

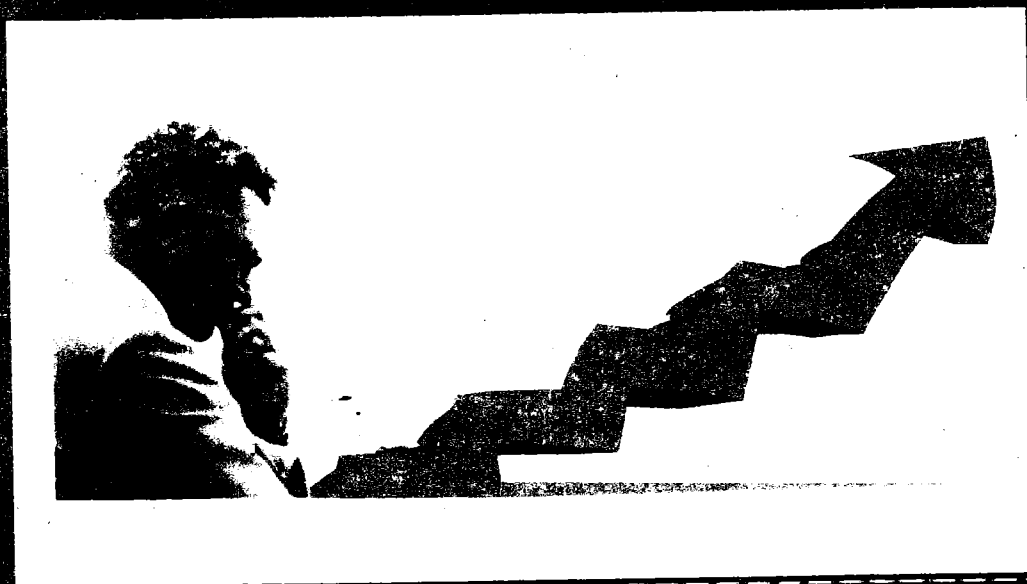
**DH2.94**

**BỘ Y TẾ**

# **QUẢN LÝ VÀ KINH TẾ DƯỢC**

**SÁCH ĐÀO TẠO DƯỢC SĨ ĐẠI HỌC**

**Chủ biên: PGS.TS. NGUYỄN THỊ THÁI HẰNG  
PGS.TS. LÊ VIỆT HÙNG**



**NHÀ XUẤT BẢN Y HỌC**



**THƯ VIỆN  
HUBT**

**TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ**

**CHỈ ĐẠO BIÊN SOẠN:**

Vụ Khoa học và Đào tạo, Bộ Y tế

**CHỦ BIÊN:**

PGS.TS. Nguyễn Thị Thái Hằng

PGS.TS. Lê Viết Hùng

**THAM GIA BIÊN SOẠN:**

PGS.TS. Nguyễn Thị Thái Hằng

PGS.TS. Lê Viết Hùng

TS. Nguyễn Thanh Bình

ThS. Nguyễn Thị Thanh Hương

ThS. Nguyễn Tuấn Anh

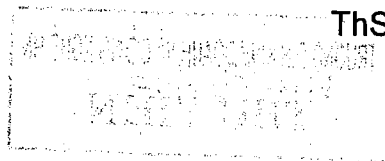
ThS. Khổng Đức Mạnh

ThS. Đỗ Xuân Thắng

**THAM GIA TỔ CHỨC BẢN THẢO:**

TS. Nguyễn Mạnh Pha

ThS. Phí Văn Thâm



© Bản quyền thuộc Bộ Y tế (Vụ Khoa học và Đào tạo)



## LỜI GIỚI THIỆU

Thực hiện một số điều của Luật Giáo dục, Bộ Y tế đã ban hành chương trình khung và chương trình giáo dục nghề nghiệp cho việc đào tạo trung cấp ngành Y tế. Bộ Y tế tổ chức biên soạn tài liệu dạy – học các môn cơ sở và chuyên môn theo chương trình trên nhằm từng bước xây dựng bộ sách chuẩn trong công tác đào tạo nhân lực y tế.

Sách *Quản lý và kinh tế dược* được biên soạn dựa trên chương trình giáo dục và chương trình khung đã được phê duyệt. Sách được các nhà giáo lâu năm và tâm huyết với công tác đào tạo biên soạn theo phương châm: Kiến thức cơ bản, hệ thống; nội dung chính xác, khoa học; cập nhật các tiến bộ khoa học, kỹ thuật hiện đại và thực tiễn Việt Nam. Sách bám sát chương trình giáo dục với những kiến thức cơ bản nhất về quản trị kinh doanh, quản lý kinh tế, một số kiến thức đặc thù và yêu cầu riêng của quản lý kinh tế dược, một số kỹ năng thực hành trong các lĩnh vực chính của ngành dược với phương pháp luận cơ bản để học tập và nghiên cứu, tiếp cận xu hướng quản lý kinh tế dược trong cơ chế kinh tế mới.

Sách *Quản lý và kinh tế dược* đã được Hội đồng chuyên môn thẩm định sách và tài liệu dạy - học của Bộ Y tế thẩm định vào năm 2006. Bộ Y tế ban hành làm tài liệu dạy - học chính thức của ngành Y tế. Trong thời gian từ 3 đến 5 năm, sách phải được chỉnh lý, bổ sung và cập nhật.

Bộ Y tế xin chân thành cảm ơn PGS.TS. Nguyễn Thị Thái Hằng, PGS.TS. Lê Viết Hùng và các nhà giáo của Bộ môn quản lý và kinh tế dược của Trường Đại học Dược Hà Nội đã dành nhiều công sức hoàn thành cuốn sách này, cảm ơn TS. Trần Công Kỷ và TS. Vũ Trí Dũng đã đọc, phản biện để cuốn sách được hoàn chỉnh kịp thời phục vụ cho công tác đào tạo nhân lực Y tế.

Vì lần đầu xuất bản nên còn khiếm khuyết, chúng tôi mong nhận được ý kiến đóng góp của đồng nghiệp, các bạn sinh viên và các độc giả để lần xuất bản lần sau sách được hoàn thiện hơn.

**VỤ KHOA HỌC VÀ ĐÀO TẠO**

**BỘ Y TẾ**

## PHẦN MƯỜI

Đến nay, tôi đã sống được 74 năm. Tôi đã trải qua nhiều thăng trầm, vui buồn, thành công và thất bại. Tôi đã học được nhiều điều từ cuộc sống. Tôi đã biết rằng, cuộc sống không phải là một cuộc đua, mà là một hành trình. Tôi đã biết rằng, hạnh phúc không phải là một đích đến, mà là một quá trình.

Trong suốt cuộc đời, tôi đã gặp gỡ rất nhiều người. Có những người chỉ đi qua cuộc đời tôi, nhưng lại để lại những dấu ấn sâu sắc. Có những người đã trở thành bạn thân, đồng hành cùng tôi trong những lúc khó khăn, thử thách. Tôi đã học được từ họ rằng, tình bạn là một thứ quý giá, cần được trân trọng và gìn giữ. Tôi đã biết rằng, cuộc sống sẽ dễ dàng hơn nếu chúng ta biết chia sẻ và giúp đỡ lẫn nhau.

Đến nay, tôi đã sống được 74 năm. Tôi đã trải qua nhiều thăng trầm, vui buồn, thành công và thất bại. Tôi đã học được nhiều điều từ cuộc sống. Tôi đã biết rằng, cuộc sống không phải là một cuộc đua, mà là một hành trình. Tôi đã biết rằng, hạnh phúc không phải là một đích đến, mà là một quá trình.

Trong suốt cuộc đời, tôi đã gặp gỡ rất nhiều người. Có những người chỉ đi qua cuộc đời tôi, nhưng lại để lại những dấu ấn sâu sắc. Có những người đã trở thành bạn thân, đồng hành cùng tôi trong những lúc khó khăn, thử thách. Tôi đã học được từ họ rằng, tình bạn là một thứ quý giá, cần được trân trọng và gìn giữ. Tôi đã biết rằng, cuộc sống sẽ dễ dàng hơn nếu chúng ta biết chia sẻ và giúp đỡ lẫn nhau.

Đến nay, tôi đã sống được 74 năm. Tôi đã trải qua nhiều thăng trầm, vui buồn, thành công và thất bại. Tôi đã học được nhiều điều từ cuộc sống. Tôi đã biết rằng, cuộc sống không phải là một cuộc đua, mà là một hành trình. Tôi đã biết rằng, hạnh phúc không phải là một đích đến, mà là một quá trình.

Đến nay, tôi đã sống được 74 năm.



THƯ VIỆN  
HUBT

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

## LỜI NÓI ĐẦU

Quản lý và Kinh tế dược là một môn học nghiệp vụ trong chương trình đào tạo dược sĩ đại học. Môn học trang bị một số kiến thức cơ bản, cốt lõi nhất để sinh viên bước đầu tiếp cận được những tri thức trong nghiệp vụ quản lý kinh tế của ngành dược. Có thể nói rằng, ở bất cứ cương vị công tác nào trong hoạt động của ngành dược đều đòi hỏi việc vận dụng những kiến thức, kỹ năng về kinh tế và quản lý. Với đặc thù của ngành dược là ngành kinh tế - kỹ thuật đòi hỏi người dược sĩ phải có đầy đủ kiến thức chuyên môn dược học mà các bộ môn khác như: Bào chế, công nghiệp dược, Dược lý, Dược liệu, Kiểm nghiệm, Dược lâm sàng... đã cung cấp, đồng thời phải có đầy đủ các kiến thức tối thiểu của khoa học quản lý. Với xu hướng phát triển của nền kinh tế, đặc biệt với sự phát triển của ngành dược trong nền kinh tế mới cho thấy không một nghiên cứu nào, không một phương án kinh doanh, sản xuất, không có một giải pháp cung ứng thuốc nào thoát ly được những tri thức của khoa học quản lý nói chung, khoa học quản lý kinh tế chuyên ngành dược nói riêng.

Mục tiêu của môn học là nhằm trang bị cho sinh viên:

- Các kiến thức cơ bản về Quản trị kinh doanh: Các chức năng, kỹ năng, các phương pháp hoạch định và điều hành chiến lược sản xuất, kinh doanh, xuất nhập khẩu và các hoạt động cung ứng thuốc tại khoa Dược bệnh viện...
- Kiến thức cơ bản về quản lý kinh tế, một số kiến thức đặc thù và yêu cầu riêng của quản lý kinh tế ngành dược.
- Một số kỹ năng thực hành trong các lĩnh vực chính của ngành dược.
- Phương pháp luận cơ bản để tự học tập, nghiên cứu và tiếp cận với xu hướng quản lý kinh tế dược trong cơ chế kinh tế mới.

Để đáp ứng nhu cầu nghiên cứu, học tập của sinh viên Đại học Dược, căn cứ vào các mục tiêu đào tạo của trường với số đơn vị học trình dược qui định là 6, Bộ môn Quản lý và Kinh tế dược đã có nhiều cố gắng biên soạn cuốn giáo trình này. Những nội dung trong cuốn giáo trình này là những nội dung có nhiều biến động, đổi mới trong nền kinh tế mới. Vì lẽ đó tài liệu không tránh khỏi những hạn chế cả về mặt lý luận và kinh nghiệm thực tiễn. Chắc chắn trong quá trình biên soạn không tránh khỏi những khiếm khuyết.

Chúng tôi rất mong được sự đóng góp bổ sung của các chuyên gia, độc giả để lần biên soạn sau được hoàn thiện hơn.

PGS.TS. NGUYỄN THỊ THÁI HẰNG



**06-00000**

1. Các nhà nghiên cứu đã chỉ ra rằng việc sử dụng thuốc lá có thể làm tăng nguy cơ mắc bệnh tim mạch và đột quỵ. Tuy nhiên, việc sử dụng thuốc lá cũng có thể giúp giảm nguy cơ mắc bệnh ung thư phổi ở một số người. Vì vậy, việc sử dụng thuốc lá cần được xem xét một cách cẩn trọng.  
 2. Việc sử dụng thuốc lá có thể làm tăng nguy cơ mắc bệnh tim mạch và đột quỵ. Tuy nhiên, việc sử dụng thuốc lá cũng có thể giúp giảm nguy cơ mắc bệnh ung thư phổi ở một số người. Vì vậy, việc sử dụng thuốc lá cần được xem xét một cách cẩn trọng.  
 3. Việc sử dụng thuốc lá có thể làm tăng nguy cơ mắc bệnh tim mạch và đột quỵ. Tuy nhiên, việc sử dụng thuốc lá cũng có thể giúp giảm nguy cơ mắc bệnh ung thư phổi ở một số người. Vì vậy, việc sử dụng thuốc lá cần được xem xét một cách cẩn trọng.  
 4. Việc sử dụng thuốc lá có thể làm tăng nguy cơ mắc bệnh tim mạch và đột quỵ. Tuy nhiên, việc sử dụng thuốc lá cũng có thể giúp giảm nguy cơ mắc bệnh ung thư phổi ở một số người. Vì vậy, việc sử dụng thuốc lá cần được xem xét một cách cẩn trọng.  
 5. Việc sử dụng thuốc lá có thể làm tăng nguy cơ mắc bệnh tim mạch và đột quỵ. Tuy nhiên, việc sử dụng thuốc lá cũng có thể giúp giảm nguy cơ mắc bệnh ung thư phổi ở một số người. Vì vậy, việc sử dụng thuốc lá cần được xem xét một cách cẩn trọng.  
 6. Việc sử dụng thuốc lá có thể làm tăng nguy cơ mắc bệnh tim mạch và đột quỵ. Tuy nhiên, việc sử dụng thuốc lá cũng có thể giúp giảm nguy cơ mắc bệnh ung thư phổi ở một số người. Vì vậy, việc sử dụng thuốc lá cần được xem xét một cách cẩn trọng.  
 7. Việc sử dụng thuốc lá có thể làm tăng nguy cơ mắc bệnh tim mạch và đột quỵ. Tuy nhiên, việc sử dụng thuốc lá cũng có thể giúp giảm nguy cơ mắc bệnh ung thư phổi ở một số người. Vì vậy, việc sử dụng thuốc lá cần được xem xét một cách cẩn trọng.  
 8. Việc sử dụng thuốc lá có thể làm tăng nguy cơ mắc bệnh tim mạch và đột quỵ. Tuy nhiên, việc sử dụng thuốc lá cũng có thể giúp giảm nguy cơ mắc bệnh ung thư phổi ở một số người. Vì vậy, việc sử dụng thuốc lá cần được xem xét một cách cẩn trọng.  
 9. Việc sử dụng thuốc lá có thể làm tăng nguy cơ mắc bệnh tim mạch và đột quỵ. Tuy nhiên, việc sử dụng thuốc lá cũng có thể giúp giảm nguy cơ mắc bệnh ung thư phổi ở một số người. Vì vậy, việc sử dụng thuốc lá cần được xem xét một cách cẩn trọng.  
 10. Việc sử dụng thuốc lá có thể làm tăng nguy cơ mắc bệnh tim mạch và đột quỵ. Tuy nhiên, việc sử dụng thuốc lá cũng có thể giúp giảm nguy cơ mắc bệnh ung thư phổi ở một số người. Vì vậy, việc sử dụng thuốc lá cần được xem xét một cách cẩn trọng.

1. The first step is to identify the problem or question that needs to be answered. This involves understanding the context and the specific requirements of the task.

## NHỮNG TỪ VIẾT TẮT

|         |                                                            |
|---------|------------------------------------------------------------|
| BHXXH   | Bảo hiểm xã hội                                            |
| BHYT    | Bảo hiểm y tế                                              |
| BQ      | Bảo quản                                                   |
| CBCNV   | Cán bộ công nhân viên                                      |
| CFCĐ    | Chi phí cố định                                            |
| CFLT    | Chi phí lưu thông                                          |
| CNXH    | Chủ nghĩa xã hội                                           |
| CSSK    | Chăm sóc sức khỏe                                          |
| CSVN    | Cộng sản Việt Nam                                          |
| CT      | Công ty                                                    |
| CTDLTU1 | Công ty Dược liệu Trung ương I                             |
| CTKH    | Chỉ tiêu kế hoạch                                          |
| CTTH    | Chỉ tiêu thực hiện                                         |
| DMT     | Danh mục thuốc                                             |
| DN      | Doanh nghiệp                                               |
| DND     | Doanh nghiệp Dược                                          |
| DNNN    | Doanh nghiệp nhà nước                                      |
| DNTN    | Doanh nghiệp tư nhân                                       |
| DS      | Doanh số                                                   |
| DSĐH    | Dược sĩ đại học                                            |
| DSB     | Doanh số bán                                               |
| DSCK1   | Dược sĩ chuyên khoa 1                                      |
| DSM     | Doanh số mua                                               |
| DT      | Doanh thu                                                  |
| GDP     | Good Distribution Practice - Thực hành tốt phân phối thuốc |
| GLP     | Good Laboratory Practice - Thực hành tốt thí nghiệm thuốc  |
| GMP     | Good Manufactory Practice - Thực hành tốt sản xuất thuốc   |
| GNP     | Gross National Product - Tổng sản phẩm quốc dân            |
| GPP     | Good Pharmaceutical Practice- Thực hành tốt nhà thuốc      |
| GSP     | Good Storage Practice - Thực hành tốt tồn trữ thuốc        |
| GTGT    | Giá trị gia tăng                                           |
| KD      | Kinh doanh                                                 |
| KHSCL   | Khấu hao sửa chữa lớn                                      |
| KPCĐ    | Kinh phí công đoàn                                         |

|             |                                                   |
|-------------|---------------------------------------------------|
| KS          | Kháng sinh                                        |
| KTVTH       | Kỹ thuật viên trung học                           |
| LD          | Liên doanh                                        |
| LHDVN       | Liên hiệp dược Việt Nam                           |
| LN          | Lợi nhuận                                         |
| NC          | Nghiên cứu                                        |
| NCKH        | Nghiên cứu khoa học                               |
| NG          | Nguyên giá                                        |
| NHNNVN      | Ngân hàng nhà nước Việt Nam                       |
| NK          | Nhập khẩu                                         |
| NSLĐ        | Năng suất lao động                                |
| NSNN        | Ngân sách nhà nước                                |
| OTC         | Over the Counter - Thuốc không cần đơn            |
| QLD         | Quản lý dược                                      |
| SĐK         | Số đăng ký                                        |
| SDD         | Suy dinh dưỡng                                    |
| Số lượng TT | Số lượng tiêu thụ                                 |
| SX          | Sản xuất                                          |
| TBCN        | Tư bản chủ nghĩa                                  |
| TCMR        | Tiêm chủng mở rộng                                |
| TNHH        | Trách nhiệm hữu hạn                               |
| TSCĐ        | Tài sản cố định                                   |
| TSF         | Tỷ suất phí                                       |
| TSFkh       | Tỷ suất phí kế hoạch                              |
| TSFth       | Tỷ suất phí thực hiện                             |
| TSLĐ        | Tài sản lưu động                                  |
| TTADR       | Trung tâm theo dõi phản ứng có hại của thuốc      |
| TTTTVYHTW   | Trung tâm thư viện Y học Trung ương               |
| TTYT        | Trung tâm y tế                                    |
| UBND        | Ủy ban nhân dân                                   |
| VCD         | Vốn cố định                                       |
| VD          | Ví dụ                                             |
| VĐT         | Vốn đầu tư                                        |
| VLĐ         | Vốn lưu động                                      |
| WHO         | World Health Organization - Tổ chức Y tế Thế giới |
| XN          | Xí nghiệp                                         |
| XNK         | Xuất nhập khẩu                                    |
| YHCT        | Y học cổ truyền                                   |

## MỤC LỤC

|                                                                                         |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Lời giới thiệu                                                                          | 3          |
| Lời nói đầu                                                                             | 5          |
| <b>Chương 1. Doanh nghiệp - Luật doanh nghiệp</b>                                       | <b>11</b>  |
| <i>PGS.TS. Lê Viết Hùng</i>                                                             |            |
| Một số khái niệm cơ bản                                                                 | 11         |
| Quyền và nghĩa vụ của doanh nghiệp                                                      | 19         |
| Qui định chung về thành lập, đăng ký kinh doanh, giải thể doanh nghiệp                  | 20         |
| Chu kỳ kinh doanh và chu kỳ phát triển của doanh nghiệp                                 | 25         |
| <b>Chương 2. Tài chính doanh nghiệp</b>                                                 | <b>34</b>  |
| <i>PGS.TS. Lê Viết Hùng,<br/>PGS.TS. Nguyễn Thị Thái Hằng, ThS. Nguyễn Tuấn Anh</i>     |            |
| Đại cương                                                                               | 34         |
| Vốn cố định của doanh nghiệp                                                            | 38         |
| Vốn lưu động của doanh nghiệp                                                           | 47         |
| Xây dựng và hạch toán giá thành sản phẩm                                                | 54         |
| Lợi nhuận                                                                               | 72         |
| <b>Chương 3. Phân tích hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp được</b>                   | <b>75</b>  |
| <i>PGS.TS. Nguyễn Thị Thái Hằng</i>                                                     |            |
| Đại cương về phân tích hoạt động kinh doanh của một doanh nghiệp                        | 75         |
| Các phương pháp đánh giá và phân tích hoạt động kinh doanh                              | 77         |
| Các chỉ tiêu phân tích hiệu quả hoạt động kinh doanh và tài chính của doanh nghiệp được | 83         |
| Một số kỹ thuật và phương pháp cơ bản trình bày kết quả nghiên cứu                      | 95         |
| <b>Chương 4. Qui định về thuế doanh nghiệp</b>                                          | <b>101</b> |
| <i>PGS.TS. Lê Viết Hùng, ThS. Nguyễn Thị Thanh Hương</i>                                |            |
| Đại cương                                                                               | 101        |
| Một số luật thuế hiện hành                                                              | 103        |
| <b>Chương 5. Qui định về hợp đồng kinh tế</b>                                           | <b>116</b> |
| <i>TS. Nguyễn Thanh Bình</i>                                                            |            |
| Khái niệm hợp đồng kinh tế                                                              | 116        |
| Chủ thể hợp đồng kinh tế                                                                | 119        |



– Chủ thể kinh doanh cần phải có :

- + Quyền sở hữu nào đó về các yếu tố của hoạt động kinh doanh như: vốn, tài sản ...
- + Phải có quyền tự do và chủ động kinh doanh trong một phạm vi nhất định và phải chịu trách nhiệm trước hết về kết quả hoạt động kinh doanh của mình.

Mục đích chủ yếu của kinh doanh là sinh lời.

Đó là các điểm cần lưu ý khi thực hiện bất kỳ một kinh doanh nào.

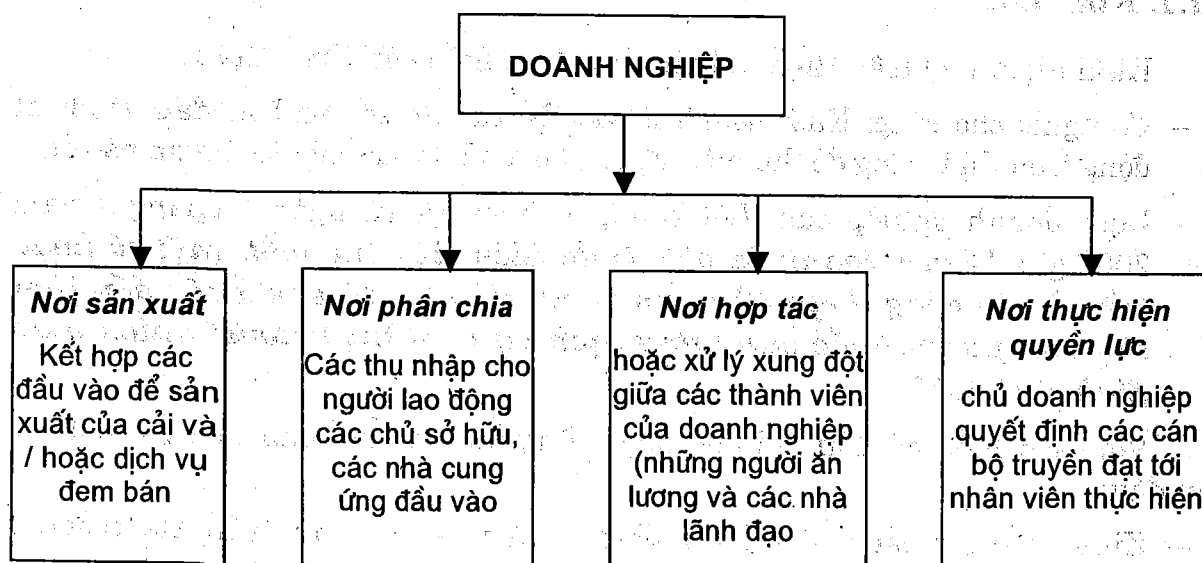
### 1.1.2. Doanh nghiệp

Doanh nghiệp là một trong các chủ thể kinh doanh chủ yếu của xã hội.

Về khái niệm doanh nghiệp hiện nay vẫn còn nhiều cách hiểu khác nhau. Có người cho rằng: ***"Doanh nghiệp là một đơn vị kinh doanh được thành lập để thực hiện hoạt động kinh doanh nhằm mục đích sinh lời"***.

Luật Doanh nghiệp (7/2006) quy định: ***"Doanh nghiệp là tổ chức kinh tế có tên riêng, có tài sản, có trụ sở giao dịch ổn định, được đăng ký kinh doanh theo quy định của pháp luật nhằm mục đích thực hiện các hoạt động kinh doanh"***.

Viện thống kê và nghiên cứu kinh tế Pháp (INSEE) thì cho: Doanh nghiệp là một tổ chức kinh tế mà chức năng chính của nó là sản xuất ra các của cải vật chất hoặc các dịch vụ dùng để bán, doanh nghiệp được khái quát trong hình 1.1.



Hình 1.1. Sơ đồ khái quát về doanh nghiệp



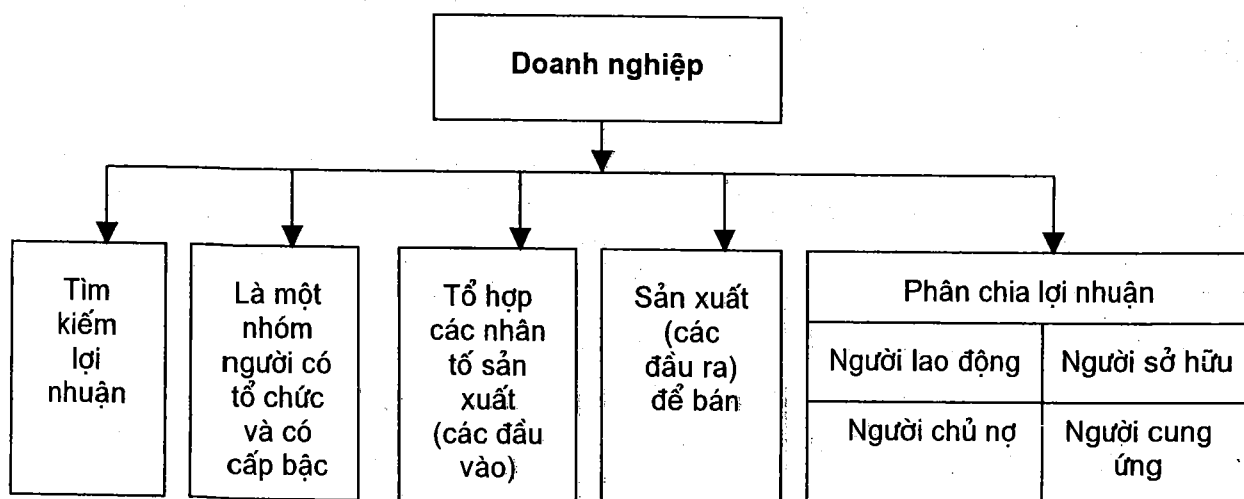
### 1.1.3. Các từ ngữ khác

- **Vốn điều lệ:** Vốn điều lệ là số vốn do các thành viên, cổ đông góp hoặc cam kết góp trong một thời hạn nhất định và được ghi vào Điều lệ công ty.
- **Vốn pháp định:** Mức vốn tối thiểu phải có theo qui định của pháp luật để thành lập doanh nghiệp.
- **Vốn có quyền biểu quyết:** Vốn có quyền biểu quyết là phần vốn góp hoặc cổ phần, theo đó người sở hữu có quyền biểu quyết về những vấn đề thuộc thẩm quyền quyết định của Hội đồng thành viên hoặc Đại hội đồng cổ đông.
- **Cổ tức:** Là khoản lợi nhuận ròng được trả cho mỗi cổ phần bằng tiền mặt hoặc bằng tài sản khác từ nguồn lợi nhuận còn lại của công ty sau khi đã thực hiện nghĩa vụ về tài chính.
- **Cổ đông:** Là người sở hữu ít nhất một cổ phần đã phát hành của công ty cổ phần.
- **Cổ đông sáng lập:** Là cổ đông tham gia xây dựng, thông qua và ký tên vào bản Điều lệ đầu tiên của công ty cổ phần.
- **Thành viên hợp danh:** Là thành viên chịu trách nhiệm bằng toàn bộ tài sản của mình về các nghĩa vụ của công ty hợp danh.

## 1.2. Đặc điểm chung của các doanh nghiệp - Mục tiêu - Quá trình hoạt động

### 1.2.1. Đặc điểm

Qua các cách hiểu khác nhau, có thể rút ra được các đặc điểm chung sau đây:



Hình 1.2. Sơ đồ đặc điểm chung của các doanh nghiệp

- Doanh nghiệp là các tổ chức, các đơn vị được thành lập chủ yếu để tiến hành các hoạt động kinh doanh.

- Doanh nghiệp là một chủ thể kinh doanh có quy mô đủ lớn (vượt qui mô của các cá thể, các hộ gia đình) như hợp tác xã, công ty, xí nghiệp, tập đoàn. Thuật ngữ doanh nghiệp có tính quy ước để phân biệt với lao động độc lập hoặc người lao động và hộ gia đình của họ.
- Doanh nghiệp là một tổ chức sống, theo nghĩa nó cũng có vòng đời từ lúc ra đời để thực hiện một ý đồ, suy giảm hoặc tăng trưởng các bước thăng trầm phát triển hoặc bị diệt vong.

### **1.2.2. Mục tiêu của doanh nghiệp**

Nói chung doanh nghiệp có các mục tiêu chính là: Kiếm lời - cung cấp hàng hoá và dịch vụ - tiếp tục phát triển. Ngoài ra còn có trách nhiệm đối với cộng đồng xã hội.

- **Mục tiêu lợi nhuận**

Doanh nghiệp cần có lợi nhuận để bù đắp lại chi phí sản xuất, những rủi ro gặp phải và để tiếp tục phát triển. Nếu không có lợi nhuận, doanh nghiệp không thể trả công cho người lao động, duy trì việc làm lâu dài của họ, cũng như không thể cung cấp lâu dài hàng hoá, dịch vụ cho khách hàng và cộng đồng.

- **Mục tiêu cung ứng**

Doanh nghiệp phải cung ứng hàng hoá hay dịch vụ để thoả mãn nhu cầu của khách hàng, nói rộng ra là của công chúng, để thu được lợi nhuận. Vì thế mục tiêu này còn là nghĩa vụ của doanh nghiệp đối với xã hội và nhờ thực hiện mục tiêu này mà doanh nghiệp mới có thể tồn tại. Do đó, mục tiêu này cũng cần được thay đổi cho phù hợp với nhu cầu và thị hiếu của công chúng và tình hình cạnh tranh trên thị trường.

- **Mục tiêu phát triển**

Trong một nền kinh tế đang mở mang thì phát triển là một dấu hiệu của sự lành mạnh và của sự thành công trong hoạt động kinh doanh. Do đó sự phát triển của doanh nghiệp cũng có ý nghĩa góp sức vào sự phát triển mạnh của nền kinh tế. Để thực hiện được mục tiêu này, doanh nghiệp cần tìm cách bổ sung thêm vốn hoặc sử dụng một phần lợi nhuận để đầu tư thêm.

- **Trách nhiệm đối với xã hội**

Cùng với việc kiếm lời, doanh nghiệp đồng thời có trách nhiệm bảo vệ quyền lợi của khách hàng, của người cung ứng đầu vào cho mình và của những người làm công trong doanh nghiệp, nói rộng ra là quyền lợi của công chúng. Trách nhiệm đối với xã hội còn ở chỗ trong hoạt động kinh doanh, phải tôn trọng luật pháp và bảo vệ môi trường xung quanh. Ngoài ra còn cần phải quan tâm đến huynh hướng tiêu thụ trong các mục tiêu của mình. Huynh hướng này không trái với quyền lợi của doanh nghiệp, song nó đòi hỏi doanh nghiệp phải luôn luôn bảo đảm chất lượng hàng hoá của dịch vụ bán ra.

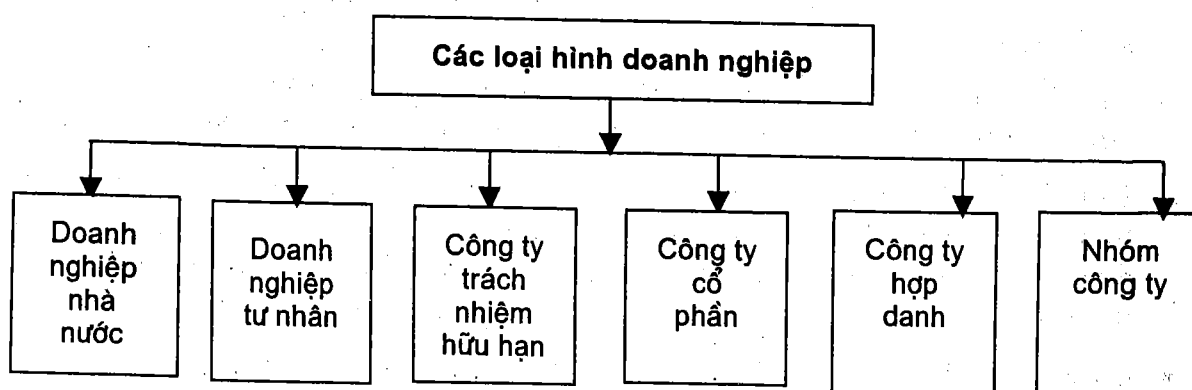
### 1.3. Các loại hình doanh nghiệp

Các doanh nghiệp được phân loại theo nhiều loại hình khác nhau.

- Theo hình thức sở hữu

Ở Việt Nam hiện nay có các loại hình doanh nghiệp (Hình 1.3).

Các doanh nghiệp này được thành lập và hoạt động theo các luật tương ứng của Việt Nam.



Hình 1.3. Sơ đồ các loại hình doanh nghiệp Việt Nam.

- Theo quy mô: (theo số vốn đầu tư, doanh số, theo số lượng CBCNV).

Các doanh nghiệp được chia thành:

- Doanh nghiệp lớn

- Doanh nghiệp vừa và nhỏ: Là những doanh nghiệp có số lao động nhỏ hơn 300 và vốn pháp định nhỏ hơn 10 tỷ đồng (theo nghị định 91/2001/CP-ND)

- Theo cấp hành chính:

Doanh nghiệp trung ương và doanh nghiệp địa phương.

- Theo loại hàng hoá:

Doanh nghiệp dược phẩm, doanh nghiệp thực phẩm, doanh nghiệp thủy hải sản...

- Theo tính chất hoạt động về kinh tế:

Doanh nghiệp kinh doanh, doanh nghiệp tư vấn...

#### 1.3.1. Phân biệt các loại doanh nghiệp theo hình thức sở hữu

- Doanh nghiệp tư nhân

Khái niệm: DNTN là doanh nghiệp do một cá nhân làm chủ và tự chịu trách nhiệm bằng toàn bộ tài sản của mình về mọi hoạt động của doanh nghiệp.

**Đặc điểm:**

- DNTN không được phát hành bất kỳ loại chứng khoán nào.
- Mỗi cá nhân chỉ được quyền thành lập một DNTN.
- Vốn đầu tư của chủ DNTN do chủ doanh nghiệp tự đăng ký. Trong quá trình hoạt động, chủ DNTN có quyền tăng hoặc giảm vốn đầu tư của mình. Trường hợp giảm vốn đầu tư xuống thấp hơn vốn đầu tư đã đăng ký thì chủ DNTN chỉ được giảm vốn sau khi đã đăng ký với cơ quan đăng ký kinh doanh.
- Chủ DNTN có toàn quyền quyết định đối với tất cả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, có quyền bán hoặc cho thuê doanh nghiệp của mình.
- Chủ DNTN có thể trực tiếp hoặc thuê người khác quản lý, điều hành hoạt động kinh doanh nhưng phải đăng ký với cơ quan đăng ký kinh doanh và vẫn phải chịu trách nhiệm về mọi hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.
- *Công ty trách nhiệm hữu hạn (Company Limited - Co.Ltd)*

Công ty TNHH là doanh nghiệp trong đó thành viên có thể là tổ chức, cá nhân; số lượng thành viên không vượt quá năm mươi. Thành viên chịu trách nhiệm về các khoản nợ và nghĩa vụ tài sản khác của doanh nghiệp trong phạm vi số vốn cam kết góp vào doanh nghiệp.

Bao gồm công ty TNHH hai thành viên trở lên và công ty TNHH một thành viên.

- Thực hiện phân vốn góp: Thành viên phải góp vốn đầy đủ và đúng hạn bằng loại tài sản góp vốn như đã cam kết. Đối với công ty TNHH hai thành viên trở lên, nếu thành viên thay đổi loại tài sản góp vốn thì phải được sự nhất trí của các thành viên còn lại. Trường hợp có thành viên không góp đủ và đúng hạn số vốn đã cam kết thì số vốn chưa góp được coi là nợ của thành viên đó đối với công ty; thành viên đó phải chịu trách nhiệm bồi thường thiệt hại phát sinh do không góp đủ và đúng hạn số vốn đã cam kết. Sau thời hạn cam kết lần cuối mà vẫn có thành viên chưa góp đủ số vốn đã cam kết thì số vốn chưa góp được xử lý theo một trong các cách sau đây:
  - + Một hoặc một số thành viên nhận góp đủ số vốn chưa góp.
  - + Huy động người khác cùng góp vốn vào công ty.
  - + Các thành viên còn lại góp đủ số vốn chưa góp theo tỷ lệ phần vốn góp của họ trong vốn điều lệ công ty.

Sau khi số vốn còn lại được góp đủ, thành viên chưa góp vốn theo cam kết đương nhiên không còn là thành viên của công ty và công ty phải thay đổi nội dung đăng ký kinh doanh.

- Cơ cấu tổ chức quản lý công ty: Công ty TNHH hai thành viên trở lên có Hội đồng thành viên, Chủ tịch Hội đồng thành viên, Giám đốc hoặc Tổng giám đốc. Công ty trách nhiệm hữu hạn cổ từ mười một thành viên trở lên phải thành lập Ban kiểm soát; trường hợp có ít hơn mười một thành viên, có thể thành lập Ban kiểm soát phù hợp với yêu cầu quản trị công ty.
- Công ty TNHH một thành viên: Chủ sở hữu công ty bổ nhiệm một hoặc một số người đại diện theo uỷ quyền với nhiệm kỳ không quá năm năm để thực hiện các quyền và nghĩa vụ của mình theo quy định của Luật này và pháp luật có liên quan. Trường hợp có ít nhất hai người được bổ nhiệm làm đại diện theo uỷ quyền thì cơ cấu tổ chức quản lý của công ty bao gồm Hội đồng thành viên, Giám đốc hoặc Tổng giám đốc và Kiểm soát viên; trong trường hợp này, Hội đồng thành viên gồm tất cả người đại diện theo uỷ quyền.

Trường hợp một người được bổ nhiệm làm người đại diện theo uỷ quyền thì người đó làm Chủ tịch công ty; trong trường hợp này cơ cấu tổ chức quản lý của công ty bao gồm Chủ tịch công ty, Giám đốc hoặc Tổng giám đốc và Kiểm soát viên.

Riêng trong ngành Dược, tính đến hết năm 2004, toàn quốc có khoảng 534 công ty TNHH.

- *Công ty cổ phần (Corporation)*

Công ty cổ phần là loại công ty đối vốn trong đó các thành viên (cổ đông) có cổ phiếu và chỉ chịu trách nhiệm đến hết giá trị những cổ phần mà mình có.

Đặc điểm:

- Số thành viên của công ty phải có trong suốt thời gian hoạt động ít nhất là ba, không hạn chế số lượng tối đa.
- Quản lý công ty do hội đồng quản trị và giám đốc điều hành, đại hội cổ đông là cơ quan quyết định cao nhất của công ty.
- Vốn điều lệ của công ty được chia thành nhiều phần bằng nhau gọi là cổ phần. Giá trị mỗi cổ phần gọi là mệnh giá cổ phiếu. Công ty được quyền phát hành cổ phiếu nhằm tăng thêm nguồn vốn của công ty.
- Công ty cổ phần phải có cổ phần phổ thông, ngoài ra có thể có cổ phần ưu đãi. Cổ phần ưu đãi gồm các loại sau đây: Cổ phần ưu đãi biểu quyết, Cổ phần ưu đãi cổ tức, Cổ phần ưu đãi hoàn lại, Cổ phần ưu đãi khác. Cổ đông sở hữu cổ phần ưu đãi biểu quyết không được chuyển nhượng cổ phần đó cho người khác. Cổ đông sở hữu cổ phần ưu đãi cổ tức và Cổ phần ưu đãi hoàn lại không có quyền biểu quyết, dự họp Đại hội đồng cổ đông, đề cử người vào Hội đồng quản trị và Ban kiểm soát.
- Công ty cổ phần có Đại hội đồng cổ đông, Hội đồng quản trị và Giám đốc hoặc Tổng giám đốc; Đối với công ty cổ phần có trên mười một cổ đông là cá nhân hoặc có cổ đông là tổ chức sở hữu trên 50% tổng số cổ phần của công ty phải có Ban kiểm soát.



- **Công ty hợp danh**

- Công ty hợp danh là doanh nghiệp, trong đó:
  - + Phải có ít nhất hai thành viên hợp danh, ngoài các thành viên hợp danh có thể có thành viên góp vốn.
  - + Thành viên hợp danh phải là cá nhân có trình độ chuyên môn và uy tín nghề nghiệp và phải chịu trách nhiệm bằng toàn bộ tài sản của mình về các nghĩa vụ của công ty.
  - + Thành viên góp vốn chỉ chịu trách nhiệm về các khoản nợ của công ty trong phạm vi số vốn đã góp vào công ty.
- Công ty hợp danh không được phát hành bất cứ loại chứng khoán nào.
- Quyền và nghĩa vụ của thành viên:
  - + Thành viên hợp danh có quyền quản lý công ty, tiến hành các hoạt động kinh doanh nhân danh công ty, cùng liên đới chịu trách nhiệm về nghĩa vụ của công ty.
  - + Thành viên góp vốn có quyền được chia lợi nhuận theo tỉ lệ được qui định trong điều lệ của công ty, không được tham gia quản lý công ty và hoạt động kinh doanh nhân danh công ty.
  - + Thành viên công ty hợp danh có các quyền và nghĩa vụ khác theo quy định của pháp luật và điều lệ công ty.
- Quản lý công ty hợp danh:
  - + Cơ cấu tổ chức quản lý công ty hợp danh do các thành viên hợp danh thỏa thuận trong điều lệ công ty.
  - + Các thành viên hợp danh có quyền ngang nhau khi quyết định các vấn đề quản lý công ty.

- **Nhóm công ty**

Nhóm công ty là tập hợp các công ty có mối quan hệ gắn bó lâu dài với nhau về lợi ích kinh tế, công nghệ, thị trường và các dịch vụ kinh doanh khác. Nhóm công ty bao gồm các hình thức sau đây:

- Công ty mẹ - công ty con;
- Tập đoàn kinh tế;
- Các hình thức khác.

Một công ty được coi là công ty mẹ của công ty khác nếu thuộc một trong các trường hợp sau đây:

- Sở hữu trên 50% vốn điều lệ hoặc tổng số cổ phần phổ thông đã phát hành của công ty đó;
- Có quyền trực tiếp hoặc gián tiếp bổ nhiệm đa số hoặc tất cả thành viên Hội đồng quản trị, Giám đốc hoặc Tổng giám đốc của công ty đó;

- Có quyền quyết định việc sửa đổi, bổ sung Điều lệ của công ty đó.

Tuỳ thuộc vào loại hình pháp lý của công ty con, công ty mẹ thực hiện quyền và nghĩa vụ của mình với tư cách là thành viên, chủ sở hữu hoặc cổ đông trong quan hệ với công ty.

- **Doanh nghiệp Nhà nước**

Bao gồm:

- Công ty nhà nước: Là doanh nghiệp do Nhà nước sở hữu toàn bộ vốn điều lệ, thành lập, tổ chức quản lý, đăng ký hoạt động theo quy định của Luật doanh nghiệp nhà nước. Công ty nhà nước được tổ chức dưới dạng công ty nhà nước độc lập, tổng công ty nhà nước.
- Công ty cổ phần nhà nước là công ty cổ phần mà toàn bộ cổ đông là các công ty nhà nước hoặc tổ chức được nhà nước ủy quyền góp vốn, được tổ chức và hoạt động theo quy định của Luật doanh nghiệp.
- Công ty có cổ phần hoặc có vốn góp chi phối của Nhà nước là doanh nghiệp mà cổ phần hoặc vốn góp của Nhà nước chiếm trên 50% vốn điều lệ. Nhà nước giữ quyền chi phối đối với doanh nghiệp đó.
- Công ty trách nhiệm hữu hạn nhà nước một thành viên là công ty TNHH do Nhà nước sở hữu toàn bộ vốn điều lệ, được tổ chức quản lý và đăng ký hoạt động theo quy định của Luật doanh nghiệp.
- Công ty TNHH nhà nước có hai thành viên trở lên là công ty TNHH trong đó tất cả các thành viên đều là công ty nhà nước hoặc có thành viên là công ty Nhà nước và thành viên khác là tổ chức được ủy quyền góp vốn, được tổ chức và hoạt động theo quy định của Luật doanh nghiệp.

## **2. QUYỀN VÀ NGHĨA VỤ CỦA DOANH NGHIỆP**

### **2.1. Quyền của doanh nghiệp**

Theo luật doanh nghiệp, doanh nghiệp có quyền:

- Chiếm hữu, sử dụng, định đoạt tài sản của doanh nghiệp.
- Chủ động lựa chọn ngành, nghề, địa bàn đầu tư, hình thức đầu tư, kể cả liên doanh, góp vốn vào doanh nghiệp khác, chủ động mở rộng quy mô và ngành, nghề kinh doanh.
- Chủ động tìm kiếm thị trường, khách hàng và ký kết hợp đồng.
- Lựa chọn hình thức và cách thức huy động vốn.
- Kinh doanh xuất khẩu và nhập khẩu.
- Tuyển, thuê và sử dụng lao động theo yêu cầu kinh doanh.
- Tự chủ kinh doanh, chủ động áp dụng phương thức quản lý khoa học, hiện đại để nâng cao hiệu quả và khả năng cạnh tranh.

- Từ chối và tố cáo mọi yêu cầu cung cấp các nguồn lực không được pháp luật quy định của bất kỳ cá nhân, cơ quan hay tổ chức nào trừ những khoản tự nguyện đóng góp vì mục tiêu nhân đạo và công ích.
- Các quyền khác do pháp luật quy định.

## **2.2. Nghĩa vụ của doanh nghiệp**

Theo luật doanh nghiệp, doanh nghiệp có nghĩa vụ:

- Hoạt động kinh doanh theo đúng các ngành nghề đã đăng ký.
- Lập sổ kế toán, ghi chép sổ kế toán, hoá đơn, chứng từ và lập báo cáo tài chính trung thực, chính xác.
- Đăng ký thuế, kê khai thuế, nộp thuế và thực hiện các nghĩa vụ tài chính khác theo quy định của pháp luật.
- Đảm bảo chất lượng hàng hoá theo tiêu chuẩn đã đăng ký.
- Kê khai và định kỳ báo cáo chính xác, đầy đủ các thông tin về doanh nghiệp và tình hình tài chính của doanh nghiệp với cơ quan đăng ký kinh doanh.
- Ưu tiên sử dụng lao động trong nước, bảo đảm quyền, lợi ích của người lao động theo quy định của pháp luật về lao động, tôn trọng quyền tổ chức công đoàn theo quy định của pháp luật về công đoàn.
- Tuân thủ quy định của pháp luật về quốc phòng, an ninh, trật tự, an toàn xã hội, bảo vệ tài nguyên, môi trường, bảo vệ lịch sử, văn hoá và danh lam thắng cảnh.
- Thực hiện các nghĩa vụ khác theo quy định của pháp luật.

## **3. QUY ĐỊNH CHUNG VỀ THÀNH LẬP, ĐĂNG KÝ KINH DOANH, GIẢI THỂ DOANH NGHIỆP**

### **3.1. Thành lập doanh nghiệp**

#### **3.1.1. Trình tự**

- Tổ chức, cá nhân có quyền thành lập doanh nghiệp (trừ 8 trường hợp nêu trong điều 9 của luật doanh nghiệp).
- Phải nộp đủ hồ sơ đăng ký kinh doanh tại phòng đăng ký kinh doanh cấp tỉnh (Thuộc Sở kế hoạch và đầu tư) hoặc phòng đăng ký kinh doanh cấp huyện (thuộc UBND huyện). Các phòng này có trách nhiệm giải quyết việc đăng ký kinh doanh trong vòng 15 ngày kể từ ngày nhận hồ sơ. Nếu từ chối cấp giấy đăng ký kinh doanh thì phải thông báo bằng văn bản và ghi rõ lý do.

#### **3.1.2. Hồ sơ đăng ký kinh doanh**

- Đơn ĐKKD, có các nội dung





- Tên doanh nghiệp.
- Địa chỉ trụ sở chính của doanh nghiệp.
- Mục tiêu và ngành nghề kinh doanh.
- Vốn điều lệ đối với các công ty, vốn đầu tư ban đầu của chủ doanh nghiệp đối với DNTN.
- Phần vốn đóng góp của mỗi thành viên đối với công ty TNHH hoặc công ty hợp danh. Số cổ phần mà cổ đông sáng lập đăng ký mua, loại cổ phần, mệnh giá cổ phần và tổng số cổ phần được quyền sáng lập đăng ký mua, loại cổ phần, mệnh giá cổ phần và tổng số cổ phần được quyền chào bán của từng loại đối với công ty cổ phần.
- Họ tên, chữ ký, địa chỉ thường trú của chủ doanh nghiệp đối với DNTN, của người đại diện theo pháp luật đối với công ty TNHH và công ty cổ phần, của tất cả các thành viên hợp danh đối với công ty hợp danh.

Đơn phải được lập theo mẫu do Bộ kế hoạch và đầu tư quy định.

• *Điều lệ công ty, phải có các nội dung chủ yếu sau*

- Tên, địa chỉ trụ sở chính, chi nhánh, văn phòng đại diện (nếu có).
- Mục tiêu và ngành nghề kinh doanh.
- Vốn điều lệ.
- Họ tên, địa chỉ của tất cả các thành viên hợp danh đối với công ty hợp danh, họ tên, địa chỉ của các thành viên đối với công ty TNHH hoặc của cổ đông đối với công ty cổ phần.
- Phần vốn góp và giá trị vốn góp của mỗi thành viên đối với công ty TNHH và công ty hợp danh, số cổ phần mà cổ đông sáng lập cam kết, loại cổ phần, mệnh giá cổ phần và tổng số cổ phần được quyền chào bán của từng loại đối với công ty cổ phần.
- Quyền và nghĩa vụ của thành viên đối với công ty TNHH hoặc công ty hợp danh, của cổ đông đối với công ty cổ phần.
- Cơ cấu tổ chức quản lý.
- Người đại diện theo pháp luật đối với công ty TNHH và công ty cổ phần.
- Thể thức thông qua quyết định của công ty: nguyên tắc giải quyết tranh chấp nội bộ.
- Những trường hợp thành viên có thể yêu cầu công ty mua lại phần vốn đối với công ty TNHH hoặc cổ phần đối với công ty cổ phần.
- Các loại quỹ và mức giới hạn từng loại quỹ được lập tại công ty, nguyên tắc phân chia lợi nhuận, trả cổ tức trong kinh doanh.
- Các trường hợp giải thể, trình tự giải thể và thủ tục thanh lý tài sản công ty.

- Thẻ thức sửa đổi, bổ sung điều lệ công ty.
- Chữ ký của: tất cả các thành viên hợp danh đối với công ty hợp danh; của người đại diện theo pháp luật hoặc của tất cả các thành viên đối với công ty TNHH; của người đại diện theo pháp luật hoặc của tất cả các cổ đông sáng lập đối với công ty cổ phần.

Các nội dung khác của điều lệ công ty do thành viên cổ đông thoả thuận nhưng không được trái với quy định của pháp luật.

- **Danh sách thành viên**

- Tên, địa chỉ của các thành viên đối với công ty TNHH và công ty hợp danh, của cổ đông sáng lập với công ty cổ phần.
- Phần vốn góp, giá trị vốn góp, loại tài sản, số lượng, giá trị còn lại của từng loại tài sản góp vốn, thời hạn góp vốn đối với công ty TNHH và công ty hợp danh, số lượng cổ phần, loại tài sản, số lượng tài sản, giá trị còn lại của từng loại tài sản góp vốn cổ phần, thời hạn góp vốn cổ phần đối với công ty cổ phần.
- Họ tên, chữ ký của: người đại diện theo pháp luật hoặc của tất cả các thành viên; cổ đông sáng lập đối với công ty TNHH và công ty cổ phần; của tất cả các thành viên hợp danh đối với công ty hợp danh.

### **3.1.3. Một số quy định khác**

- Phải có xác nhận của cơ quan có thẩm quyền hoặc chứng chỉ hợp pháp chứng minh về số vốn của doanh nghiệp, đối với DNTN kinh doanh các ngành nghề phải có vốn pháp định.
- Bản sao hợp lệ chứng chỉ hành nghề của DNTN hoặc giám đốc quản lý doanh nghiệp, đối với các DNTN kinh doanh các ngành nghề phải có chứng chỉ hành nghề.

## **3.2. Đăng ký kinh doanh (ĐKKD)**

### **3.2.1. Điều kiện cấp giấy chứng nhận ĐKKD**

- Ngành nghề kinh doanh có thuộc đối tượng cấm kinh doanh ?
- Tên của doanh nghiệp
  - + Không trùng hoặc gây nhầm lẫn với tên của doanh nghiệp khác đã ĐKKD.
  - + Không vi phạm truyền thống lịch sử, văn hoá, đạo đức và thuần phong mỹ tục của dân tộc.
  - + Phải viết bằng tiếng Việt và có thể viết thêm một số từ của nước ngoài với khổ chữ nhỏ hơn.
  - + Viết rõ loại hình doanh nghiệp: TNHH, cổ phần hay hợp danh tư nhân.

- Có hồ sơ ĐKKD hợp lệ theo quy định của pháp luật.
- Trụ sở chính của doanh nghiệp phải ở trên lãnh thổ Việt Nam, phải ghi chi tiết số nhà, phố (ngõ), phường, quận, thị xã...
- Nộp đủ lệ phí ĐKKD theo quy định.

Sau khi được cấp giấy chứng nhận ĐKKD, doanh nghiệp được quyền khắc dấu và sử dụng con dấu của mình.

### **3.2.2. Thời điểm bắt đầu kinh doanh**

- Kể từ ngày được cấp giấy chứng nhận ĐKKD.
- Đối với ngành nghề kinh doanh có điều kiện thì kể từ ngày được cơ quan Nhà nước cấp giấy phép kinh doanh hoặc có đủ điều kiện kinh doanh theo quy định.

### **3.2.3. Nội dung chứng nhận ĐKKD**

- Tên, địa chỉ trụ sở chính của doanh nghiệp, chi nhánh, văn phòng đại diện (nếu có).
- Mục tiêu và ngành, nghề kinh doanh.
- Vốn điều lệ: Công ty TNHH, công ty cổ phần, công ty hợp danh.
  - + Vốn đầu tư ban đầu: Doanh nghiệp tư nhân.
  - + Vốn pháp định, ngành nghề kinh doanh đều phải có vốn pháp định.
- Họ tên, địa chỉ thường trú của người đại diện theo pháp luật của doanh nghiệp.
- Tên, địa chỉ của:
  - + Thành viên đối với công ty TNHH hoặc công ty hợp danh.
  - + Cổ đông sáng lập đối với công ty cổ phần.

### **3.2.4. Thay đổi nội dung ĐKKD**

Khi thay đổi nội dung ĐKKD (tên, địa chỉ trụ sở, mục tiêu, ngành nghề kinh doanh, vốn, người quản lý, người đại diện theo pháp luật...) thì doanh nghiệp phải đăng ký với cơ quan ĐKKD chậm nhất 15 ngày trước khi thực hiện việc thay đổi.

### **3.2.5. Cung cấp thông tin về nội dung ĐKKD**

- Trong thời hạn 7 ngày, kể từ ngày cấp giấy chứng nhận ĐKKD (hoặc thay đổi nội dung ĐKKD) cơ quan ĐKKD phải gửi bản sao giấy chứng nhận đó cho các cơ quan: Thuế, thống kê, quản lý ngành nghề kinh tế kỹ thuật cùng cấp, UBND quận (huyện, thị xã...) nơi DN đặt trụ sở chính.

- Tổ chức, cá nhân khi yêu cầu cơ quan ĐKKD cung cấp nội dung ĐKKD hoặc cấp các bản sao hoặc trích lục nội dung ĐKKD phải nộp lệ phí theo quy định của pháp luật.

### **3.2.6. Công bố nội dung ĐKKD**

- Trong thời hạn 30 ngày, kể từ ngày được cấp giấy chứng nhận ĐKKD, doanh nghiệp phải đăng báo địa phương hoặc báo hàng ngày của Trung ương trong 3 số liên tiếp với các nội dung chủ yếu:
  - + Tên doanh nghiệp.
  - + Địa chỉ trụ sở chính hoặc chi nhánh, văn phòng đại diện (nếu có).
  - + Mục tiêu và ngành nghề kinh doanh.
  - + Vốn.
  - + Tên và địa chỉ của chủ sở hữu hoặc thành viên sáng lập.
  - + Họ tên và địa chỉ thường trú của người đại diện theo pháp luật của doanh nghiệp.
  - + Nơi ĐKKD.
- Khi thay đổi nội dung ĐKKD, doanh nghiệp phải công bố những nội dung thay đổi theo như trình tự trên.

## **3.3. Giải thể doanh nghiệp**

### **3.3.1. Các trường hợp giải thể**

- Kết thúc thời hạn hoạt động đã ghi trong điều lệ mà không có quyết định giới hạn.
- Theo quyết định của:
  - + Chủ doanh nghiệp đối với doanh nghiệp tư nhân.
  - + Tất cả các thành viên hợp danh đối với công ty hợp danh.
  - + Hội đồng thành viên, chủ sở hữu công ty đối với công ty TNHH.
  - + Đại hội đồng cổ đông đối với công ty cổ phần.
- Công ty không còn đủ lượng thành viên tối thiểu theo quy định của luật này trong thời hạn 6 tháng liên tục.
- Bị thu hồi giấy chứng nhận ĐKKD.

### **3.3.2. Thủ tục giải thể doanh nghiệp**

- Thông qua quyết định giải thể theo quy định của luật doanh nghiệp - phải có các nội dung chủ yếu sau:
  - + Tên, trụ sở doanh nghiệp.
  - + Lý do giải thể.



- + Thời hạn, thủ tục thanh lý các hợp đồng và thanh toán các khoản nợ của doanh nghiệp, thời hạn thanh toán không được vượt quá 6 tháng kể từ ngày thông qua quyết định giải thể.
- + Phương án xử lý các nghĩa vụ phát sinh từ hợp đồng lao động.
- + Thành lập tổ chức thanh lý tài sản, quyền và nhiệm vụ của tổ chức được quy định trong phụ lục kèm theo quyết định giải thể.
- + Chữ ký của người đại diện theo pháp luật của doanh nghiệp.
- Trong thời hạn 7 ngày, kể từ ngày thông qua quyết định giải thể, quyết định này phải được gửi đến:
  - + Cơ quan ĐKKD.
  - + Tất cả chủ nợ.
  - + Người có quyền, nghĩa vụ và lợi ích liên quan.
  - + Người lao động trong doanh nghiệp.
    - . Phải niêm yết công khai tại trụ sở chính.
    - . Phải đăng báo địa phương hoặc nhật báo Trung ương trong 3 số liên tiếp.
    - . Quyết định này khi gửi cho chủ nợ phải thông báo rõ về phương án giải quyết nợ.
- Thanh lý tài sản và thanh toán các khoản nợ của doanh nghiệp.
- Trong thời hạn 7 ngày, kể từ ngày thanh toán hết nợ của doanh nghiệp, tổ chức thanh lý cần phải gửi hồ sơ về giải thể doanh nghiệp cho cơ quan ĐKKD.
- Trường hợp doanh nghiệp bị thu hồi giấy chứng nhận ĐKKD, doanh nghiệp phải giải thể trong thời hạn 6 tháng, kể từ ngày bị thu hồi giấy chứng nhận ĐKKD. Trình tự và thủ tục theo đúng các quy định đã nêu trên.

### **3.3.3. Phá sản doanh nghiệp**

Việc phá sản doanh nghiệp phải được thực hiện theo quy định của pháp luật về phá sản doanh nghiệp.

## **4. CHU KỲ KINH DOANH VÀ CHU KỲ PHÁT TRIỂN CỦA DOANH NGHIỆP (TẠO LẬP, SỰ RA ĐỜI, TỒN TẠI PHÁT TRIỂN VÀ TIÊU VONG CỦA DOANH NGHIỆP)**

### **4.1. Chu kỳ kinh doanh của doanh nghiệp**

#### **4.1.1. Quá trình kinh doanh của doanh nghiệp**

Quá trình kinh doanh của doanh nghiệp: Là quá trình bao gồm từ việc đầu tiên là nghiên cứu, xác định nhu cầu thị trường và hàng hoá dịch vụ đến khả năng đáp ứng nhu cầu của doanh nghiệp và cuối cùng là việc tổ chức tiêu thụ hàng hoá và thu tiền về cho doanh nghiệp. Quá trình này bao gồm 3 giai đoạn chủ yếu:

- Nghiên cứu nhu cầu thị trường và khả năng đáp ứng nhu cầu thị trường để quyết định: sản xuất cái gì, sản xuất bao nhiêu (với doanh nghiệp sản xuất) và cần mua hàng hoá gì, mua bao nhiêu (với doanh nghiệp buôn bán).
- Tổ chức hợp lý hiệu quả việc sản xuất hoặc mua bán hàng hoá đã chọn theo nhu cầu của thị trường. Phải chủ động, biết khai thác các tiềm năng sẵn có ... Vấn đề thời cơ trong kinh doanh phải đặc biệt quan tâm.
- Tổ chức tốt việc bán hàng hoá và thu tiền về cho doanh nghiệp để hoàn thành quá trình kinh doanh và chuẩn bị ngay quá trình kinh doanh tiếp theo.

#### 4.1.2. Chu kỳ kinh doanh của doanh nghiệp

Là khoảng thời gian kể từ lúc bắt đầu khảo sát nghiên cứu nhu cầu thị trường đến lúc bán xong hàng hoá và thu tiền về cho doanh nghiệp, hay đó là khoảng thời gian để thực hiện một quá trình kinh doanh của doanh nghiệp.

Như vậy, để nâng cao hiệu quả kinh doanh bắt buộc các doanh nghiệp phải rút ngắn chu kỳ kinh doanh và thực hiện được nhiều chu kỳ kinh doanh của mình để đạt hiệu quả cao.

Ta có thể khái quát quá trình kinh doanh và chu kỳ kinh doanh như sau:

$$\underbrace{T_1 - H - T_2}_t \quad \text{với} \quad T_2 = T_1 + m.$$

Trong đó:

$T_1$ : Toàn bộ chi phí đầu vào (giá trị đầu vào)

H: Hàng hoá

$T_2$ : Giá trị hàng hoá sau khi bán (giá trị đầu ra)

t: Chu kỳ kinh doanh

m: Chênh lệch giá trị đầu vào, đầu ra

Như vậy: Các doanh nghiệp đều phải thực hiện một quá trình kinh doanh qua 3 giai đoạn  $T_1$ , H,  $T_2$ . Nhưng để thực hiện quá trình kinh doanh này mỗi doanh nghiệp thực hiện mất một khoảng thời gian (t) khác nhau, đó là chu kỳ kinh doanh. Để kinh doanh có hiệu quả doanh nghiệp phải lựa chọn một chu kỳ kinh doanh phù hợp nhất. Thông thường t càng nhỏ càng tốt.

### 4.2. Chu kỳ phát triển của doanh nghiệp (tạo lập, sự ra đời, tồn tại phát triển và tiêu vong của doanh nghiệp)

#### 4.2.1. Tạo lập doanh nghiệp

Để tiến hành hoạt động sản xuất, kinh doanh, dịch vụ, nhà doanh nghiệp phải tạo lập cho mình một doanh nghiệp. Có thể tạo lập một doanh nghiệp bằng hai cách.





- *Tạo lập doanh nghiệp mới*

Muốn tạo lập một doanh nghiệp, doanh gia phải tìm kiếm một cơ hội kinh doanh thật sự. Cơ hội kinh doanh thật sự là cơ hội có thể tạo cho doanh nghiệp một lợi thế nhất định trong cạnh tranh, giúp họ chiếm lĩnh được những thị phần nhất định trong thị trường. Những cơ hội đó có thể là tạo ra một sản phẩm hay một dịch vụ mới sẽ có mức lời cao; hoặc tạo ra được sản phẩm hay dịch vụ có giá thành thấp hơn so với các doanh nghiệp khác.

- *Mua lại doanh nghiệp đã có sẵn*

Con đường thứ hai để tạo lập doanh nghiệp là mua lại doanh nghiệp. Việc mua lại doanh nghiệp có những ưu điểm:

- Giảm bớt những bất chắc, mạo hiểm của việc tạo lập doanh nghiệp mới.
- Có cơ sở hiện hữu và có sẵn khách hàng lẫn nhân công.
- Có sẵn các quan hệ giao dịch với ngân hàng, các nhà cung cấp..

Để mua lại một doanh nghiệp có sẵn, cần phải tìm hiểu doanh nghiệp định mua một cách kỹ lưỡng như: trực tiếp quan sát, thảo luận với chủ nhân; dò hỏi các ngân hàng, các nhà cung cấp, khách hàng, kế toán, luật sư. Kiểm tra sổ sách: phải định giá doanh nghiệp theo nhiều phương pháp khác nhau.

- *Thừa kế doanh nghiệp*

Trong một số trường hợp người thừa kế doanh nghiệp có thể là con hoặc là những người được chủ doanh nghiệp tin cậy giao quyền thừa kế.

#### **4.2.2. Sự ra đời, tồn tại, phát triển và tiêu vong của doanh nghiệp**

- *Sự ra đời của doanh nghiệp*

Mọi doanh nghiệp đều được thành lập dựa trên những ý tưởng tốt đẹp và phải tuân theo những quy định của pháp luật.

Đây là giai đoạn khởi đầu của doanh nghiệp, nhiều khi nó quyết định sự sống còn của doanh nghiệp, vì vậy phải nhanh chóng khẳng định vị trí, vai trò của doanh nghiệp trên thị trường. Tùy quy mô của doanh nghiệp mà thời gian này ngắn hay dài, tuy nhiên không nên đốt cháy giai đoạn này và cũng không nên kéo dài giai đoạn này.

- *Sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp*

Đây là mục tiêu của doanh nghiệp. Tuy nhiên, chỉ những doanh nghiệp có các biện pháp quản lý hữu hiệu, kinh doanh có hiệu quả thì mới tồn tại và phát triển được. Các doanh nghiệp mắc những sai lầm trong quản lý hoặc kinh doanh không có hiệu quả sẽ dẫn đến tiêu vong (phá sản).

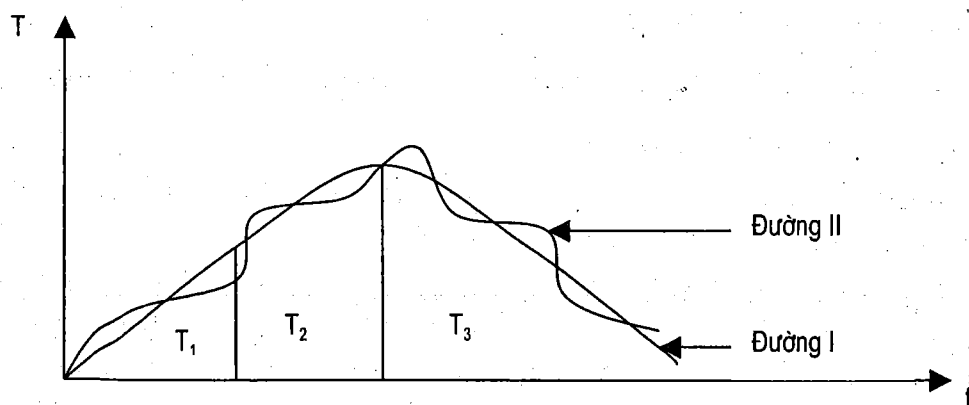
- *Sự tiêu vong của doanh nghiệp*

Khi doanh nghiệp mắc những sai lầm trong quản lý, kinh doanh sẽ dẫn đến tiêu vong (phá sản). Các nhà kinh tế học đã tổng kết các nguyên nhân dẫn đến phá sản doanh nghiệp sau đây:

- Mất thị trường (ế hàng), không giành được thị trường (cạnh tranh kém, marketing kém).
- Thiếu vốn trong kinh doanh.
- Sai lầm trong quản lý và điều hành doanh nghiệp. Đối với Việt Nam đây là vấn đề còn yếu.

Một chu kỳ phát triển (sự ra đời, tồn tại, phát triển, tiêu vong) của doanh nghiệp có thể biểu diễn theo hình 1.5. Từ hình 1.5 ta thấy:

- Các doanh nghiệp phải nhận biết được doanh nghiệp mình đang ở pha nào để có các biện pháp quản lý và kinh doanh phù hợp.
- Phải tôn trọng tính quy luật của sự phát triển
- Nguyên tắc quản lý và kinh doanh ở các pha là:
  - + Pha  $T_1$ : Phải khẳng định vai trò và vị trí của doanh nghiệp.
  - + Pha  $T_2$ : Phải tìm mọi biện pháp để kéo dài pha này như: đa dạng hoá sản phẩm, đa dạng hoá chức năng, dựa trên nguyên tắc lựa chọn kinh tế tối ưu cho doanh nghiệp, tích cực áp dụng các biện pháp quản lý, kể cả các biện pháp để tạo ra lợi thế cho kinh doanh, vấn đề uy tín, chất lượng...
  - + Pha  $T_3$ : Phải tuyên bố phá sản theo quy luật càng sớm càng tốt.



Hình 1.5. Chu kỳ phát triển của một doanh nghiệp

Trong đó: t: Thời gian

T: Tốc độ phát triển của doanh nghiệp

$T_1$ : Pha ra đời

$T_2$ : Pha tồn tại, phát triển

$T_3$ : Pha tiêu vong (phá sản) pha tàn lụi.

Đường I: Khái quát quá trình phát triển của doanh nghiệp

Đường II: Biểu diễn thực chất quá trình phát triển của doanh nghiệp.

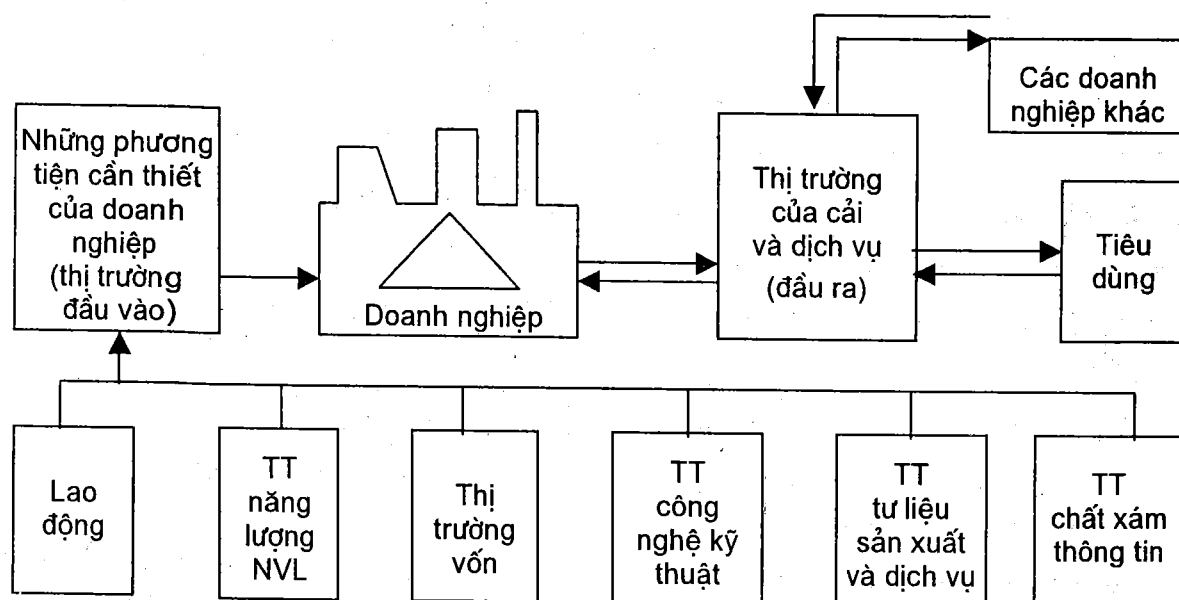
### 4.2.3. Hoạt động chính của doanh nghiệp

- **Mục tiêu**

Từ khái niệm doanh nghiệp đã nêu ở trên, người ta có thể coi doanh nghiệp giống như một máy làm ra tiền, cái máy đó có nhiệm vụ chế biến các phương tiện (các đầu vào) thành các đầu ra và sự chênh lệch giữa các đầu ra và đầu vào tạo nên lợi nhuận cho doanh nghiệp, đó là mục tiêu chủ yếu mà doanh nghiệp cần phải đạt.

- **Đầu vào**

Hoạt động của doanh nghiệp (nhất là các doanh nghiệp sản xuất) có thể tách thành hai hoạt động: hoạt động "sản xuất" liên quan tới thị trường đầu vào và hoạt động "phân phối" của cải cho các thành phần tương ứng với sự đóng góp sản phẩm hoặc dịch vụ liên quan tới thị trường đầu ra.



Hình 1.6. Sơ đồ các yếu tố đầu vào của doanh nghiệp

Các đầu vào của doanh nghiệp là các phương tiện cần thiết để cho doanh nghiệp hoạt động bao gồm:

- Nguồn nhân lực (lao động và thị trường chất xám, thông tin) cung ứng các loại nhân lực cho doanh nghiệp.
- Nguồn vốn bảo đảm cung cấp tài chính cho doanh nghiệp.
- Thị trường tư liệu sản xuất và dịch vụ để phục vụ cho các hoạt động tạo đầu ra (của cải và dịch vụ mới cho doanh nghiệp).
- Thị trường năng lượng và nguyên liệu, tạo ra động lực và cung cấp nguyên liệu cho sản xuất.
- Thị trường công nghệ và kỹ thuật để tạo ra các công nghệ và kỹ thuật mới thích hợp.

Đối với các doanh nghiệp không mang tính chất sản xuất (môi giới, thương mại v.v...) các đầu vào có thể bao gồm đủ các yếu tố kể trên (tồn tại dưới các hình thức đặc thù khác).

- **Đầu ra**

Các đầu ra của doanh nghiệp được thể hiện bằng đơn vị tiền tệ thông qua việc bán của cải và dịch vụ mới tạo ra và được sử dụng cho các khoản như:

- Thanh toán cho người cung ứng các của cải năng lượng, nguyên vật liệu, bán thành phẩm v.v...) và hoặc các dịch vụ phục vụ cho quản lý sản xuất mà doanh nghiệp phải mua (tiêu dùng trung gian).
- Trả lương và các khoản chi phí khác cho người lao động của doanh nghiệp.
- Nộp thuế và các khoản đóng góp cho Nhà nước và chính quyền địa phương, các cấp quản lý chức năng v.v...
- Trả lợi tức cho người cho vay.
- Trả lợi nhuận cho chủ sở hữu doanh nghiệp (nếu có).
- Chi đổi mới tư liệu sản xuất và đầu tư phát triển.
- Chi cá nhân cho chủ doanh nghiệp.

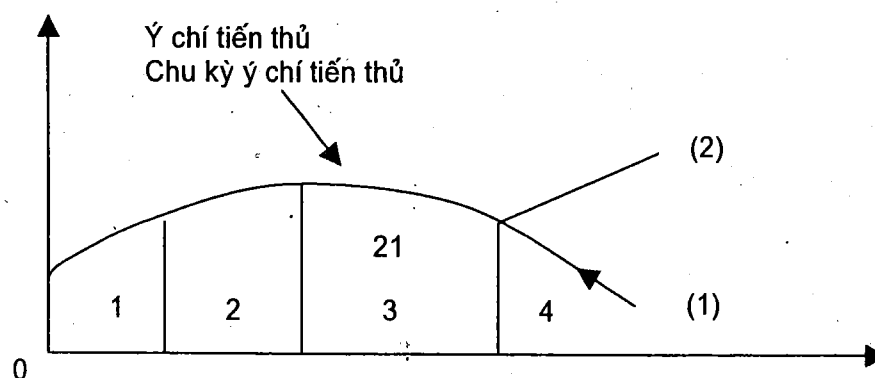
#### **4.2.4. Những quy luật cần chú ý trong kinh doanh**

- **Các quy luật kinh tế**

- Quy luật cạnh tranh: Đòi hỏi các chủ doanh nghiệp phải luôn luôn vươn lên giành giật lấy toàn bộ hoặc một mảng nào đấy của thị trường để tồn tại, tăng trưởng và phát triển. Quá trình cạnh tranh thường được sử dụng tổng hợp bằng nhiều phương pháp và thủ đoạn.
  - + Bằng công nghệ, để tạo ra sản phẩm tốt với giá cả rẻ nhất (biểu hiện của quy luật giá trị).
  - + Bằng quan hệ hành chính, quân sự... thông qua các ưu đãi của chính quyền hành chính để lũng loạn mảng thị trường chiếm lĩnh (ví dụ việc cấm vận kinh tế của các cường quốc kinh tế.v.v...)
  - + Bằng yếu tố bất ngờ (đa dạng hoá sản phẩm, tung ra thị trường các sản phẩm mới, chọn các sơ hở của đối phương để tạo các thắng lợi chớp nhoáng.v.v..).
  - + Bằng các thủ đoạn ma giáo: hàng giả, trốn thuế, đánh lừa khách hàng, bắt chẹt người tiêu dùng....
  - + Bằng các biện pháp liên kết, liên doanh, góp nhiều doanh nghiệp nhỏ thành thế lực mạnh.
  - + Bằng yếu tố trường vốn kéo dài thời gian để chấp nhận chịu lỗ mặt hàng này, giai đoạn này để kiếm lãi ở mặt hàng khác, giai đoạn khác khi đã tạo ra được lợi thế.v.v...
  - + Bằng việc kinh doanh những ngành nghề trái với đạo lý xã hội (như ở các nước TBCN...)



- Quy luật tăng lợi nhuận: Bằng các giải pháp kỹ thuật, quản lý và giá cả. Các giải pháp đổi mới kỹ thuật đã được sử dụng phổ cập trong cạnh tranh. Còn các biện pháp quản lý là nhằm loại bỏ các sơ hở, yếu kém trong quản lý tổ chức và vận hành doanh nghiệp, nhờ đó hạ giá thành sản phẩm tạo ra. Các giải pháp về giá là các giải pháp đa dạng hoá các biểu giá bán (bán lẻ, bán sỉ, bán buôn trả tiền một lúc, bán buôn trả tiền sau...) và tăng giá bán trong khuôn khổ được thị trường chấp nhận để thu được tổng mức lợi nhuận cho mỗi kỳ sản xuất (tháng, quý, năm) lớn nhất.
- Quy luật kích thích sự mua giả tạo: Đó là các biện pháp tăng cường cách chiêu thị (Promotion) để nâng sức mua của khách hàng lên, hoặc sử dụng biện pháp ngừng bán hàng nhỏ giọt trong một thời gian ngắn để gây ấn tượng thiếu hàng, khiến khách hàng nảy sinh tư tưởng phải có dự trữ.
- Các quy luật hỗn hợp
- Quy luật của người mua
  - + Người mua một sản phẩm nào đó cho mình, là do sản phẩm đó phù hợp với trí tưởng tượng của họ. Nói một cách khác, người mua là "bà hoàng" của người bán, chỉ nên bán cái thị trường cần hơn là cái mình có.
  - + Người mua đòi hỏi người bán phải quan tâm tới lợi ích của họ, phải có trách nhiệm với họ cả sau khi bán. Nói một cách khác, để phát triển doanh nghiệp lâu dài phải có chữ "tín" trong kinh doanh.
  - + Người mua mong muốn mua được những sản phẩm có chất lượng với giá hợp lý và cách bán thuận tiện; tức là đã kinh doanh thì phải chấp nhận cạnh tranh. Điều khác chỉ là các hình thức cạnh tranh cụ thể của một chế độ xã hội cho phép hay không cho phép.
  - + Người mua thường không mua hết sản phẩm của người bán, cho nên trong kinh doanh các hoạt động chiêu thị (Promotion) là cần thiết...
- Quy luật về ý chí tiến thủ của chủ doanh nghiệp: Ý chí tiến thủ của doanh nghiệp được diễn biến theo thời gian thành hai loại bảo thủ (đường cong (1) - hình 2.7) và loại hành tiến (đường cong (2) hình 1.7).



Hình 1.7. Quy luật ý chí tiến thủ của các chủ doanh nghiệp

Trong hình 1.7 các giai đoạn đầu của 2 đường cong biểu thị ý chí tiến thủ của chủ doanh nghiệp (thể hiện ở quyết tâm cao độ trong quá trình làm giàu và tạo lập uy tín tiếng tăm trên thương trường) là trùng nhau. Khi họ mới được nhận trọng trách làm thủ trưởng, họ thường có quyết tâm cao độ, có cường độ làm việc lớn để mong đem lại sự thành đạt cho doanh nghiệp, để chứng minh vị trí của họ đảm nhiệm là hợp lý, họ xứng đáng nhất trong việc ngồi ở vị trí đó (giai đoạn 1 của chu kỳ tiến thủ); giai đoạn này thường kéo dài từ 6 tháng đến 1 năm. Giai đoạn 2 của chu kỳ ý chí tiến thủ, chủ doanh nghiệp vẫn giữ được mức quyết tâm, cộng thêm kinh nghiệm và thành quả đạt được ở giai đoạn 1 họ gặt hái các kết quả khả quan, giai đoạn này thường kéo dài từ 2 - 4 năm. Giai đoạn 3 của chu kỳ ý chí tiến thủ, chủ doanh nghiệp gặt hái kết quả ở mức độ tối đa, điều hành doanh nghiệp một cách vững chãi, đầy kinh nghiệm nhưng đã bắt đầu có xu hướng trì trệ, giai đoạn này thường kéo dài từ 3-5 năm. Giai đoạn 4 của chu kỳ ý chí tiến thủ được tách thành 2 nhánh (của hai đường cong). Nhóm (1) giành cho những người ý chí và nghị lực vừa phải, họ bắt đầu tự thoả mãn, một mặt do tích lũy cho bản thân đã khá, mặt khác họ lại hoạt động theo kiểu quán tính, sự nghiệp bắt đầu đi xuống và có tiếp tục kinh doanh chỉ gánh lấy thất bại. Nhánh (2) giành cho những người có tham vọng lớn, họ bắt đầu chuyển sang một giai đoạn mới của sự nghiệp kinh doanh, họ bắt đầu tham dự các hoạt động nhằm giành giật vị thế xã hội.

## 5. HỆ THỐNG KINH DOANH THUỐC Ở VIỆT NAM

### 5.1. Các hình thức kinh doanh thuốc

Ở Việt nam hiện nay tồn tại các hình thức kinh doanh thuốc như sau:

- Sản xuất.
- Xuất khẩu, nhập khẩu: Có quyền xuất khẩu hoặc nhập khẩu, ngoài ra còn có thể ủy thác và nhận ủy thác xuất nhập khẩu các loại thuốc do BHYT quy định.
- Bán buôn: Bao gồm các hình thức: Doanh nghiệp kinh doanh thuốc; Hợp tác xã, hộ kinh doanh cá thể sản xuất, buôn bán dược liệu, thuốc đông y, thuốc từ dược liệu; Đại lý bán vaccin-sinh phẩm y tế...
- Bán lẻ: Nhà thuốc, quầy thuốc, đại lý bán thuốc của doanh nghiệp, quầy thuốc của trạm y tế.
- Dịch vụ bảo quản thuốc.
- Dịch vụ kiểm nghiệm thuốc.



**Bảng 1.1. Phân biệt các hình thức bán lẻ thuốc:**

| STT | Nội dung                                              | Các hình thức bán lẻ thuốc                                               |                                                         |                          |                                                        |
|-----|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------------------------------------|
|     |                                                       | Nhà thuốc                                                                | Quầy thuốc                                              | Đại lý bán thuốc của DN  | Quầy thuốc của trạm y tế                               |
| 1   | Đăng ký chuyên môn của chủ cơ sở/ thời gian thực hành | DSĐH/5 năm (2 năm trong một số trường hợp và cấp ngay đối với chuyên tu) | DSTH trở lên/2 năm                                      | Dược tá trở lên/ 2 năm   | Dược tá trở lên / 2 năm                                |
| 2   | Phạm vi hoạt động                                     | Bán lẻ thuốc thành phẩm/ pha chế thuốc theo đơn                          | Bán lẻ thuốc thành phẩm                                 | Bán lẻ thuốc theo DM TTY | Bán lẻ thuốc theo DM TTY sử dụng cho tuyến y tế cấp xã |
| 3   | Địa bàn được phép mở                                  |                                                                          | Huyện, xã / quận-phường chưa có đủ 1 nhà thuốc/2000 dân | Huyện, xã                | Xã                                                     |

## 5.2. Mạng lưới cung ứng thuốc

Để đảm bảo cung ứng thuốc thường xuyên, kịp thời và đủ thuốc có chất lượng với giá cả hợp lý cho nhu cầu phòng và chữa bệnh cho nhân dân, mạng lưới cung ứng thuốc ở Việt Nam đang từng bước được hoàn thiện, nâng cao chất lượng.

**Bảng 1.2. Số lượng các loại hình trong mạng lưới cung ứng thuốc ở Việt Nam năm 2006**

| STT | Loại hình                         | Số lượng |
|-----|-----------------------------------|----------|
| 1   | Công ty TNHH, CTCP, DNTN          | 897      |
| 2   | Quầy bán lẻ thuốc                 | 29541    |
| 3   | Nhà thuốc tư nhân                 | 7490     |
| 4   | Đại lý bán lẻ                     | 7417     |
| 5   | Quầy thuốc thuộc trạm y tế xã     | 7948     |
| 6   | Quầy thuốc thuộc DNNN             | 464      |
| 7   | Quầy thuốc thuộc DNNN cổ phần hóa | 6222     |

Hệ thống lưu thông phân phối thuốc đang được phát triển rộng khắp, đảm bảo đưa thuốc đến tận tay người dân. Trung bình 1 điểm bán lẻ phục vụ khoảng 2000 người dân.

Các cơ sở hành nghề ngày một chú trọng đầu tư để nâng cao chất lượng phục vụ. Hiện nay đã có 8/37 cơ sở đạt tiêu chuẩn GSP.

Về cổ phần hóa: Hiện nay còn 8 doanh nghiệp nhà nước tại các địa phương chưa cổ phần hóa. Tổng công ty Dược đã cổ phần hóa xong 12/19 doanh nghiệp. Các doanh nghiệp: XNDPTW1, XNDPTW5, XNDPTW25, VIMEDIMEX1 đang tiến hành cổ phần hóa trong năm 2006.

## Chương 2

# TÀI CHÍNH DOANH NGHIỆP

### MỤC TIÊU

1. Trình bày được khái niệm, bản chất của tài chính doanh nghiệp, tài chính doanh nghiệp giúp doanh nghiệp trả lời những câu hỏi gì?
2. Trình bày được vốn và cách huy động vốn.
3. Trình bày được chi phí trong doanh nghiệp, cách thức hạch toán giá thành sản phẩm.
4. Trình bày được điểm hoà vốn.
5. Trình bày được cách tính lợi nhuận.

## 1. ĐẠI CƯƠNG

### 1.1. Khái niệm

Các doanh nghiệp muốn tiến hành sản xuất kinh doanh tất yếu phải có số tiền vốn (quỹ ứng trước để sử dụng), đảm bảo các yếu tố hợp lý và đồng bộ trong mọi khâu và ở mỗi giai đoạn của quá trình sản xuất kinh doanh.

Hoạt động tài chính biểu hiện ra ngoài là quỹ tiền tệ, bên trong nó ẩn dấu những quan hệ kinh tế và những luồng di chuyển giá trị phức tạp. Những quan hệ kinh tế gắn với sự di động của giá trị dẫn đến sự hình thành và sử dụng các quỹ tiền tệ trong doanh nghiệp là tài chính.

Với cơ chế quản lý hạch toán kinh doanh, nhà nước không can thiệp vào hoạt động sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp nhưng thông qua hệ thống doanh nghiệp, Nhà nước thực hiện chức năng quản lý và điều hành vĩ mô bằng hệ thống pháp luật nhằm thực hiện phương hướng nhiệm vụ phát triển kinh tế xã hội trong từng thời kỳ và mở rộng nguồn thu nhằm đáp ứng những nhu cầu chính của công cuộc xây dựng chủ nghĩa xã hội trong thời kỳ quá độ.

Như vậy: Tài chính doanh nghiệp là hệ thống các luồng chuyển dịch giá trị phản ánh sự vận động và chuyển hoá các nguồn tài chính trong quá trình phân phối để tạo lập hoặc sử dụng các quỹ tiền tệ nhằm đạt tới các mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp.

## **1.2. Chức năng**

### **1.2.1. Chức năng phân phối**

Tài chính doanh nghiệp thực hiện chức năng phân phối dưới hình thức giá trị các của cải vật chất thông qua quá trình tạo lập và sử dụng các quỹ tiền tệ nhằm đáp ứng yêu cầu tích lũy hay tiêu dùng của doanh nghiệp.

Trong điều kiện kinh tế thị trường, tài chính doanh nghiệp không chỉ dừng lại ở việc phân phối thu nhập mà với chức năng phân phối tài chính khai thông các luồng tài chính trong xã hội đảm bảo vốn cho doanh nghiệp hoạt động.

Chức năng phân phối là chức năng cơ bản của tài chính doanh nghiệp. Hoạt động phân phối có thể tiến hành:

- Trong phạm vi nội bộ doanh nghiệp: Phân phối điều tiết vốn cho các bộ phận, cho các đơn vị thành viên, cho mỗi giai đoạn của quá trình sản xuất kinh doanh.
- Giữa hai chủ thể khác nhau, doanh nghiệp vay vốn của các tổ chức kinh tế khác, của tập thể, cá nhân trong và ngoài nước, nộp thuế...

### **1.2.2. Chức năng giám đốc tài chính**

Là khả năng giám sát, dự báo tính hiệu quả của quá trình phân phối. Nhờ khả năng giám đốc tài chính, doanh nghiệp có thể phát hiện thấy những khuyết tật trong kinh doanh để kịp thời điều chỉnh nhằm thực hiện các mục tiêu kinh doanh đã được hoạch định.

Chủ yếu là “giám đốc” bằng đồng tiền thông qua các chỉ tiêu về tài chính như hiệu quả, mục đích sản xuất kinh doanh hoặc phản ánh một cách tổng hợp bằng tiền thông qua các chỉ tiêu tài chính. Vì thế thông qua các chỉ tiêu này để kiểm tra giám sát hoặc phát huy, khắc phục, điều chỉnh các mặt và các khâu trong hoạt động sản xuất kinh doanh một cách hợp lý đạt mục tiêu đã định.

Giám đốc là chức năng quan trọng của tài chính. Giám đốc tài chính mang tính toàn diện và có hiệu quả, thường xuyên và liên tục.

Các tổ chức thực hiện:

- Cơ quan tài chính Nhà nước.
- Tín dụng.
- Quản lý cấp trên.
- Tự giám đốc (quan trọng nhất, doanh nghiệp tự giám sát hoạt động của mình).

Hai chức năng trên có quan hệ mật thiết, hữu cơ với nhau. Chức năng phân phối được thực hiện đồng thời với quá trình thực hiện chức năng giám đốc.

### **1.3. Các nguyên tắc quản lý và nội dung công tác tài chính**

#### **1.3.1. Các nguyên tắc quản lý**

Trong công tác quản lý, cần quán triệt những nguyên tắc sau:

- Lấy thu bù chi và có lãi: Là nguyên tắc cơ bản của hạch toán kinh tế đồng thời cũng là nguyên tắc cơ bản của quản lý tài chính doanh nghiệp.
- Rủi ro và lãi xuất.
- Giá trị thực của đồng vốn: Đồng tiền ngày hôm nay khác đồng tiền ngày mai do nhiều yếu tố: lạm phát, trượt giá... Đánh giá hiệu quả thực tính trên đơn vị tiền tệ cố định.
- Nguyên tắc cân bằng ngân quỹ.

#### **1.3.2. Nội dung hoạt động tài chính doanh nghiệp**

Trong thực tiễn, tổ chức công tác tài chính doanh nghiệp có thể bao gồm những nội dung cơ bản sau:

- Tham gia thẩm định dưới góc độ tài chính những dự án lớn về sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.
- Chuẩn bị các luận cứ và xây dựng các quy định tài chính của doanh nghiệp sau khi những dự án lớn được thông qua và trở thành phương hướng mục tiêu của doanh nghiệp thì nhiệm vụ của tài chính doanh nghiệp là xây dựng những quy định tài chính nhằm đạt được những mục tiêu đó.
- Xây dựng kế hoạch tài chính và tổ chức thực hiện các kế hoạch đó.
- Phân tích, kiểm tra và đánh giá kết quả tài chính.

Người quản lý tài chính đánh giá được toàn diện tình hình tài chính của mình, trên cơ sở đó có định hướng trong thời gian tới.

Như vậy có thể tóm tắt nội dung của hoạt động tài chính doanh nghiệp như sau:

- Tham gia đánh giá, lựa chọn các dự án đầu tư và kế hoạch kinh doanh.
- Xác định nhu cầu vốn, tổ chức huy động các nguồn vốn để đáp ứng kịp thời cho các hoạt động của doanh nghiệp.
- Tổ chức sử dụng tốt vốn hiện có, quản lý chặt chẽ các khoản chi, thu đảm bảo khả năng thanh toán của doanh nghiệp.
- Thực hiện tốt việc phân phối lợi nhuận, trích lập và sử dụng các quỹ của doanh nghiệp.
- Đảm bảo kiểm tra, kiểm soát thường xuyên đối với tình hình hoạt động của doanh nghiệp và thực hiện tốt việc phân tích tài chính.
- Thực hiện tốt việc kế hoạch hoá tài chính.



#### 1.4. Vai trò của tài chính doanh nghiệp

Tài chính doanh nghiệp là công cụ khai thác, thu hút các nguồn tài chính nhằm đảm bảo nhu cầu vốn cho đầu tư kinh doanh của doanh nghiệp.

- Tài chính doanh nghiệp có vai trò trong việc sử dụng vốn tiết kiệm và có hiệu quả.
- Tài chính doanh nghiệp được sử dụng như một công cụ để kích thích, thúc đẩy sản xuất kinh doanh.
- Tài chính doanh nghiệp là một công cụ quan trọng để kiểm tra các hoạt động sản xuất của doanh nghiệp.

#### 1.5. Vốn kinh doanh

Vốn kinh doanh là điều kiện tiên quyết có ý nghĩa quyết định đến quá trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

##### 1.5.1. Khái niệm

Vốn kinh doanh của doanh nghiệp được hiểu là số tiền ứng trước về toàn bộ tài sản hữu hình và tài sản vô hình phục vụ cho sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp nhằm mục đích kiếm lời.

##### 1.5.2. Đặc điểm

- Vốn kinh doanh trong các doanh nghiệp là một loại quỹ tiền tệ đặc biệt. Mục tiêu của quỹ là để phục vụ cho sản xuất kinh doanh tức là mục đích tích lũy, không phải là mục đích tiêu dùng như một vài quỹ khác trong doanh nghiệp.
- Vốn kinh doanh trong doanh nghiệp có trước khi diễn ra hoạt động sản xuất kinh doanh.
- Vốn kinh doanh của doanh nghiệp sau khi ứng ra, được sử dụng vào kinh doanh và sau mỗi chu kỳ hoạt động phải được thu về để ứng tiếp cho kỳ hoạt động sau.
- Vốn kinh doanh không thể mất đi. Mất vốn đối với doanh nghiệp đồng nghĩa với nguy cơ phá sản.

##### 1.5.3. Phân loại: Có ba cách phân loại vốn

- *Phân loại theo nguồn hình thành*
  - Nguồn vốn chủ sở hữu (Vốn pháp định): Là nguồn vốn ban đầu khi hình thành doanh nghiệp. Đối với các doanh nghiệp Nhà nước, nguồn vốn này thể hiện số vốn ngân sách Nhà nước cấp hoặc có nguồn gốc từ ngân sách Nhà nước. Đối với các hợp tác xã, doanh nghiệp cổ phần, doanh nghiệp tư nhân... thì đó là một bộ phận vốn do xã viên, cổ đông đóng góp hoặc do chủ doanh nghiệp bỏ ra ban đầu.

- Nguồn vốn tự bổ sung: Là nguồn vốn hình thành do các doanh nghiệp trích từ quỹ đầu tư phát triển sản xuất hoặc lấy một phần lợi nhuận để bổ sung tăng thêm vốn nhằm mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh.
- Nguồn vốn huy động: Là nguồn vốn do doanh nghiệp tổ chức huy động thêm ở ngoài bằng các hình thức như: liên doanh, liên kết, phát hành cổ phiếu....
- Nguồn vốn tín dụng: Là nguồn vốn hình thành do doanh nghiệp vay của các ngân hàng, công ty tài chính hoặc các tổ chức tài chính kinh doanh khác (kể cả trong và ngoài nước) để đáp ứng nhu cầu thường xuyên vốn kinh doanh của doanh nghiệp.
- Nguồn vốn thanh toán: Hình thành do quá trình thanh toán với nhà nước với doanh nghiệp bạn, với các cá nhân (VD: Tiền nợ nộp ngân sách nhà nước, thuế, chiếm dụng vốn của đơn vị bạn hoặc bị bạn chiếm dụng vốn).
- *Phân loại theo mục đích sử dụng*
  - Vốn cố định: Là số vốn đầu tư ứng trước để mua sắm, xây dựng tài sản cố định.
  - Vốn lưu động: Dùng dự trữ nguyên liệu, nhiên liệu, hàng hoá, thuốc men để đảm bảo hoạt động sản xuất kinh doanh được liên tục.
  - Vốn xây dựng cơ bản: Do ngân sách Nhà nước cấp hoặc vốn tự bổ sung được dùng để tiến hành đầu tư xây dựng cơ bản.
  - Các quỹ của xí nghiệp: Quỹ khuyến khích phát triển sản xuất, phúc lợi, khen thưởng, bảo toàn vốn...
  - Nguồn vốn kinh phí: Vốn được cấp phát để chi cho các sự nghiệp văn hoá xã hội.
- *Phân loại theo thời gian sử dụng*
  - Vốn dài hạn: Được xác định bằng vốn chủ sở hữu và vốn vay dài hạn với mục đích nhằm tài trợ cho tài sản cố định và đầu tư dài hạn
  - Vốn ngắn hạn: Là các khoản đi vay ngắn hạn của doanh nghiệp nhằm tài trợ cho tài sản lưu động và đầu tư ngắn hạn.
  - Vốn trung hạn.

## 2. VỐN CỐ ĐỊNH CỦA DOANH NGHIỆP

### 2.1. Tài sản cố định

#### 2.1.1. Khái niệm

Để tiến hành sản xuất kinh doanh, cần phải có hai yếu tố: Sức lao động và tư liệu sản xuất.



Công thức tổng quát:

$$P = C + V + M$$

Trong đó: P : Tổng sản phẩm xã hội

C: Tư liệu sản xuất

V: Sức lao động biểu hiện bằng tiền lương trong lao động sản xuất vật chất

M: Lợi nhuận (giá trị thặng dư)

$$C = C1 + C2$$

C1: Tư liệu lao động

C2: Đối tượng lao động

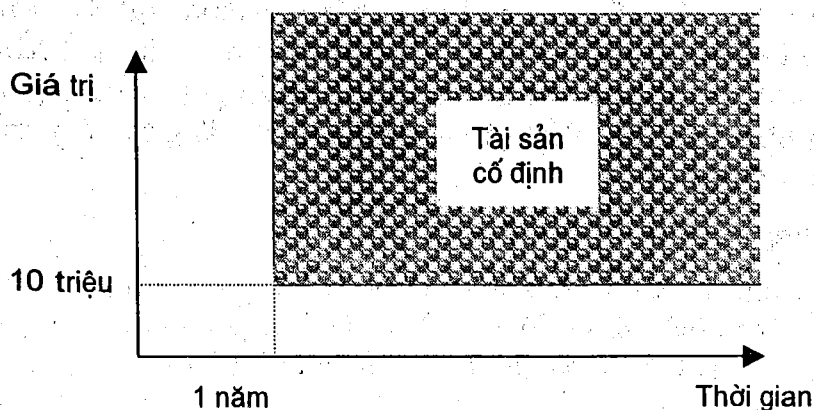
Căn cứ vào tính chất và tác dụng tham gia vào quá trình sản xuất, tư liệu sản xuất lại được chia thành tư liệu lao động và đối tượng lao động.

Tư liệu lao động (ví dụ: Máy móc, kho tàng, thiết bị, cửa hàng...) là những phương tiện vật chất mà con người sử dụng để tác động vào đối tượng lao động nhằm biến đổi nó theo mục đích của mình.

Tư liệu lao động khi tham gia vào quá trình sản xuất kinh doanh dù bị hao mòn dần về giá trị nhưng hình thái vật chất ban đầu không thay đổi, chúng phát huy tác dụng trong nhiều chu kỳ sản xuất kinh doanh và chỉ khi hết thời hạn sử dụng hoặc không có lợi về mặt kinh tế mới phải thay thế đổi mới.

Khác với tư liệu lao động, các đối tượng lao động (như nguyên, nhiên, vật liệu, bán thành phẩm...) chỉ tham gia vào một chu kỳ sản xuất và không giữ nguyên hình thái vật chất ban đầu, giá trị của nó được chuyển dịch toàn bộ một lần vào giá trị sản phẩm.

Bộ phận quan trọng nhất trong các tư liệu lao động sử dụng trong quá trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp là tài sản cố định. Đó là những tư liệu lao động chủ yếu được sử dụng một cách trực tiếp hay gián tiếp vào trong quá trình sản xuất kinh doanh như thiết bị máy móc, phương tiện vận tải, các công trình kiến trúc...



Hình 2.1. Vị trí tài sản cố định trong tư liệu lao động

Các tư liệu lao động được xếp vào tài sản cố định phải có đủ cả hai tiêu chuẩn sau:

- Có thời gian sử dụng dài: Từ 1 năm trở lên.
- Có giá trị lớn (tùy thuộc thời giá của bộ tài chính ban hành. Hiện nay giá trị này là 10 triệu đồng trở lên).

Ngoại lệ: Một số tài sản mình nó không còn thoả mãn hai tiêu thức trên nhưng nếu xếp nó trong một tổng thể và được sử dụng đồng thời thì cả tổng thể đó được coi là tài sản cố định.

### **2.1.2. Đặc điểm**

- Tham gia vào nhiều chu kỳ sản xuất kinh doanh và vẫn giữ nguyên hình thái ban đầu.
- Trong quá trình sản xuất kinh doanh, giá trị của tài sản cố định chuyển dịch dần vào giá trị sản phẩm hàng hoá dịch vụ mà nó tham gia tạo nên.

### **2.1.3. Phân loại**

#### **• Theo hình thái biểu hiện**

- Tài sản cố định có hình thái vật chất (tài sản cố định hữu hình): Nhà xưởng, kho tàng, máy móc, phương tiện vận tải.
- Tài sản cố định không có hình thái vật chất (tài sản cố định vô hình):
  - + Chi phí thành lập doanh nghiệp: Chi phí khảo sát, thăm dò làm luận chứng kinh tế, chi phí đào tạo cán bộ.
  - + Chi phí nghiên cứu chế thử sản phẩm mới, chi phí cho phát minh sáng chế.
  - + Chi phí mua bằng phát minh sáng chế, mua nhãn hiệu thương mại hoặc chi phí mua chuyển nhượng quyền khai thác sản phẩm của các hãng, doanh nghiệp đã có uy tín trên thị trường, nhờ đó mà sản phẩm của doanh nghiệp bán chạy hay bán được giá cao hơn so với các sản phẩm khác cùng loại không mang nhãn hiệu hoặc tên hàng sản xuất đó.

Tỷ trọng giữa tài sản cố định có hình thái vật chất và tài sản cố định không có hình thái vật chất của các doanh nghiệp khác nhau thì khác nhau. Cùng với sự phát triển của khoa học kỹ thuật và công nghệ, tỷ trọng tài sản cố định không mang hình thái vật chất có xu hướng ngày càng tăng trong tài sản cố định của doanh nghiệp

#### **• Theo công dụng kinh tế**

- Tài sản cố định dùng trong sản xuất kinh doanh: Nhà cửa, cửa hàng, nhà kho, vật kiến trúc (sân phơi, lò sấy...), thiết bị động học (máy phát điện, máy nổ, nồi hơi...), máy móc thiết bị làm việc (máy bao viên, máy dập viên, tủ sấy...), dụng cụ đo lường (cân, pH mét...), thiết bị và phương tiện vận tải (ô tô, xe cải tiến...), tài sản khác (máy vi tính...).

- Tài sản cố định dùng ngoài sản xuất kinh doanh:
  - + Nhà cửa, máy móc dùng trong công tác văn phòng, quản lý...
  - + Nhà trẻ, nhà mẫu giáo...
  - + Ô tô phục vụ lãnh đạo.
- *Theo tình hình sử dụng*
  - Tài sản cố định đang dùng: Là những tài sản đang dùng hoặc cho sửa chữa nhỏ, nghỉ do thời vụ hoặc do chu kỳ sản xuất.
  - Tài sản cố định chưa cần dùng: Là tài sản cố định còn nằm trong dự trữ của doanh nghiệp, phù hợp với phương hướng sản xuất của doanh nghiệp.
  - Tài sản cố định không cần dùng và chờ thanh lý: Là tài sản cố định không phù hợp với phương hướng kinh doanh của doanh nghiệp.
- *Theo quyền sở hữu*
  - Tài sản cố định tự có.
  - Tài sản cố định đi thuê.
- *Theo nguồn hình thành*
  - Tài sản cố định hình thành từ nguồn vốn chủ sở hữu.
  - Tài sản cố định hình thành từ các khoản nợ phải trả.
- *Kết cấu tài sản cố định*

Thông qua phân loại tài sản cố định và giá trị tài sản cố định tại một thời điểm giúp cho việc xác định và phân tích kết cấu tài sản cố định nhằm tạo ra một kết cấu tài sản cố định hợp lý, phù hợp với yêu cầu quản lý của doanh nghiệp.

Kết cấu tài sản cố định là tỷ trọng giữa nguyên giá từng loại tài sản cố định trong tổng nguyên giá tài sản cố định của doanh nghiệp trong một thời điểm nhất định. Kết cấu tài sản cố định của một doanh nghiệp luôn luôn biến động do nhiều yếu tố:

- Ngành nghề kinh doanh thương mại khác nhau thì kết cấu tài sản cố định khác nhau: Doanh nghiệp sản xuất khác doanh nghiệp buôn bán.
- Tốc độ phát triển của doanh nghiệp: Lúc đầu tài sản cố định sản xuất kinh doanh cơ bản chiếm phần lớn, nhưng khi doanh nghiệp phát triển, có khả năng mở rộng phúc lợi tập thể thì tỷ trọng tài sản cố định loại này thay đổi và có chiều hướng đi xuống.
- Phương hướng đầu tư xây dựng cơ bản.
- Chất lượng công tác quản lý tài sản cố định: Vì bảo quản tốt, sử dụng hợp lý và có kế hoạch thanh lý tài sản cố định kịp thời sẽ giảm được tài sản cố định không cần dùng và chờ thanh lý, tạo điều kiện thuận lợi để khai thác hết năng lực của tài sản cố định, nâng cao hiệu quả sử dụng vốn của doanh nghiệp.

## **2.2. Vốn cố định**

### **2.2.1. Khái niệm**

Vốn cố định là số vốn đầu tư ứng trước để mua sắm, xây dựng hay lắp đặt các tài sản cố định vô hình hoặc hữu hình.

Vốn cố định còn có thể hiểu là biểu hiện bằng tiền của giá trị còn lại của tài sản cố định.

### **2.2.2. Đặc điểm**

- Tham gia vào nhiều chu kỳ sản xuất kinh doanh.
- Được bù đắp dần giá trị từ doanh thu.
- Kết thúc một vòng luân chuyển, giá trị của tài sản cố định được chuyển dịch hết vào giá trị sản phẩm đã sản xuất và hình thành nhiệm vụ khấu hao.

## **2.3. Khấu hao tài sản cố định trong doanh nghiệp**

### **2.3.1. Hao mòn tài sản cố định**

#### **• Hao mòn hữu hình**

Trong quá trình sản xuất, giá trị sử dụng hoặc giá trị nói chung của tài sản cố định bị giảm dần do:

- Tác động của các yếu tố thiên nhiên như độ ẩm, nhiệt độ, thời gian....
- Trực tiếp hay gián tiếp tham gia vào quá trình sản xuất kinh doanh và bị hao mòn, vì vậy giá trị của nó tỷ lệ nghịch với thời gian sử dụng.

Do hao mòn hữu hình một phần là do tác động của các yếu tố thiên nhiên nên tài sản cố định dù không sử dụng thì vẫn bị hao mòn.

#### **• Hao mòn vô hình**

Là sự giảm thuần túy về mặt giá trị của những tài sản cố định do có những tài sản cố định khác cùng loại được sản xuất ở những thế hệ mới hơn, rẻ hơn, thuận tiện hơn, năng suất cao hơn. Có một số tài sản cố định bị giảm giá trị nghiêm trọng hoặc thậm chí không thể sử dụng được do mất giá hoặc lạc hậu so với tiến bộ khoa học kỹ thuật.

Ví dụ: Xí nghiệp X mua dây chuyền sản xuất thuốc hiện đại nhất của Liên Xô cũ nhưng đã lạc hậu mất 40 năm so với thế giới.

Chính vì thế trong quản lý phải tiến hành khấu hao tài sản cố định.

### **2.3.2. Khấu hao tài sản cố định (khấu hao cơ bản)**

Khấu hao cơ bản là giá trị của tài sản cố định được tính vào giá thành sản phẩm.



**Khấu hao chung = Khấu hao cơ bản + Khấu hao sửa chữa lớn.**

Để bù đắp giá trị tài sản cố định bị hao mòn trong quá trình sản xuất kinh doanh, doanh nghiệp phải chuyển dịch dần dần phần giá trị hao mòn đó vào giá trị sản phẩm sản xuất trong kỳ gọi là khấu hao tài sản cố định.

Vậy khấu hao tài sản cố định là việc tính toán và phân bổ một cách có hệ thống nguyên giá của tài sản cố định vào chi phí kinh doanh qua thời gian sử dụng của tài sản cố định.

Mục đích của khấu hao tài sản cố định là nhằm tích lũy vốn để tái sản xuất giản đơn hoặc tái sản xuất mở rộng tài sản cố định. Bộ phận giá trị hao mòn được chuyển dịch vào giá trị sản phẩm được coi là một yếu tố chi phí sản xuất sản phẩm được biểu hiện dưới hình thức tiền tệ gọi là tiền khấu hao tài sản cố định. Sau khi sản phẩm hàng hoá được tiêu thụ, số tiền khấu hao được tích lũy lại hình thành quỹ khấu hao tài sản cố định của doanh nghiệp.

- *Tính khấu hao cá biệt*

Người ta thường sử dụng phương pháp khấu hao tuyến tính cố định (hay còn được gọi là phương pháp đường thẳng hoặc phương pháp khấu hao bình quân):

Mức khấu hao và tỷ lệ khấu hao hàng năm được xác định theo mức không đổi trong suốt thời gian sử dụng.

Công thức tính mức khấu hao :

$$MKH = \frac{NG}{N_{sd}} \times K_{kk}$$

Trong đó:

MKH: khấu hao trung bình hàng năm của tài sản cố định.

NG: Nguyên giá tài sản cố định là toàn bộ các chi phí thực tế của doanh nghiệp đã chi ra để có tài sản cố định cho tới khi đưa tài sản cố định đi vào hoạt động bình thường như: Giá mua thực tế phải trả của tài sản cố định (giá ghi trên hoá đơn), các chi phí vận chuyển, bốc dỡ, lắp đặt, chạy thử, các khoản lãi, tiền vay đầu tư cho tài sản cố định khi chưa bàn giao và đưa tài sản cố định vào sử dụng, các khoản thuế và lệ phí trước bạ (nếu có)...

$$NG = CF_m + CF_{vch} + CF_{ld} + CF_{chạy thử lần đầu} - \text{Tiền thanh lý}$$

$N_{sd}$ : Số năm ước tính tài sản cố định có thể sử dụng được dựa vào các yếu tố liên quan như đặc tính kỹ thuật của tài sản cố định, chế độ sử dụng bảo dưỡng và sửa chữa.

Tuổi thọ kỹ thuật: Số năm tính hao mòn hữu hình do sử dụng nhiều hoặc do các yếu tố thiên nhiên làm máy móc hư hỏng.



- Tuổi thọ kinh tế: Tính thêm hao mòn vô hình do tiến bộ khoa học kỹ thuật, máy chưa hỏng đã phải bỏ vì lạc hậu, do đó tuổi thọ kinh tế thường nhỏ hơn tuổi thọ kỹ thuật.

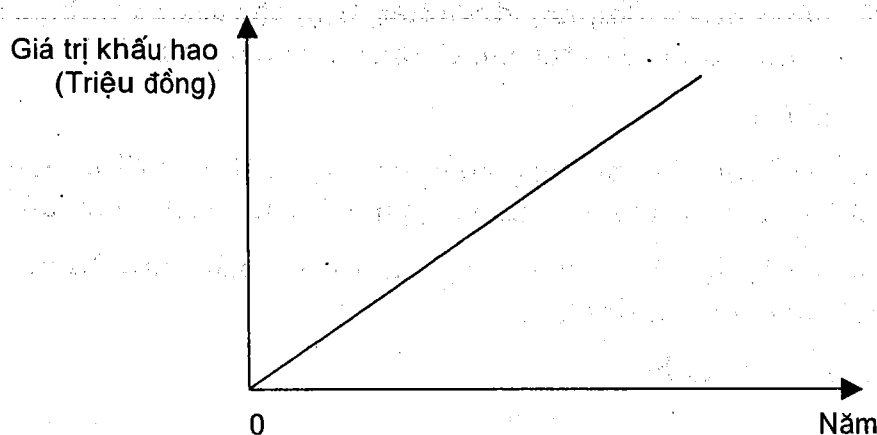
$K_{kk}$ : Hệ số khó khăn

- Khi tài sản cố định ở điều kiện thường thì  $K_{kk} = 1$

- Khi tài sản cố định ở điều kiện khó khăn (nóng, ẩm,...) thì  $K_{kk} > 1$

Công thức tính tỷ lệ khấu hao:

$$T_{kh} = \frac{M_{kh}}{NG} \times 100\% = \frac{NG/N_{sử dụng} \times K_{kk}}{NG} \times 100\% = \frac{K_{kk}}{N_{sử dụng}} \times 100\%$$



Hình 2.2. Tính khấu hao theo phương pháp tuyến tính

*Ví dụ 1:* 1 máy dập viên ZP 35, giá mua 50 triệu, chi phí vận chuyển 1 triệu, chi phí lắp ráp, chạy thử 1 triệu, chi phí tháo dỡ khi thanh lý 1 triệu, thu hồi do bán phế liệu: 1 triệu, tuổi thọ kỹ thuật: 10 năm, tuổi thọ kinh tế: 8 năm, dự kiến sử dụng tài sản cố định trong 8 năm.

$$M_{kh} = \frac{NG}{N_{sử dụng}} = \frac{CF_m + CF_{veh} + CF_{ld, chạy thử} - \text{Tiền thanh lý}}{8} = \frac{50+1+1+1-1}{8}$$

$$M_{kh} = 6,5 \text{ triệu}$$

$$T_{kh} = \frac{1}{8} \times 100\% = 12,5 \%$$

*Ví dụ 2:* Cũng máy dập viên trên nhưng ở điều kiện miền biển, ẩm ướt, hệ số khó khăn  $K_{kk} = 1,2$

$$M_{kh} = 6,5 \times 1,2 = 7,8 \text{ triệu}$$

$$T_{kh} = 12,5 \times 1,2 = 15 \%$$



**Ưu điểm:** Dễ tính và giá thành sản phẩm tương đối ổn định.

**Nhược điểm:** Coi tài sản cố định không thay đổi giá trị nên không phản ánh đúng MKH.

- **Tính khấu hao tổng hợp**

Do tài sản cố định có trong doanh nghiệp khá nhiều, tính chi tiết từng tài sản cố định sẽ tốn nhiều công sức, thời gian nên có thể chia toàn bộ tài sản cố định của doanh nghiệp thành từng nhóm và mỗi nhóm đều gồm những tài sản cố định có cùng tỷ lệ khấu hao.

### **2.3.3. Khấu hao sửa chữa lớn**

Trong quá trình sử dụng, tài sản cố định bị hư hỏng cần phải có chi phí sửa chữa nhằm duy trì năng lực hoạt động bình thường của nó.

Có 2 loại sửa chữa:

- **Sửa chữa thường xuyên**

Sửa chữa nhỏ, thời gian ngắn, chi phí ít, không cần tính vào khấu hao sửa chữa lớn.

- **Sửa chữa lớn theo định kỳ**

Để đảm bảo vốn cho công tác sửa chữa lớn, thông thường người ta phải tính trước vào giá thành sản phẩm một khoản gọi là mức KHSCL hàng năm được tính theo công thức:

$$M_s = \frac{C_s}{N_{\text{sử dụng}}}$$

$M_s$ : Mức khấu hao sửa chữa lớn/năm

$C_s$ : Tổng chi phí sửa chữa lớn dự kiến của đời máy

$N_{\text{sử dụng}}$ : Thời gian sử dụng định mức của máy

$$T_s = \frac{M_s}{NG} \times 100\% = \frac{C_s}{NG \cdot N_{\text{sử dụng}}} \times 100\%$$

$T_s$ : Tỷ lệ khấu hao sửa chữa lớn

Ví dụ: Một máy giá 100 triệu, dùng trong 10 năm, sửa chữa 2 lần, mỗi lần 2 triệu. Tính  $M_s$  và  $T_s$

Ta có:  $C_s = 2 \times 2 = 4$  triệu

$$M_s = \frac{C_s}{N_{sd}} = \frac{4}{10} = 0,4 \text{ triệu/năm}$$

$$T_s = \frac{C_s}{NG \cdot N_{sd}} \times 100\% = \frac{4}{100 \cdot 10} \times 100\% = 0,4 \%$$

#### 2.3.4. Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng vốn cố định trong doanh nghiệp

- *Hiệu suất sử dụng vốn cố định*

$$H_{vcd} = \frac{DT \text{ thuần trong kỳ}}{V_{cd} \text{ bình quân trong kỳ}}$$

$$V_{cd} \text{ bình quân} = \frac{V_{cd} \text{ đầu kỳ} + V_{cd} \text{ cuối kỳ}}{2}$$

Doanh thu thuần là toàn bộ doanh số bán ra sau khi đã trừ đi thuế giá trị gia tăng, chiết khấu giá bán hàng và trị giá hàng hoá bị trả lại.

Ý nghĩa: 1 đồng vốn cố định làm ra bao nhiêu đồng doanh thu.

- *Hiệu suất sử dụng tài sản cố định*

$$H_{tscd} = \frac{DT \text{ thuần trong kỳ}}{NG \text{ bình quân}}$$

$$NG \text{ bình quân} = \frac{NG \text{ đầu kỳ} + NG \text{ cuối kỳ}}{2}$$

- *Hệ số hàm lượng vốn cố định*

$$H_{hl} = \frac{V_{CD} \text{ bình quân}}{DT \text{ thuần}}$$

Ý nghĩa: 1 đồng doanh thu cần bao nhiêu đồng vốn cố định.

Vậy  $H_{hl}$  càng nhỏ càng tốt

- *Tỷ suất lợi nhuận vốn cố định*

Chỉ tiêu này phản ánh cứ một đồng vốn cố định bình quân trong kỳ tạo ra bao nhiêu đồng lợi nhuận sau thuế thu nhập (còn gọi là lãi ròng).

$$T_{sln \text{ vcd}} = \frac{\text{Lợi nhuận sau thuế thu nhập}}{V_{CD} \text{ bình quân}} \times 100$$

Ngoài các chỉ tiêu trên, người ta còn sử dụng hàng loạt các chỉ tiêu phân tích khác để phản ánh từng mặt của việc sử dụng vốn cố định như: hệ số hao mòn tài sản cố định, các chỉ tiêu về kết cấu tài sản cố định, kết cấu nguồn vốn đầu tư cho tài sản cố định.



## 2.4. Biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng vốn cố định

- *Xây dựng cơ cấu tài sản cố định hợp lý, nâng cao tỷ trọng của máy móc thiết bị đang dùng trong tổng số máy móc thiết bị của doanh nghiệp*
  - Sớm đưa các máy móc chưa dùng đem vào dùng trong sản xuất kinh doanh.
  - Tiến hành sửa chữa kịp thời để máy móc hoạt động đều.
  - Rút ngắn thời gian sửa chữa máy hoặc kéo dài thời gian giữa hai kỳ sửa chữa lớn trong phạm vi cho phép.
  - Nhượng bán hoặc thải loại những tài sản cố định không cần dùng, chưa cần dùng, đang dùng nhưng không mang lại hiệu quả kinh tế hoặc những tài sản cố định đã đến kỳ sửa chữa lớn nhưng việc đầu tư không mang lại hiệu quả.
- *Tận dụng hết công suất máy móc thiết bị*
  - Cung cấp nguyên liệu đồng bộ kịp thời để đảm bảo máy móc hoạt động liên tục, giảm giờ máy ngừng, tăng giờ máy chạy, phấn đấu làm ca kíp để thực hiện người nghỉ chứ máy không nghỉ.
  - Tăng cường trách nhiệm vật chất của người bảo quản sử dụng tài sản cố định, khuyến khích phát huy sáng kiến và cải tiến kỹ thuật, có chế độ đào tạo và bồi dưỡng công nhân kỹ thuật lành nghề.
  - Có nội qui chế độ bảo dưỡng máy móc thiết bị, phân công nhiệm vụ rõ ràng, có khen thưởng hoặc xử phạt kịp thời thoả đáng đối với những người có thành tích hoặc thiếu sót trong việc vận hành, sử dụng tài sản cố định của doanh nghiệp.
- *Trích nộp quỹ khấu hao, thu hồi các khoản nợ dây dưa liên quan đến vốn cố định một cách kịp thời và thường xuyên.*

## 3. VỐN LƯU ĐỘNG CỦA DOANH NGHIỆP

### 3.1. Khái niệm vốn lưu động

Để tiến hành sản xuất kinh doanh, ngoài các tư liệu lao động, các doanh nghiệp còn cần có đối tượng lao động. Khác với tư liệu lao động, các đối tượng lao động (nguyên liệu, nhiên liệu, vật liệu, bán thành phẩm...) chỉ tham gia vào một chu kỳ sản xuất và không giữ nguyên hình thái vật chất ban đầu, giá trị của nó được chuyển dịch toàn bộ một lần vào giá trị sản phẩm.

Những đối tượng lao động nói trên nếu xét về hình thái biểu hiện vật chất được gọi là tài sản lưu động, còn hình thái giá trị được gọi là vốn lưu động.

Vốn lưu động là biểu hiện bằng tiền của tài sản lưu động nên đặc điểm vận động của vốn lưu động luôn chịu sự chi phối bởi những đặc điểm của tài sản lưu động. Trong các doanh nghiệp, người ta thường chia tài sản lưu động thành hai loại: tài sản lưu động sản xuất và tài sản lưu động lưu thông. Tài

sản lưu động sản xuất bao gồm các nguyên, nhiên vật liệu, phụ tùng thay thế, bán thành phẩm, sản phẩm dở dang... đang trong quá trình dự trữ sản xuất hoặc chế biến. Còn tài sản lưu động lưu thông bao gồm các sản phẩm, thành phẩm chờ tiêu thụ, các loại vốn bằng tiền, các khoản vốn trong thanh toán, các khoản chi phí chờ kết chuyển, chi phí trả trước... Trong quá trình sản xuất kinh doanh, các tài sản lưu động sản xuất và tài sản lưu động lưu thông luôn vận động, thay thế và chuyển hoá lẫn nhau, đảm bảo cho quá trình sản xuất kinh doanh được tiến hành liên tục.

Vậy có thể nói vốn lưu động của doanh nghiệp là số tiền ứng trước về tài sản lưu động để đảm bảo quá trình sản xuất kinh doanh được thường xuyên liên tục.

### **3.2. Nội dung vốn lưu động**

#### **3.2.1. Thành phần vốn lưu động**

- Vốn bằng tiền.
- Các khoản đầu tư tài chính ngắn hạn.
- Các khoản phải thu.
- Các khoản hàng tồn kho.
- Các tài sản lưu động khác: các khoản tạm ứng, chi phí trả trước, chi phí chờ kết chuyển.

#### **3.2.2. Phân loại vốn lưu động**

Để quản lý vốn lưu động được tốt cần thiết phải tiến hành phân loại vốn lưu động của doanh nghiệp theo các tiêu thức khác nhau. Thông thường có những cách phân loại sau đây:

- *Dựa theo vai trò vốn lưu động trong quá trình tái sản xuất*

Theo cách phân loại này, vốn lưu động của doanh nghiệp có thể chia ra thành ba loại:

- Vốn lưu động trong khâu dự trữ sản xuất: Loại này bao gồm các khoản vốn:
  - + Vốn nguyên vật liệu chính
  - + Vốn vật liệu phụ
  - + Vốn nhiên liệu
  - + Vốn phụ tùng thay thế
  - + Vốn vật liệu đóng gói
  - + Vốn công cụ, dụng cụ
- Vốn lưu động trong khâu sản xuất: Loại này bao gồm các khoản vốn:
  - + Vốn sản phẩm đang chế tạo

- + Vốn bán thành phẩm tự chế
- + Vốn chi phí trả trước
- Vốn lưu động trong khâu lưu thông: Loại này bao gồm các khoản vốn:
  - + Vốn thành phẩm
  - + Vốn bằng tiền
  - + Các khoản đầu tư ngắn hạn: đầu tư chứng khoán ngắn hạn, cho vay ngắn hạn...
  - + Các khoản vốn trong thanh toán: các khoản phải thu, các khoản tạm ứng...

Việc phân loại vốn lưu động theo phương pháp này giúp cho việc xem xét đánh giá tình hình phân bổ của vốn lưu động trong từng khâu của quá trình chu chuyển vốn lưu động. Từ đó có các biện pháp tổ chức, quản lý thích hợp nhằm tạo ra một kết cấu vốn lưu động hợp lý và tăng được tốc độ chu chuyển vốn lưu động.

• *Dựa theo hình thái biểu hiện*

Theo cách phân loại này, vốn lưu động trong doanh nghiệp được chia thành:

- Vốn bằng tiền và các khoản phải thu
  - + Vốn bằng tiền: Tiền mặt tại quỹ, tiền gửi ngân hàng và tiền đang chuyển. Tiền là một loại tài sản của doanh nghiệp mà có thể dễ dàng chuyển đổi thành các loại tài sản khác hoặc để trả nợ. Do vậy trong hoạt động kinh doanh đòi hỏi mỗi doanh nghiệp phải có một lượng tiền nhất định.
  - + Các khoản phải thu: Chủ yếu là các khoản phải thu từ khách hàng, thể hiện số tiền mà khách hàng nợ doanh nghiệp phát sinh trong quá trình bán hàng hoá, dịch vụ dưới hình thức bán trước, trả sau. Ngoài ra, trong một số trường hợp mua sắm vật tư, doanh nghiệp còn phải ứng trước tiền cho người cung cấp từ đó hình thành khoản tạm ứng.
- Hàng tồn kho: Bao gồm nguyên vật liệu chưa dùng, bán thành phẩm, thành phẩm chưa bán
- Vốn đầu tư tài chính ngắn hạn: Các khoản đầu tư tài chính trong 1 chu kỳ sản xuất kinh doanh hoặc trong vòng 1 năm.
- *Dựa theo nguồn hình thành:* Theo cách phân loại này, vốn lưu động trong doanh nghiệp được chia thành hai loại:
  - Nguồn vốn chủ sở hữu: Là số vốn lưu động thuộc quyền sở hữu của doanh nghiệp, doanh nghiệp có đầy đủ các quyền chiếm hữu, quyền sử dụng, quyền chi phối và định đoạt. Tuỳ theo loại hình doanh nghiệp thuộc các thành phần kinh tế khác nhau mà vốn chủ sở hữu có nội dung cụ thể riêng như: Số vốn lưu động được ngân sách Nhà nước cấp hoặc có nguồn

gốc từ ngân sách Nhà nước (đối với doanh nghiệp Nhà nước); số vốn do xã viên hoặc do chủ tư nhân bỏ vốn ra; số vốn lưu động tăng thêm từ lợi nhuận bổ sung; số vốn góp từ liên doanh liên kết; số vốn lưu động huy động được qua phát hành cổ phiếu.

– **Nợ phải trả:**

- + Nguồn vốn đi vay: Là các khoản vốn được hình thành do đi vay các ngân hàng thương mại hoặc các tổ chức tài chính khác; hoặc thông qua phát hành trái phiếu.
- + Nguồn vốn trong thanh toán: Các khoản nợ khách hàng chưa thanh toán.

Cách phân loại này cho thấy kết cấu vốn lưu động của doanh nghiệp được hình thành bằng vốn của bản thân doanh nghiệp hay từ các khoản nợ. Từ đó có các qui định trong huy động, quản lý và sử dụng vốn lưu động hợp lý hơn.

### **3.2.3. Kết cấu vốn lưu động**

Kết cấu vốn lưu động là tỷ trọng giữa vốn lưu động thành phần chiếm trong tổng số vốn lưu động tại một thời điểm nhất định.

Việc nghiên cứu kết cấu vốn lưu động sẽ giúp ta thấy được tình hình phân bổ vốn lưu động và tỷ trọng mỗi khoản vốn chiếm trong các giai đoạn luân chuyển để xác định trọng điểm quản lý vốn lưu động và tìm mọi biện pháp tối ưu để nâng cao hiệu quả sử dụng vốn lưu động trong từng điều kiện cụ thể.

Trong doanh nghiệp tư nhân, vốn dự trữ hàng hoá thường chiếm tỷ trọng chủ yếu, vốn hàng hoá đặc biệt và vốn trong thanh toán cần theo xu hướng chiếm tỷ trọng ngày càng nhỏ, mặc dù số tuyệt đối có thể tăng khi qui mô doanh nghiệp tăng. Do đó cần phải tổ chức tốt công tác thanh toán.

### **3.2.4. Vốn lưu động thường xuyên và nhu cầu vốn lưu động thường xuyên**

- **Vốn lưu động thường xuyên**

Trong phần vốn kinh doanh chúng ta đã làm quen với khái niệm vốn dài hạn và vốn ngắn hạn. Vốn dài hạn dùng để tài trợ cho tài sản cố định và đầu tư dài hạn, phần còn thừa sẽ cùng với vốn ngắn hạn dùng để tài trợ cho tài sản lưu động và đầu tư ngắn hạn. Phần chênh lệch giữa vốn dài hạn với tài sản cố định và đầu tư dài hạn được gọi là vốn lưu động thường xuyên.

$$Vld_{tx} = VDH - TSCĐ \& ĐTH = TSLĐ \& ĐTNH - VNH$$

Trong đó:

$Vld_{tx}$ : Vốn lưu động thường xuyên

VDH: Vốn dài hạn

VNH: Vốn ngắn hạn

TSCĐ & ĐTH: Tài sản cố định và đầu tư dài hạn

TSLĐ & ĐTNH: Tài sản lưu động và đầu tư ngắn hạn



- *Nhu cầu vốn lưu động thường xuyên:* (NC Vld<sub>tx</sub>)

$$\text{NC Vld}_{tx} = \text{Nợ phải thu} + \text{Hàng tồn kho} - \text{VNH}$$

$$\rightarrow \text{Vld}_{tx} - \text{NC Vld}_{tx} = \text{Tiền mặt}$$

### 3.3. Phân tích hiệu quả sử dụng vốn lưu động

Trong quá trình sản xuất kinh doanh, để đạt được mục tiêu kinh doanh phải sử dụng có hiệu quả vốn lưu động. Việc sử dụng, phân tích quản lý vốn lưu động là điều bắt buộc đối với các nhà doanh nghiệp. Để phân tích hiệu quả sử dụng vốn lưu động, người ta dùng các chỉ tiêu sau:

#### 3.3.1. Số vòng quay vốn

$$C = \frac{\text{DT}_{\text{thuần}}}{\text{Vld bình quân}}$$

Trong đó:

C: Số vòng quay vốn lưu động

DT<sub>thuần</sub>: Doanh thu thuần

Vld bình quân: Số dư bình quân vốn lưu động

Vốn lưu động bình quân tháng, quý, năm được tính như sau:

$$\text{Vld bình quân tháng} = \frac{\text{Vld đầu tháng} + \text{Vld cuối tháng}}{2}$$

$$\text{Vld bình quân quý} = \frac{\text{Vld bq 1} + \text{Vld bq 2} + \text{Vld bq 3}}{3}$$

Vld bq 1, Vld bq 2, Vld bq 3, lần lượt là vốn lưu động bình quân các tháng thứ nhất, thứ 2 và thứ 3 trong quý.

$$\text{Vld bình quân năm} = \frac{\text{Tổng cộng Vld bình quân các quý}}{4}$$

Nếu có số liệu vốn lưu động vào đầu và cuối các tháng trong quý, năm thì có thể tính số dư bình quân vốn lưu động quý, năm theo công thức sau:

$$\text{Vld bình quân} = \frac{0,5 \text{ Vd } 1 + \text{Vc } 1 + \text{Vc } 2 + \text{Vc } 3 + \dots + \text{Vc } n-1 + 0,5 \text{ Vc } n}{n}$$

Trong đó:

Vld bình quân: Số dư bình quân vốn lưu động quý, năm

n: Số kỳ trong quý, năm

Vđ 1: Vốn lưu động hiện có vào đầu kỳ 1

Vđ i : Vốn lưu động hiện có vào cuối kỳ thứ i,  $i = \overline{1, n}$

Số vòng quay vốn thể hiện vốn lưu động của doanh nghiệp đã chu chuyển được bao nhiêu lần trong kỳ.

Chỉ tiêu này càng lớn, chứng tỏ vốn lưu động luân chuyển càng nhanh, hoạt động tài chính càng tốt, doanh nghiệp càng cần ít vốn và tỷ suất lợi nhuận càng cao.

### 3.3.2. Số ngày luân chuyển

$$N = \frac{T}{C} = \frac{T \times \text{Vlđ bình quân}}{DT_{\text{thuần}}}$$

Trong đó:

N: Số ngày luân chuyển của một vòng quay vốn

T: Số ngày trong kỳ (tháng: 30 ngày, quý: 90 ngày, năm: 360 ngày)

Dưới đây là ví dụ cách tính các chỉ tiêu tốc độ luân chuyển vốn lưu động

Nhận xét:

- Doanh nghiệp chưa đạt được kế hoạch đề ra.
- Năm nay tiến bộ so với năm trước, số vòng quay vốn lưu động tăng lên 0,3 vòng, kết quả rút ngắn được 6 ngày luân chuyển trong một vòng quay.

| TT | Chỉ tiêu                | Năm trước | Năm nay |      | Chênh lệch |                  |
|----|-------------------------|-----------|---------|------|------------|------------------|
|    |                         |           | KH      | TH   | So với KH  | So với năm trước |
| 1  | Doanh thu thuần (D)     | 2000      | 2920    | 2580 | - 340      | + 580            |
| 2  | Vlđ bình quân           | 500       | 650     | 600  | - 50       | + 100            |
| 3  | Số vòng quay vốn (C)    | 4         | 4.5     | 4.3  | + 0.5      | + 0.3            |
| 4  | Số ngày luân chuyển (N) | 90        | 80      | 84   | + 4        | - 6              |

### 3.3.3. Hệ số hàm lượng vốn lưu động

$$Hhl = \frac{\text{Vlđ bình quân}}{DT_{\text{thuần}}}$$

Ý nghĩa: Một đồng doanh số cần bao nhiêu đồng vốn. Vậy Hhl càng nhỏ càng tốt.

### 3.3.4. Hệ số hiệu quả sử dụng vốn lưu động (Hệ số lợi nhuận, sinh lợi)

$$Hhq = \frac{\text{LN sau thuế}}{\text{Vlđ bình quân}}$$

Trong đó:

Hhq: Hệ số hiệu quả

Vlđ bình quân: Số dư bình quân vốn lưu động trong kỳ

**Ý nghĩa:** Một đồng vốn lưu động làm ra bao nhiêu đồng lãi. Hhq càng lớn càng tốt.

Chỉ tiêu tốc độ chu chuyển vốn và hiệu quả sử dụng vốn lưu động phụ thuộc vào tính đặc thù của doanh nghiệp từng ngành. Đối với doanh nghiệp được:

- Tốc độ chu chuyển vốn thấp hơn ngành khác vì thuốc còn phải dự trữ phục vụ cho các nhu cầu đột xuất như dịch bệnh, thiên tai.
- Hệ số lợi nhuận thấp hơn các ngành khác vì thuốc là loại hàng hoá mục đích chủ yếu phục vụ cho việc chăm sóc sức khỏe.

Khi rút ngắn thời gian chu chuyển của vốn lưu động, doanh nghiệp có thể tiết kiệm vốn lưu động dưới 2 hình thức:

- Tiết kiệm tương đối: Doanh số bán hàng tăng lên nhưng vốn lưu động không tăng hoặc tốc độ tăng thấp hơn tốc độ tăng doanh số do tăng hệ số chu chuyển.

Ví dụ: Doanh số dự kiến bán 10 tỷ, khi thực hiện bán được 12 tỷ nhưng vốn lưu động không tăng mà do tăng vòng luân chuyển (Trước dự kiến 5 vòng 10/2) nhưng nay thực hiện được 6 vòng (12/2).

- Tiết kiệm tuyệt đối: Doanh số bán như cũ nhưng do tăng vòng quay vốn lưu động nên giảm được một số vốn lưu động nhất định.

Ví dụ: Doanh số bán như cũ (10 tỷ) nhưng vòng quay vốn trước dự kiến là 5 vòng, nay tăng lên 6 vòng, do đó nhu cầu vốn lưu động chỉ cần:

$10/6 = 1,66$  tỷ, tức tiết kiệm được  $0,34$  tỷ ( $2$  tỷ -  $1,66$  tỷ).

### 3.4. Bảo toàn và nâng cao hiệu quả sử dụng vốn lưu động

#### 3.4.1. Bảo toàn vốn lưu động

Vốn lưu động của doanh nghiệp thường chịu ảnh hưởng của nhiều yếu tố khách quan và chủ quan tác động làm cho vốn lưu động giảm sút dần, cụ thể:

- Hàng hoá bị ứ đọng, kém phẩm chất, mất phẩm chất, hoặc không phù hợp với nhu cầu thị trường, không bán được hoặc phải bán hạ giá.
- Rủi do bất thường xảy ra trong quá trình sản xuất kinh doanh.
- Kinh doanh bị lỗ kéo dài nên sau 1 thời gian nhất định vốn bị thiếu hụt vì doanh thu bán hàng không đủ bù đắp vốn lưu động.
- Nền kinh tế bị lạm phát, giá cả tăng nhanh nên sau mỗi vòng luân chuyển vốn lưu động của doanh nghiệp mất dần theo tốc độ trượt giá.

- Vốn lưu động bị doanh nghiệp khác chiếm dụng (nợ kéo dài) với số lượng lớn trong khi đồng tiền ngày càng mất giá.

Việc bảo toàn vốn lưu động thực chất là đảm bảo cho số vốn cuối kỳ đủ mua lượng thuốc men, nguyên vật liệu tương đương với đầu kỳ khi giá cả tăng lên (tái sản xuất giản đơn vốn lưu động trong điều kiện qui mô sản xuất ổn định).

Để bảo toàn vốn lưu động doanh nghiệp cần có các biện pháp:

- Định kỳ tiến hành kiểm kê đánh giá lại toàn bộ thuốc men, nguyên vật liệu, vốn bằng tiền, vốn trong thanh toán để xác định số vốn lưu động hiện có của doanh nghiệp theo giá trị hiện tại.
- Chủ động giải quyết những vật tư hàng hoá tồn đọng lâu ngày, xử lý kịp thời bù đắp lại phần chênh lệch giá.
- Đôn đốc và giải quyết tích cực thu hồi vốn bị các doanh nghiệp khác chiếm dụng và đưa ngay vốn đó vào sản xuất kinh doanh.
- Phải lựa chọn cân nhắc để đầu tư vốn lưu động vào khâu nào, vào lúc nào để có lợi và tiết kiệm nhất.

### **3.4.2. Các biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng vốn lưu động**

- Đẩy mạnh công tác bán ra trên cơ sở làm tốt công tác tiếp thị, nghiên cứu thị trường và phục vụ tốt nhu cầu của người tiêu dùng.
- Tăng cường công tác quản lý vốn lưu động, tìm mọi biện pháp để rút ngắn thời gian ở mỗi khâu mà vốn lưu động đi qua, cần xác định đúng đắn mức dự trữ hàng hoá (không thể thiếu hoặc ứ đọng), tìm kênh cung ứng và kênh phân phối hợp lý, thuận tiện nhất nhằm giảm thời gian vận chuyển và giảm lượng hàng hoá dự trữ trong kho.
- Tổ chức lao động và tổ chức bộ máy cơ quan hợp lý, nhất là hệ thống kho tàng, cấp phát, phát hiện hàng hoá chậm luân chuyển, và tìm biện pháp đẩy mạnh việc tiêu thụ (tăng cường giới thiệu, tổ chức quầy và thời gian bán hàng hợp lý...).
- Chấp hành nghiêm chỉnh chế độ quản lý tiền mặt, chế độ thanh toán nhanh chóng, giải quyết công nợ đầy đủ để thu hồi vốn kịp thời.
- Nếu chiếm dụng vốn của người khác mà kinh doanh không tốt thì mất tín nhiệm, mất bạn hàng.
- Nếu bị người khác chiếm dụng vốn thì không có vốn kinh doanh, thiếu vốn.

## **4. XÂY DỰNG VÀ HẠCH TOÁN GIÁ THÀNH SẢN PHẨM**

### **4.1. Chính sách giá cả**

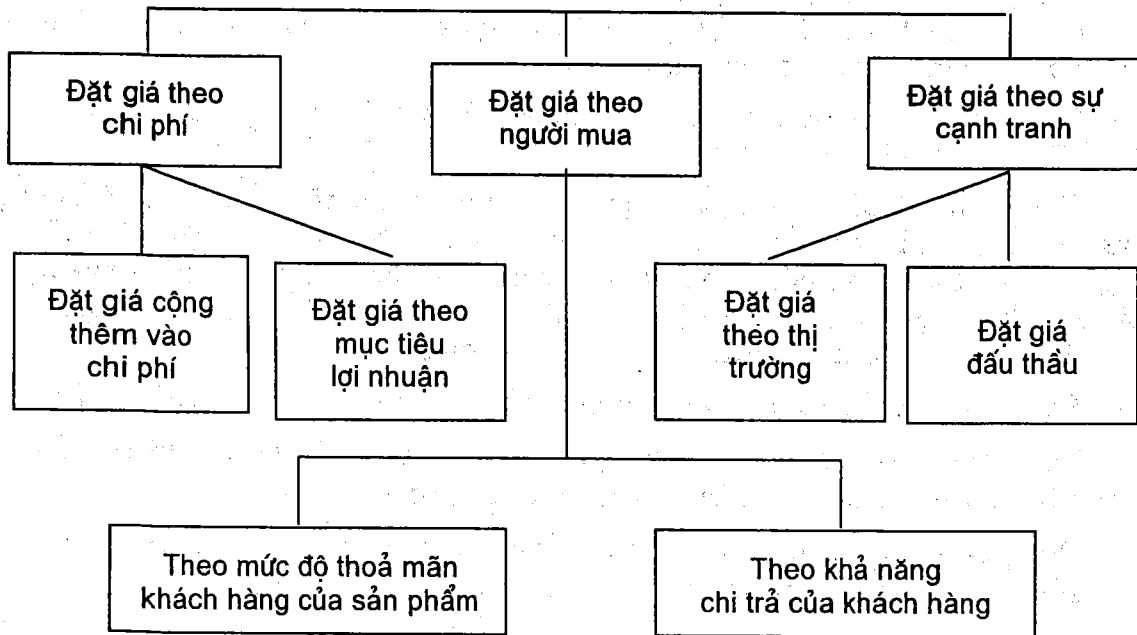
#### **4.1.1. Mục tiêu của chính sách giá cả**

Thuốc là loại hàng hoá đặc biệt, nó ảnh hưởng trực tiếp đến sức khỏe và tính mạng người bệnh. Vì vậy, đối với giá cả của thuốc ngoài sự phản ánh các chi phí, các lợi nhuận của nhà sản xuất còn mang ý nghĩa lớn lao về sự nhân đạo.

Trên cơ sở tính giá thành sản phẩm, việc định giá bán có vai trò quan trọng trong việc phục vụ cho điều trị bệnh tật đồng thời cũng là một yếu tố then chốt trong chiếm lĩnh và mở rộng thị trường và đạt được các mục tiêu lợi nhuận của doanh nghiệp.

#### 4.1.2. Một số phương pháp cơ bản để xác định giá cả

Các phương pháp đặt giá được khái quát trong hình 2.4.



Hình 2.4. Sơ đồ khái quát về các phương pháp đặt giá của doanh nghiệp

### 4.2. Những lý luận cơ bản về hạch toán giá thành sản phẩm trong các doanh nghiệp

Chi phí trong doanh nghiệp bao gồm:

- Chi phí sản xuất: Hình thành giá thành sản phẩm tại công xưởng
- Chi phí bán hàng (lưu thông): Giúp hàng hóa bán ra thị trường
- Chi phí quản lý doanh nghiệp: Là những chi phí chung cho cả doanh nghiệp, không trực tiếp tham gia vào sản xuất hoặc bán hàng.

#### 4.2.1. Phân loại chi phí của doanh nghiệp

##### • Phân loại chi phí theo nội dung kinh tế

Theo cách phân loại này, toàn bộ chi phí sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp được chia thành 5 loại:

- Chi phí vật tư mua ngoài: Là toàn bộ giá trị các loại vật tư mua ngoài dùng vào hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp như chi phí nguyên vật liệu trực tiếp, nhiên liệu, phụ tùng thay thế.

- Chi phí tiền lương và các khoản trích theo lương: Là toàn bộ các khoản tiền lương, tiền công doanh nghiệp phải trả cho những người tham gia vào hoạt động sản xuất kinh doanh. Các khoản chi phí trích nộp theo tiền lương như chi phí bảo hiểm xã hội; bảo hiểm y tế; kinh phí công đoàn mà doanh nghiệp phải nộp trong kỳ.
- Chi phí khấu hao TSCĐ: Là toàn bộ số tiền khấu hao các loại TSCĐ trích trong kỳ.
- Chi phí dịch vụ mua ngoài: Là toàn bộ số tiền doanh nghiệp phải trả cho các loại dịch vụ đã sử dụng vào hoạt động sản xuất kinh doanh trong kỳ do các đơn vị khác ở bên ngoài cung cấp.
- Chi phí khác bằng tiền: Là các khoản chi phí bằng tiền ngoài các khoản đã nêu ở trên.

Cách phân loại này cho thấy mức chi phí về lao động vật hoá và lao động sống trong toàn bộ chi phí sản xuất kinh doanh phát sinh trong năm. Vì vậy, nó giúp cho doanh nghiệp lập được dự toán chi phí sản xuất; kiểm tra sự cân đối giữa kế hoạch cung cấp vật tư, kế hoạch lao động tiền lương, kế hoạch khấu hao TSCĐ, kế hoạch nhu cầu vốn lưu động.

• *Phân loại chi phí theo công dụng kinh tế và địa điểm phát sinh chi phí*

Theo cách phân loại này những chi phí có cùng công dụng kinh tế và địa điểm phát sinh chi phí. Có các khoản mục chi phí sau đây:

- Chi phí vật tư trực tiếp: Là những chi phí về nguyên vật liệu, dụng cụ sản xuất trực tiếp dùng vào việc chế tạo hàng hoá, dịch vụ.
- Chi phí nhân công trực tiếp: Là các khoản tiền lương, phụ cấp theo lương, các khoản BHXH, BHYT, KPCĐ của công nhân trực tiếp sản xuất của doanh nghiệp.
- Chi phí sản xuất chung: Là các khoản chi phí được sử dụng ở các phân xưởng, bộ phận kinh doanh như: tiền lương và phụ cấp lương của quản đốc, nhân viên phân xưởng. Chi phí khấu hao tài sản cố định thuộc phân xưởng, chi phí vật liệu, công cụ, chi phí dịch vụ mua ngoài, chi phí bằng tiền phát sinh ở phạm vi phân xưởng, bộ phận sản xuất.
- Chi phí bán hàng: Bao gồm các chi phí phát sinh trong quá trình tiêu thụ sản xuất sản phẩm hàng hoá, dịch vụ như: chi phí tiền lương, phụ cấp cho nhân viên bán hàng, tiếp thị, vận chuyển, bảo quản, các chi phí khấu hao phương tiện vận tải, chi phí vật liệu bao bì, các chi phí dịch vụ mua ngoài, các chi phí khác bằng tiền như bảo hành sản phẩm, quảng cáo.
- Chi phí quản lý doanh nghiệp: Là chi phí cho bộ máy quản lý doanh nghiệp, chi phí có liên quan đến hoạt động chung của doanh nghiệp như khấu hao tài sản cố định phục vụ cho bộ máy quản lý, chi phí công cụ, dụng cụ, các chi phí khác phát sinh ở phạm vi toàn doanh nghiệp như tiền lương và phụ cấp trả cho ban giám đốc, nhân viên các phòng ban quản lý, chi phí vật liệu, đồ dùng văn phòng, các khoản thuế, lệ phí, bảo hiểm, chi phí dịch vụ mua ngoài thuộc văn phòng doanh nghiệp. Các



khoản chi phí dự phòng giảm giá hàng tồn kho, dự phòng nợ khó đòi, công tác phí, các chi phí giao dịch đối ngoại.

Cách phân loại chi phí này giúp cho doanh nghiệp có thể tập hợp chi phí và tính giá thành cho từng loại sản phẩm; quản lý chi phí tại địa điểm phát sinh để khai thác khả năng hạ giá thành sản phẩm của doanh nghiệp.

- *Phân loại chi phí theo mối quan hệ giữa chi phí với qui mô sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp* được chia làm 2 loại: Chi phí cố định (hay định phí) và chi phí biến đổi (hay biến phí).
  - Chi phí cố định là các chi phí không thay đổi (hoặc thay đổi không đáng kể) theo sự thay đổi qui mô sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Thuộc loại chi phí này bao gồm: Chi phí khấu hao TSCĐ; chi phí tiền lương trả cho cán bộ quản lý, chuyên gia; lãi tiền vay phải trả, chi phí thuê tài sản, văn phòng.
  - Chi phí biến đổi là các chi phí thay đổi trực tiếp theo sự thay đổi của qui mô sản xuất. Thuộc loại chi phí này như chi phí nguyên vật liệu, chi phí tiền lương công nhân trực tiếp, chi phí hoa hồng bán hàng, chi phí dịch vụ cung cấp như tiền điện, tiền nước, điện thoại.

Cách phân loại này giúp cho doanh nghiệp thấy được xu hướng biến đổi của từng loại chi phí theo qui mô kinh doanh, từ đó doanh nghiệp có thể xác định được điểm hoà vốn, cũng như qui mô kinh doanh hợp lý để đạt hiệu quả cao nhất.

#### **4.2.2. Chi phí sản xuất**

Chi phí sản xuất của doanh nghiệp: Là biểu hiện bằng tiền của toàn bộ hao phí về vật chất và lao động mà doanh nghiệp phải bỏ ra để sản xuất sản phẩm trong một thời kỳ nhất định.

Các chi phí phát sinh có tính chất thường xuyên và gắn liền với quá trình sản xuất sản phẩm nên gọi là chi phí sản xuất của doanh nghiệp.

#### **4.2.3. Chi phí lưu thông (Bán hàng)**

##### **a. Khái niệm**

Chi phí lưu thông là thể hiện bằng tiền của hao phí lao động trong quá trình đưa sản phẩm hàng hoá từ nơi sản xuất đến tay người tiêu dùng

##### **b. Phân loại**

- *Phân loại theo tính chất*
  - Chi phí lưu thông bổ sung: Là chi phí để tiếp tục hoàn thiện sản phẩm trong quá trình sản xuất có tác dụng làm thay đổi bộ mặt hàng hoá.
  - Chi phí lưu thông thuần túy: Mang tính chất thương nghiệp, không làm thay đổi bộ mặt hàng hoá.

Ví dụ: Chi phí vận chuyển.

- Phân loại theo mối quan hệ với doanh số
  - Chi phí lưu thông trực tiếp: Biến đổi theo doanh số, doanh số tăng nó cũng tăng, doanh số giảm nó cũng giảm. Ví dụ: Chi phí vận chuyển.
  - Chi phí lưu thông gián tiếp: Doanh số tăng nó cũng tăng nhưng tăng không đáng kể. Ví dụ: Lương của người quản lý.
- Phân loại theo công dụng (nội dung kinh tế)
  - Chi phí vận chuyển: Tiền thuê phương tiện, người vận chuyển, bốc dỡ, tiền thuê kho tàng, bến bãi.
  - Chi phí chọn lọc và đóng gói hàng hoá.
  - Chi phí hư hao trong phạm vi định mức.
  - Chi phí quản lý hành chính: Tiền lương của người lao động gián tiếp, tiền văn phòng phẩm...

**c. Các chỉ tiêu đánh giá chi phí lưu thông**

- Tổng mức phí (TMF): Là toàn bộ chi phí cho hàng hoá từ nơi sản xuất đến tay người tiêu dùng.
- Tỷ suất phí

$$TSF = \frac{TMF}{\text{Doanh số bán}} \times 100$$

Tỷ suất phí càng nhỏ càng tốt.

- Tỷ trọng phí

Là tỷ lệ phần trăm của từng khoản mục phí so với tổng mức phí

- Mức độ hạ thấp chi phí lưu thông

$$TSF_{kh} - TSF_{th}$$

- Mức tiết kiệm và mức vượt chi

$$\text{Mức tiết kiệm} = \text{Doanh số bán} \times (TSF_{kh} - TSF_{th})$$

$$\text{Mức vượt chi} = \text{Doanh số bán} \times (TSF_{th} - TSF_{kh})$$

**d. Các yếu tố ảnh hưởng đến chi phí lưu thông**

- Doanh số: Doanh số và cấu thành doanh số ảnh hưởng trực tiếp đến chi phí lưu thông. Khi doanh số tăng làm TSF giảm => Chi phí lưu thông giảm.
- Cước phí vận chuyển hàng hoá: Phương tiện vận chuyển hợp lý, có kế hoạch vận chuyển hợp lý sẽ làm giảm chi phí lưu thông.
- Tổ chức lao động hợp lý: Làm chi phí lưu thông giảm vì nâng cao năng suất lao động trong các khâu lưu thông.

- Giá cả hàng hoá: Khi giá cả tăng dẫn đến doanh thu tăng, tỷ suất phí sẽ hạ.

#### **4.2.4. Giá thành sản phẩm**

##### **a. Khái niệm**

Giá thành sản phẩm là biểu hiện bằng tiền của toàn bộ các khoản lao động sống và lao động vật hoá có liên quan đến khối lượng sản phẩm, dịch vụ hoàn thành.

Quá trình sản xuất là một quá trình thống nhất giữa 2 mặt: đó là giữa hao phí và kết quả của sản xuất. Tất cả các khoản chi phí phát sinh trong kỳ trước chuyển sang và chi phí trích trước có liên quan đến khối lượng sản phẩm, lao vụ, dịch vụ đã hoàn thành trong kỳ sẽ tạo nên giá thành sản phẩm. Hay nói cách khác, giá thành sản phẩm là biểu hiện bằng tiền toàn bộ các khoản chi phí mà doanh nghiệp bỏ ra ở bất kỳ một thời điểm nào nhưng lại liên quan đến khối lượng công việc, sản phẩm hoàn thành.

##### **b. Phân loại giá thành sản phẩm**

- Nếu xét theo thời điểm và nguồn vốn thì giá thành được chia thành:
  - Giá thành kế hoạch: Giá thành kế hoạch được xác định trước khi bước vào sản xuất, kinh doanh trên cơ sở giá thành thực tế kỳ trước và các định mức, các dự toán chi phí của kỳ kế hoạch.
  - Giá thành định mức: Giá thành định mức cũng được xác định trước khi bắt đầu sản xuất sản phẩm. Giá thành định mức được xây dựng trên cơ sở các định mức chi phí hiện hành tại từng thời điểm thích hợp trong kỳ kế hoạch. Nên giá thành định mức luôn thay đổi phù hợp với sự thay đổi của các định mức chi phí đạt được trong quá trình sản xuất sản phẩm.
  - Giá thành thực tế: Giá thành thực tế là chỉ tiêu xác định sau khi kết thúc quá trình sản xuất sản phẩm trên cơ sở các chi phí phát sinh trong quá trình sản xuất sản phẩm.
- Nếu xét theo phạm vi phát sinh thì chi phí giá thành được chia thành:
  - Giá thành sản xuất (còn gọi là giá thành công xưởng): Là chỉ tiêu phản ánh tất cả những chi phí phát sinh liên quan đến việc sản xuất, chế tạo sản phẩm trong phạm vi phân xưởng: chi phí nguyên vật liệu trực tiếp, chi phí nhân công trực tiếp và chi phí sản xuất chung (khấu hao tài sản cố định, chi phí quản lý...).
  - Giá thành tiêu thụ (còn gọi là giá thành toàn bộ): Là chỉ tiêu phản ánh toàn bộ các khoản chi phí phát sinh liên quan đến sản xuất và tiêu thụ sản phẩm (chi phí sản xuất, quản lý, bán hàng).

#### **4.2.5. Chức năng của giá thành sản phẩm**

Giá thành sản phẩm là chỉ tiêu chất lượng tổng hợp có ý nghĩa rất quan trọng đối với công tác quản lý của các doanh nghiệp.

#### **a. Chức năng thước đo bù đắp chi phí**

Giá thành sản phẩm biểu hiện những hao phí vật chất mà các doanh nghiệp đã bỏ ra để sản xuất và tiêu thụ sản phẩm. Những hao phí vật chất này cần được bù đắp đầy đủ, kịp thời để đảm bảo yêu cầu tái sản xuất.

Thông qua chỉ tiêu giá thành được xác định một cách chính xác các doanh nghiệp sẽ đảm bảo được khả năng bù đắp theo yêu cầu kinh doanh.

#### **b. Chức năng lập giá**

Giá cả là biểu hiện mặt giá trị của sản phẩm chứa đựng trong nó nội dung bù đắp hao phí vật chất dùng để sản xuất và tiêu thụ sản phẩm. Nên việc lấy giá thành làm căn cứ lập giá là một yêu cầu khách quan vốn có trong nền kinh tế hàng hoá và được biểu hiện đầy đủ trong nền kinh tế thị trường. Mọi sự thoát ly cơ sở lập giá là giá thành sẽ làm cho giá cả không còn tính chất đòn bẩy để phát triển sản xuất kinh doanh mà sẽ kìm hãm sản xuất, gây ra những rối loạn trong sản xuất và lưu thông.

#### **c. Chức năng đòn bẩy kinh tế**

Doanh lợi của doanh nghiệp cao hay thấp phụ thuộc trực tiếp vào giá thành sản phẩm. Hạ thấp giá thành sản phẩm là biện pháp cơ bản để tăng cường doanh lợi, tạo nên tích lũy để tái sản xuất mở rộng.

Cùng với các phạm trù kinh tế khác như: Giá cả, chất lượng, thuế... giá thành sản phẩm đã trở thành đòn bẩy kinh tế quan trọng thúc đẩy các doanh nghiệp tăng cường hiệu quả kinh doanh phù hợp với nguyên tắc hạch toán kinh doanh trong nền kinh tế thị trường.

Phấn đấu hạ thấp giá thành bằng các phương pháp cải tiến tổ chức sản xuất và quản lý, hoàn thiện công nghệ sản xuất, tổ chức lao động khoa học, tiết kiệm chi phí sản xuất là hướng cơ bản để các doanh nghiệp đứng vững và phát triển trong nền kinh tế có cạnh tranh.

Chức năng đòn bẩy kinh tế của giá thành không chỉ thể hiện các nguyên tắc hạch toán kinh tế của doanh nghiệp mà nó còn thể hiện rõ nét và tích cực trong nội bộ đơn vị khi thực hiện hạch toán kinh tế. Tính chất đòn bẩy kinh tế của giá thành cần thấy đặt ra các yêu cầu cho từng bộ phận sản xuất phải có biện pháp hữu hiệu vừa tiết kiệm chi phí sản xuất vừa sử dụng chi phí một cách hợp lý nhất đối với từng loại hoạt động, từng khoản chi phí.

### **4.2.6. Những nhân tố ảnh hưởng đến nội dung và tổ chức hạch toán giá thành sản phẩm**

#### **a. Sự tác động của cơ chế quản lý kinh tế đến nội dung hạch toán giá thành sản phẩm**

- Giá thành là hao phí vật chất cá biệt của từng doanh nghiệp nhằm mục đích tạo ra sản phẩm, dịch vụ phù hợp, nên giá thành trước hết chịu sự tác động của giải pháp kinh tế cụ thể mà từng doanh nghiệp đã lựa chọn.

- Giá thành biểu thị các quan hệ kinh tế thuộc về cơ chế vận hành nền kinh tế do Nhà nước tác động để điều tiết và chi phối theo mục đích chính trị xã hội đã được hoạch định. Đó là biểu hiện những quan hệ kinh tế đã được điều tiết từ phía Nhà nước nên nội dung cấu thành giá thành chịu sự tác động của hàng loạt chính sách, chế độ về quản lý kinh tế, tài chính gắn liền với từng giai đoạn nhất định.
- Giá thành biểu thị những quan hệ kinh tế vốn có của nền kinh tế thị trường mà nội dung cơ bản của quan hệ này thuộc về các quy luật kinh tế đang tồn tại và vận động một cách khách quan trong bản thân nền kinh tế.

*b. Sự tác động của nhân tố kỹ thuật đến hạch toán giá thành*

Ngoài sự tác động của cơ chế quản lý, giá thành sản phẩm còn chịu sự tác động trực tiếp của nhân tố kỹ thuật sản xuất.

Như đã biết, sản phẩm được sản xuất ra là kết quả của quá trình kết hợp giữa lao động, các yếu tố vật chất và nhân tố kỹ thuật sản xuất. Qui trình công nghệ chi phối trực tiếp đến việc đầu tư và sử dụng đầu vào cũng như khối lượng và dạng biểu hiện của bản thân đầu ra. Và do vậy, chi phối trực tiếp về trình tự và nội dung hạch toán giá thành cũng như sự biến động của chỉ tiêu giá thành.

Sự biến động của giá thành do sự tác động của nhân tố kỹ thuật được biểu hiện trên nhiều mặt khác nhau:

- Nhân tố tác động đến việc đổi mới TSCĐ nhằm hiện đại hoá và tăng cường sức sản xuất đòi hỏi lượng chi phí đầu tư rất lớn và trong giai đoạn đầu có thể tác động đến giá thành theo chiều hướng tăng lên. Tuy nhiên để cho giá thành sản phẩm hạ xuống thì bên cạnh đầu tư trang thiết bị hợp lý cần có biện pháp sử dụng triệt để công suất của TSCĐ để hạ thấp khấu hao trên một đơn vị được sản xuất.
- Nhân tố kỹ thuật tác động đến đối tượng lao động biểu hiện ở chỗ hoặc tăng cường được chất lượng lao động hoặc tạo ra được nhiều loại lao động mới có giá thành hạ để thay thế lao động cũ, và do vậy tác động trực tiếp đến giá thành bằng cách giảm bớt được hao phí vật liệu trong sản phẩm và tạo ra được những sản phẩm có chất lượng cao hơn.
- Nhân tố kỹ thuật tác động đến người lao động đòi hỏi tính chất chuyên môn hoá cao hơn với việc tăng cường trình độ lành nghề một cách thích đáng, nên chi phí đào tạo sẽ phát sinh tăng trong những giai đoạn mà doanh nghiệp phải đổi mới kỹ thuật một cách triệt để, làm cho giá thành có xu hướng biến động tăng. Tuy nhiên, với tính chất lành nghề và chuyên môn hoá cao sẽ làm cho năng suất lao động tăng lên một cách nhanh chóng và qua đó hạ thấp dần giá thành sản phẩm.
- Nhân tố kỹ thuật tác động đến việc thay đổi hoặc hoàn thiện qui trình công nghệ để có được qui trình tiên tiến là một trong những tác nhân tạo ra được đột biến với giá thành sản phẩm.



- Nhân tố kỹ thuật cũng làm cho hệ thống quản lý được tăng cường và hoàn thiện cả về mặt tổ chức lẫn việc trang bị các phương tiện kỹ thuật phục vụ và do vậy làm cho hiệu quả quản lý được tăng cường, được tiết kiệm tương đối góp phần hạ thấp giá thành sản phẩm và tăng cường được hiệu quả kinh doanh.

Sự tác động của nhân tố kỹ thuật đến giá thành và hạch toán giá thành là sự tác động trực tiếp biểu hiện trình độ kỹ thuật của doanh nghiệp. Một doanh nghiệp có trình độ tiên tiến luôn tạo ra ưu thế trong cạnh tranh do giá thành được hạ thấp và chất lượng được nâng cao.

Tính chất và đặc điểm của qui trình sản xuất cũng đặt ra những tiền đề cần thiết cho việc hạch toán kinh tế nội bộ, mà một trong những nội dung quan trọng của nó là xác lập được đối tượng và nội dung hạch toán chi phí sản xuất và tính giá thành ở từng bộ phận hoặc giai đoạn sản xuất nhất định.

Nói chung, để tổ chức tốt quá trình hạch toán giá thành và phản ánh được sự biến động của giá thành trong những điều kiện kỹ thuật sản xuất nhất định thì vấn đề hiểu rõ tổ chức qui trình sản xuất, cũng như công nghệ sản xuất là hết sức cần thiết và điều này có ý nghĩa quan trọng khi thực hiện phương án hạch toán giá thành.

#### *c. Nhóm nhân tố thuộc về phương pháp hạch toán*

Phân loại chi phí sản xuất sẽ cho thấy được cấu thành của giá thành sản phẩm trong quá trình hình thành, làm cho chỉ tiêu giá thành phản ánh được từng mặt công tác của doanh nghiệp. Phân loại chi phí sản xuất không tách rời kỹ thuật sản xuất và phù hợp với yêu cầu quản lý giá thành sẽ làm cho giá thành phản ánh được đầy đủ tính hiệu quả trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Phân tích chi phí theo đối tượng tính giá thành cũng ảnh hưởng đến tính chính xác của giá thành sản phẩm. Lựa chọn phương pháp phân tích chi phí vừa đơn giản vừa có tính thuyết phục sẽ là điều kiện tạo nên tính trung thực cho giá thành sản phẩm.

Vận dụng các phương pháp tính giá thành cũng là vấn đề cơ bản trong hạch toán giá thành. Có phương pháp đúng sẽ đảm bảo tính được giá thành đúng và tiết kiệm được nhiều lao động trong công tác tính toán.

### **4.2.7. Một số phương pháp hạch toán giá thành sản phẩm**

#### *a. Phương pháp trực tiếp*

Phương pháp này áp dụng cho những doanh nghiệp sản xuất giản đơn, với số lượng mặt hàng ít, sản xuất với khối lượng lớn và với một chu kỳ sản xuất ngắn.

Giá thành sản phẩm tính theo phương pháp này được tính bằng công thức sau:



$$\text{Giá thành sản phẩm} = \frac{\begin{array}{|c|} \hline \text{Tổng chi phí sản xuất} \\ \text{tính toán phát sinh} \\ \text{trong kỳ} \\ \hline \end{array} \pm \begin{array}{|c|} \hline \text{Chênh lệch sản phẩm} \\ \text{dôi dư đầu kỳ và} \\ \text{cuối kỳ} \\ \hline \end{array}}{\begin{array}{|c|} \hline \text{Khối lượng sản phẩm} \\ \hline \end{array}}$$

#### b. Phương pháp tổng cộng chi phí

Đây là phương pháp được áp dụng với các doanh nghiệp mà quá trình sản xuất sản phẩm được tiến hành ở nhiều bộ phận sản xuất hay nhiều giai đoạn công nghệ.

Theo phương pháp này, giá thành được xác định bằng cách cộng tất cả các chi phí sản xuất tại các bộ phận của các chi tiết sản phẩm hoặc giai đoạn công nghệ, hay bộ phận sản xuất tạo nên sản phẩm:

$$\text{Giá thành sản phẩm} = Z_1 + Z_2 + \dots + Z_n$$

#### c. Phương pháp hệ số

Được áp dụng trong các doanh nghiệp mà quá trình sản xuất sử dụng cùng một loại nguyên vật liệu và một lượng lao động nhưng tạo ra nhiều loại sản phẩm và chi phí sản xuất không tập hợp riêng cho từng loại sản phẩm mà tập hợp chung cho cả quá trình sản xuất.

Khi tính toán theo phương pháp này phải căn cứ vào hệ số qui đổi để qui các loại sản phẩm khác nhau về loại sản phẩm gốc, từ đó dựa vào tổng chi phí liên quan đến giá thành sản phẩm đã tập hợp để tính ra giá thành sản phẩm gốc và giá thành của từng loại sản phẩm:

$$\text{Giá thành sản phẩm} = \frac{\text{Tổng giá thành sản xuất của các loại sản phẩm}}{\text{Tổng số sản phẩm gốc qui đổi}}$$

$$\text{Giá thành DVSP từng loại} = \text{Giá trị DVSP gốc} \times \text{Hệ số qui đổi SP từng loại}$$

Trong đó

$$\text{Số lượng SP qui đổi} = \sum (\text{Số lượng SP loại } i \times \text{hệ số qui đổi SP loại } i)$$

$$\begin{array}{|c|} \hline \text{Tổng giá thành} \\ \text{sản xuất các} \\ \text{loại sản phẩm} \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \text{Giá trị sản phẩm} \\ \text{ở dạng đầu kỳ} \\ \hline \end{array} + \begin{array}{|c|} \hline \text{Tổng chi phí} \\ \text{phát sinh} \\ \text{trong kỳ} \\ \hline \end{array} - \begin{array}{|c|} \hline \text{Giá trị sản phẩm} \\ \text{ở dạng cuối kỳ} \\ \hline \end{array}$$

#### d. Phương pháp tính tỷ lệ

Được áp dụng trong các doanh nghiệp sản xuất sản phẩm có qui cách phẩm chất khác nhau như may mặc, dệt kim...

Phương pháp này được tiến hành tập hợp chi phí sản xuất theo nhóm sản phẩm cùng loại. Căn cứ vào tỷ lệ chi phí giữa chi phí sản xuất thực tế với chi phí sản xuất kế hoạch (hoặc định mức sản xuất), ta tính được giá thành đơn vị và tổng giá thành sản phẩm từng loại.

$$\begin{aligned}
 & \boxed{\text{Tổng giá thành thực tế từng loại sản phẩm}} = \boxed{\text{Tổng giá thành kế hoạch (hoặc định mức) từng loại sản phẩm}} \times \boxed{\text{Tỷ lệ chi phí}} \\
 & \boxed{\text{Tỷ lệ chi phí}} = \frac{\boxed{\text{Tổng giá thành sản xuất thực tế của các loại sản phẩm}}}{\boxed{\text{Tổng giá thành kế hoạch (hoặc định mức) các loại sản phẩm}}} \times \boxed{100\%} \\
 & \boxed{\text{Giá thành thực tế đơn vị sản phẩm từng loại}} = \frac{\boxed{\text{Tổng giá thành thực tế từng loại sản phẩm}}}{\boxed{\text{Số lượng sản phẩm từng loại}}}
 \end{aligned}$$

**đ. Phương pháp loại trừ giá trị sản phẩm phụ**

$$\boxed{\text{Tổng giá thành sản phẩm chính}} = \boxed{\text{Giá trị SP chính dôi dư đầu kỳ}} + \boxed{\text{Tổng chi phí SX phát sinh trong kỳ}} - \boxed{\text{Giá trị sản phẩm phụ thu hồi}} - \boxed{\text{Giá trị SP chính dôi dư cuối kỳ}}$$

**e. Phương pháp liên hợp**

Kết hợp các phương pháp để tính giá thành như:

- Phương pháp trực tiếp với phương pháp tổng cộng chi phí.
- Phương pháp tổng cộng chi phí với phương pháp tỷ lệ.
- Phương pháp hệ số với phương pháp loại trừ giá trị sản phẩm phụ.

**g. Phương pháp định mức**

Đây là phương pháp tính giá thành dựa vào các định mức tiêu hao về vật tư, lao động, các dự toán về chi phí phục vụ sản xuất và quản lý, khoản chênh lệch do những thay đổi định mức cũng như những chênh lệch trong quá trình thực hiện so với định mức. Theo phương pháp này thì giá thành thực tế của sản phẩm được xác định như sau:

$$\boxed{\text{Giá thành thực tế sản phẩm}} = \boxed{\text{Giá thành định mức}} \pm \boxed{\text{Chênh lệch do thay đổi định mức}} \pm \boxed{\text{Chênh lệch do thực hiện so với định mức}}$$

#### *h. Phương pháp đơn đặt hàng*

Phương pháp này được áp dụng cho những xí nghiệp sản xuất đơn chiếc hoặc sản xuất hàng loạt nhờ công việc sản xuất thường được tiến hành căn cứ vào các đơn đặt hàng của người mua. Đơn đặt hàng có thể chỉ là một sản phẩm riêng biệt hoặc một số sản phẩm cùng loại.

#### **4.2.8. Phương pháp hạch toán chi phí sản xuất trong các doanh nghiệp**

Vật liệu là tài sản lưu động của doanh nghiệp, nó được nhập xuất kho thường xuyên, tuy nhiên tùy theo đặc điểm vật liệu của từng doanh nghiệp mà các doanh nghiệp có các phương thức kiểm kê khác nhau. Có doanh nghiệp thực hiện kiểm kê theo từng nghiệp vụ nhập xuất kho (mỗi lần nhập xuất kho đều có cân đo đong đếm) nhưng cũng có doanh nghiệp chỉ kiểm kê một lần vào thời điểm cuối kỳ bằng cách cân, đo, đong, đếm, ước lượng vật liệu tồn cuối kỳ. Tương ứng với hai phương pháp kiểm kê trên, trong kế toán tổng hợp về vật liệu nói riêng, hàng tồn kho nói chung có hai phương pháp là phương pháp kê khai thường xuyên và phương pháp kiểm kê định kỳ.

- *Phương pháp kê khai thường xuyên:* Là phương pháp theo dõi tình hình hiện có, biến động tăng giảm vật tư hàng hoá một cách liên tục trên sổ sách. áp dụng phương pháp này có ưu điểm là: Chính xác và có thể cho thông tin bất kể lúc nào về tình hình nhập, xuất, tồn vật tư hàng hoá và tình hình biến động tăng giảm chi phí sản xuất, hàng hoá, tình hình chênh lệch thiếu hụt... và kịp thời có biện pháp xử lý.
- *Phương pháp kiểm kê định kỳ:* Là phương pháp hạch toán căn cứ vào kết quả kiểm kê thực tế để phản ánh giá trị hàng tồn kho cuối kỳ trên sổ kế toán tổng hợp và từ đó tính ra giá trị vật tư hàng hoá đã xuất trong kỳ.

Công tác kiểm kê hàng hoá, vật tư được tiến hành cuối mỗi kỳ kế toán để xác định giá trị vật tư, hàng hoá tồn kho thực tế để ghi sổ kế toán. Phương pháp kiểm kê định kỳ hàng tồn kho có ưu điểm là đơn giản, giảm nhẹ khối lượng công việc hạch toán, nhưng độ chính xác về vật tư hàng hoá xuất dùng cho các mục đích khác nhau bị ảnh hưởng của chất lượng công tác quản lý tại kho, quầy, bến bãi.

#### **4.3. Phân tích hoà vốn**

Bất kỳ quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh nào cũng đòi hỏi phải xác định mức doanh thu tối thiểu, hoặc mức thu nhập nhất định đủ bù đắp chi phí của quá trình hoạt động đó. Phân tích điểm hoà vốn cho phép ta xác định mức doanh thu với khối lượng sản phẩm và thời gian cần đạt được để vừa đủ bù đắp hết chi phí bỏ ra, tức là đạt mức hoà vốn.

##### **4.3.1. Khái niệm**

Điểm hoà vốn là điểm mà tại đó doanh thu vừa đủ bù đắp hết chi phí hoạt động kinh doanh đã bỏ ra, trong điều kiện giá bán sản phẩm dự kiến hay giá được thị trường chấp nhận.

Mối quan hệ chi phí, doanh thu và lợi nhuận có thể được trình bày ở hình 2.4.

| Doanh thu (DT)    |                      |                |
|-------------------|----------------------|----------------|
| Biến phí (BF)     | Số dư đảm phí (SDĐP) |                |
| Biến phí (BF)     | Định phí (ĐP)        | Lãi thuần (LT) |
| Tổng chi phí (TF) |                      | Lãi thuần (LT) |

**Hình 2.4.** Mối quan hệ chi phí, doanh thu và lợi nhuận

Nhìn vào sơ đồ ta thấy:

$$\text{Số dư đảm phí (SDĐP)} = \text{Định phí (ĐP)} + \text{Lãi thuần (LT)}$$

$$\text{DT} = \text{BF} + \text{ĐP} + \text{LT}$$

Điểm hoà vốn theo khái niệm trên là điểm mà tại đó doanh thu vừa đủ bù đắp chi phí, nghĩa là lãi thuần bằng không (không lãi, không lỗ). Nói cách khác điểm hoà vốn số dư đảm phí bằng định phí.

$$(\text{SDĐP}) = \text{Định phí (ĐP)}$$

Phân tích điểm hoà vốn giúp cho nhà quản trị trong việc quản lý quá trình kinh doanh một cách chủ động và tích cực, xác định rõ ràng vào lúc nào trong kỳ kinh doanh, hay ở mức sản lượng và liên thu bao nhiêu thì đạt hoà vốn. Từ đó có biện pháp chỉ đạo tích cực để hoạt động sản xuất kinh doanh đạt hiệu quả cao.

#### **4.3.2. Phương pháp xác định điểm hoà vốn**

Xác định điểm hoà vốn có ý nghĩa quan trọng đối với hoạt động sản xuất kinh doanh trong cơ chế thị trường cạnh tranh. Xác định đúng điểm hoà vốn sẽ là căn cứ để nhà quản trị doanh nghiệp đề ra các quyết định kinh doanh như chọn phương án sản xuất, xác định đơn giá tiêu thụ, tính toán các khoản chi phí kinh doanh cần thiết để đạt được lợi nhuận mong muốn.

##### **a. Sản lượng hoà vốn**

Xét về mặt toán học, điểm hoà vốn là giao điểm của đường biểu diễn doanh thu với đường biểu diễn tổng chi phí. Vậy sản lượng tại điểm hoà vốn chính là ẩn số của hai phương trình biểu diễn 2 đường đó.

Nếu ta gọi: F: Là tổng chi phí cố định

V: Là biến phí cho một sản phẩm.

Q: Là sản lượng hoà vốn.

P: Là giá bán cho 1 sản phẩm.

Vậy tổng chi phí khả biến là VQ. Tổng chi phí sản xuất là  $Y_1 = F + VQ$  và tổng doanh thu tại điểm hoà vốn là  $Y_2 = PQ$ . Do tại điểm hoà vốn tổng doanh thu bằng tổng chi phí nên ta có thể xác định sản lượng hoà vốn như sau:

$$PQ = F + QV \quad PQ - VQ = F$$

$$Q(P - V) = F \quad Q = F/(P - V)$$

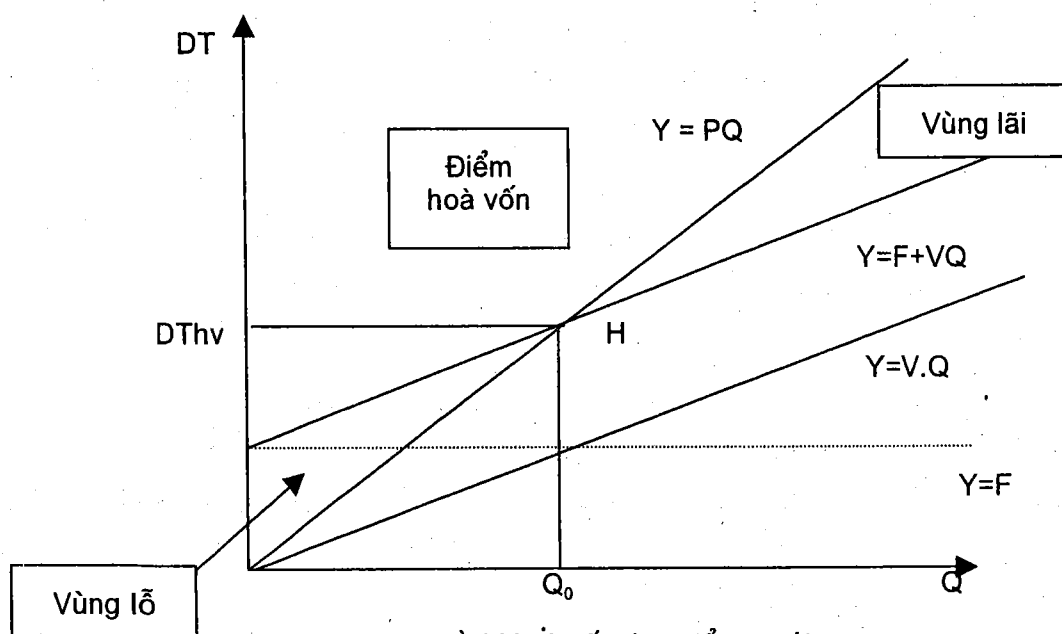
Đồ thị điểm hoà vốn sẽ được vẽ như hình 2.5:

**Bước 1:** Vẽ trục tọa độ XOY với trục OY phản ánh doanh thu (hay tổng chi phí); trục OX phản ánh sản lượng hoạt động.

**Bước 2:** Vẽ đồ thị của tổng chi phí  $Y_1 = F + VQ$  (chú ý rằng đồ thị này luôn xuất phát tại điểm F).

**Bước 3:** Vẽ đồ thị của tổng doanh thu  $Y_2 = PQ$  (chú ý rằng đồ thị này luôn luôn xuất phát từ gốc tọa độ O).

Hai đồ thị này cắt nhau tại điểm H (với tổng doanh thu  $Y_2 =$  tổng chi phí  $Y_1$ ). Tương ứng với nó là sản lượng  $Q_0$  được gọi là điểm hoà vốn và  $Q_0$  được gọi là sản lượng hoà vốn. Những giá trị nào của  $Q < Q_0$  phản ánh sản lượng bị lỗ, ngược lại giá trị nào của  $Q > Q_0$  phản ánh sản lượng có lãi.



Hình 2.5. Đồ thị hoà vốn dạng tổng quát

#### b. Doanh thu hoà vốn

Doanh thu hoà vốn là doanh thu ở mức tiêu thụ hoà vốn. Vậy doanh thu hoà vốn là tích của sản lượng hoà vốn với đơn giá bán. Ta có:

$$Y = PQ = P \times \frac{F}{P - V} = \frac{F}{1 - \frac{V}{P}}$$

Tỷ lệ  $1 - V/P$  được gọi là tỷ lệ lãi trên biến phí hay còn gọi là tỷ lệ số dư đảm phí trong đơn giá. Rõ ràng tỷ lệ lãi trên biến phí càng lớn là có doanh thu hoà vốn càng nhỏ.

Hiệu suất P - V được gọi là lãi trên biến phí hay là số dư đảm phí trên một đơn vị sản phẩm. Từ đó:

$$DTHV = \frac{\text{Định phí}}{\text{Tỷ lệ số dư đảm phí trong giá bán}}$$

### c. Doanh thu an toàn

Doanh thu an toàn có thể được hiểu là phần chênh lệch của doanh thu thực hiện so với doanh thu hoà vốn.

Mức doanh thu an toàn = Mức doanh thu thực hiện được - Mức doanh thu hoà vốn.

$$\boxed{\text{Tỷ lệ doanh thu an toàn}} = \frac{\text{Mức doanh thu an toàn}}{\text{Mức doanh thu thực hiện được}}$$

Doanh thu an toàn phản ánh mức doanh thu thực hiện được đã vượt quá mức doanh thu hoà vốn như thế nào. Chỉ tiêu này có giá trị càng lớn càng thể hiện tính an toàn cao của hoạt động sản xuất kinh doanh hoặc tính rủi ro trong kinh doanh càng thấp, và ngược lại.

### Phương trình lợi nhuận:

Từ phương trình cơ bản thể hiện mối quan hệ chi phí - khối lượng lợi nhuận

$$\text{Doanh thu} = \text{Định phí} + \text{Biến phí} + \text{Lãi thuần}$$

$$PQ = F + VQ + \text{Lãi thuần}$$

Ta thấy rằng nếu doanh nghiệp muốn có mức lãi thuần như dự kiến doanh nghiệp có thể tìm được mức tiêu thụ và mức doanh thu cần phải thực hiện.

Đặt  $LN_0$  là lãi thuần mong muốn,  $LN_1$  là lợi nhuận sau thuế,  $a$  là thuế suất thuế thu nhập doanh nghiệp  $\Rightarrow LN_1 = LN_0 (1 - a)$

$$\Rightarrow LN_0 = \frac{LN_1}{1 - a}$$

$Q_m$  là mức tiêu thụ đạt được lãi thuần mong muốn.

Từ phương trình:  $PQ_m = F + VQ_m + \text{Lãi thuần}$

Ta có:

$$\begin{aligned} Q_m &= \frac{F + LN_0}{P - V} = \frac{\text{Định phí} + \text{Lãi thuần mong muốn}}{\text{Đơn giá bán} - \text{Biến phí đơn vị}} \\ &= \frac{F + LN_0}{P - V} = \frac{F + LN_1 / (1 - a)}{P - V} \end{aligned}$$



Ví dụ 1: 1 doanh nghiệp được dự kiến sản xuất trà nhân sâm với các số liệu sau:

1. Chi phí cố định:

|                              |          |
|------------------------------|----------|
| - Lãi vay ngân hàng          | 12 T/năm |
| - Thuê nhà xưởng             | 20 T/năm |
| - Khấu hao máy móc, thiết bị | 28 T/năm |
| Cộng                         | 60 T     |

2. Chi phí khả biến cho 1 hộp sản phẩm:

|                       |          |
|-----------------------|----------|
| - Nguyên vật liệu     | 15.000 đ |
| - Tiền lương          | 7.000 đ  |
| - Nhiên liệu động lực | 8.000 đ  |
| - Chi phí khác ...    | 2.000 đ  |
| Cộng                  | 32.000 đ |

3. Giá dự kiến thị trường chấp nhận: 52.000 đ/hộp

4. Công suất có thể huy động 6.000 hộp/năm

5. Thuế suất thuế lợi tức: 25%

Có những đề xuất sau:

a. Nếu mở ra hướng sản xuất loại sản phẩm mới này mà không bị lỗ thì số lượng sản phẩm phải có là bao nhiêu? Doanh thu phải đạt là bao nhiêu?

b. Muốn đạt lợi nhuận sau thuế là 7.500.000 đ thì sản lượng phải đạt là bao nhiêu?

c. Giả thiết trong năm đã có một đơn đặt hàng là 4000 hộp và công ty quyết định bán sản phẩm với giá 50.000 đ/hộp, khi đó giá thành một hộp trà nhân sâm là

$$32.000 + 60.000.000 / 4.000 = 47.000 \text{ đ/hộp}$$

Sau đó, có một đơn đặt hàng thứ 2 với số lượng là 1000 hộp và giá là 34.000 đ/hộp. Hỏi doanh nghiệp được này có chấp thuận đơn đặt hàng thứ 2 này không?

Câu trả lời lần lượt như sau:

*Trường hợp a.* Ta có :

F: Tổng chi phí cố định 60.000.000đ

v: Chi phí khả biến cho một sản phẩm 32.000đ

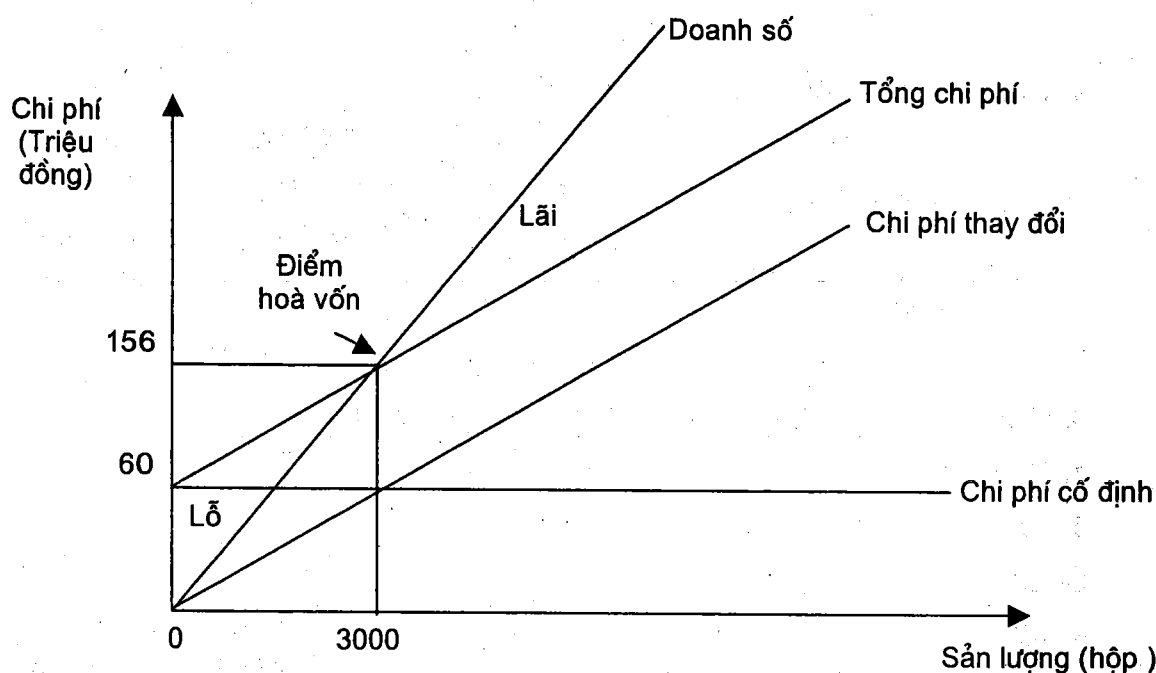
P: Giá bán: 52000đ/sản phẩm

Vậy sản lượng phải đạt để không bị lỗ là:

$$Q = \frac{F}{P - v} = \frac{60.000.000}{52.000 - 32.000} = 3000 \text{ sản phẩm}$$

và doanh thu tại sản lượng đó là:

$$y_2 = \frac{F}{1 - v/P} = \frac{60.000.000}{1 - 32/52} = 156.000.000 \text{ đ}$$



Hình 2.6. Sơ đồ điểm hoà vốn

**Trường hợp b.** Để đạt lợi nhuận ròng là 7.500.000 đ thì số lượng hộp trà sâm cần sản xuất là:

$$Q = \frac{F + \frac{LN_1}{1 - a}}{P - v} = \frac{60.000.000 + \frac{7.500.000}{1 - 0.25}}{52.000 - 32.000} = 3.500 \text{ hộp}$$

**Trường hợp c.** Hợp đồng của đơn đặt hàng thứ nhất mang lại cho doanh nghiệp một khoản lợi nhuận ròng là:

$$4000 \times (50.000 - 47.000) \times (1 - 0.25) = 9.000.000 \text{ đ}$$

Nhiều ý kiến cho rằng giá của đơn đặt hàng thứ 2 thấp hơn giá thành hiện hành của 1 hộp trà là:

$$47.000 - 34.000 = 13.000 \text{ đ}$$

Do vậy nếu chấp thuận thì hợp đồng nay sẽ đưa lại một khoản lỗ:

$$1000 \times (-13.000) = -13.000.000 \text{ đ}$$

Tổng cộng lại doanh nghiệp sẽ lỗ:

$$9.000.000 + (-13.000.000) = -4.000.000 \text{ đ}$$

Nhưng nếu phân tích điểm hoà vốn sẽ cho ta một kết luận ngược lại, bởi lẽ riêng hợp đồng thứ nhất đã vượt quá sản lượng hoà vốn:  $4.000 > 3.333$  hộp

$$(\text{Sản lượng hoà vốn } Q = \frac{60.000.000}{50.000 - 32.000} = 3.333 \text{ hộp})$$

Do vậy toàn bộ chi phí cố định 60.000.000 đ đã được 4000 hộp của đơn đặt hàng thứ nhất bù đắp và giá thành thực tế của 1 hộp trà sâm trong đơn đặt hàng thứ 2 chỉ là chi phí khả biến ( $z = F/Q + v = 0/Q + v = 32.000$ ). Vì vậy nếu hợp đồng này được chấp thuận sẽ đưa lại cho doanh nghiệp một khoản lợi nhuận ròng:

$$1000 (34.000 - 32.000) \times (1 - 0.25) = 1.500.000 \text{ đ}$$

và đưa tổng lợi nhuận sau thuế của doanh nghiệp lên:

$$9.000.000 + 1.500.000 = 10.500.000 \text{ đ}$$

Mặt khác, nếu chấp nhận hợp đồng thứ 2 thì công suất vẫn được đảm bảo vì tổng sản lượng của cả 2 hợp đồng vẫn thấp hơn sản lượng thiết kế:

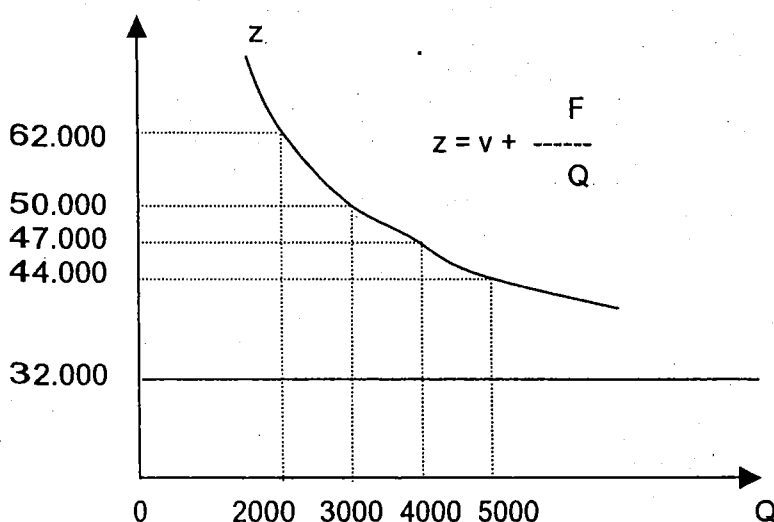
$$4000 + 1.000 < 6.000 \text{ hộp}$$

Kết luận: Hợp đồng của đơn đặt hàng thứ 2 vẫn được ký kết.

Biểu giá bán hoà vốn một sản phẩm

Đơn vị tính: 1000đ

| Sản lượng | Tổng định phí | Đ/phí 1 SP | B/phí 1 SP | Tổng biến phí | Tổng chi phí | Giá bán hoà vốn | Doanh thu hoà vốn |
|-----------|---------------|------------|------------|---------------|--------------|-----------------|-------------------|
| 1         | 2             | 3 = 2:1    | 4          | 5 = 1 x 4     | 6 = 2 + 5    | 7 = 3 + 4       | 8 = 1 x 7         |
| 2000      | 60.000        | 30         | 32         | 64.000        | 124.000      | 62              | 124.000           |
| 3000      | 60.000        | 20         | 32         | 96.000        | 156.000      | 52              | 156.000           |
| 4000      | 60.000        | 15         | 32         | 128.000       | 188.000      | 47              | 188.000           |
| 5000      | 60.000        | 12         | 32         | 160.000       | 220.000      | 44              | 220.000           |



Hình 2.7. Đồ thị biểu diễn giá hoà vốn

### 4.3.3. Điều kiện để sử dụng phương pháp phân tích điểm hoà vốn

Qua phân tích mối quan hệ ở trên, chúng ta thấy rằng việc đặt chi phí trong mối quan hệ với khối lượng và lợi nhuận để phân tích để ra quyết định kinh doanh chỉ có thể được thực hiện khi các điều kiện sau đây được thoả mãn:

- Biến thiên của chi phí và thu nhập phải tuyến tính.
- Tổng chi phí phải được phân chia chính xác thành định phí và biến phí.
- Kết cấu hàng bán không thay đổi trong quá trình phân tích.
- Tồn kho không đổi khi xác định hoà vốn, nghĩa là sản phẩm sản xuất ra bằng sản phẩm tiêu thụ trong kỳ.
- Các yếu tố tác động đến quá trình kinh doanh không đổi.
- Chỉ số giá cả không thay đổi.

## 5. LỢI NHUẬN

### 5.1. Khái niệm

Lợi nhuận là kết quả tài chính cuối cùng từ hoạt động sản xuất kinh doanh, là chỉ tiêu chất lượng để đánh giá hiệu quả kinh tế các hoạt động của doanh nghiệp. *Lợi nhuận của doanh nghiệp là khoản tiền chênh lệch giữa doanh thu và chi phí mà doanh nghiệp đã bỏ ra để đạt được doanh thu đó từ các hoạt động của doanh nghiệp đưa lại.*

Nội dung lợi nhuận của doanh nghiệp bao gồm: Lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh, lợi nhuận từ các hoạt động khác như hoạt động liên doanh liên kết, các hoạt động thuộc các dịch vụ tài chính...

### 5.2. Cách tính lợi nhuận

- Lợi nhuận gộp = Doanh thu thuần – giá vốn hàng bán
- Tổng lợi nhuận = Doanh thu thuần –  $\Sigma$  chi phí (hợp lý, hợp lệ) + các lợi nhuận khác
- Lợi nhuận sau thuế =  $\Sigma$  Lợi nhuận – Thuế thu nhập doanh nghiệp

### 5.3. Các chỉ tiêu đánh giá lợi nhuận doanh nghiệp

- Tổng LN =  $LN_{tsxkd} + LN_{tc} + LN_{bt}$
- Tỷ suất lợi nhuận vốn kinh doanh:

$$T_{sv} = \frac{P}{V_{bq}} \times 100$$

Trong đó:

$T_{sv}$  : Tỷ suất lợi nhuận vốn

P : Lợi nhuận trong kỳ chưa trừ thuế thu nhập doanh nghiệp

Vbq: Tổng số vốn kinh doanh bình quân trong kỳ (vốn cố định và vốn lưu động)

- Tỷ suất lợi nhuận doanh thu bán hàng:

$$T_{sdt} = \frac{P}{DTBH} \times 100$$

Trong đó:

Tsdt : Tỷ suất lợi nhuận doanh thu bán hàng

P: Lợi nhuận do hoạt động kinh doanh mang lại (không bao gồm lợi nhuận từ các hoạt động khác mang lại)

DTBH: Doanh thu bán hàng trong kỳ

- Tỷ suất lợi nhuận giá thành:

$$T_{sz} = \frac{P}{Z_t} \times 100$$

Trong đó:

Tsz : Tỷ suất lợi nhuận giá thành

P: Lợi nhuận do hoạt động kinh doanh mang lại (không bao gồm lợi nhuận từ các hoạt động khác mang lại)

Zt: Giá thành toàn bộ sản phẩm hàng hoá tiêu thụ trong kỳ.

*Ví dụ:* Một doanh nghiệp có doanh thu thuần trong năm về tiêu thụ sản phẩm hàng hoá là 250 triệu đồng. Giá thành toàn bộ hàng hoá tiêu thụ trong năm là 230 triệu.

Lợi nhuận tiêu thụ sản phẩm hàng hoá trong năm là:

$$P = 250 \text{ triệu} - 230 \text{ triệu} = 20 \text{ triệu}$$

Tỷ suất lợi nhuận giá thành là:

$$T_{sz} = \frac{20 \text{ triệu}}{230 \text{ triệu}} \times 100 = 8,7 \%$$

Tỷ suất lợi nhuận doanh thu bán hàng là:

$$T_{sdt} = \frac{20 \text{ triệu}}{250 \text{ triệu}} \times 100 = 8 \%$$

#### 5.4. Phân phối lợi nhuận

Sau khi thực hiện các nghĩa vụ đối với Nhà nước (nộp thuế, nộp ngân sách), lãi thật của doanh nghiệp được chia vào các quỹ sau:

- **Quỹ đầu tư phát triển:**
  - + Đầu tư mở rộng và phát triển kinh doanh.
  - + Đổi mới, thay thế, hoàn chỉnh máy móc, thiết bị dây chuyền công nghệ, nghiên cứu áp dụng các tiến bộ khoa học kỹ thuật.
  - + Đổi mới trang thiết bị và điều kiện làm việc trong doanh nghiệp.
  - + Nghiên cứu khoa học, đào tạo, nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ thuật nghiệp vụ cho cán bộ, nhân viên của doanh nghiệp.
  - + Bổ sung vốn lưu động.
  - + Tham gia liên doanh, mua cổ phiếu, góp vốn cổ phần.
- **Quỹ dự phòng tài chính:** Dùng để bù đắp khoản chênh lệch từ những tổn thất, thiệt hại về tài sản do thiên tai, địch họa, hoả hoạn, những rủi ro trong kinh doanh không được tính trong giá thành và đền bù của cơ quan bảo hiểm.
- **Quỹ dự phòng trợ cấp mất việc làm:**
  - + Trợ cấp cho người lao động có thời gian làm việc tại doanh nghiệp đủ 1 năm trở lên bị mất việc làm.
  - + Chi cho việc đào tạo lại, đặc biệt là đào tạo nghề.
- **Quỹ phúc lợi:**
  - + Đầu tư xây dựng hoặc sửa chữa, bổ sung vốn xây dựng các công trình phúc lợi công cộng; chi cho các hoạt động phúc lợi xã hội, thể thao, văn hoá, phúc lợi công cộng của tập thể công nhân viên doanh nghiệp; đóng góp cho quỹ phúc lợi xã hội
  - + Trợ cấp khó khăn thường xuyên, đột xuất cho cán bộ công nhân viên.
  - + Trợ cấp khó khăn cho người lao động của doanh nghiệp đã về hưu, mất sức.
- **Quỹ khen thưởng:**
  - + Thưởng cuối năm hoặc thưởng kỳ cho cán bộ công nhân viên trong doanh nghiệp.
  - + Thưởng đột xuất cho những cá nhân, tập thể trong doanh nghiệp có sáng kiến cải tiến kỹ thuật mang lại hiệu quả kinh doanh.
  - + Thưởng cho những cá nhân và đơn vị ngoài doanh nghiệp có quan hệ hợp đồng kinh tế đã hoàn thành tốt những điều kiện của hợp đồng, mang lại lợi ích cho doanh nghiệp.



## Chương 3

# PHÂN TÍCH HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP DƯỢC

### MỤC TIÊU

1. Trình bày được khái niệm, chức năng, nhiệm vụ, vai trò của phân tích hoạt động kinh doanh.
2. Trình bày được ý nghĩa của phân tích hoạt động sản xuất kinh doanh thuốc.
3. Trình bày được các phương pháp đánh giá và phân tích hoạt động kinh doanh.
4. Trình bày được các chỉ tiêu cơ bản trong phân tích đánh giá hiệu quả kinh doanh của một doanh nghiệp dược.
5. Hiểu và vận dụng được các loại sơ đồ, biểu đồ trong biểu diễn các kết quả nghiên cứu.

## 1. ĐẠI CƯƠNG VỀ PHÂN TÍCH HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA MỘT DOANH NGHIỆP

### 1.1. Khái niệm

Phân tích hoạt động kinh doanh là quá trình nghiên cứu để đánh giá toàn bộ quá trình kết quả hoạt động kinh doanh ở doanh nghiệp nhằm làm rõ chất lượng hoạt động kinh doanh và các nguồn tiềm năng cần được khai thác, trên cơ sở đó đề ra các phương án và giải pháp nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất và kinh doanh ở doanh nghiệp. Vậy "*Phân tích hoạt động kinh doanh là quá trình nhận thức cải tạo hoạt động kinh doanh một cách tự giác và có ý thức phù hợp với điều kiện cụ thể và với qui luật kinh tế khách quan, nhằm đem lại hiệu quả kinh doanh cao hơn*".

### 1.2. Ý nghĩa

Trong hệ thống các môn khoa học pháp lý, phân tích thực hiện một chức năng cơ bản là dự đoán và điều chỉnh các hoạt động kinh doanh. Thông qua phân tích kết quả của kỳ trước mà xác định nguyên nhân, nhân tố ảnh hưởng, phát hiện qui luật phát triển và có giải pháp cụ thể để tiến hành quản lý trong kinh doanh.

- Phân tích hoạt động kinh doanh là cơ sở quan trọng để ra các quyết định kinh doanh.
- Phân tích hoạt động kinh doanh là công cụ quan trọng trong những chức năng quản trị có hiệu quả ở doanh nghiệp.
- Phân tích hoạt động kinh doanh là biện pháp quan trọng để phòng ngừa rủi ro.
- Tài liệu phân tích hoạt động kinh doanh không chỉ cần thiết cho các nhà quản trị ở bên trong doanh nghiệp mà còn cần thiết cho các đối tượng bên ngoài khác khi họ có mối quan hệ về nguồn lợi với doanh nghiệp, thông qua phân tích họ mới có thể quyết định đúng đắn trong việc hợp tác đầu tư, cho vay với doanh nghiệp nữa hay không.

### 1.3. Nhiệm vụ của phân tích hoạt động kinh doanh

Để trở thành một công cụ quan trọng của quá trình nhận thức, hoạt động kinh doanh ở doanh nghiệp và là cơ sở cho ra các quyết định đúng đắn, phân tích hoạt động kinh doanh có các nhiệm vụ sau:

- Kiểm tra và đánh giá kết quả hoạt động kinh doanh thông qua các chỉ tiêu kinh tế đã xây dựng. Nhiệm vụ trước tiên của phân tích là đánh giá và kiểm tra khái quát giữa kết quả đạt được so với các mục tiêu kế hoạch, dự toán định mức... đã đặt ra để khẳng định tính đúng đắn và khoa học của chỉ tiêu xây dựng, trên một số mặt chủ yếu của quá trình hoạt động kinh doanh.
- Xác định các nhân tố ảnh hưởng của các chỉ tiêu và tìm nguyên nhân gây nên các mức độ ảnh hưởng đó. Biến động của chỉ tiêu là do ảnh hưởng trực tiếp của các nhân tố gây nên, do đó ta phải xác định trị số của các nhân tố và tìm nguyên nhân gây nên biến động của trị số nhân tố đó.
- Đề xuất các giải pháp nhằm khai thác tiềm năng và khắc phục những tồn tại yếu kém của quá trình hoạt động kinh doanh. Phân tích hoạt động kinh doanh không chỉ đánh giá kết quả chung chung, mà cũng không chỉ dừng lại ở chỗ xác định nguyên tố và tìm nguyên nhân mà phải từ cơ sở nhận thức đó phát hiện các tiềm năng cần phải khai thác và những chỗ còn tồn tại yếu kém, nhằm đề xuất giải pháp phát huy thế mạnh và khắc phục tồn tại ở doanh nghiệp mình.
- Xây dựng phương án kinh doanh căn cứ vào mục tiêu đã định - Nhiệm vụ của phân tích nhằm xem xét dự báo có thể đạt được tương lai rất thích hợp với chức năng hoạch định các mục tiêu kinh doanh của các doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường.

### 1.4. Đặc thù của thuốc và vai trò của hoạt động sản xuất kinh doanh thuốc

Những năm gần đây, Đảng và Nhà nước ta đã chủ trương xây dựng nền kinh tế nhiều thành phần, hoạt động theo cơ chế thị trường có sự quản lý của

Nhà nước. Bước vào thời kỳ công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước, Đảng và Nhà nước đã khẳng định "con người là nguồn tài nguyên quý báu nhất quyết định sự phát triển của đất nước, trong đó sức khoẻ là vốn quý nhất của con người và của toàn xã hội... Đầu tư cho sức khoẻ để mọi người đều được chăm sóc sức khoẻ chính là đầu tư cho sự phát triển kinh tế xã hội của đất nước". Trong đó thuốc có vai trò rất quan trọng trong sự nghiệp chăm sóc và bảo vệ sức khoẻ nhân dân. Thuốc được coi là một hàng hoá có tính chất xã hội cao, có hàm lượng khoa học kỹ thuật cao, ảnh hưởng trực tiếp đến sức khoẻ, tính mạng con người, vì vậy thuốc là một loại hàng hoá đặc biệt cần được sử dụng an toàn, hợp lý, hiệu quả và chất lượng cao. Tuy thuốc không đóng vai trò duy nhất trong chăm sóc và bảo vệ sức khoẻ nhân dân nhưng thuốc giữ một vai trò quan trọng và trong nhiều trường hợp, thậm chí có vai trò quyết định trong việc bảo vệ, duy trì và phục hồi sức khoẻ cho người bệnh. Bảo đảm thuốc được sử dụng hợp lý, an toàn và bảo đảm khả năng nhân dân có được thuốc tối cần khi ốm đau là những điều kiện tiên quyết để công tác chăm sóc và bảo vệ sức khoẻ ban đầu thành công. Thuốc là hàng hoá hết sức thiết yếu cho cuộc sống, thiếu thuốc và thuốc có chất lượng kém có thể gây lo lắng cho nhân dân, đặc biệt có thể ảnh hưởng tiêu cực đến đời sống chính trị xã hội, và thuốc không phải do người tiêu dùng (bệnh nhân) quyết định cho bản thân mà chịu ảnh hưởng của thầy thuốc kê đơn. Để đạt được các mục tiêu trên không thể không kể đến sự đóng góp xứng đáng của doanh nghiệp dược trong việc sản xuất và cung ứng được phẩm phục vụ chăm sóc và bảo vệ sức khoẻ nhân dân. Dược hiện nay không phải chỉ mang tính kinh tế mà phải mang cả tính y tế kinh tế và quản lý kinh tế. Mục tiêu của hoạt động sản xuất kinh doanh thuốc là đem lại lợi nhuận cao trong kinh doanh cho nhà doanh nghiệp đồng thời "đảm bảo cung ứng thường xuyên và đủ thuốc, có chất lượng..., giá cả phù hợp, đảm bảo sử dụng thuốc hợp lý an toàn, có hiệu quả". Bộ Y tế đã chủ trương "phải đầu tư xây dựng ngành công nghiệp Dược Việt Nam hiện đại ngang tầm với những yêu cầu của nhiệm vụ chăm sóc và bảo vệ sức khoẻ nhân dân". Trong nhiệm vụ đó, các doanh nghiệp dược phải vươn lên đảm nhiệm vai trò chủ đạo. Việc sản xuất kinh doanh thuốc còn phải hướng tới mục tiêu công bằng trong cung ứng thuốc cho người nghèo, chính sách, vùng sâu, vùng xa...

## **2. CÁC PHƯƠNG PHÁP ĐÁNH GIÁ VÀ PHÂN TÍCH HOẠT ĐỘNG KINH DOANH**

### **2.1. Phương pháp cân đối**

Phương pháp cân đối được sử dụng nhiều trong công tác lập kế hoạch và cả trong công tác hạch toán để nghiên cứu các mối quan hệ cân đối về lượng hoặc về tiền trong quá trình kinh doanh và trên cơ sở đó có thể xác định ảnh hưởng của các nhân tố.

Trong quá trình hoạt động kinh doanh ở doanh nghiệp hình thành nhiều mối quan hệ cân đối; cân đối là sự cân bằng giữa hai mặt của các yếu tố với quá trình kinh doanh.

Ví dụ:

- Giữa tài sản (vốn) với nguồn vốn hình thành.
- Giữa các nguồn thu với các nguồn chi.
- Giữa nhu cầu sử dụng vốn với khả năng thanh toán.
- Giữa nguồn huy động vật tư với nguồn sử dụng vật tư cho sản xuất kinh doanh...

Phương pháp cân đối được sử dụng nhiều trong công tác lập kế hoạch và ngay cả trong công tác hạch toán để nghiên cứu các mối liên hệ cân đối về lượng của yếu tố với lượng các mặt yếu tố và quy trình kinh doanh và trên cơ sở đó có thể xác định ảnh hưởng của các nhân tố.

Để minh họa chúng ta sử dụng:

**Bảng 3.1. Cân đối kế toán ở doanh nghiệp X lập vào ngày 31/12/1999**

*Đơn vị: Triệu đồng*

| Tài sản                    | Số đầu năm   | Số cuối kỳ   | Chênh lệch  | Nguồn vốn             | Số đầu năm   | Số cuối kỳ   | Chênh lệch  |
|----------------------------|--------------|--------------|-------------|-----------------------|--------------|--------------|-------------|
| A- TSLĐ và đầu tư ngắn hạn | 400          | 430          | +30         | A- Nợ phải trả        | 300          | 330          | +30         |
| I. Tiền                    | 50           | 60           | +10         | I. Nợ ngắn hạn        | 100          | 80           | - 20        |
| II. Phải thu               | 100          | 120          | +20         | II. Nợ dài hạn        | 200          | 250          | +50         |
| III. Tồn kho               | 250          | 250          | -           | B- Chủ sở hữu         | 700          | 770          | +70         |
| B- TSCĐ và đầu tư dài hạn  | 600          | 670          | +70         | I. Nguồn vốn quý      | 700          | 770          | +70         |
| I. TSCĐ                    | 500          | 600          | +100        | 1. Kinh doanh         | 550          | 550          | -           |
| II. Đầu tư dài hạn         | 100          | 70           | -30         | 2. Lãi để lại         | 150          | 220          | +70         |
| <b>Cộng tài sản</b>        | <b>1.000</b> | <b>1.100</b> | <b>+100</b> | <b>Cộng nguồn vốn</b> | <b>1.000</b> | <b>1.100</b> | <b>+100</b> |

Qua bảng cân đối kế toán cho phép ta có thể đánh giá mối quan hệ của các yếu tố ảnh hưởng đến tính cân đối, đến tài sản và nguồn vốn ở doanh nghiệp. Cụ thể là: Tổng số tài sản, cũng như nguồn vốn giữa cuối kỳ so với đầu kỳ tăng 100 tr.đ. Các nhân tố ảnh hưởng đến mức tăng này là:

- Xét về mặt tài sản: Chủ yếu tăng do TSCĐ tăng 100 tr.đ và sau đó là đến các khoản phải thu tăng 20 tr.đ, tồn kho không đổi, đầu tư dài hạn giảm 20 tr.đ.
- Xét về mặt nguồn vốn: Chủ yếu tăng là do tiền lãi để lại 70 tr.đ và nợ dài hạn 50 tr.đ, nguồn vốn kinh doanh không đổi, còn nợ ngắn hạn giảm 20 tr.đ.

Tình hình trên cho phép ta kết luận: Trong kỳ doanh nghiệp đã giảm các khoản đầu tư dài hạn, tăng vay nợ dài hạn để đầu tư cho tài sản cố định. Và kết quả hoạt động kinh doanh đã mang lại kết quả khá cao, tiền lãi để lại tăng 70 tr.đ.



### **Công thức cân đối về hàng (Số lượng)**

$$T1 + N = T2 + X + H$$

T1= Tồn đầu kỳ      N= Nhập

T2= Tồn cuối kỳ      X= Xuất

H= Hư hao

Công thức này được áp dụng để cân đối số lượng hàng hoá trong quá trình kiểm kê, xuất nhập tồn kho.

## **2.2. Phương pháp so sánh**

Phương pháp so sánh là phương pháp được sử dụng phổ biến trong phân tích hoạt động kinh doanh. Khi sử dụng phương pháp so sánh cần nắm chắc ba nguyên tắc sau:

- **Lựa chọn tiêu chuẩn để so sánh:**

Tiêu chuẩn so sánh là chỉ tiêu của một kỳ được lựa chọn làm căn cứ để so sánh, được gọi là gốc so sánh. Tùy theo mục đích của nghiên cứu mà lựa chọn gốc so sánh thích hợp. Các gốc so sánh có thể là:

- Tài liệu năm trước (kỳ trước) nhằm đánh giá xu hướng phát triển của các chỉ tiêu.
- Các mục tiêu đã dự kiến (kế hoạch, dự toán, định mức) nhằm đánh giá tình hình thực hiện so với kế hoạch, dự toán, định mức.
- Các chỉ tiêu trung bình của ngành, khu vực kinh doanh, nhu cầu đơn đặt hàng... Nhằm khẳng định vị trí của doanh nghiệp và khả năng đáp ứng nhu cầu...

Các chỉ tiêu của kỳ được so sánh với kỳ gốc được gọi là chỉ tiêu kỳ thực hiện, và là kết quả mà doanh nghiệp đã đạt được.

- **Điều kiện so sánh:**

Để phép so sánh có ý nghĩa thì điều kiện tiên quyết là các chỉ tiêu được sử dụng phải đồng nhất. Trong thực tế thường điều kiện có thể so sánh được giữa các chỉ tiêu kinh tế cần được quan tâm cả về thời gian và không gian.

- Về mặt thời gian: Là các chỉ tiêu được tính trong cùng một khoảng thời gian hạch toán phải thống nhất trên 3 mặt sau:
  - + Phải cùng phản ánh nội dung kinh tế.
  - + Phải cùng một phương án tính toán.
  - + Phải cùng một đơn vị đo lường.
- Về mặt không gian: Các chỉ tiêu cần phải được qui đổi về cùng quy mô và điều kiện kinh doanh tương tự như nhau.

Ví dụ: Nghiên cứu chỉ tiêu lợi tức trước thuế của hai doanh nghiệp A là 100 tr.đ, doanh nghiệp B là 50 tr.đ. Nếu ta vội vàng kết luận là doanh nghiệp A hiệu quả kinh doanh gấp 2 doanh nghiệp B là chưa có cơ sở vững chắc, cho dù cùng thời gian kinh doanh như nhau, nhưng nếu như cho biết thêm về quy mô vốn hoạt động của doanh nghiệp A gấp 4 vốn hoạt động của doanh nghiệp B, thì kết luận trên sẽ là ngược lại, B hiệu quả hơn A chứ không phải A hiệu quả hơn B.

- Để đảm bảo tính đồng nhất người ta cần phải quan tâm tới phương diện được xem xét mức độ đồng nhất có thể chấp nhận được, độ chính xác cần phải có, thời gian phân tích được cho phép ...

- *Kỹ thuật so sánh:*

Để đáp ứng các mục tiêu nghiên cứu thường người ta sử dụng những kỹ thuật so sánh sau:

- So sánh bằng số tuyệt đối: Là kết quả của phép trừ giữa trị số của kỳ phân tích so với kỳ gốc của các chỉ tiêu kinh tế, kết quả so sánh biểu hiện khối lượng qui mô của các hiện tượng kinh tế.
- So sánh bằng số tương đối: Là kết quả của phép chia, giữa trị số của kỳ phân tích so với kỳ gốc của các chỉ tiêu kinh tế, kết quả so sánh biểu hiện kết cấu, mối quan hệ, tốc độ phát triển, mức phổ biến của các hiện tượng kinh tế.
- So sánh bằng số bình quân: Số bình quân là dạng đặc biệt của số tuyệt đối, biểu hiện tính chất đặc trưng chung về mặt số lượng, nhằm phản ánh đặc điểm chung của một đơn vị, một bộ phận, hay một tổng thể chung có cùng một tính chất.

Áp dụng rộng rãi nhất trong việc xây dựng, đánh giá, phân tích kế hoạch: Muốn biết kế hoạch được thực hiện hay không.

a. *So sánh CTTH và CTKH*

Kết quả cho biết mức độ thực hiện CTKH.

$$X\% = \frac{\text{CTTH}}{\text{CTKH}} \times 100 \text{ (quý, năm)}$$

Nhiều khi các CTTH chi tiết được so sánh với CTKH chi tiết để xem xét khả năng thực hiện chi tiết.

b. *So sánh CTTH giữa các năm để thấy năng lực thực hiện của các doanh nghiệp qua các năm*

$$X\% = \frac{\text{CTTH1}}{\text{CTTH2}} \times 100 \text{ (quý, năm)}$$



c. So sánh các CTKH với nhau

Kết quả cho biết mức độ tăng hay giảm của các chỉ tiêu kế hoạch

$$X\% = \frac{\text{CTKH1}}{\text{CTKH2}} \times 100$$

d. So sánh các chỉ tiêu trong cùng một thời gian

Ví dụ: So sánh chỉ tiêu nộp thuế trong cùng một thời gian của các xí nghiệp, công ty trong Tổng Công ty Dược.

e. So sánh các chỉ tiêu với một chỉ tiêu trung bình tiên tiến hay tiên tiến nhất để phân biệt

Ngoài ra có thể so sánh các chỉ tiêu của nước này và nước khác.

Khi so sánh các chỉ tiêu giá trị, không cùng một đơn vị thời gian thì phải quy về giá trị gốc để so sánh bằng cách nhân với chỉ số giá (chỉ số giá nói lên sự mất giá trị của tiền do lạm phát).

**Một số ví dụ về phương pháp so sánh**

**Bảng 3.2.** So sánh tiền thuốc tiêu dùng người/năm ở Việt Nam từ 1990 - 1999

Đơn vị tính: USD

| Năm \ Chỉ tiêu | Tiền thuốc tiêu dùng bình quân | Tốc độ tăng trưởng (Nhịp cơ sở) (%) | Tốc độ tăng trưởng (Nhịp mất xích) (%) |
|----------------|--------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------------|
| 1990           | 0,3                            | 100,0                               | 100,0                                  |
| 1991           | 0,5                            | 166,7                               | 166,7                                  |
| 1992           | 1,5                            | 500,0                               | 300,0                                  |
| 1993           | 2,5                            | 833,3                               | 166,7                                  |
| 1994           | 3,4                            | 1133,3                              | 136,0                                  |
| 1995           | 4,2                            | 1400,0                              | 123,5                                  |
| 1996           | 4,6                            | 1533,3                              | 109,5                                  |
| 1997           | 5,2                            | 1733,3                              | 113,0                                  |
| 1998           | 5,5                            | 1833,3                              | 105,8                                  |
| 1999           | 5,0                            | 1666,7                              | 90,9                                   |

**Bảng 3.3.** So sánh doanh thu của CTDLTƯ1 từ 1993 - 2000

| Năm \ Chỉ tiêu | Doanh thu (Triệu đồng) | Tốc độ tăng trưởng so năm liền kề trước đó (%) | Tốc độ tăng trưởng so 1993 (%) |
|----------------|------------------------|------------------------------------------------|--------------------------------|
| 1993           | 60.302,5               | 100                                            | 100                            |
| 1994           | 72.633,0               | 120,4                                          | 120,4                          |
| 1995           | 87.268,3               | 120,2                                          | 144,7                          |
| 1996           | 104.804,3              | 120,1                                          | 173,8                          |
| 1997           | 130.429,5              | 124,5                                          | 216,3                          |
| 1998           | 192.909,6              | 147,9                                          | 319,9                          |
| 1999           | 196.085,6              | 101,6                                          | 325,2                          |
| 2000           | 272.389,9              | 138,9                                          | 451,7                          |

### 2.3. Phương pháp tỷ trọng (Phương pháp phân tích chi tiết)

So sánh các chỉ tiêu chi tiết cấu thành chỉ tiêu tổng thể. Các chỉ tiêu kinh tế thường được chi tiết từ các yếu tố cấu thành. Nghiên cứu chi tiết giúp ta đánh giá chính xác các yếu tố cấu thành của các chỉ tiêu phân tích. Ví dụ:

- Tổng giá thành sản phẩm được chi tiết theo giá thành của từng loại sản phẩm sản xuất. Trong mỗi loại sản phẩm, giá thành được chi tiết theo các yếu tố của chi phí sản xuất.
- Kết quả doanh thu tiêu thụ được chi tiết bao gồm doanh thu của nhiều mặt hàng tiêu thụ.

**Bảng 3.4. Kết cấu chi phí sản xuất qua 3 năm**

*Đơn vị tính: triệu đồng*

| Chỉ tiêu                              | Năm | 1995    |            | 1996    |            | 1997    |            |
|---------------------------------------|-----|---------|------------|---------|------------|---------|------------|
|                                       |     | Số tiền | Tỷ trọng % | Số tiền | Tỷ trọng % | Số tiền | Tỷ trọng % |
| Nguyên vật liệu                       |     | 4702    | 66,62      | 5036    | 63,14      | 7542    | 66,87      |
| Nhiên liệu, động lực                  |     | 172     | 2,43       | 217     | 2,72       | 317     | 2,81       |
| Tiền lương và các khoản phụ cấp khác  |     | 805     | 11,4       | 896     | 11,23      | 1615    | 14,31      |
| Bảo hiểm XH, BHYT, kinh phí công đoàn |     | 150     | 2,12       | 151     | 1,89       | 195     | 1,72       |
| Khấu hao TSCĐ                         |     | 88      | 1,25       | 206     | 1,89       | 242     | 2,15       |
| Trả lãi vay                           |     | 548     | 7,76       | 474     | 5,94       | 318     | 2,82       |
| Chi phí khác                          |     | 593     | 8,39       | 995     | 11,46      | 1084    | 9,29       |
| Tổng mức phí                          |     | 7058    | 100        | 7975    | 100        | 11278   | 100        |
| So sánh tổng mức phí qua các năm (%)  |     | 100     |            | 113     |            | 141,4   |            |

### 2.4. Phương pháp liên hệ

Liên hệ các chỉ tiêu bằng cách lấy một chỉ tiêu quan trọng để so sánh các CT khác.

Ví dụ: Khi chỉ tiêu kháng sinh cao thì các chỉ tiêu khác không cao và khi chỉ tiêu kháng sinh giảm thì các chỉ tiêu khác tăng...

### 2.5. Phương pháp loại trừ

Đây là trường hợp đặc biệt của phương pháp liên hệ: Khi có 1 chỉ tiêu có mối liên hệ phủ định, khi có chỉ tiêu này thì khó có chỉ tiêu kia.

Ví dụ: Trong chiến dịch tiêm chủng mở rộng nếu việc tiêm chủng thực hiện được = 90 - 95% đối tượng cần tiêm chủng thì có thể kết luận bệnh dịch đã tiêm chủng khó có thể xảy ra, như vậy phải tìm được bản chất và các mối quan hệ thì mới đủ căn cứ để kết luận.

## 2.6. Phương pháp tìm xu hướng phát triển của chỉ tiêu

Là phương pháp tính mức gia tăng hay nhịp phát triển của chỉ tiêu.

- **Nhịp cơ sở:** So sánh định gốc

Lấy một chỉ tiêu nào đó của một năm so sánh tình hình thực hiện của nó qua các năm.

- **Nhịp mắt xích:** So sánh liên hoàn

Lấy các CTTH của một năm so sánh với năm ngay trước đó.

Yêu cầu:

- Cơ số mẫu phải lớn hơn 5 thì mới có quy luật.
- Con số phải tương đối ổn định.

Ta có công thức tính theo bảng 3.5:

**Bảng 3.5.** Cách tính nhịp mắt xích và nhịp cơ sở

| Năm           | 1993  | 1994<br>( $\times 100\%$ ) | 1995<br>( $\times 100\%$ ) | 1996<br>( $\times 100\%$ ) | 1997<br>( $\times 100\%$ ) | 1998<br>( $\times 100\%$ ) | 1999<br>( $\times 100\%$ ) |
|---------------|-------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Nhịp cơ sở    | $X_1$ | $\frac{X_2}{X_1}$          | $\frac{X_3}{X_1}$          | $\frac{X_4}{X_1}$          | $\frac{X_5}{X_1}$          | $\frac{X_6}{X_1}$          | $\frac{X_7}{X_1}$          |
| Nhịp mắt xích | $Y_1$ | $\frac{Y_2}{Y_1}$          | $\frac{Y_3}{Y_2}$          | $\frac{Y_4}{Y_3}$          | $\frac{Y_5}{Y_4}$          | $\frac{Y_6}{Y_5}$          | $\frac{Y_7}{Y_6}$          |

Ý nghĩa:

- Nhịp cơ sở X cho biết xu hướng phát triển của chỉ tiêu tăng hay giảm so với một năm. Thường chọn năm gốc làm năm đầu tiên của dãy so sánh nếu xu hướng tăng hay giảm. Nếu chỉ số không có xu hướng thì chọn một năm nào đó để làm gốc. Cơ số mẫu phải  $\geq 5$ .
- Nhịp mắt xích Y cho biết tốc độ phát triển của chỉ tiêu tăng hay giảm so với năm trước đó. Cơ số mẫu phải  $\geq 5$ .

## 3. CÁC CHỈ TIÊU PHÂN TÍCH HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH VÀ TÀI CHÍNH CỦA DOANH NGHIỆP DƯỢC

### 3.1. Tổ chức bộ máy, cơ cấu nhân lực

Tổ chức bộ máy, cơ cấu nhân lực là một trong bốn nguồn lực quan trọng quyết định hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Sự biến động của nhân lực và sắp xếp nhân lực không hợp lý sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến năng suất lao động của mỗi người, ảnh hưởng hoạt động của doanh nghiệp. Khi phân tích chỉ tiêu này cần chú ý phân tích đánh giá và so sánh các nội dung sau:

- Sơ đồ tổ chức bộ máy của doanh nghiệp dược.

- Cơ cấu trình độ cán bộ: Số dược sỹ sau và trên đại học, số dược sỹ đại học, dược sỹ trung học, số lượng dược tá, công nhân dược, cán bộ khác.
- Tổng số cán bộ của doanh nghiệp.

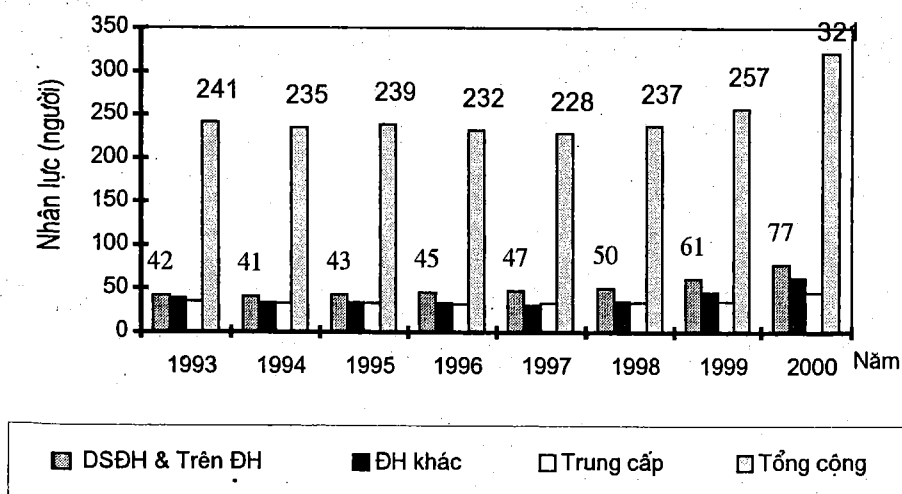
Với ngành dược, tỷ lệ các cán bộ có trình độ chuyên môn cao sẽ giúp cho doanh nghiệp hoạt động tốt hơn. Doanh nghiệp dược sản xuất là chính thì dược sỹ sau đại học và dược sỹ đại học ở các phân xưởng cao hơn bộ phận lưu thông và quản lý khác.

**Bảng 3.6. Cơ cấu nhân lực của CTDLTƯ1 từ năm 1993 – 2000**

| Số lượng và cơ cấu nhân lực | Dược sỹ trên đại học | Dược sỹ đại học | Đại học khác | Dược sỹ trung học và trung cấp khác | Dược tá và sơ cấp khác | Tổng cộng |
|-----------------------------|----------------------|-----------------|--------------|-------------------------------------|------------------------|-----------|
| Năm 1993                    | 7                    | 35              | 39           | 35                                  | 125                    | 241       |
| Năm 1994                    | 9                    | 32              | 34           | 33                                  | 127                    | 235       |
| Năm 1995                    | 12                   | 31              | 34           | 33                                  | 129                    | 239       |
| Năm 1996                    | 13                   | 32              | 33           | 32                                  | 122                    | 232       |
| Năm 1997                    | 15                   | 32              | 31           | 33                                  | 117                    | 228       |
| Năm 1998                    | 17                   | 33              | 35           | 34                                  | 125                    | 237       |
| Năm 1999                    | 18                   | 43              | 46           | 35                                  | 115                    | 257       |
| Năm 2000                    | 18                   | 59              | 62           | 45                                  | 137                    | 321       |

Từ bảng trên ta có biểu đồ sau:

**Cơ cấu nhân lực từ năm 1993-2000**



**Hình 3.1. Biểu đồ diễn biến nhân lực của CTDLTƯ 1 từ năm 1993 - 2000**

### 3.2. Doanh số mua, cơ cấu nguồn mua

Doanh số mua thể hiện năng lực luân chuyển hàng hoá của doanh nghiệp. Nghiên cứu cơ cấu nguồn mua xác định được nguồn hàng đồng thời

tìm ra được dòng hàng "nóng" mang lại nhiều lợi nhuận (DSM bao gồm cả doanh số sản xuất) và thể hiện cái nhìn sắc bén nhạy cảm của những người làm công tác kinh doanh. Việc phân tích nguồn mua và cơ cấu nguồn mua là một chỉ tiêu cần phân tích trong hoạt động doanh nghiệp.

- Tổng doanh số mua của doanh nghiệp.
- Các nguồn mua phải đảm bảo được yêu cầu chất lượng.
  - + Mua của các xí nghiệp sản xuất.
  - + Mua nguồn khác: Thường là mua của các hãng, các công ty nhà nước, công ty trách nhiệm hữu hạn khác.
  - + Các quầy, cửa hàng của công ty tự mua.
  - + Riêng với doanh nghiệp được trung ương và một số doanh nghiệp được buôn bán tại thành phố lớn có chức năng xuất nhập khẩu còn có nguồn nhập khẩu.
  - + DND sản xuất có thêm nguồn mua nguyên liệu.
  - + DND địa phương có nguồn mua của DND trung ương, xí nghiệp được tỉnh và nguồn sản xuất tại công ty.

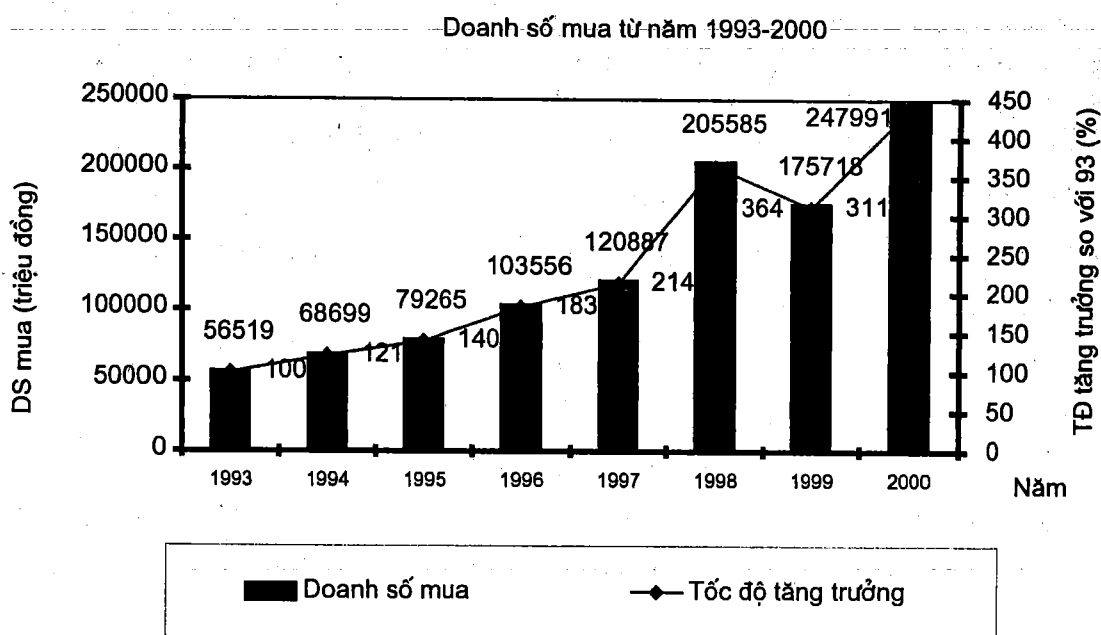
Ví dụ 1:

**Bảng 3.7.** Diễn biến doanh số mua của CTDLTU1 từ năm 1993 - 2000

(ĐVT: triệu đồng)

| <b>Chỉ tiêu</b><br><b>Năm</b> | <b>Doanh số mua</b><br><b>(Triệu đ)</b> | <b>Tốc độ tăng trưởng so năm</b><br><b>liền kề trước đó (%)</b> | <b>Tốc độ tăng trưởng</b><br><b>so 1993 (%)</b> |
|-------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| 1993                          | 56.518,9                                | 100                                                             | 100                                             |
| 1994                          | 68.699                                  | 121,5                                                           | 121,5                                           |
| 1995                          | 79.265,4                                | 115,4                                                           | 140,2                                           |
| 1996                          | 103.556,5                               | 130,6                                                           | 183,2                                           |
| 1997                          | 120.887                                 | 116,7                                                           | 213,9                                           |
| 1998                          | 205.584,8                               | 170,1                                                           | 363,7                                           |
| 1999                          | 175.718,5                               | 85,5                                                            | 310,9                                           |
| 2000                          | 247.991,5                               | 141,1                                                           | 438,8                                           |

Từ kết quả phân tích bảng trên, ta biểu diễn theo biểu đồ sau:



Hình 3.2. Biểu đồ doanh số mua của CTDLTU1 từ 1993 - 2000

### 3.3. Doanh số bán ra và tỷ lệ bán buôn, bán lẻ

Doanh số bán ra có ý nghĩa quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Xem xét doanh số bán và tỷ lệ giữa bán buôn, bán lẻ để hiểu thực trạng DN từ đó đưa ra một tỷ lệ tối ưu nhằm khai thác hết thị trường, đảm bảo lợi nhuận cao:

- Tổng DSB của DN.
- Doanh số bán theo cơ cấu nhóm hàng.
- Nhóm hàng có tỉ trọng lớn nhất.
- Nhóm hàng, mặt hàng có hiệu quả nhất.
- Doanh số bán buôn.
  - + Bán cho DN khác.
  - + Bán cho bệnh viện.
  - + Bán cho bảo hiểm.
- Doanh số bán lẻ.

So sánh tỷ trọng từng phần với tổng doanh số bán xem doanh nghiệp đó chủ yếu bán buôn hay bán lẻ. DND trung ương tỷ trọng bán buôn/DS phải lớn. DND địa phương phục vụ bán lẻ là chính nên tỷ trọng bán lẻ/DS sẽ cao hơn. DN sản xuất còn có DSB ra của mặt hàng mà doanh nghiệp sản xuất được.



### 3.4. Phân tích tình hình sử dụng phí

Hoạt động kinh doanh ở doanh nghiệp luôn gắn liền với thị trường và cách ứng xử các yếu tố chi phí đầu vào, đầu ra nhằm đạt được mức tối đa lợi tức trong kinh doanh. Phân tích tình hình sử dụng phí giúp cho doanh nghiệp nhận diện các hoạt động sinh ra chi phí và khai triển các khoản chi phí dựa trên hoạt động. Nó có ý nghĩa quan trọng trong việc kiểm soát chi phí để lập kế hoạch và ra các quyết định kinh doanh cho tương lai. Khi phân tích các chỉ tiêu này cần chú ý phân tích, đánh giá, so sánh các yếu tố sau:

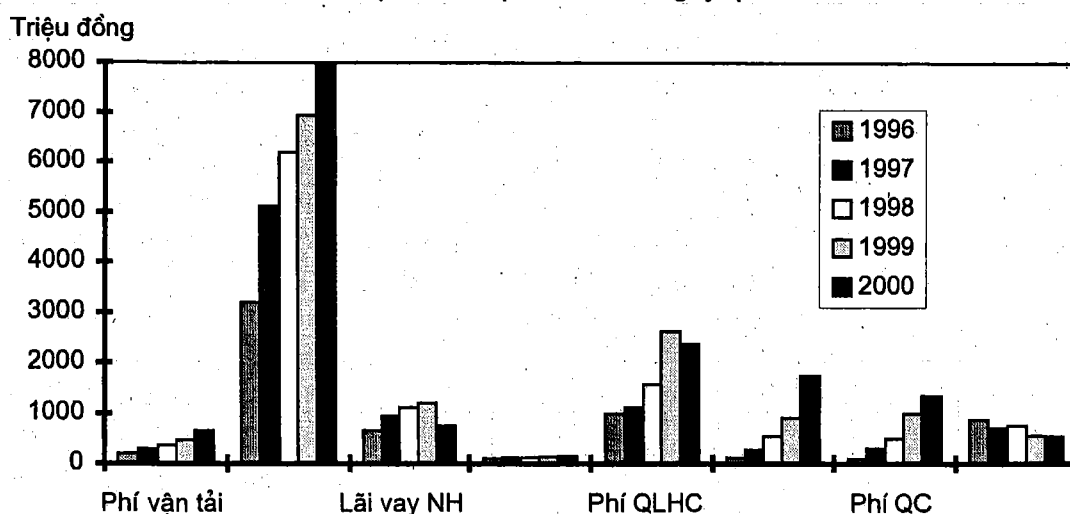
- Chi phí vận tải trong lưu thông.
- Lương trả cho cán bộ công nhân viên.
- Lãi do vay vốn ngân hàng để kinh doanh.
- Các loại chi phí bảo hiểm phải nộp.
- Chi phí bảo quản, chọn lọc, đóng gói.
- Chi phí khấu hao tài sản.
- Chi phí cho quảng cáo khuyến trương.
- Chi phí khác: Chi phí quản lý hành chính và khen thưởng...
- Tỷ trọng giữa tổng mức phí với DSB.
- Với DN sản xuất: Chi phí mua nguyên liệu, khấu hao tài sản, tiền công, điện nước, quản lý xí nghiệp...

**Bảng 3.8.** Tổng mức phí và cơ cấu phí lưu thông của công ty X từ năm 1997 - 2000

Đơn vị: Triệu đồng

|                        | 1997    |      | 1998    |      | 1999    |      | 2000    |      |
|------------------------|---------|------|---------|------|---------|------|---------|------|
|                        | Số tiền | (%)  | Số tiền | (%)  | Số tiền | (%)  | Số tiền | (%)  |
| Tổng mức phí           | 8877,5  | 100  | 11170   | 100  | 13851,7 | 100  | 15554   | 100  |
| Phí vận tải            | 288     | 3,3  | 373     | 3,3  | 475     | 3,4  | 654     | 4,2  |
| Lương                  | 5120    | 57,7 | 620     | 55,5 | 6950    | 50,4 | 7980    | 51,4 |
| Lãi vay ngân hàng      | 950     | 10,7 | 1115    | 10   | 1200    | 8,6  | 750     | 4,8  |
| BHXXH                  | 118     | 1,3  | 120     | 1,1  | 130     | 0,9  | 145     | 0,9  |
| Phí quản lý hành chính | 1120    | 12,6 | 1570    | 14   | 2631    | 19   | 2380    | 15,3 |
| Khấu hao TSCĐ          | 281,5   | 3,1  | 542     | 4,8  | 905,7   | 6,5  | 1744    | 11,2 |
| Phí quảng cáo          | 300     | 3,4  | 500     | 4,5  | 1000    | 7,2  | 1350    | 8,7  |
| Chi phí khác           | 700     | 7,9  | 750     | 6,7  | 560     | 4    | 551     | 3,5  |
| Tỷ trọng TMP/DSB       | 27,7%   |      | 26%     |      | 30,8%   |      | 26,8%   |      |

Mức phí thành phần của công ty qua 5 năm



Hình 3.3. Biểu đồ mức phí thành phần của công ty X qua 5 năm

### 3.5. Phân tích vốn

Để đạt được lợi nhuận tối đa DN phải không ngừng nâng cao trình độ quản lý sản xuất kinh doanh, trong đó quản lý và sử dụng vốn là một bộ phận rất quan trọng, có ý nghĩa quyết định. Qua phân tích sử dụng vốn DN có thể khai thác tiềm năng sẵn có, biết mình đang ở cung đoạn nào trong quá trình phát triển (thịnh vượng, suy thoái) hay đang ở vị trí nào trong quá trình cạnh tranh với đơn vị khác, nhằm có biện pháp tăng cường quản lý, ở đây phân tích các chỉ tiêu sau:

#### 3.5.1. Kết cấu nguồn vốn

Sử dụng công thức (1)

- Tổng nguồn vốn của DN.
- Nguồn vốn nợ phải trả.
  - + Nợ ngắn hạn.
  - + Nợ dài hạn.
- Nguồn vốn của chủ sở hữu.
  - + Vốn cố định.
  - + Vốn lưu động.
  - + Vốn từ các quỹ khác.

Khả năng thanh toán của DN:

$$\text{Khả năng thanh toán} = \frac{\text{Nguồn vốn chủ sở hữu}}{\text{Tổng nguồn vốn nợ}} \times 100\% \quad (1)$$

(Tỷ suất tự tài trợ)

### 3.5.2. Tình hình phân bổ vốn

Phân tích nhằm xem xét tính chất hợp lý của việc sử dụng vốn của DN như thế nào? Với số vốn đã có, DN phân bổ cho các loại tài sản có hợp lý không? Sự thay đổi kết cấu lại vốn có ảnh hưởng đến quá trình kinh doanh và phục vụ của DND:

- Vốn phân bổ vào TSLĐ.
- Vốn phân bổ vào TSCĐ.
- Tổng cộng tài sản của doanh nghiệp.

Với DN buôn bán thì tỷ trọng TSLĐ cao hơn DN sản xuất, TSCĐ lớn phù hợp trình độ công nghệ sản xuất.

**Bảng 3.9.** Tình hình phân bổ vốn của công ty X từ năm 1997 - 2000.

Đơn vị: Triệu đồng.

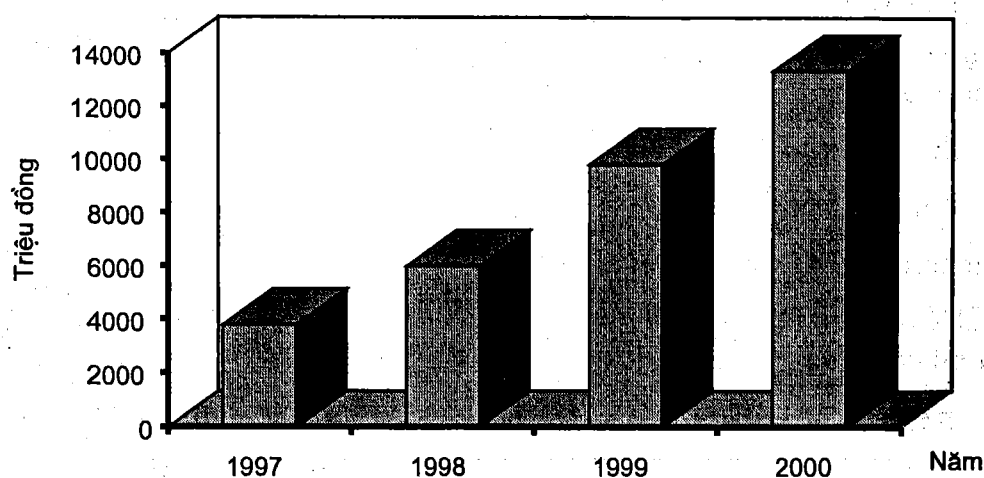
|               | 1997    |      | 1998    |      | 1999    |      | 2000    |      |
|---------------|---------|------|---------|------|---------|------|---------|------|
|               | Số tiền | %    | Số tiền | %    | Số tiền | %    | Số tiền | %    |
| Tổng TS       | 25751,5 | 100  | 31190   | 100  | 35905,1 | 100  | 385418  | 100  |
| 1. TSLĐ       | 22582,5 | 87,7 | 267104  | 85,6 | 29111,1 | 81,1 | 304852  | 79,1 |
| Vốn bằng tiền | 880,8   | 3,4  | 241,8   | 0,8  | 5878,7  | 16,4 | 4754,5  | 12,3 |
| Nợ phải thu   | 8670,7  | 33,7 | 130297  | 41,8 | 10536,8 | 29,3 | 132363  | 34,3 |
| Hàng tồn kho  | 12549,9 | 48,7 | 109635  | 35,1 | 12102,2 | 33,7 | 120939  | 31,4 |
| TSLĐ khác     | 481,1   | 1,9  | 24754   | 7,9  | 593,4   | 1,7  | 400,5   | 1,1  |
| 2. TSCĐ       | 3169,0  | 12,3 | 44796   | 14,4 | 6794    | 18,9 | 8056,6  | 20,9 |

**Bảng 3.10.** Tình hình đầu tư và sử dụng TSCĐ của công ty X năm 1997- 2000.

Đơn vị: Triệu đồng

|                                   | 1997       |      | 1998       |      | 1999       |      | 2000       |      |
|-----------------------------------|------------|------|------------|------|------------|------|------------|------|
|                                   | Nguyên giá | %    | Nguyên giá | %    | Nguyên giá | %    | Nguyên giá | %    |
| Tổng TSCĐ                         | 3791       | 100  | 5989,1     | 100  | 9822,5     | 100  | 13364,4    | 100  |
| 1. Nhà cửa, vật kiến trúc         | 970        | 25,6 | 1264,2     | 21,1 | 2513,1     | 25,5 | 3120       | 23,3 |
| 2. Máy móc thiết bị               | 2014,5     | 53,1 | 3071       | 51,3 | 4835       | 49,2 | 7133,4     | 53,4 |
| 3. Phương tiện vận tải truyền dẫn | 375        | 9,9  | 387,6      | 6,5  | 782,8      | 7,9  | 1096       | 8,2  |
| 4. Thiết bị dụng cụ quản lý       | 431,5      | 11,4 | 1266,3     | 21,1 | 1691,6     | 17,3 | 2015       | 15,1 |

Tổng TSCĐ trong 4 năm 1997-2000



Hình 3.4. Biểu đồ tổng TSCĐ đầu tư từ năm 1997 - 2000 của công ty X

### 3.5.3. Tốc độ luân chuyển và hiệu quả sử dụng vốn

Thể hiện việc sử dụng vốn của DN đã phù hợp hay chưa?

- Số vòng quay vốn.

$$C = \frac{D}{VLD}$$

Trong đó: C: Số vòng quay VLD

D: Doanh thu thuần (Doanh thu - thuế)

VLD: Bình quân VLD trong kỳ.

- Số ngày luân chuyển VLD:

$$N = \frac{T}{C} = \frac{T \times VLD}{D}$$

Trong đó: N: Số ngày luân chuyển của một vòng quay vốn.

T: Số ngày trong kỳ (30 ngày/tháng; 90 ngày/quý; 360 ngày/năm).

- Hiệu quả sử dụng VLD:

$$H_{VLD} = \frac{LN \times 100\%}{VLD}$$

**Bảng 3.11. Tốc độ luân chuyển và hiệu quả sử dụng vốn lưu động của công ty X từ năm 1996 - 2000**

Đơn vị: Triệu đồng

| Năm                  | 1996  | 1997  | 1998  | 1999  | 2000  |
|----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Doanh thu thuần      | 20000 | 30505 | 39696 | 42403 | 55623 |
| Lợi nhuận            | 700   | 1000  | 1483  | 2899  | 10000 |
| Số dư bình quân VLĐ  | 13000 | 20000 | 22710 | 29134 | 30870 |
| Số vòng quay vốn     | 1,5   | 1,5   | 1,7   | 1,5   | 1,8   |
| Số ngày luân chuyển  | 240   | 240   | 211   | 240   | 200   |
| Hiệu quả sử dụng VLĐ | 5,4%  | 5%    | 6,5%  | 10%   | 32,4% |

**Bảng 3.12. Hiệu quả sử dụng TSCĐ của công ty X từ năm 1997 - 2000**

Đơn vị: Triệu đồng

| Năm                    | 1997  | 1998   | 1999   | 2000    |
|------------------------|-------|--------|--------|---------|
| Doanh thu thuần        | 30505 | 39696  | 42403  | 55623   |
| Lợi nhuận              | 1000  | 1483   | 2899   | 10000   |
| Nguyên giá TSCĐ        | 3791  | 5989,1 | 9822,5 | 13364,4 |
| Hiệu suất sử dụng TSCĐ | 8,0   | 6,6    | 4,3    | 4,2     |
| Lợi nhuận/TSCĐ         | 0,26  | 0,25   | 0,3    | 0,75    |

### 3.6. Lợi nhuận và tỷ suất lợi nhuận

Kinh doanh là một hoạt động kiếm lời. Lợi nhuận và tỷ suất lợi nhuận là mục tiêu hàng đầu của mọi DND trong nền kinh tế thị trường. Khi phân tích, đánh giá hoạt động DND, chỉ tiêu này đánh giá tổng hợp hiệu quả và chất lượng kinh doanh, giúp các nhà đầu tư đánh giá mục đích đầu tư của mình có đạt hay không.

- Tổng số lợi nhuận của DN thu được.
- Tỷ suất lợi nhuận thu được từ vốn kinh doanh:

$$TSLN_{VKD} = \frac{\text{Tổng LN}}{VKD} \times 100\%$$

- Tỷ suất lợi nhuận thu được từ VCD:

$$TSLN_{VCD} = \frac{\text{Tổng LN}}{VCD} \times 100\%$$

- Tỷ suất lợi nhuận thu được từ VLĐ:

$$TSLN_{VLĐ} = \frac{\text{Tổng LN}}{VLĐ} \times 100\%$$

- Tỷ suất lợi nhuận thu được từ doanh thu:

$$TSLN = \frac{\text{Tổng LN}}{\text{Tổng doanh thu}} \times 100\%$$

**Bảng 3.13.** Các chỉ số sinh lời của CTDLTƯ 1 từ 1993 - 2000

(Đơn vị: Triệu đồng)

| Chỉ tiêu \ Năm                  | 1993  | 1994  | 1995  | 1996  | 1997  | 1998   | 1999  | 2000   |
|---------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|--------|
| Lợi nhuận trước thuế            | 332,5 | 125,7 | 125,8 | 56,4  | 107,9 | 1457,1 | 802,3 | 1000,7 |
| LN thuần                        | 166,2 | 62,7  | 69,2  | 31,0  | 59,3  | 801,4  | 545,6 | 680,5  |
| Tỷ suất doanh lợi doanh thu (%) | 0,276 | 0,086 | 0,079 | 0,029 | 0,046 | 0,419  | 0,281 | 0,252  |
| Tỷ suất lợi nhuận tổng vốn (%)  | 0,69  | 0,15  | 0,17  | 0,056 | 0,101 | 0,79   | 0,54  | 0,60   |
| Doanh lợi vốn chủ sở hữu (%)    | 1,95  | 0,65  | 0,66  | 0,34  | 0,57  | 5,48   | 4,0   | 4,36   |

### 3.7. Nộp ngân sách Nhà nước

Là mức đóng góp thực hiện nghĩa vụ đối với Nhà nước, thể hiện hiệu quả đầu tư của Nhà nước vào các doanh nghiệp, là điều kiện để doanh nghiệp tồn tại và hoạt động có hiệu quả:

- Các khoản nộp thuế của DN cho Nhà nước.
- Các khoản nộp khác.
- Tổng cộng các khoản nộp.

Ví dụ:

**Bảng 3.14.** Tình hình thực hiện nghĩa vụ với Nhà nước của CTDLTƯ1 từ 1993 - 2000

(Đơn vị: Triệu đồng)

| Chỉ tiêu \ Năm | Các khoản nộp thuế cho Nhà nước | Nộp bảo hiểm, phí công đoàn | Các khoản nộp khác | Tổng cộng |
|----------------|---------------------------------|-----------------------------|--------------------|-----------|
| 1993           | 1.811,90                        | 37,50                       | 213,83             | 2.063,23  |
| 1994           | 1.749,39                        | 45,76                       | 254,81             | 2.049,96  |
| 1995           | 2.005,61                        | 88,43                       | 468,65             | 2.562,69  |
| 1996           | 2.478,40                        | 257,39                      | 567,36             | 3.303,15  |
| 1997           | 4.957,39                        | 221,25                      | 151,92             | 5.330,56  |
| 1998           | 6.210,34                        | 276,57                      | 163,22             | 6.650,13  |
| 1999           | 12.660,53                       | 348,16                      | 144,45             | 13.153,14 |
| 2000           | 12.352,6                        | 388,7                       | 394,0              | 13.135,4  |



### 3.8. Năng suất lao động bình quân cán bộ nhân viên

Năng suất lao động bình quân được thể hiện bằng chỉ tiêu doanh số bán ra chia cho tổng số cán bộ công nhân trong sản xuất và kinh doanh. Năng suất lao động tăng thể hiện hoạt động của DN có hiệu quả và ngược lại. Khi phân tích các chỉ tiêu trên cần nghiên cứu:

- DS bán ra.
- Số cán bộ công nhân viên.
- Năng suất bình quân của cán bộ công nhân viên:

$$NSLĐ_{\text{bình quân}} = \frac{DSB}{\text{Số CBCNV}}$$

- Đối với DND kinh doanh thì năng suất lao động bình quân là năng suất bán ra. DND sản xuất, năng suất lao động bình quân là tổng năng suất lao động bình quân trong từng giai đoạn sản xuất của mỗi cán bộ.

**Bảng 3.15.** NSLĐ bình quân của CBCNV CTDLTW1 qua 8 năm 1993 - 2000

| <b>Chỉ tiêu</b><br><b>Năm</b> | <b>Dsố bán</b><br><b>(Triệu đồng)</b> | <b>Tổng số</b><br><b>CBCNV</b><br><b>trong kỳ</b> | <b>NSLĐ</b><br><b>BQ (x1000)</b> | <b>Tỷ lệ phát triển</b><br><b>so năm liên kế</b><br><b>(%)</b> | <b>Tỷ lệ phát triển</b><br><b>so năm 1993</b><br><b>(%)</b> |
|-------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| 1993                          | 60.302,5                              | 241                                               | 250.218                          | 100                                                            | 100                                                         |
| 1994                          | 72.633,0                              | 235                                               | 309.076                          | 123,5                                                          | 123,5                                                       |
| 1995                          | 87.268,3                              | 239                                               | 365.139                          | 118,1                                                          | 145,9                                                       |
| 1996                          | 104.804,3                             | 232                                               | 451.743                          | 123,7                                                          | 180,5                                                       |
| 1997                          | 130.429,5                             | 228                                               | 572.059                          | 126,6                                                          | 228,6                                                       |
| 1998                          | 192.909,6                             | 237                                               | 813.964                          | 142,3                                                          | 325,3                                                       |
| 1999                          | 196.085,6                             | 257                                               | 762.979                          | 93,7                                                           | 304,9                                                       |
| 2000                          | 272.389,9                             | 321                                               | 848.567                          | 111,2                                                          | 339,1                                                       |

### 3.9. Thu nhập bình quân cán bộ công nhân viên

Phân tích hoạt động của DND không phải chỉ tính đến lợi nhuận thu được mà còn phải tính đến việc đảm bảo đời sống của cán bộ công nhân viên thông qua thu nhập bình quân của họ.

Thu nhập bình quân của cán bộ công nhân là lương và các khoản thu nhập khác, ví dụ tiền thưởng quý, năm, lễ, tết... thể hiện lợi ích, đồng thời là sự gắn bó của người lao động với DN, chứng tỏ hoạt động doanh nghiệp ổn định:

- Tiền lương bình quân của cán bộ công nhân viên:

$$\text{Tiền lương}_{bq} = \frac{\text{Tổng lương}}{\text{Số CBCNV}}$$

- Thu nhập bình quân của cán bộ công nhân viên:

$$\text{Thu nhập}_{bq} = \frac{\text{Tổng thu nhập}}{\text{Số CBCNV}}$$

**Bảng 3.16.** Thu nhập bình quân người/tháng của CBCNV CTDLTƯ 1 từ năm 1993 - 2000

(Đơn vị: 1000đ)

| Năm  | Chỉ tiêu | Tổng quỹ lương (1000đ) | TNBquân CBCNV (1000đ) | Tỷ lệ phát triển so năm liền kề (%) | Tỷ lệ phát triển so năm 1993 (%) |
|------|----------|------------------------|-----------------------|-------------------------------------|----------------------------------|
| 1993 |          | 843.337                | 324                   | 100                                 | 100                              |
| 1994 |          | 845.078                | 331                   | 102,2                               | 102,2                            |
| 1995 |          | 1.208.000              | 468                   | 141,4                               | 144,4                            |
| 1996 |          | 1.320.451              | 527                   | 112,6                               | 162,6                            |
| 1997 |          | 1.509.270              | 611                   | 115,9                               | 188,6                            |
| 1998 |          | 2.085.000              | 731                   | 119,6                               | 225,6                            |
| 1999 |          | 2.865.460              | 1.002                 | 137,1                               | 309,3                            |
| 2000 |          | 3.690.585              | 1.147,5               | 114,5                               | 354,2                            |

### 3.10. Trình độ công nghệ sản xuất của DN, cơ cấu mặt hàng sản xuất

- Máy móc nhà xưởng trang thiết bị dùng sản xuất và kiểm tra chất lượng đạt GMP.
- Trình độ kỹ thuật của cán bộ công nhân trực tiếp sản xuất và quản lý.
- Trình độ máy móc công nghệ: Hiện đại hoá, tự động hoá.

### 3.11. Chất lượng sản phẩm trong sản xuất, kinh doanh

- So sánh chất lượng các sản phẩm tương đương với các doanh nghiệp SX, KD khác.
- Thứ hạng chất lượng sản phẩm, uy tín của sản phẩm.
- Tỷ lệ phế phẩm bình quân.

$$\text{Tỷ lệ phế phẩm bình quân} = \frac{\text{Số lượng sản phẩm hỏng}}{\text{Tổng số sản phẩm sản xuất}}$$

- Chi phí sản phẩm, tỷ lệ phế phẩm.
- So sánh chi phí sản xuất với các sản phẩm tương đương của các doanh nghiệp SX, KD khác.

## 4. MỘT SỐ KỸ THUẬT VÀ PHƯƠNG PHÁP CƠ BẢN TRÌNH BÀY KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

### 4.1. Phương pháp lập bảng

Các chỉ tiêu, các số liệu thu nhập được trong quá trình khảo sát là các căn cứ để phân tích và đánh giá hoạt động kinh doanh. Thông thường các số liệu đó sẽ được sắp xếp vào hệ thống bảng số liệu, để thể hiện và phản ánh thực trạng hoạt động của doanh nghiệp, của tổ chức...

Hai loại bảng số liệu thường được sử dụng sau đây:

**Bảng số liệu phản ánh thực trạng (còn gọi là bảng số liệu gốc).**

**Bảng 3.17.** Số lượng các mặt hàng chính sản xuất qua các năm từ 1996 - 2000 của CTDLTU I

| <div>Năm</div> <div>Chỉ tiêu</div> | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 |
|------------------------------------|------|------|------|------|------|
| Đông được                          | 20   | 23   | 26   | 29   | 33   |
| Vitamin                            | 5    | 5    | 6    | 9    | 9    |
| Kháng sinh                         | 7    | 7    | 7    | 7    | 7    |
| Hạ nhiệt, giảm đau                 | 6    | 7    | 7    | 7    | 7    |
| Dạng khác                          | 19   | 21   | 23   | 26   | 30   |
| Tổng số                            | 57   | 63   | 69   | 78   | 86   |

### **Bảng số liệu đã qua xử lý**

Để có số liệu biểu diễn trong bảng này, nhà nghiên cứu thường phải xuất phát từ các số liệu ban đầu (tức bảng số liệu gốc). Sau đó thông qua các công thức tính toán (tính tần suất, tính tỷ lệ, tính tỷ trọng, công thức tính tỷ suất phí, công thức tính vòng quay vốn...) để tính toán được các chỉ tiêu cần thiết đáp ứng được mục tiêu nghiên cứu. Vì vậy, trong loại bảng này, thường có cả các số liệu đã ghi trong loại bảng số liệu gốc đã nói ở trên.

**Bảng 3.18.** Biểu diễn doanh số mua của CTDLTU1 từ năm 1993 - 2000

Đơn vị: Triệu đồng

| <div>Chỉ tiêu</div> <div>Năm</div> | Doanh số mua<br>(Triệu đồng) | Tốc độ tăng trưởng so với<br>năm liền kề trước đó (%) | Tốc độ tăng trưởng<br>so với năm 1993 (%) |
|------------------------------------|------------------------------|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| 1993                               | 56.518,9                     | 100,0                                                 | 100,0                                     |
| 1994                               | 68.699                       | 121,5                                                 | 121,5                                     |
| 1995                               | 79.265,4                     | 115,4                                                 | 140,2                                     |
| 1996                               | 103.556,5                    | 130,6                                                 | 183,2                                     |
| 1997                               | 120.887                      | 116,7                                                 | 213,9                                     |
| 1998                               | 205.584,8                    | 170,1                                                 | 363,7                                     |
| 1999                               | 175.718,5                    | 85,5                                                  | 310,9                                     |
| 2000                               | 247.991,5                    | 141,1                                                 | 438,8                                     |

Phân loại các bảng số thành hai loại bảng như sau:

Bảng một chiều: Thường chứa một biến số (một chỉ tiêu).

Bảng hai chiều: Chứa từ hai biến số trở lên.

Hãy xem các ví dụ sau để phân biệt các loại bảng (bảng số liệu gốc, bảng số liệu đã xử lý, bảng một chiều, bảng hai chiều).

**Bảng 3.19.** Khảo sát việc chi trả của BHYT theo danh mục thuốc qui định năm 1997

| Cơ sở khám chữa bệnh                 | Số loại thuốc theo danh mục |      |          |      | Tiền thuốc theo danh mục |      |                   |     |
|--------------------------------------|-----------------------------|------|----------|------|--------------------------|------|-------------------|-----|
|                                      | Trong DM                    |      | Ngoài DM |      | Trong DM                 |      | Ngoài DM          |     |
|                                      | Số lượng                    | %    | Số lượng | %    | Số tiền (Tr. VNĐ)        | %    | Số tiền (Tr. VNĐ) | %   |
| Bệnh viện tỉnh                       | 222                         | 89,9 | 25       | 10,1 | 1.319                    | 90,7 | 135               | 9,3 |
| Bệnh viện huyện                      | 151                         | 95,4 | 07       | 4,6  | 1.861                    | 95,9 | 79                | 4,1 |
| Tất cả các cơ sở khám chữa bệnh BHYT |                             | 93,8 |          | 6,2  | 3.181                    | 93,7 | 214               | 6,3 |

**Bảng 3.20.** Cơ cấu nhân lực của CTDLTƯ I từ năm 1993 - 2000

| Số lượng và cơ cấu nhân lực | Dược sĩ trên đại học | Dược sĩ đại học | Đại học khác | Dược sĩ trung cấp và trung cấp khác | Dược tá và sơ cấp khác | Tổng cộng |
|-----------------------------|----------------------|-----------------|--------------|-------------------------------------|------------------------|-----------|
| Năm 1993                    | 7                    | 35              | 39           | 35                                  | 125                    | 241       |
| Năm 1994                    | 9                    | 32              | 34           | 33                                  | 127                    | 235       |
| Năm 1995                    | 12                   | 31              | 34           | 33                                  | 129                    | 239       |
| Năm 1996                    | 13                   | 32              | 33           | 32                                  | 122                    | 232       |
| Năm 1997                    | 15                   | 32              | 31           | 33                                  | 117                    | 228       |
| Năm 1998                    | 17                   | 33              | 35           | 34                                  | 125                    | 237       |
| Năm 1999                    | 18                   | 43              | 46           | 35                                  | 115                    | 257       |
| Năm 2000                    | 18                   | 59              | 62           | 45                                  | 137                    | 321       |

**Bảng 3.21.** Mật độ nhân lực dược trên 10.000 dân qua 3 năm từ 1994 - 1996 của công ty Y

| Trình độ chuyên môn | Năm 1994 |       | Năm 1995 |       | Năm 1996 |       | Cả nước năm 1996 |
|---------------------|----------|-------|----------|-------|----------|-------|------------------|
|                     | Tổng số  | Tỷ lệ | Tổng số  | Tỷ lệ | Tổng số  | Tỷ lệ |                  |
| CKI                 | 5        | 0,02  | 8        | 0,03  | 8        | 0,03  | 0,62             |
| DSDH                | 114      | 0,5   | 111      | 0,48  | 95       | 0,4   |                  |
| DSTH                | 144      | 0,63  | 120      | 0,52  | 128      | 0,55  | 1,31             |
| KTVD                | 72       | 0,32  | 68       | 0,29  | 59       | 0,25  |                  |
| DT                  | 412      | 1,8   | 456      | 1,96  | 526      | 2,24  | 1,42             |
| CND                 | 123      | 0,54  | 121      | 0,52  | 144      | 0,61  |                  |
| Cán bộ khác         | 14       | 0,06  | 15       | 0,06  | 15       | 0,06  |                  |
| Tổng số             | 884      |       | 899      |       | 975      |       |                  |

Dân số năm 1994: 2.283.500.

Dân số năm 1995: 2.328.500

Dân số năm 1996: 2.348.000

**Bảng 3.22. Tình hình phát hành thẻ và thu BHYT năm 1995, 1996 và 1997**

| Đối tượng         | Năm 1995      |                      | Năm 1996      |                      | Năm 1997      |                      |
|-------------------|---------------|----------------------|---------------|----------------------|---------------|----------------------|
|                   | Số thẻ        | Số tiền              | Số thẻ        | Số tiền              | Số thẻ        | Số tiền              |
| A. BHYT bắt buộc  | 57.254        | 4.031.039.060        | 61.644        | 4.776.707.714        | 65.145        | 5.369.743.109        |
| 1. Khối HCSN      | 14.904        | 1.751.047.560        | 15.739        | 1.846.184.700        | 17.317        | 2.159.234.299        |
| 2. Khối DN        | 6.447         | 709.587.198          | 7.067         | 810.071.214          | 7.104         | 815.564.010          |
| 3. Hưu trí MS     | 11.969        | 967.267.502          | 11.979        | 960.143.000          | 11.986        | 1.143.970.000        |
| 4. Ưu đãi XH      | 23.934        | 603.136.800          | 26.859        | 1.160.308.800        | 28.738        | 1.250.974.800        |
| B. BHYT tự nguyện | 10.616        | 144.245.000          | 24.550        | 398.820.000          | 32.044        | 547.975.000          |
| HS-SV             | 10.616        | 144.245.000          | 24.550        | 398.820.000          | 32.044        | 547.974.000          |
| <b>Tổng cộng</b>  | <b>67.870</b> | <b>4.175.284.060</b> | <b>86.194</b> | <b>5.175.527.714</b> | <b>97.189</b> | <b>5.917.718.109</b> |

**Bảng 3.23. Bảng trống trình bày sự phân bố sâu răng theo tuổi, giới, loại răng sâu và số răng**

| Tuổi      | Giới | 1 Răng |    | 2 Răng |    |      | 3 Răng |    |      | TC |
|-----------|------|--------|----|--------|----|------|--------|----|------|----|
|           |      | S      | TT | S      | TT | S+TT | S      | TT | S+TT |    |
| 7 tuổi    | Nam  |        |    |        |    |      |        |    |      |    |
|           | Nữ   |        |    |        |    |      |        |    |      |    |
| 8 tuổi    | Nam  |        |    |        |    |      |        |    |      |    |
|           | Nữ   |        |    |        |    |      |        |    |      |    |
| 9 tuổi    | Nam  |        |    |        |    |      |        |    |      |    |
|           | Nữ   |        |    |        |    |      |        |    |      |    |
| 10 tuổi   | Nam  |        |    |        |    |      |        |    |      |    |
|           | Nữ   |        |    |        |    |      |        |    |      |    |
| 11 tuổi   | Nam  |        |    |        |    |      |        |    |      |    |
|           | Nữ   |        |    |        |    |      |        |    |      |    |
| Tổng cộng | Nam  |        |    |        |    |      |        |    |      |    |
|           | Nữ   |        |    |        |    |      |        |    |      |    |
|           | Tổng |        |    |        |    |      |        |    |      |    |

*Các yêu cầu cơ bản khi ghi số liệu vào bảng:*

- Các số liệu phải đảm bảo độ chính xác, phải đồng nhất giữa từng nhóm số liệu.
- Các đơn vị phải thể hiện hợp lý, dễ biểu diễn ví dụ: Triệu đồng, Nghìn đồng.
- Các số liệu phải có giá trị phản ánh thiết thực cho chỉ tiêu đang nghiên cứu.
- Việc bố trí các chỉ tiêu, số liệu, các cột theo hàng ngang hay cột dọc cần được sắp xếp hợp lý sao cho dễ đánh giá cân đối, phản ánh rõ nét nhất những số liệu hoặc chỉ tiêu đang quan tâm.

#### 4.2. Trình bày kết quả nghiên cứu theo biểu đồ và đồ thị

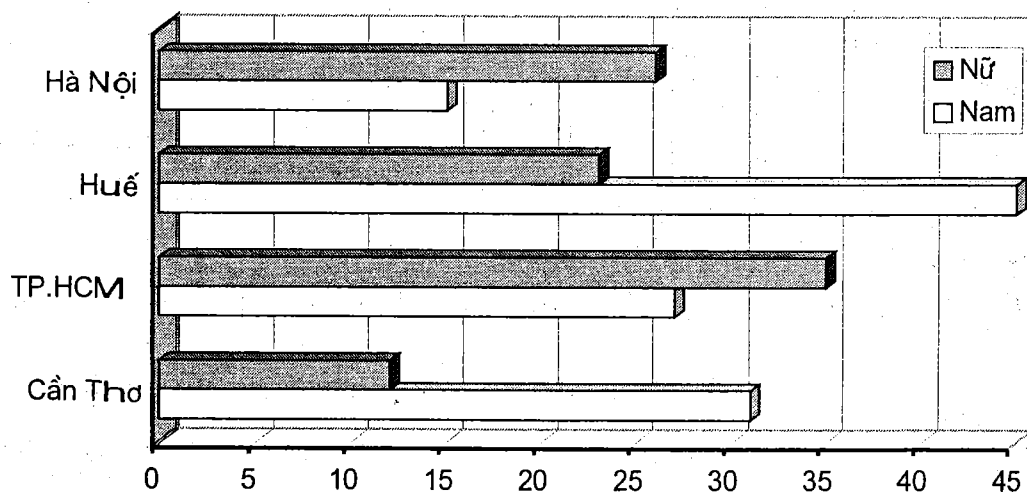
Để hình tượng và khái quát các mức, các tỷ lệ, lượng hoá ít nhiều sự tăng, giảm, biến thiên, xu hướng phát triển của các số liệu hoặc các chỉ tiêu nghiên cứu, người ta thường dùng các biểu đồ và đồ thị. Biểu đồ và đồ thị thường đi kèm sau các bảng số liệu và giữ vai trò như là các công cụ để khái quát, hình tượng hoá một cách trực quan, sinh động nhất trong quá trình phân tích, đánh giá một chỉ tiêu, một vấn đề nghiên cứu nào đó.

Sau đây là tóm tắt về một số loại biểu đồ và đồ thị thường gặp và phạm vi áp dụng.

**Bảng 3.24.** Các loại biểu đồ, đồ thị và chức năng thường sử dụng

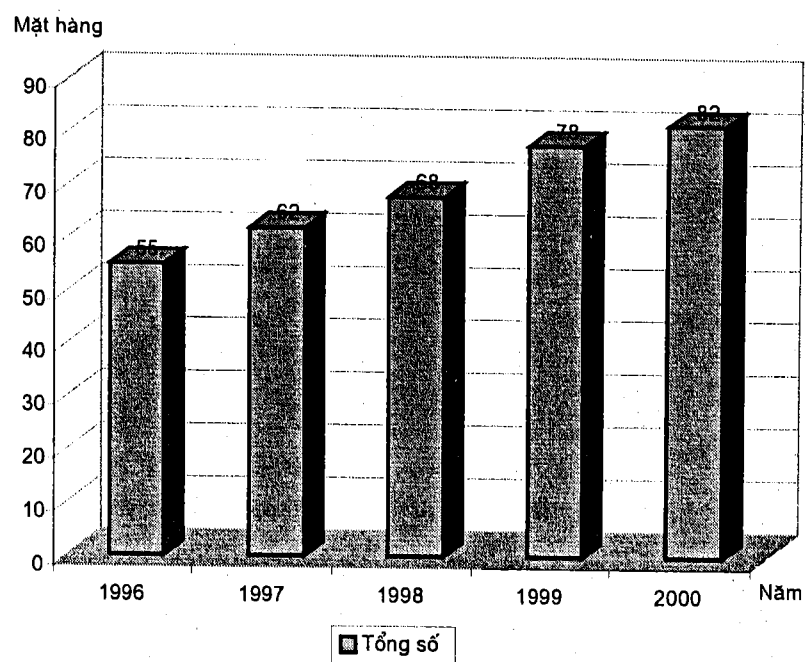
| STT | Loại biểu đồ, đồ thị                                             | Chức năng, phạm vi áp dụng                                                                                                      |
|-----|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1   | Biểu đồ cột (bar chart)<br>Cột đứng<br>Cột ngang<br>Cột kép      | Biểu diễn các tần số, tỉ lệ, mức độ giữa các biến số, chỉ tiêu cùng loại độc lập                                                |
| 2   | Biểu đồ quạt (Pie chart)                                         | Biểu diễn các tỉ lệ khác nhau giữa các loại trong cùng một biến số chung (tổng là 1 hoặc 100%) phản ánh cơ cấu của một biến số. |
| 3   | Đồ thị đường thẳng, đường Zic Zac, đường cong.                   | Biểu diễn xu hướng biến thiên (Theo thời gian, độ tuổi...) của một biến số, số liệu nào đó.                                     |
| 4   | Đồ thị dạng cột liên tục (Histograms) hoặc cột đa giác (Polygon) | Biểu diễn sự phân bố tần suất giữa các nhóm của cùng một biến số liên tục.                                                      |
| 5   | Bản đồ                                                           | Kết hợp lượng hoá và mô hình hoá mức độ, tần suất của một biến số nào đó.                                                       |

#### *Các ví dụ về lựa chọn sử dụng biểu đồ đồ thị*

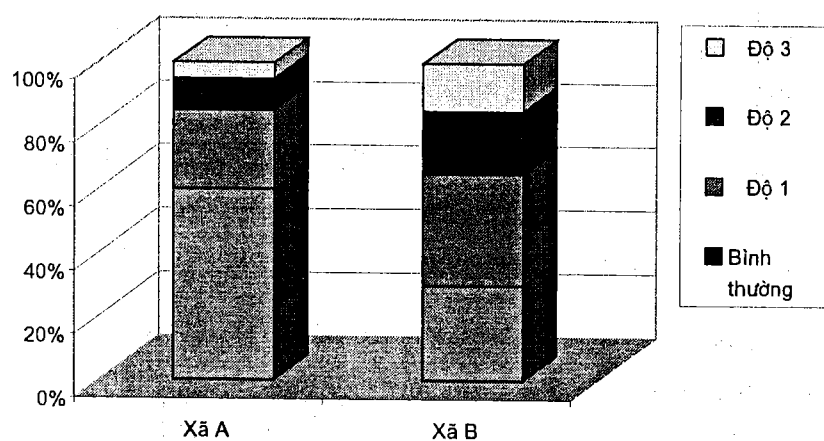


**Hình 3.5.** Biểu đồ số cán bộ y tế tham gia tập huấn được lâm sàng (phân theo địa dư và giới)

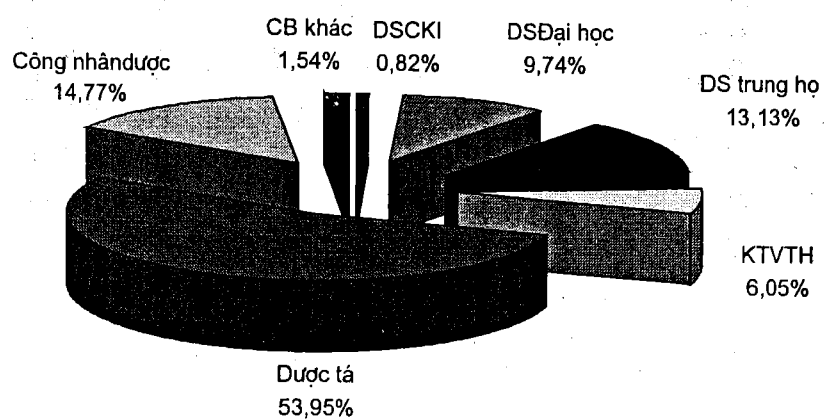




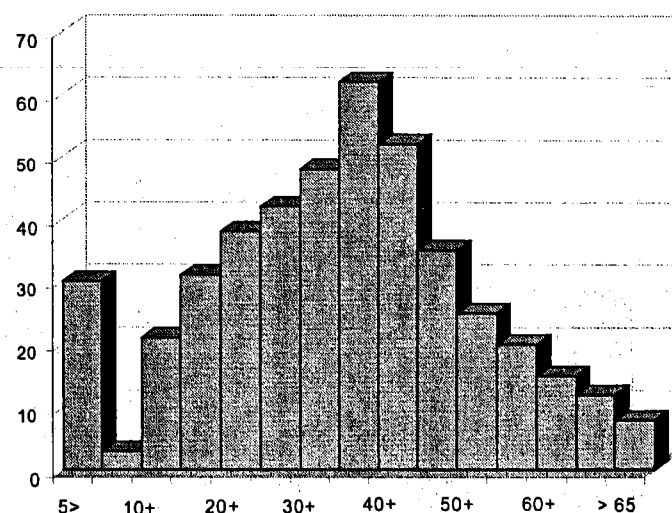
Hình 3.6. Biểu đồ tổng số mặt hàng sản xuất của công ty qua các năm 1996 - 2000



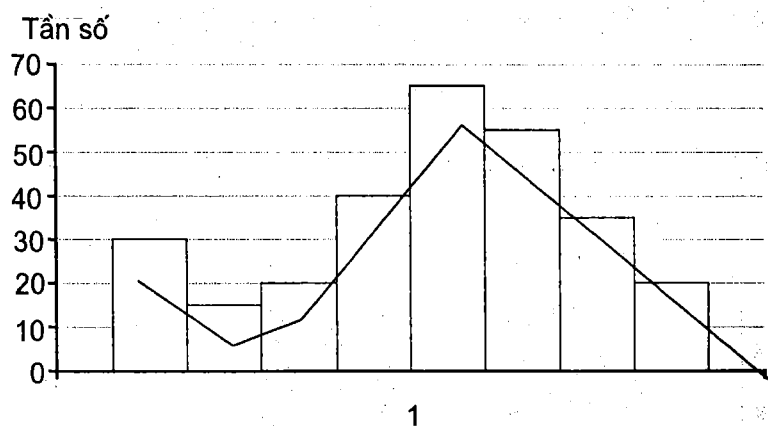
Hình 3.7. Biểu đồ phân bố mức độ SDD của trẻ dưới 5 tuổi tại xã A và B.



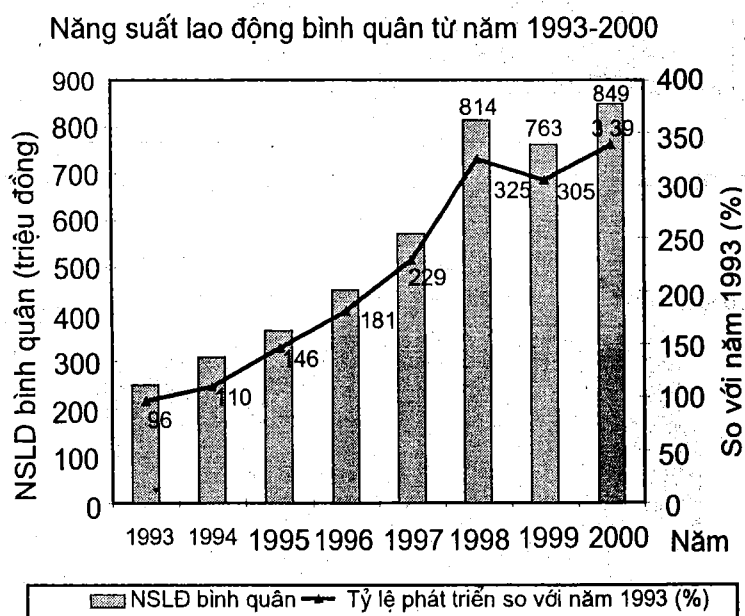
Hình 3.8. Biểu đồ cơ cấu trình độ cán bộ dược năm 1996 tỉnh Vĩnh Phú



Hình 3.9. Biểu đồ phân bố bệnh nhân mắc AIDS theo nhóm tuổi tại cộng đồng A năm 1995.



Hình 3.10. Biểu đồ biểu diễn tần số của một biến theo thời gian



Hình 3.11. Biểu đồ về diễn biến năng suất lao động bình quân và tốc độ tăng trưởng vốn lưu động của CTDLTƯ1

## Chương 4

# QUI ĐỊNH VỀ THUẾ DOANH NGHIỆP

### MỤC TIÊU

1. Trình bày được khái niệm thuế GTGT và cho ví dụ minh họa.
2. Trình bày được đối tượng chịu thuế và không chịu thuế GTGT.
3. Trình bày được căn cứ và phương pháp tính thuế GTGT, cho ví dụ minh họa.
4. Trình bày được đối tượng nộp thuế và miễn giảm thuế thu nhập doanh nghiệp. Các căn cứ tính thuế thu nhập doanh nghiệp.
5. Trình bày được căn cứ tính thuế thu nhập cá nhân.

## 1. ĐẠI CƯƠNG

### 1.1. Nguồn gốc xuất hiện của thuế

Thuế xuất hiện và phát triển cùng với sự xuất hiện và phát triển của Nhà nước.

Nhà nước không chỉ quản lý hành chính mà còn quản lý cả nền kinh tế đòi hỏi có ngân sách lớn để đảm bảo nhu cầu chi tiêu không thể thiếu sự đóng góp của người dân, các tổ chức kinh tế, xã hội, các cơ sở sản xuất, kinh doanh... đó là **thuế**.

Khi nền sản xuất hàng hoá phát triển, xã hội càng văn minh đòi hỏi chính sách thuế phù hợp với sự phát triển.

### 1.2. Khái niệm về thuế

Thuế là khoản đóng góp mang tính nghĩa vụ bắt buộc của mọi người công dân, mọi tổ chức kinh tế... theo qui định của pháp luật Nhà nước để đáp ứng các nhu cầu chi tiêu của Nhà nước.

Phân loại thuế: Người ta thường phân chia thuế làm 2 loại:

- Thuế trực thu: Là những loại thuế thu trực tiếp của các cơ sở hoạt động sản xuất kinh doanh khi các đơn vị này có thu nhập. VD: Thuế thu nhập.

- Thuế gián thu: Là những loại thuế đánh vào hành động tiêu dùng của người dân. Thông qua việc đánh thuế vào các sản phẩm hàng hoá, các hoạt động sản xuất, kinh doanh, dịch vụ của người dân cần sử dụng. VD: Thuế giá trị gia tăng.

### 1.3. Thuế suất lũy tiến (cách thu thuế)

Có hai loại thuế suất lũy tiến:

- Thuế suất lũy tiến từng phần: Người ta chia thu nhập của một cơ sở ra thành từng phần. Trong từng phần đó chịu thuế suất khác nhau.
- Thuế suất lũy tiến toàn phần: Người ta không chia thu nhập chịu thuế ra từng phần mà căn cứ vào tổng số thu nhập của cơ sở ở bậc nào sẽ chịu thuế suất ở bậc đó.

### 1.4. Lệ phí

Một số lệ phí vừa mang tính chất thuế vừa mang tính chất lệ phí. Nhưng có một số lệ phí mang tính chất thuần túy là lệ phí.

#### 1.4.1. Lệ phí mang tính chất thuế

- Môn bài: Các cơ sở kinh doanh có đăng ký kinh doanh hàng năm phải nộp một khoản thuế môn bài, sau khi nộp cơ sở đó được xem là kinh doanh hợp pháp.
- Trước bạ: Xác nhận sang tên quyền sở hữu động sản và bất động sản.
- Sát sinh: Là loại thuế (lệ phí) "nhất cử lưỡng lợi" nhằm bảo đảm chống lạm sát, đặc biệt với những súc vật quan trọng đối với nền kinh tế quốc dân, vì thế thuế sát sinh khác nhau ở từng nước.

VD: + Trung Quốc và Việt Nam đánh thuế sát sinh lợn, trâu, bò.  
+ Nga, Mông cổ đánh thuế sát sinh cừu, bò.  
+ Pháp đánh thuế sát sinh cả vào gia cầm công nghiệp.

#### 1.4.2. Lệ phí thuần túy: VD: Lệ phí giao thông, lệ phí thi, học phí, viện phí...

### 1.5. Các yêu cầu cơ bản của chính sách thuế

- *Đảm bảo được sự công bằng và hợp lý*
- Là yêu cầu mang tính tổng quát nhất có tính truyền thống của thuế.
- Phù hợp với sự phát triển của kinh tế, xã hội, của các thành phần kinh tế.
- Phải động viên sự đóng góp công bằng xã hội, phù hợp với sức đóng góp của các tổ chức và mọi thành viên trong xã hội, xác định thuế là nghĩa vụ của mọi người dân, mọi tổ chức kinh tế.



- *Tập trung tích lũy vào ngân sách Nhà nước*
  - Đây chính là mục đích (mục tiêu) của chính sách thuế.
  - Muốn xây dựng hay xoá bỏ 1 chính sách thuế nào phải cân nhắc kỹ những ảnh hưởng đến nguồn thu ngân sách Nhà nước như thế nào?
  - Phải giải quyết tốt mối quan hệ giữa tích lũy và tiêu dùng.
- *Góp phần thúc đẩy hoạt động kinh tế, xã hội phát triển*
  - Thông qua biểu thuế để điều tiết hoạt động kinh tế, xã hội, thu ít đối với các hoạt động, mặt hàng cần thiết cho xã hội, đánh thuế cao với các mặt hàng xa xỉ, dịch vụ cao cấp, hạn chế nhập khẩu.
  - Đảm bảo hàng nội địa, khuyến khích xuất khẩu.
  - Góp phần hướng dẫn sản xuất, điều tiết tiêu dùng xã hội (phân phối lại sản phẩm xã hội).
- *Gọn nhẹ*  
Chính sách thuế làm cho mọi người dễ hiểu, dễ thực hiện.
- *Có tính pháp luật cao*
  - Quốc hội có quyền đặt ra hay bãi bỏ các loại thuế.
  - Luật thuế phải được xây dựng đồng bộ, hợp lý.
  - Phải có bộ máy ngành thuế thống nhất, vững về chuyên môn, thực hiện nghiêm, đúng, luật thuế công bằng.

## 2. MỘT SỐ LUẬT THUẾ HIỆN HÀNH

### 2.1. Luật thuế giá trị gia tăng

- Quốc hội thông qua ngày 17 tháng 6 năm 2003.
- Có hiệu lực từ ngày 1 tháng 1 năm 2004.

#### 2.1.1. Quy định chung

##### a. Khái niệm giá trị gia tăng và thuế giá trị gia tăng

Giá trị gia tăng là giá trị tăng thêm của sản phẩm, hàng hoá, dịch vụ phát sinh trong quá trình từ sản xuất, lưu thông đến tiêu dùng, được xác định làm căn cứ tính thuế giá trị gia tăng.

Thuế GTGT là thuế tính trên khoản *giá trị tăng thêm* của hàng hoá, dịch vụ phát sinh trong quá trình từ SX, lưu thông đến tiêu dùng.

Ví dụ:

Một XN KD được phẩm có doanh số bán ra trong tháng là 250 triệu đồng, trong đó giá vốn hàng hoá là 190 triệu đồng, thuế suất thuế GTGT 5%.

GTGT của sp bán ra là:  $250 \text{ trđ} - 190 \text{ trđ} = 60 \text{ trđ}$

Thuế GTGT phải nộp là:  $60 \text{ trđ} \times 5\% = 0,3 \text{ trđ}$

**b. Đối tượng chịu thuế GTGT**

Hàng hoá, dịch vụ dùng cho sản xuất, kinh doanh và tiêu dùng ở Việt Nam (bao gồm cả hàng hoá, dịch vụ mua của tổ chức, cá nhân ở nước ngoài).

**c. Đối tượng không chịu thuế GTGT**

- Sản phẩm trồng trọt (bao gồm cả sản phẩm rừng trồng), chăn nuôi, thủy sản, hải sản nuôi trồng, đánh bắt chưa chế biến thành các sp khác hoặc mới sơ chế thông thường (phơi, sấy khô, ướp đông, làm sạch, bóc vỏ) của các tổ chức, cá nhân tự SX, trực tiếp đánh bắt bán ra.
- Sản phẩm là giống vật nuôi, cây trồng.
- Sản phẩm muối
- Hàng hoá nhập khẩu sau đây thuộc đối tượng không chịu thuế GTGT:
  - + Thiết bị, máy móc, phương tiện vận tải chuyên dùng nằm trong dây chuyền công nghệ và vật tư xây dựng thuộc loại trong nước chưa SX được nhập khẩu để tạo TSCĐ của DN.
  - + Thiết bị, máy móc, vật tư, phương tiện vận tải thuộc loại trong nước chưa SX được nhập khẩu để sử dụng trực tiếp vào hoạt động NCKH và phát triển công nghệ.
  - + Máy bay, dàn khoan, tàu thủy thuộc loại trong nước chưa SX được thuê của nước ngoài dùng cho SX, KD.
  - + Thiết bị, máy móc, phụ tùng, phương tiện vận tải chuyên dùng và vật tư cần thiết để tiến hành hoạt động tìm kiếm, thăm dò, phát triển mỏ dầu khí, phụ tùng, khí tài máy bay, thiết bị đặc chủng chuyên dùng cho máy bay (loại trong nước chưa SX được).
- Nhà ở thuộc sở hữu Nhà nước do Nhà nước bán cho người đang thuê.
- Chuyển quyền sử dụng đất.
- Dịch vụ tín dụng và quỹ đầu tư.
- Bảo hiểm nhân thọ, bảo hiểm học sinh và các dịch vụ bảo hiểm con người.
- Dịch vụ khám bệnh, chữa bệnh, phòng dịch bệnh, dịch vụ sinh đẻ có kế hoạch, dịch vụ điều dưỡng sức khỏe, phục hồi chức năng cho người bệnh và dịch vụ thú y.
- Các sản phẩm, dịch vụ thuộc lĩnh vực văn hoá, nghệ thuật, thể dục, thể thao sau: hoạt động văn hoá, triển lãm và thể dục..., hoạt động biểu diễn nghệ thuật, sản xuất phim các loại.
- Dạy học, dạy nghề.



- Phát sóng truyền thanh, truyền hình theo chương trình, bằng nguồn tiền ngân sách Nhà nước cấp.
- Xuất bản, nhập khẩu và phát hành: báo, tạp chí, bản tin chuyên ngành, sách chính trị, sách giáo khoa, giáo trình, sách văn bản pháp luật, sách khoa học kỹ thuật, sách in bằng chữ dân tộc thiểu số, tranh, ảnh, áp phích tuyên truyền cổ động, in tiền và các chứng chỉ có giá trị như tiền, tiền mặt từ nước ngoài chuyển về Việt Nam.
- Dịch vụ công cộng.
- Duy tu, sửa chữa, phục chế, xây dựng các công trình văn hoá, nghệ thuật, công trình phục vụ lợi ích công cộng, cơ sở hạ tầng, nhà tình nghĩa.
- Vận chuyển hành khách công cộng bằng xe buýt, xe điện.
- Điều tra cơ bản của Nhà nước do ngân sách Nhà nước cấp phát kinh phí để thực hiện.
- Tuổi, tiêu nước phục vụ sản xuất nông nghiệp; nước sạch do tổ chức, cá nhân tự khai thác tại địa bàn miền núi, hải đảo, vùng sâu, vùng xa để phục vụ cho sinh hoạt ở nông thôn, miền núi, hải đảo, vùng sâu, vùng xa.
- Vũ khí, khí tài chuyên dùng phục vụ quốc phòng, an ninh.
- Hàng nhập khẩu trong các trường hợp sau: hàng viện trợ nhân đạo, viện trợ không hoàn lại, quà tặng cho cơ quan Nhà nước, tổ chức chính trị, tổ chức chính trị - xã hội, tổ chức xã hội - nghề nghiệp, đơn vị vũ trang nhân dân, quà biếu, quà tặng cho các cá nhân ở Việt Nam, đồ dùng của các tổ chức, cá nhân nước ngoài theo tiêu chuẩn miễn trừ ngoại giao, hàng mang theo người trong tiêu chuẩn hành lý miễn thuế, hàng là đồ dùng của người Việt Nam định cư ở nước ngoài khi về nước mang theo.
- Hàng hoá bán cho các tổ chức quốc tế, người nước ngoài để viện trợ nhân đạo, viện trợ không hoàn lại cho Việt Nam.
- Hàng chuyển khẩu, quá cảnh, mượn đường Việt Nam; hàng tạm nhập khẩu, tái xuất khẩu, hàng tạm xuất khẩu, tái nhập khẩu, nguyên vật liệu nhập khẩu để sản xuất, gia công hàng xuất khẩu theo hợp đồng sản xuất, gia công xuất khẩu đã ký.
- Hàng hoá, dịch vụ cung ứng cho các đối tượng và trường hợp sau:
  - + Hàng hoá, dịch vụ cung ứng trực tiếp cho vận tải quốc tế.
  - + Vận tải hàng hoá, hành khách quốc tế.
  - + Dịch vụ tái bảo hiểm ra nước ngoài.
  - + Hàng hoá bán miễn thuế ở các cửa hàng miễn thuế tại các sân bay, bến cảng, nhà ga quốc tế và cửa khẩu biên giới.
  - + Hàng dự trữ quốc gia do cơ quan dự trữ quốc gia bán ra.
  - + Hàng hoá, dịch vụ của các doanh nghiệp chế xuất, xuất khẩu ra nước ngoài.

- Chuyển giao công nghệ, phần mềm máy tính, trừ phần mềm xuất khẩu.
- Dịch vụ bưu chính, viễn thông và Internet phổ cập theo chương trình của Chính phủ.
- Vàng nhập khẩu dạng thỏi, miếng và các loại vàng chưa chế tác thành sản phẩm, mỹ nghệ, đồ trang sức hay sản phẩm khác.
- Sản phẩm xuất khẩu là tài nguyên khoáng sản khai thác chưa chế biến thành sản phẩm khác, cụ thể dưới đây: dầu thô, đá phiến, cát, đất hiếm, đá quý, quặng mangan, thiếc, sắt, cò-rôm-mít, êmêhít, a-pa-tít.
- Sản phẩm là bộ phận nhân tạo dùng để thay thế cho bộ phận của người bệnh: nạng, xe lăn và dụng cụ chuyên dùng khác dùng cho người tàn tật.
- Hàng hoá, dịch vụ của những cá nhân kinh doanh có mức thu nhập bình quân tháng thấp hơn mức lương tối thiểu Nhà nước quy định đối với công chức Nhà nước.

### 2.1.2. Căn cứ tính thuế GTGT

- Giá tính thuế.
- Thuế suất.

#### a. Giá tính thuế

- Đối với hàng hoá, dịch vụ do cơ sở sản xuất, kinh doanh bán ra hoặc cung ứng cho đối tượng khác là giá bán chưa có thuế GTGT. Đối với hàng hoá, dịch vụ chịu thuế tiêu thụ đặc biệt (TTĐB) là giá bán đã có thuế TTĐB nhưng chưa có thuế GTGT.
- Giá tính thuế đối với các loại hàng hoá, dịch vụ bao gồm cả khoản phụ thu và phí thu thêm ngoài giá hàng hoá, dịch vụ mà cơ sở kinh doanh được hưởng, trừ các khoản phụ thu và phí cơ sở kinh doanh phải nộp ngân sách Nhà nước. Trường hợp cơ sở kinh doanh áp dụng hình thức giảm giá bán thì giá tính thuế GTGT là giá bán đã giảm ghi trên hoá đơn.
- Đối với hàng hoá nhập khẩu là giá nhập khẩu tại cửa khẩu cộng với thuế nhập khẩu (nếu có), cộng thuế TTĐB (nếu có). Giá nhập khẩu tại cửa khẩu làm căn cứ tính thuế GTGT được xác định theo các quy định về giá tính thuế hàng hoá nhập khẩu. Trường hợp hàng hoá nhập khẩu được miễn, giảm thuế nhập khẩu thì giá tính thuế GTGT là giá hàng hoá nhập khẩu cộng với thuế nhập khẩu xác định theo mức thuế phải nộp sau khi đã được miễn, giảm.
- Sản phẩm, hàng hoá, dịch vụ dùng để trao đổi, biếu, tặng hoặc để trả thay lương (trừ sản phẩm, hàng hoá, dịch vụ dùng để khuyến mại, quảng cáo), giá tính thuế GTGT được xác định theo giá tính thuế của sản phẩm, hàng hoá, dịch vụ cùng loại hoặc tương đương tại cùng thời điểm phát sinh các hoạt động này.

- Đối với sản phẩm, hàng hoá, dịch vụ cơ sở kinh doanh xuất để tiêu dùng không phục vụ cho sản xuất, kinh doanh hoặc cho sản xuất, kinh doanh hàng hoá, dịch vụ không chịu thuế GTGT thì phải tính thuế GTGT đầu ra. Giá tính thuế tính theo giá bán của sản phẩm, hàng hoá, dịch vụ cùng loại hoặc tương đương tại cùng thời điểm phát sinh. Đối với hàng hoá luân chuyển nội bộ như xuất hàng hoá để chuyển kho nội bộ, xuất vật tư, bán thành phẩm để tiếp tục quá trình sản xuất trong một cơ sở sản xuất, kinh doanh không phải tính, nộp thuế GTGT.
- Đối với dịch vụ do phía nước ngoài cung ứng cho các đối tượng tiêu dùng ở Việt Nam, giá tính thuế GTGT là giá dịch vụ phải thanh toán cho phía nước ngoài.
- Dịch vụ cho thuê tài sản, giá tính thuế GTGT là giá cho thuê chưa có thuế.
- Đối với hàng hoá bán theo phương thức trả góp, giá tính thuế là giá bán trả một lần chưa có thuế GTGT của hàng hoá đó (không bao gồm lãi trả góp), không tính theo số tiền trả góp từng kỳ.
- Đối với gia công hàng hoá, giá tính thuế là giá gia công chưa có thuế GTGT, bao gồm: tiền công, tiền nhiên liệu, động lực, vật liệu phụ và các chi phí khác để gia công do bên nhận gia công phải chịu.

*b. Thuế suất thuế GTGT*

- Thuế suất 0% áp dụng cho hàng hoá, dịch vụ xuất khẩu.
- Một số hàng hoá, dịch vụ chịu thuế suất 5% như:
  - + Kinh doanh nước sạch.
  - + Phân bón, quặng để sản xuất phân bón, thuốc trừ sâu và chất kích thích tăng trưởng vật nuôi, cây trồng.
  - + Thiết bị, máy móc và dụng cụ chuyên dùng cho y tế.
  - + Thuốc chữa bệnh, phòng bệnh cho người và vật nuôi (bao gồm cả vắc xin, sinh phẩm, nước cất để pha chế thuốc tiêm).
  - + Giáo cụ dùng để giảng dạy và học tập.
  - + In các loại sản phẩm thuộc đối tượng không chịu thuế GTGT.
  - + Đồ chơi cho trẻ em.
  - + Các loại sách.
  - + Bảng từ, đĩa đã ghi hoặc chưa ghi.
  - + Sản phẩm trồng trọt, chăn nuôi, thuỷ sản, hải sản nuôi trồng, đánh bắt chưa qua chế biến hoặc chỉ qua sơ chế.
  - + Thực phẩm tươi sống, lương thực, lâm sản (trừ gỗ, măng) chưa qua chế biến ở khâu kinh doanh thương mại.

.....



### **c. Hoàn thuế GTGT**

Cơ sở kinh doanh thuộc đối tượng nộp thuế theo phương pháp khấu trừ thuế được trừ.

- CSKD trong 3 tháng liên tục trở lên có số thuế đầu vào chưa được khấu trừ hết.
- CSKD trong tháng có hàng hoá, dịch vụ xuất khẩu nếu có số thuế GTGT đầu vào phát sinh trong tháng chưa được khấu trừ từ 200 triệu đồng trở lên thì được xét hoàn thuế theo tháng.

#### **2.1.4. Đăng ký, kê khai, nộp thuế giá trị gia tăng**

- Các cơ sở kinh doanh phải đăng ký nộp thuế với cơ quan thuế trực tiếp quản lý.
- Cơ sở kinh doanh phải kê khai thuế GTGT từng tháng và nộp tờ khai cho cơ quan thuế trong mười ngày đầu của tháng tiếp theo, yêu cầu phải khai đầy đủ, chính xác.
- Cơ sở kinh doanh phải nộp thuế đầy đủ, đúng hạn, trước ngày 25 của tháng tiếp theo.
- Trường hợp vi phạm luật thuế GTGT bị xử lý:
  - + Xử phạt vi phạm hành chính về thuế.
  - + Nộp chậm tiền thuế, tiền phạt, phải chịu lãi suất 0,1%/ngày.
  - + Khai man thuế, trốn thuế, gian lận trong hoàn thuế thì ngoài việc phải truy thu, truy hoàn đủ số thuế theo quy định của luật thuế GTGT, tùy theo tính chất, mức độ vi phạm còn bị phạt tiền từ 1 đến 5 lần số tiền thuế gian lận, trốn thuế, gian lận trong hoàn thuế với số lượng lớn hoặc đã bị xử phạt vi phạm hành chính về thuế mà còn có hành vi tiếp tục vi phạm nghiêm trọng thì bị truy cứu trách nhiệm hình sự.

### **2.2. Luật thuế thu nhập doanh nghiệp**

- Quốc hội thông qua ngày 17/6/2003.
- Có hiệu lực từ ngày 01 tháng 01 năm 2004.

#### **2.2.1. Quy định chung**

- **Đối tượng phải nộp thuế thu nhập doanh nghiệp**

Tất cả các cơ sở kinh doanh (tổ chức, cá nhân sản xuất, kinh doanh hàng hoá, dịch vụ) có thu nhập đều phải nộp thuế thu nhập doanh nghiệp.

- **Đối tượng không thuộc diện nộp thuế thu nhập doanh nghiệp**

Hộ gia đình, cá nhân, tổ hợp tác, hợp tác xã sản xuất nông nghiệp có thu nhập từ sản phẩm trồng trọt, chăn nuôi, nuôi trồng thuỷ sản (trừ hộ gia đình, cá nhân, nông dân sản xuất hàng hoá lớn có thu nhập cao theo quy định của Chính phủ).

### 2.2.2. Cách tính thuế thu nhập doanh nghiệp

Thuế thu nhập doanh nghiệp = Thu nhập chịu thuế  $\times$  Thuế suất

Ví dụ: Một xí nghiệp sản xuất thuốc X có doanh thu/năm = 530 triệu và các khoản chi phí hợp lý (khấu hao TSCĐ, chi phí nguyên liệu, tiền lương, NCKH, BHYT, quảng cáo...) là 330 triệu. Mức thuế suất cho cơ sở kinh doanh, sản xuất là 32%.

Thuế thu nhập doanh nghiệp phải nộp = (Doanh thu - Chi phí hợp lý)  $\times$  Thuế suất

$$= (530 - 330) \times 32 \%$$

$$= 64 \text{ (triệu)}$$

- *Thu nhập chịu thuế*

- Hoạt động sản xuất, kinh doanh, dịch vụ là doanh thu trừ các khoản chi phí hợp lý có liên quan đến thu nhập chịu thuế.
- Thu nhập từ chênh lệch mua, bán chứng khoán.
- Thu nhập từ quyền sở hữu, quyền sử dụng tài sản.
- Thu nhập từ lãi về chuyển nhượng, cho thuê, thanh lý tài sản.
- Thu nhập từ tiền gửi, cho vay vốn.
- Chênh lệch về bán ngoại tệ giữa giá bán so với tỷ giá hạch toán trong sổ kế toán.
- Kết dư cuối năm các khoản dự phòng.
- Thu các khoản nợ khó đòi đã xử lý xoá sổ nay đòi được.
- Thu các khoản nợ phải trả không xác định được chủ.
- Các khoản thu nhập từ kinh doanh của những năm trước bị bỏ sót mới phát hiện ra.
- Các khoản thu nhập khác.

- *Các chi phí hợp lý được trừ khi xác định thu nhập chịu thuế*

- Khấu hao tài sản cố định sử dụng cho hoạt động sản xuất, kinh doanh, dịch vụ theo quy định của pháp luật.
- Chi phí nguyên liệu, vật liệu, nhiên liệu, năng lượng, hàng hoá thực tế sử dụng vào sản xuất, kinh doanh, dịch vụ liên quan đến doanh thu và thu nhập chịu thuế trong kỳ, được tính theo mức tiêu hao hợp lý và giá thực tế xuất kho.
- Tiền lương, tiền công, tiền ăn giữa ca, các khoản mang tính chất tiền lương, tiền công của chủ doanh nghiệp tư nhân, chủ hộ cá thể sản xuất, kinh doanh và thu nhập của sáng lập viên các công ty mà họ không trực tiếp tham gia điều hành sản xuất, kinh doanh.



- Chi phí nghiên cứu khoa học, công nghệ, sáng kiến, cải tiến tài trợ cho giáo dục, y tế, đào tạo lao động theo chế độ quy định.
- Chi cho lao động nữ: Bảo hộ lao động, BHXH, BHYT...
- Tiền lãi vay vốn sản xuất, kinh doanh.
- Trợ cấp thôi việc cho người lao động.
- Chi phí về tiêu thụ hàng hoá, dịch vụ.
- Chi phí quảng cáo, tiếp thị, khuyến mại liên quan trực tiếp đến hoạt động sản xuất kinh doanh, và các khoản chi phí khác không chế tối đa 7%.
- Thuế, lệ phí, tiền thuê đất phải nộp.
- Chi phí quản lý kinh doanh do công ty nước ngoài phân bổ cho cơ sở thường trú ở Việt Nam theo qui định của Chính phủ.
- *Các khoản chi phí không hợp lý*
  - Các khoản trích trước vào chi phí mà thực tế không chi.
  - Các khoản chi không có chứng từ hoặc chứng từ không hợp pháp.
  - Các khoản tiền phạt, các khoản chi không liên quan đến doanh thu tính thuế và thu nhập chịu thuế.
  - Các khoản chi do các nguồn vốn khác đài thọ.
- *Thuế suất*
  - Thuế suất thuế thu nhập doanh nghiệp đối với cơ sở kinh doanh là 28%
  - Thuế suất thuế thu nhập doanh nghiệp đối với cơ sở kinh doanh tiến hành tìm kiếm thăm dò, khai thác dầu khí và tài nguyên quý hiếm khác từ 28% đến 50% phù hợp với từng dự án, từng cơ sở kinh doanh.

### **2.2.3. Miễn thuế, giảm thuế cho các đối tượng sau**

- Miễn thuế, giảm thuế cho dự án đầu tư thành lập cơ sở kinh doanh, hợp tác xã, cơ sở kinh doanh di chuyển địa điểm.
  - + Dự án đầu tư thành lập cơ sở kinh doanh mới thuộc ngành nghề, lĩnh vực, địa bàn khuyến khích đầu tư, hợp tác xã được áp dụng thuế suất 20%, 15%, 10%.
  - + Dự án đầu tư thành lập cơ sở kinh doanh mới thuộc ngành nghề, lĩnh vực, địa bàn khuyến khích đầu tư và cơ sở kinh doanh di chuyển địa điểm theo quy hoạch, cơ sở kinh doanh di chuyển đến địa bàn khuyến khích đầu tư được miễn thuế tối đa là 4 năm, kể từ khi có thu nhập chịu thuế và giảm 50% số thuế phải nộp tối đa là 9 năm tiếp theo.
- Cơ sở sản xuất đầu tư xây dựng dây chuyền sản xuất mới, mở rộng qui mô, đổi mới công nghệ, cải thiện môi trường sinh thái, nâng cao năng lực sản xuất được miễn thuế thu nhập doanh nghiệp cho phần thu nhập tăng thêm do đầu tư mang lại tối đa là 4 năm và giảm 50% số thuế phải nộp cho tối đa là 7 năm tiếp theo.

- Miễn thuế cho các phần thu nhập sau:
  - + Thu nhập từ việc thực hiện các hợp đồng nghiên cứu khoa học.
  - + Thu nhập từ việc thực hiện các hợp đồng dịch vụ kỹ thuật trực tiếp phục vụ nông nghiệp.
  - + Thu nhập từ hoạt động sản xuất kinh doanh, dịch vụ của cơ sở kinh doanh dành riêng cho lao động là người tàn tật.
  - + Thu nhập từ hoạt động dạy nghề dành riêng cho người tàn tật, người dân tộc thiểu số, trẻ em có hoàn cảnh đặc biệt khó khăn, đối tượng tệ nạn xã hội.
  - + Hộ cá thể sản xuất kinh doanh, dịch vụ có thu nhập thấp.
  - + Bằng sáng chế, bí quyết kỹ thuật, qui trình công nghệ, dịch vụ kỹ thuật dùng để góp vốn pháp định.
  - + Giảm thuế thu nhập doanh nghiệp cho cơ sở kinh doanh hoạt động sản xuất, xây dựng, vận tải sử dụng nhiều lao động nữ.
  - + Giảm thuế thu nhập doanh nghiệp cho cơ sở kinh doanh sử dụng nhiều lao động, lao động là người dân tộc thiểu số. Miễn thuế thu nhập doanh nghiệp đối với phần thu nhập từ hoạt động dạy nghề dành riêng cho người dân tộc thiểu số.

#### **2.2.4. Kê khai nộp thuế thu nhập doanh nghiệp**

Các cơ sở kinh doanh có trách nhiệm:

- Kê khai đầy đủ doanh thu, chi phí, thu nhập theo đúng chế độ do Bộ Tài chính qui định.
- Nộp đầy đủ, đúng hạn tiền thuế, các khoản tiền phạt vào ngân sách Nhà nước theo thông báo của cơ quan thuế.

#### **2.2.5. Xử lý vi phạm**

- Xử phạt vi phạm hành chính về thuế.
- Phạt 0, 1% số tiền nộp chậm.
- Truy cứu trách nhiệm hình sự.
- Giữ hàng hoá, tang vật để bảo đảm thu đủ số thuế, tiền phạt.
- Kê biên tài sản.

**Ghi chú:** Để hoà nhập với các nước trong khu vực và trên thế giới, tháng 7/1995, Việt Nam đã trở thành thành viên thứ 7 của ASEAN và tham gia hội nghị AEM lần thứ 27 tại Brunei trong 2 ngày 7-8/9/1995. Tại hội nghị này, Việt Nam đã khẳng định cam kết của mình tham gia Hiệp định ưu đãi thuế quan chung, thực hiện AFTA từ 01/01/1996 và kết thúc vào năm 2006 với cam kết sẽ dành cho các nước ASEAN chế độ đãi ngộ quốc gia, và cũng tại hội nghị

AEM, Việt Nam đã trao cho ASEAN danh mục dự kiến các mặt hàng giảm thuế của mình, điều đó chứng tỏ Việt Nam đứng trước một thách thức lớn đó là trình độ phát triển kinh tế thấp sẽ đẩy Việt Nam vào thế yếu trong hợp tác, thêm vào đó là cơ chế quản lý chưa hoàn chỉnh và không đồng bộ, bên cạnh một số ít mặt hàng cạnh tranh có lợi thế, và nhiều mặt hàng khác chất lượng chưa cao, sức cạnh tranh thấp. Để thực hiện các nghĩa vụ của mình, Việt Nam đã đề ra 4 nguyên tắc lớn:

- Không ảnh hưởng lớn tới thu ngân sách
- Bảo hộ hợp lý sản xuất trong nước
- Tạo điều kiện khuyến khích phát triển kinh tế
- Đổi mới công nghệ trong nước

Ngoài các luật thuế ở trên đối với các doanh nghiệp, công ty, còn có luật thuế thu nhập cá nhân dành cho đối tượng là pháp nhân hay tổ chức kinh doanh. Thu nhập từ cá nhân kinh doanh được xác định bởi doanh thu trừ chi phí, còn đối với các cá nhân khác là tiền lương, tiền công, tiền bản quyền. Để tính thuế thu nhập cá nhân cần căn cứ vào thu nhập hàng năm và thuế suất, có nhiều bậc để tính thuế suất đó là:

## **2.3. Luật thuế thu nhập cá nhân**

### **2.3.1. Quy định chung**

#### **a. Các khoản thu nhập thuộc diện chịu thuế thu nhập**

- Thu nhập thường xuyên dưới các hình thức: tiền lương, tiền công, các khoản phụ cấp, tiền thưởng, các khoản thu nhập từ dịch vụ khoa học, kỹ thuật, tiền bản quyền sử dụng sáng chế, nhãn hiệu, dịch vụ tin học, dịch vụ tư vấn, đào tạo, dịch vụ đại lý, thu nhập về tiền nhuận bút, hoa hồng môi giới, các khoản thu nhập ngoài tiền lương, tiền công do tham gia hoạt động sản xuất, kinh doanh, dịch vụ không thuộc đối tượng nộp thuế thu nhập doanh nghiệp.
- Thu nhập không thường xuyên dưới các hình thức: chuyển giao công nghệ, trừ trường hợp biểu, tặng, trúng thưởng xổ số.
- Tạm thời chưa thu thuế đối với các khoản thu nhập về lãi tiền gửi ngân hàng, lãi tiền gửi tiết kiệm, lãi mua tín phiếu, trái phiếu, kỳ phiếu, cổ phiếu.

#### **b. Các khoản thu nhập không chịu thuế thu nhập**

- Các khoản phụ cấp sau: Lưu động; độc hại; nguy hiểm; khu vực; thâm niên đối với lực lượng vũ trang, hải quan và cơ yếu; chức vụ; trách nhiệm đối với cán bộ công chức; phụ cấp đặc biệt đối với một số đảo xa và vùng biên giới có điều kiện sinh hoạt đặc biệt khó khăn; phụ cấp thu hút, tiền công tác phí; tiền ăn định lượng; phụ cấp đặc thù của một số ngành, nghề theo chế độ Nhà nước quy định.

- Tiền thưởng về cải tiến kỹ thuật, sáng chế phát minh, các giải thưởng quốc gia, quốc tế, tiền thưởng kèm theo các danh hiệu được Nhà nước phong tặng, tiền thưởng hoặc chế độ đãi ngộ khác từ ngân sách Nhà nước.
- Tiền trợ cấp xã hội, bồi thường bảo hiểm, trợ cấp thôi việc, trợ cấp mất việc làm, trợ cấp điều động về cơ sở sản xuất theo quy định của pháp luật.
- Thu nhập của chủ hộ kinh doanh cá thể thuộc diện chịu thuế thu nhập doanh nghiệp.
- Tiền nộp bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế từ tiền lương, tiền công theo quy định của pháp luật.

### 2.3.2. Căn cứ tính thuế và biểu thuế

#### a. Căn cứ tính thuế

Thu nhập thường xuyên chịu thuế là tổng số tiền thu được của từng cá nhân bình quân tháng trong năm trên 5.000.000 đồng đối với công dân Việt Nam và cá nhân khác định cư tại Việt Nam; trên 8.000.000 đồng đối với người nước ngoài cư trú tại Việt Nam và công dân Việt Nam lao động, công tác ở nước ngoài. Riêng người nước ngoài không cư trú tại Việt Nam (dưới 183 ngày), thu nhập thường xuyên chịu thuế là tổng số thu nhập do làm việc tại Việt Nam.

#### b. Biểu thuế

**Bảng 4.1.** Biểu thuế đối với công dân Việt Nam và cá nhân khác định cư tại Việt Nam

Đơn vị: 1000 đồng

| Bậc | Thu nhập bình quân tháng/người | Thuế suất (%) |
|-----|--------------------------------|---------------|
| 1   | Đến 5.000                      | 0             |
| 2   | Trên 5.000 đến 15.000          | 10            |
| 3   | Trên 15.000 đến 25.000         | 20            |
| 4   | Trên 25.000 đến 40.000         | 30            |
| 5   | Trên 40.000                    | 40            |

Đối với ca sỹ, nghệ sỹ xiếc, múa, cầu thủ bóng đá, vận động viên chuyên nghiệp được trừ 25% thu nhập khi xác định thu nhập chịu thuế.

**Bảng 4.2.** Biểu thuế đối với người nước ngoài cư trú tại Việt Nam và công dân Việt Nam lao động, công tác ở nước ngoài

Đơn vị: 1000 đồng

| Bậc | Thu nhập bình quân tháng/người | Thuế suất (%) |
|-----|--------------------------------|---------------|
| 1   | Đến 8.000                      | 0             |
| 2   | Trên 8.000 đến 20.000          | 10            |
| 3   | Trên 20.000 đến 50.000         | 20            |
| 4   | Trên 50.000 đến 80.000         | 30            |
| 5   | Trên 80.000                    | 40            |

Đối với người nước ngoài được coi là không cư trú tại Việt Nam, áp dụng thuế suất 25% tổng số thu nhập.

Thu nhập không thường xuyên chịu thuế là số thu nhập của từng cá nhân trong từng lần trên 15.000.000 đồng.

Thu nhập về chuyển giao công nghệ trên 15.000.000 đồng/lần được tính theo thuế suất 5% tổng số thu nhập.

Thu nhập về trúng thưởng xổ số trên 15.000.000 đồng/lần được tính theo thuế suất 10% tổng số thu nhập.

### **2.3.3. *Kê khai nộp thuế***

Thuế thu nhập đối với thu nhập thường xuyên được tính bình quân tháng trong năm. Kê khai và tạm nộp hàng tháng. Cuối năm hoặc hết thời hạn hợp đồng phải tổng hợp mọi thu nhập chịu thuế, thực hiện thanh quyết toán với cơ quan thuế chậm nhất không quá ngày 28 tháng 2 năm sau hoặc sau 30 ngày kể từ ngày hết hạn hợp đồng.

### **2.3.4. *Xử lý vi phạm***

- Mỗi ngày nộp chậm bị phạt 0,1% số tiền nộp chậm.
- Kê biên tài sản.



## QUI ĐỊNH VỀ HỢP ĐỒNG KINH TẾ

### MỤC TIÊU

1. Phân loại được hợp đồng kinh tế
2. Phân tích được nguyên tắc, căn cứ ký kết và chủ thể hợp đồng kinh tế
3. Trình bày được phương thức ký kết và nội dung của hợp đồng kinh tế.
4. Phân tích được nguyên tắc và các biện pháp đảm bảo thực hiện hợp đồng kinh tế.
5. Trình bày được các trường hợp thay đổi và thanh lý hợp đồng kinh tế.
6. Hiểu và trình bày được các vi phạm và xử lý vi phạm trong hợp đồng kinh tế.

### 1. KHÁI NIỆM HỢP ĐỒNG KINH TẾ

#### 1.1. Khái niệm

Phân công lao động xã hội đòi hỏi tất yếu phải có sự trao đổi hàng hoá, một khâu quan trọng trong quá trình tái sản xuất hàng hoá. Chính quá trình trao đổi hàng hoá đã dẫn tới sự ra đời của hợp đồng kinh tế. Như vậy quan hệ hợp đồng kinh tế ra đời cùng với nền sản xuất hàng hoá và là hình thức để trao đổi sản phẩm hàng hoá trên thị trường.

Hợp đồng kinh tế là sự thoả thuận bằng văn bản, tài liệu giao dịch giữa các bên ký kết về việc thực hiện công việc sản xuất, trao đổi hàng hoá, dịch vụ, nghiên cứu ứng dụng tiến bộ KHKT và các thoả thuận khác có mục đích kinh doanh với sự qui định rõ ràng về quyền và nghĩa vụ của mỗi bên để xây dựng và thực hiện kế hoạch cả mình (Pháp lệnh hợp đồng kinh tế 25/9/1989).

Nói theo cách khác, hợp đồng kinh tế là tổng hợp các qui phạm pháp luật điều chỉnh những mối quan hệ hợp đồng kinh tế giữa các đơn vị kinh tế.

Chế độ hợp đồng kinh tế qui định các nguyên tắc ký kết hợp đồng kinh tế, tư cách các chủ thể tham gia quan hệ hợp đồng kinh tế, thủ tục, trình tự ký kết hợp đồng kinh tế, các điều kiện có hiệu lực của hợp đồng cũng như các nguyên tắc và nội dung thực hiện hợp đồng kinh tế, các điều kiện và giải quyết hậu quả của việc thay đổi, huỷ bỏ, đình chỉ hợp đồng kinh tế và trách nhiệm do vi phạm hợp đồng kinh tế.



Như vậy hợp đồng kinh tế là mối quan hệ kinh tế giữa các chủ thể ký kết tự nguyện, bình đẳng, được xác lập thông qua một hình thức là văn bản. Hợp đồng kinh tế mang những đặc điểm riêng khác hẳn với hợp đồng dân sự:

- Chủ thể của hợp đồng kinh tế là các tổ chức, đơn vị có tư cách pháp nhân. Theo qui định của Pháp lệnh hợp đồng kinh tế, chủ thể tham gia ký kết hợp đồng kinh tế ít nhất một bên phải là pháp nhân, còn bên kia có thể là pháp nhân hay cá nhân có đăng ký kinh doanh theo qui định của pháp luật, và phải ký trong phạm vi kinh doanh đã đăng ký. Ngoài ra, những người làm công tác khoa học kỹ thuật, nghệ nhân, hộ kinh tế gia đình, hộ nông dân, ngư dân, các tổ chức và cá nhân người nước ngoài tại Việt Nam đều có thể trở thành chủ thể hợp đồng kinh tế khi ký kết với pháp nhân Việt Nam. Trong khi đó với hợp đồng dân sự, mọi tổ chức và cá nhân đều có thể trở thành chủ thể của hợp đồng dân sự.
- Nội dung của hợp đồng kinh tế được ký kết nhằm mục đích sản xuất kinh doanh, đó là nội dung thực hiện các công việc sản xuất, trao đổi hàng hoá, dịch vụ, nghiên cứu ứng dụng khoa học kỹ thuật và các thoả thuận khác có mục đích kinh doanh với sự qui định rõ ràng về quyền và nghĩa vụ của mỗi bên để xây dựng và thực hiện kế hoạch của mình. Nội dung của hợp đồng dân sự được ký kết nhằm mục đích tiêu dùng, xuất phát từ nhu cầu cá nhân.
- Hợp đồng kinh tế phải được ký kết bằng văn bản: Hai hoặc các bên cùng ký trên một văn bản, tài liệu giao dịch: công văn, điện báo, đơn đặt hàng, đơn chào hàng (các hình thức giao dịch khác như thư từ, điện thoại, biên lai, biên nhận... không được coi là hợp đồng kinh tế). Trong hợp đồng dân sự không bắt buộc mọi hợp đồng đều phải ký kết bằng văn bản.

## 1.2. Phân loại hợp đồng kinh tế

Hợp đồng kinh tế có thể được phân chia thành nhiều loại dựa trên những căn cứ khác nhau:

### 1.2.1. Căn cứ vào tính chất hàng hoá - tiền tệ của mối quan hệ

Căn cứ vào tính chất hàng hoá - tiền tệ của mối quan hệ có hai loại hợp đồng kinh tế như sau:

- Hợp đồng kinh tế mang tính chất đền bù là loại theo đó một bên có nghĩa vụ vụ giao hàng hoặc kết quả công việc, hoạt động dịch vụ... đã thoả thuận, còn bên kia có nghĩa vụ nhận hàng hoá hoặc kết quả đó và thanh toán (quyền của bên này tương xứng với nghĩa vụ của bên kia và ngược lại). Loại hợp đồng này trực tiếp phản ánh mối quan hệ hàng hoá - tiền tệ và được sử dụng thường xuyên trong các lĩnh vực mua bán vật tư, tiêu thụ sản phẩm, nghiên cứu khoa học, vận chuyển hàng hoá, xây dựng cơ bản và các hoạt động kinh doanh khác. Chẳng hạn như: Hợp đồng mua bán thuốc và nguyên liệu làm thuốc, hợp đồng chuyển giao công nghệ sản xuất thuốc...

- Hợp đồng kinh tế mang tính chất tổ chức là loại hợp đồng theo đó, trên cơ sở sự đồng ý của các bên tham gia hợp đồng kinh tế hoặc cơ quan nhà nước có thẩm quyền, các chủ thể của hợp đồng kinh tế thỏa thuận thành lập ra một tổ chức kinh tế mới để thực hiện mục đích chung của họ. Tổ chức kinh tế mới nay chỉ hoạt động trong phạm vi thỏa thuận của các chủ thể. Ví dụ các hợp đồng liên doanh, liên kết, trong đó các chủ thể tham gia hợp đồng thỏa thuận thành lập một đơn vị liên doanh có tư cách pháp nhân độc lập. Hợp đồng kinh tế mang tính tổ chức không phản ánh mối quan hệ tiền tệ, nó được ký kết nhằm thực hiện các mục tiêu của liên kết kinh tế. Các chủ thể của loại hợp đồng này bắt buộc phải có tư cách pháp nhân, không phân biệt quan hệ sở hữu hay quan hệ quản lý và có thể có nhiều chủ thể cùng tham gia.

### **1.2.2. Căn cứ vào thời hạn của hợp đồng kinh tế**

Căn cứ vào thời hạn thực hiện của hợp đồng kinh tế người ta phân chia thành hợp đồng kinh tế dài hạn và hợp đồng kinh tế ngắn hạn:

- Hợp đồng kinh tế dài hạn là loại hợp đồng kinh tế có thời gian thực hiện từ một năm trở lên, nhằm thực hiện các kế hoạch dài hạn của các bên tham gia ký kết hợp đồng kinh tế.
- Hợp đồng kinh tế ngắn hạn là những hợp đồng có thời gian thực hiện từ một năm trở xuống (tháng, quý, số ngày cụ thể), việc giao kết nhằm thực hiện các kế hoạch ngắn hạn của các bên tham gia.

### **1.2.3. Căn cứ vào tính kế hoạch của hợp đồng kinh tế**

Căn cứ vào tính kế hoạch của hợp đồng kinh tế người ta phân ra hợp đồng kinh tế theo chỉ tiêu pháp lệnh và hợp đồng kinh tế không theo chỉ tiêu pháp lệnh.

- Hợp đồng kinh tế theo chỉ tiêu pháp lệnh là loại hợp đồng kinh tế được ký kết dựa trên các chỉ tiêu pháp lệnh của Nhà nước, và thực hiện hợp đồng kinh tế theo chỉ tiêu pháp lệnh là nghĩa vụ của các đơn vị kinh tế đối với nhau và là nghĩa vụ bắt buộc đối với Nhà nước. Loại hợp đồng này mang tính kế hoạch rất cao.
- Hợp đồng kinh tế không theo chỉ tiêu pháp lệnh là hợp đồng kinh tế được ký kết dựa trên các nguyên tắc tự nguyện giữa các bên, và là quyền của các bên tham gia ký kết hợp đồng kinh tế, không một tổ chức cá nhân nào được áp đặt ý chí của mình cho đơn vị khi ký kết hợp đồng. Nó là cơ sở để xây dựng và thực hiện kế hoạch sản xuất kinh doanh của các bên tham gia ký kết hợp đồng kinh tế.

### **1.2.4. Căn cứ vào nội dung cụ thể của mối quan hệ kinh tế**

Có thể chia thành các loại hợp đồng kinh tế sau:

- Hợp đồng mua bán hàng hoá.

- Hợp đồng liên doanh liên kết.
- Hợp đồng vận chuyển hàng hoá.
- Hợp đồng giao nhận thầu xây dựng cơ bản.
- Hợp đồng kinh tế dịch vụ.
- Hợp đồng nghiên cứu khoa học và triển khai kỹ thuật.
- Hợp đồng uỷ thác xuất nhập khẩu.
- Các loại hợp đồng sản xuất và dịch vụ khác...

Thông thường, người ta căn cứ vào nội dung cụ thể của mối quan hệ kinh tế trong hợp đồng để gọi tên hợp đồng kinh tế, ví dụ: Hợp đồng gia công sản xuất được phẩm, hợp đồng mua bán sản phẩm, hợp đồng đào tạo...

## 2. CHỦ THỂ HỢP ĐỒNG KINH TẾ

Chủ thể hợp đồng kinh tế là các bên tham gia quan hệ hợp đồng kinh tế hoàn toàn bình đẳng, tự nguyện thoả thuận để xác định những quyền và nghĩa vụ đối với nhau. Theo qui định trong Pháp lệnh hợp đồng kinh tế, hợp đồng kinh tế được ký kết giữa các bên sau:

- Pháp nhân với pháp nhân;
- Pháp nhân với cá nhân có đăng ký kinh doanh theo qui định của pháp luật.

Ngoài ra những người làm công tác khoa học kỹ thuật, nghệ nhân, hộ kinh tế gia đình, hộ nông dân, ngư dân các thể, các tổ chức và cá nhân người nước ngoài tại Việt Nam đều có thể trở thành chủ thể hợp đồng kinh tế khi ký kết với pháp nhân Việt Nam.

Như vậy, chủ thể tham gia ký kết hợp đồng kinh tế ít nhất một bên phải là đơn vị có tư cách pháp nhân, còn bên kia có thể là pháp nhân, các nhân có đăng ký kinh doanh hoặc các đối tượng khác như: người làm công tác khoa học kỹ thuật, nghệ nhân, hộ kinh tế gia đình, hộ nông dân, ngư dân các thể...

### 2.1. Pháp nhân

#### 2.1.1. Khái niệm về pháp nhân

Quan niệm về pháp nhân hiện nay cũng có sự thay đổi so với trước đây. Một tổ chức hay đơn vị được coi là pháp nhân khi có đầy đủ các điều kiện sau đây (Điều 84, Bộ luật dân sự, 2005):

1. Được thành lập hợp pháp;
2. Có tài sản riêng và tự chịu trách nhiệm một cách độc lập bằng các tài sản đó;
3. Có quyền quyết định một cách độc lập các hoạt động thuộc phạm vi theo qui định: sản xuất kinh doanh, dịch vụ, trao đổi khoa học kỹ thuật...
4. Có quyền tự mình tham gia các quan hệ pháp luật một cách độc lập.

Pháp nhân được thành lập theo sáng kiến của cá nhân, tổ chức hoặc theo quyết định của cơ quan nhà nước có thẩm quyền. Trong trường hợp pháp luật quy định pháp nhân phải có điều lệ thì điều lệ của pháp nhân phải được các sáng lập viên hoặc đại hội thành viên thông qua; điều lệ của pháp nhân phải được cơ quan nhà nước có thẩm quyền công nhận trong trường hợp pháp luật có quy định. Điều lệ của pháp nhân có những nội dung chủ yếu sau đây:

- a) Tên gọi của pháp nhân;
- b) Mục đích và phạm vi hoạt động;
- c) Trụ sở;
- d) Vốn điều lệ, nếu có;
- đ) Cơ cấu tổ chức; thể thức cử, bầu, bổ nhiệm, miễn nhiệm, cách chức, nhiệm vụ và quyền hạn của các chức danh của cơ quan điều hành và các cơ quan khác;
- e) Quyền, nghĩa vụ của các thành viên;
- g) Thể thức sửa đổi, bổ sung điều lệ;
- h) Điều kiện hợp nhất, sáp nhập, chia, tách, giải thể pháp nhân.

Pháp nhân phải có cơ quan điều hành. Tổ chức, nhiệm vụ và quyền hạn của cơ quan điều hành của pháp nhân được quy định trong điều lệ của pháp nhân hoặc trong quyết định thành lập pháp nhân.

Pháp nhân phải có trụ sở là nơi đặt cơ quan điều hành của pháp nhân. Địa chỉ liên lạc của pháp nhân là địa chỉ trụ sở của pháp nhân. Pháp nhân có thể chọn nơi khác làm địa chỉ liên lạc. Pháp nhân phải có tên gọi bằng tiếng Việt, thể hiện rõ loại hình tổ chức của pháp nhân và phân biệt với các pháp nhân khác trong cùng một lĩnh vực hoạt động. Pháp nhân phải sử dụng tên gọi của mình trong giao dịch hợp đồng kinh tế. Tên gọi của pháp nhân được pháp luật công nhận và bảo vệ.

Đại diện của pháp nhân có thể là đại diện theo pháp luật hoặc đại diện theo uỷ quyền. Đại diện theo pháp luật của pháp nhân được quy định trong điều lệ của pháp nhân hoặc trong quyết định thành lập pháp nhân.

Pháp nhân có thể đặt văn phòng đại diện, chi nhánh ở nơi khác với nơi đặt trụ sở của pháp nhân. Văn phòng đại diện là đơn vị phụ thuộc của pháp nhân, có nhiệm vụ đại diện theo uỷ quyền cho lợi ích của pháp nhân và thực hiện việc bảo vệ các lợi ích đó. Chi nhánh là đơn vị phụ thuộc của pháp nhân, có nhiệm vụ thực hiện toàn bộ hoặc một phần chức năng của pháp nhân, kể cả chức năng đại diện theo uỷ quyền. Văn phòng đại diện, chi nhánh không phải là pháp nhân. Người đứng đầu văn phòng đại diện, chi nhánh thực hiện nhiệm vụ theo uỷ quyền của pháp nhân trong phạm vi và thời hạn được uỷ quyền.

Pháp nhân phải chịu trách nhiệm về việc thực hiện quyền, nghĩa vụ hợp đồng kinh tế do người đại diện xác lập, thực hiện nhân danh pháp nhân. Pháp nhân chịu trách nhiệm tài sản trong việc thực hiện hợp đồng kinh tế bằng tài sản của mình.

### 2.1.2. Các loại pháp nhân

Theo Bộ luật Dân sự (năm 2005) có các loại pháp nhân sau:

1. Cơ quan nhà nước, đơn vị vũ trang nhân dân.
  2. Tổ chức chính trị, tổ chức chính trị - xã hội.
  3. Tổ chức kinh tế.
  4. Tổ chức chính trị xã hội - nghề nghiệp, tổ chức xã hội, tổ chức xã hội - nghề nghiệp.
  5. Quỹ xã hội, quỹ từ thiện.
  6. Tổ chức khác có đủ các điều kiện đã nói ở trên (Điều 84, Bộ luật Dân sự).
- Pháp nhân là cơ quan nhà nước, đơn vị vũ trang nhân dân: Cơ quan nhà nước, đơn vị vũ trang nhân dân được Nhà nước giao tài sản để thực hiện chức năng quản lý nhà nước và thực hiện các chức năng khác không nhằm mục đích kinh doanh.
  - Pháp nhân là tổ chức chính trị, tổ chức chính trị - xã hội: Tổ chức chính trị, tổ chức chính trị - xã hội quản lý, sử dụng, định đoạt tài sản thuộc sở hữu của mình nhằm thực hiện mục tiêu chính trị, xã hội theo điều lệ là pháp nhân.
  - Pháp nhân là tổ chức kinh tế: Doanh nghiệp nhà nước, hợp tác xã, công ty trách nhiệm hữu hạn, công ty cổ phần, công ty hợp danh, doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài và các tổ chức kinh tế khác có đủ các điều kiện quy định theo Điều 84 (Bộ luật Dân sự) là pháp nhân.
  - Pháp nhân là tổ chức chính trị xã hội - nghề nghiệp, tổ chức xã hội, tổ chức xã hội - nghề nghiệp: Tổ chức chính trị xã hội - nghề nghiệp, tổ chức xã hội, tổ chức xã hội - nghề nghiệp được cơ quan nhà nước có thẩm quyền cho phép thành lập, công nhận điều lệ và có hội viên là cá nhân, tổ chức tự nguyện đóng góp tài sản hoặc hội phí nhằm phục vụ mục đích của hội và nhu cầu chung của hội viên là pháp nhân.
  - Pháp nhân là quỹ xã hội, quỹ từ thiện: Quỹ xã hội, quỹ từ thiện được cơ quan nhà nước có thẩm quyền cho phép thành lập, công nhận điều lệ, hoạt động vì mục đích khuyến khích phát triển văn hoá, khoa học, từ thiện và các mục đích xã hội, nhân đạo khác không nhằm mục đích thu lợi nhuận là pháp nhân.

Khi tiến hành ký kết hợp đồng kinh tế, đại diện hợp pháp của mỗi bên tham gia quan hệ hợp đồng sẽ ký vào bản hợp đồng kinh tế. Nếu là pháp nhân thì đại diện hợp pháp của pháp nhân đó phải là người được bổ nhiệm hoặc bầu vào chức vụ đứng đầu pháp nhân và hiện đang giữ chức vụ đó.

### 2.2. Cá nhân có đăng ký kinh doanh

Cá nhân có đăng ký kinh doanh là một trong các loại chủ thể của hợp đồng kinh tế. Theo qui định của pháp luật, cá nhân có đăng ký kinh doanh là



người đã được cấp giấy phép đăng ký kinh doanh và đã đăng ký kinh doanh tại cơ quan nhà nước có thẩm quyền theo đúng các qui định về đăng ký kinh doanh. Ví dụ: loại hình hành nghề nhà thuốc tư nhân thuộc loại hình cá nhân có đăng ký kinh doanh.

Khi tham gia ký kết hợp đồng kinh tế, nếu là cá nhân có đăng ký kinh doanh thì người ký hợp đồng phải là người đứng tên giấy phép kinh doanh đó.

### 2.3. Các loại chủ thể khác

Chủ thể tham gia ký kết hợp đồng kinh tế ngoài pháp nhân, cá nhân có đăng ký kinh doanh có thể là các cá nhân người làm công tác khoa học kỹ thuật, nghệ nhân, hộ kinh tế gia đình, hộ nông dân, ngư dân cá thể ... Khi đó người tham gia ký kết hợp đồng kinh tế, về nguyên tắc phải là người trực tiếp thực hiện công việc ký kết trong hợp đồng. Chẳng hạn:

- Trường hợp một bên là người làm công tác khoa học kỹ thuật, nghệ nhân thì người ký kết hợp đồng phải là người trực tiếp thực hiện công việc ký kết trong hợp đồng.
- Khi một bên là hộ kinh tế gia đình, hộ nông dân, ngư dân cá thể thì đại diện phải là chủ hộ.
- Trường hợp một bên là các tổ chức người nước ngoài tại Việt Nam thì đại diện tổ chức đó phải được uỷ nhiệm bằng văn bản, nếu là cá nhân người nước ngoài tại Việt Nam thì bản thân họ phải là người ký kết hợp đồng kinh tế.

### 2.4. Người đại diện

Đại diện là việc một người nhân danh và vì lợi ích của người khác xác lập, thực hiện giao dịch hợp đồng kinh tế trong phạm vi đại diện.

Pháp nhân, cá nhân, chủ thể khác có thể xác lập, thực hiện giao dịch hợp đồng thông qua người đại diện. Cá nhân không được để người khác đại diện cho mình nếu pháp luật quy định họ phải tự mình xác lập, thực hiện giao dịch đó. Quan hệ đại diện được xác lập theo pháp luật hoặc theo uỷ quyền.

Đại diện theo pháp luật là đại diện do pháp luật quy định hoặc cơ quan nhà nước có thẩm quyền quyết định. Người đại diện theo pháp luật bao gồm:

- Người đại diện của pháp nhân là người đứng đầu pháp nhân theo quy định của điều lệ pháp nhân hoặc quyết định của cơ quan nhà nước có thẩm quyền; Đại diện theo pháp luật của pháp nhân được quy định trong điều lệ của pháp nhân hoặc trong quyết định thành lập pháp nhân.
- Đại diện của hộ kinh doanh là người đứng tên trong giấy phép kinh doanh
- Đại diện của hộ gia đình là chủ hộ gia đình;
- Đại diện của tổ hợp tác đối là tổ trưởng tổ hợp tác;



- Những người khác theo quy định của pháp luật.

Đại diện theo uỷ quyền là đại diện được xác lập theo sự uỷ quyền giữa người đại diện và người được đại diện. Hình thức uỷ quyền phải được xác lập thành văn bản.

Người đại diện theo pháp luật có quyền xác lập, thực hiện mọi giao dịch hợp đồng kinh tế vì lợi ích của người được đại diện, trừ trường hợp pháp luật có quy định khác.

Phạm vi đại diện theo uỷ quyền được xác lập theo sự uỷ quyền.

Người đại diện chỉ được thực hiện giao dịch hợp đồng kinh tế trong phạm vi đại diện. Người đại diện phải thông báo cho bên thứ ba trong giao dịch hợp đồng kinh tế biết về phạm vi đại diện của mình.

Đại diện theo pháp luật của pháp nhân chấm dứt khi pháp nhân chấm dứt. Đại diện theo uỷ quyền của pháp nhân chấm dứt trong các trường hợp sau đây:

- Thời hạn uỷ quyền đã hết hoặc công việc được uỷ quyền đã hoàn thành;
- Người đại diện theo pháp luật của pháp nhân huỷ bỏ việc uỷ quyền hoặc người được uỷ quyền từ chối việc uỷ quyền;
- Pháp nhân chấm dứt hoặc người được uỷ quyền chết, bị Toà án tuyên bố mất năng lực hành vi dân sự, bị hạn chế năng lực hành vi dân sự, mất tích hoặc là đã chết.

Khi chấm dứt đại diện theo uỷ quyền, người đại diện phải thanh toán xong các nghĩa vụ tài sản với pháp nhân uỷ quyền hoặc pháp nhân kế thừa.

## **2.5. Người được uỷ quyền**

Trong trường hợp nhất định, đại diện hợp pháp của pháp nhân và cá nhân có đăng ký kinh doanh có thể uỷ quyền cho người khác thay mình làm đại diện tham gia ký kết hợp đồng kinh tế, thực hiện hợp đồng kinh tế cũng như trong tố tụng khi có tranh chấp khiếu kiện. Việc uỷ quyền phải được thực hiện bằng văn bản xác định rõ người được uỷ quyền, phạm vi uỷ quyền và thời hạn uỷ quyền. Người được uỷ quyền chỉ được phép tham gia trong phạm vi được uỷ quyền và không được uỷ quyền lại cho người khác. Người uỷ quyền phải hoàn toàn chịu trách nhiệm những hành vi của người được uỷ quyền. Khi thực hiện giao dịch, người được uỷ quyền phải xuất trình văn bản uỷ quyền.

## **3. KÝ KẾT HỢP ĐỒNG KINH TẾ**

### **3.1. Nguyên tắc ký kết hợp đồng kinh tế**

Nguyên tắc ký kết hợp đồng kinh tế là những tư tưởng chỉ đạo được quán triệt trong các quy phạm pháp luật về hợp đồng kinh tế, có tính chất bắt buộc đối với các chủ thể trong khi tiến hành ký kết hợp đồng kinh tế.

### **3.1.1. Nguyên tắc tự nguyện**

Việc ký kết hợp đồng kinh tế phải dựa trên cơ sở tự nguyện thoả thuận của các bên không phải do sự áp đặt ý chí của bất cứ tổ chức hay cá nhân nào. Khi xác lập quan hệ hợp đồng, các bên tự nguyện thống nhất ý chí và bày tỏ ý chí nhằm đạt được mục tiêu nhất định. Các bên có quyền tự do lựa chọn bạn hàng, thời điểm ký kết và thoả thuận nội dung ký kết. Các bên hoàn toàn tự nguyện trong ký kết hợp đồng kinh tế, không bên nào được thực hiện hành vi áp đặt, cưỡng ép, đe dọa ngăn cản bên nào. Nguyên tắc này thể hiện quyền tự chủ trong lĩnh vực ký kết hợp đồng kinh tế của các bên được nhà nước đảm bảo.

Các bên tham gia ký kết hợp đồng kinh tế phải tuân theo pháp luật và không được phép lợi dụng ký kết hợp đồng kinh tế để hoạt động trái pháp luật.

### **3.1.2. Nguyên tắc bình đẳng và cùng có lợi**

Các bên tham gia ký kết tự nguyện cùng nhau xác lập quan hệ hợp đồng kinh tế phải đảm bảo nội dung của quan hệ đó, thể hiện được sự tương xứng về quyền và nghĩa vụ, đảm bảo lợi ích kinh tế cho mỗi bên tham gia quan hệ. Bất cứ các bên tham gia thuộc thành phần kinh tế nào, do cấp nào quản lý, khi ký kết hợp đồng đều bình đẳng về quyền và nghĩa vụ và đảm bảo cùng có lợi trên cơ sở thoả thuận, và phải chịu trách nhiệm vật chất nếu vi phạm nghĩa vụ hợp đồng.

### **3.1.3. Nguyên tắc trực tiếp chịu trách nhiệm tài sản**

Các bên tham gia ký kết hợp đồng kinh tế phải tự mình chịu trách nhiệm về tài sản, gồm phạt hợp đồng và bồi thường thiệt hại khi có hành vi vi phạm chế độ hợp đồng kinh tế. Các cơ quan cấp trên hay cơ quan khác không thể đứng ra chịu trách nhiệm về tài sản đó.

### **3.1.4. Nguyên tắc không trái pháp luật**

Các chủ thể tham gia quan hệ ký kết hợp đồng kinh tế không được trái với luật. Các bên có quyền tự do thoả thuận không trái với các quy định của pháp luật, thuần phong mỹ tục và đạo đức xã hội để xác lập các quyền và nghĩa vụ của các bên trong quan hệ hợp đồng. Các thoả thuận trong hợp đồng kinh tế phải phù hợp với pháp luật, không được lợi dụng hợp đồng kinh tế để hoạt động phi pháp. Nhà nước tôn trọng và bảo hộ các quyền đó.

## **3.2. Căn cứ ký kết hợp đồng kinh tế**

### **3.2.1. Định hướng kế hoạch của nhà nước, các chính sách chế độ, các chuẩn mực kinh tế kỹ thuật hiện hành**

Hầu hết các hợp đồng kinh tế đều phải được ký kết dựa trên căn cứ này, đặc biệt là các hợp đồng kinh tế được ký kết theo chỉ tiêu pháp lệnh của Nhà nước.

### **3.2.2. Nhu cầu thị trường, đơn đặt hàng, đơn chào hàng của bạn hàng**

Nhu cầu thị trường chính là cơ sở để thúc đẩy quá trình tái sản xuất hàng hoá và là tiền đề để các bên tham gia xác lập hợp đồng kinh tế. Với cơ

chế thị trường hiện nay thì nhu cầu thị trường, nhu cầu của các tổ chức, đơn vị... là căn cứ chính để các chủ thể tham gia giao kết hợp đồng kinh tế.

### ***3.2.3. Khả năng phát triển sản xuất kinh doanh, chức năng hoạt động kinh doanh của các đơn vị tham gia hợp đồng kinh tế***

Khi ký kết hợp đồng kinh tế các bên tham gia phải căn cứ vào những điều kiện chủ quan của mình về tiền vốn, vật tư, năng suất lao động và hiệu quả sản xuất kinh doanh. Việc ký kết hợp đồng kinh tế phải căn cứ theo chức năng hoạt động sản xuất kinh doanh của đơn vị để thực hiện đúng chức năng nhiệm vụ đó.

### ***3.2.4. Tính hợp pháp của hoạt động sản xuất kinh doanh và khả năng đảm bảo về tài sản của các bên tham gia ký kết hợp đồng kinh tế***

Đây là một căn cứ quan trọng để đảm bảo hiệu lực của hợp đồng về tính hợp pháp của mối quan hệ, cũng như là khả năng thanh toán của các bên nhằm đảm bảo cho hợp đồng kinh tế có đầy đủ cơ sở pháp lý và cơ sở kinh tế để thực hiện.

## **3.3. Thủ tục, trình tự ký kết hợp đồng kinh tế**

Có 2 hình thức ký kết hợp đồng kinh tế hay được sử dụng là ký kết trực tiếp và ký kết gián tiếp. Việc lựa chọn hình thức ký kết nào phụ thuộc vào sự thoả thuận của các bên. Hợp đồng kinh tế được ký kết bằng hình thức trực tiếp hay gián tiếp đều có hiệu lực pháp lý như nhau. Để cho hợp đồng kinh tế có hiệu lực thì việc thoả thuận của các bên phải tuân thủ các điều kiện sau:

- Nội dung thoả thuận không vi phạm pháp luật.
- Phải đảm bảo điều kiện chủ thể của hợp đồng.
- Đại diện ký kết hợp đồng phải đúng thẩm quyền.

### ***3.3.1. Hình thức ký kết trực tiếp***

Khi các bên tham gia ký kết hợp đồng kinh tế theo cách ký kết trực tiếp, đại diện hợp pháp của các bên trực tiếp gặp nhau để bàn bạc, thoả thuận, thống nhất ý chí và xác định các điều khoản của hợp đồng, sau đó cùng ký vào một văn bản. Hợp đồng kinh tế sẽ được coi là có giá trị pháp lý kể từ khi các bên ký vào văn bản.

### ***3.3.2. Hình thức ký kết gián tiếp***

Do có nhiều yếu tố về mặt thời gian, không gian và kinh tế, các bên tham gia ký kết hợp đồng kinh tế không thể hoặc không cần thiết phải tham gia ký kết hợp đồng trực tiếp, họ có thể sử dụng hình thức ký kết gián tiếp. Các bên tham gia ký kết tiến hành gửi cho nhau các tài liệu giao dịch (công văn, điện báo, đơn chào hàng, đơn đặt hàng) chứa đựng nội dung cần thoả thuận. Hình thức ký kết gián tiếp thường tuân theo các trình tự sau:

- Một bên soạn thảo đề nghị hợp đồng kinh tế, trong đó đưa ra những yêu cầu về nội dung giao dịch: tên hàng, chủng loại, số lượng, chất lượng, giá cả, thời gian địa điểm giao hàng, phương thức giao nhận, phương thức thanh toán... sau đó gửi cho bên kia.
- Bên nhận được đề nghị hợp đồng kinh tế có thể xem xét, trao đổi lại với bên soạn thảo, trong đó có thể ghi rõ những nội dung chấp nhận và những nội dung không chấp nhận hay những sửa đổi bổ sung.
- Sau khi hai bên đã thống nhất với nhau các điều khoản đã cam kết trong hợp đồng thì một bên ký trước và gửi cho bên kia ký sau.

Hợp đồng được ký theo hình thức này được coi là có giá trị pháp lý khi các bên nhận được tài liệu giao dịch thể hiện sự thoả thuận về tất cả các điều khoản chủ yếu của hợp đồng ký kết đó.

### 3.4. Nội dung của hợp đồng kinh tế

Nội dung của hợp đồng kinh tế là toàn bộ những điều khoản mà các bên đã thoả thuận, thể hiện quyền và nghĩa vụ của các bên, theo Pháp lệnh hợp đồng kinh tế (Điều 12) bao gồm các loại điều khoản sau:

1. Điều khoản về các thủ tục hành chính: Ngày, tháng, năm ký kết hợp đồng kinh tế, tên, địa chỉ, số tài khoản giao dịch của các bên, họ tên người đại diện, người đứng tên đăng ký kinh doanh, người được uỷ quyền.

2. Đối tượng của hợp đồng kinh tế: Là đối tượng cụ thể mà các bên tham gia giao kết hợp đồng kinh tế trao đổi thoả thuận. Đối tượng hợp đồng kinh tế có thể là công việc hoặc sản phẩm cụ thể tính bằng số lượng, khối lượng hoặc giá trị qui ước đã thoả thuận. Ví dụ: thuốc ampicillin 1g

3. Chất lượng, chủng loại, qui cách, tính đồng bộ của sản phẩm hàng hoá hoặc yêu cầu kỹ thuật của công việc. Đối với dược phẩm thường là thường áp dụng là Tiêu chuẩn Dược điển Việt Nam (ĐDVN), tiêu chuẩn của cơ sở đó đăng ký nếu như sản xuất trong nước, hay tiêu chuẩn dược điển của quốc gia nào đó nếu là thuốc nhập khẩu. Trường hợp cần thiết có thể có thêm phần phụ lục về chất lượng, qui cách sản phẩm...

4. Giá cả: Là giá do các bên thoả thuận và ghi trong hợp đồng. Trong quá trình thực hiện hợp đồng các bên có thể thay đổi giá nhưng phải cùng được nhất trí. Hợp đồng ký kết với nước ngoài phải xác định đơn vị tiền tệ thanh toán, ví dụ: USD, EURO...

Trong hợp đồng kinh tế thường có 3 loại giá:

- Giá cố định là giá được khẳng định trong suốt quá trình thực hiện hợp đồng.
- Giá qui định sau là giá thường áp dụng cho các mặt hàng không ổn định được qui định trong quá trình thực hiện hợp đồng.
- Giá di động là loại giá áp dụng cho các hợp đồng dài hạn, giá mặt hàng không ổn định.

Trường hợp không có thoả thuận về giá hàng hoá, không có thoả thuận về phương pháp xác định giá và cũng không có bất kỳ chỉ dẫn nào khác về giá thì giá của hàng hoá được xác định theo giá của loại hàng hoá đó trong các điều kiện tương tự về phương thức giao hàng, thời điểm mua bán hàng hoá, thị trường địa lý, phương thức thanh toán và các điều kiện khác có ảnh hưởng đến giá.

5. Chế độ bảo hành: Ghi rõ phạm vi, nội dung, thời gian bảo hành.

Trường hợp hàng hoá mua bán có bảo hành thì bên bán phải chịu trách nhiệm bảo hành hàng hoá đó theo nội dung và thời hạn đã thoả thuận.

Bên bán phải thực hiện nghĩa vụ bảo hành trong thời gian ngắn nhất mà hoàn cảnh thực tế cho phép.

Bên bán phải chịu các chi phí về việc bảo hành, trừ trường hợp có thoả thuận khác.

6. Điều kiện nghiệm thu giao nhận: Địa điểm, phương thức kiểm nhận, hư hao, phương thức giao hàng...

Bên bán phải giao hàng, chứng từ theo thoả thuận trong hợp đồng về số lượng, chất lượng, cách thức đóng gói, bảo quản và các quy định khác trong hợp đồng.

Bên bán có nghĩa vụ giao hàng đúng địa điểm đã thoả thuận. Trường hợp không có thoả thuận về địa điểm giao hàng thì địa điểm giao hàng được xác định như sau:

- Trường hợp hàng hoá là vật gắn liền với đất đai thì bên bán phải giao hàng tại nơi có hàng hoá đó;
- Trường hợp trong hợp đồng có quy định về vận chuyển hàng hoá thì bên bán có nghĩa vụ giao hàng cho người vận chuyển đầu tiên;
- Trường hợp trong hợp đồng không có quy định về vận chuyển hàng hoá, nếu vào thời điểm giao kết hợp đồng, các bên biết được địa điểm kho chứa hàng, địa điểm xếp hàng hoặc nơi sản xuất, chế tạo hàng hoá thì bên bán phải giao hàng tại địa điểm đó;
- Trong các trường hợp khác, bên bán phải giao hàng tại địa điểm kinh doanh của bên bán, nếu không có địa điểm kinh doanh thì phải giao hàng tại nơi cư trú của bên bán được xác định tại thời điểm giao kết hợp đồng mua bán.

Trách nhiệm khi giao hàng có liên quan đến người vận chuyển như sau:

- Trường hợp hàng hoá được giao cho người vận chuyển nhưng không được xác định rõ bằng ký mã hiệu trên hàng hoá, chứng từ vận chuyển hoặc cách thức khác thì bên bán phải thông báo cho bên mua về việc đã giao hàng cho người vận chuyển và phải xác định rõ tên và cách thức nhận biết hàng hoá được vận chuyển.
- Trường hợp bên bán có nghĩa vụ thu xếp việc chuyên chở hàng hoá thì bên bán phải ký kết các hợp đồng cần thiết để việc chuyên chở được thực hiện tới đích bằng các phương tiện chuyên chở thích hợp với hoàn cảnh cụ thể và theo các điều kiện thông thường đối với phương thức chuyên chở đó.



- Trường hợp bên bán không có nghĩa vụ mua bảo hiểm cho hàng hoá trong quá trình vận chuyển, nếu bên mua có yêu cầu thì bên bán phải cung cấp cho bên mua những thông tin cần thiết liên quan đến hàng hoá và việc vận chuyển hàng hoá để tạo điều kiện cho bên mua mua bảo hiểm cho hàng hoá đó.

Thời hạn giao hàng: Bên bán phải giao hàng vào đúng thời điểm giao hàng đã thoả thuận trong hợp đồng. Trường hợp chỉ có thoả thuận về thời hạn giao hàng mà không xác định thời điểm giao hàng cụ thể thì bên bán có quyền giao hàng vào bất kỳ thời điểm nào trong thời hạn đó và phải thông báo trước cho bên mua. Trường hợp không có thoả thuận về thời hạn giao hàng thì bên bán phải giao hàng trong một thời hạn hợp lý sau khi giao kết hợp đồng.

7. Phương thức thanh toán. Do các bên thoả thuận phù hợp với pháp luật, có thể thanh toán bằng tiền mặt, séc, trao đổi hàng hoá... Thời hạn thanh toán: trả trước, trả sau, trả sau.

Bên mua có nghĩa vụ thanh toán tiền mua hàng và nhận hàng theo thoả thuận. Bên mua phải tuân thủ các phương thức thanh toán, thực hiện việc thanh toán theo trình tự, thủ tục đã thoả thuận và theo quy định của pháp luật. Bên mua vẫn phải thanh toán tiền mua hàng trong trường hợp hàng hoá mất mát, hư hỏng sau thời điểm rủi ro được chuyển từ bên bán sang bên mua, trừ trường hợp mất mát, hư hỏng do lỗi của bên bán gây ra.

Trường hợp không có thoả thuận về địa điểm thanh toán cụ thể thì bên mua phải thanh toán cho bên bán tại một trong các địa điểm sau đây:

- Địa điểm kinh doanh của bên bán được xác định vào thời điểm giao kết hợp đồng, nếu không có địa điểm kinh doanh thì tại nơi cư trú của bên bán;
- Địa điểm giao hàng hoặc giao chứng từ, nếu việc thanh toán được tiến hành đồng thời với việc giao hàng hoặc giao chứng từ.

Thời hạn thanh toán: Trừ trường hợp có thoả thuận khác, thời hạn thanh toán quy định bên mua phải thanh toán cho bên bán vào thời điểm bên bán giao hàng hoặc giao chứng từ liên quan đến hàng hoá.

#### 8. Trách nhiệm do vi phạm hợp đồng kinh tế

Các bên phải chịu trách nhiệm tài sản trực tiếp với nhau về việc không thực hiện hoặc thực hiện không đúng hợp đồng kinh tế. Bên vi phạm hợp đồng phải trả cho bên bị vi phạm tiền phạt vi phạm hợp đồng và trong trường hợp có thiệt hại thì phải bồi thường thiệt hại theo quy định.

Bên vi phạm hợp đồng kinh tế được xét giảm hoặc miễn hoàn toàn trách nhiệm tài sản trong các trường hợp sau đây:

- Gặp thiên tai, dịch hoạ và các trở lực khách quan khác không thể lường trước được và đã thi hành mọi biện pháp cần thiết để khắc phục.
- Phải thi hành lệnh khẩn cấp của cơ quan Nhà nước có thẩm quyền theo quy định của pháp luật.



- Việc vi phạm hợp đồng kinh tế của một bên là nguyên nhân trực tiếp dẫn đến sự vi phạm hợp đồng của bên kia.

#### 9. Thời hạn, hiệu lực của hợp đồng

Thời hạn có hiệu lực của hợp đồng kinh tế do các bên tự thoả thuận và ghi vào trong hợp đồng.

#### 10. Các biện pháp đảm bảo thực hiện hợp đồng kinh tế

#### 11. Các thoả thuận khác

Tuy nhiên những điều khoản trên trong nội dung của hợp đồng kinh tế cũng có thể chia thành 3 loại sau:

- Điều khoản chủ yếu, ví dụ các điều khoản 1, 2, 3, 4, là những điều khoản bắt buộc các bên tham gia thoả thuận phải ghi vào trong hợp đồng. Nếu không ghi vào hợp đồng thì hợp đồng không có giá trị. Các điều khoản còn lại tùy theo từng loại hợp đồng kinh tế mà chúng có thể là điều khoản chủ yếu hoặc không phải là điều khoản chủ yếu. Có điều khoản chủ yếu đối với loại hợp đồng này mà không là chủ yếu đối với loại hợp đồng khác.
- Điều khoản thường lệ là những điều khoản đã được pháp luật ghi nhận, nếu các bên không ghi vào trong hợp đồng thì vẫn coi như các bên mặc nhiên công nhận và phải có trách nhiệm thực hiện những quy định đó. Nếu các bên thoả thuận ghi vào hợp đồng thì không được thoả thuận trái với những điều pháp luật qui định. Ví dụ điều khoản về bồi thường thiệt hại, điều khoản về thuế...
- Điều khoản tùy nghi là những điều khoản do các bên tự thoả thuận với nhau khi chưa có qui định của nhà nước hoặc đã có qui định của nhà nước nhưng các bên được phép vận dụng linh hoạt vào hoàn cảnh thực tế mà không được trái với luật pháp. Ví dụ điều khoản về thưởng vật chất, hay điều khoản về áp dụng mức phạt cụ thể khi có vi phạm hợp đồng...

Trên đây là những nội dung cơ bản của một bản hợp đồng kinh tế nói chung. Căn cứ vào tính chất của từng loại hợp đồng kinh tế: trao đổi mua bán hàng hoá, cung ứng dịch vụ... các quy định về quyền và nghĩa vụ của các bên tham gia hợp đồng kinh tế được qui định trong Luật thương mại (năm 2005).

## 4. THỰC HIỆN HỢP ĐỒNG KINH TẾ

### 4.1. Các nguyên tắc thực hiện hợp đồng

Nguyên tắc chấp hành thực hiện hợp đồng kinh tế là những tư tưởng chỉ đạo có tính chất bắt buộc các bên phải tuân theo trong quá trình thực hiện hợp đồng kinh tế.

- Nguyên tắc chấp hành thực hiện

Nguyên tắc chấp hành thực hiện có nghĩa là thực hiện đúng nghĩa vụ hợp đồng về mặt đối tượng, không được thay thế việc thực hiện đó bằng hình thức khác như trả một khoản tiền nhất định.

- **Nguyên tắc chấp hành đúng**

Là việc chấp hành thực hiện đầy đủ các điều khoản đã cam kết ở trong hợp đồng, ví dụ như đúng số lượng, chủng loại qui cách, thời gian, phương thức thanh toán, giao nhận...

- **Nguyên tắc chấp hành trên tinh thần hợp tác và cùng có lợi**

Các bên tham gia ký kết hợp đồng có nghĩa vụ hợp tác chặt chẽ, thường xuyên theo dõi và giúp đỡ lẫn nhau để thực hiện đầy đủ, nghiêm chỉnh các điều khoản đã cam kết, mặt khác phải cùng nhau hiệp thương bàn bạc khắc phục những khó khăn trong quá trình thực hiện hợp đồng.

## **4.2. Các biện pháp đảm bảo thực hiện hợp đồng kinh tế**

Các bên tham gia ký kết có quyền thoả thuận áp dụng các biện pháp đảm bảo thực hiện hợp đồng kinh tế như: thế chấp tài sản, cầm cố, bảo lãnh tài sản theo qui định của pháp luật.

- **Thế chấp tài sản**

Thế chấp tài sản là dùng số động sản, bất động sản hoặc giá trị tài sản khác thuộc quyền sở hữu của mình để bảo đảm tài sản cho việc thực hiện hợp đồng kinh tế đã ký kết. Việc thế chấp tài sản phải được làm thành văn bản riêng có xác nhận của Công chứng nhà nước hoặc cơ quan có thẩm quyền. Người thế chấp tài sản có nghĩa vụ bảo đảm nguyên giá trị của tài sản thế chấp không được chuyển dịch sở hữu hoặc chuyển giao tài sản cho người khác trong thời gian văn bản thế chấp vẫn còn hiệu lực.

- **Cầm cố tài sản**

Cầm cố tài sản là trao động sản thuộc quyền sở hữu của mình cho người có cùng quan hệ hợp đồng giữ để làm tin và đảm bảo tài sản trong trường hợp vi phạm hợp đồng kinh tế đã ký kết. Việc cầm cố phải được làm thành văn bản riêng, có sự xác nhận của Công chứng nhà nước hoặc cơ quan có thẩm quyền. Người giữ vật cầm cố có nghĩa vụ bảo đảm nguyên giá trị của vật cầm cố trong thời gian văn bản cầm cố còn hiệu lực.

- **Bảo lãnh tài sản**

Là sự đảm bảo bằng tài sản thuộc quyền sở hữu của người nhận bảo lãnh để chịu trách nhiệm tài sản thay cho người được bảo lãnh khi người này vi phạm hợp đồng kinh tế. Người nhận bảo lãnh phải có số tài sản không ít hơn số tài sản mà người đó nhận bảo lãnh. Việc bảo lãnh tài sản cũng phải làm thành văn bản, có sự xác nhận về tài sản của ngân hàng nơi người bảo lãnh giao dịch và Công chứng nhà nước hoặc cơ quan có thẩm quyền.

## **4.3. Những yêu cầu cơ bản trong khi thực hiện hợp đồng kinh tế**

- Thực hiện đúng điều khoản số lượng: số lượng hàng hoá, công việc...
- Thực hiện đúng điều khoản về chất lượng hàng hoá hoặc công việc.

- Thực hiện đúng điều khoản về thời gian giao nhận hàng hoá.
- Thực hiện đúng điều khoản về địa điểm, phương thức giao nhận hàng hoá.
- Thực hiện đúng điều khoản về giá cả thanh toán.

## **5. THAY ĐỔI, ĐÌNH CHỈ, THANH LÝ HỢP ĐỒNG KINH TẾ**

### **5.1. Thay đổi hợp đồng kinh tế**

Hợp đồng kinh tế sau khi ký kết đã có hiệu lực pháp lý nhưng vẫn có thể thay đổi theo sự thoả thuận bằng văn bản của các bên. Việc thay đổi hợp đồng kinh tế có thể thực hiện theo 2 cách:

- Thay đổi một số nội dung trong các điều khoản của hợp đồng kinh tế đã được ký kết,
- Thay đổi về chủ thể của hợp đồng, tức là một bên chủ thể của hợp đồng chuyển giao toàn bộ hay từng phần nhiệm vụ sản xuất kinh doanh cho một pháp nhân hay cá nhân có đăng ký kinh doanh khác. Khi đó, chủ thể nhận chuyển giao có nghĩa vụ thực hiện hợp đồng kinh tế được chuyển giao.

Việc thay thế bằng cách huỷ bỏ hợp đồng kinh tế này để thay bằng hợp đồng kinh tế khác không được coi là thay đổi hợp đồng kinh tế.

### **5.2. Đình chỉ hợp đồng kinh tế**

Trong quá trình thực hiện những cam kết đã được ký kết trong hợp đồng kinh tế, các bên tham gia có thể thoả thuận bằng văn bản để đình chỉ hợp đồng. Đình chỉ hợp đồng kinh tế là sự chấm dứt nửa chừng việc thực hiện quyền và nghĩa vụ theo hợp đồng kinh tế của các bên với nhau. Hợp đồng kinh tế cũng có thể bị đình chỉ khi một bên thực hiện quyền đơn phương đình chỉ thực hiện hợp đồng nếu có sự vi phạm hợp đồng kinh tế của các bên tham gia, và đã được bên đó thừa nhận thông qua các chứng từ văn bản hoặc được trọng tài kinh tế (toà án kinh tế) có thẩm quyền kết luận bằng văn bản, nếu tiếp tục thực hiện hợp đồng sẽ không mang lại lợi ích cho bên bị vi phạm như mục đích khi ký kết. Hợp đồng kinh tế bị vô hiệu toàn bộ thì đương nhiên bị đình chỉ theo kết luận của trọng tài kinh tế.

### **5.3. Thanh lý hợp đồng kinh tế**

Thanh lý hợp đồng kinh tế là hành vi cuối cùng của các bên nhằm kết thúc một quan hệ hợp đồng kinh tế. Các bên phải cùng nhau thanh lý hợp đồng kinh tế trong các trường hợp sau:

- Hợp đồng kinh tế đã được thực hiện xong.
- Thời hạn có hiệu lực của hợp đồng kinh tế đã hết và không có sự thoả thuận kéo dài thời hạn đó.
- Hợp đồng kinh tế bị đình chỉ thực hiện hoặc huỷ bỏ.

Việc thanh lý hợp đồng kinh tế phải được làm thành văn bản riêng, trong đó ghi rõ nội dung sau:

- Xác định mức độ thực hiện nội dung công việc đã thoả thuận trong hợp đồng, từ đó xác định nghĩa vụ của các bên sau khi thanh lý hợp đồng.
- Xác định các khoản thuộc trách nhiệm tài sản, hậu quả pháp lý của các bên trong quan hệ hợp đồng yêu cầu phải thanh lý trước khi hợp đồng kinh tế hết hiệu lực.

Khi các bên tham gia ký vào biên bản thanh lý, quan hệ hợp đồng kinh tế đó coi như đã được chấm dứt. Nhưng quyền và nghĩa vụ của mỗi bên được xác nhận khi thanh lý vẫn có hiệu lực pháp lý cho đến khi mỗi bên hoàn thành nghĩa vụ của mình trong biên bản thanh lý.

## **6. HỢP ĐỒNG KINH TẾ VÔ HIỆU VÀ CÁCH XỬ LÝ**

### **6.1. Hợp đồng kinh tế vô hiệu toàn bộ**

Hợp đồng kinh tế có một trong các nội dung sau thì bị coi là hợp đồng kinh tế vô hiệu toàn bộ:

- Nội dung của hợp đồng kinh tế vi phạm điều cấm của pháp luật, ví dụ các bên hợp đồng thoả thuận sản xuất thuốc giả hay mua bán thuốc giả...
- Các bên tham gia hợp đồng kinh tế không bảo đảm tư cách chủ thể, ví dụ cả hai bên tham gia ký kết đều không có tư cách pháp nhân hoặc không có đăng ký kinh doanh...
- Người đại diện ký hợp đồng không đúng thẩm quyền, chẳng hạn như không phải là đại diện hợp pháp, không được uỷ quyền hoặc có uỷ quyền nhưng vượt quá phạm vi uỷ quyền và nội dung ký kết vượt quá phạm vi uỷ quyền đó.

Hợp đồng kinh tế bị coi là vô hiệu toàn bộ dù các bên chưa thực hiện, đang thực hiện, thực hiện xong đều phải bị xử lý theo qui định của pháp luật. Nếu nội dung công việc chưa được thực hiện thì các bên không được phép thực hiện. Nếu hợp đồng đã được thực hiện một phần thì phải chấm dứt thực hiện và hoàn trả cho nhau tất cả các tài sản đã nhận được từ việc thực hiện hợp đồng, kể cả trường hợp hợp đồng đã thực hiện xong. Nếu không hoàn trả lại bằng hiện vật thì phải trả bằng tiền nếu tài sản đó không bị tịch thu theo qui định của pháp luật. Thu nhập bất hợp pháp phải nộp vào ngân sách nhà nước, thiệt hại phát sinh các bên phải chịu.

### **6.2. Hợp đồng kinh tế bị vô hiệu từng phần**

Hợp đồng kinh tế có một số điều khoản bị vi phạm pháp luật, nhưng không ảnh hưởng đến các phần còn lại của hợp đồng thì bị coi là vô hiệu từng phần, tức là chỉ vô hiệu những điều khoản thoả thuận trái pháp luật, còn các điều khoản khác vẫn có hiệu lực thực hiện. Khi đó các bên tham gia hợp đồng phải sửa đổi điều khoản trái pháp luật, khôi phục các quyền và lợi ích ban đầu, đồng thời có thể bị xử lý theo qui định của pháp luật.

## 7. TRÁCH NHIỆM VẬT CHẤT TRONG HỢP ĐỒNG KINH TẾ

Trong quá trình thực hiện hợp đồng kinh tế, nếu một bên có hành vi vi phạm gây thiệt hại cho bên kia thì bên gây thiệt hại phải có trách nhiệm vật chất do hành vi vi phạm của mình gây ra. Như vậy trách nhiệm vật chất là sự gánh chịu hậu quả vật chất của bên có hành vi vi phạm, ví dụ trả tiền phạt hợp đồng, tiền bồi thường thiệt hại... Việc gánh chịu hậu quả vật chất phải tuân theo các qui định của pháp luật về hợp đồng kinh tế.

### 7.1. Phạt hợp đồng

Chế tài phạt hợp đồng là một chế tài được áp dụng phổ biến đối với các hành vi vi phạm hợp đồng kinh tế. Việc áp dụng chế tài này không cần tính đến hành vi vi phạm đã gây ra thiệt hại hay chưa.

Tiền phạt vi phạm hợp đồng kinh tế sẽ được trả cho bên bị vi phạm. Khung phạt được qui định chung đối với các loại hợp đồng kinh tế là từ 2% đến 12% giá trị phần hợp đồng kinh tế bị vi phạm.

- Nếu là vi phạm về chất lượng phạt từ 3% đến 12% giá trị hợp đồng kinh tế bị vi phạm về chất lượng.
- Nếu là vi phạm về thời hạn thực hiện hợp đồng, phạt 2% giá trị hợp đồng kinh tế bị vi phạm thời hạn thực hiện cho 10 ngày đầu tiên và phạt thêm từ 0,5% đến 1% cho mỗi đợt 10 ngày tiếp theo cho đến mức tổng số các lần phạt không quá 8% giá trị hợp đồng kinh tế bị vi phạm ở thời điểm 10 ngày đầu tiên. Nếu hoàn toàn không thực hiện hợp đồng thì bị phạt đến mức 12% giá trị hợp đồng.
- Vi phạm về nghĩa vụ tiếp nhận sản phẩm, hàng hoá, công việc đã hoàn thành theo hợp đồng, phạt 4% giá trị hợp đồng kinh tế đã hoàn thành nếu 10 ngày đầu không tiếp nhận, phạt thêm 1% cho mỗi đợt 10 ngày tiếp theo, cho đến khi số các lần phạt không vượt quá 12% giá trị hợp đồng kinh tế đã hoàn thành và không được tiếp nhận ở 10 ngày đầu tiên.
- Vi phạm nghĩa vụ thanh toán, áp dụng mức phạt bằng mức lãi suất tín dụng quá hạn của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam, tính từ ngày hết hạn thanh toán. Mức phạt (%) bằng mức lãi suất tín dụng quá hạn nhân với thời gian chậm trả, không giới hạn mức tối đa.

Trong trường hợp pháp luật chưa có qui định mức phạt, các bên có quyền thoả thuận về mức tiền phạt.

### 7.2. Bồi thường thiệt hại

Chế tài bồi thường thiệt hại dùng để bù đắp những thiệt hại thực tế cho bên bị thiệt hại nhằm khôi phục, bù đắp, bồi hoàn lợi ích vật chất bị thiệt hại cho bên bị vi phạm. Bên có hành vi vi phạm chỉ phải bồi thường những thiệt hại thực tế xảy ra, đó là những thiệt hại có thể tính toán được:



- Giá trị số tài sản mất mát, hư hỏng bao gồm cả tiền lãi phải trả cho ngân hàng (trường hợp vi phạm nghĩa vụ thanh toán) và các chi phí cần thiết bên bị vi phạm phải trả, và các khoản thu nhập mà lẽ ra trong điều kiện bình thường (nếu hợp đồng không bị vi phạm) thì bên bị vi phạm có thể thu được.
- Các chi phí để ngăn chặn và hạn chế thiệt hại do vi phạm hợp đồng kinh tế gây ra (chi phí hợp lý và cần thiết) mà bên bị vi phạm đã phải chi. Bên bị vi phạm phải chứng minh các hoạt động cần thiết để hạn chế thiệt hại ngay sau khi được biết có vi phạm.
- Tiền phạt vi phạm hợp đồng và bồi thường thiệt hại mà bên bị vi phạm hợp đồng phải trả cho người khác do hậu quả trực tiếp của sự vi phạm hợp đồng gây ra.

Trong quá trình giải quyết tranh chấp hợp đồng kinh tế và xử lý vi phạm hợp đồng, cơ quan trọng tài kinh tế (toà án kinh tế) và các bên có tranh chấp tùy từng trường hợp cụ thể mà áp dụng các hình thức trên.

## Chương 6

# QUẢN LÝ CUNG ỨNG THUỐC

### MỤC TIÊU

1. Trình bày được ý nghĩa của việc đảm bảo cung ứng thuốc trong cộng đồng.
2. Trình bày được khái niệm nhu cầu thuốc và các yếu tố ảnh hưởng đến nhu cầu thuốc.
3. Trình bày được các phương pháp nghiên cứu, tính toán nhu cầu thuốc.
4. Trình bày được sơ đồ mạng lưới phân phối thuốc, các tiêu chuẩn của cung ứng thuốc cho cộng đồng.

## 1. CUNG ỨNG THUỐC VÀ Ý NGHĨA CỦA VIỆC CUNG ỨNG THUỐC TRONG CỘNG ĐỒNG

Cung ứng thuốc là một lĩnh vực rất rộng: đó là quá trình đưa thuốc từ nơi sản xuất đến tận người sử dụng. Quản lý cung ứng thuốc dựa trên 4 nhiệm vụ cơ bản sau:

- Lựa chọn thuốc
- Mua sắm thuốc Quốc gia
- Phân phối thuốc
- Hướng dẫn sử dụng thuốc

### Lựa chọn thuốc:

Các căn cứ chính để lựa chọn thuốc cung ứng cho một Quốc gia là:

- Mô hình bệnh tật, mô hình tử vong toàn quốc.
- Các phác đồ điều trị chuẩn đã được xây dựng.
- Kinh phí quốc gia và khả năng chi trả của người bệnh.
- Dự đoán tình hình bệnh tật trong kì tới.
- Ngoài ra có thể tham khảo danh mục thuốc, hoạt chất, mô hình bệnh tật, các phác đồ điều trị chuẩn đã được lưu hành của WHO, của một số quốc gia có sự tương đồng về kinh tế, y tế.

### **Mua sắm thuốc:**

- Xác định nhu cầu về số lượng, chủng loại.
- Lựa chọn các phương thức cung ứng, mua bán, đấu thầu (quốc gia, địa phương, đơn vị).
- Ký kết các hợp đồng kinh tế mua bán.
- Thanh toán tiền và kiểm nhận thuốc.

### **Phân phối thuốc:**

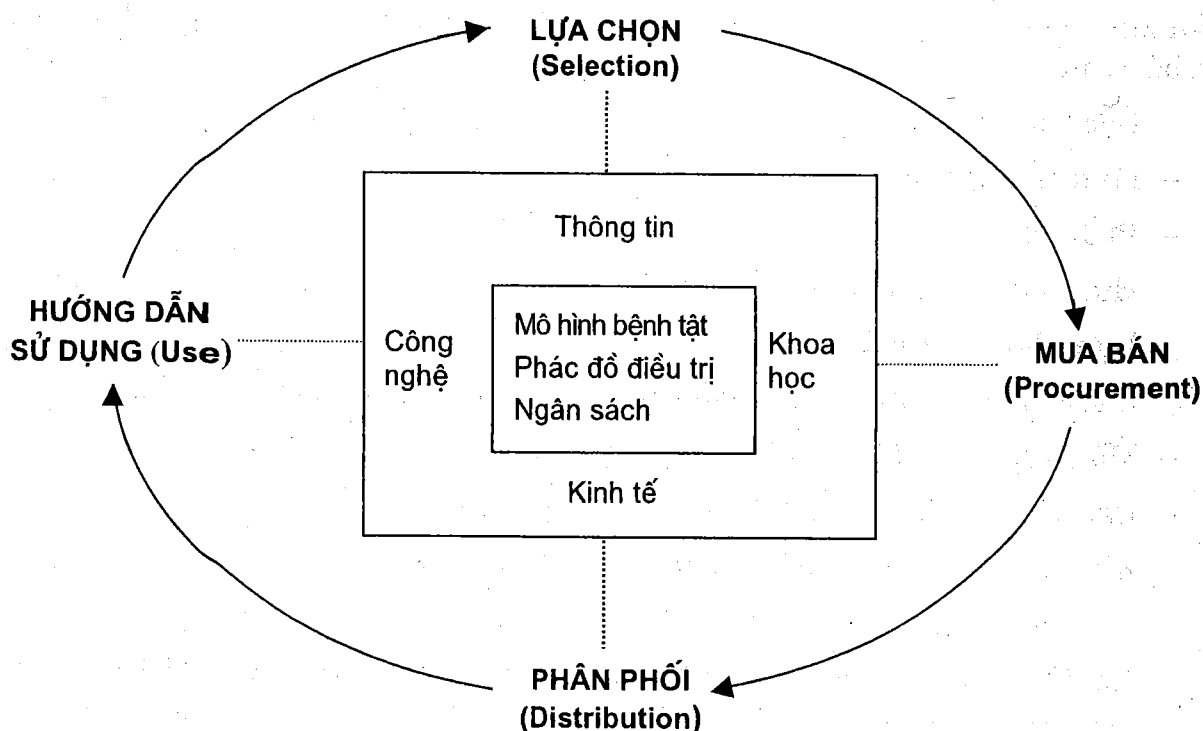
- Cung cấp các thông tin về thuốc cho các đối tượng bệnh viện, bệnh nhân, các phần tử trung gian trên kênh phân phối (từ cấp 1 đến cấp n).
- Tồn trữ thuốc.
- Vận chuyển, giao nhận thuốc đến các đơn vị y tế, các kênh phân phối.
- Thanh, quyết toán tiền thuốc, kiểm nhận.

### **Hướng dẫn sử dụng thuốc:**

- Bán thuốc OTC hướng dẫn sử dụng
- Kê đơn, bán thuốc, hướng dẫn sử dụng thuốc.
- Các hoạt động giáo dục truyền thông về sử dụng thuốc an toàn hợp lý.
- Theo dõi ADR của thuốc.

Ngoài 4 nhiệm vụ cơ bản trên, để đảm bảo cung ứng thuốc tốt cần phải quản lý tốt về nhiều lĩnh vực khác liên quan.

Chu trình cung ứng thuốc có thể được tóm tắt theo sơ đồ hình 6.1.



Hình 6.1. Chu trình cung ứng thuốc quốc gia

Cung ứng thuốc là một chu trình khép kín. Mỗi bước trong chu trình đều có vai trò quan trọng và tạo tiền đề cho các bước tiếp theo.

Thuốc đóng một vai trò hết sức quan trọng trong công tác bảo vệ sức khỏe cho nhân dân. Đảng và Nhà nước thường xuyên quan tâm tới việc bảo đảm cung cấp thuốc cho nhân dân. Trong những năm gần đây việc sử dụng thuốc và đáp ứng nhu cầu thuốc ngày càng tăng do nhu cầu chăm sóc và bảo vệ sức khỏe và khả năng đảm bảo thuốc của xã hội.

Chính sách thuốc quốc gia Việt Nam đã đề ra 2 mục tiêu lớn:

- Cung cấp thuốc cho nhu cầu chăm sóc sức khỏe của toàn dân đầy đủ, kịp thời các loại thuốc có hiệu lực, chất lượng tốt, giá thành hợp lý.
- Việc sử dụng thuốc phải đảm bảo an toàn, hợp lý, hiệu quả.

**Bảng 6.1.** Tiền thuốc bình quân đầu người của Việt Nam và thế giới

| Năm  | Bình quân đầu người  |                      |
|------|----------------------|----------------------|
|      | Việt Nam (USD/người) | Thế giới (USD/người) |
| 1985 |                      | 19,4                 |
| 1989 | 0,3                  |                      |
| 1990 | 0,5                  |                      |
| 1992 | 1,5                  |                      |
| 1993 | 2,5                  |                      |
| 1994 | 3,2                  |                      |
| 1995 | 4,0                  | 40,0                 |
| 1996 | 4,6                  | 50,6                 |
| 1997 | 5,2                  | 54,6                 |
| 1998 | 5,5                  | 58,5                 |
| 1999 | 5,0                  | 63,0                 |
| 2000 | 5,4                  |                      |
| 2003 | 7,6                  |                      |
| 2004 | 8,4                  |                      |
| 2005 | 8,7                  |                      |

Trong những năm qua bình quân tiền thuốc/dầu người của Việt Nam tăng nhanh, nhưng vẫn ở mức thấp nhất so với thế giới và thấp so với các nước trong khu vực Đông Nam Á.

**Bảng 6.2.** Chi phí tiền thuốc so sánh với thu nhập bình quân (năm 1991)

| Tên nước       | Dsố (Tr) | GNP (Tr USD) | BQ thu nhập (USD) | Tiền thuốc (Tr USD) | BQ tiền thuốc /đầu người (USD) | Tỷ lệ so với GNP |
|----------------|----------|--------------|-------------------|---------------------|--------------------------------|------------------|
| Nhật           | 124,9    | 3684550      | 29500             | 32925               | 264                            | 0,89             |
| Mỹ             | 256,2    | 60220700     | 23500             | 58872               | 230                            | 0,98             |
| Đức            | 80,2     | 1844600      | 23000             | 16594               | 207                            | 0,90             |
| Thụy Sĩ        | 6,9      | 252885       | 36650             | 1318                | 191                            | 0,52             |
| Anh            | 57,8     | 1025256      | 17738             | 6072                | 105                            | 0,59             |
| Nam Triều Tiên | 44,1     | 292604       | 6635              | 2673                | 61                             | 0,91             |
| Đài Loan       | 20,9     | 213494       | 10215             | 919                 | 44                             | 0,43             |
| HongKong       | 5,9      | 96654        | 16382             | 180                 | 31                             | 0,19             |
| Singapore      | 3,1      | 47120        | 15200             | 85                  | 27                             | 0,18             |
| Philipin       | 64,1     | 53524        | 835               | 609                 | 10                             | 1,90             |
| Malaysia       | 18,8     | 55742        | 2965              | 161                 | 9                              | 0,29             |
| Thailand       | 58,5     | 97110        | 1660              | 536                 | 9                              | 0,55             |
| Indonesia      | 188,1    | 21389        | 645               | 586                 | 3                              | 0,46             |

Trong giai đoạn từ năm 2000 đến năm 2005, nhu cầu các thuốc chủ yếu như sau:

Kháng sinh các loại: 200 - 250 tấn/năm

Thuốc cảm sốt: 500 - 600 tấn/năm

Vitamin các loại: 150 - 200 tấn/năm

Ngoài ra, các nhu cầu thuốc đặc trị, thuốc chuyên khoa sâu... cũng tăng hơn trước nhiều.

Trong thời gian một vài năm gần đây, ở Việt nam bình quân mỗi năm tiêu thụ khoảng 600 triệu USD tiền thuốc cho nhu cầu của toàn xã hội. Theo đánh giá của một số công ty nước ngoài, thị trường thuốc Việt Nam những năm đầu thế kỷ 21 có thể đạt tới hơn 1 tỷ USD/năm.

Trong thời kỳ kinh tế kế hoạch hoá, toàn bộ việc cung ứng thuốc do Nhà nước độc quyền quản lý và phân phối thông qua hệ thống dược phẩm quốc doanh. Nhà nước hoàn toàn có khả năng điều phối để đảm bảo công bằng trong chăm sóc sức khoẻ cũng như công bằng trong cung ứng thuốc.

Công cuộc cải cách kinh tế những năm gần đây đã làm cho sự phân hoá giàu, nghèo giữa các tầng lớp dân cư trong xã hội tăng lên. Mặc dù hệ thống phân phối dược phẩm quốc doanh vẫn tồn tại và phát triển nhưng nền kinh tế



thị trường đã làm cho việc cung ứng thuốc cho nhân dân sống ở các vùng xa, vùng sâu, vùng núi và núi cao gặp nhiều khó khăn. Lớp người có nguy cơ mắc bệnh cao, có nhu cầu cao về thuốc chữa bệnh lại phải chịu thiệt thòi trong chăm sóc sức khỏe và trong cung ứng thuốc.

Nhằm đảm bảo sự công bằng trong cung ứng thuốc, nhà nước đã có nhiều quy định và những quy định này luôn luôn được củng cố và càng ngày càng hoàn thiện như:

- Nhà nước đảm bảo bằng chính sách thuốc quốc gia việc cung ứng thuốc thiết yếu cho nhân dân.
- Nhà nước cấp kinh phí mua thuốc cho công tác phòng chống dịch, sốt rét, các bệnh xã hội, sinh đẻ có kế hoạch và cấp cứu chấn thương.
- Nhà nước cấp kinh phí mua thuốc phòng chống sốt rét cho nhân dân, mua thuốc, trợ phí tiêm dầu lipiodol cho phòng chống bấu cổ.
- Nhà nước trợ cấp tiền thuốc chữa bệnh cho nhân dân vùng cao, miền núi, vùng sâu.
- Nhà nước trợ cấp trực tiếp cho các đối tượng được hưởng chính sách xã hội thay cho việc trợ cấp qua giá, thực hiện cơ chế 1 giá thuốc trong cả nước nhằm đáp ứng nhu cầu thuốc chữa bệnh cho nhân dân và tạo điều kiện phát triển ngành dược.

## **2. NHU CẦU THUỐC, CÁC PHƯƠNG PHÁP XÁC ĐỊNH NHU CẦU THUỐC**

### **2.1. Khái niệm về nhu cầu thuốc**

Trong bất kỳ hoàn cảnh sống nào, ở bất kỳ xã hội nào, điều kiện kinh tế, tôn giáo, tín ngưỡng ra sao, con người cũng luôn luôn có nhu cầu về thuốc phòng và chữa bệnh. Nhu cầu về thuốc là một nhu cầu tất yếu, tối cần thiết của cuộc sống con người, không kém gì cơm ăn, áo mặc. Thuốc giữ một vai trò to lớn trong việc đảm bảo tính mạng, sức khỏe, cho sự tồn tại của mỗi cá nhân cũng như cả xã hội loài người. Có thể nói thuốc là một loại hàng hoá đặc biệt trong đời sống xã hội. Ngay khi xã hội ở trình độ văn minh thấp và cả khi xã hội đã phát triển với trình độ khoa học kỹ thuật càng ngày càng hiện đại thì nhu cầu về thuốc cũng càng ngày càng cao, cả về chủng loại, số lượng, chất lượng.

Nhu cầu về một mặt hàng nào đó là lượng hàng mà người mua muốn mua ở mỗi mức giá. Như vậy, ở mỗi mức giá khác nhau, người mua sẽ có một nhu cầu khác nhau. Song thuốc là một loại hàng hoá đặc biệt, vì vậy việc sử dụng loại thuốc nào, số lượng bao nhiêu, cách thức sử dụng ra sao thì lại không phải do người bệnh tự quyết định mà lại được quyết định bởi thầy thuốc, và người dùng phải tuân thủ nghiêm ngặt. Như vậy nhu cầu thuốc về cơ bản không phải lượng thuốc mà người bệnh muốn mua ở mỗi mức giá. Nhu

cầu thuốc được quyết định bởi nhiều yếu tố: bệnh tật, kỹ thuật điều trị, trình độ của nhân viên y tế (người kê đơn, người bán thuốc), khả năng chi trả của bệnh nhân... trong đó yếu tố bệnh tật là yếu tố quyết định hơn cả.

Có thể tóm tắt khái niệm nhu cầu thuốc là tập hợp tất cả những loại thuốc với dạng bào chế thích hợp, hàm lượng thích hợp, đủ về số lượng, đảm bảo chất lượng và hiệu lực để đáp ứng được các yêu cầu phòng chữa bệnh của cá thể, của cộng đồng trong một phạm vi thời gian, không gian, một trình độ xã hội, khoa học kỹ thuật và khả năng chi trả nhất định.

## **2.2. Các yếu tố quyết định và ảnh hưởng đến nhu cầu thuốc**

Do tính chất đặc biệt của thuốc: Là một loại hàng hoá ảnh hưởng trực tiếp đến tính mạng và sức khoẻ của người bệnh cho nên việc sử dụng thuốc đòi hỏi phải luôn an toàn, hợp lý. Mọi sai lầm về chuyên môn, kỹ thuật đều tác động trực tiếp đến tính mạng và sức khoẻ người dùng. Vì vậy việc xác định nhu cầu thuốc cho một cá nhân, một cộng đồng, trong một điều kiện, hoàn cảnh cụ thể nào đó cũng phải dựa trên đầy đủ các nhân tố ảnh hưởng, các nhân tố đó như sau:

### **2.2.1. Tình trạng bệnh tật, mô hình bệnh tật**

Người ta quan niệm rằng bệnh tật là tình trạng mất cân bằng về thể xác và tinh thần dưới tác động của một loạt các yếu tố ngoại môi và nội môi lên con người. Như vậy bệnh tật phụ thuộc vào cơ thể sống của cá thể, điều kiện sống: thời tiết, khí hậu, môi trường cũng như các điều kiện kinh tế, văn hoá, xã hội và đời sống tinh thần của từng cá thể và cả cộng đồng.

Nhu cầu về thuốc của một người bệnh phụ thuộc vào bệnh tật, sức khoẻ của họ. Còn nhu cầu về thuốc của một cộng đồng nào đó sẽ phụ thuộc vào tình trạng bệnh tật của cộng đồng đó: tình trạng bệnh tật, sức khoẻ cộng đồng trong những điều kiện ngoại cảnh nhất định, ở những khoảng thời gian nhất định được khái quát dưới dạng mô hình bệnh tật.

*Mô hình bệnh tật của một xã hội, một cộng đồng, một quốc gia nào đó sẽ là tập hợp tất cả những tình trạng mất cân bằng về thể xác, tinh thần dưới tác động của những yếu tố khác nhau, xuất hiện trong cộng đồng đó, xã hội đó trong một khoảng thời gian nhất định.*

Mô hình bệnh tật được trình bày dưới dạng một bảng tập hợp các loại bệnh và tần suất của chúng trong một thời gian, tại một địa điểm của một cộng đồng nhất định.

Để việc nghiên cứu mô hình bệnh tật được thuận lợi và chính xác, Tổ chức Y tế Thế giới đã ban hành danh mục bệnh tật gọi là phân loại quốc tế bệnh tật (ICD - International Classification Diseases). Danh mục này đã trải

qua 10 lần bổ sung và sửa đổi. Bản phân loại quốc tế bệnh tật ICD lần thứ 10 gồm 21 chương bệnh, mỗi chương bệnh có một hay nhiều nhóm bệnh, mỗi nhóm bệnh có nhiều loại bệnh, mỗi loại bệnh có nhiều chi tiết bệnh theo nguyên nhân gây bệnh hay tính chất đặc thù của bệnh đó.

Chương I: Bệnh nhiễm trùng và ký sinh trùng.

Chương II: Bướu tân sinh.

Chương III: Bệnh máu, cơ quan tạo máu, rối loạn miễn dịch.

Chương IV: Bệnh nội tiết, dinh dưỡng và chuyển hoá.

Chương V: Rối loạn tâm thần và hành vi.

Chương VI: Bệnh hệ thần kinh.

Chương VII: Bệnh về mắt.

Chương VIII: Bệnh tai và xương chũm.

Chương IX: Bệnh hệ tuần hoàn.

Chương X: Bệnh hô hấp.

Chương XI: Bệnh hệ tiêu hoá.

Chương XII: Bệnh da và xương khớp.

Chương XIII: Bệnh hệ cơ xương khớp và mô liên kết.

Chương XIV: Bệnh hệ tiết niệu và sinh dục.

Chương XV: Thai nghén, sinh sản, hậu sản.

Chương XVI: Một số bệnh lý xuất phát trong thời kỳ chu sinh.

Chương XVII: Dị tật bẩm sinh biến dạng bất thường về nhiễm sắc thể.

Chương XVIII: Các triệu chứng, dấu hiệu lâm sàng, cận lâm sàng không phân loại ở phần khác.

Chương XIX: Chấn thương, ngộ độc, hậu quả do nguyên nhân bên ngoài.

Chương XX: Nguyên nhân ngoại sinh của bệnh tật và tử vong.

Chương XXI: Các yếu tố ảnh hưởng tới tình trạng sức khoẻ và tiếp xúc dịch vụ y tế (khám và chăm sóc sức khoẻ định kỳ).

- *Mô hình Bệnh tật trên thế giới*

Theo những điều tra của Ngân hàng Thế giới và Trường Đại học Oxford (Mỹ) thì trên thế giới có hai loại mô hình bệnh tật có đặc tính riêng biệt, một là của các nước phát triển và một là của các nước đang phát triển.

**Bảng 6.3.** Mô hình bệnh tật của các nước trên thế giới năm 1990

Đơn vị: Tỷ lệ %

| Các loại bệnh              | Mô hình bệnh tật của các nước đang phát triển | Mô hình bệnh tật của các nước phát triển | Mô hình bệnh tật chung toàn thế giới |
|----------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------|
| Các bệnh nhiễm trùng       | 41,2                                          | 5,3                                      | 33,4                                 |
| Các bệnh không nhiễm trùng | 50,0                                          | 87,3                                     | 58,1                                 |
| Chấn thương                | 8,8                                           | 7,4                                      | 8,5                                  |
| <b>Cộng</b>                | <b>100,0</b>                                  | <b>100,0</b>                             | <b>100,0</b>                         |

(Các nước phát triển gồm các nước Tây Âu, Nhật, các nước xã hội chủ nghĩa Đông Âu và Liên Xô cũ).

Bảng trên cho thấy mô hình bệnh tật của các nước phát triển chủ yếu là các bệnh không nhiễm trùng, trong khi đó ở các nước đang phát triển, bệnh nhiễm trùng vẫn chiếm tỷ lệ cao.

- *Mô hình bệnh tật ở Việt Nam*

Việt Nam là một quốc gia đang phát triển và là một nước nhiệt đới. Vì thế, Việt Nam có một mô hình bệnh tật đặc trưng của quốc gia nhiệt đới đang phát triển. Từ năm 1960 đến nay, mô hình bệnh tật đã có nhiều thay đổi. Ví dụ: các bệnh không nhiễm trùng như bệnh tim mạch, huyết áp, tai nạn, chấn thương... đang có xu hướng gia tăng. Thập niên 60, tỷ lệ người trưởng thành mắc bệnh huyết áp là 1%, thập niên 70 tỷ lệ này là 1,9% và đến thập niên 90 tỷ lệ này lên tới 11,5%, trong đó tỷ lệ mắc bệnh giữa nam và nữ không khác nhau nhiều. Sự thay đổi này cũng giống sự thay đổi tại các quốc gia đang phát triển khác.

**Bảng 6.4.** Mô hình bệnh tật chung ở Việt Nam giai đoạn 1976 - 2003

Đơn vị: Tỷ lệ %

| Chương<br>bệnh                | Năm 1976 |       | Năm 1986 |       | Năm 1995 |       | Năm 1999 |       | Năm 2003 |       |
|-------------------------------|----------|-------|----------|-------|----------|-------|----------|-------|----------|-------|
|                               | Mắc      | Chết  | Mắc      | Chết  | Mắc      | Chết  | Mắc      | Chết  | Mắc      | Chết  |
| Bệnh lây                      | 55,50    | 53,06 | 59,20    | 52,10 | 46,40    | 45,93 | 37,02    | 34,01 | 27,44    | 17,42 |
| Bệnh không lây                | 42,65    | 44,71 | 39,00    | 41,80 | 41,90    | 33,89 | 53,71    | 52,22 | 60,61    | 59,12 |
| Tai nạn, chấn thương, ngộ độc | 1,85     | 2,23  | 1,80     | 6,10  | 11,70    | 19,18 | 9,27     | 13,77 | 11,95    | 23,46 |

“Ở Việt Nam, về mặt mô hình bệnh tật, các bệnh nhiễm khuẩn là những bệnh phổ biến nhất, kể cả trong quá khứ, hiện tại và trong tương lai”.

Sau đây là 10 bệnh có tỷ lệ có tỷ lệ mắc cao nhất năm 1976, năm 1995 và 2003 tại Việt Nam.

**Bảng 6.5.** Mười bệnh mắc cao nhất của Việt Nam năm 1976, 1999 và 2003

*Các số liệu chỉ số lần mắc bệnh/100.000 dân.*

| Năm 1976         |            | Năm 1999                                  |            | Năm 2003                                                   |            |
|------------------|------------|-------------------------------------------|------------|------------------------------------------------------------|------------|
| Tên bệnh         | Số lần mắc | Tên bệnh                                  | Số lần mắc | Tên bệnh                                                   | Số lần mắc |
| Cúm              | 1315       | Viêm phổi                                 | 427        |                                                            |            |
| Sốt rét          | 564        | Viêm họng và amidan cấp tính              | 291        | Các bệnh viêm phổi                                         | 276        |
| Tiêu chảy        | 440        | Viêm phế quản, tiểu phế quản              | 250        | Viêm phế quản và viêm tiểu phế quản cấp tính               | 193        |
| Viêm phế quản    | 303        | Tiêu chảy, viêm dạ dày - ruột nhiễm khuẩn | 237        | Tiêu chảy, viêm dạ dày - ruột non có nguồn gốc nhiễm khuẩn | 168        |
| Ly, hội chứng li | 218        | Nạo hút thai                              | 152        | Cúm                                                        | 139        |
| Sởi              | 200        | Cúm                                       | 119        | Tai nạn giao thông                                         | 167        |
| Viêm phổi        | 109        | Sốt rét                                   | 116        | Tăng huyết áp nguyên phát                                  | 138        |
| Lao hô hấp       | 151        | Tăng huyết áp nguyên phát                 | 103        | Viêm dạ dày - tá tràng                                     | 113        |
| Ho gà            | 103        | Tai nạn giao thông                        | 91         | Bệnh của ruột thừa                                         | 110        |
| Thiếu dinh dưỡng | 86         | Lao hệ hô hấp                             | 88         | Đục thể thủy tinh, tổn thương khác của thể thủy tinh       | 88         |
| .....            | ....       |                                           |            |                                                            |            |

[Nguồn: Niên giám thống kê y tế năm 1995-2003]

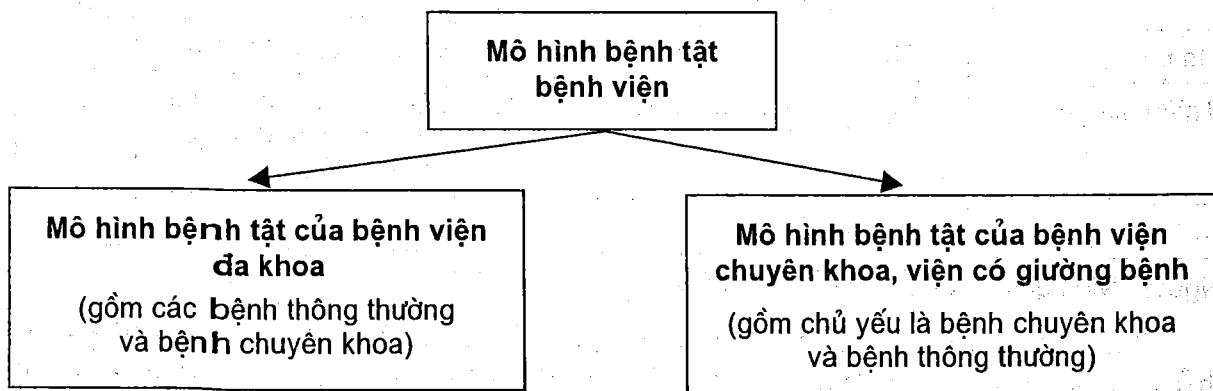
Từ năm 1976 đến năm 2003, trong số 10 bệnh có tỷ lệ mắc cao nhất thì chủ yếu là bệnh nhiễm trùng và ký sinh trùng như sốt rét, viêm phổi..., có tới 3 bệnh hệ hô hấp là viêm phế quản, viêm phổi và lao hô hấp. Bệnh sốt rét luôn nằm trong số 10 bệnh có tỷ lệ mắc cao nhất, bệnh cúm có hiện tượng tái phát, các bệnh không nhiễm khuẩn xuất hiện với tỷ lệ mắc ngày càng cao như bệnh về tim mạch, bệnh đái đường, bệnh ung thư, bệnh tâm thần, bệnh tăng huyết áp, sẩy thai và nạo hút thai... Những năm gần đây, các bệnh như sởi, ly, ho gà, thiếu hụt dinh dưỡng... không được xếp trong 10 bệnh có tỷ lệ mắc cao nhất. Như vậy, mô hình bệnh tật của Việt Nam vừa có đặc điểm của các nước nghèo và vừa có đặc điểm của một nước bắt đầu công nghiệp hoá.



- **Mô hình bệnh tật của hệ thống bệnh viện**

Bệnh tật phụ thuộc vào cơ thể sống của cá thể, điều kiện sống: Thời tiết, khí hậu, môi trường cũng như các yếu tố kinh tế, văn hoá, xã hội và đời sống tinh thần của cá thể và của cả cộng đồng. Như vậy, tình trạng bệnh tật, sức khoẻ cộng đồng trong những điều kiện ngoại cảnh nhất định, ở những khoảng thời gian nhất định được khái quát dưới dạng mô hình bệnh tật.

Không giống như mô hình bệnh tật ở cộng đồng, bệnh viện là nơi chữa bệnh (và khám bệnh) cho người mắc bệnh trong cộng đồng. Mỗi bệnh viện có tổ chức, nhiệm vụ khác nhau, đặt trên các địa bàn khác nhau, với đặc điểm dân cư - địa lý khác nhau và đặc biệt là sự phân công chức năng nhiệm vụ trong tuyến y tế khác nhau, từ đó dẫn đến mô hình bệnh tật của mỗi bệnh viện cũng khác nhau. Ở Việt Nam cũng như trên thế giới có 2 loại mô hình bệnh tật bệnh viện: Một là mô hình bệnh tật của bệnh viện chuyên khoa và một là mô hình bệnh tật của bệnh viện đa khoa, trong đó mô hình bệnh tật của bệnh viện chuyên khoa bao gồm mô hình bệnh tật của bệnh viện chuyên khoa và mô hình bệnh tật của viện có giường bệnh. Bệnh viện hoặc viện của chuyên khoa nào thì chủ yếu mang mô hình bệnh tật của chuyên khoa đó. Tuy nhiên, mỗi cá nhân có thể đồng thời mắc nhiều bệnh, hoặc một bệnh liên quan tới nhiều cơ quan trong cơ thể, do đó một bệnh viện chuyên khoa thường có bệnh tật điển hình của chuyên khoa đó và một số bệnh thông thường kèm theo. Ngoài ra, tùy theo hạng và tuyến bệnh viện mà mô hình bệnh tật bệnh viện có thể thay đổi (do hạng bệnh viện liên quan tới kinh phí, kỹ thuật điều trị, biên chế...). Từ những tài liệu nói trên, có thể khái quát mô hình bệnh tật của hệ thống bệnh viện như hình 6.2.



**Hình 6.2.** Mô hình bệnh tật của hệ thống bệnh viện

Mô hình bệnh tật của bệnh viện cũng như mô hình bệnh tật của cộng đồng, chúng đều bị chi phối bởi một số yếu tố như điều kiện kinh tế – xã hội, tôn giáo, khí hậu, địa lý, tổ chức mạng lưới chất lượng dịch vụ y tế, sinh thái, trình độ khoa học kỹ thuật...

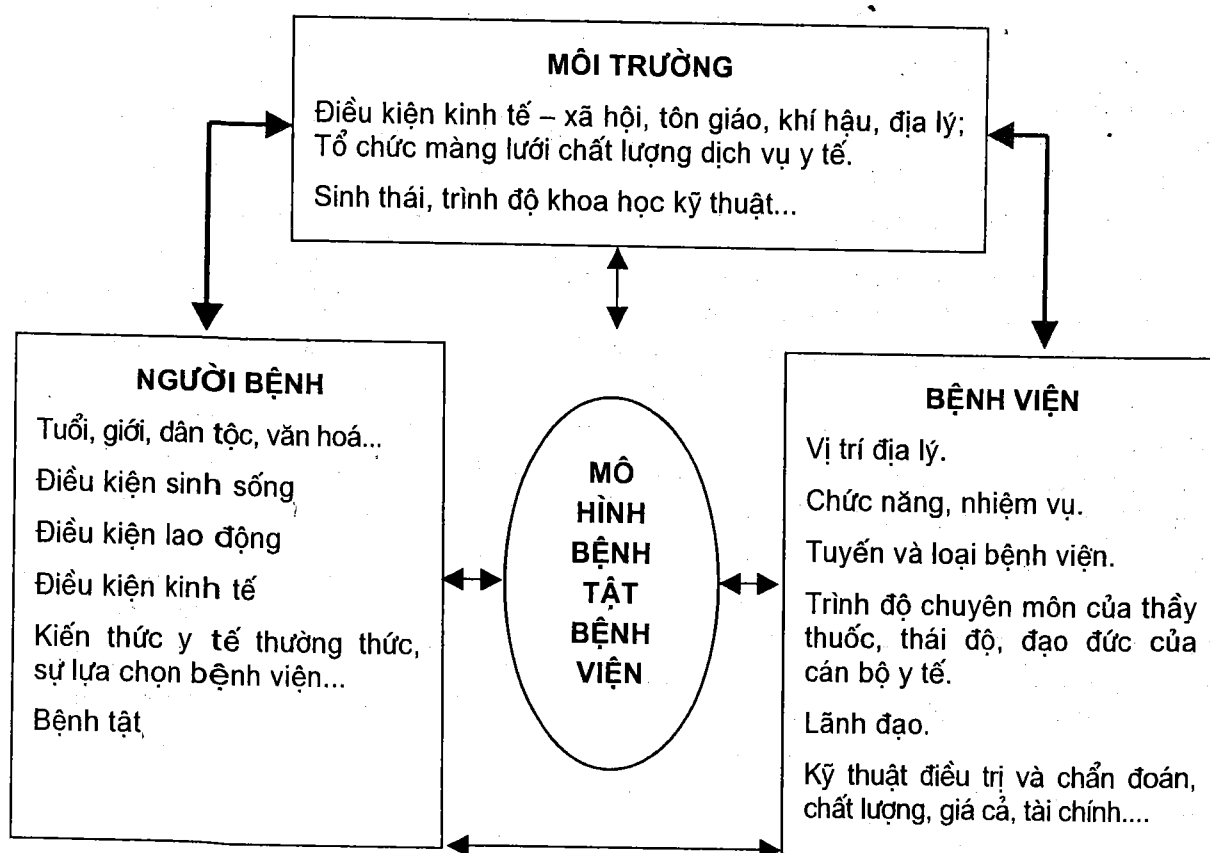
Theo Axel Kroeger, mô hình bệnh tật của bệnh viện còn phụ thuộc vào sự lựa chọn của người bệnh và phụ thuộc vào chính bệnh viện. Các yếu tố này đan xen với nhau, ảnh hưởng lẫn nhau.

Cũng theo Axel Kroeger thì các yếu tố liên quan đến sự lựa chọn nơi chữa bệnh bao gồm:

- Yếu tố về người bệnh: Tuổi, giới, dân tộc, gia đình, nghề nghiệp, tài sản, tích cách, bạn bè, văn hoá...
- Tính chất của bệnh và nhận thức của người bệnh: Bệnh cấp tính hay mạn tính, nặng hay bình thường, lợi ích mong đợi của trị liệu bệnh...
- Tính chất của các dịch vụ y tế trong đó có bệnh viện: Sự dễ tiếp cận, sự hấp dẫn, thái độ của nhân viên, chất lượng kỹ thuật chẩn đoán và điều trị, giá cả...

Mô hình bệnh tật của bệnh viện là một căn cứ quan trọng giúp bệnh viện không chỉ để xây dựng danh mục thuốc phù hợp mà còn làm cơ sở để bệnh viện hoạch định phát triển toàn diện trong tương lai.

Từ việc phân tích ở trên, chúng ta có thể khái quát các yếu tố quyết định và ảnh hưởng tới mô hình bệnh tật (MHBT) của mỗi bệnh viện theo sơ đồ trong hình 6.3.



Hình 6.3. Các yếu tố quyết định và ảnh hưởng tới MHBT bệnh viện

- ***Ý nghĩa của việc nghiên cứu mô hình bệnh tật***

Nghiên cứu mô hình bệnh tật là một trong những nhiệm vụ của các nhà quản lý, đặc biệt là của cơ quan quản lý chăm sóc sức khỏe. Kết quả nghiên cứu mô hình bệnh tật giúp cho việc:

- Quản lý được sức khỏe và bệnh tật của toàn xã hội.
- Xác định được thực trạng xu hướng thay đổi của cơ cấu bệnh tật trong cộng đồng và xã hội, để có chiến lược và sách lược về y tế, phòng chống và đối phó với bệnh tật.
- Định hướng chiến lược phát triển kỹ thuật điều trị, cung ứng và sử dụng thuốc khoa học.
- Chủ động nghiên cứu về sản xuất, cung ứng và phân phối thuốc.
- Các nhà hoạch định chính sách y tế có thể dự đoán những bệnh có khả năng thanh toán được, những bệnh mới sẽ xuất hiện, dự đoán tương lai các bệnh tật. Nhờ đó, lập kế hoạch ngân sách y tế, kế hoạch đầu tư y tế, kế hoạch nghiên cứu khoa học kỹ thuật y dược, các kế hoạch chiến lược chung của ngành, chủ động, hợp lý và hiệu quả.

### ***2.2.2. Nhu cầu thuốc phụ thuộc vào kỹ thuật chẩn đoán bệnh và điều trị***

Trước khi điều trị cho một bệnh nhân, thầy thuốc cần khám bệnh để đưa ra chẩn đoán. Việc chẩn đoán bệnh đạt chất lượng cao có nghĩa là bác sỹ đã chẩn đoán đúng bệnh của bệnh nhân. Căn cứ vào việc chẩn đoán bệnh tật để quyết định việc chỉ định thuốc cho bệnh nhân. *Như vậy việc xác định nhu cầu thuốc có đúng hay không còn phụ thuộc vào chất lượng chẩn đoán bệnh, và ngược lại chẩn đoán sai bệnh sẽ dẫn đến việc xác định sai nhu cầu thuốc.*

Nhu cầu thuốc phụ thuộc vào kỹ thuật điều trị, ngày nay khi nền y dược học hiện đại đã phát triển, các máy móc, các kỹ thuật điều trị đã trở thành phương tiện khoa học, công cụ chung trong điều trị học, các thông tin y dược học đã trở thành công cụ hỗ trợ đắc lực trong điều trị. Kỹ thuật điều trị, kinh nghiệm điều trị dần dần được đúc kết dưới dạng các văn bản mang tính phổ biến, hướng dẫn trong điều trị bệnh với tên gọi là “Phác đồ điều trị chuẩn” hoặc “Hướng dẫn thực hành điều trị”. Qua quá trình nghiên cứu, ứng dụng, các phác đồ điều trị bệnh đã được xây dựng và ngày càng hoàn thiện. Đặc biệt với các loại bệnh phổ biến hay gặp trong mô hình bệnh tật thì việc chuẩn hoá và phổ biến các phác đồ điều trị đã có những bước tiến nhảy vọt. Việc xác định nhu cầu thuốc từ các phác đồ điều trị chuẩn tương đối thuận lợi, đặc biệt là khi xác định nhu cầu thuốc để phòng và điều trị các chứng bệnh thông thường. Nhu cầu thuốc phụ thuộc vào trình độ, khả năng chuyên môn của người cung cấp dịch vụ y tế, trong đó đặc biệt là các y bác sỹ khám chữa bệnh cho bệnh nhân. Đây là một điểm rất khác biệt của nhu cầu thuốc, nhu cầu thuốc không hoàn toàn phụ thuộc vào ý định của người dùng mà lại được quyết định bởi yêu cầu chữa bệnh, trình độ chuyên môn của thầy thuốc hoặc cán bộ bán thuốc.

- **Hướng dẫn thực hành điều trị**

Bất cứ một bệnh nào cũng đều có phương pháp điều trị. Phương pháp điều trị là tài liệu hướng dẫn cho thầy thuốc thực hành những công việc cụ thể và không thể thiếu trong quá trình điều trị (gọi là hướng dẫn thực hành điều trị).

Ngày nay khi nền y dược học hiện đại phát triển cao, các máy móc, các kỹ thuật điều trị đã trở thành phương tiện khoa học, công cụ trong điều trị học, các thông tin y dược học đã trở thành công cụ hỗ trợ đắc lực trong điều trị. Kỹ thuật và kinh nghiệm điều trị dần dần được đúc kết dưới dạng các văn bản mang tính phổ biến, hướng dẫn trong điều trị với tên gọi trước kia là **“Phác đồ điều trị chuẩn”**. Năm 1993, Bộ Y tế ban hành các văn bản qui định về **“Hướng dẫn thực hành điều trị”**. Qua quá trình nghiên cứu và ứng dụng, các hướng dẫn thực hành điều trị bệnh đã được hình thành và ngày càng hoàn thiện. Đặc biệt với các loại bệnh phổ biến hay gặp trong mô hình bệnh tật, việc chuẩn hoá và phổ biến các hướng dẫn thực hành điều trị đã có bước tiến nhảy vọt.

Hướng dẫn thực hành điều trị không thể thiếu trong công tác điều trị như:

- Để hướng dẫn, chuẩn hoá trang bị kiến thức điều trị bệnh và dùng cho cán bộ y tế.
- Nghiên cứu thúc đẩy, áp dụng điều trị học ngày càng tốt hơn.
- Quản lý dược (phân loại thuốc, xây dựng danh mục thuốc, sử dụng và tư vấn về thuốc).
- Là cơ sở để tiến hành sửa đổi phương pháp điều trị bằng thuốc với mục đích sử dụng thuốc hợp lý, an toàn, kinh tế.

Qua phân tích trên, chúng ta có thể hiểu khái niệm về hướng dẫn thực hành điều trị như sau:

*Hướng dẫn thực hành điều trị là văn bản chuyên môn có tính chất pháp lý. Nó được đúc kết từ kinh nghiệm thực tiễn, được sử dụng như một khuôn mẫu trong điều trị học mỗi loại bệnh. Một hướng dẫn thực hành điều trị có thể có một hoặc nhiều công thức điều trị khác nhau.*

Ví dụ: Hiện nay, có ít nhất 4 công thức được sử dụng để điều trị bệnh viêm loét dạ dày, tá tràng và có 4 công thức A, B, C, D được sử dụng để điều trị bệnh lao, có 12 công thức sử dụng thuốc điều trị sốt rét. Trong các trường hợp cấp cứu thường có hướng dẫn thực hành điều trị như: hướng dẫn thực hành điều trị trong cấp cứu sốc (shock) do dùng quá liều beta – blocker, hướng dẫn thực hành điều trị trong cấp cứu xuất huyết tiêu hoá...

Theo Tổ chức Y tế Thế giới: Một hướng dẫn thực hành điều trị về thuốc bao gồm đủ 4 thông số: Hợp lý, an toàn, hiệu quả, kinh tế.

- Hợp lý: Phối hợp đúng thuốc, đúng chủng loại, thuốc còn hạn sử dụng.
- An toàn: Các chỉ định không gây tai biến, không làm cho bệnh nặng thêm và không có tương tác thuốc.
- Kinh tế: Chi phí tiền thuốc ít nhất, tránh chi phí không cần thiết cho thuốc đắt tiền mà kết quả điều trị cũng tương tự.
- Hiệu quả: Dễ dùng, khỏi bệnh hoặc không để hậu quả xấu hoặc đạt mục đích sử dụng thuốc trong thời gian nhất định. Tỷ lệ người bệnh được chữa khỏi tính trên 100 người bệnh được điều trị.

### **2.2.3. Nhu cầu thuốc phụ thuộc vào hiệu lực điều trị của thuốc**

Một loại thuốc được coi là **đạt chất lượng sản phẩm** khi thoả mãn các tiêu chuẩn sau:

- Có hiệu lực phòng, chẩn đoán, điều trị bệnh theo công dụng đã công bố.
- An toàn, không hoặc ít có tác dụng phụ.
- Dạng bào chế dễ sử dụng.
- Đảm bảo chất lượng được trong quá trình bảo quản trong thời hạn sử dụng.

Vì vậy việc lựa chọn thuốc để thoả mãn nhu cầu điều trị còn phụ thuộc bởi yếu tố hiệu lực điều trị hay nói chung nhất là phụ thuộc vào chất lượng hiệu quả điều trị của một loại thuốc. Vì vậy nó liên quan trực tiếp tới việc sản xuất, tồn trữ, kê đơn, hướng dẫn sử dụng thuốc, và nó cũng bị tác động bởi uy tín của mặt hàng thuốc đó. Khi trình độ khoa học kỹ thuật phát triển, việc tìm ra các thuốc có hiệu lực điều trị cao hơn, hiệu quả hơn, kinh tế hơn dẫn đến việc nhu cầu thuốc về một chủng loại, về một mặt hàng cụ thể nào đó cũng sẽ thay đổi. Các thuốc có chất lượng, hiệu quả điều trị thấp hơn sẽ bị đào thải và thay thế vào đó các loại thuốc mới hơn, tốt hơn. Vì vậy nhu cầu thuốc luôn có xu hướng biến đổi theo trình độ khoa học kỹ thuật và những xu hướng điều trị, sử dụng thuốc ngày càng hiện đại.

### **2.2.4. Nhu cầu thuốc phụ thuộc vào quyết định cuối cùng của người bệnh**

Xét về sự lựa chọn và khả năng kinh tế, ở góc độ này nhu cầu thuốc có liên quan bởi sức mua của người dùng ở mỗi mức giá cả, và giá cả cũng là một trong các yếu tố, động cơ để quyết định nhu cầu của người bệnh. Người bệnh hoặc thầy thuốc đều có những thói quen, thị hiếu riêng trong khi thể hiện sức mua thuốc. Ví dụ: Thích dùng thuốc uống hơn thuốc tiêm, thích tiêm truyền hơn trong một số trường hợp thích dùng thuốc mang lại tác dụng nhanh chóng mặc dù đôi khi không đúng kỹ thuật điều trị. Yếu tố trình độ văn hoá, tầng lớp xã hội cũng là một trong những nhân tố có ảnh hưởng.



### **2.2.5. Nhu cầu thuốc phụ thuộc vào yếu tố môi trường xã hội**

Nhu cầu thuốc chịu ảnh hưởng của nền văn hoá dân tộc, những phong tục tập quán, tôn giáo, tín ngưỡng. Tác động của yếu tố địa lý, khí hậu, thời tiết - đây là yếu tố ngoại môi, nó tác động trực tiếp đến sức khoẻ, là nguyên nhân, động lực làm tăng hay giảm các bệnh tật một cách đáng kể và cũng tác động đáng kể đến sự lựa chọn quyết định dùng thuốc.

### **2.2.6. Nhu cầu thuốc phụ thuộc giá cả của sản phẩm và những sản phẩm cạnh tranh**

Với một số thuốc tối cần trong những trường hợp cấp thiết, ở những bệnh nhân có khả năng chi trả, thì yếu tố giá thuốc chỉ ảnh hưởng ít nhiều đến nhu cầu. Song với những loại thuốc không phải là thuốc tối cần, với những bệnh nhân mà khả năng kinh tế hạn hẹp, thì giá thuốc là một trong những yếu tố cân nhắc trước khi quyết định mua hàng hoặc lựa chọn nhóm thuốc này thay cho nhóm thuốc khác, lựa chọn thuốc này thay cho thuốc khác trong cùng một nhóm hoạt chất, hoặc có thể không mua nữa.

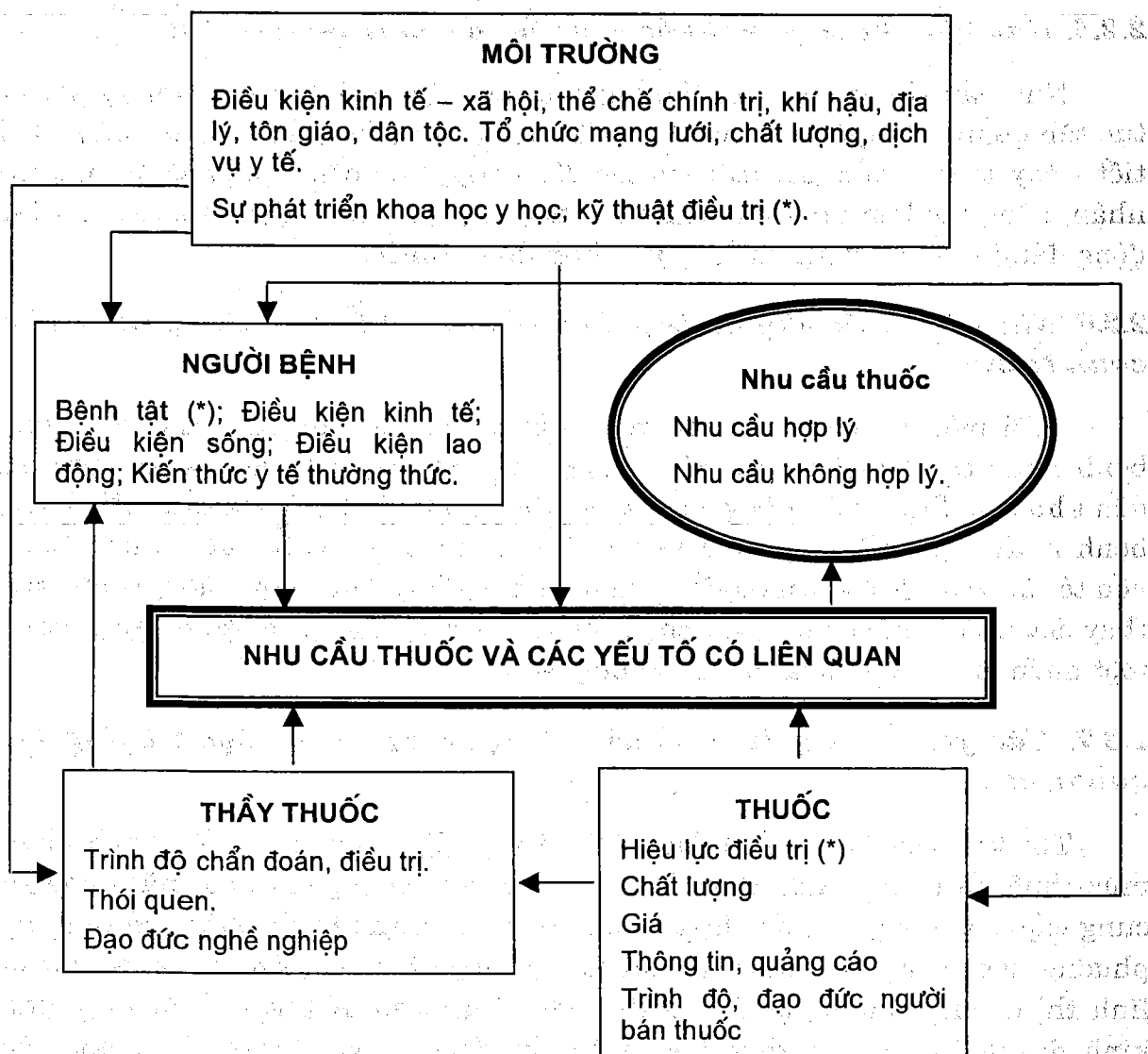
### **2.2.7. Các yếu tố khuyến mại và hiệu quả của hoạt động thông tin quảng cáo**

Thuốc là loại “hàng hoá đặc biệt”, vì vậy việc khuyến mại để bệnh nhân mua thuốc là không được phép. Người ta chỉ cho phép giới thiệu mặt hàng và cung cấp các thông tin cần thiết về sử dụng thuốc cho bệnh nhân trên những phương tiện thông tin quảng cáo đại chúng. Tuy nhiên do động cơ muốn chiếm lĩnh thị trường, muốn đạt doanh thu, lợi nhuận cao, nhà sản xuất hoặc nhà kinh doanh thuốc luôn thực hiện việc khuyến mại và thông tin quảng cáo thuốc vượt quá giới hạn cho phép.

Với động cơ khuyến khích mua thuốc, thực tế ranh giới giữa việc cung cấp thông tin về thuốc với khuyến mại nhằm kích thích người bệnh mua thuốc khó phân biệt và xác định để xử lý.

Như vậy nhu cầu thuốc được quyết định và bị ảnh hưởng bởi rất nhiều yếu tố. Có thể tóm tắt theo sơ đồ trong hình 6.4.

Trong hình 6.4 các yếu tố quyết định đúng đắn nhất đến nhu cầu thuốc được đánh dấu (\*). Các yếu tố “khác” có ảnh hưởng đến lựa chọn thuốc, vì thế nó cũng ảnh hưởng tới nhu cầu thuốc. Khi nền khoa học kỹ thuật và nền kinh tế phát triển thì ảnh hưởng của các yếu tố “khác” như yếu tố môi trường xã hội, chính sách xã hội, quảng cáo thuốc, giá thuốc... sẽ giảm dần và chỉ còn lại 3 yếu tố quyết định nhất đến lựa chọn thuốc và nhu cầu thuốc. Ba yếu tố đó là: bệnh tật, hiệu lực của thuốc và khoa học y học – kỹ thuật điều trị.



Hình 6.4. Các yếu tố quyết định và ảnh hưởng đến nhu cầu thuốc

### 2.3. Phân loại nhu cầu thuốc

Tùy theo công dụng, giá trị sử dụng, tùy theo tính chất bệnh tật và các yếu tố có ảnh hưởng đến nhu cầu thuốc, có thể có nhiều hình thức phân loại.

#### 2.3.1. Phân loại nhu cầu thuốc theo mức độ cần thiết trong sử dụng

- *Nhu cầu tối cần thiết*

Nhu cầu về những loại thuốc cấp cứu, thuốc tối cần, thiếu nó người ta sẽ chết vì bệnh hoặc sẽ tổn thương nặng đến sức khỏe. Những loại thuốc này thường được gọi là thuốc tối cần (V), thuốc thiết yếu (E).

- *Nhu cầu thông thường*

Nhu cầu về những loại thuốc cần trong phòng, điều trị bệnh song không mang tính cấp bách. Nếu thiếu nó bệnh nhân có thể bị ảnh hưởng đến sức khỏe tùy các mức độ khác nhau, hoặc bệnh nhân có thể thay đổi nó bằng phương pháp trị liệu khác.

### **2.3.2. Phân loại theo công dụng của thuốc**

- *Nhu cầu không thể thay thế*

Nhu cầu về những loại thuốc riêng biệt không thể thay thế loại thuốc này cho loại thuốc khác trong chỉ định. Đây là đặc thù riêng mang tính chất chuyên môn khác biệt của nhu cầu thuốc. Khi bệnh nhân bị nhiễm trùng nặng không thuốc gì có thể thay thế kháng sinh được.

- *Nhu cầu thay thế*

Do tính đa dạng của các sản phẩm, nên các nhu cầu thường có thể thay thế được, đặc biệt là các thuốc tương tự nhau cùng có một chất song khác tên, khác dạng bào chế, hàm lượng. Nhờ sự phát triển của nền y dược học cùng một loại bệnh nhưng có nhiều trị liệu khác nhau, sử dụng nhiều loại thuốc khác nhau.

- *Nhu cầu đồng thời*

Quá trình điều trị bệnh khi dùng một số sản phẩm này thì đồng thời cũng phát sinh việc phải dùng sản phẩm khác.

Ví dụ: Khi điều trị bằng thuốc chống ung thư nên kèm thuốc chống nôn.

### **2.3.3. Phân loại dựa theo sự hợp lý, an toàn trong điều trị**

- *Nhu cầu thuốc hợp lý*

Là những nhu cầu thuốc được xác định là phù hợp với kỹ thuật, phương pháp điều trị. Những nhu cầu này được xác định chủ yếu bởi 2 yếu tố quyết định là: Đặc điểm, tình hình bệnh tật và kỹ thuật học hiện đại.

- *Nhu cầu thuốc bất hợp lý*

Là nhu cầu thuốc không phù hợp với các kỹ thuật, phương pháp điều trị. Thường xuất phát từ **bác sỹ** điều trị trong các trường hợp sau:

- Do chẩn đoán sai bệnh.
- Do trình độ yếu kém, do chiều lòng bệnh nhân.
- Do đạo đức nghề nghiệp kém, đặt lợi ích kinh tế cá nhân của bác sỹ lên trên sức khỏe, sự an toàn cho người bệnh.

Nhu cầu thuốc bất hợp lý xuất phát từ **bệnh nhân** tự điều trị và do thiếu kiến thức về sử dụng thuốc.

Nhu cầu thuốc bất hợp lý xuất phát từ những nguyên nhân khác: Sự tuyên truyền quảng cáo thiếu trung thực của nhà sản xuất, kinh doanh, sự chiêu hàng sai quy định chuyên môn, sự cạnh tranh thiếu thuốc giả tạo được tạo nên bởi những thủ pháp kinh doanh.

Nhu cầu thuốc bất hợp lý tạo nên việc sử dụng thuốc không an toàn dẫn đến hậu quả xấu đến sức khỏe, tính mạng của người dùng và những thiệt hại, lãng phí về kinh tế.

Vì vậy, đối với thuốc thì sức mua thuốc chưa chắc đã phản ánh đúng nhu cầu thuốc. Và trong nghiên cứu về nhu cầu thuốc phải chú ý phân tích và loại bỏ sai số do nhu cầu thuốc bất hợp lý.

#### **2.4. Các phương pháp nghiên cứu, tính toán nhu cầu thuốc**

Do nhu cầu thuốc được quyết định và chi phối bởi rất nhiều yếu tố, vì vậy việc tính nhu cầu thuốc khó chính xác và cũng khó kết luận được về độ chính xác. Để xác định nhu cầu thuốc cho một phạm vi dân cư hẹp thường sát thực hơn và thuận lợi hơn việc xác định nhu cầu thuốc cho phạm vi dân cư lớn.

Có thể xem xét đến 3 phương pháp chủ yếu sau:

##### **2.4.1. Phương pháp thống kê dựa trên sử dụng thuốc thực tế**

*Nguyên tắc*

- Thu thập, hồi cứu các số liệu sử dụng thuốc trong quá khứ.
- Phân tích, đánh giá số liệu dùng thuốc qua nhiều năm, tìm ra các quy luật tăng, giảm của mỗi nhóm thuốc được sử dụng.
- Phân tích, đánh giá sự hợp lý, bất hợp lý trong lượng thuốc đã sử dụng.
- Nghiên cứu các yếu tố có liên quan đến nhu cầu thuốc trong giai đoạn sắp tới (bệnh tật, thời tiết, điều kiện kinh tế, sức khỏe, trình độ chuyên môn, phác đồ điều trị, giá cả, sự xuất hiện của các thuốc mới...).

Từ đó đưa những con số ước tính nhu cầu trong thời gian sắp tới.

##### **2.4.2. Phương pháp dựa trên cơ sở quản lý các dịch vụ y tế**

*Nguyên tắc*

- Dựa trên số liệu đăng ký hành nghề của tất cả đơn vị thuộc: Dịch vụ y tế Nhà nước hay dịch vụ y tế tư nhân.
- Chi tiết hoá đến đầy đủ các loại hình dịch vụ y tế có sử dụng thuốc ở tất cả các tuyến y tế từ trung ương, tỉnh, huyện, xã, hộ gia đình.
  - + Chẩn đoán bệnh
  - + Điều trị bệnh nội trú

- + Điều trị bệnh ngoại trú
- + Dịch vụ sinh đẻ, kế hoạch hoá gia đình
- + Dịch vụ tai, mũi, họng, nha khoa...
- Quản lý được tình trạng bệnh tật của cư dân ở địa phương, tính toán được số lượt bệnh nhân, số loại bệnh nhân của các loại bệnh tật.
- Dựa vào kỹ thuật điều trị và thực tế sử dụng thuốc qua số liệu nhập, sử dụng.
- Phân tích, đánh giá các yếu tố có ảnh hưởng tới nhu cầu thuốc kỳ tới. Từ đó ước tính được nhu cầu thuốc trong từng phạm vi địa lý hoặc toàn quốc gia.

### 2.4.3. Phương pháp dựa trên mô hình bệnh tật và phác đồ điều trị

Phương pháp này khoa học hơn vì nó xuất phát từ thực trạng của nhiều yếu tố ảnh hưởng đến việc quyết định sử dụng thuốc cho cả quần thể lớn. Phương pháp này thường tốn kém và đòi hỏi công phu và trình độ

*Nguyên tắc:* Dựa trên các chỉ số về sức khỏe, bệnh tật, kỹ thuật điều trị như:

- Dân số tại địa bàn cần nghiên cứu nhu cầu thuốc (P)
- Số loại bệnh mắc phải và n bệnh được đánh số là  $i = 1, 2, 3... n$
- Tần suất xuất hiện bệnh  $i$  trong quần thể là  $f_i$
- Lượng thuốc trung bình của loại thuốc  $k$  nào đó dùng để điều trị bệnh  $i$  nào đó là  $q_{ki}$  theo phác đồ điều trị  $q_{ki} \geq 0$

Khi đó nhu cầu để điều trị  $n$  bệnh cho một quần thể cần phải có  $k$  loại thuốc,  $k = 1, 2... m$

Như vậy nhu cầu chung về các loại thuốc cần cho quần thể trong một năm để điều trị  $n$  loại bệnh được tính như sau:

$$Q_k = \sum p.f_i, q_{ki}$$

$$Q_k = Q_1 + Q_2 + ... Q_m$$

$Q_1$ : Là nhu cầu thuốc thứ nhất

$Q_2$ : Là nhu cầu thuốc thứ hai

.....

$Q_m$ : Là nhu cầu thuốc thứ  $m$

$$Q_m = \sum p.f_i, q_{mi}$$



**Bảng 6.6.** Ma trận phác đồ điều trị cho một lần xuất hiện bệnh đối với các loại bệnh của một cộng đồng, một đơn vị hành chính dân cư

|         | Bệnh 1   | Bệnh 2   | Bệnh 3   | ...  | Bệnh n   |
|---------|----------|----------|----------|------|----------|
| Thuốc 1 | $q_{11}$ | $q_{12}$ | $q_{13}$ | .... | $q_{1n}$ |
| Thuốc 2 | $q_{21}$ | $q_{22}$ | $q_{23}$ |      | $q_{2n}$ |
| ....    |          |          |          |      | ....     |
| Thuốc m | $q_{m1}$ | $q_{m2}$ | $q_{m3}$ | .... | $q_{mn}$ |

$$q_{ki} \geq 0$$

Từ bảng ma trận có thể tính được nhu cầu thuốc của một cộng đồng hoặc một xã theo công thức:

$$Q_k = \sum p_i \cdot f_i, q_{ki} = p_i \cdot \sum f_i \cdot q_{ki}$$

Công thức này có thể áp dụng để tính toán nhu cầu thuốc quy theo nhóm thuốc hoặc theo từng tên thuốc cụ thể.

Sau đây là một số ví dụ về việc nghiên cứu tổng kết, mô hình bệnh để nghiên cứu ước tính nhu cầu thuốc.

**Bảng 6.7.** Số liệu thống kê y tế về các bệnh mắc cao nhất năm 1994 và 2004  
(Số liệu từ các báo cáo của bệnh viện huyện và huyện tỉnh)

| Danh mục bệnh tật                            | Năm 1994   |                            | Năm 2004   |                            |
|----------------------------------------------|------------|----------------------------|------------|----------------------------|
|                                              | Số lần mắc | Số lần mắc/<br>100.000 dân | Số lần mắc | Số lần mắc/<br>100.000 dân |
| Tiêu chảy, viêm dạ dày - ruột do nhiễm trùng |            |                            | 230835     | 370                        |
| Sốt rét                                      |            |                            | 226401     | 363                        |
| Viêm phế quản cấp tính                       | 138667     | 217                        | 98697      | 158                        |
| Viêm phổi                                    | 109922     | 172                        | 147680     | 236                        |
| Tai nạn giao thông                           | 68250      | 107                        | 70765      | 113                        |
| Ngộ độc                                      | 62665      | 98                         | 58947      | 94                         |
| Viêm loét cổ tử cung                         | 52317      | 82                         |            |                            |
| Sảy thai không tự phát                       | 49458      | 77                         | 66249      | 106                        |
| Sốt xuất huyết                               | 41985      | 66                         |            |                            |
| Lao hô hấp                                   | 41043      | 64                         | 61860      | 99                         |
| Cao huyết áp                                 | 38756      | 61                         | 61037      | 98                         |
| Loét dạ dày - tá tràng                       | 37444      | 59                         | 54997      | 88                         |

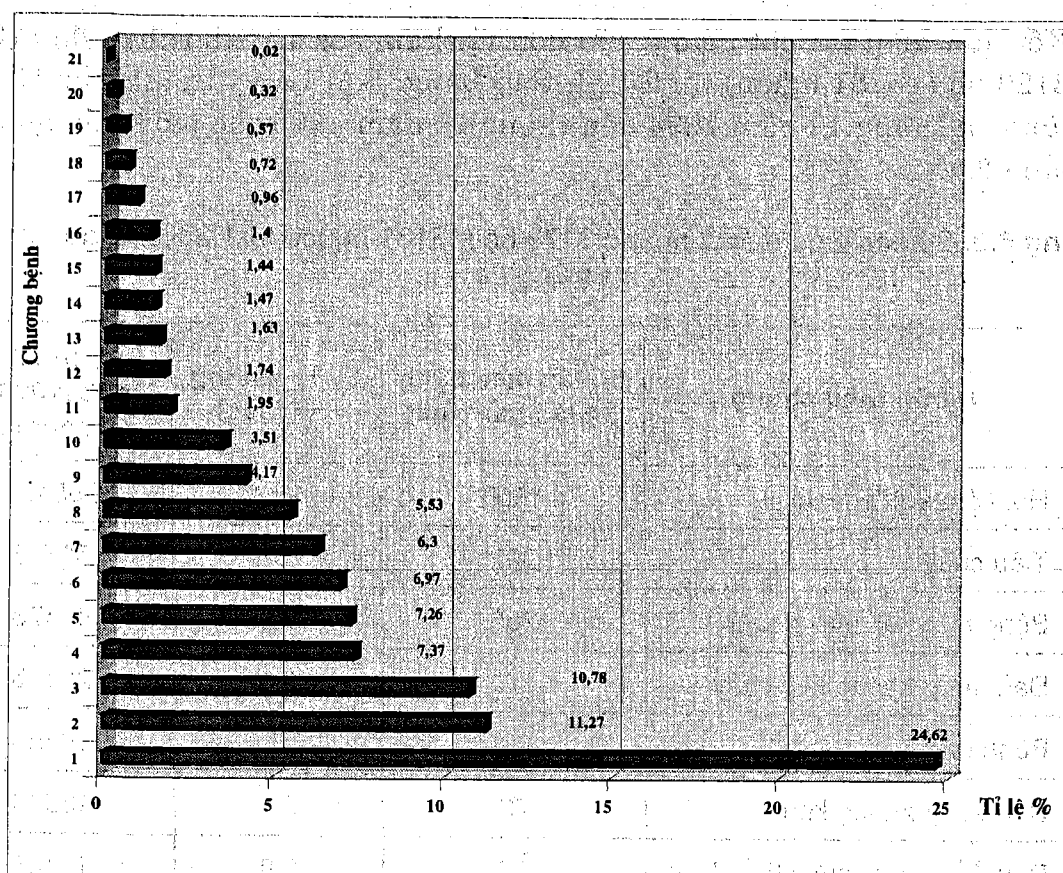
Kết quả điều tra cắt ngang của đơn vị chăm sóc sức khỏe ban đầu (Bộ Y tế) ở 3129 hộ (15181 người) tại 2 tỉnh Cao Bằng, Sơn La và thành phố Hà Nội tiến hành từ tháng 12 năm 1994 đến tháng 12 năm 1995 cho mô hình bệnh tật như bảng 6.8.

**Bảng 6.8.** Số liệu điều tra cắt ngang 3129 hộ (15181 người) tại Hà Nội, Cao Bằng và Sơn La

| STT | Bệnh/ triệu chứng            | Số lần mắc bệnh<br>2 tuần gần nhất | Tỷ lệ % tổng<br>số mắc | Suy ra số lần<br>mắc /100000<br>dân/năm |
|-----|------------------------------|------------------------------------|------------------------|-----------------------------------------|
| 1   | Ho, cảm sốt, sổ mũi          | 1550                               | 55,4                   | 265463                                  |
| 2   | Tiêu chảy                    | 302                                | 10,8                   | 51723                                   |
| 3   | Bệnh mắt, tai, mũi, xoang    | 255                                | 9,1                    | 43673                                   |
| 4   | Đau bụng không tiêu chảy     | 170                                | 6,1                    | 29115                                   |
| 5   | Bệnh da                      | 113                                | 4                      | 19353                                   |
| 6   | Đau sưng xương khớp          | 79                                 | 2,8                    | 13530                                   |
| 7   | Đau đầu, suy nhược thần kinh | 77                                 | 2,8                    | 13188                                   |
| 8   | Tai nạn, bỏng, ngã           | 31                                 | 1,1                    | 5309                                    |
| 9   | Bệnh thận, tiết niệu         | 14                                 | 0,5                    | 2398                                    |
| 10  | Sốt rét, sốt xuất huyết      | 11                                 | 0,4                    | 1884                                    |
| 11  | Bệnh phụ khoa                | 5                                  | 0,2                    | 856                                     |
| 12  | Lao                          | 2                                  | 0,1                    | 343                                     |
| 13  | Bệnh khác                    | 187                                | 6,7                    | 32027                                   |
|     | <b>Cộng</b>                  | <b>2796</b>                        | <b>100,0</b>           | <b>478862</b>                           |

Mô hình và tần suất bệnh tật 5 năm (1996 – 2000) trình bày trên hình 6.5.

Trong thực tế, để xác định nhu cầu thuốc ở góc độ vĩ mô hoặc vi mô đều sử dụng kết hợp các phương pháp trên, và việc xem xét, phân tích tất cả các yếu tố có ảnh hưởng đến nhu cầu thuốc chung hoặc nhu cầu một loại thuốc cụ thể nào đó là vô cùng cần thiết để tránh được sai số lớn trong khi tính toán, xác định nhu cầu thuốc.



Hình 6.5. Sơ đồ và tần suất bệnh tật Bệnh viện Kiến An 5 năm (1996-2000)

Bảng 6.9. Tên bệnh tật ứng với số thứ tự ở hình 6.5

|    |                                  |    |                                                                    |
|----|----------------------------------|----|--------------------------------------------------------------------|
| 1  | Thai nghén, sinh đẻ, hậu sản     | 12 | Bệnh tai và xương chũm                                             |
| 2  | Bệnh của bộ máy hô hấp           | 13 | Bệnh nội tiết, chuyển hoá, miễn dịch                               |
| 3  | Bệnh của bộ máy tiêu hoá         | 14 | Bệnh máu và cơ quan tạo máu                                        |
| 4  | Bệnh của hệ tuần hoàn            | 15 | Bệnh của da mô và tế bào                                           |
| 5  | Chấn thương, vết thương, ngộ độc | 16 | Ngoại sinh bệnh tật, tử vong                                       |
| 6  | Bệnh nhiễm trùng, ký sinh trùng  | 17 | Khám và chăm sóc sức khoẻ định kỳ                                  |
| 7  | Bệnh cơ quan sinh dục, tiết niệu | 18 | Dị tật bẩm sinh bất thường về nhiễm sắc thể                        |
| 8  | Thần kinh                        | 19 | Các triệu chứng lâm sàng, cận lâm sàng không phân loại ở phần khác |
| 9  | U tân sinh                       | 20 | Bệnh lí thời kỳ chu sinh                                           |
| 10 | Bệnh mắt và phần phụ             | 21 | Tâm thần                                                           |
| 11 | Bệnh xương khớp, mô liên kết     |    |                                                                    |

### 3. MÔ HÌNH MÀNG LƯỚI PHÂN PHỐI THUỐC - CÁC CHỈ TIÊU CỦA MÀNG LƯỚI BÁN THUỐC

#### 3.1. Mô hình màng lưới phân phối thuốc

Để thực hiện được các bước trong chu trình cung ứng thuốc, phải tổ chức màng lưới phân phối theo các cấp độ khác nhau.

Màng lưới phân phối được tạo bởi toàn bộ các kênh phân phối. Kênh phân phối là những con đường đi của thuốc từ nơi sản xuất đến người sử dụng. Giữa người sản xuất với người tiêu dùng có thể có ít hoặc nhiều người trung gian xen vào. Số lượng người trung gian thể hiện chiều dài của kênh phân phối.

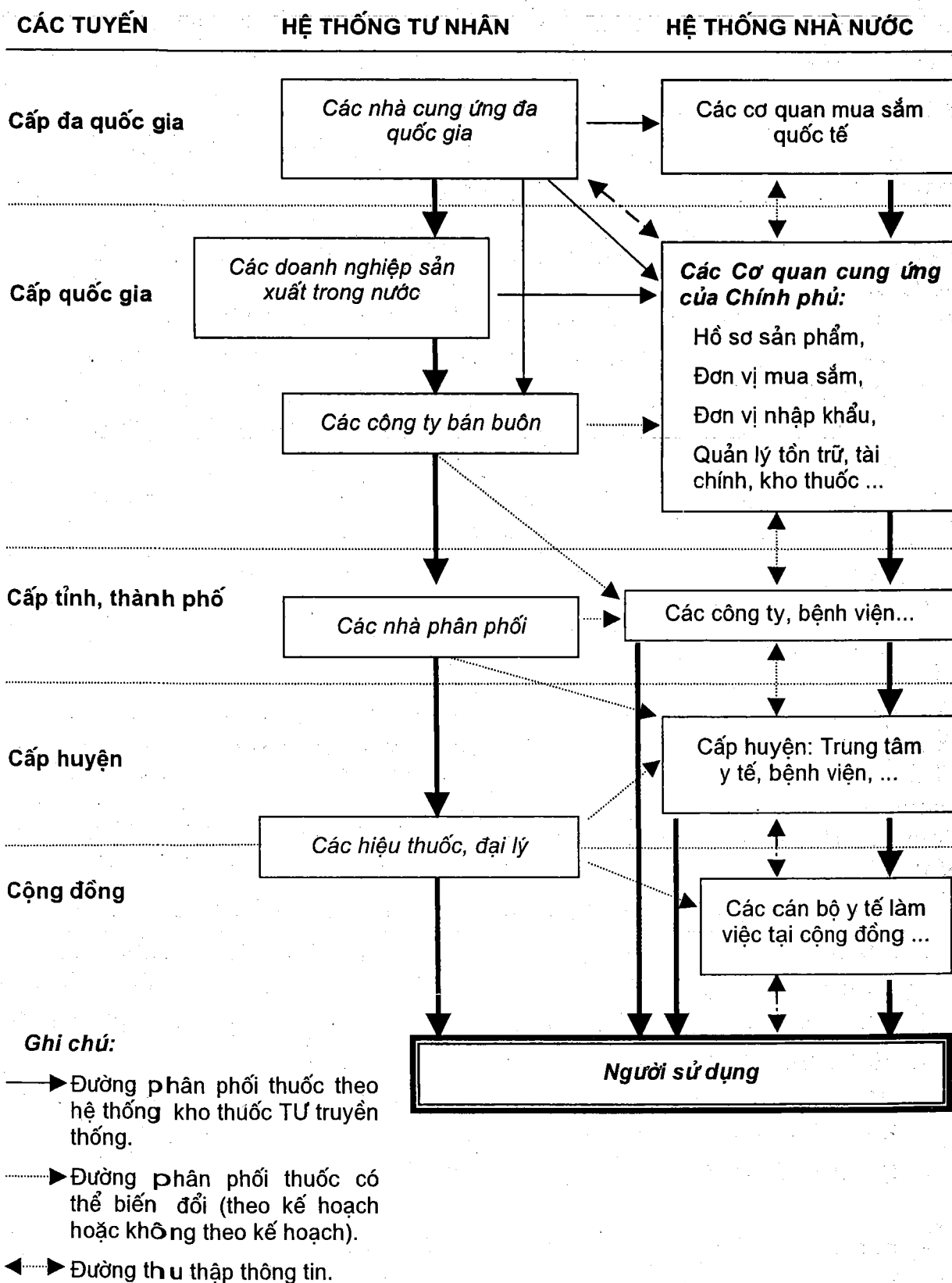
- Kênh trực tiếp: Giữa người sản xuất và người tiêu dùng không có một khâu trung gian nào.
- Kênh ngắn: Sản phẩm được chuyển cho người bán lẻ trước khi đến với người tiêu dùng.
- Kênh dài: Giữa người sản xuất và người tiêu dùng có nhiều người trung gian (người bán buôn lớn, bán buôn nhỏ, bán lẻ).

Màng lưới phân phối thuốc có nhiều các kênh phân phối dài sẽ ảnh hưởng nhiều tới giá cả và chất lượng của thuốc.

Đảm bảo cung ứng thuốc đáp ứng theo nhu cầu điều trị hợp lý là một vấn đề vô cùng khó khăn. Việc cung ứng thuốc là nhiệm vụ chủ yếu và hàng đầu của toàn ngành dược. Ở Việt Nam hàng năm đang tiêu thụ một khối lượng thuốc khá lớn khoảng 600 đến 700 triệu USD/năm và dự kiến lên đến 1 tỷ USD vào năm 2005. Như vậy, vấn đề được đặt ra hàng đầu là phải có được màng lưới phân phối thuốc tốt để mọi người dân dễ dàng, thuận lợi mua được thuốc. Tổ chức màng lưới phân phối thuốc cho nhân dân được bố trí theo sơ đồ hình 6.7.

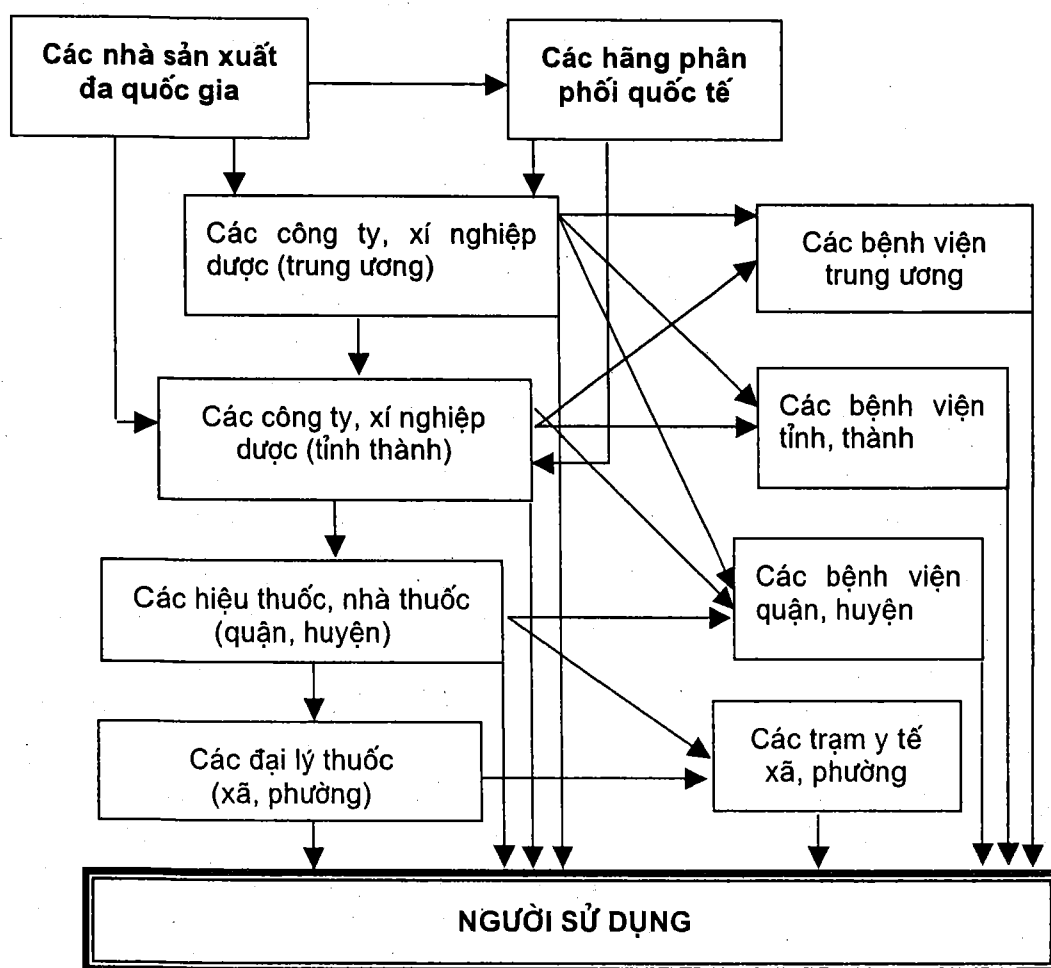
#### *Các thành phần làm nhiệm vụ cung ứng đảm bảo nhu cầu thuốc*

- Các doanh nghiệp nhà nước làm nhiệm vụ sản xuất, kinh doanh thuốc, các công ty Dược phẩm, các xí nghiệp dược phẩm trung ương, địa phương.
- Các công ty trách nhiệm hữu hạn, công ty cổ phần, công ty liên doanh nước ngoài có bán thuốc.
- Các hiệu thuốc trực thuộc các công ty dược phẩm, quầy của các hiệu thuốc đặt tại các xã, phường.
- Các đại lý cho công ty dược phẩm, các đại lý của các xí nghiệp dược phẩm tại các xã.
- Các quầy thuốc của trạm y tế xã (hội chữ thập đỏ).
- Các dịch vụ y tế Nhà nước, tập thể, tư nhân kết hợp bán thuốc.
- Các nhà thuốc tư nhân.
- Các cá nhân bán thuốc bất hợp pháp.



Hình 6.6. Mô hình mạng lưới phân phối thuốc theo khuyến cáo của WHO





**Hình 6.7.** Mô hình mạng lưới phân phối thuốc ở Việt Nam

Các doanh nghiệp quốc doanh vẫn giữ vai trò chủ đạo trong cung ứng thuốc cho nhân dân. Một số tỉnh miền núi như Lào Cai, Thanh Hoá, Hoà Bình... đã chỉ đạo mở các điểm bán thuốc ở những xã vùng sâu, vùng xa. Những nơi này phải bù lỗ để phục vụ bà con các dân tộc ít người. Xí nghiệp Liên hiệp Dược Hậu Giang đã tổ chức mạng lưới bán lẻ đến tất cả các xã trong tỉnh. Nhiều công ty dược mở các đại lý tại các trạm xá xã - cùng với hệ thống nhà thuốc tư nhân, tạo ra mạng lưới bán lẻ thuốc sâu rộng, đảm bảo đủ nhu cầu cơ bản thuốc phòng chữa bệnh cho nhân dân. Trong thời kỳ bão lụt, thuốc phòng chữa bệnh, hoá chất sát trùng môi trường, làm sạch nước sinh hoạt vẫn được cung ứng kịp thời, đầy đủ. Cán bộ, công nhân viên ngành Dược các tỉnh nằm trong vùng lũ lụt như Long An, Đồng Tháp, An Giang, Tiền Giang... đã có nhiều nỗ lực, vượt qua muôn vàn khó khăn, đảm bảo đủ thuốc cho nhân dân.

Đến hết năm 2006, hệ thống mạng lưới bán thuốc trên toàn quốc có:

Số công ty TNHH, CTCP, DNTN: 897

Số lượng nhà thuốc tư nhân: 7490

Số đại lý bán lẻ: 7417

Quầy thuốc thuộc trạm y tế xã: 7948

Quầy thuốc thuộc DN nhà nước: 464

Quầy thuốc thuộc DN nhà nước cổ phần hóa: 6222

Trung bình khoảng 2.000 dân có 1 điểm bán lẻ thuốc. Như vậy, bên cạnh mạng lưới bán lẻ của các doanh nghiệp nhà nước, các nhà thuốc tư nhân, các đại lý bán lẻ cho công ty dược phẩm quốc doanh, số lượng quầy thuốc tại các trạm y tế xã chiếm một tỷ trọng khá lớn, trực tiếp phục vụ bà con nông dân, miền núi, vùng sâu, bởi vậy cần có sự quan tâm thích đáng để đảm bảo chất lượng thuốc và chính sách phục vụ đông đảo nhân dân tại khu vực này.

Ở Việt Nam, cuộc cải cách kinh tế trong những năm gần đây đã mang lại những thành tựu to lớn trên nhiều mặt chính trị, kinh tế, văn hoá, xã hội trong đó có ngành y tế nói chung và những bước phát triển vượt bậc của ngành Dược trong việc đảm bảo thuốc cho nhu cầu điều trị phòng chữa bệnh. Bước vào thời kỳ kinh tế thị trường theo định hướng xã hội chủ nghĩa, tổ chức mạng lưới cung ứng thuốc phát triển rộng khắp, tập hợp được sức mạnh của nhiều thành phần kinh tế tham gia vào phân phối thuốc. Mặt hàng thuốc phong phú, đa dạng, hình thức cung ứng thuận tiện, phù hợp, có nhiều chế độ ưu đãi về thuốc cho miền núi, các chương trình quốc gia cấp không nhiều loại thuốc cho phòng chống dịch bệnh. Song một vài nhược điểm, tồn tại của mạng lưới cung ứng thuốc cũng cần kể đến đó là:

- Đường đi của thuốc phức tạp, có nhiều giai đoạn trung gian, ảnh hưởng nhiều tới giá cả và chất lượng của thuốc
- Mạng lưới lưu thông phân phối thuốc còn chưa đồng đều, vẫn còn nhiều xã ở miền núi còn tình trạng "xã trắng" về y tế, về cung cấp thuốc.
- Việc quản lý chuyên môn của mạng lưới phân phối thuốc chưa chặt chẽ dẫn đến việc lạm dụng thuốc và sử dụng thuốc không an toàn, hợp lý.
- Trình độ của cán bộ bán thuốc chưa đúng quy chế của ngành, còn thiếu rất nhiều dược tá bán thuốc ở các địa phương.
- Chất lượng hoạt động cung ứng thuốc, chất lượng thuốc, giá thuốc phân phối tại nhiều địa phương chưa được quản lý, hướng dẫn và giám sát chặt chẽ.
- Điều kiện cơ sở vật chất trong phân phối thuốc còn nghèo nàn, lạc hậu, ảnh hưởng nhiều tới chất lượng thuốc cũng như chất lượng phục vụ.

### 3.2. Các chỉ tiêu đánh giá mạng lưới phân phối thuốc

Để hướng dẫn và đánh giá hiệu quả phục vụ của mạng lưới bán thuốc, ở một số nước trên thế giới đã đề ra chỉ tiêu đánh giá như: Căn cứ vào số dân, diện tích phục vụ, phạm vi của một điểm bán thuốc. Bộ Y tế Việt Nam đã hướng dẫn cách tính một số chỉ tiêu mạng lưới phân phối thuốc như sau:

- *Chỉ tiêu số dân bình quân 1 điểm bán thuốc phục vụ: P*

Công thức:

$$P = \frac{N}{M}$$

P : Chỉ tiêu số dân bình quân cho một điểm bán (người)

N : Tổng số dân trong khu vực

M : Tổng số điểm bán trong khu vực

- *Chỉ tiêu diện tích bình quân 1 điểm bán thuốc phục vụ*

Công thức:

$$s = \frac{S}{M}$$

s : Diện tích phục vụ của một điểm bán thuốc (km<sup>2</sup>)

S : Diện tích khu vực

M : Tổng số điểm bán trong khu vực

- *Chỉ tiêu bán kính bình quân 1 điểm bán thuốc phục vụ*

Công thức:

$$R = \sqrt{\frac{S}{\pi \cdot M}}$$

R : Bán kính phục vụ của 1 điểm bán thuốc (km)

S : Diện tích khu vực

$\pi$ : 3,14

M : Tổng số điểm bán thuốc trong khu vực

Một vài ví dụ về nghiên cứu các chỉ tiêu P, s, R tại một số địa phương

**Bảng 6.10. Bình quân số dân /1 điểm bán thuốc phục vụ tại tỉnh Thanh Hoá năm 1997**

| TT | Tên huyện      | Số dân<br>(1000 người) | Số điểm<br>bán | BQ số dân /1<br>điểm bán thuốc | Ghi chú                                    |
|----|----------------|------------------------|----------------|--------------------------------|--------------------------------------------|
| 1  | Thiệu Yên      | 263                    | 80             | 3288                           | Bình quân<br>2948 người/<br>điểm bán thuốc |
| 2  | Hậu Lộc        | 170                    | 70             | 2429                           |                                            |
| 3  | Ngọc Lạc       | 121                    | 47             | 2574                           |                                            |
| 4  | Bá Thước       | 80                     | 18             | 4444                           |                                            |
| 5  | Tĩnh Gia       | 210                    | 44             | 4772                           | Bình quân 3521<br>người/ thuốc             |
| 6  | Sầm Sơn        | 50                     | 18             | 2777                           |                                            |
| 7  | Đông Sơn       | 200                    | 62             | 3226                           |                                            |
| 8  | Hoàng Hóa      | 240                    | 66             | 3636                           |                                            |
| 9  | Nông Cống      | 190                    | 30             | 6333                           |                                            |
| 10 | TP. Thanh Hoá  | 170                    | 50             | 3400                           |                                            |
| 11 | Thạch Thành    | 125                    | 53             | 2358                           |                                            |
| 12 | Như Xuân       | 65                     | 8              | 8125                           |                                            |
| 13 | Bỉm Sơn        | 50                     | 27             | 1852                           |                                            |
| 14 | Hà Trung       | 90                     | 55             | 1636                           |                                            |
| 15 | Nga Sơn        | 150                    | 52             | 2885                           |                                            |
| 16 | Thọ Xuân       | 231                    | 40             | 5775                           |                                            |
| 17 | Triệu Sơn      | 190                    | 55             | 3455                           |                                            |
| 18 | Như Thanh      | 65                     | 12             | 5417                           |                                            |
| 19 | Cẩm Thủy       | 90                     | 32             | 2813                           |                                            |
| 20 | Lang Chánh     | 40                     | 11             | 3636                           |                                            |
| 21 | Thường Xuân    | 80                     | 20             | 4000                           |                                            |
|    | <b>Tổng số</b> | <b>2816</b>            | <b>850</b>     | <b>3313</b>                    |                                            |

**Bảng 6.11.** Diện tích bình quân 1 điểm bán thuốc phục vụ tại tỉnh Thanh Hoá năm 1997

| TT | Tên huyện      | Diện tích (km <sup>2</sup> ) | Số xã      | Số điểm bán thuốc | Số điểm bán thuốc Bq/xã | Diện tích BQ 1 điểm bán thuốc (km <sup>2</sup> ) | Bán kính phục vụ (km) |
|----|----------------|------------------------------|------------|-------------------|-------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------|
| 1  | Thiệu Yên      | 286,7                        | 42         | 80                | 1,9                     | 3,58                                             | 1,00                  |
| 2  | Hậu Lộc        | 145,2                        | 27         | 70                | 2,6                     | 2,074                                            | 0,81                  |
| 3  | Ngọc Lạc       | 536,3                        | 27         | 70                | 2,6                     | 2,074                                            | 0,81                  |
| 4  | Bá Thước       | 796,0                        | 22         | 18                | 0,81                    | 44,22                                            | 3,75                  |
| 5  | Tĩnh Gia       | 435,2                        | 34         | 44                | 1,29                    | 9,89                                             | 1,77                  |
| 6  | Sầm Sơn        | 19,5                         | 5          | 18                | 3,6                     | 1,08                                             | 0,58                  |
| 7  | Đông Sơn       | 220,8                        | 37         | 62                | 1,67                    | 3,56                                             | 1,06                  |
| 8  | Hoàng Hoá      | 248,4                        | 48         | 66                | 1,375                   | 3,76                                             | 1,09                  |
| 9  | Nông Cống      | 264                          | 33         | 30                | 0,9                     | 8,8                                              | 1,67                  |
| 10 | TP. Thanh Hoá  | 37,12                        | 13         | 50                | 3,84                    | 0,74                                             | 0,49                  |
| 11 | Thạch Thành    | 540                          | 37         | 53                | 1,43                    | 10,18                                            | 1,8                   |
| 12 | Bỉm Sơn        | 86,4                         | 6          | 24                | 4,5                     | 3,2                                              | 1,01                  |
| 13 | Hà Trung       | 224                          | 25         | 55                | 2,2                     | 8,96                                             | 1,69                  |
| 14 | Nga Sơn        | 134,2                        | 27         | 52                | 1,92                    | 2,58                                             | 0,90                  |
| 15 | Thọ Xuân       | 216                          | 41         | 40                | 0,97                    | 5,4                                              | 1,31                  |
| 16 | Triệu Sơn      | 283,2                        | 36         | 55                | 1,52                    | 5,15                                             | 1,28                  |
| 17 | Cẩm Thuỷ       | 449,6                        | 20         | 32                | 1,6                     | 14,05                                            | 2,11                  |
| 18 | Lang Chánh     | 807,8                        | 11         | 11                | 1                       | 25,24                                            | 2,83                  |
| 19 | Thường Xuân    | 1058,4                       | 20         | 20                | 1                       | 52,92                                            | 4,10                  |
|    | <b>Tổng số</b> | <b>6788,82</b>               | <b>507</b> | <b>830</b>        | <b>BQ 1,63</b>          | <b>8,18</b>                                      | <b>1,61</b>           |

**Bảng 6.12.** So sánh một số chỉ tiêu mạng lưới bán thuốc hợp pháp tại một số đại bàn tỉnh Thanh hóa (tháng 6 năm 1997)

| Đơn vị khảo sát | Số dân | Số xã | Số điểm bán | P (người) | S (km <sup>2</sup> ) | R (km) | Số điểm bán/xã |
|-----------------|--------|-------|-------------|-----------|----------------------|--------|----------------|
| TP. Thanh Hoá   | 170600 | 14    | 148         | 1152      | 0,26                 | 0,28   | 10,6           |
| Thạch Thành     | 125300 | 28    | 84          | 1491      | 19,4                 | 2,48   | 3,1            |
| Hoàng Hoá       | 240120 | 49    | 133         | 1805      | 1,9                  | 0,78   | 2,7            |
| Thọ Xuân        | 231700 | 43    | 115         | 2014      | 2,3                  | 0,86   | 2,7            |

P : Số dân bình quân của một điểm bán thuốc phục vụ

S : Diện tích bình quân của một điểm bán thuốc phục vụ tính bằng km<sup>2</sup>

R : Bán kính bình quân của một điểm bán thuốc phục vụ tính bằng km



### 3.3. Một số tiêu chuẩn của cung ứng thuốc cho cộng đồng

Tổ chức Y tế Thế giới (WHO) đưa ra 6 tiêu chuẩn để hướng dẫn, giám sát và đánh giá việc cung ứng thuốc ở tuyến cơ sở như sau:

#### 3.3.1. Thuận tiện

- **Điểm bán thuốc gần dân**

Người dân đi đến điểm bán thuốc không mất nhiều thời gian, dù đi bằng phương tiện thông thường (xe đạp, đi bộ).

Theo Tổ chức Y tế Thế giới thì các điểm bán thuốc cần bố trí để người dân có thời gian đi mua thuốc trong khoảng từ 30 - 60 phút bằng phương tiện thông thường.

Có thể dựa trên các căn cứ sau:

- Số dân một điểm bán thuốc phục vụ.
- Diện tích hoặc bán kính bình quân của một điểm bán thuốc phục vụ.
- Điểm bán thuốc ở trung tâm khu vực thuận tiện lối đi lại thông thường (mất 30 - 45 phút).

- **Giờ giấc bán**

- Phù hợp với tập quán sinh hoạt của địa phương.
- Cần có hiệu thuốc phục vụ 24/24 giờ để phục vụ cấp cứu.
- Thủ tục: mua bán thuận lợi, nhất là thuốc thông thường không cần đơn (OTC).

#### 3.3.2. Kịp thời

- Có sẵn và đủ các loại thuốc đáp ứng nhu cầu, có thuốc cùng loại để thay thế.
- Có sẵn và đủ các loại thuốc thiết yếu.
- Có đủ số lượng thuốc đáp ứng yêu cầu người mua.

#### 3.3.3. Chất lượng thuốc đảm bảo

- Thuốc đảm bảo chất lượng cần thiết.
- Không bán thuốc:
  - + Chưa có số đăng ký hoặc chưa được phép nhập, sản xuất.
  - + Thuốc giả - thuốc kém chất lượng.
  - + Thuốc quá hạn dùng.

#### 3.3.4. Giá cả hợp lý

- Có niêm yết giá công khai

- Giá hợp lý:
  - + Không tăng giá khi nhu cầu tăng.
  - + Ổn định tương đối (theo không gian và thời gian).
- Có đủ các loại thuốc cùng chủng loại tuy nguồn gốc khác nhau, thuốc nội, thuốc ngoại, thuốc mang tên gốc, biệt dược để phù hợp với khả năng tài chính của người mua.

### **3.3.5. Hướng dẫn sử dụng thuốc an toàn, hợp lý**

- *Khả năng chuyên môn người bán thuốc đáp ứng trình độ chuyên môn theo quy định (tối thiểu là dược tá).*
- *Có đạo đức*
  - Tôn trọng quyền lợi của người tiêu dùng.
  - Không đơn thuần chạy theo lợi nhuận.
- *Có trách nhiệm cao*
  - Hướng dẫn tận tình cho khách hàng về kiến thức dùng thuốc.
  - Bao gói chu đáo thuốc trước khi giao cho khách.
  - Ghi chép đủ các nội dung, yêu cầu cần thiết trên túi thuốc giao cho khách.
- *Chấp hành tốt các quy chế chuyên môn và các quy định khác*
  - Không bán các thuốc phải bán theo đơn cho người mua không đơn.
  - Chấp hành nghiêm chỉnh các quy chế thuốc độc, thuốc gây nghiện và các quy chế chuyên môn khác.
  - Chấp hành nghiêm túc chế độ kế toán, làm nghĩa vụ nộp thuế đầy đủ với Nhà nước.

### **3.3.6. Kinh tế**

- Giá thành điều trị, giá thuốc hợp với khả năng chi trả của người bệnh (đặc biệt người nghèo).
- Đảm bảo đủ lợi ích điều trị tốt và chi phí thấp, hợp lý với toàn xã hội và người bệnh.
- Tiết kiệm chi phí cho cộng đồng và cá thể.
- Thực hiện đúng, đủ các chính sách kinh tế, thuế của Nhà nước đã quy định.
- Đảm bảo thu nhập và lãi hợp lý cho người bán thuốc.

## Chương 7

# MARKETING - MARKETING DƯỢC

### MỤC TIÊU

1. Trình bày được các khái niệm, mục tiêu, vai trò, chức năng của marketing.
2. Trình bày được các chính sách trong marketing, marketing mix.
3. Trình bày được khái niệm và đặc điểm của marketing dược.
4. Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến marketing dược.
5. Trình bày và liên hệ các chính sách chiến lược của marketing trong thực tiễn.

## 1. ĐẠI CƯƠNG VỀ MARKETING

### 1.1. Khái niệm về marketing

#### 1.1.1. Xuất xứ thuật ngữ marketing

Theo một số tài liệu thì thuật ngữ marketing (có gốc từ tiếng Anh market) dùng để chỉ các hoạt động đang diễn ra trên thị trường. Vì vậy, khái niệm ban đầu của marketing đơn giản chỉ là hoạt động thị trường. Khái niệm này cũng đã phát triển song song với các giai đoạn phát triển kinh tế khác nhau, do vậy cũng xuất hiện khá nhiều các định nghĩa về marketing.

#### 1.1.2. Các định nghĩa về marketing

Thuật ngữ marketing ngày càng trở nên quen thuộc với chúng ta và ngày càng trở nên phổ biến và phát triển ở nhiều nước trên thế giới. Mặc dù nhiều người đã tìm cách dịch thuật ngữ marketing sang ngôn ngữ của họ nhưng ở nhiều nước thì thuật ngữ marketing vẫn được để nguyên như là một thuật ngữ quốc tế. Hiện nay, trên thế giới có rất nhiều khái niệm về marketing. Dưới đây là một số khái niệm tiêu biểu:

*Hiệp hội marketing Mỹ định nghĩa như sau:* “Marketing là quá trình kế hoạch hoá và thực hiện các kế hoạch, định giá, khuyến mãi và phân phối hàng hoá và dịch vụ để tạo ra sự trao đổi, từ đó thoả mãn mục tiêu của các cá nhân và tổ chức”.

*Viện marketing của Anh định nghĩa:* “Marketing là quá trình tổ chức và quản lý toàn bộ các hoạt động sản xuất - kinh doanh. Từ việc phát hiện ra và biến sức mua của người tiêu dùng thành nhu cầu thực sự về một mặt hàng cụ thể, đến việc sản xuất và đưa các hàng hóa đến người tiêu dùng cuối cùng, nhằm đảm bảo cho công ty thu được lợi nhuận dự kiến”.

*Định nghĩa của giáo sư Mỹ - Philip Kotler:* “Marketing là một dạng hoạt động của con người nhằm thỏa mãn những nhu cầu và mong muốn của họ thông qua trao đổi”.

Theo một định nghĩa khác: “Marketing là quy trình xác định, phát triển và cung cấp các giá trị tốt hơn cho khách hàng”.

Tóm lại, marketing là tổng thể các hoạt động của doanh nghiệp hướng tới thỏa mãn, gợi mở những nhu cầu của người tiêu dùng trên thị trường để đạt được mục tiêu lợi nhuận.

### **1.1.3. Những khái niệm cơ bản**

Để hiểu sâu hơn về định nghĩa marketing, cần làm quen với một số khái niệm cơ bản sau: Nhu cầu, ước muốn, yêu cầu, hàng hóa, trao đổi, giao dịch và thị trường.

#### ***Nhu cầu (Needs)***

Philip Kotler đã định nghĩa: *Nhu cầu* là cảm giác thiếu hụt một cái gì đó mà con người cảm nhận được. Nhu cầu của con người rất đa dạng, phức tạp và có thể xem xét từ những góc độ khác nhau. Nếu có điều kiện (nguồn lực tài chính) họ muốn thỏa mãn toàn bộ. Nhưng thực tế, do giới hạn nguồn lực, họ phải lựa chọn thứ tự ưu tiên thỏa mãn các nhu cầu. Trong trường hợp này, Maslow căn cứ vào tính chất của nhu cầu đã phân chia thành thứ bậc của các nhu cầu.

Nhu cầu của marketing cũng có thể nêu ra một cách phân chia khác dựa trên cơ sở khả năng thỏa mãn nhu cầu, đó là: Nhu cầu hiện tại và nhu cầu tiềm tàng. Nhu cầu hiện tại là nhu cầu thiết yếu đã và đang được đáp ứng. Tại thời điểm đó, đối với người tiêu dùng là nhu cầu quan trọng nhất và được xếp lên hàng đầu. Nhu cầu tiềm tàng có hai loại: Loại thứ nhất là nhu cầu đã xuất hiện, nhưng vì lý do nào đó mà con người chưa được đáp ứng, chưa được thỏa mãn; Loại thứ hai là nhu cầu chưa xuất hiện, bản thân người tiêu dùng chưa biết đến nhu cầu đó, nhưng với các nhà kinh tế, các nhà nghiên cứu marketing và các doanh nghiệp lại có thể dự đoán trước được sự xuất hiện của các nhu cầu tiềm tàng ấy dựa trên cơ sở phân tích tình hình phát triển kinh tế của xã hội và các tác động của hàng loạt các yếu tố môi trường. Từ những dự đoán về nhu cầu tiềm tàng, các doanh nghiệp phải vạch ra các chiến lược dài hạn để thỏa mãn nhu cầu ấy. Như vậy, cũng có thể nói rằng: chính các nhu cầu tiềm tàng của con người đã thúc đẩy xã hội tiến lên cả về mặt chất và lượng.

### *Mong muốn (Wants)*

Philip Kotler đã định nghĩa: Mong muốn là một nhu cầu có dạng đặc thù, tương ứng với trình độ văn hóa và nhân cách của cá thể. Mong muốn là sự lựa chọn của con người những sản phẩm là hàng hóa hay dịch vụ cụ thể để thỏa mãn nhu cầu của mình. Mong muốn của con người rất khác nhau, tùy thuộc vào bản sắc của từng người. Khi xã hội phát triển thì ước muốn của con người cũng phát triển theo và đa dạng. Điều đó dẫn đến kết quả là có nhiều sản phẩm có thể cùng thỏa mãn một nhu cầu.

### *Yêu cầu (Demands)*

Mong muốn của con người thực tế là vô hạn, thế nhưng khả năng thanh toán của họ lại có hạn, nên họ phải lựa chọn trong những sản phẩm ước muốn sản phẩm nào phù hợp với khả năng thanh toán của họ. Yêu cầu đó là mong muốn được kèm thêm điều kiện có khả năng thanh toán.

### *Sản phẩm (Products)*

Con người thỏa mãn những nhu cầu của mình bằng các sản phẩm. Trong marketing, sản phẩm bao hàm cả những vật thể vật chất và những dịch vụ. Vậy có thể coi sản phẩm là tất cả những cái gì có thể thỏa mãn được nhu cầu hay ước muốn.

Không phải tất cả các sản phẩm đều có khả năng thỏa mãn nhu cầu như nhau. Có sản phẩm không đáp ứng được nhu cầu, có sản phẩm chỉ thỏa mãn một phần nhu cầu, có sản phẩm lại có khả năng thỏa mãn nhu cầu ở mức “lý tưởng”, tức là thỏa mãn hoàn toàn nhu cầu. Doanh nghiệp nào sản xuất được các sản phẩm càng gần với mức lý tưởng thì càng tạo được lợi thế cạnh tranh.

### *Trao đổi (Exchange)*

Philip Kotler định nghĩa: Trao đổi là hành vi nhận từ một người nào đó thứ mà mình muốn và đưa lại cho người đó một thứ gì đó.

Hoạt động trao đổi là khái niệm cơ bản và là cơ sở tồn tại của marketing. Để thực hiện trao đổi tự nguyện đòi hỏi phải có 5 điều kiện sau:

- Thứ nhất: Ít nhất phải có hai bên.
- Thứ hai: Mỗi bên phải có một cái gì đó có thể có giá trị đối với bên kia.
- Thứ ba: Mỗi bên phải có khả năng thực hiện việc giao dịch và cung cấp hàng hóa của mình.
- Thứ tư: Mỗi bên phải hoàn toàn được tự do chấp nhận hay khước từ đề nghị của bên kia.
- Thứ năm: Mỗi bên phải tin tưởng vào tính hợp lý hay hợp ý muốn trong việc quan hệ với bên kia.

Năm điều kiện này mới chỉ tạo tiềm năng cho trao đổi, còn việc trao đổi có thực hiện được hay không còn tùy thuộc vào sự thỏa thuận giữa các bên về những điều kiện trao đổi.



### *Giao dịch (Transaction)*

Nếu như trao đổi là khái niệm cơ bản của marketing thì đơn vị đo lường cơ bản của trao đổi là giao dịch. Giao dịch là một cuộc trao đổi những vật có giá trị giữa hai bên. Để có giao dịch cần phải có những điều kiện nhất định:

- Thứ nhất: Ít nhất phải có hai vật có giá trị.
- Thứ hai: Những điều kiện giao dịch đã được thỏa thuận.
- Thứ ba: Thời gian giao dịch đã được ấn định.
- Thứ tư: Địa điểm thực hiện giao dịch cũng đã được thỏa thuận.

Cần phân biệt giao dịch với chuyển giao (Transfer). Trong hoạt động chuyển giao, bên A trao cho bên B một vật X nào đó nhưng không nhận lại một thứ gì cả. Các hoạt động tặng, biếu, tài trợ từ thiện ta gọi là chuyển giao chứ không gọi là giao dịch. Tuy nhiên, hành vi chuyển giao cũng có thể hiểu qua quan niệm về giao dịch vì những người làm các việc từ thiện nói trên đều hy vọng nhận được điều lợi nào đó.

#### **1.1.4. Sơ lược lịch sử marketing**

##### **• Từ hiện tượng đến khoa học**

Có thể nói rằng từ khi con người xuất hiện nhu cầu trao đổi, tức là từ khi thoát khỏi nền kinh tế tự cung tự cấp, thì một dạng marketing nhất định đã xuất hiện, dạng marketing đó xuất hiện trên cơ sở trao đổi trực tiếp và phân tán, lúc đó tầng lớp thương nhân và tiền tệ chưa xuất hiện với vai trò trung gian và là phương tiện thúc đẩy sự trao đổi phát triển. Để marketing phát triển và trở thành một ngành khoa học, có đối tượng và phương pháp nghiên cứu như hiện nay, đòi hỏi hoạt động trao đổi phải được phát triển với mức độ cao và kết quả là dẫn tới việc xuất hiện thị trường - nơi diễn ra hoạt động trao đổi tập trung, tầng lớp thương nhân xuất hiện với vai trò trung gian thực hiện việc trao đổi và tiền tệ đóng vai trò vật trung gian trong trao đổi.

Khoa học marketing bắt đầu hình thành vào cuối thế kỷ XIX và đầu thế kỷ XX, trước tiên là ở Hoa Kỳ, sau đó phát triển sang các nước Tây Âu và các nước khác. Marketing được phổ cập ở Việt Nam vào đầu thập kỷ 90, khi nền kinh tế kế hoạch tập trung đang chuyển sang nền kinh tế thị trường theo định hướng xã hội chủ nghĩa. Ngày nay, marketing đã trở thành ngành khoa học được nghiên cứu và vận dụng rộng rãi trên thế giới.

##### **• Từ truyền thống đến hiện đại**

Marketing truyền thống là hoạt động marketing xuất hiện trước những năm 50 của thế kỷ XX. Marketing truyền thống tồn tại trong thời kỳ mà nhu cầu xã hội lớn hơn khả năng cung cấp rất nhiều, đó là thời kỳ xã hội sản xuất. Các doanh nghiệp cho rằng, hoạt động marketing đơn giản chỉ là một khâu trong quá trình sản xuất. Ở giai đoạn này doanh nghiệp bán những gì mà

mình có chứ không phải bán những gì mà thị trường cần. Marketing truyền thống được giải thích như là một phương pháp tổ chức hoạt động của công ty, chủ yếu là nhằm vào việc tìm người mua những sản phẩm mà công ty có khả năng sản xuất. Nói cách khác, mục tiêu của marketing truyền thống là đảm bảo việc tiêu thụ bất kỳ loại sản phẩm nào mà công ty sản xuất.

Marketing hiện đại xuất hiện từ sau những năm 50, khi mà khoa học, kỹ thuật phát triển, xã hội chuyển đổi từ xã hội sản xuất sang xã hội tiêu dùng, cung lớn hơn cầu dẫn đến khủng hoảng thừa hàng hoá. Nếu marketing truyền thống chỉ tập trung vào khâu sản xuất và bán hàng thì marketing hiện đại mang một ý đồ trọn vẹn, bao gồm toàn bộ quá trình tái sản xuất, từ những hoạt động diễn ra trước khi sản xuất sản phẩm đến sau khi bán hàng. Marketing hiện đại chính là tất cả các hoạt động của doanh nghiệp, trong đó chương trình sản xuất, việc nghiên cứu khoa học kỹ thuật, việc đầu tư nguồn lực tài chính, nhân lực và cả chương trình tiêu thụ...cần phải dựa trên cơ sở hiểu biết về số cầu của người tiêu dùng, về sự thay đổi của nó trong tương lai gần và xa. Mục tiêu của marketing hiện đại là thỏa mãn nhu cầu của người tiêu dùng chứ không phải là đảm bảo việc tiêu thụ bất kỳ loại sản phẩm nào.

#### **1.1.5. Mục tiêu, vai trò và chức năng của marketing**

##### **• Các mục tiêu**

- Lợi nhuận: Bất kỳ một doanh nghiệp nào muốn tồn tại trên thị trường đều phải tìm cách tạo ra lợi nhuận. Vì lợi nhuận đảm bảo việc bù đắp chi phí doanh nghiệp bỏ ra trong kinh doanh và có điều kiện để mở rộng và phát triển doanh nghiệp. Chỉ tiêu lợi nhuận là thước đo hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp hoạt động theo nguyên tắc marketing thì sẽ tạo lợi nhuận cho doanh nghiệp chính là bằng con đường đảm bảo thỏa mãn nhu cầu người tiêu dùng.
- Lợi thế cạnh tranh: Nhờ những kiến thức về marketing, doanh nghiệp sẽ tìm được lợi thế cạnh tranh cho mình trên thương trường. Lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp được thể hiện ở chỉ tiêu thị phần của doanh nghiệp.
- An toàn trong kinh doanh: Dựa vào những hiểu biết về marketing, doanh nghiệp phân tích, phán đoán những biến đổi của thị trường, nhận ra được các cơ hội, đề ra những biện pháp nhằm đối phó với những bất trắc và hạn chế tới mức tối thiểu hậu quả của những rủi ro trong kinh doanh.

##### **• Vai trò**

Tương ứng với quy mô quản lý kinh tế (vĩ mô - vi mô) ta có hai hệ thống marketing: macro marketing và micro marketing.

- Macro marketing có vai trò quan trọng trong nền kinh tế, nó kết nối giữa sản xuất và tiêu dùng, khuyến khích nền sản xuất phát triển, đảm bảo cung ứng cho xã hội một mức sống ngày càng cao và hợp lý.

- Micro marketing là các hệ thống con, cấu thành nên macro marketing. Nó có vai trò đặc biệt quan trọng trong việc tiếp cận trực tiếp với thị trường và nhu cầu của khách hàng. Nó hướng dẫn chỉ đạo phối hợp các hoạt động sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp. Từ đó, micro marketing có tính quyết định tới hiệu quả kinh doanh tổng hợp, tới hình ảnh và vị thế của công ty trên thị trường.

- **Các chức năng**

Chức năng là tổng hợp những vai trò và tác dụng của một hoạt động nào đó trong tự nhiên và xã hội. Trong lĩnh vực kinh tế, chức năng của marketing là những tác động vốn có, bắt nguồn từ bản chất khách quan của marketing đối với quá trình tái sản xuất hàng hoá, bao gồm:

- Làm thích ứng sản phẩm với nhu cầu thị trường: Nhu cầu thị trường rất đa dạng, phong phú và không phải là bất biến. Một sản phẩm có thích ứng với nhu cầu của thị trường hay không là do chất lượng của sản phẩm hoặc do có những đổi mới cải tiến cả về mẫu mã và chất lượng của nó. Marketing có chức năng làm cho sản phẩm luôn thích ứng với nhu cầu thị trường, tức là nó thu tóm gắn bó các bộ phận sản xuất, kỹ thuật một cách chặt chẽ trong quá trình hoạt động. Qua đó, đạt được mục tiêu cuối cùng là cho ra đời sản phẩm thoả mãn nhu cầu người tiêu dùng và tạo ra thị trường tiếp theo sẽ thu được lợi nhuận đạt hiệu quả kinh doanh cao.
- Chức năng phân phối: Bao gồm toàn bộ hoạt động nhằm tổ chức vận động hàng hoá một cách tối ưu và hiệu quả từ nơi sản xuất tới trung gian bán buôn, bán lẻ hoặc trực tiếp tới người tiêu dùng.
  - + Tìm hiểu tập hợp khách hàng và lựa chọn tập hợp khách hàng mục tiêu.
  - + Hướng dẫn đầy đủ các thủ tục để sẵn sàng giao hàng.
  - + Hướng dẫn cho khách hàng để việc chuyên chở và giao hàng hợp lý về địa điểm thời gian và phí tổn.
  - + Tổ chức hệ thống kho bãi bảo đảm sự lưu thông của kênh phân phối.
  - + Tổ chức bao gói vận chuyển hợp lý về mặt an toàn cho hàng hoá và thoả mãn nhu cầu của khách hàng.
  - + Tổ chức dịch vụ hỗ trợ cho người tiêu thụ.
  - + Phát hiện và chỉnh lý những trì trệ ách tắc của kênh phân phối.
- Chức năng tiêu thụ hàng hoá: Chức năng này bao gồm hai hoạt động lớn:
  - + Kiểm soát về giá cả.
  - + Chỉ ra các nghiệp vụ và nghệ thuật bán hàng.

– Chức năng yểm trợ: Đây là chức năng mang tính bề nổi của marketing, tuy vậy phải có mức độ nhất định để có hiệu quả. Chức năng này gồm các hoạt động:

- + Quảng cáo.
- + Kích thích tiêu thụ.
- + Tuyên truyền.
- + Bán hàng cá nhân.

#### **1.1.6. Thị trường**

*Khái niệm về thị trường:* Khái niệm về trao đổi tất yếu sẽ dẫn đến khái niệm thị trường. Thị trường theo khái niệm cũ đơn giản là nơi mua bán trực tiếp như chợ, quán. Nhưng ngày nay khái niệm này rộng hơn, thị trường là nơi tập hợp tất cả những người mua thực sự hay những người mua tiềm tàng đối với một sản phẩm. Hay nói một cách khác thị trường chứa tổng số cung, tổng số cầu và cơ cấu của tổng cung và cầu về một loại hàng hoá, nhóm hàng nào đó.

Do đó, việc nghiên cứu dự báo thị trường có ý nghĩa rất quan trọng trong lĩnh vực marketing, nhằm xác định khả năng tiêu thụ của một sản phẩm hay một nhóm sản phẩm. Trên cơ sở những nghiên cứu đó, công ty có những quyết định với việc sản xuất hay cải tiến sản phẩm nhằm nâng cao khả năng thích ứng của sản phẩm trên thị trường.

#### **1.1.7. Các thành phần cơ bản của marketing**

##### **• Các thành phần cơ bản của marketing**

Các thành phần cơ bản của marketing là những phân tử tạo nên cấu trúc marketing. Những phân tử đó là: Sản phẩm, giá, phân phối, xúc tiến và hỗ trợ kinh doanh.

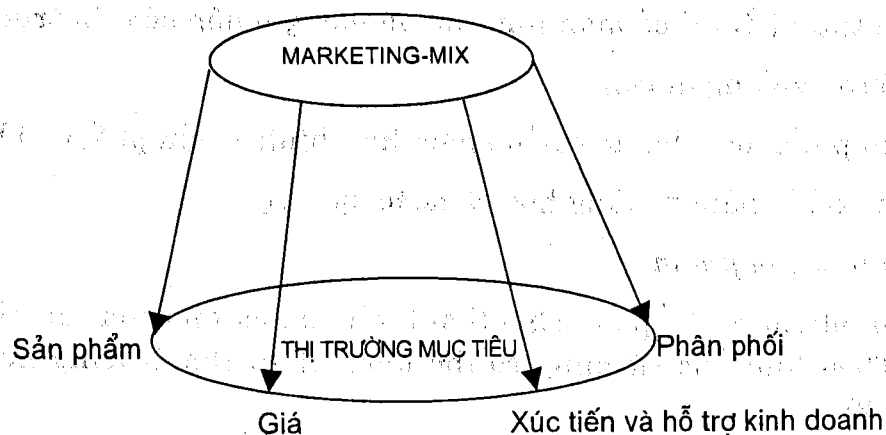
Nhiều nhà nghiên cứu cho rằng đây là 4 vũ khí quan trọng của doanh nghiệp, là 4 nội dung quan trọng của bất kỳ một chính sách kinh doanh nào. Thật vậy, dù hoạt động kinh doanh ở bất kỳ lĩnh vực nào, doanh nghiệp không thể thiếu các thành phần cơ bản ấy, nếu có khác chăng là ở hình thức biểu hiện của chúng trong các lĩnh vực kinh doanh cụ thể.

Từ những thành phần cơ bản này của marketing, doanh nghiệp xây dựng những chính sách kinh doanh thích hợp với thị trường được lựa chọn như:

- Chính sách sản phẩm.
- Chính sách giá.
- Chính sách phân phối.
- Chính sách xúc tiến và hỗ trợ kinh doanh.

- **Marketing hỗn hợp (marketing - mix)**

Marketing hỗn hợp (marketing - mix) là các chiến lược, giải pháp, chiến thuật tổng hợp từ sự nghiên cứu, tìm tòi áp dụng và kết hợp nhuần nhuyễn cả bốn chính sách của chiến lược marketing trong hoàn cảnh thực tiễn, thời gian, không gian, mặt hàng, mục tiêu cụ thể để phát huy sức mạnh tổng hợp của bốn chính sách.



**Hình 7.1. Bốn thành phần tạo nên marketing - mix**

Bốn thành phần cấu tạo nên marketing hỗn hợp là sản phẩm (product), giá cả (price), phân phối (place), xúc tiến và hỗ trợ kinh doanh (promotion) thường được gọi là 4P của marketing. Nội dung cơ bản của 4P là:

- Chính sách sản phẩm: Bao gồm chủng loại, mẫu mã, chất lượng, đặc tính, dịch vụ kèm theo...
- Chính sách giá: Xác định mức giá, mối quan hệ giữa chất lượng và giá, tầm quan trọng của yếu tố giá đối với doanh nghiệp, mối tương quan cần tính đến giữa quảng cáo và giá...
- Chính sách phân phối: Bao gồm lựa chọn kênh, điều khiển và quản lý kênh...
- Chính sách xúc tiến và hỗ trợ kinh doanh: Bao gồm các công cụ quảng cáo, tuyên truyền, kích thích tiêu thụ và bán hàng cá nhân.

Trong hoạt động của bất kỳ doanh nghiệp nào cũng không thể thiếu được một trong bốn chính sách marketing. Bốn chính sách trên gắn bó chặt chẽ, logic với nhau, hỗ trợ cho nhau tại từng thời điểm nhất định trong hoạt động của doanh nghiệp. Vì vậy, nhiệm vụ của doanh nghiệp phải sử dụng các chính sách đó linh hoạt, phối hợp hợp lý để tạo ra ưu thế cạnh tranh cao nhất cho doanh nghiệp.



## 1.2. Các chính sách marketing

### 1.2.1. Chính sách sản phẩm

- **Khái niệm sản phẩm trong marketing**

Theo Philip Kotler, sản phẩm được định nghĩa như sau: Sản phẩm là những cái gì có thể cung cấp cho thị trường để tạo sự chú ý, mua sắm, sử dụng hay tiêu thụ nhằm thoả mãn nhu cầu và mong muốn của thị trường.

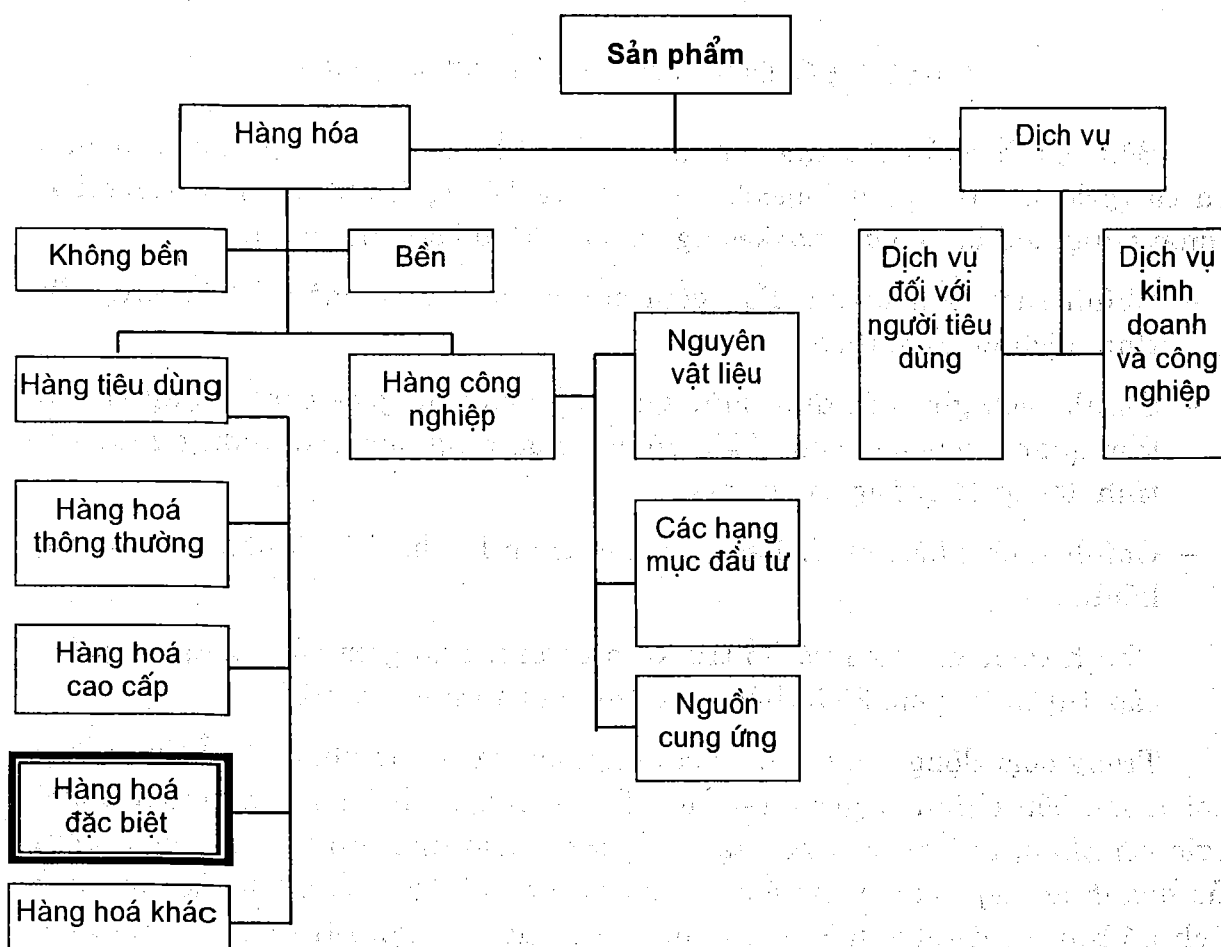
Có thể viết ngắn gọn:

Sản phẩm nói chung = Sản phẩm hữu hình + Sản phẩm vô hình

Hay Sản phẩm = Hàng hoá và/hoặc dịch vụ.

- **Phân loại sản phẩm**

Sản phẩm có thể phân chia thành nhiều loại dựa trên các tiêu thức khác nhau. Theo lĩnh vực sử dụng có thể được phân thành hàng hoá và dịch vụ (Hình 7.2).



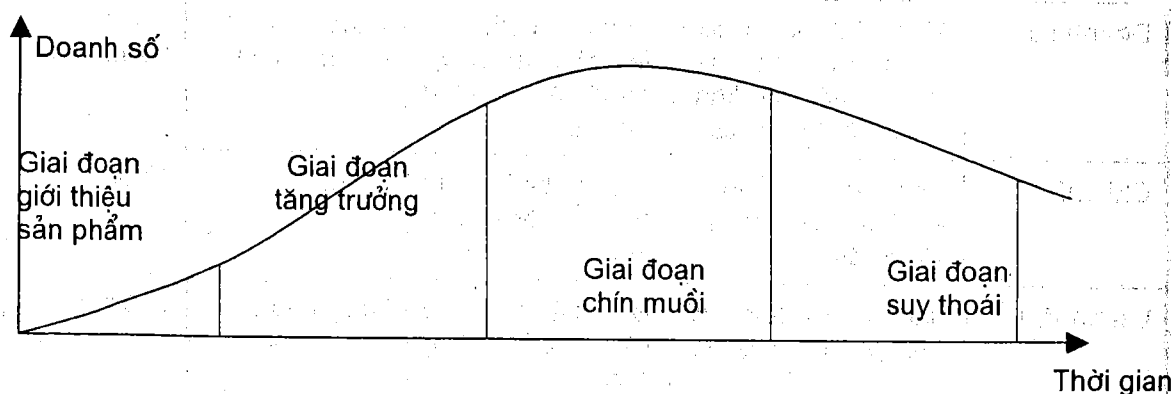
Hình 7.2. Sơ đồ phân loại sản phẩm hàng hoá

- Hàng hoá: Bao gồm hai nhóm lớn: Hàng tiêu dùng (Consumer Goods) và hàng tư liệu sản xuất hay hàng công nghiệp (Industrial Goods).
- Dịch vụ: Gồm hai nhóm lớn: Dịch vụ tiêu dùng và dịch vụ kinh doanh và công nghiệp.

Trên con đường tìm kiếm những chiến lược marketing đối với một sản phẩm cụ thể, điều quan trọng là cần nhận rõ được những sản phẩm đó thuộc loại sản phẩm nào. Vị trí của thuốc trong sơ đồ phân loại sản phẩm thuộc nhóm hàng hoá đặc biệt.

- *Một số chiến lược trong chính sách sản phẩm*

*Chiến lược triển khai tiêu thụ sản phẩm theo chu kỳ sống của sản phẩm:* Chu kỳ sống của sản phẩm là khoảng thời gian sản phẩm tồn tại trên thị trường được khách hàng chấp thuận. Chu kỳ sống điển hình của một sản phẩm gồm 4 giai đoạn: Giới thiệu sản phẩm, tăng trưởng, chín muồi, suy thoái.



Hình 7.3. Đồ thị chu kỳ sống điển hình của một sản phẩm

*Ý nghĩa của chu kỳ sống của sản phẩm:* Sản phẩm và thị trường đều có chu kỳ sống đòi hỏi phải thay đổi chiến lược marketing hợp lý trong từng giai đoạn. Nhưng không phải tất cả các sản phẩm đều có chu kỳ sống điển hình kiểu chữ S. Có những sản phẩm có chu kỳ sống dạng xâm nhập nhanh, có sản phẩm có dạng tái chu kỳ (chu kỳ lặp lại) và có sản phẩm thì có dạng tăng trưởng ổn định. Các nhà nghiên cứu đã phát hiện được rất nhiều dạng của chu kỳ sống sản phẩm. Lý thuyết chu kỳ sống sản phẩm bị phê phán là vì công ty không thể dự đoán trước được hình dáng, không biết mình đang ở giai đoạn nào trong chu kỳ, hay không dự đoán được thời gian của từng giai đoạn. Đồng thời chu kỳ sống của sản phẩm bị ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố như: đặc điểm của sản phẩm, trình độ khoa học kỹ thuật, vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp và bị ảnh hưởng bởi ngay cả các chiến lược marketing của doanh nghiệp. Lý thuyết chu kỳ sống của sản phẩm phải được mở rộng thêm bằng lý thuyết về sự phát triển của thị trường. Những thị trường mới xuất hiện khi một sản phẩm mới được tạo ra nhằm thoả mãn một nhu cầu chưa được đáp ứng. Các đối thủ cạnh tranh xâm nhập thị trường với sản phẩm tương tự, làm cho thị trường phát triển, nhịp độ phát triển dần dần sẽ chậm lại. Thị trường

bị phân chia ngày càng nhỏ cho đến khi có một công ty nào đó phát triển một thuộc tính mới. Cứ như vậy diễn ra sự luân phiên nhau giữa quá trình hợp nhất thị trường do đổi mới và phân chia thị trường do cạnh tranh. Các công ty phải dự đoán trước được những thuộc tính mà thị trường mong muốn. Lợi nhuận sẽ đổ dồn vào những người nào sớm tung ra thị trường những ích lợi mới và có giá trị.

**Bảng 7.1.** Một số đặc trưng trong chiến lược kinh doanh theo các giai đoạn của chu kỳ sống của sản phẩm

| Giai đoạn                     | Giai đoạn giới thiệu sản phẩm                                                                  | Giai đoạn tăng trưởng                                                                                        | Giai đoạn chín muồi                                                                    | Giai đoạn suy thoái                                                                   |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Mục tiêu                      | Tạo sự nhận biết đối với sản phẩm và dùng thử                                                  | Tối đa hoá thị phần (TP)                                                                                     | Tối đa hoá LN đồng thời giữ vững TP                                                    | Loại bỏ SP lỗi thời và bổ sung SP mới                                                 |
| Doanh số                      | Thấp bởi lẽ: Nhiều người chưa biết sản phẩm. Một số khác biết song chưa tin cậy                | Tăng nhanh bởi lẽ SP thâm nhập đã thành công ở giai đoạn 1                                                   | Tăng mạnh và đạt đỉnh điểm                                                             | Giảm ngày càng mạnh.                                                                  |
| Chi phí                       | Cao nhằm giới thiệu và thúc đẩy tiêu thụ sản phẩm                                              | Trung bình: Chi phí vẫn phải duy trì ở mức hợp lý                                                            | Giảm bớt                                                                               | Thấp                                                                                  |
| Lợi nhuận                     | Hầu như chưa có thậm chí chấp nhận lỗ                                                          | Đã xuất hiện và từng bước tăng nhanh                                                                         | Tăng nhanh tới mức cao nhất                                                            | Giảm liên tiếp                                                                        |
| Khách hàng                    | Người có tư tưởng đổi mới                                                                      | Thị trường đại chúng                                                                                         | Thị trường đại chúng                                                                   | Lạc hậu                                                                               |
| Đối thủ cạnh tranh            | Ít                                                                                             | Tăng lên                                                                                                     | Ổn định - bắt đầu giảm                                                                 | Giảm nhanh                                                                            |
| Giá cả                        | Giá có xu hướng cao                                                                            | Giá cả vẫn giữ nguyên hay có giảm đôi chút                                                                   | Giá tương ứng hoặc đánh bại đối thủ cạnh tranh.                                        | Giảm giá                                                                              |
| Phân phối                     | Phân phối chọn lọc                                                                             | Mạnh, tập trung                                                                                              | Mạnh hơn                                                                               | Chọn lọc, loại nơi thua lỗ                                                            |
| Xúc tiến và hỗ trợ kinh doanh | Quảng cáo để có được nhận thức về sản phẩm.<br><br>Xúc tiến bán hàng mạnh để lôi kéo dùng thử. | Nêu bật các tiện ích, tạo sự ưa thích sản phẩm.<br><br>Duy trì chi phí xúc tiến bán hàng, hay tăng đôi chút. | Duy trì hoặc tăng quảng cáo.<br><br>Tăng xúc tiến bán hàng để kích thích tăng sử dụng. | Giảm hoạt động xúc tiến và hỗ trợ kinh doanh tới mức cần thiết để duy trì khách hàng. |

**Chiến lược phát triển danh mục sản phẩm:** Danh mục sản phẩm bao gồm tất cả các mặt hàng mà doanh nghiệp có khả năng cung cấp ra thị trường. Một danh mục sản phẩm có ba chiều: rộng, dài, sâu. Chiều rộng danh mục sản phẩm là số lượng những nhóm hàng, những loại hàng mà doanh nghiệp đưa ra thị trường. Phát triển danh mục sản phẩm theo chiều dài là tất cả những mặt hàng được sắp xếp theo thứ tự ưu tiên hợp lý. Chiều sâu của danh mục sản phẩm là số lượng những mẫu mã trong các mặt hàng, loại hàng nói trên.

Mục đích của việc xây dựng và phát triển danh mục sản phẩm: Nhằm duy trì và ngày càng tăng các chỉ tiêu về doanh số, lợi nhuận, chiếm lĩnh thị trường. Đây là yêu cầu khách quan đối với doanh nghiệp vì trong sự cạnh tranh của cơ chế thị trường thị phần của doanh nghiệp luôn có nguy cơ sẽ co lại. Chiến lược này đồng thời giúp doanh nghiệp chủ động có chiến lược linh hoạt thích ứng với những biến động của thị trường (tăng hoặc giảm danh mục sản phẩm tùy theo biến động nhu cầu trên thị trường).

**Bảng 7.2.** Một số chiến lược trong chính sách sản phẩm

| Chiến lược                                                                   | Khái niệm                                                                                                    | Nội dung                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Chiến lược phát triển danh mục sản phẩm</i>                               | Danh mục sản phẩm bao gồm tất cả các mặt hàng mà doanh nghiệp có khả năng cung cấp ra thị trường.            | Chiều rộng: Nhóm hàng<br>Chiều dài: Kéo dài số lượng sản phẩm trong mỗi nhóm<br>Chiều sâu: Số lượng mẫu mã các mặt hàng |
| <i>Chiến lược phát triển các mặt hàng mới</i>                                | Sản phẩm hoàn toàn mới (lần đầu tiên xuất hiện trên thị trường)<br>Sản phẩm cải tiến.<br>Sản phẩm bắt chước. | Khuyến khích sản xuất sản phẩm mới, công dụng mới, có đặc tính nổi trội                                                 |
| <i>Chiến lược triển khai tiêu thụ sản phẩm theo chu kỳ sống của sản phẩm</i> | Chu kỳ sống của sản phẩm là khoảng thời gian sản phẩm tồn tại trên thị trường được khách hàng chấp thuận.    | Định vị được các mục tiêu, các chỉ số phù hợp với sự phát triển của sản phẩm trên thị trường.                           |

### 1.2.2. Chính sách giá

Chính sách giá đối với mỗi sản phẩm là việc qui định mức giá trong các tình huống cụ thể theo loại khách hàng, theo lượng mua, theo từng thời điểm trong năm... định giá là khâu vô cùng quan trọng trong quá trình xây dựng kế hoạch marketing. Trong kinh doanh, giá là một trong các công cụ có thể kiểm soát và cần sử dụng một cách khoa học để thực hiện mục tiêu kinh doanh như phát triển doanh nghiệp, khả năng bán hàng và tăng lợi nhuận.

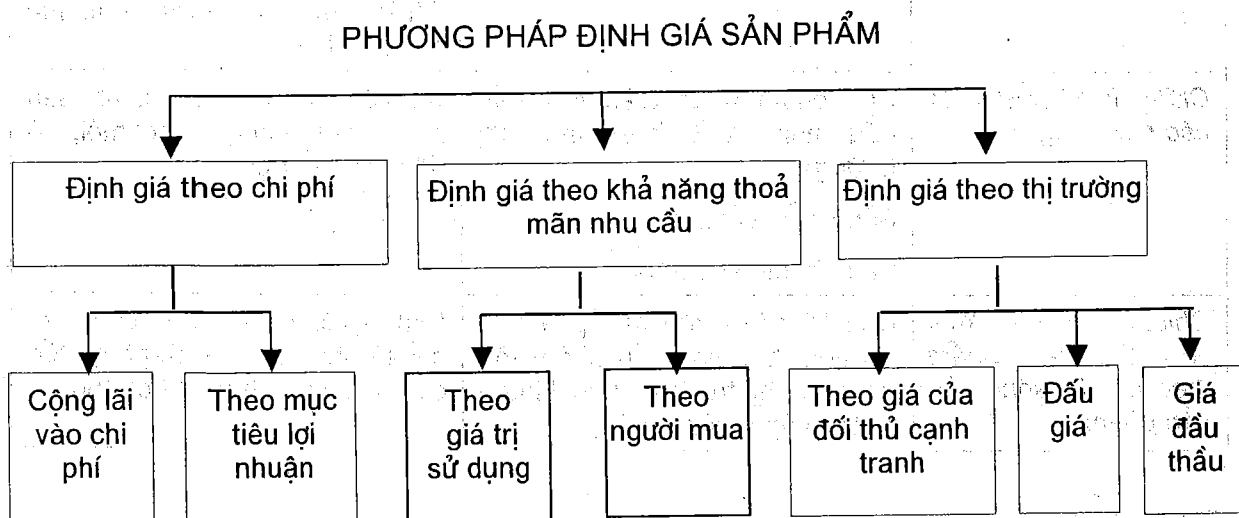
- **Mục tiêu của chính sách giá cả**

Giá là công cụ trực tiếp trong marketing đem lại doanh số và lợi nhuận cho doanh nghiệp. Chính sách giá cả của doanh nghiệp thường xoay quanh các mục tiêu:

- Thứ nhất, tối đa hoá lợi nhuận. Khái niệm tối đa hoá lợi nhuận trong marketing cần phải hiểu là khối lượng lợi nhuận cao nhất mà doanh nghiệp có thể đạt được trong khi vẫn thoả mãn các mục tiêu về thị phần, thị trường, danh tiếng và an toàn trong kinh doanh. Không nên hiểu đây là mức lợi nhuận tối cao bởi vì đối với con người nói chung và nhà kinh doanh nói riêng không có giới hạn trần của ham muốn.
- Thứ hai, doanh nghiệp dùng công cụ giá giúp cho sản phẩm có điều kiện thuận lợi nhất khi thâm nhập và mở rộng vùng thị trường thông qua giá thấp.
- Thứ ba, giá còn giúp cho doanh nghiệp bảo vệ các khu vực thị trường đã chiếm lĩnh bằng chiến lược giá phân biệt.

- **Lựa chọn phương pháp định giá**

Muốn dành được thị trường, dành được khách hàng, công ty phải xây dựng chiến lược định giá thích hợp cho sản phẩm của mình. Có rất nhiều phương pháp định giá khác nhau được minh họa bằng sơ đồ hình 7.4.



**Hình 7.4.** Sơ đồ các phương pháp định giá sản phẩm

- **Phương pháp định giá theo chi phí:**

- + **Cộng lãi vào chi phí:** Xác định mức giá công bố theo chi phí là một trong các phương pháp tính giá chính, thường được áp dụng trong kinh doanh. Trong đó chi phí được tính theo công thức:



Chi phí đơn vị = Chi phí biến đổi + Chi phí cố định/Số lượng SP tiêu thụ.

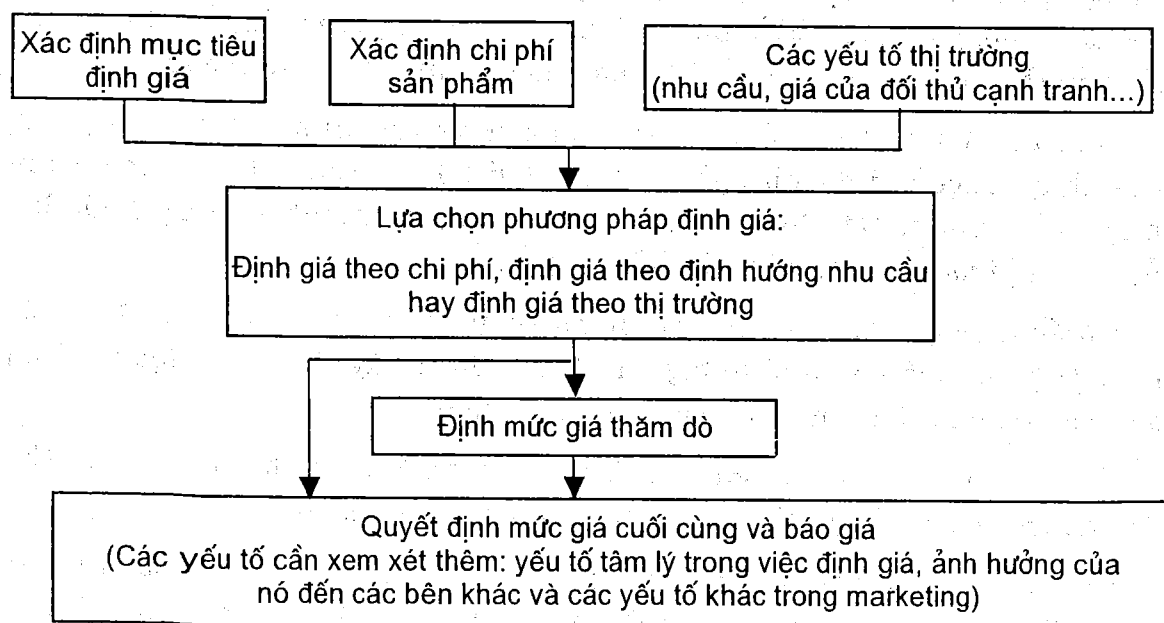
Giá đã cộng phụ lãi = Chi phí đơn vị/(1 - Lãi dự kiến trên doanh số bán).

- + Định giá theo lợi nhuận mục tiêu: Xác định giá trên cơ sở đảm bảo tỷ suất lợi nhuận mục tiêu trên vốn đầu tư và được tính theo công thức sau:

Giá theo lợi nhuận mục tiêu = Chi phí đơn vị + Tỷ suất LN. Vốn ĐT/Số lượng TT.

- + Phân tích điểm hoà vốn: Doanh nghiệp phải tính toán đầy đủ các chi phí và hiệu quả. Trước hết cần xem xét khi nào thì có thể hoà vốn để trang trải các khoản chi phí. Điểm hoà vốn là điểm tại đó tổng mức doanh thu bằng tổng mức chi phí. Như vậy, điểm hoà vốn xác định rõ sản lượng hoà vốn và doanh thu hoà vốn (xem phần tài chính).
- Phương pháp định giá theo khả năng thoả mãn nhu cầu: Khách hàng đánh giá hàng hoá theo khả năng đáp ứng của hàng hoá cho nhu cầu của mình. Phương pháp này phù hợp với ý tưởng định vị sản phẩm.
- Phương pháp định giá theo thị trường: Công ty định giá chủ yếu dựa trên cơ sở giá cả của đối thủ cạnh tranh. Các nguyên tắc có tính chỉ dẫn về cách đặt giá này như sau: Giá bán sản phẩm của công ty thấp hơn hoặc bằng với giá bán sản phẩm của đối thủ cạnh tranh: áp dụng khi công ty tham gia vào thị trường với năng lực cạnh tranh yếu hơn hoặc ngang bằng với đối thủ cạnh tranh. Giá bán sản phẩm của công ty lớn hơn giá bán sản phẩm của đối thủ cạnh tranh: áp dụng khi sản phẩm của công ty có những sự khác biệt và được khách hàng chấp nhận.

- Các bước cơ bản để định giá sản phẩm



Hình 7.5. Sơ đồ các bước cơ bản để định giá sản phẩm

- **Một số chiến lược của chính sách giá**

**Chiến lược một giá:** Trong cùng các điều kiện cơ bản và cùng một khối lượng hàng, mức giá là như nhau đối với tất cả các khách hàng. Chiến lược này có ưu điểm là cho phép doanh nghiệp có thể đảm bảo được thu nhập, duy trì uy tín trong khách hàng, định giá và quản lý giá khá dễ dàng. Tuy nhiên nhược điểm của chiến lược này là có thể dẫn đến tình trạng cứng nhắc về giá, kém linh hoạt. Một trong những nhiệm vụ của marketing được là thuốc được bán ra phải đúng giá. Do đó, chiến lược một giá được các công ty dược phẩm ưu tiên áp dụng để luôn đảm bảo được uy tín.

**Chiến lược giá linh hoạt:** Đưa ra cho khách hàng khác nhau các mức giá khác nhau trong cùng các điều kiện cơ bản và cùng khối lượng. Chiến lược này có ưu điểm là người bán được phép tự quyết định mức giá cụ thể trong khung giá “trên - sàn” nên có khả năng hỗ trợ tốt hơn cho việc bán hàng. Chiến lược này thông dụng trong kinh doanh nhỏ, bán lẻ hàng đắt tiền. Tuy nhiên nhược điểm của chiến lược này là quản lý giá trở nên khó khăn, tạo tâm lý không hài lòng với một số khách hàng.

**Chiến lược “hớt váng”:** Dựa vào yếu tố thời cơ để đưa ra mức giá cao tối đa cho sản phẩm mới ngay từ khi tung sản phẩm ra thị trường nhằm thu được lợi nhuận cao. Chiến lược này có hai hạn chế cơ bản: Một là, nó làm giảm đáng kể số khách hàng. Hai là, nó làm tăng khả năng các doanh nghiệp khác nhảy vào thị trường với mức giá thấp hơn. Chiến lược này áp dụng khi: Sản phẩm doanh nghiệp có năng lực cạnh tranh áp đảo (sản phẩm hoàn toàn mới, có kết cấu phức tạp, kỹ thuật sản xuất cao, doanh nghiệp không chế được bằng phát minh sáng chế) hoặc doanh nghiệp giữ vị trí độc quyền trên thị trường. Một số thuốc chất lượng cao, có nhiều đặc tính nổi trội đã được các công ty dược phẩm hàng đầu thế giới áp dụng chiến lược này để thu được lợi nhuận cao.

**Chiến lược ngược tri:** Giá cả giảm xuống cùng với chi phí. Chiến lược này chỉ áp dụng được khi doanh nghiệp đứng ở vị trí tấn công đối với các doanh nghiệp cạnh tranh. Để nhằm mục đích làm cho các doanh nghiệp khác khó nhảy vào thị trường và loại bỏ các đối thủ yếu.

**Chiến lược giá “xâm nhập”:** Định giá thấp, trong thời gian dài để có thể bán được hàng hoá với khối lượng lớn. Chiến lược này thường được sử dụng cho các sản phẩm thay thế hoặc sản phẩm cải tiến.

**Chiến lược định giá khuyến mãi:** Là hình thức điều chỉnh giá tạm thời nhằm hỗ trợ cho các hoạt động xúc tiến và hỗ trợ kinh doanh.

**Chiến lược định “giá ảo”:** Là chiến lược định giá cao hơn giá cần bán (thường từ 20%-50%) sau đó kết hợp với các chính sách phân phối, khuyến mãi để thúc đẩy việc bán sản phẩm với “giá thực” thấp hơn nhằm kích thích người mua.

**Bảng 7.3.** Mục tiêu, phương pháp, một số chiến lược của chính sách giá

|                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Mục tiêu của chính sách giá</b>          | <p>Thứ nhất, tối đa hoá lợi nhuận: Nhằm đạt được lợi nhuận cao nhất trong khi vẫn thoả mãn các mục tiêu về thị phần, thị trường, danh tiếng và an toàn trong kinh doanh.</p> <p>Thứ hai: Thâm nhập và mở rộng vùng thị trường thông qua giá thấp.</p> <p>Thứ ba: Bảo vệ các khu vực thị trường đã chiếm lĩnh bằng chiến lược giá phân biệt.</p> |
| <b>Phương pháp định giá</b>                 | <p>Định giá theo chi phí</p> <p>Định giá theo khả năng thoả mãn nhu cầu</p> <p>Định giá theo thị trường</p>                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Một số chiến lược của chính sách giá</b> | <p>Chiến lược một giá</p> <p>Chiến lược giá linh hoạt</p> <p>Chiến lược giá hót váng</p> <p>Chiến lược giá xâm nhập</p> <p>Chiến lược giá ngụy trị</p> <p>Chiến lược chất lọc thị trường</p> <p>Chiến lược giá khuyến mại</p> <p>Chiến lược giá ảo</p>                                                                                          |

### 1.2.3. Chính sách phân phối

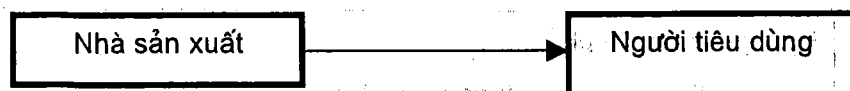
Phân phối là hoạt động liên quan đến điều hành tổ chức, vận chuyển, phân phối hàng hoá từ nơi sản xuất đến người tiêu dùng trong một quốc gia hay ở các nước, các khu vực trên thế giới. Xây dựng chính sách phân phối để đưa hàng hóa và dịch vụ kịp thời từ nơi sản xuất đến nơi tiêu dùng, đảm bảo sự ăn khớp giữa cung và cầu trên thị trường. Thông qua phân phối, thông tin sẽ được cung cấp nhằm thoả mãn người tiêu dùng. Đồng thời xây dựng các mối quan hệ với khách hàng thông qua các tiếp xúc với khách hàng, qua đó tìm ra biện pháp để giữ khách hàng và phát triển thị trường.

Chính sách phân phối có vai trò vô cùng quan trọng trong chính sách marketing. Một chính sách phân phối hợp lý sẽ giúp cho hoạt động kinh doanh an toàn hơn, tăng cường khả năng liên kết trong kinh doanh, giảm sự cạnh tranh và làm cho quá trình lưu thông hàng hoá nhanh, hiệu quả và phát triển thị trường tiêu thụ.

#### • Phương thức phân phối và kênh phân phối

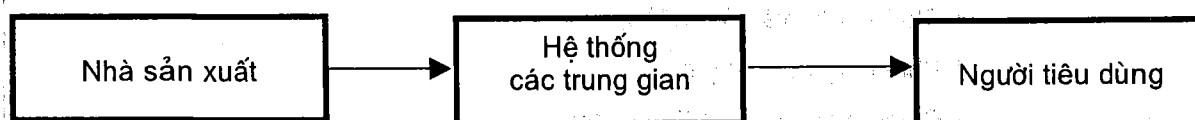
**Phương thức phân phối:** Có hai phương thức phân phối phổ biến: Phương thức phân phối trực tiếp và phương thức phân phối gián tiếp.

- Thứ nhất: Phương thức phân phối trực tiếp: Hàng hoá được phân phối trực tiếp từ người sản xuất đến người tiêu dùng không qua trung gian. Phân phối trực tiếp có ưu điểm giúp doanh nghiệp tiếp xúc trực tiếp với khách hàng không qua trung gian. Người sản xuất nắm vững được các biến động thị trường, chủ động đưa ra các quyết định về hoạt động phân phối, kiểm tra, giám sát chặt chẽ hoạt động phân phối. Tuy nhiên nhược điểm lớn nhất của phương thức này là doanh nghiệp phải chia sẻ nguồn vốn cho các hoạt động phân phối và phải tự chịu rủi ro, do đó rất tốn kém.



Hình 7.6. Sơ đồ phương thức phân phối trực tiếp

- Thứ hai: Phương thức phân phối gián tiếp: Là phân phối hàng hoá thông qua hệ thống các trung gian.



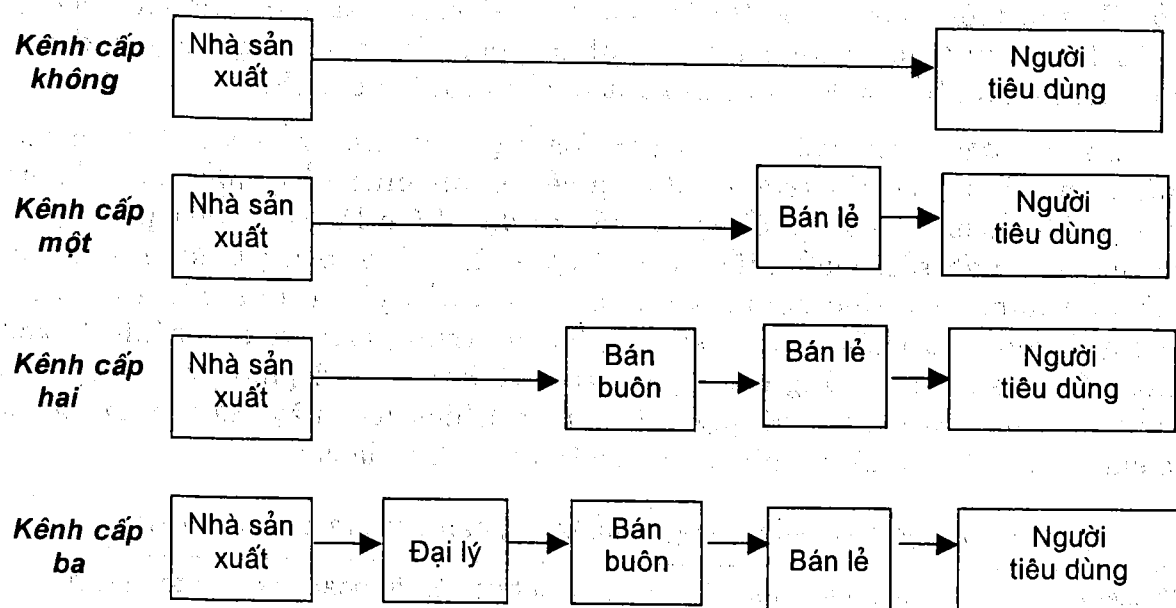
Hình 7.7. Sơ đồ phương thức phân phối gián tiếp qua trung gian

Phân phối gián tiếp có ưu điểm là tiết kiệm được kinh phí vì giảm thiểu tới mức tối đa các mối quan hệ với khách hàng trên thị trường. Có thể chia sẻ rủi ro trong kinh doanh. Tuy nhiên cách phân phối này có nhược điểm là lợi nhuận bị chia sẻ, doanh nghiệp khó kiểm soát hoạt động phân phối trên thị trường.

Các công ty thường sử dụng cả hai phương thức phân phối trực tiếp và gián tiếp song song với nhau để tận dụng các ưu điểm và hạn chế các nhược điểm của mỗi phương thức. Ứng với phương thức phân phối trực tiếp có kênh phân phối trực tiếp và ứng với phương thức phân phối gián tiếp có kênh phân phối gián tiếp.

**Kênh phân phối:** Một nội dung quan trọng nhất trong chính sách phân phối là thiết lập hệ thống kênh phân phối. Kênh phân phối là chuỗi các công ty độc lập liên quan đến quá trình đưa hàng hoá từ nơi sản xuất đến người tiêu dùng. Thông thường kênh phân phối phải mất nhiều năm xây dựng và không dễ gì thay đổi. Nó có tầm quan trọng không thua kém gì những nguồn lực then chốt trong nội bộ của công ty như: Con người và phương tiện sản xuất, bộ phận nghiên cứu, thiết kế và tiêu thụ.

Dựa vào sự phân chia theo phương thức phân phối ta có kênh cấp 0 là kênh phân phối trực tiếp. Kênh cấp 1,2,3... là kênh phân phối gián tiếp nhưng có độ dài ngắn khác nhau.



**Hình 7.8. Sơ đồ kênh phân phối tổng quát**

Phần lớn các nhà sản xuất đều cung cấp sản phẩm của mình cho thị trường thông qua những người trung gian. Thông thường, số lần hàng hoá qua tay trung gian càng nhiều thì kênh phân phối càng dài, cấp kênh càng lớn.

Những nhân tố ảnh hưởng đến việc lựa chọn kênh phân phối: Đặc điểm của công ty, đặc điểm của sản phẩm, đặc điểm người tiêu thụ, khách hàng càng phân tán về địa lý thì kênh càng dài, đặc điểm các trung gian trên thị trường và kênh phân phối của đối thủ cạnh tranh. Những quy định và ràng buộc pháp lý cũng ảnh hưởng đến kiểu kênh. Ngoài những tiêu chuẩn chung để lựa chọn nêu trên, doanh nghiệp còn phải dựa vào các tiêu chuẩn chi tiết và hiệu quả: yêu cầu về bao quát thị trường của phân phối, yêu cầu về mức độ điều khiển kênh, tổng chi phí phân phối, sự linh hoạt của kênh.

- **Một số chiến lược phân phối**

**Chiến lược phân phối mạnh:** Là chiến lược mà các nhà kinh doanh phân phối rộng khắp và tối đa sản phẩm của mình trên thị trường. Chiến lược phân phối mạnh có đặc điểm là sử dụng hệ thống trung gian lớn để phân phối sản phẩm. Do huy động tối đa các thành phần trung gian nên chi phí phân phối lớn. Chiến lược này thường chỉ áp dụng cho các sản phẩm tiêu dùng thiết yếu, tần số sử dụng cao và trong trường hợp chống lại cạnh tranh trên thị trường lớn. Đối với ngành dược, các sản phẩm phân phối mạnh thường là các thuốc OTC. (Over The Counter) và một số thuốc thông thường khác.

**Chiến lược phân phối chọn lọc:** Là chiến lược lựa chọn một số trung gian có khả năng tốt nhất phục vụ cho hoạt động phân phối của nhà sản xuất trên một khu vực thị trường. Chiến lược phân phối chọn lọc có đặc điểm: Giúp doanh nghiệp tiết kiệm chi phí, thời gian, loại bỏ được các trung gian kém hiệu



quả. Có thể kiểm soát được thị trường và đạt mục tiêu mở rộng thị trường. Chiến lược này thường áp dụng khi phân phối các mặt hàng chuyên doanh hoặc cạnh tranh bắt buộc nhà sản xuất phải tiết kiệm chi phí.

**Chiến lược phân phối độc quyền:** Là việc chỉ chọn một trung gian duy nhất ở mỗi khu vực thị trường, độc quyền phân phối sản phẩm của doanh nghiệp. Chiến lược phân phối độc quyền có đặc điểm là thông qua phân phối độc quyền người sản xuất kiểm soát được mức giá trên thị trường, các loại hình bán hàng, các tiêu chuẩn về dịch vụ khi sản phẩm lưu thông trên thị trường. Người sản xuất có được sự ủng hộ của trung gian về tài chính, khách hàng. Khả năng thích ứng của trung gian là hạn chế vì phải phụ thuộc rất nhiều vào nhà sản xuất, ít có quyền tự quyết. Chiến lược này được áp dụng với các sản phẩm đề cao hình ảnh và cho phép tính phụ giá cao.

**Bảng 7.4.** Đặc điểm về phương thức, kênh phân phối, một số chiến lược

|                                    |                                                                                                                                |
|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Phương thức phân phối</b>       | Phân phối trực tiếp: Phân phối trực tiếp từ doanh nghiệp tới người tiêu dùng.<br>Phân phối gián tiếp: Qua hệ thống trung gian. |
| <b>Kênh phân phối</b>              | Là chuỗi các công ty độc lập liên quan đến quá trình đưa hàng hoá đến người tiêu dùng                                          |
| <b>Một số chiến lược phân phối</b> | Chiến lược phân phối mạnh<br>Chiến lược phân phối chọn lọc<br>Chiến lược phân phối độc quyền                                   |

#### 1.2.4. Chính sách xúc tiến và hỗ trợ kinh doanh

##### • Mục đích của chính sách xúc tiến và hỗ trợ kinh doanh

**Đẩy mạnh việc bán hàng:** Chính sách xúc tiến và hỗ trợ kinh doanh có vai trò to lớn trong marketing. Nhờ có các công cụ của chính sách xúc tiến và hỗ trợ kinh doanh thúc đẩy nhanh việc chào hàng, bán hàng, thâm nhập thị trường, làm tăng doanh thu, quay vòng vốn nhanh và góp phần nâng cao hiệu quả kinh doanh. Hoạt động xúc tiến và hỗ trợ kinh doanh giúp cho quá trình kinh doanh của doanh nghiệp trở nên thuận lợi và có hiệu quả cao nhờ khối lượng bán ra tăng lên, đồng thời giúp doanh nghiệp thâm nhập được thị trường mới và tăng thị phần trên thị trường, thu hút thêm khách hàng tiềm năng... từ đó giúp doanh nghiệp vững vàng và lớn mạnh hơn qua những thất bại và thành công trên thương trường.

**Tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp:** Hoạt động xúc tiến và hỗ trợ kinh doanh không chỉ nhằm lôi cuốn sự chú ý, sự thích thú và tạo ra tâm trạng thoải mái cho người mua đối với sản phẩm mà còn nâng cao uy tín cũng như danh tiếng của doanh nghiệp. Thông qua hoạt động này uy tín của doanh nghiệp và sản phẩm trên thị trường sẽ lôi kéo được những khách hàng tiềm

năng đối với sản phẩm của doanh nghiệp. Điều đó sẽ giúp cho doanh nghiệp có được lợi thế cạnh tranh hơn hẳn so với các doanh nghiệp khác.

**Truyền đạt thông tin về doanh nghiệp và sản phẩm đến người tiêu dùng:** Muốn làm được điều đó nhà kinh doanh phải hiểu được quá trình lôi kéo khách hàng và tác động của những yếu tố môi trường lên quá trình đó. Khách hàng tiềm năng không chỉ nhận thông tin mà phải nhận thức được thông tin. Thông tin đó phải có ích và thúc đẩy người tiêu dùng phản ứng lại thông tin.

**Là vũ khí cạnh tranh trên thương trường:** Một trong những mối quan tâm hàng đầu của các doanh nghiệp là làm sao kích thích được nhu cầu về sản phẩm của người tiêu dùng. Xúc tiến và hỗ trợ kinh doanh có thể được coi là các biện pháp và nghệ thuật mà các doanh nghiệp dùng để thông tin về hàng hóa, tác động vào người mua nhằm lôi kéo người mua đến với sản phẩm của doanh nghiệp.

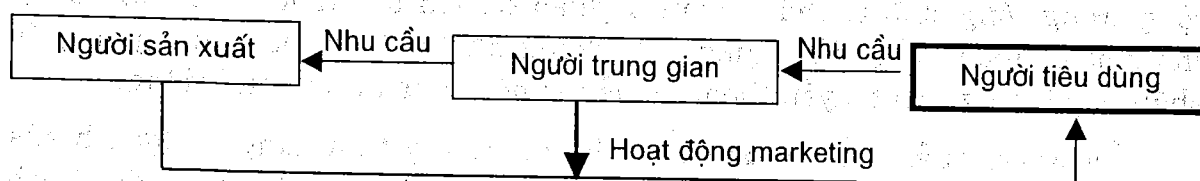
Chính sách xúc tiến và hỗ trợ kinh doanh cùng với các chính sách khác của marketing cần phải được hợp thành một thể thống nhất như là một biện pháp sống còn để thực hiện đầy đủ các mục tiêu của marketing. Về triển vọng thì hoạt động xúc tiến và hỗ trợ kinh doanh sẽ đóng vai trò quan trọng trong marketing.

- **Bản chất của chính sách xúc tiến và hỗ trợ kinh doanh**

Hoạt động marketing hiện đại rất quan tâm đến các chính sách xúc tiến và hỗ trợ kinh doanh. Đây là một trong bốn chính sách chủ yếu của marketing mà doanh nghiệp sử dụng để tác động vào thị trường mục tiêu nhằm đạt mục tiêu kinh doanh của mình.

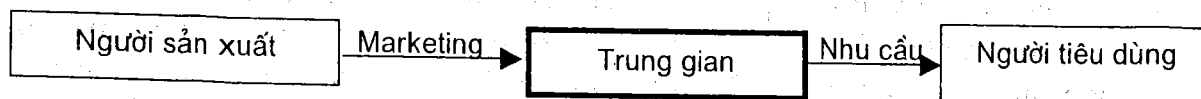
- **Một số chiến lược xúc tiến và hỗ trợ kinh doanh**

**Chiến lược kéo:** Là chiến lược xúc tiến và hỗ trợ kinh doanh nhằm kích thích nhu cầu của người tiêu dùng. Chiến lược này thường áp dụng cho loại sản phẩm chuyên dụng với đối tượng tác động chính là người tiêu dùng.



Hình 7.9. Sơ đồ minh họa chiến lược kéo

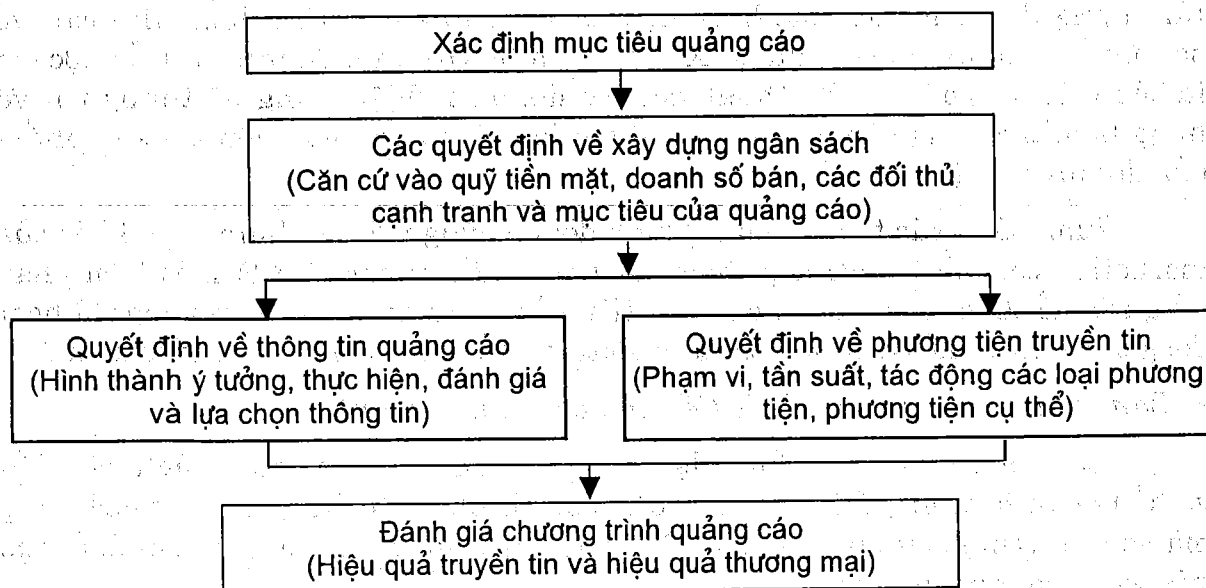
**Chiến lược đẩy:** Là chiến lược xúc tiến và hỗ trợ kinh doanh nhằm đẩy hàng hoá ra thị trường một cách hiệu quả nhất với khối lượng lớn nhất. Đối tượng tác động chính là các trung gian. Chiến lược này thường áp dụng cho sản phẩm thông dụng, có tần suất sử dụng lớn.



Hình 7.10. Sơ đồ minh họa chiến lược đẩy

- **Các công cụ trong chính sách xúc tiến và hỗ trợ kinh doanh**

**Quảng cáo:** Quảng cáo là dịch vụ kinh doanh thông tin mang tính phí cá nhân về sản phẩm (hàng hoá hoặc dịch vụ) hoặc ý tưởng do một bên thuê thông qua các phương tiện thông tin đại chúng nhằm thuyết phục hoặc ảnh hưởng đến hành vi của một số đối tượng nào đó. Quảng cáo là một dịch vụ kinh doanh vì bên thuê quảng cáo phải trả tiền để thông tin về sản phẩm hoặc ý tưởng của mình được một số đối tượng nào đó biết đến. Các bước tiến hành được mô tả ở hình 7.11.



**Hình 7.11.** Sơ đồ các bước tiến hành một chương trình quảng cáo

### Quảng cáo trên ấn phẩm

Quảng cáo trên ấn phẩm giúp cho doanh nghiệp tạo ra ảnh hưởng sâu rộng trong công chúng. Giúp doanh nghiệp truyền đạt thông điệp của mình cho một bộ phận đông đảo người đọc. Trong nhiều chiến dịch quảng cáo, ấn phẩm là phương tiện truyền thông cơ bản vì nó tạo ra ảnh hưởng riêng.

Ấn phẩm quảng cáo dùng để minh họa những tính năng và lợi ích của sản phẩm về khía cạnh hình ảnh. Nó là phương tiện truyền thông để giải thích tính năng của những sản phẩm phức tạp. Ngoài ra, ấn phẩm còn giúp doanh nghiệp dễ dàng tìm được khách hàng mục tiêu cho sản phẩm của mình và xây dựng thông điệp gây sức thu hút cao nhất đối với họ.

Quảng cáo trên ấn phẩm có hai phương tiện chủ yếu là báo và tạp chí.

- Quảng cáo trên báo: Mặc dù báo chí đã gặp phải sự cạnh tranh gay gắt của các phương tiện truyền thông khác như tạp chí, tivi, radio... nhưng ngày nay tại Việt Nam và nhiều nước trên thế giới quảng cáo trên báo vẫn chiếm ngân sách chi phí khá lớn so với các phương tiện truyền thông

khác. Quảng cáo trên báo giúp cho các sản phẩm của các doanh nghiệp thuê quảng cáo có tính thâm nhập thị trường cao, tính chọn lọc địa lý, thời gian phản hồi nhanh, tính linh động sáng tạo cao và sức thu hút sự quan tâm của khán giả. Trong đó, đối tượng khán giả mà hầu hết các tờ báo muốn hướng tới là đại bộ phận quần chúng. Tuy nhiên cũng có những tờ báo hướng tới một nhóm đối tượng khán giả như báo tài chính thị trường, báo đầu tư, báo diễn đàn doanh nghiệp chuyên đưa tin về tình hình kinh tế, đầu tư, giá cả... cho các nhà đầu tư và doanh nghiệp, chính vì thế các báo này là những kênh truyền thông lý tưởng cho các doanh nghiệp tiếp cận với khán giả mục tiêu của mình.

Tuy nhiên, quảng cáo trên báo cũng có những mặt hạn chế sau: Hạn chế trong khâu sản xuất vì thời gian phát hành gấp rút và chất lượng in ấn không cao, gặp khó khăn khi in các quảng cáo cần có ấn tượng về màu sắc.

- + Khả năng tiếp cận phân khúc thị trường hạn chế do báo là phương tiện truyền thông đại chúng, nó có khả năng tiếp cận nhiều khán giả nhưng hiệu quả không cao khi cần nhắm vào những khúc thị trường cụ thể.

- + Thời gian tồn tại ngắn nên thời gian xuất hiện của mẫu quảng cáo trước mắt người đọc rất ít.

- Quảng cáo trên tạp chí: Dù báo và tạp chí đều là hai phương tiện truyền thông bằng ấn phẩm, nhưng chúng có những đặc điểm và sự thuận lợi khác nhau. Quảng cáo trên tạp chí là một kênh truyền thông hữu hiệu qua các mặt sau: Tính chọn lọc địa lý, chọn lọc độc giả, tính linh động sáng tạo cao, thời gian tồn tại lâu và sức thu hút sự quan tâm của khán giả.

Khác với báo, tạp chí thường được tham khảo nhiều lần. Điều này có nghĩa là mẫu quảng cáo trên tạp chí có cơ hội được khán giả xem lại nhiều lần.

Tuy nhiên, quảng cáo trên tạp chí có những hạn chế sau:

Chỉ số tiếp cận và tần suất, thời gian sản xuất và đăng ký với toà soạn lâu hơn và thiếu các yếu tố về âm thanh và chuyển động.

Sử dụng các dịch vụ đặc biệt của tạp chí: Tại nước ngoài, hầu như các tạp chí lớn có uy tín đều có dịch vụ cung cấp thông tin và chỉ số để giúp doanh nghiệp hay công ty quảng cáo đánh giá được tiềm năng giữa khán giả mục tiêu cho sản phẩm và số lượng độc giả của tạp chí. Ngoài ra, các công ty nghiên cứu thị trường còn cung cấp các thông tin này qua các cuộc thăm dò, khảo sát, thống kê và phân tích tình hình khán giả mục tiêu trong từng đầu tạp chí. Nhiều tạp chí còn tiến hành các cuộc nghiên cứu theo yêu cầu riêng của từng doanh nghiệp để giúp họ hiểu biết hơn về tình hình nhận thức quảng cáo một sản phẩm nào đó đóng vai trò thế nào trong nhận thức của khán giả.

Nhiều tạp chí cung cấp một số trang cho doanh nghiệp để đăng các bài xã luận quảng cáo. Bài xã luận quảng cáo là một đoạn quảng cáo đặc biệt lồng trong tạp chí. Nó hướng độc giả về một đề tài nào đó nhằm tạo môi trường tốt cho mẫu quảng cáo.



Ngoài ra, tạp chí còn cung cấp các ấn phẩm cho các cửa hàng bán lẻ, bán sỉ nhằm hỗ trợ chiến dịch quảng cáo của doanh nghiệp, người tiêu dùng có thể tham khảo thêm về sản phẩm thông qua các ấn phẩm này tại cửa hàng. Tạp chí còn tổ chức các cuộc thi đặc biệt nhằm liên kết hình ảnh của doanh nghiệp và sản phẩm của họ với độc giả.

#### Quảng cáo trên đài

Mặc dù truyền thông điện tử là lĩnh vực non trẻ nhất so với các phương tiện truyền thông khác nhưng tivi và radio xuất hiện ở khắp nơi. Đối với nhiều nước trên thế giới, quảng cáo trên radio tỏ ra rất hiệu quả vì người nghe đài không chỉ nghe tại nhà mà còn nghe trên xe hơi, xe buýt công cộng.

Ưu điểm của quảng cáo trên đài là chi phí thấp nhất trong tất cả các phương tiện truyền thông, hiệu quả cao trong chọn lọc thính giả, tính năng động và tiềm năng gợi hình cao.

Quảng cáo trên đài có hạn chế lớn nhất là thiếu hình ảnh và chỉ có khoảng thời gian hạn chế để tiếp cận thính giả.

#### Quảng cáo trên tivi

Quảng cáo trên truyền hình đã chứng tỏ là phương tiện truyền thông hữu hiệu nhất vì âm thanh, chuyển động, màu sắc, hình ảnh và nhiều yếu tố khác đi vào tim óc người xem. Ưu điểm dễ nhận thấy nhất của quảng cáo trên truyền hình là chỉ số tiếp cận cao. Mặc dù chi phí cho quảng cáo trên tivi là rất lớn nhưng tỷ lệ người tiếp nhận thông tin lại rất cao. Tuy nhiên giới hạn của quảng cáo trên tivi là tính chọn lọc tương đối thấp, chi phí sản xuất và thuê bao cao, không dễ gây ấn tượng cho khán giả khi thời gian quảng cáo quá ngắn gọn.

#### Quảng cáo ngoài trời

Hoạt động quảng cáo tiếp cận với khán giả mục tiêu bên ngoài nhà của mình được gọi là quảng cáo ngoài trời. Cũng là một hình thức truyền thông đại chúng, quảng cáo ngoài trời là một phương cách hiệu quả về mặt chi phí và nhanh chóng tiếp cận những khu vực dân cư rộng lớn.

Các mẫu quảng cáo ngoài trời ít có thời gian để gây sự chú ý cho người xem vì thế nó không thể truyền đạt được toàn bộ thông điệp. Tuy nhiên hoạt động quảng cáo này có thể dùng để hỗ trợ cho các phương tiện truyền thông khác và nó vẫn là một hình thức quảng cáo hiệu quả để xây dựng nhận thức khi sản phẩm thâm nhập vào thị trường mới hoặc để nhắc nhở về nhãn hiệu đã tồn tại trên thị trường. Ưu điểm của quảng cáo ngoài trời là cơ hội để nâng cao chỉ số tiếp cận tần suất, tính năng động cao và ảnh hưởng của nó lên khán giả.

Tuy nhiên hạn chế của quảng cáo ngoài trời là khó xác định kết quả, nội dung thông điệp truyền đạt rất hạn chế, nhàm chán đối với người xem và chịu sự chỉ trích của công luận. Mặc dù với những hạn chế trên, hoạt động quảng cáo ngoài trời vẫn phát triển mạnh trong thời gian gần đây.



### **Kích thích tiêu thụ**

Là sử dụng nhiều phương tiện tác động, kích thích nhằm đẩy mạnh và tăng cường phản ứng đáp lại của thị trường. Kích thích tiêu thụ còn gọi là khuyến mãi có tác động trực tiếp và tích cực tới việc tăng doanh số. Kích thích tiêu thụ chỉ sử dụng trong thời gian ngắn.

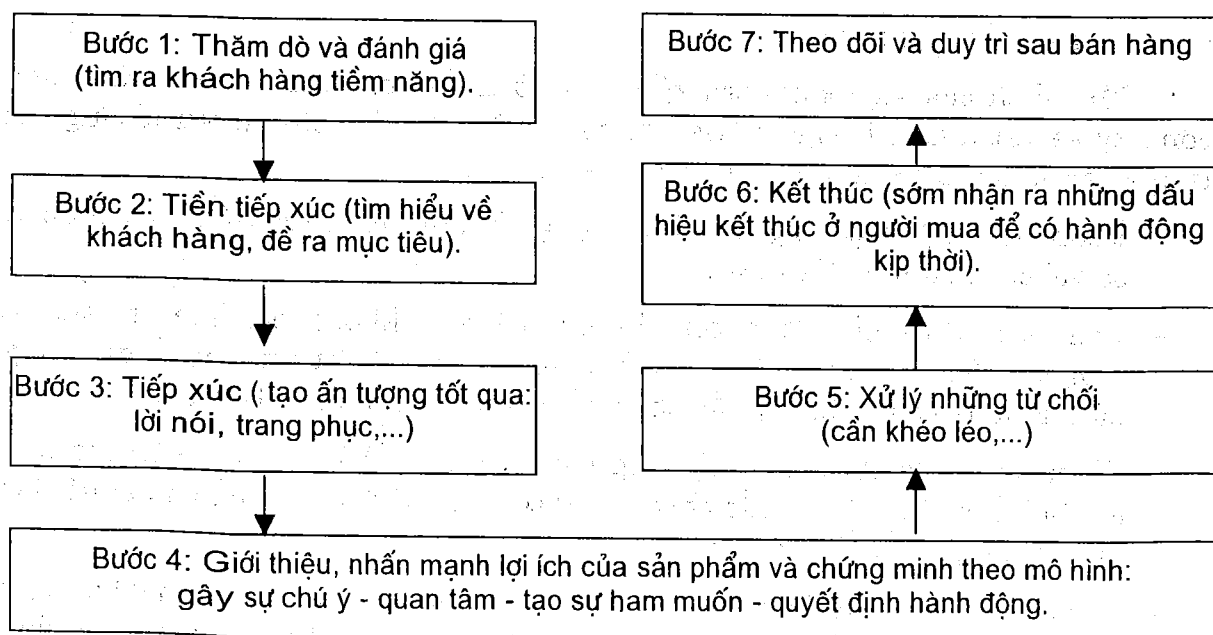
### **Tuyên truyền**

Tuyên truyền là sự kích thích các nhu cầu của con người một cách gián tiếp. Công cụ này được sử dụng mạnh ở giai đoạn tăng trưởng, giữ vững ở giai đoạn chín muồi và giai đoạn suy thoái trong chu kỳ sống của sản phẩm. Người tiêu dùng tiếp nhận thông tin từ tuyên truyền lâu hơn so với quảng cáo vì trong tuyên truyền doanh nghiệp không đề cập trực tiếp tới mục tiêu kinh doanh. Các công cụ quan trọng trong tuyên truyền: Các loại ấn phẩm, các sự kiện văn hoá thể thao, các bài phát biểu, tổ chức hội nghị khách hàng, hội thảo, hội trợ triển lãm.

### **Bán hàng cá nhân**

Là công cụ xúc tiến và hỗ trợ kinh doanh trực tiếp với khách hàng. Đây là phương pháp nói chuyện với một hay nhiều khách hàng để bán hàng. Chi phí của việc bán hàng cá nhân rất cao nên thường sử dụng với hàng có giá trị lớn hoặc khi cần sự tin tưởng của khách hàng đối với sản phẩm. Đối với việc bán hàng cá nhân thì việc đào tạo đội ngũ nhân viên bán hàng là hết sức quan trọng, bởi vì họ đại diện chính cho doanh nghiệp.

Không phải tất cả các nhân viên bán hàng cùng sử dụng một quy trình giống nhau. Nhưng nhìn chung, việc bán hàng cá nhân có thể theo 7 bước sau:



**Hình 7.12.** Sơ đồ các bước trong quy trình bán hàng cá nhân

Kinh doanh trong nền kinh tế thị trường rất cần đến công việc xúc tiến và hỗ trợ bán hàng. Cùng với các chính sách khác của hoạt động marketing, chính sách xúc tiến và hỗ trợ kinh doanh nhằm thông tin cho khách hàng về sản phẩm, tăng nhu cầu của người tiêu dùng. Có thể khái quát chính sách này như sau: Làm cho khách qua đường phải quyết định dừng lại tại cửa hàng của bạn, khách hàng đã vào thì có khả năng sẽ mua hàng, khách hàng đã mua một lần, lần sau lại đến.

**Bảng 7.5. Mục đích, các chiến lược và các công cụ xúc tiến và hỗ trợ kinh doanh**

|                          |                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Mục đích</b>          | <p>Đẩy mạnh việc bán hàng</p> <p>Tạo lợi thế cạnh tranh</p> <p>Truyền đạt thông tin về sản phẩm và hình ảnh của công ty tới khách hàng</p> <p>Là vũ khí cạnh tranh trên thương trường</p>                                 |
| <b>Một số chiến lược</b> | <p>Chiến lược kéo: Nhằm kích thích nhu cầu của người tiêu dùng.</p> <p>Chiến lược đẩy: Là chiến lược nhằm đẩy hàng hoá ra thị trường một cách hiệu quả nhất với khối lượng lớn nhất thông qua các phần tử trung gian.</p> |
| <b>Một số công cụ</b>    | <p>Quảng cáo: Trên các phương tiện thông tin đại chúng, trên ấn phẩm, vật phẩm....</p> <p>Kích thích tiêu thụ: Giảm giá, hoa hồng, tặng quà...</p> <p>Tuyên truyền: Hội trợ, triển lãm</p> <p>Bán hàng cá nhân</p>        |

### 1.3. Một số phương pháp kiểm tra hoạt động marketing

#### • Kiểm tra kế hoạch năm

Mục đích của việc kiểm tra kế hoạch là nhằm bảo đảm chắc chắn rằng công ty sẽ đạt được những chỉ tiêu về mức tiêu thụ, lợi nhuận và những chỉ tiêu khác đã đề ra trong kế hoạch của mình.

- Phân tích mức tiêu thụ: Là định lượng và đánh giá mức tiêu thụ thực tế so với chỉ tiêu mức tiêu thụ.
- Phân tích thị phần: Mức tiêu thụ của công ty không thể hiện rõ thành tích của công ty so với các đối thủ cạnh tranh. Để đạt được mục đích này ban lãnh đạo của công ty cần theo dõi thị phần của công ty mình.
- Phân tích tỷ lệ chi phí marketing trên doanh số bán: Việc kiểm tra này đòi hỏi phải đảm bảo chắc chắn rằng công ty không chi quá mức để đạt được chỉ tiêu về mức tiêu thụ.
- Theo dõi mức độ hài lòng của khách hàng: Nhờ theo dõi sự biến động mức độ hài lòng của khách hàng mà ban lãnh đạo có thể thi hành những biện pháp phù hợp trước khi nó tác động xấu đến mức tiêu thụ.

- **Kiểm tra khả năng sinh lời**

Mục đích để kiểm tra xem công ty lời hay lỗ. Công ty cần định lượng khả năng sinh lời của sản phẩm khác nhau, địa bàn, khách hàng, khúc thị trường, kênh phân phối và quy mô đơn hàng. Thông tin này sẽ giúp ban lãnh đạo xác định những sản phẩm hay hoạt động marketing nào cần mở rộng, thu hẹp hay loại bỏ.

- **Kiểm tra hiệu suất**

Công ty cần phải định lượng hiệu suất của lực lượng bán hàng, quảng cáo, kích thích tiêu thụ, hiệu suất phân phối nhằm nâng cao hiệu suất chi phí và tác dụng của chi phí marketing.

- **Kiểm tra chiến lược**

Các công ty cần xem xét những chỉ tiêu chung và hiệu quả marketing. Mỗi công ty cần định kỳ đánh giá lại quan điểm chiến lược của mình đối với thị trường. Kiểm tra xem công ty có bắt kịp tốt nhất về thị trường sản phẩm và các kênh phân phối không.

## **2. MARKETING DƯỢC**

### **Một số đặc điểm của ngành Dược thế giới và Việt Nam**

Sự tiến bộ của ngành dược thế giới trong những năm qua đã là minh chứng cho lòng nhiệt tình, sự can đảm của con người làm việc không biết mệt mỏi cùng với sự đầu tư, hỗ trợ của Chính phủ các nước nhằm giảm thiểu những rủi ro trong đầu tư vào nghiên cứu và phát triển thuốc mới.

Nhìn lại ngành dược vào những năm 1975, thị trường dược phẩm thế giới khoảng 30 tỉ USD. Kháng sinh là nhóm dẫn đầu với hơn 5 tỉ USD; nhóm tim mạch khoảng 4 tỉ USD. Thị trường Mỹ là thị trường lớn nhất thế giới với giá trị lên tới 6,5 tỉ USD. Tiếp theo là thị trường Nhật Bản khoảng 3,3 tỉ USD; thị trường Đức khoảng 3 tỉ USD và Pháp là 2,5 tỉ USD. Những khu vực có sự tăng trưởng cao là Nhật Bản, Mỹ Latinh và Trung Đông. Những công ty hàng đầu thế giới là Roche, Merck, Sandoz, Lilly và Wyeth.. Các sản phẩm có doanh số lớn nhất là: Valium, Hydergine, Aldomet, Keflex và một số sản phẩm thuộc nhóm cephalosporin.

Trải qua 20 năm đến năm 1995, thị trường dược phẩm thế giới đã tăng 8-10 lần đạt 250 tỉ USD. Riêng nhóm thuốc tim mạch đạt khoảng 30 tỉ USD bằng với thị trường dược phẩm thế giới của 20 năm về trước. Những nhóm thuốc mới góp phần vào sự tăng trưởng của thị trường thuốc là nhóm: quinolon, ức chế men chuyển, chẹn kênh calci, ức chế men HMG\_CoA reductase. Trong đó, nhiều sản phẩm mới được phát minh ra sau nhiều thập kỷ đầu tư cho nghiên cứu và phát triển (R&D).

Thị trường dược phẩm Mỹ vẫn tiếp tục là thị trường số một thế giới - giá trị lên tới 70 tỉ USD năm 1993. Tiếp theo là Nhật Bản, Đức, Pháp, Italia. Những thị trường tăng trưởng mạnh là Hàn Quốc, Indonesia, Thái Lan, Ấn Độ và Trung Quốc. Mỹ Latinh đã rời khỏi vị trí quan trọng và thay vào đó là các con hổ châu Á. Công ty hàng đầu thế giới giai đoạn này là Glaxo Wellcome, Hoechst Marion, Merck, BMS, Smith Kline Beecham và Johnson & Johnson. Gần 20 biệt dược hàng đầu doanh số lên tới 1 tỉ USD vào năm 1993 với Zantac đạt 4 tỉ USD. Đã có những điều kỳ diệu trong việc kéo dài vòng đời của các sản phẩm như mở rộng chỉ định, phát triển sản phẩm theo chiều sâu của danh mục sản phẩm, chuyển các thuốc kê đơn sang các thuốc OTC, xây dựng hình ảnh của công ty và sự toàn cầu hoá nhãn hiệu.

Hướng tới năm 2015, thực tế là không ai có thể biết được chắc chắn điều gì sẽ xảy ra trong tương lai. Nhiều nhóm thuốc sẽ không còn phù hợp nữa, nhiều bệnh nan y sẽ được đẩy lùi như: Nhồi máu cơ tim, đột quỵ và AIDS, ít nhất là ở các nước phát triển. Các nước hàng đầu thế giới sẽ vẫn là Mỹ, Nhật Bản, Trung Quốc, Đức, Italy và Pháp. Các công ty hàng đầu thì không thể dự đoán được do có quá nhiều sự sát nhập giữa các công ty lớn đã diễn ra. Sự lớn mạnh sẽ thuộc về các công ty có R&D mạnh và cân bằng trong chăm sóc sức khoẻ. Các sản phẩm hàng đầu có lẽ là các sản phẩm giải quyết được các bệnh của thời nay là AIDS, đột quỵ, nhồi máu, béo phì và hen. Đặc biệt là những sản phẩm liên quan đến người cao tuổi.

Trong giai đoạn 10 năm 1991 - 2000 và giai đoạn 2001 - 2005, thực hiện chính sách đổi mới của Đảng và Nhà nước, ngành Dược Việt Nam đã có những bước phát triển rất cơ bản về tổ chức, quản lý, sản xuất và cung ứng thuốc, đáp ứng nhu cầu về thuốc trong công tác chăm sóc và bảo vệ sức khoẻ nhân dân.

Hoạt động sản xuất, cung ứng thuốc sớm thích ứng với cơ chế thị trường và thực hiện các chính sách xã hội. Nhiều đơn vị đã tận dụng mọi nguồn lực, đầu tư cải tạo phát triển cơ sở sản xuất, nâng cao chất lượng sản phẩm, ứng dụng các tiến bộ kỹ thuật để bào chế hầu hết các dạng thuốc. Đầu tư nước ngoài ngày càng tăng và đã bắt đầu phát huy tác dụng.

Bên cạnh các loại thuốc xuất xứ từ nước ngoài, đã xuất hiện ngày càng nhiều thuốc sản xuất nội địa có chất lượng cao. Thuốc sản xuất trong nước ngày càng đa dạng, số mặt hàng mới ngày càng nhiều hơn, mẫu mã phong phú hơn, chất lượng ngày càng tốt hơn. Từ chỗ thiếu thuốc, thuốc chủ yếu dựa vào nhập khẩu, đến năm 2004 thuốc sản xuất trong nước đã đáp ứng được khoảng 40% nhu cầu trong nước.

Việc triển khai áp dụng tiêu chuẩn Thực hành tốt sản xuất thuốc đã thực sự thúc đẩy ngành công nghiệp Dược Việt Nam phát triển theo hướng công nghiệp hoá - hiện đại hoá, nâng cao chất lượng thuốc trong nước và khả năng cạnh tranh và hội nhập với khu vực và thế giới.



Hệ thống phân phối thuốc được tổ chức sắp xếp lại, mạng lưới bán lẻ thuốc được mở rộng đến tận vùng sâu, vùng xa. Thuốc được cung cấp đủ cả về số lượng chủng loại, đảm bảo chất lượng, đáp ứng nhu cầu khám chữa bệnh của nhân dân kể cả các thuốc chuyên khoa đặc trị, chấm dứt tình trạng thiếu thuốc trong thập kỷ 80 và những năm đầu thập kỷ 90. Trên 200 công ty được nước ngoài đã lập quan hệ mua bán thuốc với Việt Nam. Nhà nước đã có chính sách trợ cước vận chuyển thuốc cho miền núi, vùng sâu, vùng xa, biên giới, hải đảo cùng với việc phát huy hiệu quả các quỹ quay vòng vốn thuốc để đảm bảo thuốc cho nhân dân, tiền thuốc bình quân đầu người tăng, bình quân 0,3 USD năm 1990 lên khoảng 5,2 USD năm 2000; 8,6 USD năm 2004.

Hệ thống hành nghề được tư nhân phát triển nhanh chóng đã góp phần quan trọng vào công tác cung ứng thuốc cho cộng đồng, giảm gánh nặng cho hệ thống Nhà nước, tạo môi trường cạnh tranh lành mạnh trên thị trường dược phẩm.

Tuy nhiên, trình độ sản xuất thuốc trong nước còn thấp. Tình trạng thiếu vốn, kỹ thuật, công nghệ cũng như năng lực quản lý làm hạn chế khả năng tiếp cận công nghệ tiên tiến và trình độ quốc tế.

Thu nhập bình quân của một số tầng lớp và khu vực dân cư còn quá thấp, không đủ tiền để mua thuốc chữa bệnh khi ốm đau, chỉ còn biết trông chờ vào Nhà nước và cộng đồng.

Thuốc sản xuất trong nước đã đáp ứng được khoảng 40% nhu cầu trong nước, nhưng khoảng 90% nguyên liệu phải nhập ngoại nên thực chất thuốc sản xuất trong nước phụ thuộc phần lớn vào nước ngoài. Để hội nhập và phát triển thì sự liên kết, hợp tác trong hoạt động marketing và liên doanh sản xuất thuốc tại Việt Nam là những hoạt động quan trọng và là xu thế tất yếu trong thời gian tới. Thêm vào đó, cần có cơ chế và chính sách phù hợp để phát triển tiềm năng về dược liệu. Đầu tư vốn, khoa học kỹ thuật để kế thừa và nâng cao giá trị sử dụng các bài thuốc y học cổ truyền và thuốc sản xuất từ dược liệu.

Sự tham gia của người tiêu dùng vào việc lựa chọn thuốc kê đơn để điều trị dường như tích cực hơn trong mọi trường hợp. Một phần nào đó điều này sẽ là kết quả của sự nỗ lực của ngành dược phẩm khi giới thiệu sản phẩm trực tiếp tới người tiêu dùng. Bệnh mạn tính sẽ ngày càng tăng về số lượng người dân đã và đang cho thấy rõ là họ hiểu biết về thuốc tốt hơn nhiều so với trước đây. Các cuốn sách tự chữa bệnh đang ngày càng được tin dùng và ảnh hưởng của truyền hình tới hiểu biết của người tiêu dùng về sử dụng thuốc là rất to lớn. Người dân đang có nhu cầu rất lớn được biết về bệnh tật và tham gia tích cực vào việc lựa chọn thuốc. Do vậy, cần tăng cường nhưng có lựa chọn các hình thức marketing trực tiếp tới người tiêu dùng. Đồng thời tập trung hơn tới khuếch trương hình ảnh của doanh nghiệp cùng với khuếch trương từng sản phẩm đơn lẻ.



### **2.2.3. Đúng nơi (The right Place)**

Thứ nhất, với thuốc kê đơn do bác sĩ kê đơn và chỉ có dược sĩ được quyền phân phát. Do vậy "đúng nơi" là yếu tố được chọn trước của thuốc kê đơn. Nhằm phân phối thuốc kê đơn có hiệu quả, chính là lý do của việc phát triển các kênh phân phối hỗn hợp gồm người bán buôn, bán lẻ, bệnh viện, bệnh viện tư và hệ thống y tế Nhà nước. Vị trí của bệnh nhân và việc thiết lập kênh phân phối sẽ ảnh hưởng tới vị trí của nhà sản xuất tới việc lưu kho, việc phát triển khu vực bán và phương tiện vận chuyển thuốc. Hơn nữa, trách nhiệm của marketing trong nhiệm vụ "đúng nơi" là cần thiết phải duy trì mối quan hệ thương mại tốt với các phần tử khác của kênh phân phối. Vì vậy những người bán lẻ, bán buôn và bệnh viện phải là một thể thống nhất với chính sách phân phối của nhà sản xuất. Cụ thể là đòi hỏi có hệ thống thông tin tốt, khả năng cung ứng sẵn sàng và chất lượng sản phẩm của công ty luôn được đảm bảo.

### **2.2.4. Đúng giá (The right Price)**

Giá là một trong 4 chính sách của marketing - mix, và thực tế ở điều kiện kinh tế hiện nay của nước ta thì giá là một yếu tố rất quan trọng. Đặc biệt thuốc là một loại hàng hoá tối cần, người tiêu dùng thường bắt buộc phải dùng cho điều trị bệnh tật. Hơn nữa tại nơi bán lẻ, thuốc là loại hàng gần như không có hiện tượng mặc cả. Với những thuốc hiếm, chữa các bệnh đặc biệt thì giá rất bất thường. Đặc biệt trong khuynh hướng sản xuất, kinh doanh, định giá thuốc (đặc biệt là các thuốc mới sản xuất trong giai đoạn gần đây) với đa số bệnh nhân, họ luôn cảm thấy giá thuốc quá cao. Do đó, với những nhà hoạt động marketing phải tìm cách đặt ra giá sản phẩm mà công chúng có thể chấp nhận. Như vậy, họ cần phải xem xét các yếu tố: bản chất của thị trường, giá của sản phẩm cạnh tranh, giá nghiên cứu và triển khai. Và một yếu tố không thể xem nhẹ là sự linh hoạt trong việc đặt giá trong các trường hợp khác nhau khi bán số lượng lớn, khi bán lẻ, bán cho bệnh viện, bán cho thầy thuốc...

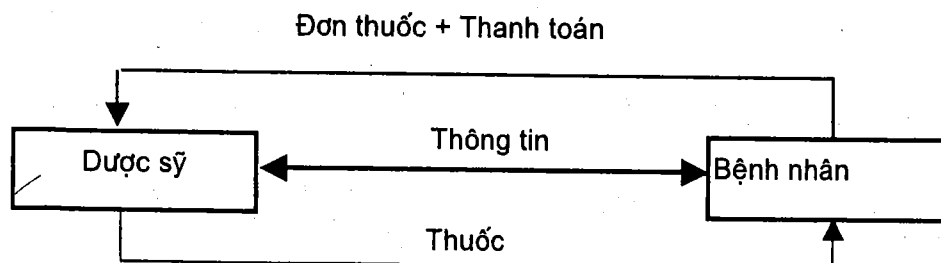
### **2.2.5. Đúng lúc (The right Time)**

Sẵn sàng đáp ứng nhu cầu thuốc là một trách nhiệm nữa của quản lý marketing được có liên quan tới chức năng đúng nơi. Tổ chức Y tế Thế giới cũng khuyến cáo về khoảng cách người bệnh phải đi từ nhà đến nơi mua thuốc. Khoảng cách này phải đáp ứng sao cho bệnh nhân mua được thuốc đúng thời gian mà họ cần và thuận lợi nhất: Các địa điểm bán thuốc cho cộng đồng được bố trí thuận lợi sao cho người bệnh đi bằng phương tiện thông thường để tới nơi cung cấp thuốc gần nhất mất khoảng 30 phút. Bên cạnh đó, thời gian giới thiệu sản phẩm cần phải được xác định đúng lúc để đảm bảo cung cấp được nhiều thông tin nhất, tạo nhu cầu tiêu dùng trên thị trường.

## 2.3. Đặc trưng trong quan hệ trao đổi trên thị trường thuốc

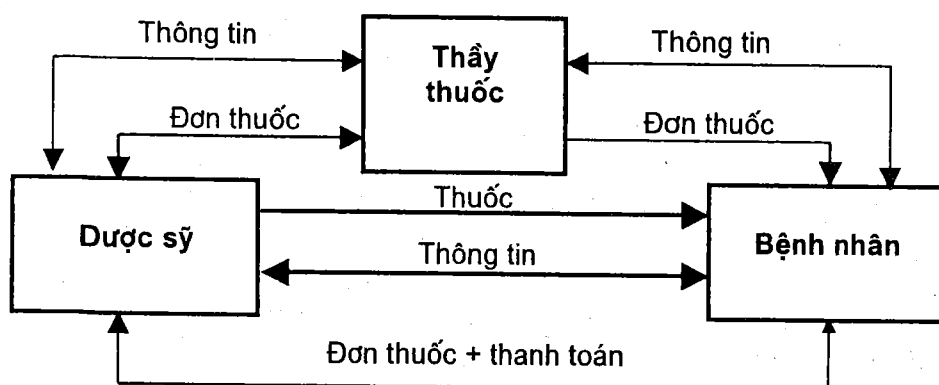
### 2.3.1. Hình thức trao đổi đơn giản

Đây là hình thức trao đổi đơn giản trực tiếp giữa bệnh nhân và người bán thuốc.



Hình 7.14. Sơ đồ trao đổi gồm hai thành phần (dyadic exchange)

### 2.3.2. Hình thức trao đổi phức tạp



Hình 7.15. Sơ đồ hình thức trao đổi phức tạp

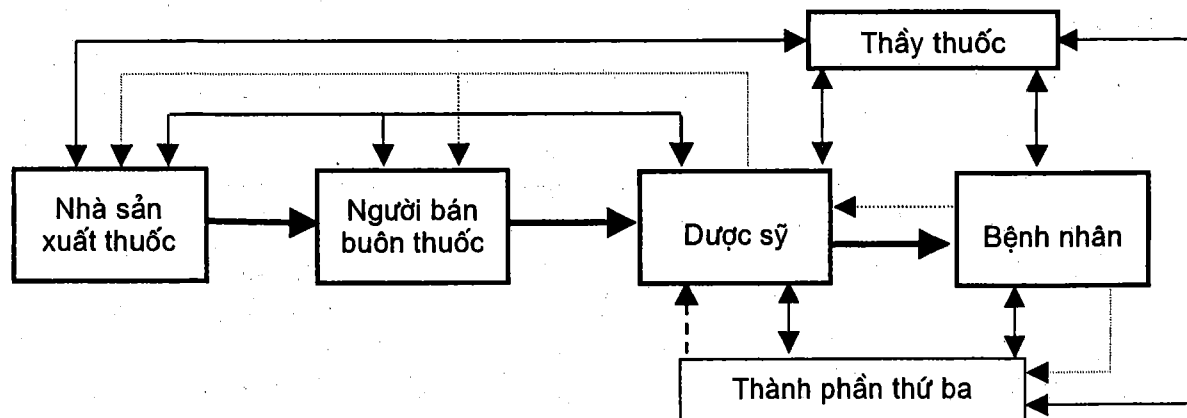
### 2.3.3. Hình thức trao đổi qua lại lẫn nhau

Thành phần thứ ba: như các công ty bảo hiểm, tư vấn dược và các tổ chức cá nhân khác.

Ta thấy trong xã hội hiện đại quan hệ trao đổi đã trở thành phức tạp hơn do chuyên môn hoá phân chia lao động, việc sử dụng tiền như một phương tiện trao đổi và các thành viên tham gia hoạt động thị trường tăng lên làm cho họ phụ thuộc lẫn nhau.

Ngành công nghiệp dược là một ngành công nghiệp đặc biệt, mặc dù là một ngành sản xuất hàng tiêu dùng bắt buộc nhưng rất cần đến kiến thức cập nhật chuyên môn. Các thông tin dược có thể xem như hỗ trợ góp phần quyết định triển khai sản xuất tiêu thụ và sử dụng thuốc.

Marketing dược mang tính chất marketing đạo đức xã hội: một mặt nhiệm vụ của doanh nghiệp dược là xác định nhu cầu, mong muốn và lợi ích của thị trường mục tiêu và thoả mãn chúng, mặt khác giữ vững và củng cố mức sung túc cho người tiêu dùng và cho xã hội.



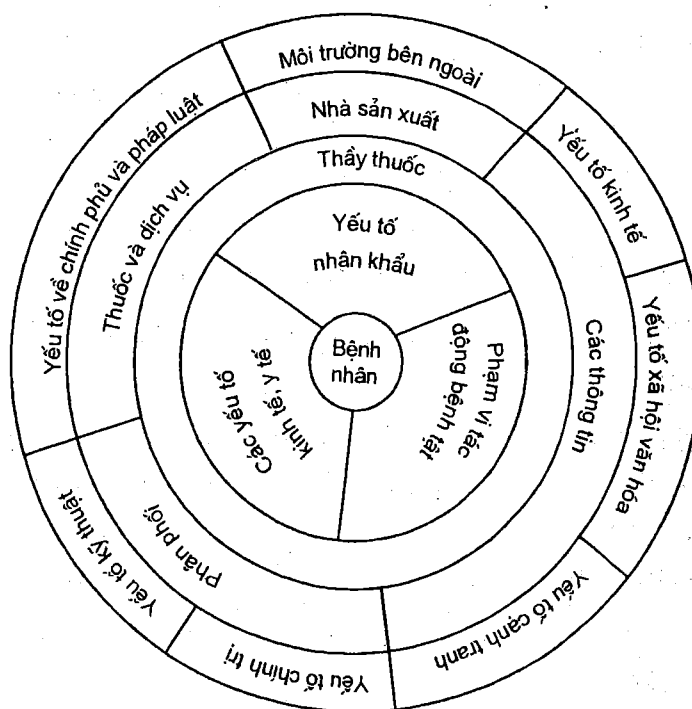
Hình 7.16. Sự trao đổi qua lại lẫn nhau

Trong đó:

- : dòng trao đổi quyền sở hữu về sản phẩm.
- : dòng thông tin.
- : dòng thanh toán.

## 2.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến marketing dược

Nhà sản xuất bị ảnh hưởng bởi môi trường vĩ mô: Môi trường khoa học kỹ thuật, môi trường chính trị, môi trường kinh tế, xã hội và luật pháp. Các yếu tố này không chia rẽ mà liên quan đến nhau. Thay đổi xã hội một cách đặc thù dẫn tới thay đổi chính trị và luật pháp. Sự phát triển chính trị cuốn theo thay đổi về kinh tế. Những cuộc cách mạng khoa học kỹ thuật có thể đòi hỏi thay đổi về hệ thống phân phối lưu thông. Điều này được minh họa trong hình 7.17.



Hình 7.17. Môi trường của marketing dược

Khách hàng trung tâm là bệnh nhân mà những nỗ lực marketing được của các công ty nhằm phục vụ họ. Bệnh nhân lại chịu sự chi phối của bác sĩ (do bệnh nhân không thể tự mình điều trị mà không có chẩn đoán và kê đơn của bác sĩ) nên bác sĩ là khách hàng mục tiêu của công ty (khác với môi trường marketing chung, chỉ có một khách hàng mục tiêu).

Hệ thống marketing - mix của công ty chỉ là chiến lược bộ phận của chiến lược chung marketing. Soạn thảo chiến lược marketing của công ty cũng bị ảnh hưởng bởi môi trường vĩ mô và môi trường vi mô.

Nhà sản xuất phải nghiên cứu sự phân vùng bệnh nhân thông qua 4 yếu tố: yếu tố nhân khẩu (kết cấu dân số, tổng số dân, tỷ lệ gia tăng dân số, sự phân bố dân cư), lượng cán bộ y tế, mô hình bệnh tật và yếu tố kinh tế y tế (chi phí thuốc, hiệu quả/chi phí...).

## **2.5. Mục tiêu của marketing dược**

- Mục tiêu sức khỏe: Dược phẩm phải đạt chất lượng tốt, hiệu quả và an toàn.
- Mục tiêu kinh tế: Sản xuất và kinh doanh phải đạt hiệu quả để có thể tồn tại và phát triển.

Khi nhà kinh doanh quan tâm đến mục tiêu sức khỏe thì họ sẽ phải đối đầu với những khó khăn lớn hơn trong mục tiêu kinh tế. Do vậy, mâu thuẫn giữa mặt tiêu cực kinh tế thị trường với tính nhân đạo của ngành y tế là một thách thức lớn với marketing dược.

## **2.6. Vai trò của marketing dược**

Đối với quản lý kinh tế, marketing dược đóng vai trò quan trọng trong quản lý vĩ mô: Thị trường - công cụ quản lý của Nhà nước.

Đối với quản lý vi mô có vai trò quyết định chiến lược marketing của công ty, nó không chỉ mang tính y tế mà cả tính kinh tế y tế.

## **2.7. Nội dung marketing dược**

### **2.7.1. Chính sách sản phẩm**

Đặc tính của thuốc tác động tới chính sách sản phẩm: Chất lượng thuốc, đáp ứng sinh học nhanh, dễ sử dụng, đường dùng, chủng loại cho các đối tượng, đúng liều, tác dụng phụ, nghiên cứu và phát triển thuốc mới.

#### **• Chiến lược phát triển sản phẩm mới**

Sản phẩm luôn cần thiết cho sự phát triển và đem lại lợi nhuận cho doanh nghiệp. Ban lãnh đạo doanh nghiệp có ảnh hưởng rất lớn trong việc thực thi chiến lược phát triển sản phẩm mới.

- Thứ 1: Chính sách và chiến lược cho những loại sản phẩm mới mà công ty nên tìm kiếm.

- Thứ 2: Ban lãnh đạo sẽ tạo môi trường để thúc đẩy phát triển sản phẩm mới.
  - Thứ 3: Kiểm tra, giám sát để đảm bảo cho sự thành công của các sản phẩm mới.
  - *Chiến lược phát triển sản phẩm mới phải căn cứ vào:*
    - Mục tiêu cụ thể trong thị trường mà chúng ta muốn hướng tới là gì.
    - Những rủi ro có thể gặp phải.
    - Phân tích điểm mạnh, điểm yếu và cơ hội.
    - Sản phẩm cạnh tranh.
  - *Chiến lược sản phẩm mới có thể tập trung vào:*
    - Bắt chước các sản phẩm đang tồn tại trên thị trường (imitation product).
    - Cải tiến sản phẩm (product improvement).
    - Sản phẩm mới hoàn toàn (new product).
1. Sản phẩm bắt chước (imitation product)
    - + Bắt chước các sản phẩm đang bán chạy trên thị trường. Với sự giới hạn trong đầu tư và R & D những sản phẩm bắt chước thường có chi phí thấp hơn nên giá rẻ hơn. Nhiều công ty buộc phải sản xuất các sản phẩm bắt chước là vì sự sống còn của doanh nghiệp để bù đắp lợi nhuận trong thời gian ngắn nhằm khôi phục và phát triển.
  2. Sản phẩm cải tiến (product improvement)
    - + Khi một sản phẩm đến pha suy thoái trong chu kỳ sống của sản phẩm thì cải tiến như thiết kế lại, sửa lại dạng bào chế, thay đổi công thức... để sản phẩm thoả mãn nhu cầu của khách hàng tốt hơn.
    - + Hoặc là tìm kiếm công dụng mới cho sản phẩm (ví dụ: aspirin).
  3. Sản phẩm mới hoàn toàn (new product)
    - + Phụ thuộc vào đầu tư của công ty và hiệu quả hoạt động của bộ phận nghiên cứu và phát triển (R & D).
    - + Tuy nhiên, chi phí để cho ra đời thành công một thuốc mới thường rất cao khoảng 300 triệu USD và thời gian kéo dài khoảng 12 - 15 năm.
    - + Khi một công ty thành công trong việc phát triển một sản phẩm mới thì doanh số, lợi nhuận và danh tiếng của công ty cũng tăng theo.

### 2.7.2. Chính sách giá

Trong một số trường hợp giá thuốc không quyết định vì phụ thuộc vào nhiều yếu tố: Tình trạng bệnh tật, sức khoẻ của bệnh nhân, người kê đơn (bác sĩ), người bán thuốc (dược sĩ), và khả năng chi trả của bệnh nhân.



### 2.7.3. Chính sách phân phối

Thuốc có vai trò quan trọng trong công tác bảo vệ sức khỏe nên phải đáp ứng cung cấp thuốc đầy đủ và thường xuyên, bảo đảm đúng lúc, đúng chỗ, an toàn, hợp lý và hiệu lực.

### 2.7.4. Chính sách xúc tiến và hỗ trợ kinh doanh

- Đối với thuốc chuyên khoa: Phương pháp đào tạo kỹ thuật bán hàng cá nhân, thuyết phục bác sỹ kê đơn.
- Đối với thuốc OTC: Tùy thời điểm, chiến lược quảng cáo, khuyến mãi... khác nhau, phối hợp các chiến lược khác bằng các phương thức: thông tin, thông tin đại chúng, áp phích, truyền hình, truyền thanh..., chọn thời gian và tần suất, thông tin yêu cầu chính xác, khách quan, rõ ràng.

**Bảng 7.6.** Mục tiêu, vai trò, chức năng của marketing dược

| Nội dung   | Marketing                                                                                                                | Marketing dược                                                                                                                     |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mục tiêu   | Tối đa hoá lợi nhuận<br>Lợi thế cạnh tranh<br>An toàn trong kinh doanh                                                   | Mục tiêu sức khỏe: Cung cấp thuốc đầy đủ, chất lượng, hiệu quả, an toàn<br>Mục tiêu kinh tế: Đạt hiệu quả để tồn tại và phát triển |
| Vai trò    | Macro marketing và micro marketing                                                                                       |                                                                                                                                    |
| Chức năng  | Làm thích ứng sản phẩm với nhu cầu thị trường<br>Chức năng phân phối<br>Chức năng tiêu thụ hàng hoá<br>Chức năng yểm trợ |                                                                                                                                    |
| Chính sách | 4P và các chiến lược cụ thể                                                                                              |                                                                                                                                    |
| Yêu cầu    | 5 đúng (Rights)                                                                                                          |                                                                                                                                    |

## Chương 8

# QUẢN TRỊ HỌC TRONG LĨNH VỰC DƯỢC

### MỤC TIÊU

6. *Hiểu và trình bày được các khái niệm, các học thuyết về quản trị.*
7. *Trình bày được vai trò và chức năng của quản trị kinh doanh.*
8. *Trình bày và phân tích được các kỹ năng của nhà quản trị.*
9. *Trình bày được các hình thức cơ cấu tổ chức cơ bản của doanh nghiệp.*
10. *Phân tích được các yếu tố môi trường kinh doanh của doanh nghiệp.*
11. *Trình bày được khái niệm, mục tiêu và tiến trình hoạch định chiến lược.*
12. *Trình bày được khái niệm, phân tích được những nhân tố ảnh hưởng đến quá trình ra quyết định kinh doanh.*
13. *Trình bày được khái niệm, nội dung của quản trị nguồn nhân lực.*

## 1. ĐẠI CƯƠNG CỦA QUẢN TRỊ HỌC

### 1.1. Một số khái niệm cơ bản

#### 1.1.1. Khái niệm quản trị

*Quản trị là sự tác động của chủ thể quản trị đến đối tượng quản trị nhằm đạt mục tiêu đã định ra trong những điều kiện biến động của các môi trường bên ngoài và trên cơ sở các yếu tố nội tại của doanh nghiệp.*

Về nội dung, thuật ngữ quản trị có thể hiểu theo một số cách như sau:

- Là các hoạt động được thực hiện nhằm đảm bảo sự thành công qua những nỗ lực của người khác.
- Phối hợp có hiệu quả các hoạt động trong một tổ chức.
- Phối hợp những nỗ lực cá nhân cho mục đích của nhóm.
- Có tác giả đơn giản hoá quản trị là sự có trách nhiệm.

Tuy vậy, giữa các cách hiểu khác nhau này vẫn có những điểm chung nhất. Đúng trên các điểm chung đó, có thể hiểu quản trị như sau:

- Quản trị là một quá trình, trong đó có sự tham gia của chủ thể quản trị và đối tượng quản trị.
- Chủ thể quản trị là tác nhân tạo ra các tác động quản trị và đối tượng quản trị phải tiếp nhận các tác động của chủ thể quản trị tạo ra.
- Quản trị gắn chặt với thông tin.

Các đặc điểm này được thể hiện ở sơ đồ hình 8.1.

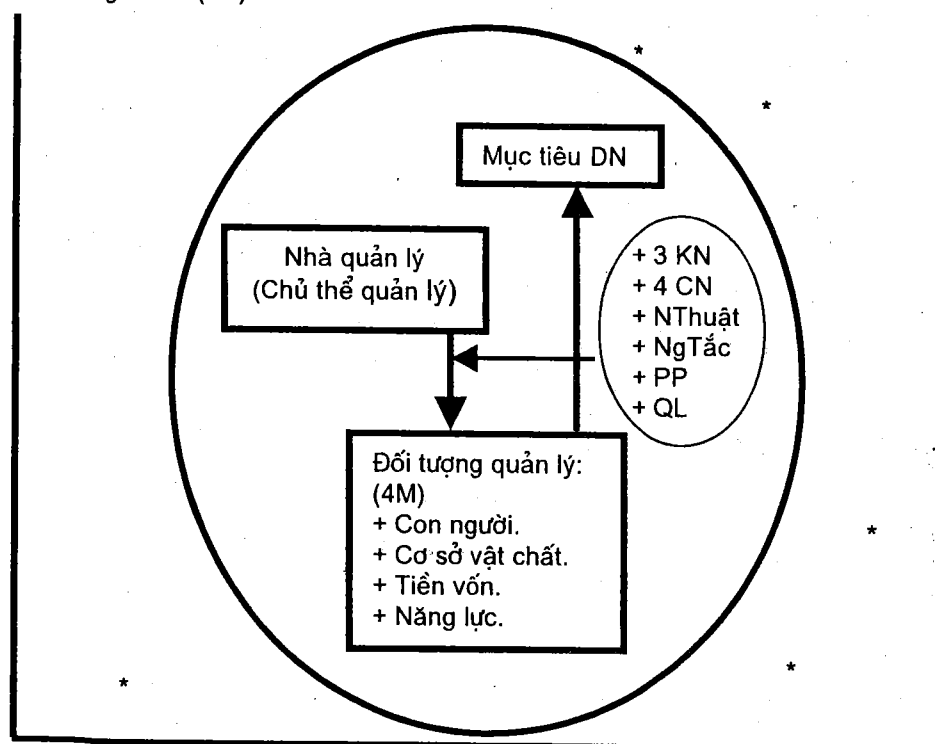
### 1.1.2. Đặc điểm của quản trị

Quá trình quản trị là một quá trình đòi hỏi phải thường xuyên liên tục, phải quan tâm đến tất cả các nhân tố ở 3 môi trường: môi trường nội bộ, môi trường vi mô, môi trường vĩ mô.

Đối tượng chủ yếu của quản trị là tập thể con người và nếu xét đến cùng, đó là con người.

Quản trị luôn đòi hỏi mục tiêu đã vạch ra không chỉ phải thực hiện, mà còn phải đạt hiệu quả kinh tế tối ưu.

Môi trường vi mô (3C)



Môi trường vĩ mô (quy luật KT-XH tự nhiên); địa lý, kinh tế, pháp lý...(Môi trường PEST).

Hình 8.1. Sơ đồ logic của khái niệm quản trị

### 1.1.3. Tính chất quản trị

Quản trị là một hoạt động vừa mang tính khoa học và vừa mang tính nghệ thuật.

#### *a. Quản trị là một khoa học*

Tính khoa học của quản trị được thể hiện ở các đòi hỏi sau đây:

- Trước hết, tính khoa học của quản trị đòi hỏi phải quản trị dựa trên sự hiểu biết sâu sắc các quy luật khách quan chung và riêng, tự nhiên, kỹ thuật và xã hội.
- Thứ hai, tính khoa học đòi hỏi việc quản trị phải dựa trên các nguyên tắc quản trị.
- Thứ ba, tính khoa học đòi hỏi việc quản trị cần sử dụng các kỹ thuật quản trị như: Kỹ thuật quản trị theo mục tiêu, kỹ thuật lập kế hoạch, kỹ thuật phát triển tổ chức, kỹ thuật lập ngân quỹ, hạch toán giá thành, kỹ thuật kiểm tra theo mạng lưới, kiểm tra tài chính...
- Thứ tư, tính khoa học của quản trị vừa đòi hỏi phải dựa trên sự định hướng mục tiêu và trong từng giai đoạn phải xác định được những khâu chủ yếu.

#### *b. Quản trị là một nghệ thuật*

- Nghệ thuật quản trị là những "bí quyết", những "mẹo" và "biết làm thế nào" để đạt mục tiêu mong muốn với hiệu quả cao.
- Nghệ thuật quản trị luôn liên quan mật thiết với các tình huống cụ thể.
- Nghệ thuật quản trị bao gồm không chỉ những kinh nghiệm thành công mà cả những bài học thất bại.
- Trên cơ sở nghiên cứu nghệ thuật quản trị, người ta rèn luyện được kỹ năng biến lý luận thành thực tiễn. Nghệ thuật quản trị có thể được thể hiện trong một số lĩnh vực, như: Nghệ thuật sử dụng người, nghệ thuật cạnh tranh trong sản xuất kinh doanh, nghệ thuật giao tiếp, phê bình, nghệ thuật giáo dục con người, nghệ thuật sử dụng thời gian.

#### *1.1.4. Các quy luật quản trị*

Để lãnh đạo được đơn vị, cơ sở của mình, nhà quản trị là người phải nắm vững các qui luật tự nhiên, kinh tế, xã hội; đặc biệt là những qui luật có liên quan nhiều nhất đến lĩnh vực hoạt động của mình.

##### *a. Khái niệm*

Quy luật là mối liên hệ bản chất, tất nhiên, phổ biến, bền vững, lặp đi lặp lại của các sự vật hiện tượng trong những điều kiện nhất định.

Ví dụ: Trong kinh tế thị trường tất yếu phải có các quy luật: Cạnh tranh, cung- cầu, giá trị...

- Đặc điểm: Quy luật do con người đặt tên, nhưng:
  - Con người không thể tạo ra quy luật nếu điều kiện của quy luật chưa có, ngược lại con người không thể xóa bỏ quy luật khi điều kiện xuất hiện của quy luật vẫn tồn tại.

- Các quy luật và hoạt động của nó không lệ thuộc vào việc con người có nhận biết được hay không, có ưa thích hay ghét bỏ nó.
  - Các quy luật tồn tại, đan xen vào nhau tạo thành một hệ thống thống nhất.
  - Chỉ có quy luật chưa biết, chứ không có các quy luật không biết.
  - Cơ chế vận dụng các quy luật
    - Phải nhận thức được quy luật, quá trình nhận thức quy luật bao gồm hai giai đoạn nhận thức qua các hiện tượng thực tiễn và nhận thức qua các phân tích bằng khoa học lý luận. Quá trình này tùy thuộc vào trình độ và sự nhạy cảm của từng người.
    - Tổ chức các điều kiện chủ quan của hệ thống, để cho hệ thống xuất hiện các điều kiện khách quan mà nhờ đó quy luật phát sinh tác dụng.
- Ví dụ: Tạo điều kiện để thấy rõ các quy luật tâm lý trong hệ thống phát huy các điều kiện để bộc lộ tư chất cán bộ.

#### *b. Các quy luật kinh tế*

- Khái niệm: Các quy luật kinh tế là mối liên hệ bản chất, tất nhiên, phổ biến, bền vững, lặp đi, lặp lại của các hiện tượng kinh tế trong những điều kiện nhất định.
- Đặc điểm các quy luật kinh tế:
  - Tồn tại và hoạt động thông qua các hoạt động của con người.
  - Có độ bền vững kém hơn các quy luật khác.
- Một số quy luật trong kinh doanh
  - Quy luật cạnh tranh.
  - Quy luật tăng lợi nhuận.
  - Quy luật cung cầu.
  - Các quy luật khách hàng.
  - Kích thích sức mua giả tạo.

#### *c. Tâm lý trong quản trị*

Tâm lý học là khoa học nghiên cứu những quy luật của tâm lý (con người, cộng đồng, tập thể, xã hội...).

Sau các quy luật kinh tế, các quy luật tâm lý có vị trí cực kì quan trọng trong quản trị. Quản trị, về thực chất là quản trị con người, ở con người đặc trưng cơ bản để phân biệt là tâm lý. Muốn quản trị thành công, người quản trị phải biết.

- Tâm lý của bản thân mình.
- Tâm lý của người khác (cấp trên, cấp dưới, đối thủ, bạn hàng, đám đông, tập thể...).



- Tâm lý cá nhân: Tâm lý là sự phản ánh hiện thực khách quan vào bộ não con người được tích lũy lại, được biểu thị thành các hành vi, thái độ của họ trong cuộc sống (các cách ứng xử, cử chỉ, niềm tin, ước mơ, nhu cầu, lợi ích, xu hướng, cách nghĩ...).
- Tâm lý học quản trị: Nghiên cứu các quy luật, cách biểu hiện của các quy luật tâm lý của các thực thể (cá nhân, đám đông, tập thể) trong quá trình tiến hành các hoạt động quản trị.
- Các quy luật tâm lý cơ bản trong quản trị:
  - Con người tồn tại và hoạt động trước hết vì các nhu cầu và lợi ích khác nhau của mình, cùng cách ứng xử để thoả mãn nhu cầu đó.
    - + Nhu cầu: Là trạng thái tâm lý mà con người cảm thấy thiếu thốn, không thoả mãn về một cái gì đó. Nhu cầu gắn liền với sự tồn tại và phát triển của con người, cộng đồng tập thể và xã hội.
    - + Lợi ích: Chính là kết quả mà con người có thể nhận được qua các hoạt động của bản thân, cộng đồng, tập thể, xã hội nhằm thoả mãn nhu cầu của mình.
  - Con người có cách ứng xử, hành vi, cử chỉ khác nhau chủ yếu do thuộc tính tâm lý khác nhau. Có sự khác nhau giữa người này người khác, ngoài sự khác nhau về hình thức bên ngoài, thì điều khác nhau cơ bản là do thuộc tính tâm lý:
    - + Xu hướng cá nhân.
    - + Tính khí (nóng, hoạt, trầm, ưu tư). Tính khí nói chung phụ thuộc chủ yếu vào bẩm sinh, ngoài ra còn do kinh nghiệm, tuổi tác, môi trường sống và giáo dục mà con người có khả năng điều tiết.
    - + Tính cách: Là sự kết hợp các thuộc tính tâm lý cơ bản và bền vững của con người biểu thị thái độ, hành vi của con người với hiện thực, với bản thân, gia đình... đồng nghiệp bạn bè, xã hội... Tính cách là kết quả của sự giáo dục, rèn luyện và tác động của môi trường.
    - + Đạo đức: Là những thuộc tính được biểu hiện của nhân cách, tư tưởng, theo quan niệm chung của xã hội.
    - + Năng lực (năng khiếu): Là những thuộc tính tâm lý cá nhân giúp cho con người có thể lĩnh hội một loạt kiến thức nào đó được dễ dàng và nếu tiến hành ở lĩnh vực đó sẽ thấy được kết quả cao hơn.
  - Con người thường sống trong hy vọng, mỗi sự biến đổi có lợi về mặt kinh tế thường kéo theo những ước mơ của họ trong tương lai.
  - Con người thường có tính bảo thủ về mặt tâm lý, thể hiện ở sự cam chịu trong mong ước, nhưng nếu vượt qua ngưỡng chịu đựng thì họ buộc phải đổi mới cách sống của mình.

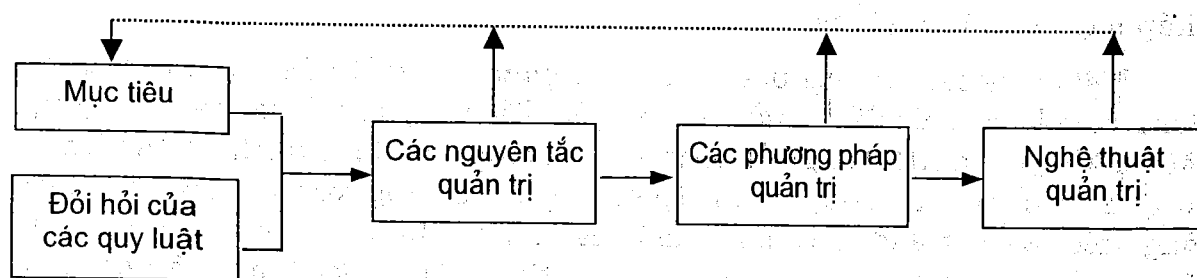
- Điều kiện sống, điều kiện kinh tế khác nhau thì có cách sống và nếp nghĩ khác nhau.
- Vai trò của tâm lý học quản trị: Tâm lý học quản trị là một tiềm năng to lớn của quản trị vì nó tạo ra niềm tin về hiệu quả sử dụng nhân lực, hiệu quả quản trị cao (hoặc ngược lại).
- Các quy luật tâm lý trong kinh doanh:
  - Các quy luật tâm lý trong bán hàng.
    - + Các quy luật thói quen tiêu dùng.
    - + Các hành vi khi mua hàng.
  - Các quy luật tâm lý trong doanh nghiệp.
    - + Các quy luật về động cơ.
    - + Các quy luật xung đột trong tập thể.
    - + Các quy luật về ê kíp làm việc.
    - + Các quy luật suy giảm ý chí và thoái hoá thường gặp của con người lãnh đạo.

## 1.2. Các phương pháp quản trị

**Khái niệm:** Các phương pháp quản trị nhằm trả lời các câu hỏi:

Mục tiêu là gì? Đối tượng là ai? Phương thức tiến hành? Phải làm gì? Khi nào? Làm như thế nào?

Để trả lời các câu hỏi này, chủ thể quản trị cần có các phương pháp và nghệ thuật quản trị phù hợp.



**Hình 8.2.** Sơ đồ mối quan hệ giữa mục tiêu, nguyên tắc và phương pháp quản trị

"Các phương pháp quản trị là tổng thể các cách thức tác động có thể và chủ đích của chủ thể quản trị lên đối tượng quản trị (cấp dưới và tiềm năng có được của hệ thống) và khách thể quản trị (các hệ thống khác, các ràng buộc của môi trường...) để đạt được mục tiêu đề ra". Các phương pháp quản trị được chia thành:

### **1.2.1. Các phương pháp hành chính**

Là các phương pháp dựa vào mối quan hệ tổ chức của hệ thống quản trị và kỷ luật của hệ thống.

Quản trị con người có 2 cách dùng ân và dùng uy, đó là mối quan hệ giữa quyền uy và phục tùng, nhưng trước tiên phải dùng uy sau đó mới dùng ân.

Sử dụng phương pháp hành chính đòi hỏi các cấp quản trị phải nắm vững những yêu cầu chặt chẽ của phương pháp này.

- Có căn cứ khoa học, có luận cứ, luận chứng đủ.
- Có đủ thông tin.
- Phải gắn liền quyền hạn...

### **1.2.2. Các phương pháp kinh tế**

Đó là phương pháp tác động vào đối tượng quản trị thông qua các lợi ích kinh tế, để đối tượng bị quản trị lựa chọn phương án có hiệu quả nhất.

Quản trị bằng phương pháp kinh tế theo những hướng sau:

- Quản trị bằng mục tiêu.
- Quản trị bằng định mức.
- Quản trị bằng trách nhiệm vật chất (thưởng, phạt...).

### **1.2.3. Các phương pháp tâm lý**

Là các cách tác động vào nhận thức và tình cảm của người lao động nhằm nâng cao tính tự giác, nhiệt tình của họ trong việc thực hiện nhiệm vụ.

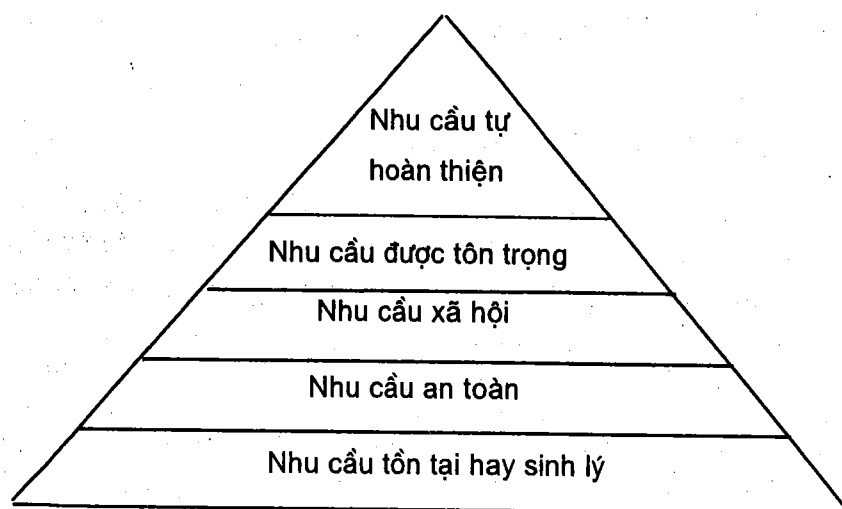
Con người là tổng hoà của nhiều mối quan hệ xã hội, vì vậy phương pháp giáo dục dựa trên cơ sở vận dụng các quy luật tâm lý; đặc trưng của phương pháp này là tính thuyết phục.

Một trong các phương pháp giáo dục quan trọng là động viên con người. Động viên là sự thúc đẩy người ta làm việc. Tác dụng của động viên tùy thuộc vào sự khuyến khích (bằng vật chất và tinh thần) mà kích thích nhân viên sử dụng hết những khả năng tiềm tàng của họ và cố gắng tối đa trong thực hiện công việc. Để đạt được kết quả ở mức cao nhất, nhà quản trị phải đảm bảo rằng mọi người trong tổ chức luôn ở trong tình trạng được thoả mãn các nhu cầu riêng cũng như những nhu cầu chung trong tổ chức.

#### **• Hệ thống thứ bậc các nhu cầu của Maslow**

Theo nhà tâm lý học người Hoa Kỳ - Abraham Maslow, con người có những cấp độ khác nhau về nhu cầu. Khi những nhu cầu ở cấp độ thấp được thoả mãn, một nhu cầu ở cấp độ cao hơn sẽ trở thành tác lực thúc đẩy. Sau khi một nhu cầu được đáp ứng, một nhu cầu khác sẽ xuất hiện. Kết quả là con người luôn luôn có những nhu cầu chưa được đáp ứng và những nhu cầu này thúc đẩy con người thực hiện những công việc nào đó để thoả mãn chúng.

Hệ thống thứ bậc các nhu cầu của Maslow được khái quát ở sơ đồ hình 8.3.



Hình 8.3. Sơ đồ hệ thống thứ bậc các nhu cầu của Maslow

Bảng 8.1. Sự thể hiện các nhu cầu của Mashow

| Nhu cầu                         | Sự thể hiện                                                                          |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Tồn tại hay nhu cầu sinh lý     | Thức ăn, không khí, đồng hoá, dị hoá                                                 |
| An toàn hay nhu cầu được bảo vệ | Nơi làm việc an toàn, việc làm được đảm bảo, an toàn về thân thể                     |
| Nhu cầu xã hội                  | Có nhiều bạn bè, là thành viên của một nhóm.                                         |
| Được tôn trọng                  | Có những vật tượng trưng cho địa vị nhận được các phần thưởng, bằng cấp.             |
| Tự hoàn thiện                   | Phản phát triển tài năng những triển vọng nghề nghiệp, lòng tự trọng, ý chí vươn lên |

Các phương pháp giáo dục còn được sử dụng với các phương pháp khác một cách uyển chuyển linh hoạt vừa nhẹ nhàng vừa sâu sắc, đến từng lao động có tác động giáo dục rộng rãi. Chính đây là một trong những bí quyết thành công của nhiều Công ty ở Nhật Bản, Bắc Âu.. nội dung giáo dục:

- Đường lối chủ trương của hệ thống.
- Ý thức sáng tạo năng suất, hiệu quả tổ chức.
- Xoá bỏ tâm lý sản xuất nhỏ.
- Xoá bỏ các tàn dư cũ.
- Xây dựng tác phong công nghiệp hóa, hiện đại hoá.

#### **1.2.4. Phương pháp pháp lý**

Chấp hành đúng luật pháp về kinh tế, về ký kết hợp đồng lao động, hợp đồng kinh tế.

#### **1.2.5. Vận dụng tổng hợp các phương pháp**

Sử dụng tổng hợp các phương pháp, tùy từng hoàn cảnh mà vận dụng thích hợp nhưng phương pháp kinh tế phải được đặc biệt quan trọng.

Đó là các phương pháp quản trị đi sâu vào từng yếu tố chi phối lên các đầu vào của hệ thống: Tài chính, nhân lực, công nghệ, thông tin, pháp chế, vật tư, sản phẩm, rủi ro...

Các phương pháp quản trị mang tính nghiệp vụ gắn liền với tính kỹ thuật, thông lệ của các chuyên ngành quản trị.

- Phương pháp cạnh tranh.
- Phương pháp marketing.
- Phương pháp xã hội học.
- Phương pháp truyền thống.

### **1.3. Các phương pháp phân tích hiện đại của quản trị học**

#### **1.3.1. Phương pháp phân tích SWOT**

- *Phân tích SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat)*

Phạm vi ứng dụng: Là phương pháp phân tích được áp dụng trong việc phân tích điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, thách thức cho các tổ chức, cá nhân, các đối tác cạnh tranh, các sản phẩm cạnh tranh...

Mô hình phân tích SWOT là một công cụ rất hữu dụng cho việc nắm bắt và ra quyết định trong mọi tình huống đối với bất cứ tổ chức kinh doanh nào. Viết tắt của 4 chữ Strengths (điểm mạnh), Weaknesses (điểm yếu), Opportunities (cơ hội), và Threats (nguy cơ), SWOT cung cấp một công cụ phân tích chiến lược, rà soát và đánh giá vị trí, định hướng của một công ty hay của một đề án kinh doanh. SWOT phù hợp với làm việc và phân tích theo nhóm, được sử dụng trong việc lập kế hoạch kinh doanh, xây dựng chiến lược, đánh giá đối thủ cạnh tranh, tiếp thị, phát triển sản phẩm và dịch vụ...

Strengths (điểm mạnh) và Weaknesses điểm yếu là các yếu tố nội tại của công ty. Opportunities (cơ hội) và Threats (nguy cơ) là các nhân tố tác động bên ngoài SWOT cho phép phân tích các yếu tố khác nhau có ảnh hưởng tương đối đến khả năng cạnh tranh của công ty. SWOT thường được kết hợp với PEST (Political, Economic, Social, Technological analysis), mô hình phân tích thị trường và đánh giá tiềm năng thông qua yếu tố bên ngoài trên các phương



tiện chính trị, kinh tế, xã hội và công nghệ. Phân tích theo mô hình SWOT là việc đánh giá các dữ liệu được sắp xếp theo dạng SWOT dưới một trật tự logic giúp người đọc hiểu được cũng như có thể trình bày và thảo luận để đi đến việc ra quyết định dễ dàng hơn.

- **Phương pháp phân tích SWOT**

Là việc đánh giá một cách chủ quan các dữ liệu được sắp xếp theo định dạng SWOT dưới một trật tự logic dễ hiểu, dễ trình bày, dễ thảo luận và có thể được sử dụng trong mọi quá trình ra quyết định. Các mẫu SWOT cho phép kích thích suy nghĩ hơn là dựa trên các phản ứng theo thói quen hoặc theo bản năng.

Mẫu phân tích SWOT được trình bày dưới dạng một ma trận 2 hàng 2 cột, chia làm 4 phần: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats.

Lưu ý rằng cần xác định rõ ràng chủ đề phân tích bởi SWOT đánh giá triển vọng của một vấn đề hay một chủ thể nào đó:

- Công ty (vị thế trên thị trường, độ tin cậy...),
- Sản phẩm hay nhãn hiệu,
- Đề xuất hay ý tưởng kinh doanh.
- Phương pháp, lựa chọn chiến lược (thâm nhập thị trường mới hay đưa ra một sản phẩm mới...),
- Cơ hội sát nhập hay mua lại.
- Đối tác tiềm năng.
- Khả năng thay đổi nhà cung cấp.
- Thuê ngoài hay gia công (outsourcing) một hoạt động, một dịch vụ, hay một nguồn lực.
- Cơ hội đầu tư.

Hơn nữa, SWOT có thể được áp dụng phân tích tình hình của đối thủ cạnh tranh. Mô hình SWOT thường đưa ra 4 chiến lược cơ bản, đó là sự kết hợp của các nhân tố:

- (1) SO (Strengths - Opportunities): Các chiến lược dựa trên ưu thế của công ty để tận dụng các cơ hội thị trường.
- (2) WO (Weaknesses - Opportunities): Các chiến lược dựa trên khả năng vượt qua các yếu điểm của công ty để tận dụng cơ hội thị trường.
- (3) ST (Strengths - Threats): Các chiến lược dựa trên ưu thế của công ty để tránh các nguy cơ của thị trường.
- (4) WT (Weaknesses - Threats): Các chiến lược dựa trên khả năng vượt qua hoặc hạn chế tối đa các yếu điểm của công ty để tránh các nguy cơ của thị trường.

- Hạn chế của phương pháp: Mô hình phân tích SWOT chỉ đưa ra những phác họa có tính chất định hướng và chỉ là công đoạn đầu tiên trong quá trình hình thành chiến lược của doanh nghiệp. Mô hình này có những hạn chế sau:
  - + Phụ thuộc nhiều vào quá trình đánh giá, trình độ tư duy và chủ quan của người đánh giá.
  - + Nhiều đề mục có thể bị trung hoà hay nhầm lẫn giữa 2 thái cực S – W và O - T do quan điểm của nhà phân tích.
- Ví dụ: Để đánh giá khả năng đáp ứng nhu cầu thuốc cho công tác khám chữa bệnh của ngành công nghiệp dược Việt Nam, người ta tiến hành phân tích SWOT như bảng 8.2.

**Bảng 8.2. Ví dụ về phân tích SWOT**

| <b>Điểm mạnh</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>Điểm yếu</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Ngành công nghiệp dược nước ta hiện có khoảng 162 doanh nghiệp sản xuất thuốc tân dược và khoảng 300 tổ hợp cá nhân sản xuất thuốc đông dược</p> <p>Có 43 cơ sản xuất thuốc đạt GMP, 12 cơ sở kinh doanh đạt GSP, 27 cơ sở đạt GLP.</p> <p>Có nguồn nguyên liệu là dược liệu rất phong phú. Có một số mặt hàng đạt tiêu chuẩn quốc tế và giá cả cạnh tranh.</p>                                                       | <p>Năng lực sản xuất còn yếu mới chỉ đáp ứng khoảng 40% nhu cầu thuốc trong nước. Còn lại phải nhập khẩu từ nước ngoài, khoảng hơn 60%</p> <p>Không tự túc được nguyên liệu sản xuất, phải nhập hơn 90%.</p> <p>Trang thiết bị nghèo nàn lạc hậu, thiếu đồng bộ.</p> <p>Chưa có chiến lược khai thác dược liệu một cách hợp lý, hiệu quả.</p> <p>Trình độ sản xuất quản lý của nguồn nhân lực dược nước ta còn kém.</p>                       |
| <b>Cơ hội</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>Nguy cơ</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <p>Dân số Việt Nam đông đúc có mô hình bệnh tật đan xen. Thu nhập bình quân đầu người ngày càng tăng.</p> <p>Ngành dược mới sản xuất 393 hoạt chất, vẫn còn nhiều mảng trống để đầu tư sản xuất.</p> <p>Nước ta đang hội nhập thị trường khu vực và thế giới, có nhiều cơ hội để phát triển.</p> <p>Xu hướng trên thế giới sử dụng các sản phẩm có nguồn gốc động thực vật sẽ là cơ hội cho ngành dược liệu Việt Nam</p> | <p>Ngành dược phải đối mặt với nguy cơ cạnh tranh với các công ty dược phẩm đa quốc gia lớn khi hội nhập.</p> <p>Các cơ sở sản xuất phải đầu tư để đạt tiêu chuẩn GMP rất tốn kém và khó khăn về nhân lực, kỹ thuật.</p> <p>Đòi hỏi của người dân về chất lượng của thuốc ngày càng tăng, khiến các doanh nghiệp trong nước phải không ngừng cố gắng đáp ứng.</p> <p>Việc đầu tư xây dựng các nhà máy sản xuất nguyên liệu là rất tốn kém</p> |

- Để thực hiện phân tích SWOT cho vị thế cạnh tranh của một công ty, người ta thường tự đặt các câu hỏi sau:
  - + **Strengths:** Lợi thế của mình là gì? Công việc nào mình làm tốt nhất? Nguồn lực nào mình cần, có thể sử dụng? Ưu thế mà người khác thấy được ở mình là gì? Phải xem xét vấn đề từ trên phương diện bản thân và của người khác. Cần thực tế chứ không khiêm tốn. Các ưu thế thường được hình thành khi so sánh với đối thủ cạnh tranh. Chẳng hạn nếu tất cả các đối thủ cạnh tranh đều cung cấp các sản phẩm chất lượng cao thì một quy trình sản xuất với chất lượng như vậy không phải là một ưu thế mà điều cần thiết phải có để tồn tại trên thị trường.
  - + **Weaknesses:** Có thể cải thiện điều gì? Công việc nào mình làm tồi nhất? Cần tránh làm gì? Phải xem xét vấn đề trên cơ sở bên trong và cả bên ngoài. Người khác có thể nhìn thấy điểm yếu mà bản thân mình không thấy. Vì sao đối thủ cạnh tranh có thể làm tốt hơn mình? Lúc này phải nhận định một cách thực tế và đối mặt với sự thật.
  - + **Opportunities:** Cơ hội tốt đang ở đâu? su hướng đáng quan tâm nào mình đã biết? Cơ hội có thể xuất phát từ sự thay đổi công nghệ và thị trường dù là quốc tế hay trong phạm vi hẹp, từ sự thay đổi trong chính sách của Nhà nước có liên quan đến lĩnh vực hoạt động của công ty, từ sự thay đổi khuôn mẫu xã hội, cấu trúc dân số hay cấu trúc thời trang ..., từ các sự kiện diễn ra trong khu vực. Phương thức tìm kiếm hữu ích nhất là rà soát lại các ưu thế của mình và tự đặt câu hỏi liệu các ưu thế ấy có mở ra cơ hội mới nào không. Cũng có thể làm ngược lại, rà soát các yếu điểm của mình và tự đặt câu hỏi liệu có cơ hội nào xuất hiện nếu loại bỏ được chúng.
  - + **Threats:** Tiên lượng những trở ngại đang hoặc sẽ gặp phải? Các đối thủ cạnh tranh đang làm gì? Những đòi hỏi về đặc thù công việc, về sản phẩm hay dịch vụ có thay đổi gì không? Thay đổi công nghệ có nguy cơ gì với công ty hay không? Có vấn đề gì về nợ quá hạn hay dòng tiền? Liệu có điểm yếu nào đang đe dọa công ty? Các phân tích này thường giúp tìm ra những việc cần phải làm và biến yếu điểm thành triển vọng.

Mô hình phân tích SWOT thích hợp cho việc đánh giá hiện trạng của công ty thông qua việc phân tích tình hình bên trong (Strengths và Weaknesses) và bên ngoài (Opportunities và Threats) công ty. SWOT thực hiện lọc thông tin theo một trật tự dễ hiểu và dễ xử lý hơn.

- Các yếu tố bên trong cần phân tích có thể là:

- |                                   |                      |
|-----------------------------------|----------------------|
| + Văn hoá công ty.                | + Hình ảnh công ty.  |
| + Cơ cấu tổ chức.                 | + Nhân lực chủ chốt. |
| + Khả năng sử dụng các nguồn lực. | + Kinh nghiệm đã có. |

- |                                   |                       |
|-----------------------------------|-----------------------|
| + Hiệu quả hoạt động.             | + Năng lực hoạt động. |
| + Danh tiếng thương hiệu.         | + Thị phần.           |
| + Nguồn tài chính.                | + Hợp đồng chính yếu. |
| + Bản quyền và bí mật thương mại. |                       |
- Các yếu tố bên ngoài cần phân tích có thể là:
- |                                      |                       |
|--------------------------------------|-----------------------|
| + Khách hàng.                        | + Đối thủ cạnh tranh. |
| + Xu hướng thị trường.               | + Nhà cung cấp.       |
| + Đối tác.                           | + Thay đổi xã hội.    |
| + Công nghệ mới.                     | + Môi trường kinh tế. |
| + Môi trường chính trị và pháp luật. |                       |

Chất lượng phân tích của mô hình SWOT phụ thuộc vào chất lượng thông tin thu thập được. Thông tin cần tránh cái nhìn chủ quan từ một phía, nên tìm kiếm thông tin từ mọi phía: Ban giám đốc, khách hàng, đối tác, nhà cung cấp, đối tác chiến lược, tư vấn ...SWOT cũng có phần hạn chế khi sắp xếp các thông tin với xu hướng giản lược. Điều này làm cho nhiều thông tin có thể bị gò ép vào vị trí không phù hợp với bản chất vấn đề. Nhiều đề mục có thể bị trung hoà hoặc nhầm lẫn giữa 2 thái cực S-W và O-T do quan điểm của nhà phân tích.

### 1.3.2. Phương pháp phân tích SMART

Là một trong các phương pháp phân tích của quản trị học nhằm phân tích đánh giá mục tiêu, chiến lược.

Sau khi nhà quản trị tiến hành phân tích SWOT và đưa ra các mục tiêu của tổ chức, để đánh giá xem các mục tiêu đó có thực hiện được hay không thì phải tiến hành phân tích SMART.

Phương pháp SMART là phương pháp dùng để phân tích các mục tiêu, rồi từ đó lựa chọn mục tiêu thuận lợi và đem lại hiệu quả nhiều nhất cho tổ chức. SMART là chữ viết tắt của Specific, Measurable, Ambitious, Realistic/Relevant, Timely. Mục tiêu tổ chức đưa ra phải cụ thể, có thể định lượng được, có tính khả thi, hợp lý, chấp nhận được và phải có khoảng thời gian chính xác để đạt được mục tiêu. Ví dụ:

Một hiệu thuốc của công ty dược nhà nước đưa ra các mục tiêu như sau:

- (1) Trong năm 2005, hiệu thuốc đạt lợi nhuận 100 triệu.
- (2) Hiệu thuốc thu hút được sự quan tâm chú ý của nhân dân vùng lân cận.

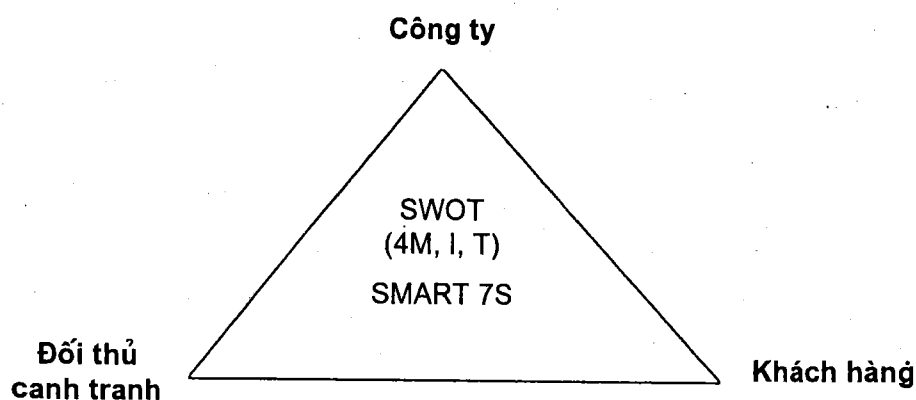
Trong các mục tiêu trên, mục tiêu 1 rất cụ thể và hợp lý, nằm trong phạm vi hiệu thuốc có thể thực hiện được, do vậy đây là mục tiêu để hiệu thuốc phấn đấu. Trong mục tiêu này đã phản ánh được tính chuyên biệt, có

khả năng định lượng được đó là 100 triệu VNĐ lợi nhuận, có khả năng đạt được, có tính khả thi là vì trong năm 2004, hiệu thuốc đã đạt mức lợi nhuận là 80 triệu VNĐ, và 100 triệu này cũng phản ánh tham vọng của mục tiêu, và năm 2005 chính là khoảng thời gian chính xác để đạt được mục tiêu. Như vậy, mục tiêu này đã phản ánh đầy đủ, đáp ứng được SMART.

Còn mục tiêu 2 cụ thể và trong phạm vi có thể đạt được, nhưng lại chưa có yếu tố định lượng cụ thể và thời gian, nên cần phải xem xét xây dựng lại mục tiêu này.

### 1.3.3. Phương pháp phân tích 3C

Phương pháp phân tích 3C là phương pháp thường xuyên được cập nhật và được các công ty áp dụng trong quá trình xác định chiến lược, mục tiêu, chính sách của công ty. 3C là: Company, Competitor, Customer. Phương pháp phân tích này luôn đi kèm với SWOT, SMART.



Hình 8.4. Mô hình phân tích 3C

Trước hết nhà quản trị tiến hành phân tích SWOT công ty mình để nắm vững điểm mạnh, điểm yếu cũng như những tác động tích cực và tiêu cực của môi trường đối với hoạt động kinh doanh của công ty. Nên tiến hành đầy đủ theo 4M, I, T tức là quản lý, nhân lực, tài chính, vật tư, thông tin, thời gian. Với đối thủ cạnh tranh, nhà quản trị cũng phân tích tất cả các mặt như vậy, từ đó rút ra so sánh giữa công ty mình với đối thủ, những mặt mạnh hơn thì phát huy, còn những mặt yếu thì phải cải thiện để vượt qua đối thủ. Nhà quản trị cũng phải nắm được uy tín (hay thương hiệu) của công ty mình so với đối thủ, vì đây cũng là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh.

Trong phân tích khách hàng, nhà quản trị sẽ nghiên cứu nhu cầu của khách hàng đối với sản phẩm của công ty mình và công ty đối thủ, đồng thời cũng xem xét khả năng chấp nhận của khách hàng ở mỗi mức giá. Riêng với ngành dược thì khách hàng của ngành dược là một phạm trù khá đặc biệt - do tính chất đặc biệt của thị trường thuốc - thuốc. Hàng hoá là thuốc và phải được sử dụng theo các qui định của quy chế chuyên môn. Thuốc mà bệnh nhân mua, sử dụng phải qua kê đơn (bác sỹ) hoặc qua hướng dẫn sử dụng của dược



sỹ. Vì vậy yếu tố khách hàng /thị trường thuốc có thể hiểu rằng đó là mối quan hệ hữu cơ giữa 3 nhân tố: Bác sỹ→Bệnh nhân←Dược sỹ.

Nhà quản trị còn phải nắm vững mối quan hệ Dược sỹ - Bác sỹ - Bệnh nhân. Quan điểm của bác sỹ về mặt hàng của công ty, những thông tin được phẩm bác sỹ đã có, những tác động của các đối thủ cạnh tranh ... sẽ là những yếu tố mà nhà quản trị cần quan tâm; qua đó đề ra những chiến lược cần thiết cho công ty mình. Các dược sỹ cũng có vai trò tác động không nhỏ đến bác sỹ, đến bệnh nhân, bệnh nhân là người quyết định cuối cùng sẽ sử dụng sản phẩm nào, dựa vào khả năng chi trả của họ, uy tín thương hiệu của công ty ... Hơn nữa nhu cầu về thuốc thì được quyết định bởi yếu tố bệnh tật, phương pháp điều trị chứ không phải chỉ do mong muốn của khách hàng như những loại hàng hoá khác.

Như vậy phương pháp phân tích 3C nếu được tiến hành chi tiết, cẩn thận thì sẽ góp phần quan trọng trong việc đề ra chiến lược, mục tiêu của công ty, từ đó dẫn đến thành công trong hoạt động kinh doanh.

*Ví dụ:* Một công ty A kinh doanh thuốc đông dược tiến hành phân tích 3C để đánh giá khả năng cạnh tranh và phát triển của công ty mình.

*\* Company:*

- Có dây chuyền sản xuất mới đầu tư, có vốn lớn và hiện đại.
- Đội ngũ nhân viên trẻ, năng động và sáng tạo.
- Là công ty mới thành lập được 1 năm, số lượng các sản phẩm chưa được phong phú.
- Khách hàng chưa biết đến công ty nhiều.

*\* Competitor:*

- Công ty B ra đời từ lâu, được nhiều người biết đến.
- Có nhiều mặt hàng.
- Dây chuyền sản xuất cũ, máy móc lạc hậu.
- Nhân viên có nhiều kinh nghiệm.
- Chiến lược quảng cáo rộng rãi trên báo, đài phát thanh, tivi.

*\* Customers:*

- Có nhu cầu mua sirô ho, là sản phẩm cả hai công ty đều sản xuất.
- Đã có quen thuộc với công ty B.
- Mong muốn mua thuốc giá rẻ, có hiệu quả điều trị tốt.
- Những yếu tố như bao bì, màu sắc, quảng cáo có tác động rất nhiều đến sự lựa chọn của khách hàng.

Từ phân tích trên công ty A đưa ra các biện pháp để cải thiện như sau:

- Tăng cường quảng cáo để dân chúng biết đến công ty nhiều hơn.
- Tạo thế cạnh tranh cho sản phẩm nhờ vào chất lượng tốt và cải tiến mẫu mã.
- Có thể đưa ra các chiến dịch khuyến mãi để đồng thời quảng cáo cho cả các sản phẩm khác, tăng danh tiếng của công ty.

#### **1.3.4. Phương pháp phân tích PEST** (Political, Economic, Social - Culture, Technical)

Được áp dụng trong việc phân tích sự tác động của 4 yếu tố chính trị luật pháp, kinh tế, khoa học, kỹ thuật.

#### **1.3.5. Phương pháp phân tích 7S** (Shooting Mark, Strategy, Structure, System, Style, Staff, Skill).

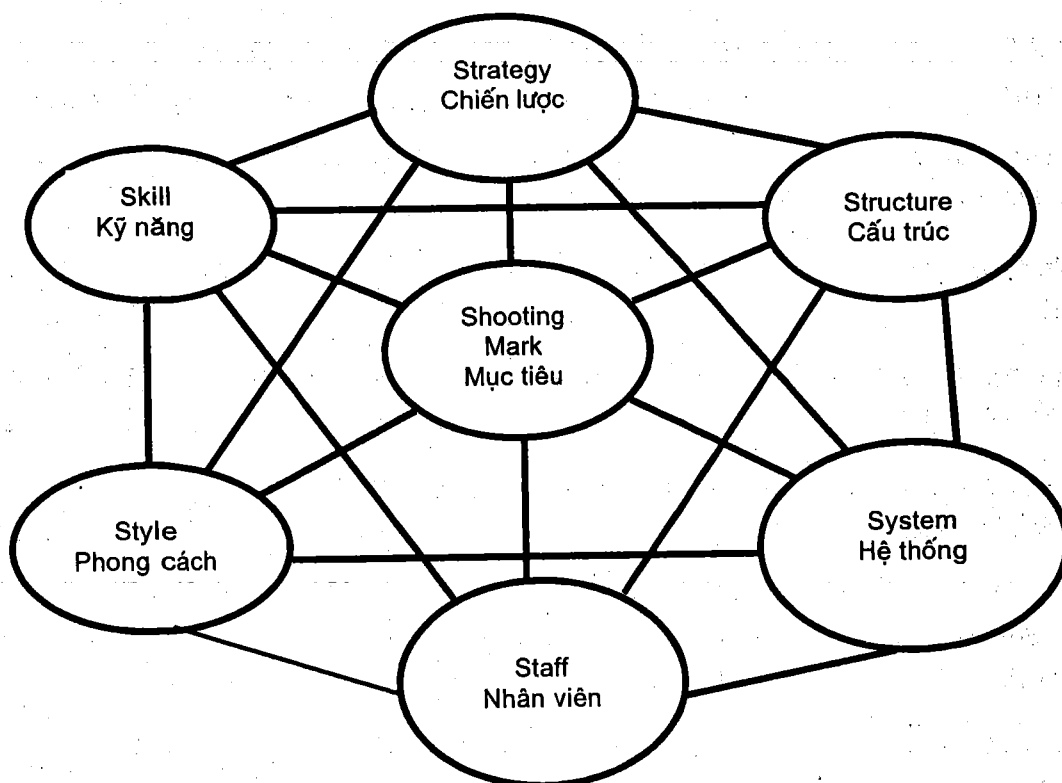
Được áp dụng trong việc phân tích sự phù hợp, tính logic giữa 7 yếu tố trong đó lấy mục tiêu của tổ chức làm trọng tâm, tạo nên sự đồng bộ, nhất quán, đưa doanh nghiệp phát triển.

- Strategy: Việc hình thành hệ thống chiến lược của công ty được xếp ở vị trí cao nhất. Đây chính là một nhân tố quan trọng nhất cho sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp.
- Structure: Bộ máy, cơ cấu tổ chức và thể chế của công ty.
- System: Một hệ thống hoạt động nhịp nhàng giữa các nhân tố của 4M giúp cho các bộ phận trong công ty hoạt động đồng bộ như một bộ máy.
- Staff: Đội ngũ nhân viên trong đó bao gồm việc tuyển dụng, đào tạo, khai thác tài năng và chính sách đãi ngộ để phát huy sức mạnh của nhân viên.
- Style: Phong cách quản lý, lãnh đạo, các hệ thống tư duy, văn hoá ứng xử được xây dựng trong doanh nghiệp tạo ra nét riêng và giúp cho doanh nghiệp phát triển.
- Skill: Các kỹ năng công việc, các chuẩn mực công tác, các yêu cầu, các định mức lao động được ấn định.

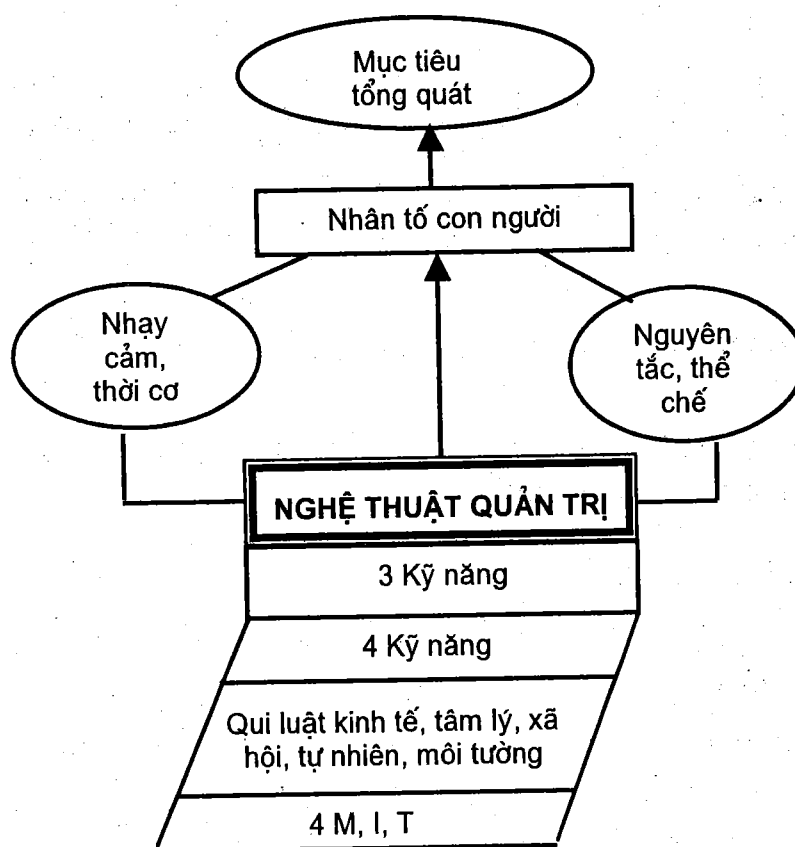
### **1.4. Nghệ thuật quản trị**

Nghệ thuật quản trị được tạo lập trên cơ sở tiềm lực (sức mạnh), tài thao lược quản trị (kiến thức, thông tin) và yếu tố giữ được bí mật ý đồ.

Nghệ thuật quản trị được hình thành trên cơ sở nắm vững các nguyên tắc cơ bản, quan sát kinh nghiệm của người khác, vận dụng vào thực tế của mình và tài năng bẩm sinh. Công cụ, phương tiện của nghệ thuật quản trị là các kế sách và mưu kế.



Hình 8.5. Khung chuẩn 7S của Mckinsey



Hình 8.6. Sơ đồ về mối quan hệ nghệ thuật, kỹ năng, chức năng, các quy luật trong quản trị

### *Mưu kế trong quản trị:*

- **Khái niệm**

Mưu kế là sản phẩm trí tuệ của nhà quản trị nhằm buộc đối thủ nhất định phải hành động theo đúng dự kiến của mình đặt ra.

- **Cơ sở của mưu kế**

Do nhà quản trị nghĩ ra và được tạo lập trên các cơ sở sau:

- **Nắm chắc được thông tin nội tình của đối thủ**, phát hiện đúng nhược điểm của họ (yếu kém, chủ quan, sơ hở bất cẩn) đối thủ dù mạnh đến đâu cũng phải có điểm yếu, cần tập trung vào để mà tấn công.
- **Ý chí và quyết tâm của nhà quản trị**: dám quyết, dám chấp nhận mạo hiểm, rủi ro, tôn trọng đạo lý và có tình người.
- **Vận dụng thuần thục các mưu kế truyền thống sau**:

- + **Kinh tế kế**: Đó là việc sử dụng các lợi ích kinh tế để nhử cá nhân hoặc tổ chức của đối thủ để buộc họ phải thực hiện các ý đồ có lợi cho mình (và có hại cho họ nhưng do ích kỷ, chủ quan mà họ cho là có thể khắc phục được mình).

Kinh tế kế thường được đan cài vào các kế thác, dùng rất hiệu quả, nhưng cần nhớ nó như con dao hai lưỡi, cho nên phải dùng có mức độ.

- + **Thân kế**: Đó là việc sử dụng các mối quan hệ quen biết mang tính bạn hữu, người nhà để len sâu vào nội tình đối phương mà thu lượm thông tin cần thiết.
- + **Liên kết kế**: Đó là việc liên kết các tổ chức, đơn vị nhỏ khác đang có nguy cơ bị diệt vong để tạo thành một lực lượng lớn để cùng tồn tại và phát triển.
- + **Nhân kế**: Đó là dùng những người có dáng mạo đẹp đẽ có khả năng thuyết khách, có mối quan hệ đặc biệt với đối tượng để khai thác thông tin để thu lợi.

## **2. CÁC TRƯỜNG PHÁI QUẢN TRỊ**

### **2.1. Các trường phái quản trị cổ điển**

Có lẽ lý thuyết quản trị lâu đời và được thừa nhận rộng rãi nhất ở phương Tây là các lý thuyết quản trị cổ điển. Những lý thuyết này được phân chia thành ba hướng chính: Quản trị kiểu thư lại, quản trị khoa học và quản trị hành chính. Tất cả các lý thuyết đều ra đời vào giai đoạn cuối thế kỷ 19, đầu thế kỷ 20 - đó là thời điểm thịnh hành của nền công nghiệp đại cơ khí và các kỹ sư là những người điều hành các doanh nghiệp.

### **2.1.1. Trường phái quản trị kiểu thư lại (Max Weber (1864 - 1920))**

Quản trị kiểu thư lại là một hệ thống quản lý dựa trên những nguyên tắc, thứ bậc, sự phân công lao động rõ ràng, quy trình hoạt động của doanh nghiệp.

Lý thuyết quản trị kiểu thư lại đưa ra một quy trình về cách điều hành một tổ chức. Quy trình này có 7 đặc điểm gồm:

- Hệ thống các nguyên tắc chính thức
- Đảm bảo tính khách quan
- Phân công lao động
- Cơ cấu hệ thống cấp bậc của tổ chức
- Cơ cấu quyền lực chi tiết
- Sự cam kết làm việc lâu dài
- Tính hợp lý

### **2.1.2. Trường phái quản trị khoa học F.W. Taylor (1856 - 1915)**

Quản trị khoa học là một hệ thống lý thuyết quản trị tập trung nghiên cứu về các mối quan hệ giữa cá nhân người công nhân với máy móc trong các nhà máy. Mục tiêu của các nhà quản trị theo trường phái này là thông qua những quan sát, thử nghiệm trực tiếp tại xưởng máy nhằm nâng cao năng suất, hiệu quả và cắt giảm sự lãng phí. Những nguyên lý, quản trị theo khoa học của Taylor có thể được tóm tắt như sau:

- (1) Phân chia qui trình lao động thành nhiều thao tác đơn giản.
- (2) Nghiên cứu xây dựng thao tác chuẩn một cách khoa học để thực hiện mỗi thao tác này.
- (3) Qui định các định mức lao động hợp lý theo thao tác chuẩn.
- (4) Phổ biến và tập huấn thao tác chuẩn cho công nhân thực hiện một cách khoa học, để mỗi công nhân có thể thực hiện nó hiệu quả nhất.
- (5) Trả lương theo sản phẩm và thưởng cho những sản phẩm vượt mức.

### **2.1.3. Trường phái quản trị hành chính (Henry Fayol 1841 - 1925)**

Các nhà sáng lập lý thuyết này nhấn mạnh đến sự chuyên môn hoá lao động, mạng lưới ra mệnh lệnh (ai báo cáo cho ai) và quyền lực, đã đưa ra 14 nguyên tắc quản trị và chỉ rõ rằng các nhà quản trị cần được huấn luyện thích hợp để áp dụng những nguyên tắc này. Những nguyên tắc này bao gồm:

- (1) Phân công lao động - Sự chuyên môn hoá cho phép người công nhân đạt được hiệu quả cao hơn trong công việc.



- (2) Quyền hạn và trách nhiệm - Các nhà quản trị có quyền đưa ra các mệnh lệnh để hoàn thành công việc. Quyền hạn phải gắn liền với trách nhiệm.
- (3) Thống nhất chỉ huy - Mỗi công nhân chỉ nhận mệnh lệnh từ một cấp trên để tránh sự trái ngược giữa các mệnh lệnh và sự rối loạn trong tổ chức.
- (4) Thống nhất lãnh đạo - Những nỗ lực của tất cả mọi thành viên đều phải hướng tới mục tiêu chung của tổ chức và chỉ do một nhà quản trị phối hợp và điều hành để tránh sự mâu thuẫn giữa các chính sách và các thủ tục.
- (5) Lợi ích của cá nhân phụ thuộc vào quyền lợi của tổ chức - Phải đặt lợi ích của toàn thể tổ chức đứng trước lợi ích của mỗi cá nhân trong tổ chức.
- (6) Thù lao - Trả lương tương xứng với công việc sẽ có lợi cho cả tổ chức và mỗi công nhân.
- (7) Tập trung hoá - Phải có một mức độ tập trung hợp lý để các nhà quản trị kiểm soát được mọi việc mà vẫn đảm bảo cho cấp dưới có đủ quyền lực để hoàn thành công việc của họ.
- (8) Định hướng lãnh đạo - Phạm vi quyền lực xuất phát từ ban lãnh đạo cao cấp xuống tới những người công nhân cấp thấp nhất trong tổ chức.
- (9) Trật tự - Tất cả mọi người và thiết bị, nguyên liệu cần được đặt đúng vị trí và thời điểm.
- (10) Sự công bằng - Các nhà quản trị cần đối xử công bằng và thân thiện với cấp dưới của họ.
- (11) Ổn định về nhân sự - Tốc độ luân chuyển nhân sự cao sẽ không đem lại hiệu quả.
- (12) Sáng kiến - Cấp dưới được tự do xây dựng và thực hiện những kế hoạch do họ đề ra.
- (13) Tinh thần đồng đội - Thúc đẩy tinh thần đồng đội sẽ đem lại sự hoà hợp, thống nhất cho tổ chức. Đó là chìa khoá để thành công.

Ngày nay, nhiều tổ chức vẫn áp dụng những nguyên tắc này trong quản lý sau khi đã điều chỉnh cho phù hợp với đặc điểm riêng và tình hình hiện tại.

Cả ba trường phái quản trị cổ điển đều nhấn mạnh đến những nền tảng chính thức của tổ chức và đều đề cập đến các mối quan hệ chính thức giữa các bộ phận, nhiệm vụ và các yếu tố cơ cấu của tổ chức. Đồng thời các lý thuyết gia quản trị cổ điển còn nhấn mạnh vai trò của nhà quản trị trong hệ thống thứ bậc của tổ chức.

**Bảng 8.3. Những đặc trưng chủ yếu của các lý thuyết quản trị cổ điển**

| <b>Quản trị kiểu thư lại</b>                                                                                                                                                                  | <b>Quản trị khoa học</b>                                                                                                                          | <b>Quản trị kiểu hành chính</b>                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Đặc điểm</b><br>Hệ thống các nguyên tắc chính thức<br>Đảm bảo tính khách quan<br>Phân công lao động hợp lý<br>Hệ thống cấp bậc<br>Cơ cấu quyền lực chi tiết<br>Sự cam kết làm việc lâu dài | <b>Đặc điểm</b><br>Huấn luyện hàng ngày và tuân theo nguyên tắc "Có một phương pháp tốt nhất" để hoàn thành công việc.<br>Động viên bằng vật chất | <b>Đặc điểm</b><br>Định rõ các chức năng quản trị<br>Phân công lao động<br>Hệ thống cấp bậc<br>Quyền lực<br>Công bằng |
| <b>Trọng tâm</b><br>Hệ thống tổ chức                                                                                                                                                          | <b>Trọng tâm</b><br>Công nhân; qui trình thao tác.                                                                                                | <b>Trọng tâm</b><br>Nhà quản trị; thứ bậc nhân viên.                                                                  |
| <b>Thuận lợi</b><br>Ổn định<br>Hiệu quả                                                                                                                                                       | <b>Thuận lợi</b><br>Năng suất<br>Hiệu quả                                                                                                         | <b>Thuận lợi</b><br>Cơ cấu rõ ràng<br>Đảm bảo nguyên tắc                                                              |
| <b>Hạn chế</b><br>Nguyên tắc cứng nhắc<br>Tốc độ ra quyết định chậm                                                                                                                           | <b>Hạn chế</b><br>Không quan tâm đến các nhu cầu xã hội của con người                                                                             | <b>Hạn chế</b><br>Không đề cập đến môi trường<br>Không chú trọng đến tính hợp lý trong hành động của nhà quản trị     |
| Hạn chế chung: Cả 3 trường phái đều không quan tâm đến yếu tố quan hệ cung cầu, thị trường, môi trường.                                                                                       |                                                                                                                                                   |                                                                                                                       |

## 2.2. Trường phái quản trị hành vi (Behavior)

Các nhà quản trị trường phái này cho rằng việc quản trị thành công tùy thuộc phần lớn vào khả năng hiểu biết của nhà quản trị về tri thức, nhu cầu, nhận thức và những nguyện vọng của cấp dưới. Bước phát triển những nhận thức về các mối quan hệ của con người thành những hoạt động quản trị hiện đại trong tổ chức thể hiện sự tác động của lý thuyết quản trị hành vi. Các tác giả thuộc trường phái này điển hình là Mary Parker Follett (1868 - 1933).

Họ nhấn mạnh đến hai khía cạnh là:

- (1) Phải quan tâm đến những người lao động trong quá trình giải quyết vấn đề.
- (2) Các nhà quản trị phải năng động, thay vì áp dụng các nguyên tắc cứng nhắc.

**Bảng 8.4. Thuyết X và thuyết Y của Mc.Gregor**

| <b>Thuyết X - Một số nhận định cổ điển về con người</b>                                                                          | <b>Thuyết Y - Một số nhận định hiện đại về con người</b>                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Hầu hết mọi người đều không thích làm việc và họ sẽ lảng tránh công việc khi hoàn cảnh cho phép.                                 | Làm việc là một hoạt động bản năng, tương tự như nghỉ ngơi, giải trí.                                  |
| Đa số mọi người phải bị ép buộc, đe dọa bằng hình phạt và khi họ làm việc phải giám sát chặt chẽ.                                | Mỗi người đều có năng lực tự điều khiển và tự kiểm soát bản thân nếu người ta được uỷ nhiệm.           |
| Hầu hết mọi người đều muốn bị điều khiển. Họ luôn tìm cách trốn tránh trách nhiệm, có rất ít khát vọng và chỉ thích được yên ổn. | Người ta sẽ trở lên gắn bó với các mục tiêu của tổ chức hơn, nếu được khen thưởng kịp thời, xứng đáng. |
|                                                                                                                                  | Một người bình thường có thể đảm nhận những trọng trách và dám chịu trách nhiệm                        |
|                                                                                                                                  | Nhiều người bình thường có óc tưởng tượng phong phú, khéo léo và sáng tạo                              |

Hai thuyết này đưa ra những nhận định trái ngược nhau về bản chất của con người. Thuyết Y là một quan điểm hiện đại, cho rằng bản chất của con người là tốt và các nhà quản trị cần tạo điều kiện cho họ phát huy những mặt tốt đó. Trái lại, thuyết X cho rằng bản chất con người là xấu, nhà quản trị cần kiểm soát chặt chẽ và phải có những hình phạt, biện pháp thích hợp để ngăn chặn những mặt xấu đó.

• *Đánh giá chung về trường phái quản trị hành vi*

Trường phái quản trị hành vi đã đặt trọng tâm chú ý vào vấn đề con người, các tác giả thuộc trường phái này đã vạch rõ chính con người là nhân tố quyết định đối với năng suất lao động. Theo họ, công nghệ, các nguyên tắc và các tiêu chuẩn của công việc không đủ để đảm bảo cho công việc được hoàn thành tốt. Thay vào đó, sự thành công tùy thuộc vào các mối liên hệ, các nhóm không chính thức, sự thúc đẩy và kỹ năng của các thành viên trong tổ chức. Chỉ những nhà quản trị có ý thức về sự phối hợp và liên kết các cá nhân hướng tới mục tiêu chung của tổ chức mới có thể đem lại năng suất cao.

## 2.3. Trường phái quản trị hệ thống

### 2.3.1. Khái niệm hệ thống

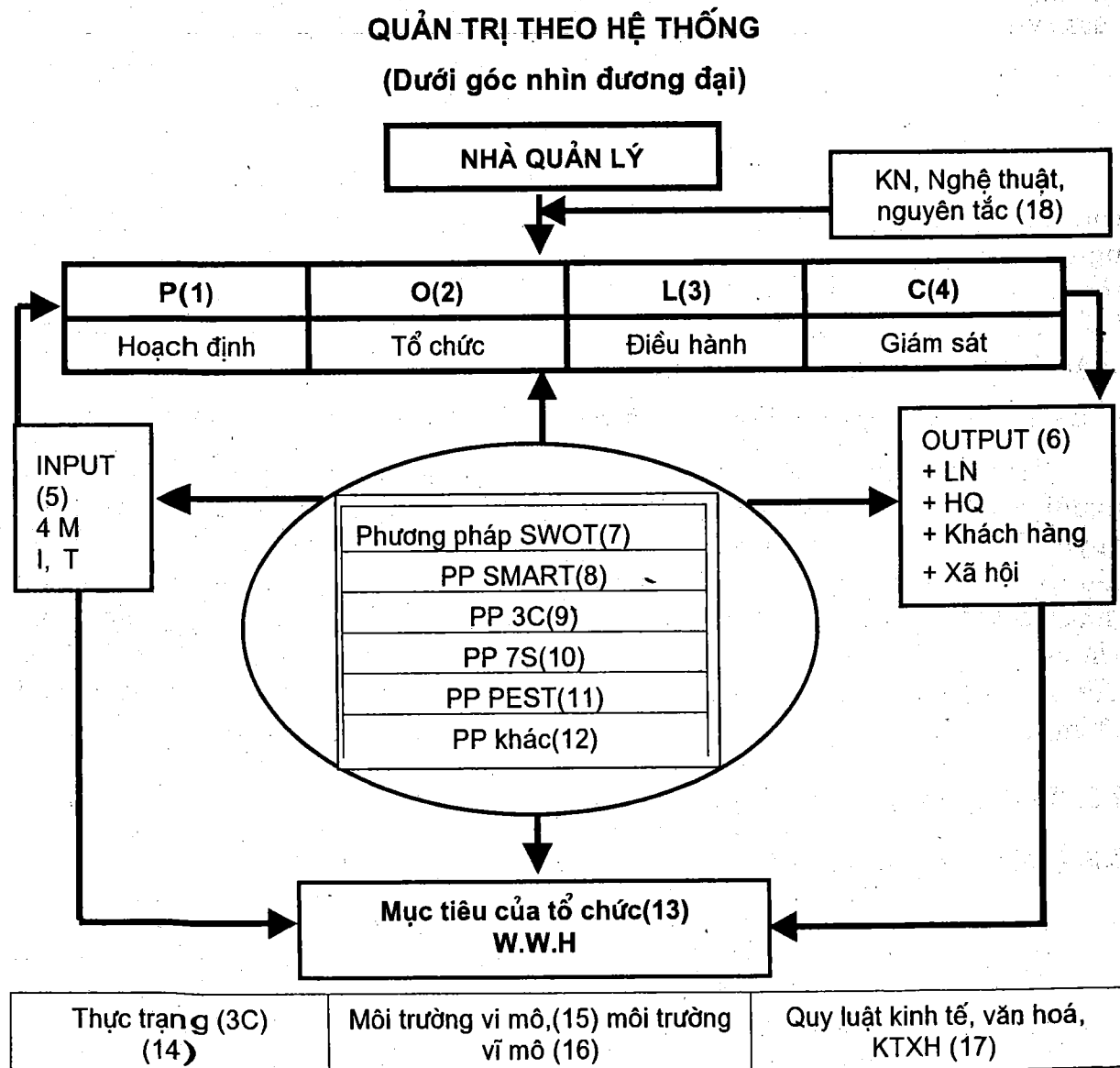
- Các yếu tố đầu vào bao gồm tài sản cố định, nguyên liệu, nguồn nhân lực, tài chính và nguồn thông tin được đưa vào sản xuất, chế biến.
- Quá trình sản xuất bao gồm các loại máy móc, công nghệ được sử dụng để biến các yếu tố đầu vào thành sản phẩm, dịch vụ.
- Đầu ra là các loại sản phẩm hay dịch vụ đã được chế biến từ các yếu tố đầu vào.

- Phản hồi (feed back) là bất cứ hình thức thông tin nào về tình trạng vận hành và công việc của hệ thống.

### 2.3.2. Trường phái tiếp cận hệ thống yêu cầu

Nhà quản trị có những cách nhìn toàn diện đối với tổ chức mà họ đang lãnh đạo. Tư duy hệ thống mở đòi hỏi các nhà quản trị phải quan tâm đến toàn bộ các yếu tố bên trong cũng như bên ngoài của tổ chức, bao gồm các nguồn lực mà tổ chức có sẵn, sự phát triển của công nghệ và khuynh hướng của thị trường khi tiến hành sản xuất ra một sản phẩm hay dịch vụ nào đó.

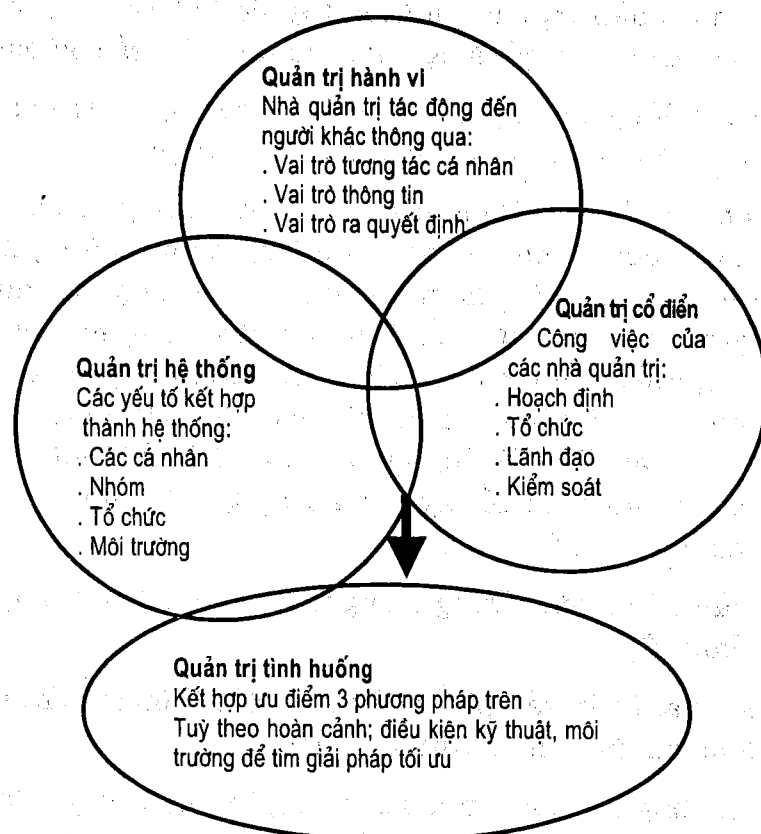
Một khía cạnh tích cực khác của trường phái quản trị hệ thống là giúp các nhà quản trị thấy rõ mối quan hệ tương tác giữa các yếu tố thành phần trong một tổ chức thống nhất, đồng bộ, có mối liên hệ hữu cơ với nhau.



Hình 8.7. Sơ đồ quản trị theo trường phái hệ thống

## 2.4. Trường phái quản trị theo tình huống

Cơ sở lý luận của trường phái này dựa trên quan niệm cho rằng tính hiệu quả của từng phong cách, kỹ năng hay nguyên tắc quản trị sẽ thay đổi tùy theo từng trường hợp. Các nhà quản trị này căn cứ vào từng tình huống cụ thể để lựa chọn và sử dụng những nguyên tắc quản trị thuộc các trường phái cổ điển, trường phái hành vi hay quản trị hệ thống mà họ cho là hữu hiệu nhất với tình huống cần giải quyết. Tiến trình này được minh họa trong hình 8.8.



Hình 8.8. Sự kết hợp lý thuyết quản trị trong trường phái quản trị theo tình huống

## 2.5. Trường phái quản trị truyền thống phương Đông

Sau chiến tranh thế giới lần thứ 2, các quốc gia châu Á lần lượt giành được độc lập và bước vào thời kỳ xây dựng kinh tế. Đây là khu vực giàu tài nguyên thiên nhiên và đông dân nhất thế giới, với những nền văn hoá, văn minh có lịch sử rất lâu đời.

Mặc dù các quốc gia châu Á bước vào giai đoạn công nghiệp hoá - hiện đại hoá không cùng thời điểm, nhưng ngày nay châu Á đã nổi lên như một trong ba trung tâm kinh tế năng động và giàu tiềm năng phát triển nhất thế giới (hai trung tâm còn lại là Tây Âu và Bắc Mỹ). Trung tâm của quá trình phát triển ngoạn mục này là Nhật Bản, Hàn Quốc, ASEAN và Trung Quốc...



Nhiều nhà nghiên cứu đã tiến hành quan sát, nghiên cứu trong nhiều năm để tìm hiểu "bí quyết" thành công của các quốc gia thuộc khu vực Đông - Đông Nam châu Á và đưa ra khá nhiều kết luận, tiếp cận từ nhiều phương tiện. Trên phương diện quản trị, đã có nhiều công trình nghiên cứu của các khoa học gia phương Tây đưa ra những luận giải về nguyên nhân thành công và rút ra những bài học cho các nhà quản trị của họ. Đặc trưng nổi bật của phong cách quản trị phương Đông thể hiện trên một số phương diện:

- Công thức chung về sự thành công của các doanh nghiệp phương Đông là sự tiếp thu khoa học quản trị của phương Tây để kết hợp với những giá trị truyền thống tạo thành một phương pháp quản trị đặc sắc phương Đông.
- Quản trị phương Đông chú trọng vào nhân tố con người trên phương diện đó là một nguồn tài nguyên vô giá của doanh nghiệp.

Mặt khác quản trị phương Đông còn ra sức phát huy các giá trị truyền thống của nền văn hoá trong khu vực như lòng trung thành, đức nhân ái, tính trung thực, sự cần cù, chăm chỉ trong công việc và đức tính tiết kiệm... Những giá trị này được sử dụng để xây dựng mối quan hệ giữa các đồng nghiệp, giữa cấp trên với cấp dưới, giữa công ty với người công nhân, giữa công ty và cổ đông của nó (chủ sở hữu). Do đó tại nhiều doanh nghiệp Nhật Bản hay Hàn Quốc, người công nhân hết sức trung thành với công tác, ra sức làm việc để xây dựng công ty dù rằng họ chỉ là những người "làm công, ăn lương".

- Phong cách quản trị phương Đông mang tính gia trưởng, tập trung quyền lực vào người lãnh đạo.
- Các chiến lược phát triển sản phẩm, dịch vụ. Hệ thống tổ chức mang bản sắc phương Đông ổn định, ít có tính đột biến.
- Chiến lược marketing thường vận dụng những tư duy trong quân sự thời cổ vào việc chiếm lĩnh thị phần, chinh phục khách hàng, chiến lược cạnh tranh.

## 2.6. Trường phái quản trị định lượng

Những người đề xướng lý thuyết này chủ trương sử dụng các kỹ thuật định lượng thông qua sự hỗ trợ của máy điện toán để phục vụ cho quá trình lựa chọn một quyết định quản trị tối ưu giữa nhiều phương án hành động. Lý thuyết quản trị định lượng có bốn đặc trưng cơ bản:

- (1) Trọng tâm chủ yếu là để phục vụ cho việc ra quyết định. Giải pháp được tìm thấy nhờ các kỹ thuật phân tích định lượng chỉ rõ cách thức mà các nhà quản trị có thể tiến hành.
- (2) Sự lựa chọn dựa trên tiêu chuẩn kinh tế. Biện pháp hành động được lựa chọn dựa vào những tiêu thức có thể đo lường được như chi phí, doanh thu, tỷ lệ hoàn vốn đầu tư và những tác động của thuế.

(3) Sử dụng các mô hình toán học để tìm giải pháp tối ưu. Các tình huống được giả định và các vấn đề được phân tích theo các mô hình toán học.

(4) Máy điện toán giữ vai trò rất quan trọng. Máy điện toán được sử dụng để giải quyết những "Bài toán vấn đề" phức tạp, mà nếu tính toán bằng tay sẽ tốn rất nhiều chi phí và thời gian.

Phạm vi áp dụng của các công cụ ra quyết định theo phương pháp định lượng khá rộng lớn và chúng rất thịnh hành trong suốt hai thập niên 70 và 80. Ngày nay, các nhà quản trị vẫn áp dụng những công cụ phân tích định lượng như mô hình quản trị tồn kho tối ưu, lý thuyết ra quyết định dựa vào phương pháp thống kê, phương trình tuyến tính... Nhiều chương trình phần mềm đã được thiết lập theo các mô hình này cho phép các nhà quản trị sử dụng chúng để hỗ trợ cho quá trình ra quyết định.

## **2.7. Một số khuynh hướng quản trị hiện đại**

Để chiến thắng một môi trường cạnh tranh ngày càng khốc liệt và thích nghi với sự thay đổi không ngừng của môi trường quản trị, nhiều lý thuyết quản trị hiện đại đã tiếp tục ra đời. Trong phần này chúng ta đề cập đến ba khảo hướng mới là lý thuyết "quản trị tuyệt hảo", quản trị theo quá trình và quản trị sáng tạo.

### **2.7.1. Khuynh hướng "quản trị tuyệt hảo"**

Trong thập niên 1980, hai nhà lý thuyết quản trị Hoa Kỳ là tiến sĩ Robert H. Waterman và Thomas J. Peter đã đưa ra một lý thuyết nhằm thúc đẩy các hoạt động quản trị đạt đến "sự tuyệt hảo". Sau khi tiến hành nghiên cứu, khảo sát nhiều doanh nghiệp, hai ông đã chọn ra 8 thuộc tính về sự tuyệt hảo như trình bày ở bảng 8.5.

### **2.7.2. Khuynh hướng quản trị theo qui trình**

Dưới sức ép của cạnh tranh, đầu thập niên 1990, nhiều doanh nghiệp Hoa Kỳ đã tiến hành cải tổ hoạt động kinh doanh dựa trên quan điểm coi sự thoả mãn nhu cầu riêng của từng khách hàng là mục tiêu sống còn của doanh nghiệp. Do đó, cơ cấu tổ chức, nhân sự ra quyết định của doanh nghiệp... được tái cấu trúc cho phù hợp với mục tiêu thoả mãn nhu cầu của khách hàng. Toàn bộ các hoạt động này được liên kết và thống nhất thành một "quá trình", bao gồm toàn bộ các hoạt động, từ hình thành ý tưởng, tổ chức thực hiện, lựa chọn nhân sự... và hiệu quả được đo bằng mức độ thoả mãn của khách hàng.

**Bảng 8.5. Tám thuộc tính của sự tuyệt hảo**

| Những thuộc tính về sự tuyệt hảo                       | Những tiêu thức chủ yếu                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Khuynh hướng hoạt động                              | Quy mô nhỏ, dễ thử nghiệm cho phép tích lũy kiến thức, lợi nhuận và uy tín.<br>Các nhà quản trị điều khiển trực tiếp giải quyết mọi vấn đề liên quan đến tất cả các bộ phận. |
| 2. Mối quan hệ với khách hàng                          | Coi khách hàng là trung tâm trong mọi chiến lược thiết kế sản phẩm, sản xuất và marketing. Hoàn toàn tuân theo nhu cầu của khách hàng.                                       |
| 3. Tự quản và mạo hiểm                                 | Dám chấp nhận rủi ro, khắc phục sự thất bại.<br>Dám đổi mới<br>Cơ cấu linh hoạt (cho phép làm việc theo dự án riêng).<br>Khuyến khích sự tự do sáng tạo, năng động, đổi mới. |
| 4. Nâng cao năng suất thông qua nhân tố con người      | Phẩm giá của con người được tôn trọng<br>Khuyến khích lòng nhiệt tình, tự tin của mọi người.<br>Duy trì tính nhân văn, tâm lý trong giao tiếp.                               |
| 5. Phổ biến và thúc đẩy các giá trị chung của tổ chức. | Triết lý của công ty rõ ràng.<br>Lợi ích của tập thể, cá nhân được công khai và đồng nhất.<br>Hệ thống thông tin được chia sẻ.                                               |
| 6. Sâu sát để gắn bó chặt chẽ                          | Các nhà quản trị luôn gắn bó với công ty để hiểu rõ về nó.<br>Chú trọng đoàn kết, gắn bó để phát triển.                                                                      |
| 7. Hình tổ chức đơn giản, nhân sự gọn nhẹ              | Quyền lực càng được phân tán càng tốt<br>Bộ máy tổ chức gọn nhẹ, nhân tài được bám sát vào thương trường.                                                                    |
| 8. Quản lý tài sản chặt chẽ và hợp lý.                 | Chiến lược là kiểm soát tài chính chặt chẽ phù hợp với mức độ phân quyền, sự tự quản và tùy theo từng cơ hội kinh doanh, sáng tạo.                                           |

### 2.7.3. Khuynh hướng "quản trị sáng tạo"

Các nhà nghiên cứu Nhật Bản thuộc Viện nghiên cứu Nomura cho rằng "quản trị sáng tạo" sẽ là phong cách quản trị của thế kỷ 21.

Xuất phát từ quan niệm cho rằng, các doanh nghiệp Nhật Bản đã chuyển từ giai đoạn cạnh tranh chiếm lĩnh thị phần theo phong cách quản trị cổ điển sang giai đoạn cạnh tranh dựa trên những ý tưởng sáng tạo ra các quan niệm mới về sản phẩm, dịch vụ và công nghệ. Trên cơ sở đó hình thành phong cách quản trị mới - phong cách quản trị sáng tạo.

Những đặc trưng của phong cách quản trị này thể hiện trên một số phương diện sau:

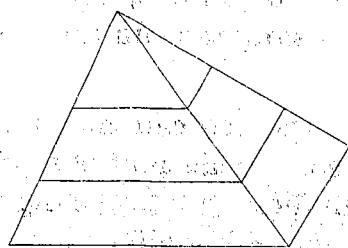
- **Chiến lược kinh doanh:** Doanh nghiệp thiết lập những kế hoạch dài hạn từ 7 - 10 năm làm chiến lược quản trị trung tâm, cùng sự thúc đẩy ý thức tham gia vào các công việc công ty của nhân viên. Mặt khác, chiến lược kinh doanh còn được hình thành dựa trên ý tưởng sáng tạo của tất cả các thành viên của công ty.
- **Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp** được tổ chức theo cơ cấu mạng lưới (hình 2.9) lấy mỗi thành viên là một đơn vị cơ sở. Cơ cấu này cho phép các thành viên tối đa hoá các cơ hội trao đổi quan điểm, ý tưởng sáng tạo và không có bất cứ trở ngại nào ngăn cản sự truyền thông giữa các nhân viên, các bộ phận.
- **Quản trị nguồn nhân lực:** Các doanh nghiệp sẽ luôn tìm cách đưa ra những cách đối xử tốt nhất đối với nhân viên để thúc đẩy tiềm năng sáng tạo của họ. Các chính sách khen thưởng và đãi ngộ sẽ căn cứ vào thành tích sáng tạo của mỗi cá nhân. Doanh nghiệp sẽ đem lại cho tất cả mọi người những cơ hội sáng tạo ngang bằng nhau.
- **Quản trị thông tin:** Doanh nghiệp sẽ tìm cách nhằm gia tăng cơ hội sáng tạo và phát triển các ý tưởng mới bằng cách tối đa hoá việc chia sẻ và truyền đạt thông tin đến tất cả các thành viên của nó. Các nhà quản trị, nhân viên cũng tìm cách gia tăng và chia sẻ những thông tin về khách hàng của công ty, về tiềm năng công nghệ và tạo ra một môi trường truyền thông hoàn toàn tự do trong công ty.

Trong xu thế toàn cầu hoá kinh doanh và giữa một môi trường kinh doanh thay đổi hết sức nhanh chóng ngày nay, có lẽ quản trị sáng tạo là phong cách quản trị thích hợp nhất đối với các doanh nghiệp.

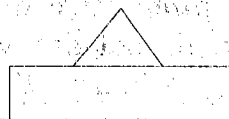
#### 2.7.4. Tóm tắt các đặc trưng cơ bản của các khuynh hướng quản trị hiện đại

**Bảng 8.6.** Tóm lược và so sánh đặc trưng cơ bản của lý thuyết quản trị khoa học, quản trị theo quá trình, quản trị sáng tạo

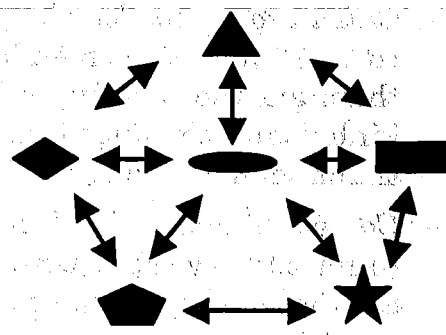
| Tiêu thức           | Quản trị theo khoa học                                           | Quản trị theo quá trình        | Quản trị sáng tạo                                                      |
|---------------------|------------------------------------------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Trọng tâm           | Công nghệ                                                        | Khách hàng                     | Các thành viên của tổ chức                                             |
| Kỹ năng             | Tiêu chuẩn hoá và chuyên môn hoá                                 | Tri thức đa ngành              | Ý tưởng sáng tạo                                                       |
| Cơ cấu tổ chức      | Kim tự tháp                                                      | Cái chặn giấy                  | Mạng lưới                                                              |
| Quyền lực           | Tập trung                                                        | Ủy quyền                       | Ủy quyền tối đa                                                        |
| Thông tin           | Tập trung và các quản trị gia cao xử lý truyền thông có chọn lọc | Gia tăng truyền thông          | Truyền thông tối đa và hoàn toàn tự do giữa các thành viên của tổ chức |
| Mục tiêu chiến lược | Gia tăng số lượng sản phẩm, dịch vụ                              | Phát triển về quy mô sản xuất. | Tạo ra những ý tưởng mới                                               |



Mô hình tổ chức hình  
Kim tự tháp



Mô hình tổ chức kiểu  
"cái chặn giấy"



Mô hình tổ chức  
mạng lưới

**Hình 8.9.** Mô hình tổ chức doanh nghiệp theo các phong cách quản trị khoa học, quản trị theo quá trình và quản trị sáng tạo

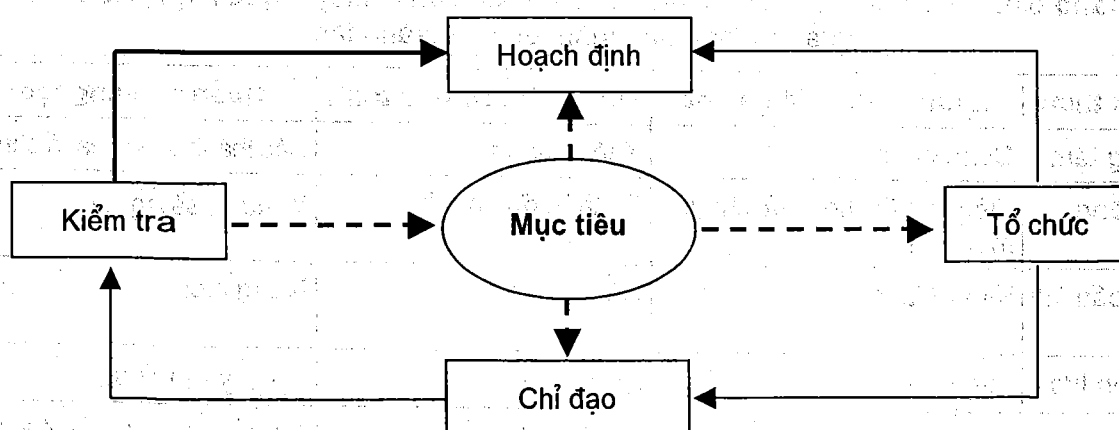
### 3. CHỨC NĂNG VÀ KỸ NĂNG CỦA QUẢN TRỊ

#### 3.1. Chức năng của quản trị

Tuỳ theo góc độ xem xét về quản trị kinh doanh, các nhà kinh tế đã đưa ra 4 chức năng của quản trị kinh doanh như sau:

- Chức năng hoạch định.
- Chức năng tổ chức.
- Chức năng chỉ đạo.
- Chức năng kiểm tra.

Chức năng quản trị và chu trình quản trị được khái quát theo sơ đồ hình 8.10.



**Hình 8.10.** Sơ đồ chức năng quản trị và chu trình quản trị

- > Biểu thị mối liên hệ và tác động
- - - - -> Biểu thị thông tin phản hồi trong quá trình quản trị



Kết hợp giữa các thuyết, nhìn chung có thể khái quát dưới 4 chức năng sau đây:

### **3.1.1. Chức năng hoạch định**

*Hoạch định* là quá trình dự đoán, phân tích nhằm vạch ra các định hướng và lường trước các khả năng biến động của môi trường, để thực hiện chuỗi các mục tiêu trung hạn mà hệ thống hướng đến trong quá trình biến đường lối dài hạn trở thành hiện thực. Hoạch định là cách tốt nhất để hệ thống chinh phục tương lai.

Hoạch định là chức năng cơ bản và quan trọng của nhà quản trị kinh doanh, đặc biệt là nhà quản trị cấp cao nhất, bởi vì nó xác định rõ mục đích hay *mục tiêu của doanh nghiệp*. Nhà quản trị phải đặt ra những mục tiêu ngắn hạn cũng như mục tiêu dài hạn và đồng thời hoạch định sẵn những phương tiện để đạt được mục tiêu này. Để có thể đi đến kết quả, nhà quản trị phải tiên liệu những điều kiện xã hội, chính trị, kinh tế mà trong đó doanh nghiệp phải hoạt động và những nguồn tài nguyên có thể khai thác được để giúp cho chương trình có thể thực hiện một cách hữu hiệu. Vì một dự án được thực hiện trong một thời gian thịnh vượng, có thể bị đình trệ vì những điều kiện và những biến cố kinh tế không cho phép hoạt động. Việc hoạch định luôn phải đi đôi với dự trù ngân sách. Theo Luthes Gulick, dự trù một ngân sách có nghĩa là hoạch định một chương trình với việc ấn định một số kinh phí phải chi tiêu để hoàn thành một hay nhiều mục tiêu nào đó.

Chức năng hoạch định này đòi hỏi các nhà quản trị doanh nghiệp được phải biết phân tích các yếu tố nội tại, tiềm năng như: Năng lực, nguồn vốn, địa vị của mình và những yếu tố ngoại cảnh như thị trường cạnh tranh, quan hệ cung cầu, điều kiện sinh sống, thu nhập của người dùng - điều kiện hoàn cảnh bệnh tật, mô hình bệnh tật, các yếu tố môi trường kinh doanh khác để hoạch định rõ chiến lược sản xuất kinh doanh của mình là gì, thị trường mục tiêu là nhóm thuốc giải quyết bệnh gì? Khách hàng mục tiêu là ai? Sản phẩm truyền thống, sản phẩm nổi trội hoặc sản phẩm thời vụ là gì?

### **3.1.2. Chức năng tổ chức**

Chức năng tổ chức là quá trình phân phối và sắp xếp nguồn nhân lực theo những cách thức nhất định để đảm bảo thực hiện tốt các mục tiêu đã đề ra. Tổ chức là quá trình gắn kết, phân công và phối hợp nhiều người vào làm việc cùng nhau, nhằm thực hiện mục tiêu chung.

Chức năng tổ chức có vai trò hiện thực hoá các mục tiêu của tổ chức và đặc biệt là chức năng tổ chức có khả năng tạo ra sức mạnh mới của tổ chức, cơ quan, đơn vị thậm chí của cả hệ thống nếu việc phân phối, sắp xếp nguồn nhân lực được khoa học và hợp lý. Sức mạnh mới của tổ chức có thể mạnh hơn nhiều lần so với khả năng vốn có của nó nên người ta còn nhấn mạnh vai trò này bằng tên gọi “hiệu ứng tổ chức”.

- **Nội dung chức năng tổ chức**

Để thực hiện được vấn đề phân phối và sắp xếp nguồn nhân lực, chức năng tổ chức thực hiện những nội dung chủ yếu sau:

- Xác định cấu trúc tổ chức của chủ thể quản trị tương ứng với các đối tượng quản trị.
- Xây dựng và phát triển đội ngũ nhân sự.
- Xác định cơ chế hoạt động và các mối quan hệ của tổ chức.
- Tổ chức lao động một cách khoa học của người quản trị.

Tổ chức là một khâu song là khâu quan trọng “nhất” của quản trị. Để thể hiện được vai trò quan trọng này, chức năng tổ chức phải hình thành một cấu trúc tổ chức tối ưu của hệ thống quản trị và phối hợp tốt nhất các hệ thống quản trị với hệ thống bị quản trị.

- **Tổ chức con người**

Nhà quản trị phải quy định chức năng nhiệm vụ cùng với quyền hạn của từng người một cách rõ ràng giữa các cấp quản lý và giữa các khâu quản lý. Tuy nhiên trong khâu thực thi các nhiệm vụ được giao phó, mỗi nhân viên trong doanh nghiệp cần có sự liên lạc chặt chẽ, do đó cần phải có sự phối hợp giữa các nỗ lực để đạt mục tiêu đã định.

- **Tổ chức công việc**

Nhà quản trị cần phải có sự phối hợp chặt chẽ giữa các công việc, giữa các nhân viên và giữa các bộ phận.

Trong kinh doanh, nếu công việc tổ chức tốt sẽ làm cho các hoạt động thu được kết quả tối ưu, giúp cho doanh nghiệp đạt được những mục tiêu đề ra.

### **3.1.3. Chức năng lãnh đạo**

Sau khi đã hoạch định và xác định cơ cấu tổ chức bộ máy cán bộ thì vấn đề tiếp theo là phải làm cho các tổ chức hoạt động. Đó chính là chức năng lãnh đạo của nhà quản trị.

Lãnh đạo là quá trình tác động đến con người trong doanh nghiệp một cách có chủ đích để họ tự nguyện và nhiệt tình phấn đấu hoàn thành tốt các công việc được giao.

Chức năng lãnh đạo thể hiện quá trình tác động của chủ thể quản trị tới những người khác nhằm đạt tới các mục tiêu với chất lượng cao.

Chức năng lãnh đạo là một chức năng quản trị quan trọng và cần thiết cho việc hiện thực các mục tiêu. Việc lãnh đạo gồm các nội dung sau:

- Thực hiện quyền chỉ huy và hướng dẫn triển khai các nhiệm vụ.
- Thường xuyên đôn đốc, động viên, khuyến khích cán bộ công nhân viên.

- Giám sát và điều chỉnh các hoạt động.
- Thúc đẩy các hoạt động phát triển theo kế hoạch đã định.

Chức năng lãnh đạo có nguồn gốc từ hai thuật ngữ Directing (điều hành) và Leading (lãnh đạo). Do đó, lãnh đạo vừa có ý nghĩa ra chỉ thị để điều hành vừa là tác động ảnh hưởng tới hành vi, thái độ (ảnh hưởng tới quá trình hình thành động cơ làm việc) của mọi thành viên trong toàn bộ hệ thống trên cơ sở sử dụng đúng đắn các quyền của người quản trị.

Thực hiện quyền chỉ huy (giao việc) và hướng dẫn triển khai các nhiệm vụ cũng như tác động ảnh hưởng tới các thành viên khác phải bảo đảm phù hợp, thiết thực và cụ thể với khả năng và trình độ của từng thành viên trong tổ chức.

Việc thường xuyên đôn đốc, động viên và kích thích lao động có tác dụng như quá trình tạo động cơ làm việc của mọi thành viên. Trong giai đoạn này, người quản trị cần có tác động cần thiết tới các đối tượng để biến các yêu cầu của tập thể thành nhu cầu hoạt động của từng người. Khi đó mọi người sẽ thể hiện được hết khả năng và công sức của mình cho việc thực hiện các mục tiêu chung của tổ chức.

Giám sát là quá trình hoạt động của chủ thể quản trị nhằm theo dõi việc thực hiện các nhiệm vụ của cấp dưới.

Việc cần thiết trong quá trình chỉ đạo của người quản trị là tạo điều kiện thuận lợi về cơ sở vật chất, thiết bị cũng như các điều kiện khác nhằm cho các đối tượng phát triển.

Ra quyết định là công việc có tính chất hàng ngày của người quản trị. Muốn lãnh đạo thì họ phải ra quyết định, không ra quyết định tức là tước bỏ vai trò lãnh đạo của mình. Ra quyết định là công việc thường xuyên nhưng không phải bao giờ cũng thực hiện được một cách dễ dàng. Vì điều khiển hàm ý chỉ dẫn, ra lệnh, động viên, thúc đẩy con người hoạt động. Nhưng con người ở đây không thể hoạt động đơn độc mà họ phải hoạt động phối hợp với nhau thì mới đạt được mục tiêu đề ra. Do đó, các nhà quản trị từ quản trị cấp cao đến quản trị cấp thấp phải tác động như thế nào đó, để giúp từng cá nhân và các thành viên trong nhóm mà mình phụ trách phát huy hết khả năng của mình nhằm đạt được mục tiêu chung của doanh nghiệp.

### **3.1.4. Chức năng kiểm tra**

Chức năng kiểm tra là một trong những chức năng quan trọng của quá trình quản trị, có nhiều vai trò trong việc giúp đỡ hoàn thành các nhiệm vụ của các đối tượng quản trị. Kiểm tra cần thực hiện các nội dung sau:

- Đánh giá: Xác định chuẩn mực, thu thập thông tin, so sánh sự phù hợp của việc thực hiện với chuẩn mực.

- Phát hiện mức độ thực hiện tốt, vừa, xấu của các đối tượng quản trị.
- Điều chỉnh: Tư vấn, thúc đẩy hoặc xử lý.

Chức năng kiểm tra là một chức năng quan trọng không thể thiếu được trong quá trình quản trị. Từ những đặc trưng của kiểm tra có thể định nghĩa về kiểm tra trong quản trị như sau: Là quá trình xem xét thực tiễn để thực hiện các nhiệm vụ đánh giá thực trạng, khuyến khích những nhân tố tích cực, phát hiện những sai lệch và đưa ra những quyết định điều chỉnh nhằm giúp các đối tượng hoàn thành nhiệm vụ và góp phần đưa toàn bộ hệ thống được quản trị tới một trình độ cao hơn.

Theo định nghĩa này, kiểm tra phải thực hiện rõ 4 bước:

- Xác định chuẩn kiểm tra.
- Đo lường việc thực thi các nhiệm vụ.
- So sánh sự phù hợp của thành tích với chuẩn mực.
- Đưa ra các quyết định điều chỉnh cần thiết.

Trong quá trình thực hiện chức năng kiểm tra, người quản trị thực hiện một qui trình kiểm tra theo 4 khâu như sau:

- Chuẩn bị kiểm tra.
- Tiến hành kiểm tra.
- Kết thúc kiểm tra.
- Sau kiểm tra.

Kiểm tra là quá trình theo dõi và giám sát mọi hoạt động của người thừa hành trong doanh nghiệp nhằm phát hiện những sai sót cũng như kịp thời đưa ra các giải pháp để hạn chế những sai sót đó.

Trong lúc điều hành, nhà quản trị phải chỉ cho các thành viên của mình những gì họ phải làm và giúp họ hoàn thành công việc đúng với khả năng của họ. Trong khi kiểm tra, nhà quản trị cần xác định làm thế nào để đánh giá kết quả trong công việc được giao phó và những tiến bộ nào đưa đến việc hoàn thành các mục tiêu. Nhà quản trị phải hiểu rõ những sự việc xảy ra, để hướng đến công việc, hoặc nếu cần, thay đổi chiều hướng để công việc không đi sai mục tiêu đã định.

Kiểm tra là một chức năng thường xuyên và liên tục đan xen giữa các chức năng của quản trị, bắt đầu từ khâu kiểm tra các mục tiêu, chiến lược, chiến thuật đã hoạch định và việc kiểm tra được tiến hành trong suốt quá trình thực hiện mục tiêu, chiến lược đề ra.

Như vậy, kiểm tra được thực hiện không phải chỉ nhằm phát hiện những sai sót vướng mắc trong hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, trên cơ sở đó đề ra các giải pháp xử lý kịp thời mà còn nhằm tìm kiếm các cơ

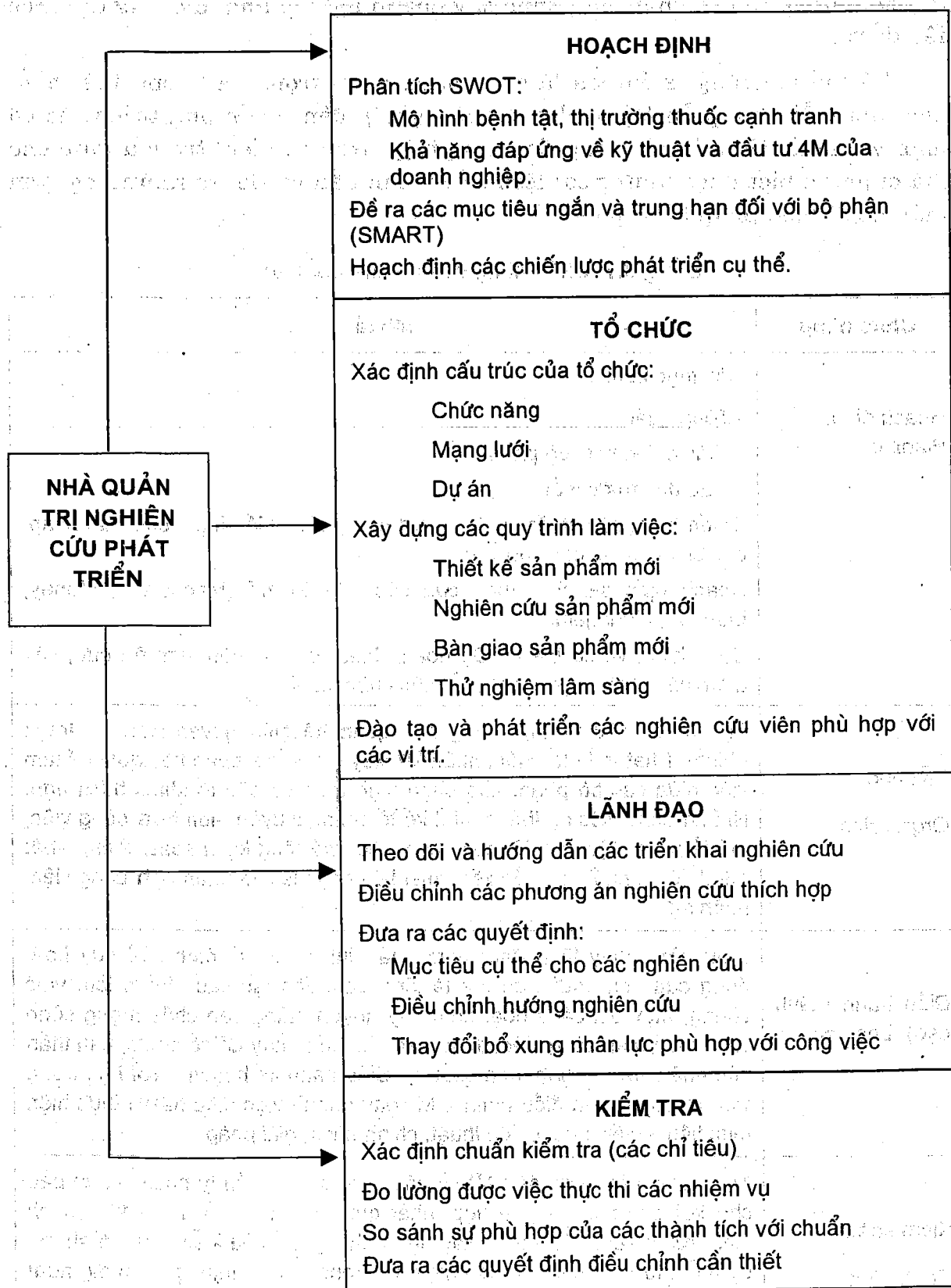
hội, tiềm năng có thể khai thác, thúc đẩy doanh nghiệp nhanh chóng đạt mục tiêu đề ra.

Có thể nói rằng, kiểm tra là chức năng quan trọng và không thể thiếu được của mỗi nhà quản trị từ chủ doanh nghiệp đến người phụ trách các bộ phận và người thừa hành trong doanh nghiệp. Nhờ có kiểm tra mà giúp cho nhà quản trị biết được những sai lệch so với ban đầu và tìm ra những nguyên nhân để có biện pháp khắc phục.

**Bảng 8.7. Chức năng cơ bản của quản trị**

| Chức năng                     | Mô tả                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Hoạch định:<br>Planing        | <p>Các mục tiêu:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tổng quát</li> <li>- Các chiến lược bộ phận</li> <li>- Lâu dài, trước mắt</li> </ul> <p>Chiến lược, các chiến thuật hỗ trợ trong các chiến lược, các giải pháp, các chính sách, các lĩnh vực.</p> <p>Hoạch định sự phát triển của các yếu tố 4M (Manpower, Money, Material, Management)</p> <p>Các nhiệm vụ cụ thể là: Dự đoán, thiết lập mục tiêu, nghiên cứu, xây dựng các chiến lược, phát triển các chính sách</p>        |
| Tổ chức:<br>Organizing        | <p>Tạo ra cơ cấu và xây dựng mối quan hệ giữa quyền hạn và trách nhiệm. Phát triển tổ chức, nhân sự, xây dựng mối quan hệ, qui chế làm việc giữa các bộ phận. Lựa chọn hình thức cơ cấu tổ chức thích hợp. Những công việc cụ thể là thiết kế tổ chức, chuyên môn hoá công việc, mô tả công việc, chi tiết hoá công việc, mở rộng kiểm soát, thống nhất mệnh lệnh, phối hợp sắp xếp, thiết kế công việc và phân tích công việc, nhân sự.</p>                                                |
| Điều hành (Lãnh đạo): Leading | <p>Điều hành (hay lãnh đạo) gồm quá trình ra quyết định chỉ huy hoạt động của con người, cụ thể là lãnh đạo, liên lạc các nhóm làm việc chung, thay đổi cách hoạt động, uỷ quyền, nâng cao chất lượng công việc, thoả mãn công việc, thoả mãn nhu cầu, thay đổi tổ chức, tinh thần của nhân viên và tinh thần quản lý. Điều hành kế hoạch phối hợp trong việc ra quyết định điều hành 4 M xoay quanh việc điều hành thực hiện mục tiêu, chiến lược, chiến thuật, chính sách, giải pháp.</p> |
| Kiểm soát:<br>Controlling     | <p>Kiểm soát liên quan đến tất cả các hoạt động quản lý nhằm đảm bảo cho kết quả thực tế phù hợp, nhất quán với kết quả đã được hoạch định. Kiểm soát trên cơ sở xây dựng những chỉ tiêu kiểm tra, đánh giá cụ thể cho từng chức trách nhiệm vụ trong doanh nghiệp. Những hoạt động chủ yếu gồm kiểm tra chất lượng, kiểm soát tài chính, bán hàng, hàng tồn kho, chi phí, phân tích những thay đổi, thưởng, phạt.</p>                                                                      |





**Hình 8.11.** Chức năng của nhà quản trị nghiên cứu và phát triển Dược phẩm

### 3.2. Kỹ năng của nhà quản trị

Nhà quản trị là người điều khiển công việc của người khác hay chỉ huy công việc của người khác.

#### ***Khái niệm nhà quản trị***

- Là người lãnh đạo tổ chức thực hiện các hoạt động quản trị.
- Là người phải đưa tổ chức đạt tới mục tiêu đã định với hiệu quả cao nhất và chi phí thấp nhất.
- Là người chèo lái đưa tổ chức vượt qua mọi khó khăn thử thách để vượt lên.

#### ***Điều kiện cần cho một nhà quản trị***

- Nắm bắt được các qui luật kinh tế, chính trị, xã hội, đặc biệt là có chuyên môn phù hợp.
- Có tư duy chiến lược, dám chịu trách nhiệm.
- Có nghệ thuật làm việc với con người.

Để thực hiện tốt các chức năng của mình, nhà quản trị cần phải có ba kỹ năng cơ bản sau:

#### • ***Kỹ năng về chuyên môn***

Đó là những kỹ năng cần thiết của nhà quản trị để thực hiện một công việc cụ thể. Những kỹ năng này thường được hình thành từ học tập rèn luyện hay đào tạo mà có và ngày càng được phát triển lên. Chẳng hạn như: Thiết kế, kỹ thuật, soạn thảo các hợp đồng kinh tế, lập trình...

#### • ***Kỹ năng về nhân sự***

Kỹ năng về nhân sự liên quan đến khả năng tổ chức động viên và điều khiển nhân sự. Nhà quản trị cần hiểu biết tâm lý con người, biết tuyển chọn, đặt đúng chỗ, sử dụng đúng khả năng công nhân viên của mình. Nhà quản trị phải biết cách thông đạt hữu hiệu, luôn quan tâm đến nhân viên, biết xây dựng không khí thân ái, hợp tác lao động, biết hướng dẫn nhân viên đến mục tiêu chung của doanh nghiệp.

#### • ***Kỹ năng về tư duy***

Đây là kỹ năng quan trọng đối với các nhà quản trị, đặc biệt là nhà quản trị cấp cao nhất. Họ cần có tư duy chiến lược tốt để đưa ra đường lối đúng, chính sách hay hoạch định chiến lược và đối phó với những sự bất trắc, đe dọa sự tồn tại, kìm hãm sự phát triển của doanh nghiệp. Nhà quản trị phải có quan điểm tổng hợp, biết tư duy có hệ thống, biết phân tích mối quan hệ giữa các bộ phận, các vấn đề, hiểu rõ mức độ phức tạp của môi trường, biết giảm thiểu sự phức tạp đó xuống một mức độ có thể đối phó được.

Trong doanh nghiệp, tùy theo mức độ phạm vi quản trị, người ta phân thứ hạng cho nhà quản trị thành 3 cấp:

- **Nhà quản trị cấp cao**

Là nhà quản trị đứng đầu một tổ chức, chịu trách nhiệm về sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp như: Chủ tịch hội đồng quản trị, tổng giám đốc, phó tổng giám đốc...

Nội dung quản trị chủ yếu ở cấp này là: Đề ra mục tiêu cho doanh nghiệp, đề ra các chính sách hoạt động trong doanh nghiệp và xây dựng các chiến lược để đối phó với thị trường kinh doanh.

Hoạt động chủ yếu của các nhà quản trị ở cấp này là giải quyết mối quan hệ giữa doanh nghiệp với môi trường kinh doanh và với bên ngoài.

- **Nhà quản trị hạng giữa (trung bình)**

Đó là những nhà quản trị theo những chức năng được nhà quản trị cao cấp giao phó như: Trưởng, phó phòng ban, quản đốc phân xưởng...

Nội dung quản trị: Tổ chức, quản trị các hoạt động chức năng, nghiệp vụ trong phạm vi chức năng phục vụ cho việc thực hiện các chiến lược của các doanh nghiệp.

- **Nhà quản trị cấp cơ sở (nhà quản trị giáp ranh)**

Là nhà quản trị, quản trị người lao động trực tiếp hay quản trị những người không còn ai quản trị khác như: Tổ trưởng, nhóm trưởng, đốc công...

Nội dung quản trị: Quản trị quá trình làm việc, các hoạt động cụ thể hàng ngày của công nhân, nhân viên trong tổ, nhóm. Quản trị ở cấp trung bình và cấp giáp ranh chủ yếu giải quyết các mối quan hệ trong phạm vi bên trong của doanh nghiệp. Nhà quản trị ở các cấp quản trị khác nhau được thể hiện thông qua sơ đồ hình 8.12.

|                                                                                                                                                                                                              | Nhà quản trị cấp cao | Nhà quản trị hạng giữa | Nhà quản trị giáp ranh |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|------------------------|------------------------|
| <b>Kỹ năng tư duy</b><br>Có tầm nhìn xa trông rộng<br>Kỹ năng hoạch định<br>Có kiến thức về tình hình kinh tế, chính trị quốc tế và khu vực.                                                                 |                      |                        |                        |
| <b>Kỹ năng giao tiếp</b><br>Có tư cách đạo đức<br>Quản trị nguồn nhân lực<br>Kỹ năng quan hệ với khách hàng<br>Chia sẻ thông tin với nhân viên.<br>Liên hệ chặt chẽ với các phương tiện thông tin đại chúng. |                      |                        |                        |
| <b>Kỹ năng chuyên môn</b><br>Kỹ năng về ngành nghề, chuyên môn<br>Kỹ năng về quản lý kinh tế                                                                                                                 |                      |                        |                        |

Hình 8.12. Các kỹ năng cần thiết đối với nhà quản trị kinh doanh

**Minh hoạ về kỹ năng, chức năng của giám đốc công ty xuất nhập khẩu dược**

**a. Kỹ năng**

Là một giám đốc công ty kinh doanh (cơ cấu xuất nhập khẩu dược) cần phải có các kỹ năng sau:

• **Kỹ năng tư duy**

Kỹ năng này là kỹ năng quan trọng nhất đối với một người đứng đầu doanh nghiệp. Tư duy nhạy bén sẽ tạo ra con đường đúng đắn trong việc xử lý công việc, lựa chọn mặt hàng để kinh doanh, tìm bạn hàng (xuất - nhập) khả năng ứng phó với bất trắc do khách quan mang lại.

Kỹ năng tư duy giúp giám đốc dự đoán được các vấn đề xảy ra trong tương lai mà định hướng kinh doanh. Ví dụ khi dịch SARS xảy ra, việc nghĩ đến kinh doanh nguyên liệu vitamin C tăng sức đề kháng cho cơ thể đã mang lại thành công cho doanh nghiệp.

Kỹ năng tư duy giúp giám đốc có khả năng nhìn được người mà sắp xếp công việc phù hợp.

• **Kỹ năng giao tiếp**

Là giám đốc không có nghĩa là chỉ có vai trò lãnh đạo mà phải có kỹ năng giao tiếp hay nói cách khác là phải có nghệ thuật giao tiếp: Sự khéo léo linh hoạt trong giao tiếp với đối tác và nhân viên để tạo ra hiệu quả hoạt động kinh doanh.

- Với đối tác nước ngoài: Giám đốc phải biết ngoại ngữ thành thạo để có thể giao dịch trực tiếp. Việc giao tiếp trực tiếp tránh được sự rò rỉ thông tin (mà thông tin trong ngành được rất quan trọng), vì vậy có thể ứng phó nhanh được với tình hình biến động về giá, về chất lượng.
- Với đối tác trong nước: Giao tiếp chính là dùng các nghệ thuật hay phương pháp để tạo ra sự tin tưởng của bạn hàng và công ty tạo cảm giác yên tâm trong việc hợp tác. Các phương pháp thường dùng: kinh tế kế (hoa hồng, du lịch cho bác sỹ... nhân kế,...)
- Với nhân viên: Chính là việc hoà đồng, tôn trọng người cấp dưới, hiểu và thông cảm với người lao động cấp dưới tạo động lực, phát huy khả năng sáng tạo của người lao động, tạo ra hoạt động hiệu quả kinh doanh cao.

• **Kỹ năng chuyên môn kỹ thuật**

Kỹ năng này thường là người quản trị cấp thấp nhất sẽ thực hiện. Nhưng giám đốc cũng phải biết một cách khái quát nhất về các sản phẩm mà công ty đang phân phối có đặc tính gì để có thể hỗ trợ trong giao tiếp với bạn hàng mang lại sự tôn trọng và sự hỗ trợ tốt cho nhân viên.

## **b. Chức năng**

Giám đốc hay nhà quản trị cấp cao nhất của công ty xuất nhập khẩu được cũng phải hội tụ 4 chức năng sau: Hoạch định chiến lược (P), Tổ chức (O), chỉ đạo (L), và kiểm tra (C).

### **• Hoạch định chiến lược (P)**

Đây chính là kỹ năng tư duy giúp giám đốc vạch ra đường đi nước bước cho doanh nghiệp: Vạch ra các mặt hàng chiến lược, thời điểm nhập hàng để xuất khẩu.

VD: Một giám đốc đã nhìn ra được là đặc tính của Artemisinin ngoài tác dụng chữa sốt rét, các nhà khoa học Mỹ còn mới tìm ra tác dụng phòng ung thư tiền liệt tuyến và ung thư vú nên đã dự kiến giá sẽ tăng, do vậy đã thu mua sớm toàn bộ nguyên liệu trong năm đó và công ty anh ta đã thành công lớn.

### **• Tổ chức (O)**

Chính là quá trình tác động đến con người. Ở đây con người vừa là đối tượng vừa là chủ thể của quản trị. Tổ chức là việc sắp xếp đúng việc cho từng người, có các hình thức để động viên kịp thời cán bộ tạo động lực trong sáng tạo và phục vụ.

Tổ chức cũng là việc sắp xếp hợp lý công việc, uỷ quyền có kiểm soát. Trong đó, cấp dưới sẽ sắp xếp nhân lực cụ thể của từng khâu, từng ca sản xuất hỗ trợ cho lãnh đạo.

### **• Lãnh đạo (L)**

- Chính là việc dùng quyền lực để tác động đến nhân viên làm sao cho công việc được hoàn thành theo kế hoạch đã định.
- Lãnh đạo của giám đốc Dược chính là việc chỉ đạo cho các bộ phận trong công ty, đề ra các kế hoạch phải làm cho từng bộ phận.

VD: Tổ thị trường: bán hàng...

### **• Kiểm tra (C)**

Là việc kiểm tra đánh giá được mức độ hoàn thành công việc theo các chỉ tiêu đã xây dựng

Người giám đốc phải nắm được kết quả, tiến độ thực hiện công việc theo các bảng báo cáo hàng tháng, hàng quý của các phòng ban để có kế hoạch chỉ đạo cụ thể

## **3. NHIỆM VỤ CỦA NHÀ QUẢN TRỊ**

### **3.1. Xây dựng môi trường làm việc lành mạnh, có năng suất và chất lượng cao**

Môi trường làm việc của doanh nghiệp là một phần di sản của các nhà lãnh đạo trước. Tuy nhiên, việc định hình môi trường làm việc là một bộ phận



vô cùng quan trọng trong công việc của mọi nhà quản trị, bất kể nhà quản trị này được thừa hưởng những gì của quá khứ.

Trong bất kỳ tổ chức nào, phong thái cá nhân của nhà quản trị cũng ảnh hưởng rất lớn đến mọi người xung quanh, đặc biệt ảnh hưởng tới nề nếp, đạo đức, tác phong của doanh nghiệp.

### **3.3.2. Phải biết lựa chọn chiến lược kinh doanh đúng đắn, phù hợp với thị trường**

Trước khi quyết định đến việc lựa chọn chiến lược kinh doanh, nhà quản trị cần phải xem xét, nghiên cứu nhiều yếu tố ảnh hưởng như: Sức mạnh của sản xuất, sức mạnh của doanh nghiệp, mục tiêu, nguồn tài chính...

Sức mạnh của sản xuất và sức mạnh của doanh nghiệp: Sức mạnh của doanh nghiệp hay vị trí tương đối so với những doanh nghiệp cạnh tranh có một tác động chính yếu đến tiến trình lựa chọn chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Những doanh nghiệp yếu thường lựa chọn chiến lược gia tăng sức mạnh của họ hoặc nếu không sẽ bị loại ra khỏi ngành sản xuất đó. Vì vậy, những doanh nghiệp yếu muốn phát triển nhanh chóng có thể lựa chọn những chiến lược phát triển khác nhau. Những doanh nghiệp mạnh thường cố gắng củng cố và khai thác sức mạnh của mình, tìm những cơ hội phát triển có tiềm năng lớn. Trong những ngành sản xuất phát triển nhanh, mạnh, những doanh nghiệp đứng đầu có nhiều khả năng lựa chọn một trong những chiến lược phát triển như: Hội nhập, hoặc tập trung hoặc đa dạng hoá sản xuất...

### **3.3.3. Phát triển thị trường**

Công tác phát triển thị trường là một nhiệm vụ quan trọng của các nhà quản trị, đặc biệt là nhà quản trị cấp cao. Nhà quản trị phải tìm kiếm thị trường mới để tiêu thụ các sản phẩm mà doanh nghiệp đang sản xuất, tức là tìm người tiêu dùng mới ở các thị trường hiện chưa xâm nhập. Có 3 cách tiếp cận công việc này:

- *Tìm thị trường trên địa bàn mới*

Sản phẩm của doanh nghiệp không còn có khả năng tiêu thụ trên thị trường trong nước, có thể phải tìm kiếm thị trường mới ở nước ngoài. Tuy nhiên, nhiều doanh nghiệp hoạt động trên toàn quốc chưa chắc đã tận dụng hết khả năng về địa bàn. Về mặt đối nội, thì doanh nghiệp vẫn phải nỗ lực tìm các nhà phân phối mới, mở rộng lực lượng bán hàng hoặc mở thêm các mạng lưới tiêu thụ mới. Mặt khác, các nhà quản trị phải năng động để tìm kiếm thị trường mới.

- *Tìm các thị trường mục tiêu mới*

Cách làm này bao hàm việc tìm kiếm các nhóm đối tượng khách hàng mục tiêu hoàn toàn mới trong cùng một địa bàn thị trường hiện tại. Để đạt được điều này, thường các doanh nghiệp phải thực hiện cạnh tranh trên các chính sách,

chiến lược kinh doanh, như cạnh tranh bằng sự nổi trội, ưu việt của sản phẩm, cạnh tranh bằng giá cả, chất lượng, hoặc bằng dịch vụ sản phẩm, dịch vụ sau sản phẩm. Các hình thức khuyến mãi, thông tin, quảng cáo về sản phẩm...

### 3.3.4. *Phát triển sản phẩm*

Chiến lược phát triển sản phẩm bao gồm việc phát triển các loại sản phẩm mới để tiêu thụ trên thị trường hiện tại hoặc bán cho khách hàng hiện tại. Chiến lược này có thể nhằm vào các sản phẩm riêng biệt hoặc toàn bộ các mặt hàng của doanh nghiệp. Có bốn cách phát triển sản phẩm riêng biệt, cụ thể như sau:

- *Cải tiến tính năng của sản phẩm*: Có thể tạo ra các sản phẩm mới bằng cách cải tiến, bổ sung thêm hoặc bố trí lại các tính năng hoặc nội dung của sản phẩm cũ. Nói chung những thay đổi này là nhằm cải tiến sản phẩm bằng cách mở rộng tính năng, tác dụng, an toàn và tiện lợi của sản phẩm. Ví dụ: Máy vi tính, hiện nay người ta sản xuất thêm bộ phận có thể nghe nhạc, xem hình ảnh hoặc máy cắt cỏ được bổ sung thêm tính năng tự hành thì nó trở nên tiện hơn.
- *Cải tiến về chất lượng*: Mục đích của cách làm này là tăng độ tin cậy, tốc độ, độ bền, khẩu vị hoặc các tính năng khác của sản phẩm. Cùng một loại sản phẩm, có thể sản xuất ra nhiều sản phẩm có chất lượng khác nhau: Một doanh nghiệp sản xuất nước mắm đạt chất lượng loại I, có nước mắm đạt chất lượng loại II, loại III...
- *Cải tiến kiểu dáng*: Có thể cải tiến hình thức thẩm mỹ của sản phẩm bằng cách thay đổi màu sắc, thiết kế, bao bì, kết cấu của sản phẩm...  
Thêm mẫu mã (model): Có thể phát triển thêm các mẫu mã và kích cỡ sản phẩm khác nhau: Ví dụ: Các công cụ cầm tay và công cụ cơ giới đều có các mẫu mã và kích cỡ đa dạng.
- *Tìm ra các giá trị sử dụng mới của sản phẩm*: Nhiều sản phẩm có nhiều công dụng mà doanh nghiệp có thể khai thác. Mỗi công dụng mới của sản phẩm có thể tạo ra một thị trường hoàn toàn mới. Trong đa số các trường hợp, sản phẩm sẽ phải chuyển hoá để tạo ra ứng dụng mới. Trong trường hợp này, chiến lược phát triển thị trường tạo ra chu kỳ sống mới của sản phẩm. Và vì vậy chiến lược này được các nhà quản trị phân phối cùng với chiến lược phát triển sản phẩm. Ví dụ: Công dụng của nylon được mở rộng theo thời gian, lúc này nó được dùng làm cho phi công, sau đó được dùng để làm vỏ ô tô, may áo blu, bọc đệm và làm thảm...

#### • “*Chân dung*” nhà quản trị thế kỷ 21

Những đặc điểm của nhà quản trị chịu sự chi phối rất mạnh mẽ của nền văn hoá, văn minh trong mỗi quốc gia, khu vực. Đồng thời tình trạng phát triển của nền kinh tế, của khoa học kỹ thuật và cơ cấu kinh tế mỗi nước cũng ảnh hưởng rất lớn đến phong cách quản trị.

Nhà nghiên cứu Henri Claude De Bettig Nies đã tập hợp và đưa ra bức phác họa chân dung nhà quản trị của khu vực Đông Nam Á bao gồm những đặc điểm sau:

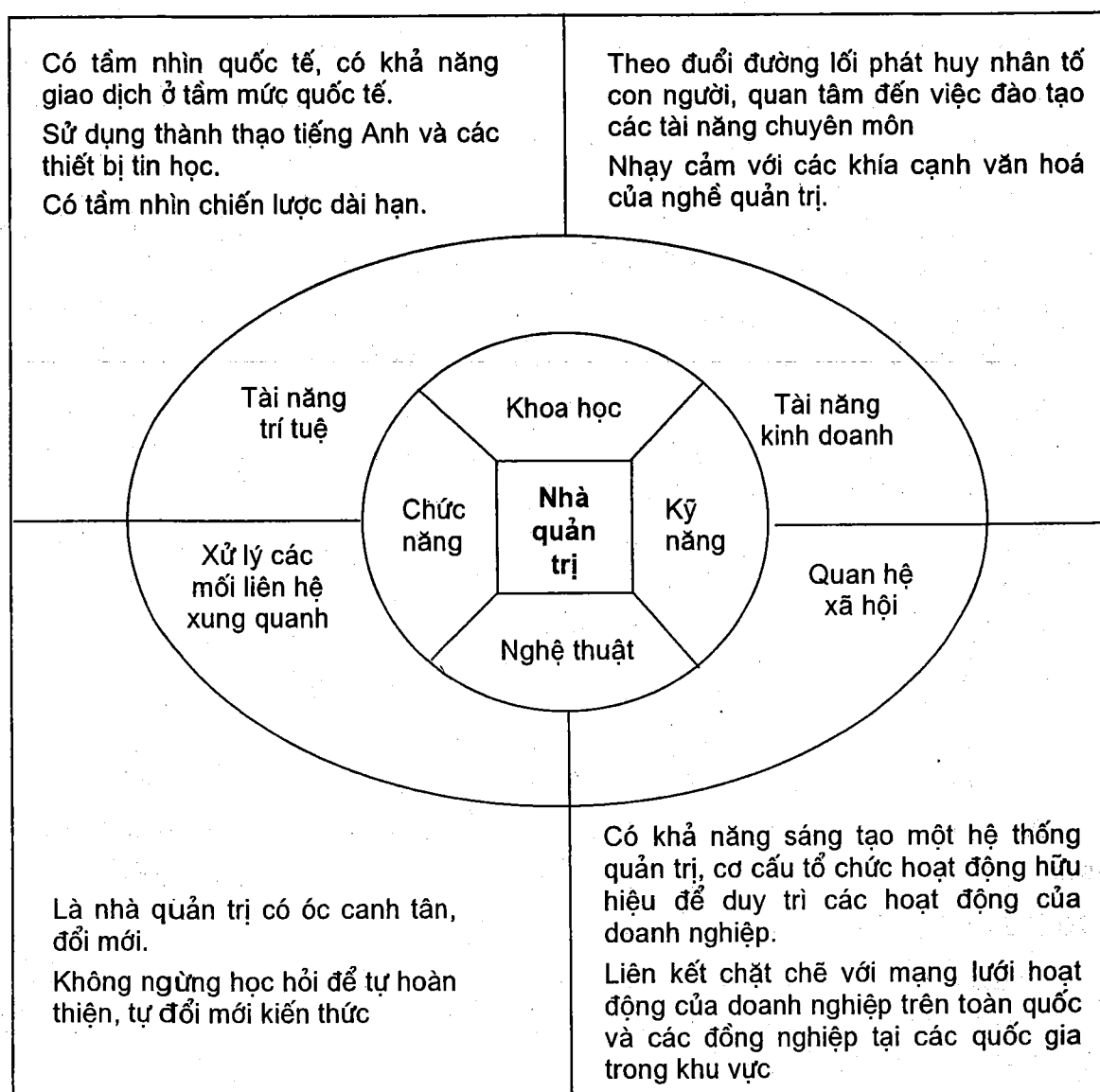
1. Có tầm nhìn quốc tế, có khả năng giao dịch ở tầm mức quốc tế.
2. Sử dụng thành thạo tiếng Anh và các thiết bị tin học.
3. Có trách nhiệm cao với xã hội, có tài quan hệ, giao dịch với các cơ quan Nhà nước có liên quan.
4. Có tầm nhìn chiến lược dài hạn và những quan điểm này được thể hiện nhất quán trong các quyết định kinh doanh. Có phong cách mềm dẻo, linh hoạt thích ứng với môi trường kinh doanh.
5. Có khả năng sáng tạo một hệ thống quản trị, cơ cấu tổ chức hoạt động hữu hiệu để duy trì các hoạt động của doanh nghiệp.
6. Theo đuổi đường lối phát huy nhân tố con người, quan tâm đến việc đào tạo các tài năng chuyên môn, nhìn nhận con người là tài nguyên chiến lược của doanh nghiệp.
7. Nhạy cảm với các khía cạnh văn hoá của nghề quản trị, với các đặc điểm đa văn hoá, dân tộc của địa phương, quốc gia và khu vực.
8. Là nhà quản trị có óc cạnh tranh, đổi mới.
9. Không ngừng học hỏi để tự hoàn thiện, tự đổi mới kiến thức.
10. Liên kết chặt chẽ với mạng lưới hoạt động của doanh nghiệp trên toàn quốc và các đồng nghiệp tại các quốc gia trong khu vực.

Tựu chung, chân dung của nhà quản trị năm 2000 là một con người hành động, có khát vọng, là nhân vật trung tâm của thời kỳ phát triển này.

• 10 điều dẫn đến thất bại của nhà quản trị

1. Không có sự nhạy cảm đối với những hành động của người khác; có thái độ khắc nghiệt, đe dọa, trịch thượng hoặc gây thương tổn về tâm lý đối với người khác.
2. Có thái độ lạnh nhạt, xa lánh và kiêu ngạo đối với mọi người.
3. Phản bội lòng tin của mọi người (bội ước, không thực hiện đúng những gì đã cam kết).
4. Có quá nhiều tham vọng, sử dụng các xảo thuật trong quan hệ với người khác.
5. Không có đủ tri thức chuyên sâu trong kinh doanh.
6. Không biết uỷ quyền hay không có khả năng xây dựng một tập thể đồng lòng.
7. Không có khả năng quản trị nguồn nhân lực một cách hữu hiệu.

8. Không có khả năng tư duy chiến lược.
9. Không có khả năng vận dụng linh hoạt các phong cách lãnh đạo khác nhau.
10. Lệ thuộc quá nhiều vào người giúp việc hay các cố vấn.



**Hình 8.12.** “Chân dung” nhà quản trị thế kỷ 21

#### **4. NHỮNG HÌNH THỨC CƠ CẤU TỔ CHỨC CƠ BẢN CỦA DOANH NGHIỆP**

Cấu trúc tổ chức là tổng hợp các bộ phận, đơn vị và cá nhân khác nhau, có mối quan hệ phụ thuộc lẫn nhau được chuyên môn hoá, có quyền hạn và trách nhiệm nhất định được bố trí theo các cấp và các khâu khác nhau, nhưng cùng nhằm bảo đảm thực hiện các chức năng quản trị và cùng hướng vào đích chung.

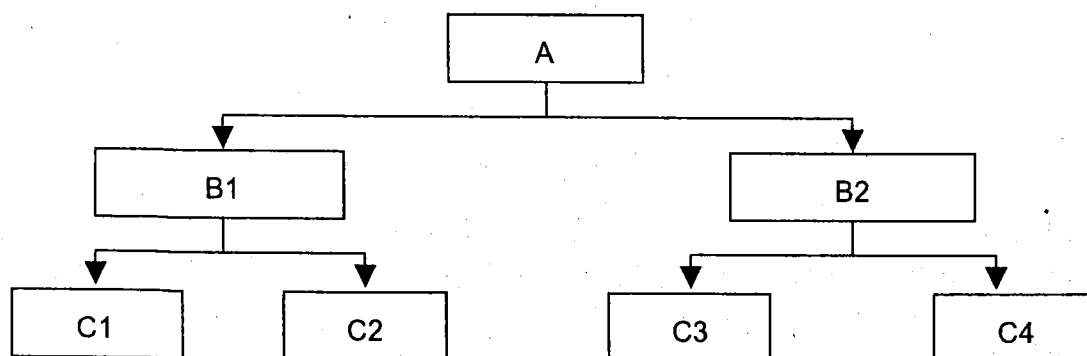
Trong quản trị dựa vào đặc điểm, chức năng, phạm vi của tổ chức có thể xác định cấu trúc tổ chức theo các kiểu mô hình khác nhau như:

- Cấu trúc trực tuyến.
- Cấu trúc tham mưu.
- Cấu trúc chức năng.
- Cấu trúc trực tuyến – chức năng.
- Cấu trúc trực tuyến – tham mưu – chức năng.
- Cấu trúc chương trình mục tiêu.

....

#### 4.1. Cấu trúc trực tuyến

Được hình thành trên cơ sở quan hệ trực tiếp giữa cơ quan lãnh đạo với bộ phận thừa hành theo cấp bậc tuyến dọc. Người thừa hành chỉ chịu sự điều khiển của một cấp lãnh đạo và theo một kênh chỉ huy, thông tin được đi theo chiều từ trên xuống và từ dưới lên. Cấu trúc này được vận dụng khi các vấn đề cần giải quyết tương đối đơn giản, cấp lãnh đạo quyết định được ngay khi có đủ thông tin cần thiết.



Hình 8.13. Sơ đồ cấu trúc trực tuyến

Trong đó: A là người lãnh đạo

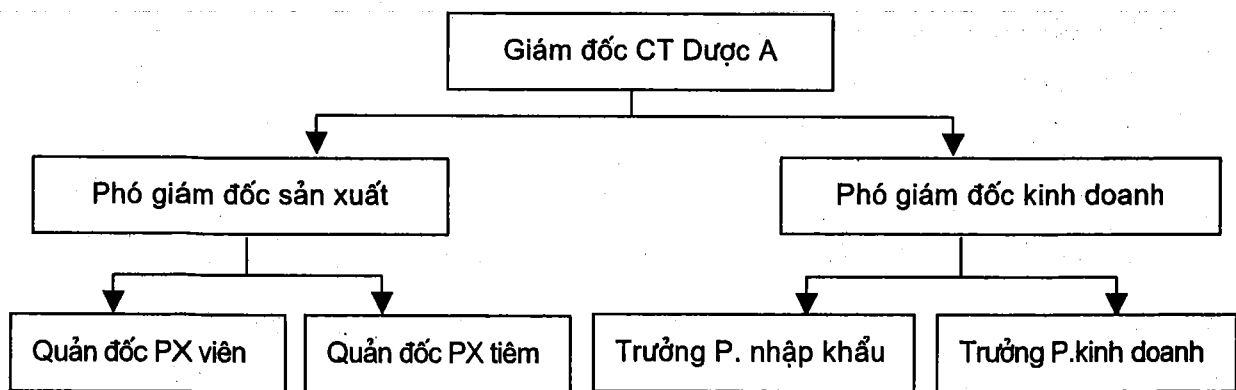
B là người quản trị đơn vị thừa hành

C là người thừa hành.

**Ưu điểm:** Loại hình này tạo điều kiện thuận lợi cho việc thực hiện chế độ thủ trưởng. Người lãnh đạo chịu trách nhiệm hoàn toàn về kết quả công việc của người cấp dưới.

**Hạn chế:** Người lãnh đạo phải có kiến thức toàn diện để chỉ đạo tất cả các bộ phận quản lý chuyên môn. Loại hình này cũng hạn chế việc sử dụng các chuyên gia có trình độ nghiệp vụ chuyên sâu và giỏi.

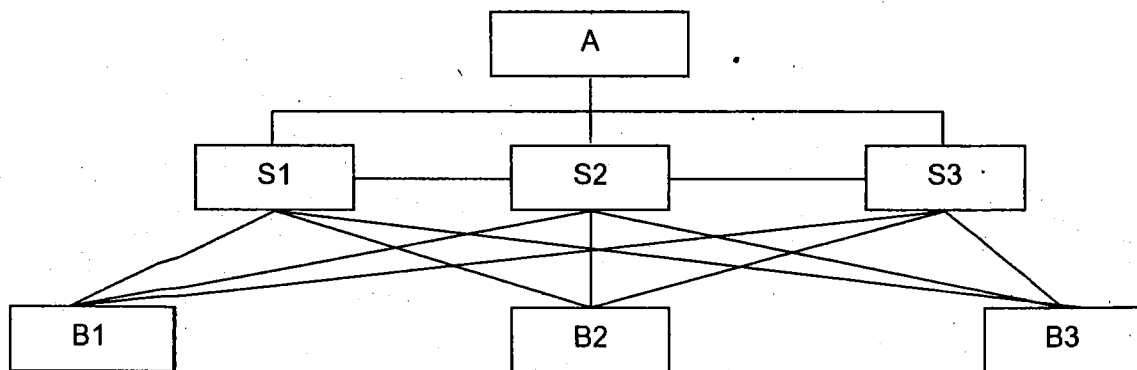




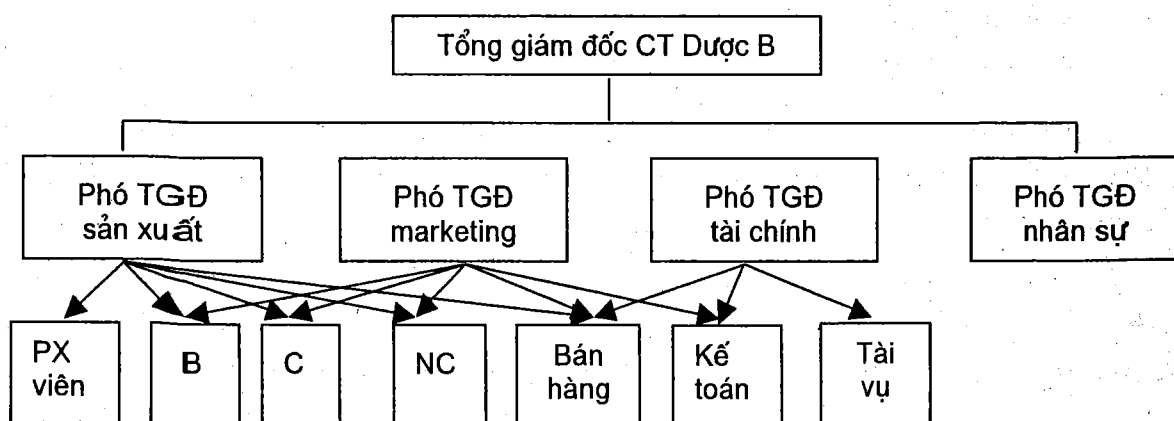
Hình 8.14. Sơ đồ cấu trúc trực tuyến của công ty Dược phẩm A

#### 4.2. Cấu trúc chức năng

Khi khối lượng công tác quản trị trở nên rất lớn buộc phải phân chia nhỏ cho các đơn vị riêng biệt theo các nhóm chức năng quản trị chuyên môn như kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo, kiểm tra... Như vậy, đơn vị thừa hành phải thực hiện lệnh của nhiều bộ phận trung gian theo sự phân cấp của người lãnh đạo. Mô hình này đòi hỏi những nhân viên chức năng phải là người am hiểu chuyên môn, thành thạo nghiệp vụ trong phạm vi quản lý của mình.



Hình 8.15. Sơ đồ cấu trúc chức năng



Hình 8.16. Cơ cấu chức năng cho công ty Dược B

### **Ưu điểm**

- (1) Cơ cấu phân chia các nhiệm vụ rõ ràng thích hợp với những lĩnh vực cá nhân được đào tạo.
- (2) Các cá nhân trong một phòng, ban có thể dễ dàng được đào tạo trên cơ sở kiến thức, sự đào tạo và kinh nghiệm của người khác.
- (3) Cung cấp một nền đào tạo tốt cho các nhà phụ trách mới chuyển dịch từ cái họ học vào hoạt động của doanh nghiệp.
- (4) Với cơ cấu này, công việc dễ giải thích. Phần lớn các nhân viên có thể hiểu vai trò của từng đơn vị, mặt dù nhiều người có thể không biết các cá nhân trong mỗi chức năng làm gì.

### **Nhược điểm**

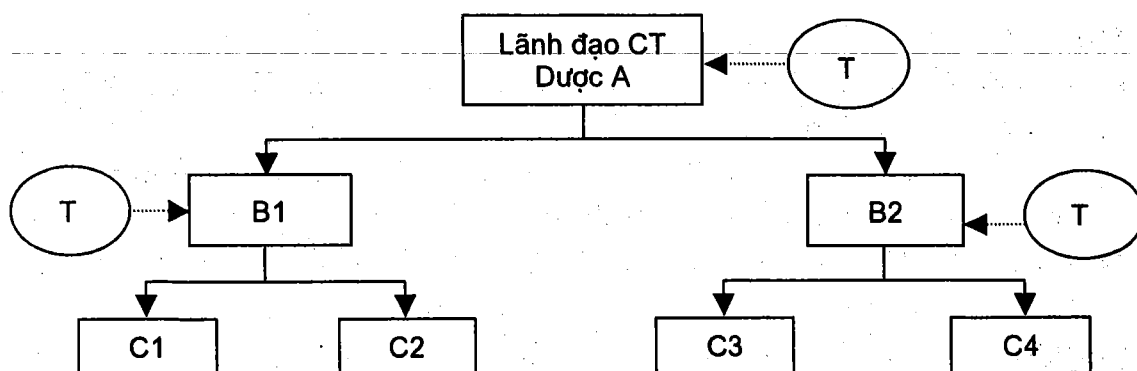
- (1) Người cấp dưới phải phục tùng nhiều đầu mối chỉ đạo khác nhau của cùng một cơ quan quản lý cấp trên. Đặc biệt là khi các mệnh lệnh có tính chất trái ngược nhau sẽ gây khó khăn cho việc chấp hành, từ đó làm yếu chế độ thủ trưởng.
- (2) Cơ cấu có thể thúc đẩy sự đào tạo hẹp cho các cá nhân và dẫn tới các công việc nhàm chán. Liên lạc qua các lĩnh vực kỹ thuật khó khăn và xung đột giữa các đơn vị có thể tăng. Các đường liên lạc qua tổ chức có thể trở nên rất phức tạp.
- (3) Các kênh liên lạc phức tạp có thể dẫn tới tình trạng "*quản lý cấp tọt đỉnh quá tải*".
- (4) Các cá nhân có thể chỉ nhìn lên hệ thống cấp bậc tổ chức có thể hướng đi và mệnh lệnh hơn là tập trung vào sản phẩm dịch vụ hoặc khách hàng. Sự hướng dẫn cơ bản được tìm kiếm từ các đồng nghiệp hoặc người chỉ đạo chức năng.

Trong các tổ chức dựa nhiều vào sự chuyên môn hoá chức năng có thể xuất hiện những xu hướng sau:

- Nhấn mạnh tới chất lượng đúng trên quan điểm kỹ thuật.
- Khó thay đổi, đặc biệt nếu thay đổi trong một lĩnh vực chức năng là cần thiết để hỗ trợ cho các lĩnh vực chức năng khác nhau.
- Khó phối hợp các hoạt động của những lĩnh vực chức năng khác nhau, đặc biệt là nếu tổ chức phải luôn điều chỉnh với các điều kiện bên ngoài đang thay đổi.

### **4.3. Cấu trúc trực tuyến - tham mưu**

Áp dụng cho đơn vị có các việc phức tạp về kỹ thuật, công nghệ, nghiệp vụ. Theo cấu trúc này, người lãnh đạo vẫn chỉ huy trực tiếp nhưng có thêm sự hỗ trợ bởi bộ phận tham mưu (T), đó là người trợ lý hoặc nhóm chuyên môn. Người lãnh đạo nhận được các ý kiến tư vấn trước khi ban hành quyết định tới các bộ phận thừa hành.



**Hình 8.17.** Sơ đồ cấu trúc trực tuyến – tham mưu

Trong đó: A là người lãnh đạo công ty Dược

B là người quản trị đơn vị thừa hành

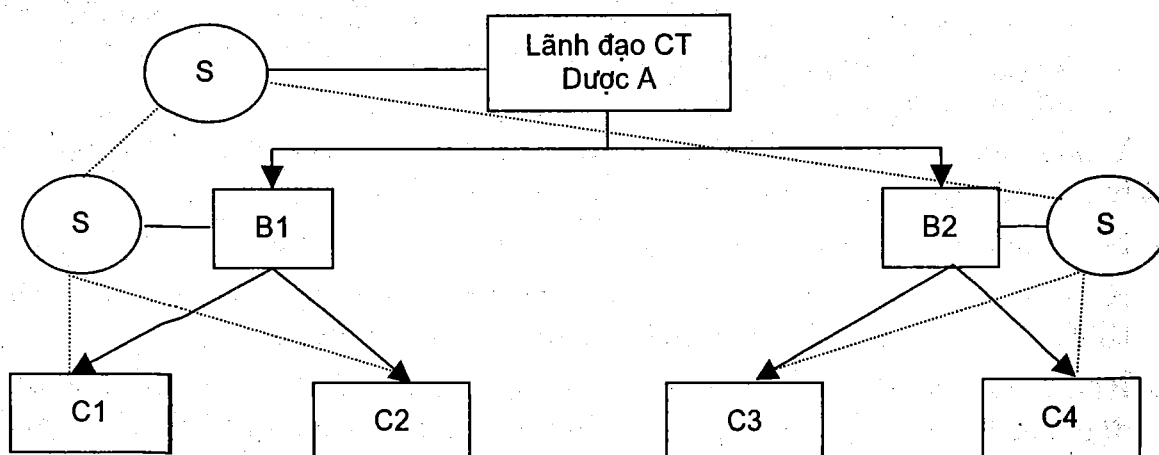
C là người thừa hành

T là bộ phận tham mưu.

#### 4.4. Cấu trúc trực tuyến - chức năng

Mô hình tổ chức này dựa trên nguyên tắc quản lý trực tuyến, nhưng bên cạnh người lãnh đạo có bộ phận tham mưu để giúp người lãnh đạo ra quyết định.

Được áp dụng rộng rãi hơn các mô hình cấu trúc tổ chức nói trên, với mô hình tổ chức này khi quyết định được chấp nhận, người lãnh đạo chung sẽ ban hành, các bộ phận chức năng chỉ làm nhiệm vụ hướng dẫn phần chuyên môn của mình.



**Hình 8.18.** Sơ đồ cấu trúc trực tuyến - chức năng

Trong đó: A là người lãnh đạo

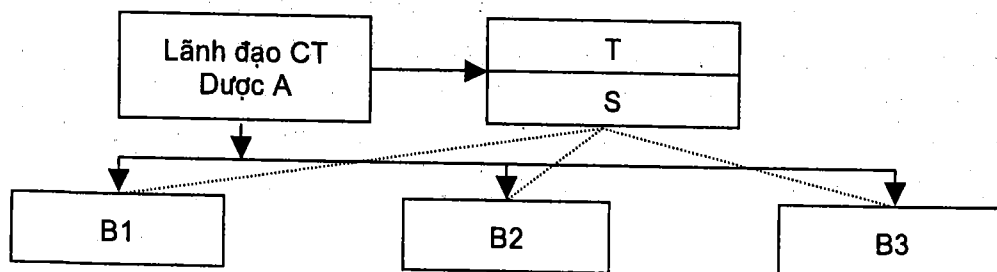
B là người quản trị đơn vị thừa hành

C là người thừa hành

S là bộ phận tham mưu.

#### 4.5. Cấu trúc trực tuyến – tham mưu – chức năng

Là một mô hình phối hợp các mô hình mô tả nêu trên kết hợp với sự phân cấp quản trị rõ ràng và triệt để giữa các bộ phận và đơn vị. Với cách tổ chức hoạt động theo mô hình này, bộ máy tổ chức trong một đơn vị sẽ có khả năng thực hiện được các yếu tố: Tổ chức gọn, dễ hoạt động và có hiệu lực nhanh.



Hình 8.19. Sơ đồ cấu trúc trực tuyến – tham mưu – chức năng

Trong đó: A là người lãnh đạo

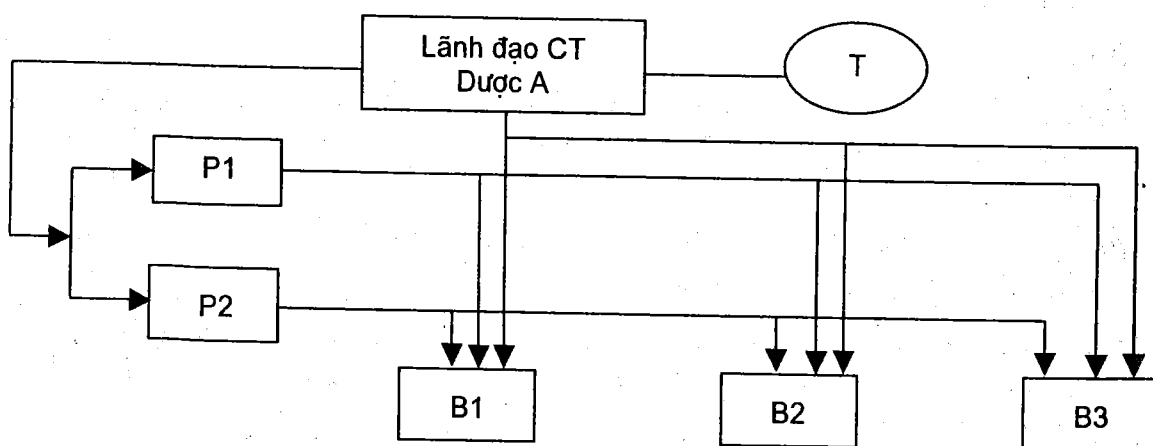
B là người quản trị đơn vị thừa hành

T là bộ phận tham mưu.

S là bộ phận tham mưu.

#### 4.6. Cấu trúc chương trình – mục tiêu

Cho phép hình thành các bộ phận đặc biệt để điều phối việc thực hiện những chương trình mục tiêu trong một thời gian nhất định.



Hình 8.20. Sơ đồ cấu trúc chương trình mục tiêu

B là người quản trị đơn vị thừa hành.

P là bộ phận quản trị đơn vị thừa hành

T là bộ phận tham mưu.

Như vậy, việc xác định cấu trúc tổ chức của hệ thống quản trị về thực chất là việc xác định bộ máy của các cơ quan phải phù hợp, để đảm bảo hoàn thành các chức năng, nhiệm vụ đã được xác định.

#### 4.7. Cơ cấu theo sản phẩm, dịch vụ, khách hàng hoặc thị trường

Cơ cấu này phân theo nhóm các cá nhân và nguồn lực theo sản phẩm, dịch vụ, khách hàng hoặc thị trường. Cơ cấu này thường được sử dụng để đáp ứng các đe dọa và cơ hội của môi trường.

Nhiều doanh nghiệp hoạt động trên địa bàn rộng, tiêu thụ sản phẩm ở cả trong nước và quốc tế thường sử dụng việc phân chia phòng, ban theo lãnh thổ. Khi doanh nghiệp có những mảng khách hàng khác nhau cần phải đặc biệt quan tâm, doanh nghiệp sẽ tổ chức cơ cấu theo khách hàng. Hình 8.21 là kiểu cơ cấu của một doanh nghiệp được phân nhóm theo sản phẩm và vùng cho ba bộ phận của một tổ hợp công ty lớn.

Cơ cấu này có **ưu điểm**:

- (1) Cơ cấu cung cấp sự thích nghi và linh động trong việc thoả mãn các nhu cầu của những nhóm bên ngoài quan trọng.
- (2) Cơ cấu cho phép nhận ra những thay đổi bên ngoài.
- (3) Cơ cấu tạo ra sự liên kết độ sâu nhân sự chuyên môn hoá trong hệ thống thứ bậc.
- (4) Cơ cấu tập trung vào sự thành công hoặc thất bại của những sản phẩm, dịch vụ, khách hàng hoặc lãnh thổ đặc biệt.
- (5) Hình mẫu này tạo ra "**các đơn vị kinh doanh**" khác biệt nhau. Quản lý cấp tột đỉnh có thể dễ một bộ phận này đối chọi với một bộ phận khác.

**Nhược điểm:**

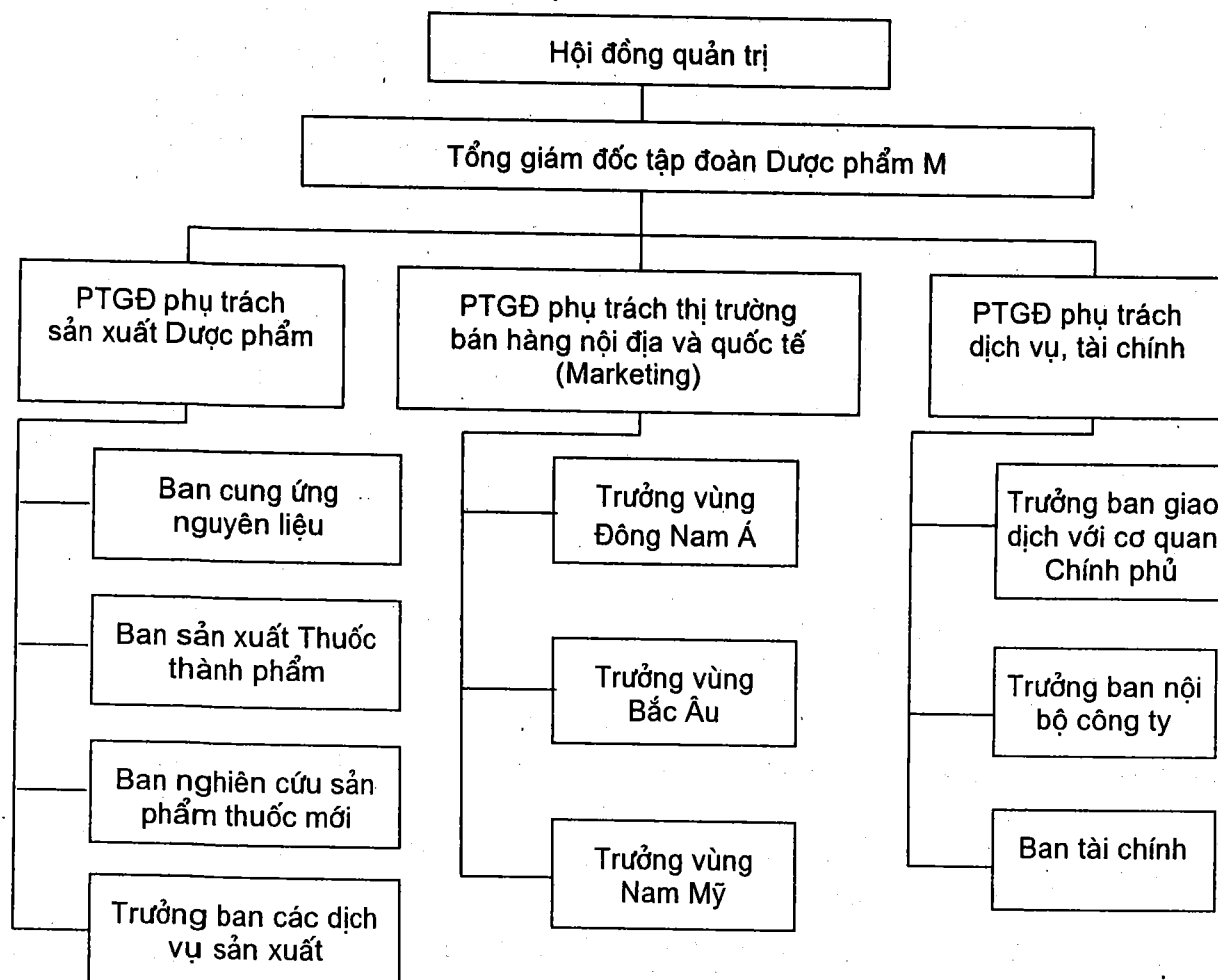
- (1) Cơ cấu không cung cấp một nền chung cho các cá nhân có đào tạo cao với những kinh nghiệm tương tự để giải quyết vấn đề và đào tạo nhân viên mới.
- (2) Cơ cấu có thể dẫn tới sự trùng lặp cố gắng ở mỗi phân khoa nhằm giải quyết những vấn đề tương tự.
- (3) Các mục tiêu của các bộ phận có thể được ưu tiên qua sức mạnh và tiềm năng của toàn bộ tổ chức. Tuy nhiên cơ cấu này có khó khăn trong việc thích ứng với mối đe dọa toàn doanh nghiệp.
- (4) Các vấn đề xung đột có thể xuất hiện khi các bộ phận cố gắng phát triển các dự án chung trao đổi nguồn lực, chia sẻ những con người hoặc tính giá hàng hoá dịch vụ cần trao đổi lẫn nhau.

Trong các doanh nghiệp dựa vào sự chuyên môn hoá kiểu này có thể diễn ra các xu hướng:

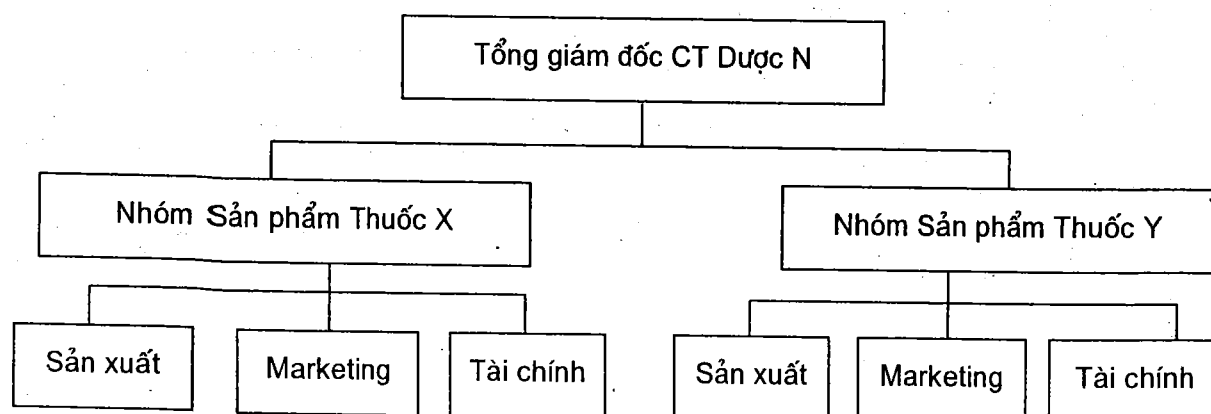
- Nhấn mạnh sự mềm dẻo và sự đáp ứng đối với các nhu cầu của các đơn vị bên ngoài quan trọng.



- Chậm về chất lượng kỹ thuật của sản phẩm và dịch vụ khi so sánh với các đối thủ cạnh tranh theo cơ cấu chức năng.
- Khó phối hợp các phân khoa, đặc biệt khi các bộ phận của cơ cấu phải làm việc chặt chẽ hoặc bán sản phẩm cho nhau.



**Hình 8.21.** Cơ cấu theo sản phẩm, thị trường cho một tập đoàn (Hãng) sản xuất, phân phối dược phẩm trên thế giới



**Hình 8.22.** Kết hợp cơ cấu tổ chức theo sản phẩm và cơ cấu chức năng

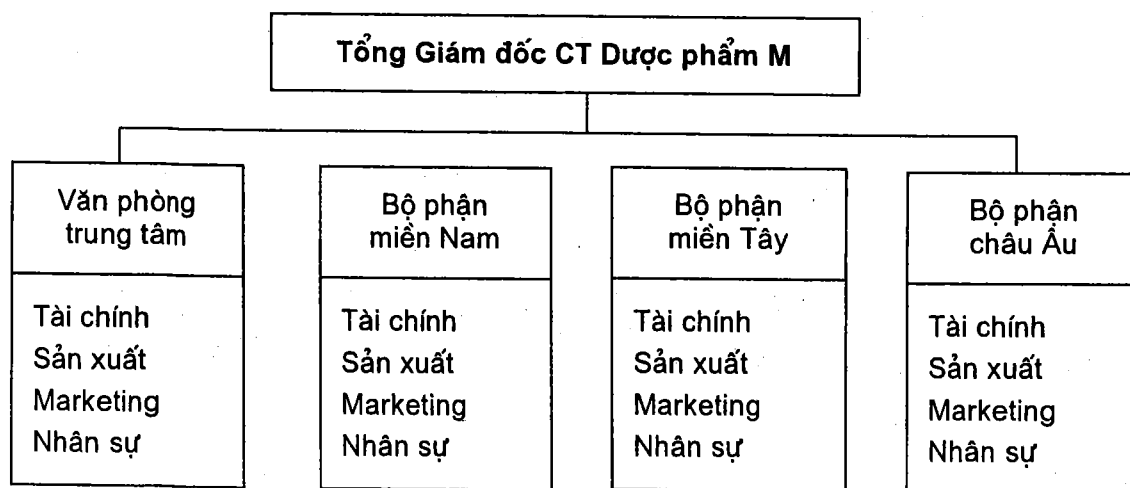
#### 4.8. Cơ cấu theo khu vực địa lý

Cơ cấu tổ chức theo khu vực địa lý thường được các doanh nghiệp hoạt động kinh doanh trong nhiều khu vực thị trường khác nhau áp dụng. Tại mỗi khu vực địa lý, ban lãnh đạo doanh nghiệp giao quyền cho nhà quản lý đứng đầu bộ phận đảm nhiệm tất cả các chức năng, thay vì phân chia mỗi chức năng cho nhà quản trị đảm nhiệm hay tập trung tất cả mọi công việc về văn phòng trung tâm. Chẳng hạn một doanh nghiệp có tầm hoạt động quốc tế có thể thành lập những bộ phận riêng chịu trách nhiệm điều hành toàn bộ các hoạt động kinh doanh tại mỗi khu vực như bộ phận Đông Á, bộ phận Bắc Mỹ, bộ phận Đông Âu, bộ phận Tây Âu...

Các lợi điểm và bất lợi của cơ cấu tổ chức này được trình bày trong bảng 8.8. Mỗi đơn vị của tổ chức hoạt động tại một khu vực thị trường có thể trực tiếp theo sát mọi biến động và đáp ứng kịp thời mọi nhu cầu của khách hàng. Về mặt sản xuất, nhà máy đặt tại mỗi khu vực gần các nguồn nguyên liệu và các nhà cung cấp địa phương. Doanh nghiệp có thể tiết kiệm được các chi phí do giá nguyên liệu, lao động, chi phí chuyên chở thấp. Đồng thời các dịch vụ khách hàng, dịch vụ hậu mãi được tiến hành phù hợp với những khách hàng sở tại.

**Bảng 8.8.** Những thuận lợi và bất lợi của cơ cấu theo khu vực địa lý

| Thuận lợi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. Các nguồn nguyên liệu, lao động... tại chỗ sử dụng cho sản xuất cho phép tiết kiệm thời gian và chi phí.</li><li>2. Các nhà quản trị có thể phát triển các kỹ năng chuyên môn để giải quyết vấn đề chuyên môn và phù hợp với thực tế.</li><li>3. Doanh nghiệp hiểu rõ hơn về khách hàng tại từng khu vực.</li></ol>                                                                                                                                                                                                    |
| Bất lợi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. Tất cả các bộ phận chức năng đều được thiết lập tại mỗi văn phòng khu vực, do đó cơ cấu bộ máy của tổ chức khá cồng kềnh.</li><li>2. Rất dễ xảy ra những xung đột giữa các mục tiêu của mỗi văn phòng khu vực với các mục tiêu chung của tổ chức.</li><li>3. Tổ chức phải đề ra nhiều quy chế và quy định để phối hợp và đảm bảo sự thống nhất giữa các bộ phận khu vực.</li><li>4. Cơ cấu tổ chức này không khuyến khích nhân viên phát triển những kiến thức giải quyết những vấn đề tại các khu vực khác.</li></ol> |



Hình 8.23. Cơ cấu tổ chức theo khu vực địa lý

#### 4.9. Cơ cấu tổ chức ma trận

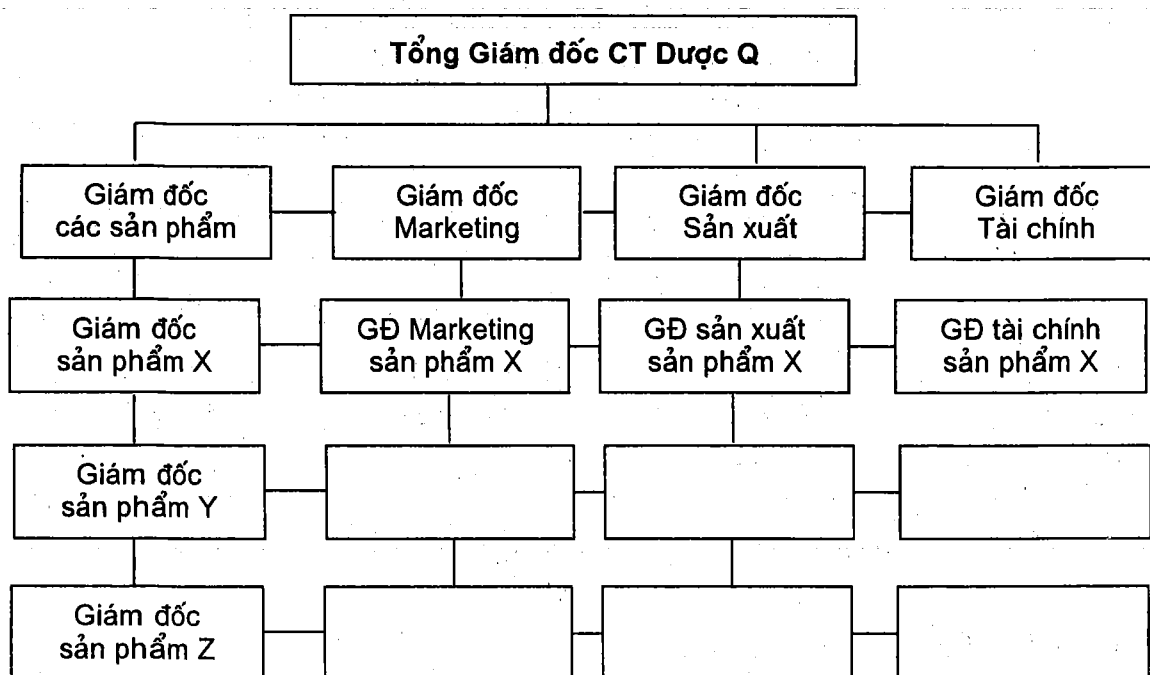
Cơ cấu tổ chức ma trận là loại bỏ cơ cấu tổ chức dựa trên những hệ thống quyền lực và hỗ trợ nhiều chiều. Cơ cấu này tạo ra một Giám đốc dự án là người chịu trách nhiệm phối hợp các hoạt động của các bộ phận chia quyền lực với cả các nhà quản trị theo chức năng và các nhà quản trị sản phẩm.

Trong một cơ cấu ma trận có hai tuyến quyền lực, tuyến chức năng hoạt động theo chiều dọc và tuyến sản phẩm hay dự án hoạt động theo chiều ngang. Bởi vậy, một cơ cấu ma trận tồn tại ba tập hợp các mối quan hệ đơn tuyến:

- Các mối quan hệ giữa Giám đốc dự án, là người đứng đầu và cân bằng hai tuyến quyền lực, với các Giám đốc sản phẩm và Giám đốc chức năng.
- Các mối quan hệ giữa Giám đốc chức năng và Giám đốc sản phẩm.
- Các mối quan hệ giữa các cấp dưới với các nhà quản trị sản phẩm và nhà quản trị theo chức năng.

Sơ đồ hình 8.24 trình bày một cơ cấu tổ chức ma trận điển hình. Các bộ phận chức năng được trình bày thành các cột và các bộ phận sản phẩm được thể hiện thành các hàng. Thuật ngữ *tổ chức theo ma trận* được sử dụng để mô tả xuyên suốt các cấu trúc sản phẩm và chức năng.

Cơ cấu tổ chức ma trận được sáng tạo ra nhằm tận dụng những lợi điểm của cả mô hình cơ cấu tổ chức theo chức năng và mô hình tổ chức theo sản phẩm, đồng thời tối thiểu hoá những bất lợi của chúng. Cơ cấu này phá vỡ những rào cản bằng cách cho phép các nhân viên từ các bộ phận chức năng khác nhau đóng góp những kỹ năng của họ trong việc giải quyết những vấn đề chung của tổ chức. Do đó làm tăng khả năng sử dụng các nguồn nhân lực và tài chính của doanh nghiệp nhằm thích nghi với sự thay đổi của môi trường kinh doanh.



**Hình 8.24.** Cơ cấu tổ chức ma trận điển hình

Cơ cấu tổ chức ma trận đòi hỏi tính linh hoạt và hợp tác tại tất cả các cấp của tổ chức. Do đó tính hiệu quả của cơ cấu ma trận tùy thuộc vào một mạng lưới truyền thông mở, trực tiếp trong tổ chức. Hơn thế nữa, tất cả các nhà quản trị và nhân viên cần nắm vững những kỹ năng cần thiết như cách giải quyết những xung đột giữa các bộ phận, hay cách tổ chức một cách hiệu quả các cuộc họp...

Bởi vì cơ cấu tổ chức ma trận là khá phức tạp, nên các doanh nghiệp chỉ nên sử dụng cơ cấu này khi thoả mãn các điều kiện sau:

- Doanh nghiệp đang hoạt động trong một môi trường có mức độ cạnh tranh mạnh mẽ, đòi hỏi phải đưa ra những sản phẩm đổi mới, đa dạng, có tính nghệ thuật cao. Dưới những áp lực này, các nhà quản trị phải phối hợp nhiều nguồn lực để phát triển những sản phẩm mới.
- Các nhà quản trị phải xử lý những khối lượng thông tin lớn do sự thay đổi nhanh chóng của công nghệ và thị trường.
- Doanh nghiệp cần sử dụng một cách có hiệu quả các nguồn lực nhưng không thể tạo ra những điều kiện thuận lợi cho tất cả các sản phẩm hay dịch vụ. Do đó, nó phải có khả năng điều động nhân sự từ bộ phận này đến bộ phận khác.

Ngày nay, cơ cấu tổ chức ma trận thường được áp dụng trong các ngân hàng. Các Công ty tư vấn, quảng cáo và các trường học... Mặt khác, nhiều Công ty áp dụng mô hình tổ chức này ở tất cả các cấp, song có những Công ty chỉ áp dụng ở một số bộ phận.

**Bảng 8.9. Những thuận lợi và bất lợi của cơ cấu ma trận**

| <b>Thuận lợi</b>                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Các nhà quản trị có thể linh hoạt điều động nhân sự giữa các bộ phận.                                              |
| 2. Thúc đẩy sự hợp tác giữa các bộ phận trong tổ chức.                                                                |
| 3. Phát huy vai trò ra quyết định, thông tin và giao tiếp của các nhà quản trị phụ trách các sản phẩm.                |
| 4. Gia tăng thách thức và thu hút sự quan tâm của nhân viên.                                                          |
| 5. Đem lại những kiến thức chuyên sâu về các loại dự án - sản phẩm.                                                   |
| <b>Bất lợi</b>                                                                                                        |
| 1. Quá trình thực hiện làm phát sinh một số chi phí.                                                                  |
| 2. Đòi hỏi phải có những kỹ năng giao tế nhân sự giỏi.                                                                |
| 3. Có thể làm nảy sinh một số thủ thuật đối lập với các kỹ năng quản trị.                                             |
| 4. Có thể làm cho nhân viên lâm vào tình trạng bối rối khi phải nhận những mệnh lệnh trái ngược nhau từ hai cấp trên. |
| 5. Có thể tạo ra nhiều tranh cãi.                                                                                     |

#### 4.10. Lựa chọn một cơ cấu tổ chức thích hợp

Không có một loại cơ cấu tổ chức nào là hoàn hảo, do đó các nhà quản trị phải lựa chọn một cơ cấu tổ chức phù hợp với những đặc điểm cụ thể của doanh nghiệp. Bảng 8.10 liệt kê những đặc trưng có thể giúp các nhà quản trị quyết định chọn một cơ cấu phù hợp với một hoàn cảnh nhất định.

**Bảng 8.10. Loại cơ cấu tổ chức phù hợp với đặc điểm của tổ chức.**

| <b>Đặc điểm của tổ chức</b>                                                                                   | <b>Loại cơ cấu tổ chức phù hợp</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| Quy mô nhỏ                                                                                                    | Cơ cấu chức năng                   |
| Phạm vi hoạt động toàn cầu hay quốc tế                                                                        | Cơ cấu theo khu vực địa lý         |
| Hoạt động trong một môi trường cạnh tranh cao và công nghệ thay đổi nhanh.                                    | Cơ cấu ma trận                     |
| Áp lực đòi hỏi sử dụng hợp lý các nguồn lực khan hiếm.                                                        | Cơ cấu ma trận.                    |
| Khách hàng <ul style="list-style-type: none"> <li>- Thay đổi</li> <li>- Đa dạng</li> <li>- Ổn định</li> </ul> | Cơ cấu ma trận                     |
|                                                                                                               | Cơ cấu theo sản phẩm               |
|                                                                                                               | Cơ cấu chức năng                   |
| Áp dụng những thiết bị đặc biệt.                                                                              | Cơ cấu sản phẩm                    |
| Đòi hỏi chuyên môn hóa kỹ năng                                                                                | Cơ cấu chức năng.                  |
| Các chi phí vận chuyển nguyên liệu cao.                                                                       | Cơ cấu theo khu vực địa lý.        |



## 5. MÔI TRƯỜNG KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP

### 5.1. Khái niệm và đặc điểm môi trường kinh doanh của doanh nghiệp

Từ những cách tiếp cận khác nhau người ta có nhiều khái niệm khác nhau về môi trường kinh doanh của doanh nghiệp. Song khái niệm môi trường kinh doanh theo quan điểm kinh tế học hiện đại được nhiều người chấp nhận là:

*Môi trường kinh doanh của doanh nghiệp là tập hợp các lực lượng bên trong và bên ngoài có ảnh hưởng đến khả năng tồn tại và phát triển của doanh nghiệp.*

Môi trường kinh doanh là một khung cảnh bao trùm lên toàn bộ hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, bao gồm tổng thể các nhân tố mang tính khách quan và chủ quan, vận động và tương tác lẫn nhau, tác động đến quá trình kinh doanh của doanh nghiệp. Môi trường kinh doanh cần thiết cho doanh nghiệp tồn tại và phát triển, một doanh nghiệp muốn thành đạt không chỉ nắm vững các nguồn lực bên ngoài để có thể tận dụng được cơ hội cũng như tránh rủi ro trong kinh doanh. Môi trường kinh doanh và doanh nghiệp không thể tách rời, doanh nghiệp không thể tồn tại và phát triển được nếu nó không thích nghi được với môi trường.

*Môi trường kinh doanh của doanh nghiệp có đặc điểm sau đây:*

- Môi trường kinh doanh tồn tại một cách khách quan, không có một doanh nghiệp nào không tồn tại trong môi trường kinh doanh nhất định.
- Môi trường kinh doanh có tính tổng thể, bao gồm nhiều yếu tố cấu thành có quan hệ qua lại ràng buộc lẫn nhau và thay đổi theo trình độ phát triển kinh tế xã hội.
- Môi trường kinh doanh và các yếu tố cấu thành luôn vận động và biến đổi. Sự vận động và biến đổi của các yếu tố môi trường chịu sự tác động của qui luật vận động nội tại của nền kinh tế và của từng yếu tố cấu thành môi trường kinh doanh theo hướng ngày càng phát triển và hoàn thiện.
- Môi trường kinh doanh của doanh nghiệp là một hệ thống mở, nó có quan hệ và chịu sự tác động của môi trường kinh doanh rộng lớn hơn - môi trường kinh doanh của cả nước và quốc tế.

### 5.2. Phân loại môi trường kinh doanh của doanh nghiệp

Môi trường kinh doanh của doanh nghiệp rất đa dạng và phong phú, để kiểm soát được môi trường, cần thiết phải phân tích đánh giá từng lực lượng để phục vụ cho mục tiêu khác nhau:

#### 5.2.1. Phân loại theo lĩnh vực

Môi trường kinh doanh của doanh nghiệp bao gồm các môi trường bộ phận là:

- Môi trường kinh tế: Cơ hội chung, biến đổi của giá cả, biến đổi của thu nhập, tỷ giá hối đoái, tình trạng cạnh tranh...
- Môi trường kỹ thuật: Các phát minh, sáng kiến, công nghệ mới...
- Môi trường luật pháp và thể chế: Luật, các tiêu chuẩn, chính sách...
- Môi trường chính trị: Sự can thiệp của Chính phủ, nhân cách các nhà cầm quyền, thái độ của Chính phủ đối với các doanh nghiệp khác nhau...
- Môi trường văn hoá: Lối sống, trình độ giáo dục, các hình thức truyền thống...
- Môi trường xã hội: Tình trạng việc làm, hoàn cảnh xã hội, phân phối thu nhập, mức độ mâu thuẫn xã hội...
- Môi trường tự nhiên, sinh thái: Tình trạng ô nhiễm...

### 5.2.2. Phân loại theo phạm vi

Môi trường kinh doanh của doanh nghiệp gồm có:

- Môi trường vĩ mô: Bao gồm các yếu tố kinh tế, chính trị, kỹ thuật, xã hội, tự nhiên... Môi trường vĩ mô có thể ảnh hưởng đến doanh nghiệp một cách độc lập hoặc trong mối liên kết với các yếu tố khác. Môi trường vĩ mô quốc tế cũng có ảnh hưởng sâu sắc đến hoạt động của doanh nghiệp.
- Môi trường vi mô (hay môi trường đặc thù): Bao gồm các yếu tố trong ngành và các yếu tố ngoại cảnh đối với doanh nghiệp, quyết định tính chất và mức độ cạnh tranh trong ngành kinh doanh đó, các yếu tố cơ bản tạo môi trường ngành là đối thủ cạnh tranh, người cung cấp, khách hàng, cơ quan Nhà nước...
- Môi trường vĩ mô và môi trường vi mô kết hợp với nhau tạo thành môi trường bên ngoài, hoặc môi trường nằm ngoài tầm kiểm soát của DN.
- Môi trường nội bộ bao gồm các yếu tố và hệ thống bên trong của doanh nghiệp như nguồn nhân lực, tài chính, nghiên cứu và phát triển, marketing, nề nếp tổ chức chung.
- Môi trường nội bộ doanh nghiệp bao hàm các nguồn lực nội bộ của doanh nghiệp. Môi trường nội bộ doanh nghiệp phải gắn bó, hoà nhập với môi trường bên ngoài.

### 5.3. Môi trường vĩ mô của doanh nghiệp hoặc một đơn vị

Môi trường vĩ mô của doanh nghiệp bao gồm các yếu tố nằm bên ngoài doanh nghiệp có tác động trên bình diện rộng và lâu dài đến mọi hoạt động của doanh nghiệp.

Môi trường vĩ mô thường ảnh hưởng chung đến tất cả các doanh nghiệp.

Môi trường vĩ mô bao gồm các yếu tố kinh tế, chính trị, kỹ thuật, tự nhiên văn hoá xã hội, dân số.

### **5.3.1. Môi trường kinh tế**

Bao gồm các yếu tố về sự ổn định kinh tế, sức mua, sự ổn định giá cả về tiền tệ, sự thay đổi về mức thu nhập, lạm phát, lãi suất, tỉ giá hối đoái... Tất cả các yếu tố này đều ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Do đó mỗi doanh nghiệp đều phải theo dõi sự biến động của các yếu tố kinh tế để phân tích, dự đoán và tiến hành các biện pháp đối phó.

### **5.3.2. Môi trường chính trị**

Bao gồm luật pháp, các chính sách và cơ chế của Nhà nước cũng như sự ổn định chung của Quốc gia và các mối quan hệ chính trị quốc tế. Nhà quản trị phải tiên đoán được những thay đổi quan trọng về chính trị trong nước, trong khu vực và trên thế giới để có quyết định đúng đắn trong kinh doanh.

### **5.3.3. Môi trường kỹ thuật**

Sự phát triển của khoa học kỹ thuật đã tác động mạnh mẽ đến sự phát triển của nền sản xuất xã hội và đời sống con người. Tất cả sản phẩm hàng hoá tạo ra hiện nay đều gắn với những thành tựu khoa học kỹ thuật. Thực tế đã chứng minh doanh nghiệp nào nắm vững kỹ thuật và ứng dụng được nhiều công nghệ mới thì sẽ tồn tại và phát triển. Vì thế nhà quản trị phải theo dõi tiến bộ khoa học kỹ thuật, nhanh chóng nghiên cứu để ứng dụng các phát minh có liên quan, tránh sự tụt hậu về kỹ thuật dẫn đến thất bại trong cạnh tranh.

### **5.3.4. Môi trường tự nhiên**

Những hiện tượng tự nhiên không dự kiến được như: mưa, bão lụt, động đất... đều ảnh hưởng không có lợi cho việc sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Song môi trường tự nhiên được nổi lên như một sự kiện nổi bật hiện nay là ô nhiễm môi trường đã đến mức báo động. Một trong những tác nhân đó là hoạt động của các doanh nghiệp làm ô nhiễm môi trường do sử dụng công nghệ và xử lý chất thải. Ngoài việc doanh nghiệp phải đóng thuế môi trường, nhà quản trị phải tìm cách thay thế nguyên vật liệu, nghiên cứu áp dụng các hệ thống lọc hơi đốt, xử lý phế thải, sử dụng nguyên liệu tái sinh...

### **5.3.5. Môi trường văn hoá - xã hội**

Gồm các yếu tố có quan hệ trực tiếp với hành vi, thói quen của con người như tập quán, thị hiếu của từng dân tộc, khu vực, cá nhân. Con người luôn sống trong một môi trường xã hội đặc thù, tính đặc thù của mỗi nhóm người trong xã hội với các nền văn minh khác. Nhà quản trị phải nắm vững hai xu hướng này để có giải pháp thâm nhập thích hợp. Sản phẩm của doanh nghiệp có thể liên quan tới thị trường của nền văn hoá nào thì phải phù hợp với các chuẩn mực của nền văn hoá đó.

Kinh doanh là một bộ phận của các hoạt động xã hội, nên nó có trách nhiệm tham gia duy trì và cải thiện phúc lợi chung, trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp không chỉ thực hiện bằng kinh tế mà bằng hàng loạt yếu tố ngoài kinh tế, doanh nghiệp không chỉ có mục tiêu lợi nhuận mà còn có các mục tiêu khác.

#### **5.4. Môi trường đặc thù**

Môi trường đặc thù của doanh nghiệp bao gồm các yếu tố trong ngành và yếu tố ngoại cảnh, liên quan trực tiếp tới sự hoàn thành những mục tiêu của doanh nghiệp.

Đây là môi trường kinh doanh của từng doanh nghiệp, nó ảnh hưởng mạnh và trực diện, quyết định tính chất mức độ cạnh tranh trong ngành. Có 5 yếu tố cơ bản tạo thành môi trường ngành đó là: người cung cấp; khách hàng; đối thủ cạnh tranh; cơ quan Nhà nước và các nhóm áp lực.

##### **5.4.1. Người cung cấp**

Người cung cấp có thể chia làm 3 loại chủ yếu là cung cấp thiết bị nguyên vật liệu, cung cấp riêng và các dịch vụ ngân hàng, bảo hiểm và cung cấp nhân công. Yêu cầu của việc cung cấp là đầy đủ về số lượng, chủng loại, bảo đảm chất lượng, kịp thời về thời gian và ổn định về giá cả.

Người cung cấp có ý nghĩa quan trọng đối với doanh nghiệp, nó đảm bảo cho hoạt động của doanh nghiệp được tiến hành ổn định theo đúng kế hoạch đã vạch ra. Song doanh nghiệp thường chịu sức ép của nhà cung cấp do: đa dạng hoá các yếu tố đầu vào, tình trạng tập trung hoá của các nhà cung cấp, sự liên kết của nhà cung cấp với các doanh nghiệp ngày càng nhiều... Mỗi sự trục trặc trong quan hệ với người cung cấp là một thiệt hại cho bản thân doanh nghiệp. Do đó nhà quản trị phải tìm cách đến được các nguồn cung ứng đều đặn với giá cả hợp lý, đa dạng hoá nguồn cung cấp, tuy nhiên trong các mối quan hệ cần tìm ra được một người cung cấp chủ yếu có đầy đủ sự tin cậy. Mặt khác việc xây dựng kế hoạch cung ứng là một biện pháp ngày càng trở nên quan trọng. Kế hoạch cung ứng phải được lập sát, đúng, có hệ số an toàn, nhưng không quá cao để có thể tránh được bất trắc mà không làm tăng chi phí.

Đối với việc cung cấp các dịch vụ tài chính, bảo hiểm, nhà quản trị phải tính toán các vấn đề có liên quan tới quá trình chu chuyển vốn và các rủi ro trong kinh doanh để có kế hoạch yêu cầu cung cấp vốn. Việc lựa chọn ngân hàng để mở tài khoản, lựa chọn công ty bảo hiểm để đề phòng rủi ro có ý nghĩa rất quan trọng. Ngoài ra, quá trình kinh doanh đòi hỏi nhà quản trị phải theo sát sự biến động trên thị trường vốn và thị trường chứng khoán để có quyết định chính xác khi tiến hành các biện pháp huy động vốn.

### 5.4.2. Khách hàng

Khách hàng của doanh nghiệp có thể chia thành 6 loại chủ yếu:

- Các tổ chức thương nghiệp mua hàng hóa, dịch vụ của doanh nghiệp để bán.
- Các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh mua hàng hoá của doanh nghiệp để làm nguyên vật liệu cho quá trình sản xuất của họ.
- Chính phủ mua hàng hoá dịch vụ của doanh nghiệp để phục vụ cho các cơ quan quản lý Nhà nước, cho lực lượng vũ trang, an ninh hoặc các nhu cầu công cộng.
- Các cá nhân và hộ gia đình mua hàng hoá dịch vụ để sử dụng.
- Các tổ chức xã hội, chính trị mua hàng hoá dịch vụ cho hoạt động của tổ chức.
- Các tổ chức, cá nhân là người nước ngoài. Việc giao dịch với loại khách hàng này chính là tham gia hoạt động thương mại quốc tế, là hoạt động xuất nhập khẩu hàng hoá.

Một doanh nghiệp có thể giao dịch với tất cả hoặc một số trong các loại khách hàng đó. Khách hàng có ý nghĩa quan trọng đối với doanh nghiệp, là lý do tồn tại của doanh nghiệp. Song doanh nghiệp thường chịu sức ép của khách hàng do cơ hội được lựa chọn của người mua ngày càng tăng, số lượng người mua luôn luôn giảm, tình trạng được thông tin của người mua, sự nhạy cảm về giá cả, sự thay đổi về quan niệm đối với giá trị hàng hoá, sự thay đổi về cơ cấu tiêu dùng... Do đó khách hàng biểu thị sự bất trắc của doanh nghiệp. Nhà quản trị cần nghiên cứu cẩn thận đặc điểm của từng loại khách hàng để đáp ứng đầy đủ yêu cầu.

### 5.4.3. Đối thủ cạnh tranh

Đối thủ cạnh tranh là người cùng cung ứng một loại hàng hoá với doanh nghiệp có thể lực tương đối lớn.

Điều này cho thấy không phải ai cùng cung ứng một loại hàng hoá với doanh nghiệp ra thị trường đều là đối thủ cạnh tranh. Song bất cứ doanh nghiệp nào, ngay cả khi độc quyền vẫn có một hay nhiều đối thủ cạnh tranh. Có nhiều cách thức cạnh tranh, bao gồm cạnh tranh trực tiếp, cạnh tranh gián tiếp, cạnh tranh cùng loại sản phẩm, cạnh tranh bằng sản phẩm dịch vụ thay thế.

Đối thủ cạnh tranh có ý nghĩa quan trọng đối với doanh nghiệp, vừa là đối thủ làm tăng rủi ro cho doanh nghiệp, mặt khác lại tạo cơ hội kinh doanh mới, hấp dẫn cho doanh nghiệp. Do đó các tổ chức cạnh tranh là lực lượng môi trường quan trọng mà nhà quản trị phải theo dõi và sẵn sàng đối phó. Nhà quản trị cần xác định ai là đối thủ cạnh tranh cũng như phải tìm hiểu nghiên cứu chính sách tiêu thụ sản phẩm của đối thủ cạnh tranh. Khi phân tích đối thủ cạnh tranh cần chú ý đến các đối thủ cạnh tranh mới xuất hiện trên thị trường.



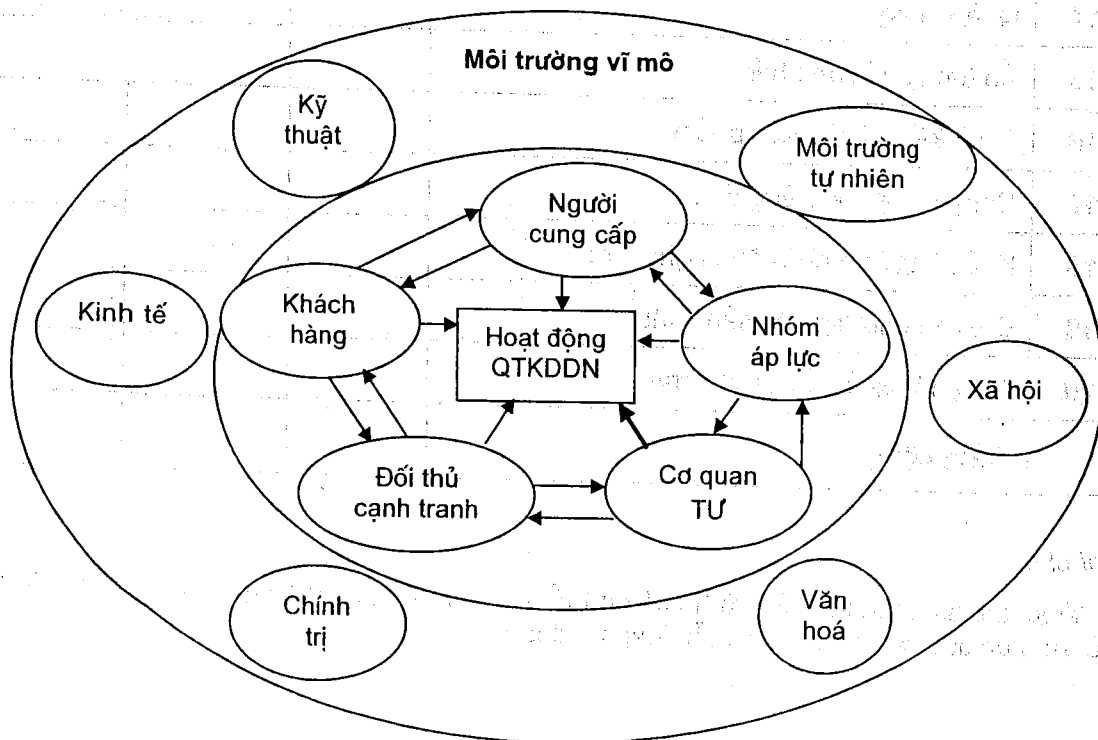
#### 5.4.4. Các cơ quan Nhà nước

Các cơ quan Nhà nước ở Trung ương và địa phương đều có ảnh hưởng đến hoạt động của một doanh nghiệp. Mỗi doanh nghiệp có các cơ quan Nhà nước theo dõi, giám sát trên các lĩnh vực như để đảm bảo cho hoạt động cạnh tranh được suôn sẻ, bảo vệ người tiêu dùng, chất lượng và công nghệ của các loại hàng hoá đặc biệt, môi trường, thuế khoá và các vấn đề có liên quan đến các dịch vụ công cộng do Nhà nước cung cấp cho doanh nghiệp.

Việc tác động của các cơ quan Nhà nước có thể mang ý nghĩa khuyến khích, hoặc gây áp lực hoặc đơn giản là kiểm tra giám sát... Một nhà quản trị khôn ngoan thường không né tránh mà phải tranh thủ sự giúp đỡ của cơ quan Nhà nước về các vấn đề có liên quan. Sự tham khảo ý kiến rất có lợi cho doanh nghiệp, nó đảm bảo cho doanh nghiệp tránh được những bất trắc và tìm được giải pháp cần thiết cho các vấn đề phát sinh trong hoạt động doanh nghiệp.

#### 5.4.5. Nhóm áp lực

Trong hoạt động sản xuất kinh doanh, các doanh nghiệp thường có các nhóm công kích về hoạt động tiêu thụ sản phẩm của doanh nghiệp. Các nhà quản trị không để ý tới những nhóm áp lực có khuynh hướng đặc biệt, luôn tìm cách ảnh hưởng đến hoạt động của doanh nghiệp. Nhà quản trị phải ý thức được sức mạnh của những nhóm áp lực, phải mở rộng hoạt động thông tin với những nhóm liên quan đến hoạt động của doanh nghiệp để tránh bất trắc cho doanh nghiệp.



Hình 8.25. Sơ đồ môi trường kinh doanh của doanh nghiệp

**Bảng 8.11. Bảng đánh giá môi trường bên trong**

| STT | Nhân tố                            | Điểm | Hệ số | Tổng cộng |
|-----|------------------------------------|------|-------|-----------|
| 1   | Chất lượng ban lãnh đạo            |      |       |           |
| 2   | Chất lượng đội ngũ CNVC            |      |       |           |
| 3   | Cơ cấu tổ chức                     |      |       |           |
| 4   | Chất lượng quản trị chiến lược     |      |       |           |
| 5   | Vốn luân chuyển                    |      |       |           |
| 6   | Khả năng thanh toán                |      |       |           |
| 7   | Khả năng phát hành chứng khoán     |      |       |           |
| 8   | Khả năng vay vốn kinh doanh        |      |       |           |
| 9   | Khả năng trợ giúp của Nhà nước     |      |       |           |
| 10  | Kế hoạch tài chính                 |      |       |           |
| 11  | Chi phí kinh doanh/đơn vị sản phẩm |      |       |           |
| 12  | Giá cả sản phẩm                    |      |       |           |
| 13  | Tổ chức kênh tiêu thụ              |      |       |           |
| 14  | Quảng cáo                          |      |       |           |
| 15  | Ấn tượng về sản phẩm               |      |       |           |
| 16  | Thiết kế mới của sản phẩm          |      |       |           |
| 17  | Công nghệ đang ứng dụng            |      |       |           |
| 18  | Khả năng làm chủ công nghệ mới     |      |       |           |
| 19  | Đổi mới phương tiện sản xuất       |      |       |           |
| 20  | Công tác kiểm tra chất lượng       |      |       |           |
|     | <b>Tổng cộng</b>                   |      |       |           |

*Ghi chú:*

Việc xác định thang điểm và hệ số cụ thể để đánh giá môi trường hoàn toàn tùy thuộc đặc thù và mục tiêu sản phẩm của mỗi doanh nghiệp

**Bảng 8.12. Đánh giá môi trường bên ngoài**

| STT | Nhân tố                                                                                                                                                               | Điểm | Hệ số | Tổng cộng |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------|-----------|
| I   | <b>Các nhân tố môi trường KTQD</b>                                                                                                                                    |      |       |           |
| 1   | <b>Các yếu tố kinh tế</b><br>Thay đổi GNP<br>Tỷ lệ lạm phát<br>Chính sách tiền tệ<br>Giá cả các nhân tố đầu vào<br>Dấu hiệu mới về chu kỳ phát triển kinh tế          |      |       |           |
| 2   | <b>Các yếu tố Chính phủ và pháp luật</b><br>Chính sách phát triển cơ cấu<br>Các luật và văn bản pháp qui ngành<br>Chế độ thuế khoá mới<br>Quy định về chống độc quyền |      |       |           |
| 3   | <b>Các yếu tố công nghệ, kỹ thuật</b><br>Có công nghệ kỹ thuật mới xuất hiện<br>Chính sách bảo vệ độc quyền                                                           |      |       |           |
| 4   | <b>Các yếu tố xã hội</b><br>Thay đổi tập quán tiêu dùng<br>Thay đổi quan niệm sống và mức sống<br>Thay đổi tỷ lệ tăng dân số                                          |      |       |           |
| 5   | <b>Các yếu tố tự nhiên</b><br>Vấn đề bảo vệ môi trường                                                                                                                |      |       |           |
| 6   | <b>Những thay đổi của môi trường quốc tế</b><br>Hiệp ước thuế quan quốc tế<br>Hiệp ước phát triển thị trường khu vực                                                  |      |       |           |
| II  | <b>Các nhân tố môi trường ngành</b>                                                                                                                                   |      |       |           |
| 1   | Tăng trưởng của thị trường                                                                                                                                            |      |       |           |
| 2   | Quy mô thị trường                                                                                                                                                     |      |       |           |
| 3   | Phản ứng của đối thủ                                                                                                                                                  |      |       |           |
| 4   | Sự thay đổi chiến lược của đối thủ                                                                                                                                    |      |       |           |
| 5   | Mạnh, yếu của đối thủ                                                                                                                                                 |      |       |           |
| 6   | Cường độ cạnh tranh                                                                                                                                                   |      |       |           |
| 7   | Xuất hiện đối thủ mới                                                                                                                                                 |      |       |           |
| 8   | Sản phẩm thay thế                                                                                                                                                     |      |       |           |
| 9   | Khách hàng                                                                                                                                                            |      |       |           |
| 10  | Cung cấp các nguồn lực đầu vào                                                                                                                                        |      |       |           |
|     | <b>Tổng cộng</b>                                                                                                                                                      |      |       |           |

## 6. HOẠCH ĐỊNH

Hoạch định là một chức năng chính yếu của các hoạt động quản trị. Chức năng hoạch định bao trùm lên toàn bộ các chức năng khác, bởi tất cả mọi hoạt động của tổ chức phải được hoạch định trước khi chúng được tiến hành.

### 6.1. Tại sao phải hoạch định?

Hoạch định có vai trò hết sức quan trọng, bởi nó hỗ trợ các nhà quản trị một cách hữu hiệu trong việc đề ra những kế hoạch sử dụng hiệu quả các nguồn tài nguyên hạn chế và đối phó với tính không chắc chắn của môi trường. Như vậy, hai nguyên nhân chính yếu đòi hỏi các nhà quản trị phải tiến hành các hoạt động hoạch định là các nguồn tài nguyên hạn chế và môi trường kinh doanh luôn thay đổi.

#### *Khái niệm*

Hoạch định là quá trình chuẩn bị để đối phó với sự thay đổi và tính không chắc chắn bằng việc trù liệu những cách thức hành động trong tương lai.

Do hoạch định giữ vai trò mở đường cho tất cả các chức năng quản trị khác nên nó được coi là chức năng quản trị chính yếu. Trong tình trạng những cơ hội phát triển ngày càng hạn chế và mức độ cạnh tranh ngày càng tăng, hầu hết các nhà quản trị cấp cao của các công ty lớn đều cho rằng những khảo hướng dưới đây sẽ là những định hướng mới của chức năng hoạch định.

Nhìn chung, công việc của nhà hoạch định là đánh giá tính chất và mức độ không chắc chắn của môi trường, để xác định cách thức có thể được thiết lập cho những lĩnh vực có mức độ không chắc chắn thấp, nhưng đối với những lĩnh vực có mức độ không chắc chắn cao đòi hỏi phải hết sức linh hoạt trong hoạch định.

### 6.2. Cơ sở của hoạch định

Hoạch định là một quá trình chuẩn xác bao gồm các bước:

- (1) Lựa chọn sứ mệnh (mission) và các mục tiêu chung cho cả các hoạt động ngắn hạn và dài hạn của tổ chức.
- (2) Xác lập mục tiêu cho từng bộ phận, phòng ban và các cá nhân dựa trên những mục tiêu chung của tổ chức.
- (3) Lựa chọn chiến lược và chiến thuật để thực hiện các mục tiêu.
- (4) Quyết định phân bổ các nguồn lực của tổ chức (nhân lực, tài chính, thiết bị, công cụ...) cho các mục tiêu, chiến lược và chiến thuật.

### **6.2.1. Sứ mệnh của tổ chức (mission)**

Sứ mệnh của tổ chức là lý do để nó tồn tại. Bản công bố sứ mệnh của tổ chức thường trả lời những câu hỏi quan trọng như: "Tại sao tổ chức tồn tại"; "Tổ chức kinh doanh trong lĩnh vực nào" và "Tổ chức sẽ đi về đâu". Do đó, bản công bố sứ mệnh của tổ chức mô tả những hàng hoá hay dịch vụ mà nó cung ứng, những thị trường mà hiện nay Công ty đang hoạt động hay những kế hoạch sẽ theo đuổi trong tương lai và những nhu cầu của khách hàng mục tiêu mà công ty cần thoả mãn.

Mặt khác, bản công bố sứ mệnh, các mục tiêu và chiến lược của một tổ chức chỉ có ý nghĩa khi chúng khuyến khích, thúc đẩy toàn bộ các thành viên của tổ chức suy nghĩ và hành động theo chúng mỗi ngày.

Chẳng hạn, bản công bố sứ mệnh của siêu thị "Bán đúng giá" tại Singapore được nêu như sau: "Khách hàng là nguồn duy nhất đảm bảo cho sự tồn tại của chúng ta. Do đó, tất cả mọi hoạt động phải tập trung vào phục vụ khách hàng với mục tiêu cung cấp cho họ những dịch vụ có chất lượng hàng đầu, thể hiện trên các mặt: giá cả phải chăng, có thể lựa chọn hàng hoá như ý muốn, thuận tiện và hữu ích, phục vụ tận tình và lịch sự".

### **6.2.2. Mục tiêu của tổ chức**

Mục tiêu là một sự cam kết cụ thể với việc thực hiện một kết quả có thể đo lường được, trong khoảng thời gian đã định.

Một tổ chức hay một cá nhân không thể bắt tay vào hoạch định nếu chưa xác định được các mục tiêu của họ một cách rõ ràng. Điều quan trọng đối với các nhà quản trị là phải xác định các mục tiêu, nhận thức về tầm quan trọng của chúng và biết cách thiết lập mục tiêu cụ thể cho từng bộ phận trên cơ sở mục tiêu chung của tổ chức.

- **Xác định các mục tiêu một cách rõ ràng**

Các mục tiêu cần được xác định càng cụ thể càng tốt, trên các phương diện: số lượng, các điều kiện cụ thể, hay những dữ liệu có thể đo lường được và được thể hiện thành văn bản mang tính bắt buộc để thực hiện trong những khoảng thời gian nhất định. Nói cách khác, các mục tiêu thể hiện sự cam kết của doanh nghiệp để hoàn thành một công việc cụ thể ở mức độ và thời gian nào đó. Những tiêu thức này được cụ thể hoá thành số đơn vị hàng hoá, số tiền, hay tỷ lệ phần trăm thị phần...

Chẳng hạn, xí nghiệp được đặt ra mục tiêu cho năm 2001 là:

- Sản xuất và bán ra 30 tỷ đồng thuốc các loại.
- Trong 6 tháng đầu năm, giảm 5 tỷ VNĐ nợ vay ngân hàng.
- Sản phẩm của doanh nghiệp chiếm 10% thị phần kháng sinh nội địa và 5% thị phần thuốc sản xuất trong nước.



Dưới đây là 3 câu hỏi để có thể kiểm tra và điều chỉnh một mục tiêu:

- Mục tiêu này đã đề cập đến kết quả cần hoàn thành như thế nào? (What).
- Mục tiêu này xác định khi nào thì kết quả chờ đợi được hoàn thành? (When)
- Có thể đo lường được kết quả chờ đợi không? (Measured)

Một mục tiêu hữu ích của tổ chức phải thoả mãn cả 3 câu hỏi này, nếu mục tiêu không thoả mãn bất cứ câu hỏi nào cũng sẽ gây khó khăn cho quá trình hoạch định.

**Bảng 8.13.** Tiêu chuẩn phân loại mục tiêu thứ tự ưu tiên A-B-C

| Mã ưu tiên | Mô tả                                                                                                                                                                                                               |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Loại A =   | Bao gồm những mục tiêu cấp bách phải thực hiện để đảm bảo cho sự thành công của công việc. Những mục tiêu này có thể cao hơn hay từ các nguồn bên ngoài.                                                            |
| Loại B =   | Bao gồm những mục tiêu cần thực hiện để làm cho công việc tốt hơn. Chúng có tầm quan trọng sống còn, nhưng nếu cần có thể trì hoãn việc hoàn thành.                                                                 |
| Loại C =   | Bao gồm những mục tiêu nên theo đuổi để làm cho công việc tốt hơn nhưng chúng không cấp bách và không mang tính sống còn. Chúng có thể được loại bỏ hay trì hoãn để thực hiện những mục tiêu có sự ưu tiên cao hơn. |

#### • Lợi ích của mục tiêu

Sự thiết lập các mục tiêu có thể đem lại nhiều lợi ích, những lợi ích này tương tự như nhau đối với tất cả các loại mục tiêu.

- Thứ nhất, các mục tiêu cho phép tập trung mọi nỗ lực và quyết định của tổ chức và cá nhân. Chúng tạo ra những kỳ vọng mà mỗi người trong tổ chức có thể hiểu và theo đuổi để hoàn thành.
- Thứ hai, các mục tiêu có tác dụng hỗ trợ quá trình hoạch định. Sau khi dự kiến những khó khăn và mức độ cạnh tranh, các nhà quản trị thường tiến hành thiết lập các mục tiêu như một phần tiến trình hoạch định.
- Thứ ba, các mục tiêu động viên mọi người thúc đẩy họ hoàn thành công việc.
- Thứ tư, các mục tiêu hỗ trợ cho việc đánh giá và kiểm tra mức độ hoàn thành công việc

Người xưa đã nói: "Nếu bạn không biết nơi bạn đến, thì bạn sẽ không bao giờ biết khi nào đến đích".

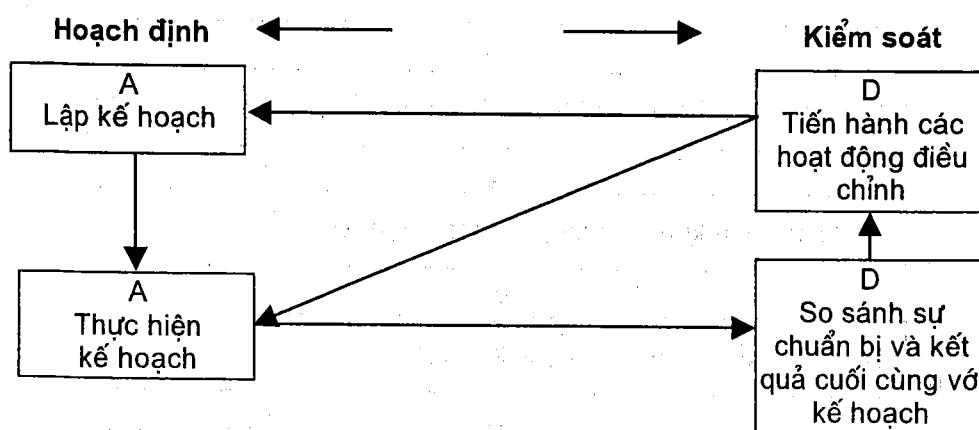
#### • Áp dụng chu kỳ hoạch định - kiểm soát trong suốt quá trình hoạch định

Hình 8.26 mô tả chu kỳ hoạch định - kiểm soát điển hình được áp dụng trong quá trình hoạch định và thể hiện mối liên hệ chặt chẽ giữa hoạch định và kiểm soát.



Trong chu kỳ này, hoạch định có vai trò làm cho mọi việc đạt đến đúng mục tiêu đã định, còn kiểm soát giữ cho mọi việc đi đúng hướng đã hoạch định. Như vậy, quá trình hoạch định được gắn liền với các hoạt động kiểm soát, do đó khi có những sai lầm trong hoạch định chúng sẽ được phát hiện và điều chỉnh kịp thời nhằm không gây thiệt hại cho tổ chức.

Nhiều nhà quản trị thường mắc sai lầm là chỉ phát hiện sai lầm và điều chỉnh các kế hoạch sau khi chúng đã trải qua quá trình thực hiện, dẫn đến những lãng phí rất lớn các nguồn lực của tổ chức. Do đó, như tiến sĩ Deming đã nhận xét "khoảng 80% lãng phí xuất phát từ các đầu bút chì và đầu dây điện thoại".



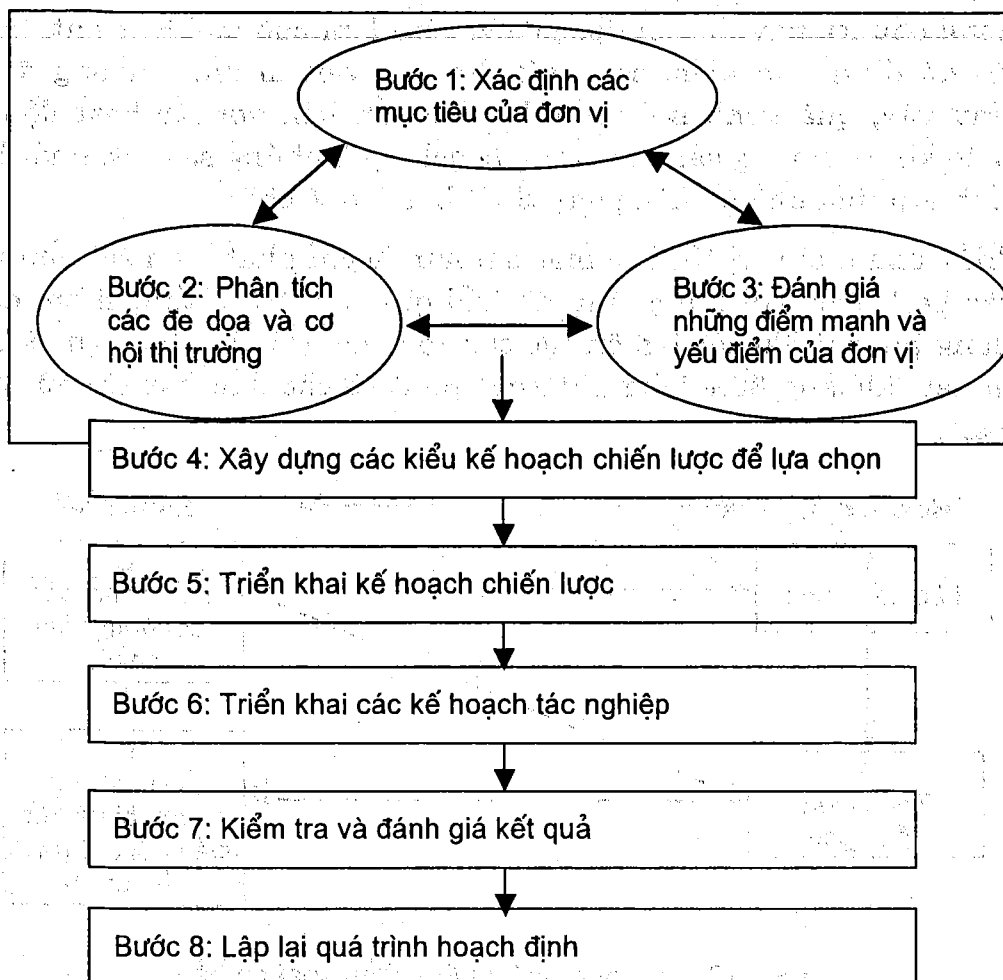
Hình 8.26. Chu kỳ hoạch định - kiểm soát cơ bản

### 6.3. Tiến trình hoạch định chiến lược

Trong các phần trước, chúng ta đã xem xét những khái niệm về hệ quả của hoạch định và quản trị chiến lược. Trong phần này, chúng ta mở rộng sự nghiên cứu những vấn đề trên và liên kết chúng thành một tiến trình hoạch định chiến lược. Tiến trình này sẽ tập trung vào hoạch định kế hoạch cấp đơn vị kinh doanh chiến lược.

Tiến trình hoạch định chiến lược ở cấp đơn vị kinh doanh chiến lược (SBC) có thể được phân chia thành 8 bước chủ yếu và những bước này được trình bày trong hình 8.27. Tuy nhiên, những người tham gia hoạch định không nhất thiết phải tuân thủ hoàn toàn theo trình tự này, mà họ có thể trở qua, trở lại, hay bỏ qua một vài nhiệm vụ nào đó trong quá trình triển khai các kế hoạch. Mặt khác, một chiến lược đã được đề xuất có thể bị loại bỏ nếu nó không thể thực hiện được bởi một lý do nào đó mà đã không thấy được khi chuẩn bị.

Chúng ta sẽ lần lượt xem xét từng bước trong tiến trình hoạch định.



Hình 8.27. Tiến trình hoạch định chiến lược

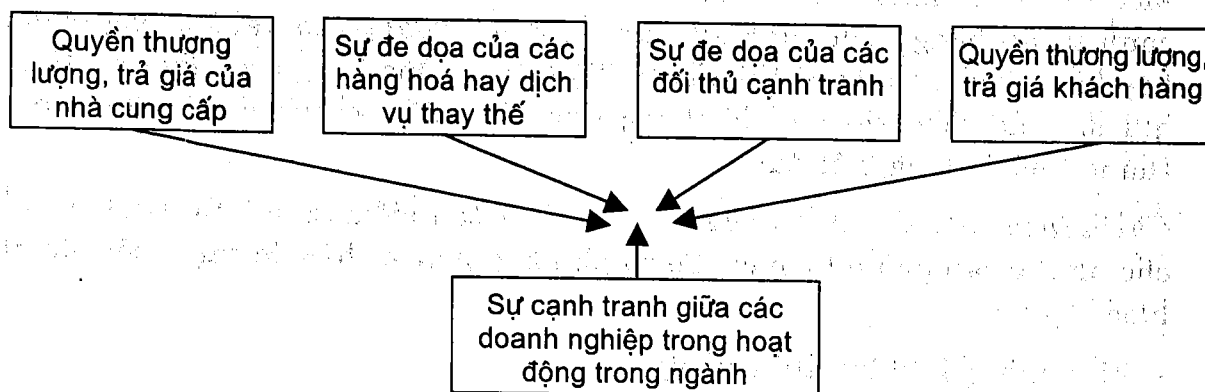
### ***Bước 1: Xác định, sứ mệnh và mục tiêu của tổ chức***

Sứ mệnh và các mục tiêu của tổ chức được xác định thông qua việc trả lời các câu hỏi: "Chúng ta là ai", "Chúng ta muốn trở thành một tổ chức như thế nào", "Các mục tiêu định hướng của chúng ta là gì". Những mục tiêu chung này tạo ra những phương hướng rộng lớn cho việc ra quyết định và không thay đổi trong nhiều năm. Quá trình xác định sứ mệnh và mục tiêu không được tiến hành một cách cô lập, mà được phát triển trong suốt quá trình phân tích những đe dọa và những cơ hội của môi trường (bước 2) cũng như quá trình đánh giá những điểm mạnh và điểm yếu của tổ chức (bước 3).

### ***Bước 2: Phân tích những đe dọa và cơ hội thị trường***

Trong chương 3 chúng ta đã đề cập đến những áp lực môi trường có thể ảnh hưởng đến tổ chức. Những áp lực này có thể là những cơ may hoặc những đe dọa đối với tổ chức và bước này các nhà hoạch định phải tiến hành phân tích chúng. Có rất nhiều loại áp lực đối với một tổ chức, tuy nhiên trong phần này chúng ta chỉ đề cập đến những áp lực có tác động mạnh mẽ nhất đối với

quá trình hoạch định chiến lược của doanh nghiệp là các áp lực cạnh tranh trong ngành và áp lực cạnh tranh trên thị trường. Hình 8.28 mô tả những áp lực cạnh tranh trong ngành và trên thị trường đối với một doanh nghiệp tại bất cứ thời điểm cụ thể nào.



Hình 8.28. Những áp lực chủ yếu xuất phát từ sự cạnh tranh trong ngành hay trên thị trường

### **Bước 3: Đánh giá những điểm mạnh và những điểm yếu của tổ chức (Strengths and Weaknesses)**

Việc đánh giá những điểm mạnh và điểm yếu cho phép các nhà quản trị nhận diện những khả năng chủ yếu của tổ chức. Sự đánh giá này bao trùm lên toàn bộ các lĩnh vực của tổ chức như: Vị thế cạnh tranh trên thị trường, kỹ năng quản trị, nguồn nhân lực, năng lực công nghệ, tiềm lực tài chính, năng lực quản trị và trình độ chủ yếu của nhân viên.

Có ba tiêu chuẩn có thể áp dụng để nhận diện những khả năng chủ yếu của một doanh nghiệp là:

- Khả năng có thể tạo ra thêm tiềm năng để mở rộng thị phần.
- Khả năng cốt yếu có thể đem lại cho khách hàng nhiều lợi ích hơn từ các loại hàng hoá hay dịch vụ mà họ đã mua.
- Khả năng có thể tạo ra những sản phẩm mà các đối thủ cạnh tranh không thể sao chép được.

### **Bước 4: Xây dựng các chiến lược dự thảo để lựa chọn**

Sau khi đã tiến hành đánh giá doanh nghiệp trên mọi phương tiện, những người tham gia hoạch định còn vạch ra các chiến lược dự thảo để lựa chọn một chiến lược thích hợp nhất đối với tổ chức. Quá trình đánh giá và lựa chọn các chiến lược này được xem xét trong những điều kiện môi trường và những điểm mạnh và điểm yếu của tổ chức.

Trong phần 3, chúng ta đã xem xét 5 chiến lược phát triển tâm công ty, trong mục này chúng ta sẽ đề cập đến bốn chiến lược phát triển thông dụng nhất thường được sử dụng trong hoạch định chiến lược.

- **Chiến lược thâm nhập thị trường** bao hàm việc tìm kiếm cơ hội phát triển trong các thị trường mà doanh nghiệp đang hoạt động với những hàng hoá hay dịch vụ hiện có. Một doanh nghiệp có thể gia tăng thị phần bằng cách kích thích sức mua đối với sản phẩm; thu hút khách hàng của các đối thủ cạnh tranh bằng cách giảm giá bán, thay đổi quảng cáo, tăng cường trưng bày hàng hoá... Cũng có thể thâm nhập thị trường bằng cách làm gia tăng qui mô của toàn thị trường thông qua việc biến khách hàng tiềm năng thành khách hàng hiện tại.
- **Chiến lược mở rộng thị trường** bao hàm việc tìm kiếm những thị trường mới cho những sản phẩm hiện có. Có ba phương pháp cơ bản để thực hiện chiến lược này là:
  - Tìm những khu vực thị trường mới.
  - Tìm những thị trường mục tiêu mới.
  - Tìm những người tiêu dùng mới.
- **Chiến lược phát triển sản phẩm:** Cơ hội được tạo ra bằng cách phát triển những sản phẩm mới, hay cải tiến những sản phẩm hiện có bằng cách cải tiến về chất lượng, tăng thêm tính năng sử dụng, thay đổi bao bì, qui cách mẫu mã...
- **Chiến lược đa dạng hoá kinh doanh** là chiến lược đưa ra những sản phẩm mới thâm nhập những thị trường mới. Doanh nghiệp có thể đi vào những lĩnh vực kinh doanh mới được đánh giá là có nhiều triển vọng cho sản phẩm mới. Đây thường là những lĩnh vực có mức độ cạnh tranh thấp vì khó thâm nhập, nên có ít đối thủ.

#### **Bước 5: Triển khai kế hoạch chiến lược**

Sau khi chuẩn bị và lựa chọn một chiến lược thích hợp, doanh nghiệp cần phải triển khai kế hoạch đó. Kế hoạch này cần chỉ rõ những hoạt động sẽ được tiến hành để đạt được các mục tiêu đã đề ra. Đồng thời kế hoạch chiến lược cũng phải dự kiến loại công nghệ, các biện pháp marketing, nguồn tài chính, nhân lực sẽ được sử dụng, các loại thiết bị, các hoạt động R&D, cơ cấu tổ chức, kỹ năng quản trị sẽ được áp dụng...

#### **Bước 6: Triển khai các kế hoạch tác nghiệp**

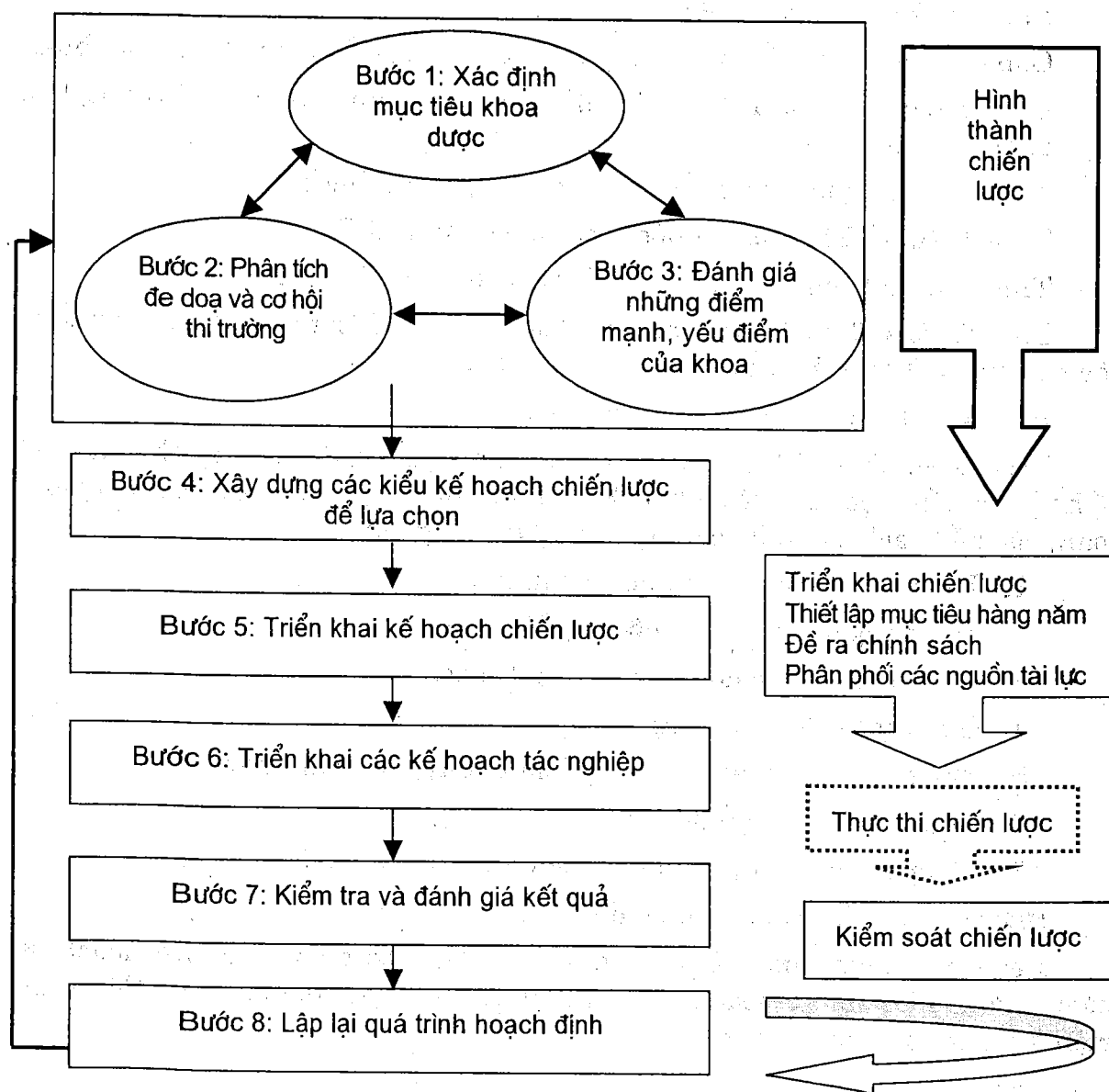
Mục đích của các kế hoạch tác nghiệp là để thực hiện các kế hoạch chiến lược, như hình 8.27 đã cho thấy, các nhà quản trị cấp trung gian, cấp cơ sở và đội ngũ nhân viên thường triển khai các kế hoạch tác nghiệp của họ xuất phát từ các kế hoạch chiến lược của tổ chức. Các kỹ năng và hoạch định mà chúng ta đề cập sẽ chỉ rõ cách thức triển khai kế hoạch tác nghiệp.



### Bước 7: Kiểm tra và đánh giá kết quả

Các hoạt động kiểm tra phải được tiến hành đồng thời với quá trình hoạch định chiến lược và hoạch định tác nghiệp để đảm bảo sự thực hiện các kế hoạch và đánh giá các kết quả thực hiện, nếu các kế hoạch không đem lại những kết quả mong muốn thì những người tham gia hoạch định cần xem xét thay đổi nhiệm vụ, các mục tiêu, các chiến lược hay các biện pháp kiểm tra mà họ đã vạch ra.

Sự đánh giá toàn diện đối với các kết quả sẽ khám phá ra những khiếm khuyết và có thể lập lại tiến trình hoạch định với những điều chỉnh cần thiết.



Hình 8.29. Quản trị hoạch định chiến lược tại khoa Dược bệnh viện

### **Bước 8: Lập lại tiến trình hoạch định**

Những áp lực có ảnh hưởng đến các doanh nghiệp thay đổi không ngừng. Sự thay đổi này đôi khi diễn ra từ từ và có thể dự kiến trước được, nhưng cũng có lúc xảy ra bất ngờ và không thể dự báo trước. Song dù tính chất của sự thay đổi diễn ra như thế nào, thì những người tham gia hoạch định vẫn phải sẵn sàng để đổi mới hay điều chỉnh các kế hoạch bằng sự lập lại quá trình hoạch định.

Do đó, cần phải coi hoạch định là một quá trình liên tục và luôn là phương tiện chứ không phải là mục đích. Ví dụ minh họa

### **Chiến lược cụ thể**

#### **Bước 1: Xác định mục tiêu**

Căn cứ trên nhiệm vụ mà khoa dược được giao, đề ra mục tiêu của khoa:

- Đảm bảo cung ứng kịp thời, đầy đủ và sử dụng an toàn, hợp lý thuốc, hoá chất, y cụ trong bệnh viện.
- Thực hiện tốt pha chế, kiểm soát, kiểm nghiệm thuốc.
- Thực hiện tốt bảo quản thuốc theo tiêu chuẩn GSP.
- Thực hiện tốt công tác nghiên cứu khoa học và đào tạo.

**Bước 2, Bước 3:** Phân tích các yếu tố đe dọa và cơ hội; phân tích điểm mạnh, yếu của khoa Dược (phân tích SWOT/ SMART).

#### **Bước 4: Xây dựng kế hoạch chiến lược**

Trên cơ sở phân tích 3 bước nêu trên, trưởng khoa dược sẽ dự thảo một số kế hoạch chiến lược, sau đó sẽ lựa chọn chiến lược phù hợp nhất cho từng giai đoạn, các kế hoạch chiến lược được xây dựng bao gồm:

1. Tuyển chọn, đào tạo nguồn nhân lực.
2. Xây dựng danh mục thuốc hợp lý.
3. Giám sát việc kê đơn và sử dụng thuốc.
4. Giám sát việc cung ứng thuốc.
5. Pha chế, kiểm soát, kiểm nghiệm hợp lý, an toàn, hiệu quả.
6. Khai thác kinh phí hỗ trợ.
7. Tăng cường các dịch vụ phục vụ cho người bệnh.

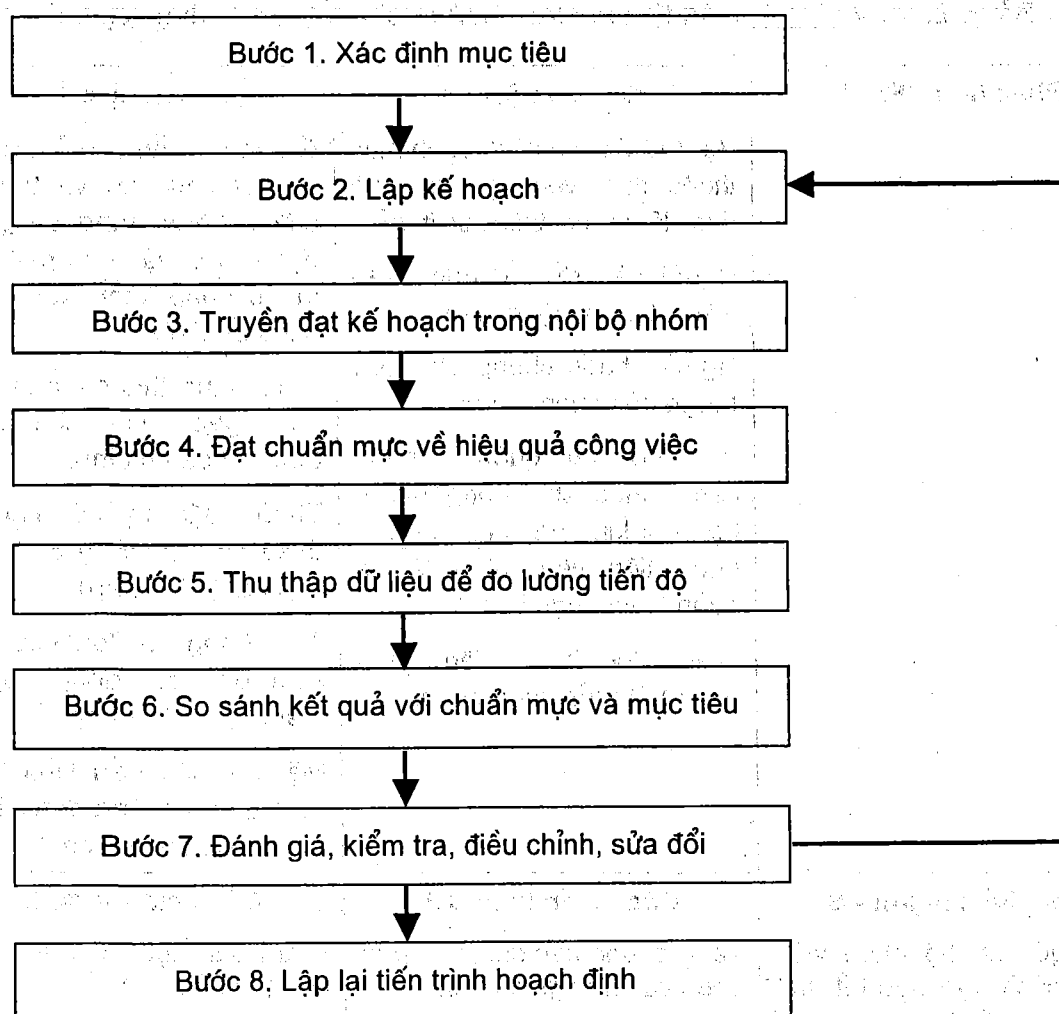
#### **Bước 5, Bước 6: Triển khai chiến lược.**

Kế hoạch chiến lược dùng để định hướng, việc triển khai kế hoạch sẽ được thực hiện bằng kế hoạch chiến thuật và kế hoạch tác nghiệp. Nội dung triển khai chiến lược bao gồm:

- Xác định các mục tiêu hàng năm.
- Đề ra chính sách: Là các hướng dẫn, qui tắc, thủ tục nhằm thực hiện các mục tiêu mà các cấp quản trị đưa ra cho nhân viên thừa hành thực hiện.
- Phân phối các nguồn lực.

**Bảng 8.14.** Ví dụ về phân tích ma trận SWOT cho một khoa dược cụ thể

| <b>Phân tích SWOT</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>Các cơ hội – O</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>Các nguy cơ – T</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <p>Bộ Y tế đã ban hành danh mục thuốc thiết yếu, qui định về được lâm sàng, thông tin thuốc.</p> <p>Người dân rất tin tưởng vào việc KCB tại bệnh viện.</p> <p>Nguồn thuốc phong phú nên thuận tiện chọn thuốc.</p> <p>Việc hợp tác quốc tế ngày càng được chú trọng nhằm học hỏi kinh nghiệm của các nước tiên tiến, nhất là về quản lý và được lâm sàng.</p> <p>Giám đốc bệnh viện quan tâm phát triển khoa dược.</p> | <p>Giá thuốc vẫn còn ở mức cao so với khu vực và trên thế giới do tình trạng cung ứng độc quyền vẫn còn phổ biến, thuốc nhập khẩu song song chưa ổn định.</p> <p>Danh mục thuốc trong nước còn nghèo nàn, chất lượng thuốc chưa ổn định.</p> <p>Thuốc đặc trị đôi khi còn thiếu do các công ty ít nhập (vì doanh thu thấp)</p> <p>Tình trạng kê đơn khó kiểm soát do hoạt động tiếp thị mạnh của các hãng.</p> <p>Mặt trái của nền kinh tế thị trường ảnh hưởng đến cán bộ nhân viên bệnh viện.</p> |
| <b>Các điểm mạnh - S</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Các chiến lược SO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>Các chiến lược ST</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <p>Đội ngũ cán bộ nhân viên có tư cách đạo đức tốt, hết lòng vì người bệnh.</p> <p>Khoa dược bệnh viện hoạt động cung ứng thuốc hiệu quả.</p>                                                                                                                                                            | <p>Tăng cường các dịch vụ được phục vụ cho người bệnh.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <p>Giám sát việc kê đơn và sử dụng thuốc.</p> <p>Giám sát việc cung ứng thuốc.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Các điểm yếu – W</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Các chiến lược WO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>Các chiến lược WT</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <p>Dược sỹ (nhất là dược sỹ lâm sàng) còn thiếu.</p> <p>Kinh phí thuốc hạn hẹp.</p> <p>Kinh phí đào tạo, nghiên cứu khoa học chưa cao.</p> <p>Chế độ lương chưa hợp lý để thu hút chất xám.</p> <p>Cơ sở vật chất của khoa dược còn thiếu, lạc hậu.</p> <p>Trình độ quản lý, chuyên môn còn hạn chế.</p> | <p>Tuyển chọn, đào tạo nhân lực.</p> <p>Xây dựng danh mục thuốc hợp lý.</p> <p>Khai thác kinh phí hỗ trợ.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <p>Pha chế, kiểm soát, kiểm nghiệm hợp lý, an toàn, hiệu quả.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |



Hình 8.30. Hoạch định kế hoạch chiến thuật và tác nghiệp

## 7. QUYẾT ĐỊNH QUẢN TRỊ KINH DOANH

### 7.1. Quyết định và các loại quyết định

#### 7.1.1. Khái niệm

Quyết định là một quá trình chọn lựa hành động có lợi nhất. Hay nói một cách khác, quyết định là quá trình xác định vấn đề và lựa chọn một giải pháp hành động tối ưu để thực hiện vấn đề đó trong quá trình sản xuất kinh doanh.

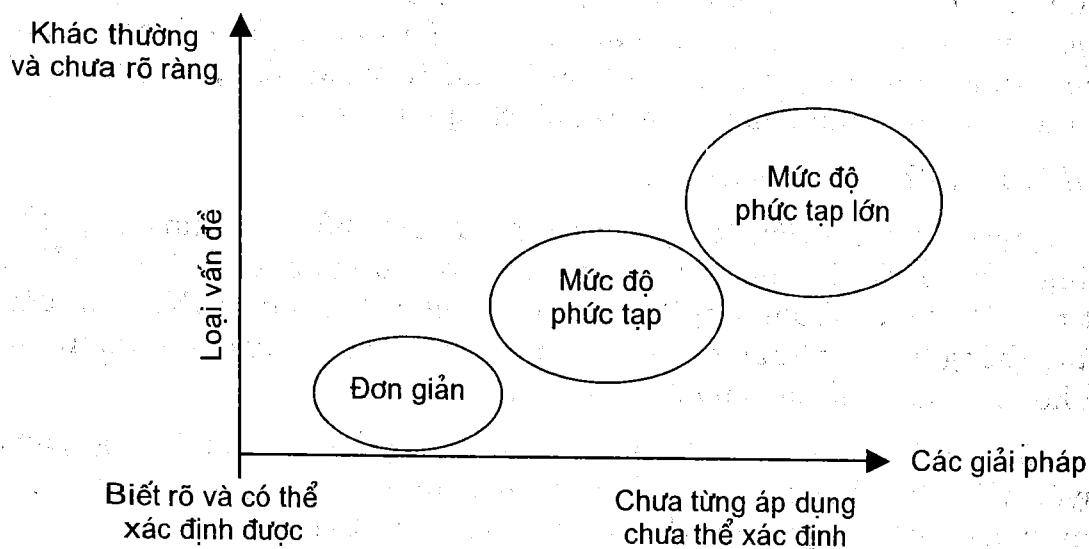
Chức năng cơ bản của nhà quản trị là quyết định. Hầu như bất cứ việc gì nhà quản trị làm, đều có liên quan đến quyết định. Quyết định thâm nhập ở tất cả các chức năng hoạch định, tổ chức, điều khiển, kiểm tra trong quản trị kinh doanh.

Nội dung cơ bản của quyết định là xác định vấn đề và lựa chọn giải pháp hành động của vấn đề đó. Song vấn đề có rất nhiều loại và ở những phạm vi khác nhau. Có thể phân vấn đề quyết định thành 3 nhóm:

- Vấn đề biết rõ và có thể xác định được: Đó là vấn đề quen thuộc, tin tức về vấn đề dễ xác định và đầy đủ. Chẳng hạn, tình hình ngân quỹ tiền mặt của doanh nghiệp vào cuối mỗi ngày là một vấn đề mà các nhà quản trị có thể xác định được rõ ràng và là một số liệu chính xác hoặc là cần bao nhiêu người tập trung vào giải quyết một công việc nào đó trong ngày là có thể xác định được ...
- Vấn đề cần được cải tiến. Đó là những vấn đề đã có sẵn, song yêu cầu cần được cải tiến hoàn thiện nhằm không ngừng nâng cao hiệu quả của hoạt động. Như hoàn thiện hệ thống định mức cải tiến trong các khâu làm việc vv... Đặc điểm của nhóm này là việc tiếp nhận thông tin để đưa ra giải pháp có thể đơn giản hơn.
- Những vấn đề hoàn toàn mới lạ, tin tức về chúng không rõ và không đầy đủ.

Tương ứng với các nhóm vấn đề, có những giải pháp thích hợp để các nhà quản trị có thể áp dụng nhằm giải quyết vấn đề được đặt ra. Những giải pháp này cũng được xếp hạng từ mức độ đã biết rõ và có thể xác định được đến mức chưa từng được áp dụng và không rõ ràng. Chẳng hạn như mở rộng thị trường tiêu thụ bia chai hoặc bia lon của công ty bia Hà Nội có thể biết rõ và có thể xác định được. Song mở rộng thị trường đến đâu, với những giải pháp nào thì rất khó xác định kết quả.

Mối quan hệ giữa các vấn đề với các giải pháp, được thể hiện theo sơ đồ trong hình 8.31.



Hình 8.31. Mối quan hệ giữa các vấn đề với các giải pháp

Ra quyết định là một công việc của nhà quản trị. Song để có được quyết định và thực thi quyết định là một quá trình phức tạp, đòi hỏi nhà quản trị phải có những tư duy sáng tạo, có những kinh nghiệm cần thiết trong lĩnh vực quyết định. Mọi quyết định đúng đắn là phản ánh năng lực của nhà quản trị



và khả năng thành công của doanh nghiệp trong quá trình kinh doanh. Xem xét một cách toàn diện về ra quyết định, có thể khẳng định quyết định vừa là khoa học vừa là nghệ thuật. Mọi quyết định đưa ra đều phải dựa trên cơ sở hiểu biết các quy luật vận dụng khách quan của các hoạt động của quá trình sản xuất kinh doanh và phương pháp thu thập thông tin, xử lý thông tin, phân tích các thông tin về hiện trạng của tình huống, có lệ thuộc khá lớn vào những khả năng của nhà quản trị như tài năng, kiến thức tích lũy (kinh nghiệm đã qua, may rủi...). Mọi quyết định đều hướng đến một sự thành đạt mong muốn. Thực tiễn quản trị cho thấy, một nhà quản trị giỏi thường:

- Rất cân nhắc trước khi quyết định.
- Quyết định đúng lúc.
- Quyết định dựa trên cơ sở thông tin tốt nhất có thể có được.

### **7.1.2. Các loại quyết định**

Căn cứ vào vấn đề cần giải quyết và loại giải pháp được áp dụng, có thể phân các quyết định thành 3 loại:

- **Những quyết định hàng ngày**

Quyết định hàng ngày là những lựa chọn được dựa vào các tiêu chuẩn và quy tắc và các giải pháp đã biết rõ hay có thể xác định được.

Đặc điểm cơ bản của quyết định hàng ngày là sự lặp đi lặp lại và trở thành thông lệ, và chúng được giải quyết theo một cách nhất định được tạo ra. Quyết định này tương đối đơn giản, không cần hay ít cần tới giai đoạn phát triển những khả năng lựa chọn. Vì vấn đề đã được xác định, các giải quyết chỉ cần dựa vào những lần giải quyết thành công trước đó.

- **Những quyết định cải tiến**

Quyết định cải tiến là sự lựa chọn đưa ra nhằm đáp ứng một tập hợp những vấn đề và giải pháp thuộc loại có mức độ khác nhau vừa phải và chỉ biết rõ một phần. Những quyết định này thường đem lại sự thay đổi dần dần những thông lệ hay những quyết định hàng ngày và mong đạt được những kết quả hơn hẳn kết quả của quyết định hàng ngày.

Các quyết định cải tiến thường do các quản trị cấp trung gian, các chuyên viên điều hành đưa ra. Chúng được áp dụng trong quản trị sản xuất, quản trị chất lượng, quản trị chi phí, đổi mới sản phẩm...

- **Những quyết định đổi mới**

Quyết định đổi mới là những quyết định dựa trên sự khám phá, phát hiện và chẩn đoán về những vấn đề chưa rõ ràng khác thường và phát triển những giải pháp độc đáo, sáng tạo. Các quyết định đổi mới thường thể hiện một sự đột phá mạnh mẽ so với quá khứ. Vì thế, nó phụ thuộc rất lớn vào sự ảnh hưởng của các điều kiện khách quan và chủ quan, chứa đựng nhiều các

yếu tố ngẫu nhiên và may rủi. Do đó để đổi mới một cách có hiệu quả, những người ra quyết định phải đặc biệt cẩn thận trong việc xác định vấn đề và đưa ra các giải pháp.

Các quyết định đổi mới thường bao gồm hàng loạt những quyết định nhỏ gắn liền nhau được đưa ra trong nhiều tháng hoặc hàng năm. Những quyết định đổi mới quan trọng có thể được thực hiện qua nhiều năm, liên quan đến nhiều bộ phận và cá nhân, thậm chí có thể liên quan đến cả khách hàng hay các nhóm có quyền lợi trong doanh nghiệp.

Các loại quyết định trên có mối quan hệ chặt chẽ với nhau và hỗ trợ cho nhau nhằm không ngừng nâng cao hiệu quả của quá trình kinh doanh.

### ***Tiến trình ra quyết định***

Ra quyết định có thể được định nghĩa như một sự lựa chọn hợp lý giữa nhiều cách lựa chọn. Điểm trọng tâm của ra quyết định là đề ra mục tiêu.

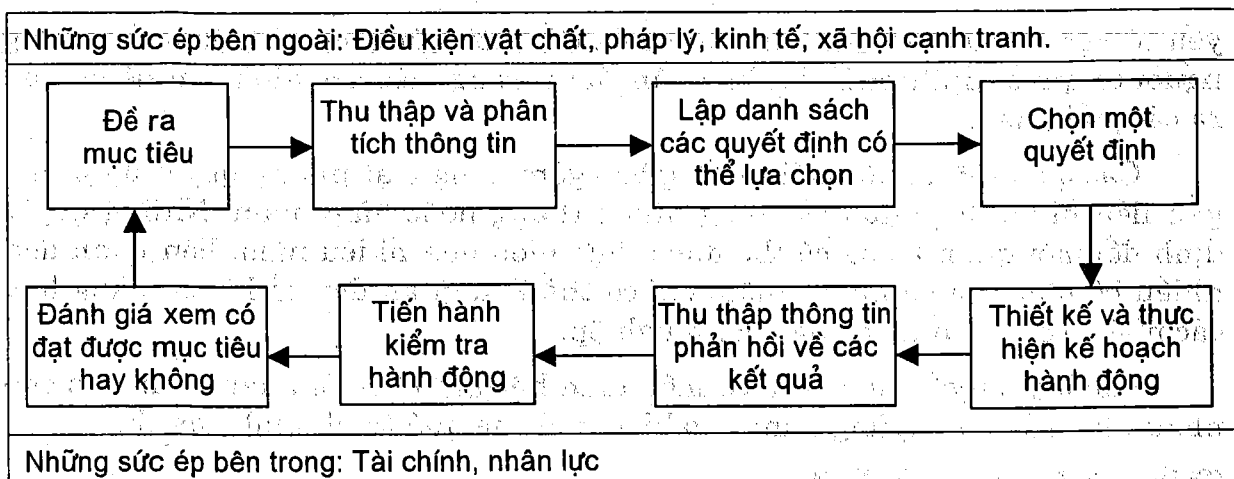
Biện pháp có hiệu quả khi ra quyết định là phải tuân theo một tiến trình mang tính hệ thống. Tiến trình này có thể được phân chia thành 8 bước:

1. Đề ra mục tiêu.
2. Thu thập và phân tích thông tin nhằm tìm ra cách thức thực hiện để có thể đạt được mục tiêu đó.
3. Lập danh sách các quyết định cần lựa chọn.
4. Chọn một trong các quyết định.
5. Trù tính và thực hiện kế hoạch hành động.
6. Thu thập thông tin phản hồi về những kết quả đã thực hiện.
7. Tiến hành kiểm tra mức độ thực hiện quyết định so với kết quả dự kiến.
8. Xem xét: Đánh giá xem mục tiêu có được thực hiện hay không.

### ***Độ tin cậy trong quá trình ra quyết định***

Trong một số trường hợp, nhà quản trị có đầy đủ thông tin về vấn đề cần ra quyết định và lường trước được hậu quả của giải pháp nếu có được thực hiện. Ông ta có thể ra những quyết định giống như trước đây đã làm, biết cách đưa ra các giải pháp và chọn một quyết định tốt nhất. Những quyết định thường ngày thường được làm ra theo cách này. Nhà quản trị có thể tham khảo một số qui trình mang tính tiêu chuẩn hoặc các tài liệu hướng dẫn và đề ra quyết định phù hợp với thực tế.

Trong nhiều trường hợp, nhà quản trị có thể hiểu rõ vấn đề cần quyết định và những giải pháp có thể có sẵn cách lựa chọn. Nhưng không thể biết hậu quả của mỗi sự lựa chọn. Với những điều kiện không chắc chắn như vậy, nhà quản trị có thể biết những hậu quả có thể xảy ra của mỗi quyết định và phải chọn lựa một quyết định tốt nhất.



**Hình 8.32.** Khung tiến trình ra quyết định

## 7.2. Các mô hình ra quyết định

Quy trình ra quyết định hợp lý: Quy trình ra quyết định hợp lý gồm 7 bước sau:

### **Bước 1:** Xác định và nhận diện vấn đề

Nhận thức đúng đắn các vấn đề, cũng như nguyên nhân của chúng là công việc đầu tiên của ra quyết định. Nhờ bước này có thể giúp nhà quản trị lựa chọn được vấn đề cần quyết định, để cho vấn đề đó thu được kết quả trong tương lai.

Có 3 kỹ năng thường được áp dụng để xác định và nhận diện vấn đề là nhận biết, làm sáng tỏ và kết hợp.

- Nhận biết nghĩa là người ra quyết định theo dõi và ghi chép về tất cả mọi yếu tố ảnh hưởng của môi trường, để rồi quyết định yếu tố ảnh hưởng của môi trường nào là vấn đề cần giải quyết.
- Làm sáng tỏ nghĩa là người ra quyết định phân tích đánh giá yếu tố môi trường đã nhận biết và xác định nguyên nhân thực sự của vấn đề, cũng như những hiện tượng chưa xác định chính xác của vấn đề đó.
- Hợp nhất nghĩa là người ra quyết định phải kết hợp những hiểu biết của mình với mục tiêu hiện tại hay tương lai của doanh nghiệp.

### **Bước 2:** Thiết lập mục tiêu

Khi xác định được vấn đề cần giải quyết, người ra quyết định có thể đặt ra những mục tiêu cụ thể để lựa chọn một mục tiêu nhất định. Chẳng hạn, vấn đề được lựa chọn là đổi mới sản phẩm cho phù hợp với thị hiếu của người dùng, căn cứ vào vấn đề đó, người quyết định có thể đặt ra mục tiêu chung cho

các phân xưởng sản xuất là phải đảm bảo việc chấp hành đúng tiêu chuẩn kỹ thuật theo yêu cầu đối với sản phẩm. Từ mục tiêu chung, người quyết định lại tiếp tục thiết lập những mục tiêu cụ thể cho các bộ phận cung cấp nguyên vật liệu, bộ phận trực tiếp sản xuất...

### **Bước 3:** Tìm kiếm các giải pháp khác nhau

Trong bước này người ra quyết định phải tìm nhiều giải pháp khác nhau để thực hiện một mục tiêu, muốn vậy người quyết định cần phải tiến hành thu thập thông tin, xử lý thông tin, vận dụng tư duy sáng tạo, hỏi ý kiến của các chuyên gia hay tiến hành các hoạt động nghiên cứu... để đưa ra các giải pháp theo từng góc độ thực hiện khác nhau về mục tiêu được lựa chọn.

### **Bước 4:** So sánh và đánh giá các giải pháp

Sau khi đưa ra được nhiều giải pháp, những người ra quyết định phải tiến hành so sánh và đánh giá chung. Các phương pháp đánh giá thường được sử dụng: phương pháp định tính và phương pháp định lượng.

Phương pháp định tính là sự kết hợp những yếu tố quan trọng như trực giác, kinh nghiệm, sự nhạy cảm của người ra quyết định để nhận định về giải pháp đó

Phương pháp định lượng là sử dụng các mô hình toán học, lý thuyết quyết định... để đánh giá.

### **Bước 5:** Lựa chọn giải pháp tối ưu

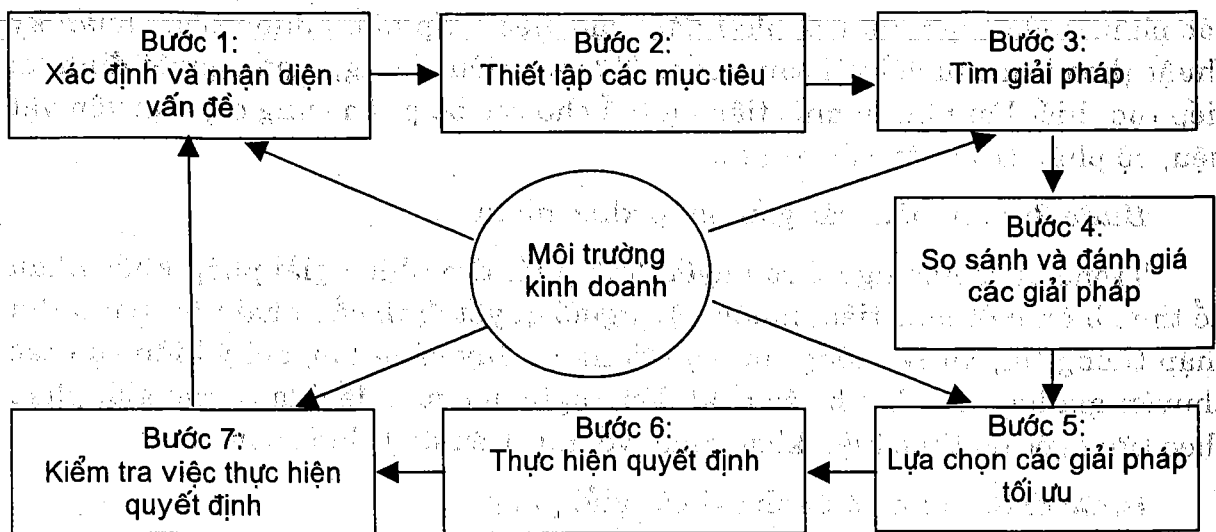
Sau khi đánh giá các giải pháp dự tính của quyết định và lựa chọn được giải pháp tốt nhất, nhà quản trị trực tiếp đề ra quyết định và chịu trách nhiệm trực tiếp về quyết định đó.

### **Bước 6:** Thực hiện quyết định

Đưa ra quyết định đúng chưa phải đã đảm bảo cho thành công, mà còn đòi hỏi sự chấp nhận, ủng hộ và trách nhiệm của những người thực hiện quyết định đó.

### **Bước 7:** Kiểm tra việc thực hiện quyết định

Tổ chức tốt việc kiểm tra sẽ đem lại cho quá trình thực hiện quyết định sự linh hoạt cần thiết. Nhờ kiểm tra có thể làm cho mọi người chấp hành nghiêm chỉnh quyết định đưa ra, đồng thời phát hiện những hiện tượng sai lệch so với chương trình đã định, kịp thời đưa ra biện pháp khắc phục sai lệch đó. Kết quả kiểm tra thực hiện quyết định cũng là căn cứ cho việc điều chỉnh quyết định nếu thấy cần thiết, giúp có những kinh nghiệm quý báu trong quá trình ra quyết định tiếp theo.



Hình 8.33. Mô hình ra quyết định hợp lý

## 8. QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

### 8.1. Khái niệm

Quản trị nguồn nhân lực là tổng thể các hoạt động nhằm sử dụng có hiệu quả cao nhất nguồn nhân lực, phát huy được tiềm năng và sáng tạo của nhân viên để hoàn thành mục tiêu chung của doanh nghiệp với chi phí thấp nhất.

Vì vậy có thể hiểu: Quản trị nguồn nhân lực là một trong các nội dung quản trị chức năng, nhưng nó chiếm vị trí quan trọng nhất, xuyên suốt toàn bộ các nội dung quản trị của doanh nghiệp và bởi vì bất cứ hoạt động nào cũng được thực hiện bởi con người. Thực chất quản trị doanh nghiệp là quản trị con người.

Quản trị nguồn nhân lực là quá trình phân tích, đánh giá, hoạch định, quản lý và sử dụng một cách có hiệu quả nguồn nhân lực nhằm đạt được các mục tiêu của tổ chức.

Quản trị nguồn nhân lực là một khoa học ứng dụng và không phải là khoa học chính xác. Do đó nó là nghệ thuật kết hợp nhuần nhuyễn nhiều thành tựu của các ngành khoa học khác nhau tạo thành một tổng thể những phương tiện nhằm:

- Thu hút, lôi cuốn những người giỏi về với doanh nghiệp.
- Giữ cho được đội ngũ nhân sự mà doanh nghiệp đang có.
- Động viên thúc đẩy nhân viên, tạo điều kiện cho họ bộc lộ, thăng hoa và cống hiến tài năng cho tổ chức.



Tất cả các hoạt động này không có kỹ thuật chính xác nào hỗ trợ và nó diễn ra trong bối cảnh một doanh nghiệp, bối cảnh xã hội, văn hoá, chính trị và nhất là thể hiện trong tất cả các cấp quản trị.

Như vậy quản trị nguồn nhân lực là vấn đề của tất cả mọi thành viên của tổ chức, chứ không phải chỉ là công việc của riêng cấp lãnh đạo hay phòng nhân sự.

## **8.2. Nội dung chung của quản trị nguồn nhân lực**

Có thể khái quát các nội dung quản trị nguồn nhân lực theo sơ đồ hình 8.34.

### **8.2.1. Hoạch định nguồn nhân lực**

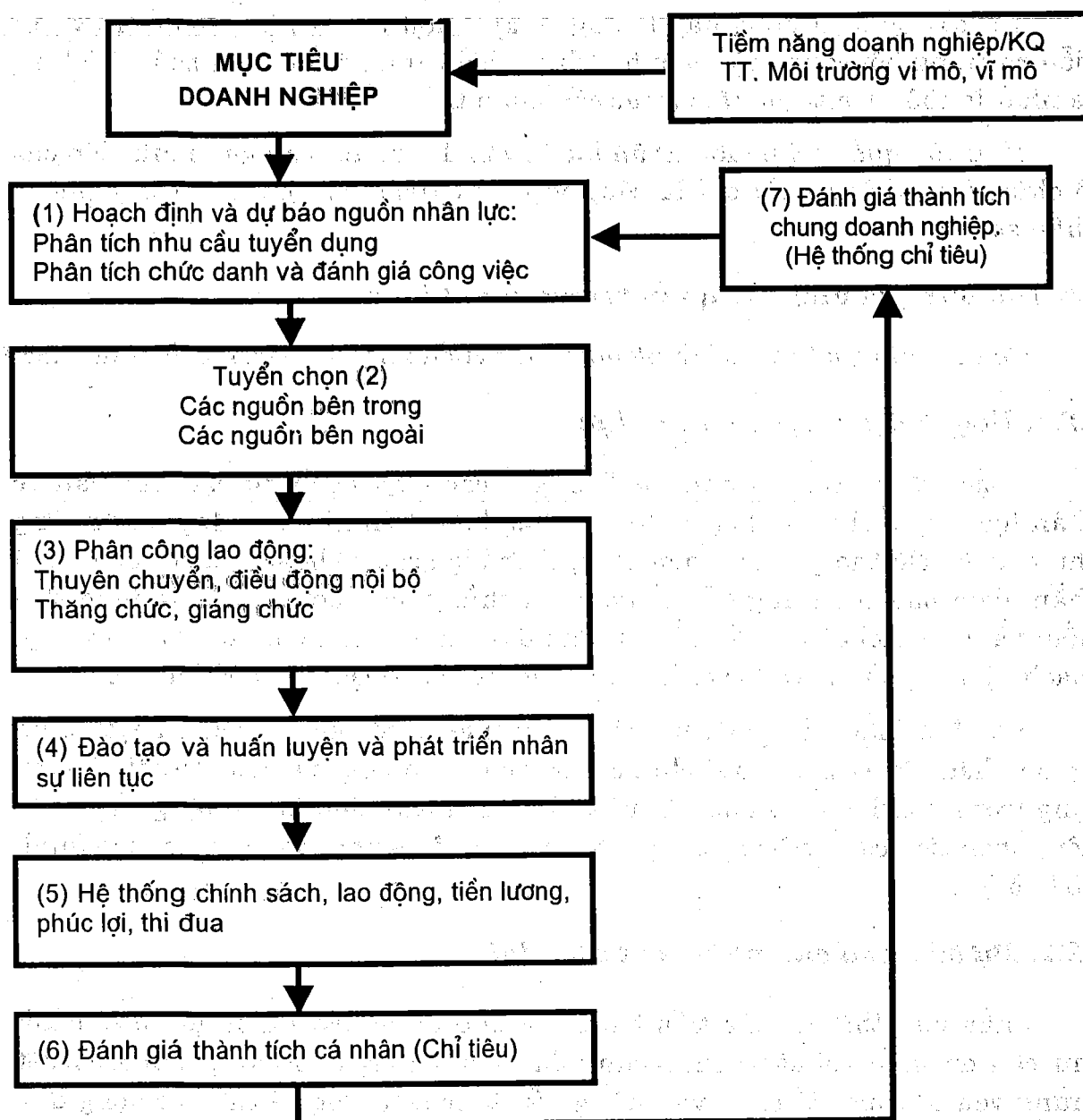
Hoạch định nguồn nhân lực bao gồm các hoạt động dự báo nhu cầu về nhân lực của tổ chức và hoạch định những bước tiến hành để đáp ứng những nhu cầu đó. Nó bao gồm sự triển khai, thực hiện các kế hoạch và chương trình nhằm đảm bảo cung ứng đủ số lượng và chủng loại lao động, vào đúng thời điểm và đúng nơi cần người để đáp ứng đầy đủ nhu cầu của tổ chức. Bởi vậy, hoạch định nguồn nhân lực có liên hệ trực tiếp với hoạch định chiến lược.

Xác định nhu cầu nhân lực của tổ chức là cơ sở nền tảng của hoạch định nguồn nhân lực. Cần xem xét chi tiết hơn về một số công cụ và kỹ thuật được sử dụng trong hoạch định và dự báo nhân lực như: bản tóm tắt kỹ năng của nhân viên, phân tích công việc; sơ đồ quy hoạch cán bộ và phương pháp dự báo (hình 8.34 và 8.35).

### **8.2.2. Dự báo nhu cầu nhân sự tương lai**

Phần việc thứ hai của tiến trình hoạch định nguồn nhân lực là so sánh nhu cầu dự kiến với các nguồn cung dự kiến. Trong bước này, cần xem xét những yếu tố thuộc tổ chức và những yếu tố môi trường có thể tác động đến các nguồn cung và nhân lực trong tương lai.

Nguồn cung cấp nhân sự bao gồm các nguồn bên trong và bên ngoài doanh nghiệp. Các nguồn bên trong bao gồm những cán bộ, nhân viên trong danh sách hưởng lương của công ty. Để nhân viên có thể đáp ứng được những yêu cầu trong tương lai, doanh nghiệp cần có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng những ứng cử viên tiềm tàng (hình 8.36).



Hình 8.34. Nội dung khái quát quản trị nguồn nhân lực

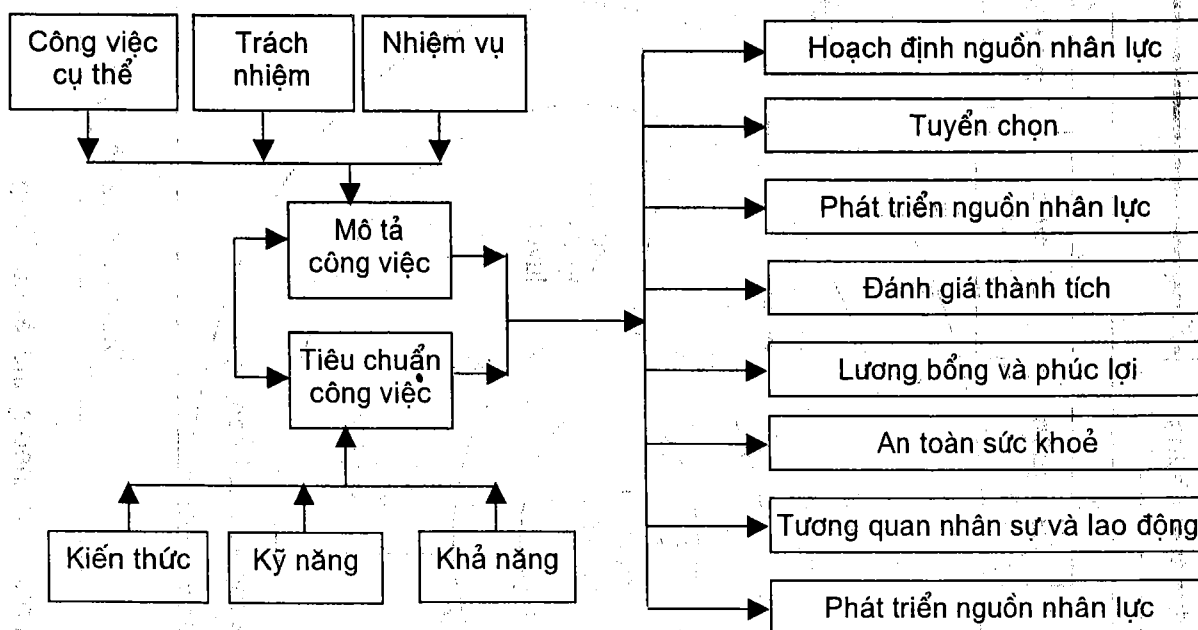
## 9. VĂN HOÁ CỦA DOANH NGHIỆP

### 9.1. Khái niệm văn hoá của doanh nghiệp

Văn hoá doanh nghiệp là một hệ thống tư duy, hành động của con người trong doanh nghiệp nhất định đã được nâng lên thành phong cách chung của mỗi thành viên.

Văn hoá doanh nghiệp là khái niệm mô tả những đặc tính chung, ổn định của doanh nghiệp, cho phép ta phân biệt doanh nghiệp này với doanh nghiệp khác. Văn hoá doanh nghiệp cũng được hiểu là những giá trị chung của một

doanh nghiệp có ảnh hưởng đến cách thức suy nghĩ, hành động của các thành viên trong doanh nghiệp, nói cách khác văn hoá doanh nghiệp là những giới hạn trong đó qui định những gì các thành viên của doanh nghiệp được phép hoặc không được phép làm. Những giới hạn này có thể được thể hiện trong các qui định, qui chế của doanh nghiệp nhưng cũng có thể là những qui ước bất thành văn. Nó có thể bao gồm cách thức ra quyết định, mức độ kiểm soát nhân viên thông qua qui chế, việc sử dụng các hình thức thưởng phạt, quan hệ giao tiếp trong doanh nghiệp, các hoạt động vui chơi giải trí,...



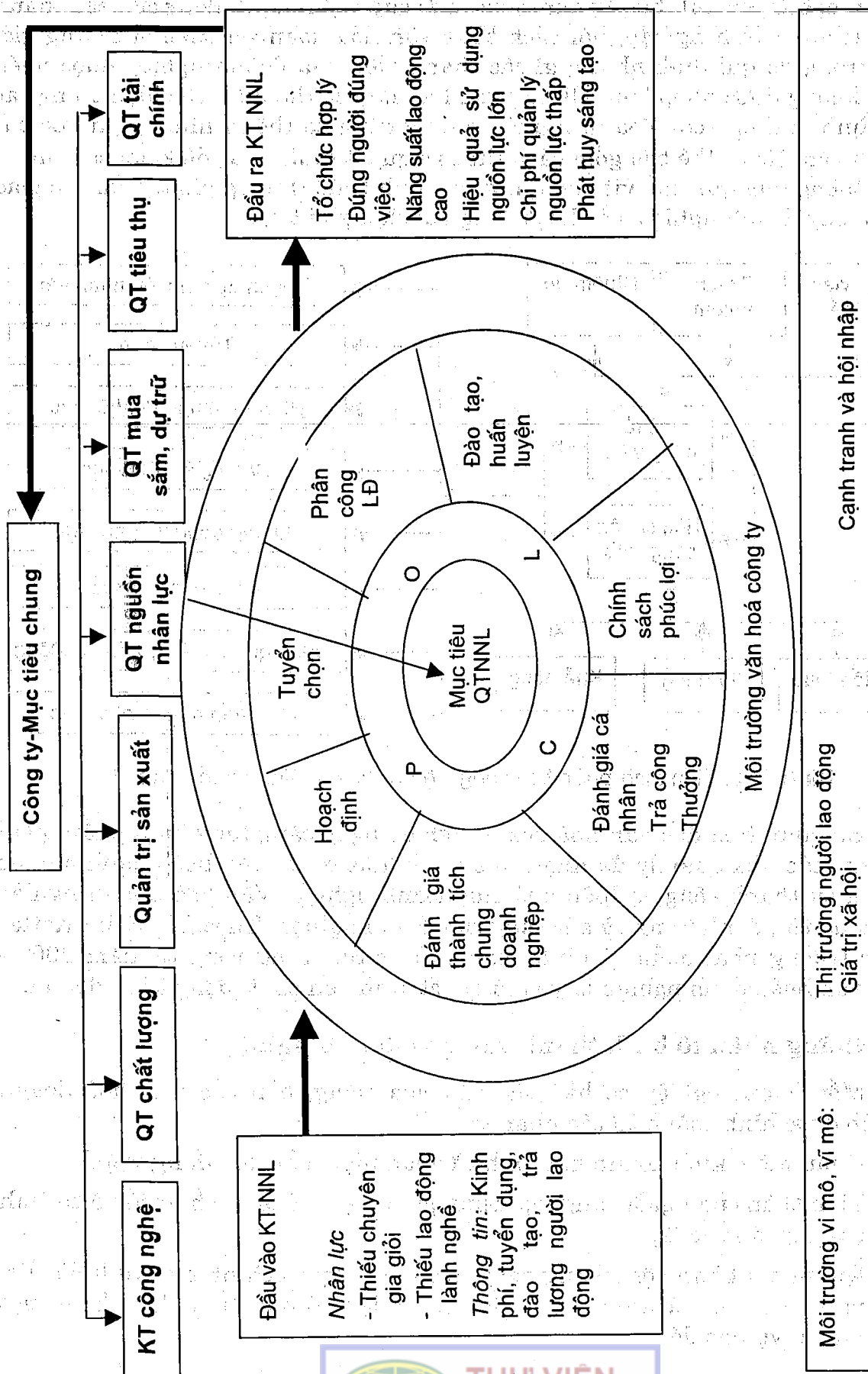
**Hình 8.35.** Tiến trình phân tích công việc và hoạch định nguồn nhân lực

Sự quan tâm đến văn hoá doanh nghiệp ngày càng tăng, một phần quan trọng vì các nhà quản lý đã nhận ra sự ảnh hưởng của văn hoá doanh nghiệp đối với sự thành công và hiệu quả của doanh nghiệp. Văn hoá doanh nghiệp tạo ra uy tín, danh tiếng và sức sống cho doanh nghiệp. Theo GS. Sohn Kotter thuộc trường phái quản lý kinh doanh Harvard, trong vòng từ năm 2000 - 2010 văn hoá doanh nghiệp là yếu tố quyết định đến chất lượng kinh doanh.

## 9.2. Những nhân tố hình thành văn hoá doanh nghiệp

Mỗi doanh nghiệp có bản sắc văn hoá riêng, bản sắc văn hoá doanh nghiệp được hình thành từ các nhân tố:

- Quan niệm kinh doanh nảy sinh từ quan niệm của doanh nghiệp.
- Tinh thần của người sáng lập: Như quan niệm sống, cách nghĩ và cá tính của người sáng lập.
- Qui phạm hành động hàng ngày: Như mức độ trách nhiệm, tính độc lập và cơ hội mà cá nhân trong doanh nghiệp có được khi thực hiện một nhiệm vụ nào đó.



**Hình 8.36.** Minh họa quản trị nguồn nhân lực theo lý thuyết hệ thống

- Cấu trúc tổ chức: Nảy sinh từ hệ thống quản trị của doanh nghiệp như mức độ về qui tắc, điều lệ và sự giám thị được sử dụng để quản trị và kiểm soát hành vi của nhân viên.
- Môi trường xã hội: Bản sắc văn hoá dân tộc, ngôn ngữ, sinh hoạt: tôn giáo, cơ cấu chính trị, xã hội...
- Các phong trào và ngày kỷ niệm của doanh nghiệp: Ra đời từ các hoạt động theo nhóm như về vui chơi, giải trí, trang phục, đề xuất ý kiến...

Như vậy, văn hoá doanh nghiệp là tổng hợp những quan niệm mà các thành viên của doanh nghiệp "học" được trong quá trình giải quyết các vấn đề nội bộ và xử lý các vấn đề với môi trường xung quanh. Văn hoá doanh nghiệp là "tổng hợp những quan niệm" vì thế chưa đảm bảo là tốt hay không tốt. Chẳng hạn, quan niệm "khách hàng là thượng đế" nếu nhìn theo một góc độ nào đó chỉ là một quan niệm mang tính thực dụng. Hay: tiêu chuẩn đánh giá nhân viên của đa số doanh nghiệp nước ngoài dựa vào trình độ, năng lực, trong khi đó các doanh nghiệp Nhà nước của ta lại đề cao đạo đức, tính tập thể... Khó có thể kết luận quan niệm nào đúng, sai nhưng chắc chắn nó tác động trực tiếp đến hành vi của doanh nghiệp, từ đó tác động tới hiệu quả kinh doanh.

**Bảng 8.15.** Ví dụ về đặc điểm văn hoá của doanh nghiệp A và B

| Doanh nghiệp A                                                                                                        | Doanh nghiệp B                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Là một doanh nghiệp có nhiều quy tắc và điều lệ đòi hỏi phải tuân thủ.                                                | Là một doanh nghiệp có rất ít qui tắc và điều lệ                                                                                                                                                       |
| Nhân viên có vi phạm hoạt động trong công việc rất hẹp, và nếu có việc bất thường phải trình báo cấp trên giải quyết. | Nhân viên được khuyến khích phát triển tài năng chuyên môn, tự giải quyết khó khăn, tự do hỏi ý kiến cấp trên nếu cần.                                                                                 |
| Nhà quản trị không tin tưởng nhân viên vì vậy mà trông coi và kiểm soát chặt chẽ.                                     | Nhân viên chăm làm và đáng tin cậy vì vậy sự giám thị rất lỏng lẻo.                                                                                                                                    |
| Những đức tính được đề cao và khen thưởng:<br>Cố gắng.<br>Trung thành.<br>Nhiệt tình.<br>Tránh sai lầm.               | Thưởng thưởng giành cho những người có đóng góp nhiều nhất cho doanh nghiệp ngay cả khi họ nhìn nhận là có những ý kiến lạ lùng, những cử chỉ khác thường, những tập quán làm việc không theo qui ước. |

Những đặc tính mô tả về văn hoá của hai doanh nghiệp này là ổn định và thường xuyên, ít thay đổi theo thời gian. Doanh nghiệp A được mô tả là một doanh nghiệp nghiêm túc, lạnh lùng và không ưa may rủi. Còn doanh nghiệp B ngược lại không nghiêm túc, cơ cấu lỏng lẻo có tính nhân bản cao. Tuy trái ngược nhau như vậy nhưng cả hai đều là những doanh nghiệp được quản trị tốt.



# TÀI LIỆU THAM KHẢO CHÍNH

## TIẾNG VIỆT

- 1 Bộ Y tế, Niên giám thống kê y tế, 2003.
- 2 Bộ Y tế, Bản phân loại quốc tế bệnh tật lần thứ 10, NXB Y học.
- 3 Đại học Quốc gia Hồ Chí Minh, Phương pháp và phương pháp luận nghiên cứu khoa học kinh tế. NXB đại học quốc gia Hồ Chí Minh.
- 4 Lưu Ngọc Cơ, Ngô Văn Thứ, Trường đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội, Bài tập mô hình toán kinh tế.
- 5 Luật thuế GTGT số 02/2003/QH10 ngày 17/6/2003.
- 6 Luật thuế thu nhập doanh nghiệp số /2003/QH10 ngày 17/6/2003.
- 7 Luật thuế thu nhập doanh nghiệp số /2003/QH10 ngày 17/6/2003.
- 8 Nghị định số 158/2003/NĐ-CP ngày 10/12/2003 quy định chi tiết thi hành Luật thuế GTGT & Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật thuế GTGT.
- 9 Nghị định số 164/2003/NĐ-CP ngày 22 tháng 12 năm 2003 của Chính phủ quy định chi tiết thi hành Luật thuế thu nhập doanh nghiệp.
- 10 Nguyễn Văn Công, 400 sơ đồ Kế toán tài chính, NXB Tài chính.
- 11 Nguyễn Thành Hội và Phan Thắng, Quản trị học (1999), NXB Thống kê.
- 12 Nguyễn Hải San, Quản trị học (1997), NXB Thống kê.
- 13 Nguyễn Hải San, Quản trị doanh nghiệp (1996), NXB Trẻ.
- 14 Nguyễn Hải San, Quản trị tài chính doanh nghiệp (1999), NXB Trẻ.
- 15 Pháp lệnh số 35/2001/PL-UBTVQH 10 ngày 19 tháng 5 năm 2001 của Ủy ban thường vụ Quốc hội về thuế thu nhập đối với người có thu nhập cao (Đã được sửa đổi, bổ sung theo Pháp lệnh số 14/2004/PL-UBTVQH 11 ngày 24 tháng 3 năm 2004 của Ủy ban thường vụ Quốc hội sửa đổi, bổ sung một số điều của Pháp lệnh thuế thu nhập đối với người có thu nhập cao).
- 16 Thông tư số 120/2003/TT-BTC ngày 12 tháng 12 năm 2003 của Bộ tài chính hướng dẫn thi hành Nghị định số 158/2003/NĐ-CP ngày 10-12-2003 của Chính phủ quy định chi tiết thi hành Luật thuế giá trị gia tăng và Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật thuế giá trị gia tăng.
- 17 Thông tư số 128/2003/TT-BTC ngày 22 tháng 12 năm 2003 của Bộ Tài chính hướng dẫn thi hành Nghị định số 164/2003/NĐ-CP ngày 22 tháng 12 năm 2003 của Chính phủ quy định chi tiết thi hành Luật thuế thu nhập doanh nghiệp.
- 18 Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Quản trị kinh doanh tổng hợp (1999), NXB Thống kê.
- 19 Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Giáo trình quản trị chiến lược (2000), NXB Thống kê.
- 20 Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Giáo trình nghiên cứu marketing (1999), NXB Giáo dục.
- 21 Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Giáo trình phân tích hoạt động kinh doanh (2001), NXB Thống kê.
- 22 Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Chiến lược kinh doanh và phát triển doanh nghiệp (1999), NXB Giáo dục.
- 23 Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Cẩm nang khởi sự kinh doanh và quản trị doanh nghiệp (2000), NXB Thống kê.

- 24 Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Kế toán tài chính trong các doanh nghiệp (1998), NXB Tài chính.
- 25 Trường Đại học Tài chính kế toán, Hà Nội, Quản trị kinh doanh (2000), NXB Tài chính.
- 26 Trường đại học Kinh tế quốc dân, Giáo trình các phương pháp lượng trong quản lý kinh tế, NXB Khoa học và Kỹ thuật.
- 27 Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Giáo trình chiến lược kinh doanh, NXB Thống kê.
- 28 Trường Đại học Kinh tế Quốc dân. Giáo trình Kinh tế đầu tư, NXB Giáo dục.
- 29 Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Giáo trình kinh tế học quốc tế, NXB Thống kê.
- 30 Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, giáo trình kinh tế quản lý, NXB Thống kê.
- 31 Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Giáo trình lý thuyết quản lý kinh tế, NXB Giáo dục.
- 32 Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Giáo trình luật thương mại quốc tế, NXB Khoa học và Kỹ thuật.
- 33 Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Giáo trình Quản trị sản xuất và tác nghiệp, NXB Giáo dục.
- 34 Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Giáo trình Quản trị kinh doanh xuất nhập khẩu, NXB Thống kê, Hà Nội.
- 35 Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Giáo trình Quản lý nhà nước về kinh tế, NXB Khoa học và Kỹ thuật.
- 36 Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Giáo trình kinh tế lao động, NXB Giáo dục.
- 37 Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Khởi sự kinh doanh – Quản trị doanh nghiệp, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.
- 38 Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Giáo trình Chính sách kinh tế xã hội, NXB Khoa học và Kỹ thuật.
- 39 Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Bài tập kinh tế vĩ mô, NXB Thống kê Hà Nội.

## TIẾNG ANH

- 40 Anne Mills, Lucy Gilson, Health Economic for Development Countrie (1988). A survival kit. EPC publication.
- 41 David Begg, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân. Kinh tế học (1995), NXB Giáo dục.
- 42 Jonathan D.Q. and other (1997), Managing Drug Supply, Kumarian Press.
- 43 Jonathan D. Quick, Managing Drug Supply (1981), Boston-Massachusetts, USA.
- 44 Mickey C. Smith, Pharmaceutical marketing strategy and cases (1996).
- 45 Mickey C. Smith, Pharmaceutical marketing in the 21<sup>st</sup> Century (1996).
- 46 Philip Kotler, Quản trị marketing (2000), NXB Thống kê, TP. Hồ Chí Minh.
- 47 Philip Kotler, Marketing management (1997), 9<sup>th</sup> Edition.
- 48 Philip Kotler, Swee Hoon Ang, Sien Meng Leong, Chin Tiong Jan, Marketing management an ASIAN perspective (1996).
- 49 WHO. How Well do Health Systems Perform. The World Health Report 2000. Chapter two.

## NHÀ XUẤT BẢN Y HỌC

# QUẢN LÝ VÀ KINH TẾ DƯỢC

**Chịu trách nhiệm xuất bản**

**HOÀNG TRỌNG QUANG**

**Biên tập viên:**

**BS. NGUYỄN HẢI YẾN**

**Sửa bản can:**

**BS. NGUYỄN HẢI YẾN**

**Trình bày bìa:**

**CHU HÙNG**

**Kỹ thuật vi tính:**

**BÙI THỊ THƯƠNG**

In 1.000 cuốn, khổ 19 x 27 cm, tại Nhà xuất bản Y học  
Giấy phép xuất bản số: 22 – 2007/CXB/775 – 151/YH.  
In xong và nộp lưu chiểu Quý IV năm 2007.

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ