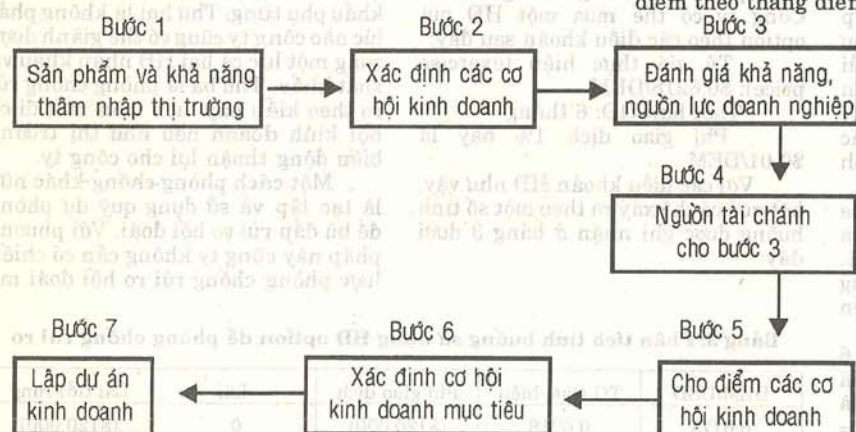


PHƯƠNG PHÁP CHO ĐIỂM TỈ LỆ XÁC ĐỊNH CƠ HỘI KINH DOANH

Thạc Sĩ NGUYỄN MINH TUẤN

Trong quá trình hoạt động kinh doanh, việc xác định hay lựa chọn các cơ hội kinh doanh là một điều rất quan trọng đối với doanh nghiệp. Việc lựa chọn này, thông thường được trải qua các bước như sau:



BƯỚC 1 : Xác định loại sản phẩm dự tính tiến hành kinh doanh và các khả năng thâm nhập thị trường .

BƯỚC 2 : Xác định các cơ hội kinh doanh thích hợp, liệt kê tất cả các khả năng giải quyết vấn đề để tiếp cận và chuẩn bị hành động .

BƯỚC 3 : Xác định các nguồn lực và năng lực cần thiết ở hiện tại và tương lai . Bao gồm vốn, máy móc thiết bị, nhà xưởng, nhân sự, thời gian...

BƯỚC 4 : Xác định nguồn tài chính cho bước 3 và dự kiến sản lượng tiêu thụ, doanh số, lợi nhuận, điểm hòa vốn, chi phí các loại...

BƯỚC 5 : Sắp xếp thứ tự các cơ hội kinh doanh bằng cách cho điểm.

BƯỚC 6 : Xác định cơ hội kinh doanh mục tiêu bằng cách sử dụng thang điểm cao gấp 5 >-> 10, lần nhằm phóng đại tất cả các khả năng và rủi ro để dễ dàng nhận biết.

BƯỚC 7 : Lập dự án kinh doanh.

Trong bài viết này, chúng tôi không chủ đích trình bày sự phân tích, lý luận các bước trong qui trình lựa chọn cơ hội kinh doanh vì phần này đã có nhiều nhà nghiên cứu đề cập đến. Ở phạm vi bài viết này, tôi chỉ tập trung đề cập đến bước thứ 5 là bước sắp xếp cơ hội kinh doanh bằng cách cho điểm. Đây là bước rất quan trọng vì nó là cơ sở để cho nhà doanh nghiệp xác định cơ hội kinh doanh mục tiêu. Nếu trong bước này, nhà quản trị tính toán sai lầm sẽ dẫn đến những hậu quả thiệt hại không thể lường trước được.

Trong một số tài liệu hướng dẫn thì ở bước thứ 5, trong qui trình lựa chọn cơ hội kinh doanh, các nhà quản trị thường áp dụng biện pháp cho điểm từ 1 đến 5 hay từ 1 đến 10 đối với từng chỉ tiêu hay từng yếu tố trong mỗi dự án kinh doanh. Cách cho điểm này và số điểm được cho, tùy thuộc vào sự nhận định, đánh giá của nhà doanh nghiệp là chính.

Tuy việc cho điểm theo phương pháp này, nhà doanh

nh nghiệp thường có sự tham gia tư vấn của các chuyên gia nhưng nó vẫn mang nặng tính chủ quan và đôi khi còn mang tính chất cảm tính, thiếu cơ sở khoa học.

Nhằm khắc phục khuyết điểm trên, tôi xin đề cử một phương pháp cho điểm mà tạm gọi là phương pháp cho điểm theo thang điểm tỉ lệ.

PHƯƠNG PHÁP CHO ĐIỂM THEO THANG ĐIỂM TỈ LỆ

Mục đích của phương pháp này là giúp cho các nhà doanh nghiệp xác định cơ hội kinh doanh một cách tương đối chính xác và có cơ sở khoa học hơn.

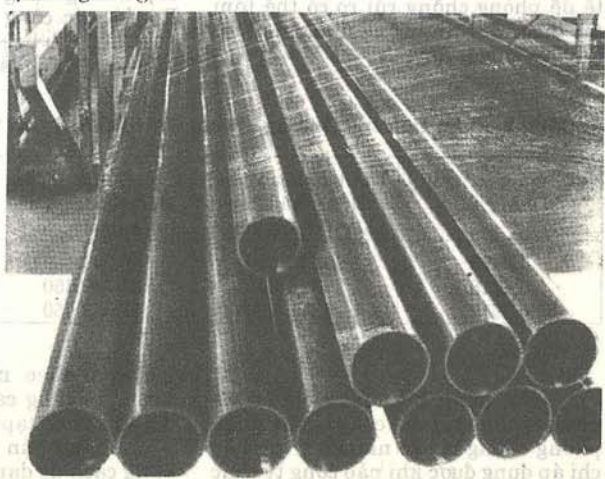
Ý nghĩa của phương pháp này là hạn chế những thiệt hại có thể xảy ra đối với doanh nghiệp trong những tình huống xấu nhất. Đây cũng là cơ sở lý luận của phương pháp cho điểm theo thang điểm tỉ lệ.

Trước khi thực hiện phương pháp này, chúng ta cần phải thống nhất với nhau một số quan điểm và khái niệm cơ bản, cần thiết để đi đến một cách tính toán chung, cụ thể là công thức áp dụng để cho điểm.

- Việc xác định dự án mục tiêu trên cơ sở các dự án được lựa chọn. Dự án này không có nghĩa là một dự án tối ưu, hoàn toàn mang lại lợi nhuận cho doanh nghiệp một cách tuyệt đối, mà nó chỉ được xem như là một dự án ít gây thiệt hại nhất cho nhà doanh nghiệp trong số các dự án còn lại.

- Các yếu tố có liên quan đến dự án phải là các số liệu cụ thể. Nếu trường hợp không phải là số liệu, chúng ta có thể lượng hóa các yếu tố này thành các số liệu để dễ áp dụng công thức.

- Đối với yếu tố có lợi nhất hoặc ít gây thiệt hại nhất cho nhà doanh nghiệp khi có rủi ro xảy ra, ta cho điểm tối đa. Các yếu tố so sánh còn lại, tùy theo mức độ (số liệu) chênh lệch khác nhau, điểm sẽ thấp hơn theo một tỉ lệ tương xứng.



- Trong quá trình kinh doanh của doanh nghiệp, có nhiều yếu tố liên quan đến kết quả của hoạt động kinh doanh như chi phí, doanh thu, sản lượng tiêu thụ, lợi nhuận, vốn... nhưng nhìn chung có thể phân làm 2 loại :

* Những yếu tố có tính chất tích cực, thuận lợi đối với doanh nghiệp như là doanh thu, lợi nhuận, đơn giá tiêu thụ, sản lượng tiêu thụ. Nghĩa là khi xét về mặt lượng, các giá trị này càng cao thì doanh nghiệp càng có lợi.

* Những yếu tố có tính chất không thuận lợi đối với doanh nghiệp như là các yếu tố thuộc về chi phí như lương của người lao động, chi phí quảng cáo, vận chuyển, chi phí bảo quản, chi phí bán hàng... Nghĩa là khi các chi phí này tăng sẽ làm thiệt hại hoặc làm giảm lợi nhuận cho doanh nghiệp.

ÁP DỤNG

Dựa vào kết quả số liệu thu thập được của từng chỉ tiêu ở các dự án kinh doanh, ta chia số liệu ra làm 2 loại: số liệu có ý nghĩa thuận lợi và số liệu mang tính chất không thuận lợi đối với nhà doanh nghiệp.

- Đối với các số liệu mang ý nghĩa tích cực, có nghĩa là có lợi cho doanh nghiệp như doanh số, lợi nhuận... ta chọn số liệu thấp nhất làm số liệu so sánh và cho nó điểm số là 1. Các số liệu cùng loại ở các dự án kinh doanh khác được chia cho số liệu chuẩn nhỏ nhất đó. Sau đó, ta nhân số liệu so sánh và số liệu tính điểm với 10 để dễ so sánh.

$$\text{ĐIỂM SỐ} = \frac{\text{SỐ LIỆU TÍNH ĐIỂM (Các khu vực khác)}}{\text{SỐ LIỆU SO SÁNH (Số liệu nhỏ nhất)}} \times 10$$

- Đối với các số liệu mang ý nghĩa tiêu cực, có nghĩa là không thuận lợi đối với doanh nghiệp như là các khoản chi phí, vốn... ta chọn số liệu thấp nhất làm số liệu so sánh và cho điểm nó bằng 1. Các số liệu còn lại được tính cho điểm như sau:

$$\text{ĐIỂM SỐ} = \left[1 - \frac{\text{SỐ LIỆU TÍNH ĐIỂM} - \text{SỐ LIỆU SO SÁNH}}{\text{SỐ LIỆU SO SÁNH}} \right] \times 10$$

Sau khi tính toán cho điểm xong, các điểm số sẽ được phóng đại lên 10 lần (nhân các điểm số với 10) để dễ so sánh.

Để làm rõ cách tính toán 2 công thức trên, tôi xin lấy một ví dụ như sau. Giả sử, một doanh nghiệp kinh doanh sản phẩm máy vi tính ở thành phố E, muốn mở rộng phạm vi hoạt động kinh doanh ra các khu vực thị trường khác như thị trường A, thị trường B và thị trường C. Vì vậy, họ đã tiến hành hoạt động nghiên cứu thị trường ở các khu vực nói trên.

Qua công tác thu thập thông tin và nghiên cứu thị trường, các nhà quản trị đã lên được các số liệu dự kiến cho từng dự án kinh doanh ở các khu vực thị trường như sau:

Đ.V.T : 1.000.000 đ

Thị trường	Thị trường A (Số liệu)	Thị trường B (Số liệu)	Thị trường C (Số liệu)	Thị trường A (Điểm)	Thị trường B (Điểm)	Thị trường C (Điểm)
Chi tiêu						
Doanh số	1000	1050	1300	10	10,5	13
Giá bán sản phẩm	1,15	1,10	1	11,5	11	10
Σ Chi phí (ở từng khu vực thị trường)	320	384	352	10	8	9
TỔNG CỘNG				31,5	29,5	32

Ta xem xét và phân tích để nhận định được các yếu tố nào là thuận lợi và các yếu tố nào là không thuận lợi đối với nhà doanh nghiệp. Đây là bước đầu tiên nhưng rất quan trọng vì nó có liên quan đến việc cho điểm.

Đối với yếu tố doanh số, ta thấy đây là một chỉ tiêu thuận lợi đối với nhà doanh nghiệp. Nghĩa là doanh số càng lớn thể hiện hoạt động tiêu thụ, kinh doanh của doanh nghiệp càng mạnh. Đối với chỉ tiêu này, ta áp dụng cách cho điểm như sau

- Trong 3 số liệu 1.000, 1.050, 1.300, ta chọn số liệu nhỏ nhất là số liệu so sánh, thuộc thị trường A và cho điểm số bằng (1).10 = 10 điểm. Các số liệu khác được tính toán cho điểm như sau :

* Thị trường B : $(1.050 : 1.000).10 = 10,5$ điểm

* Thị trường C : $(1.300 : 1.000).10 = 13$ điểm

- Giá bán sản phẩm là chỉ tiêu thuận lợi cho nhà doanh nghiệp, nghĩa là giá bán càng cao, khả năng lợi nhuận thu được càng lớn. Với cách cho điểm tương tự như chỉ tiêu doanh số, ta có điểm số các khu vực thị trường như bảng trên.

Chỉ tiêu tổng chi phí là yếu tố không thuận lợi bởi vì chi phí càng cao, lợi nhuận của doanh nghiệp càng giảm. Đối với chỉ tiêu này ta tính toán như sau :

Trong 3 số liệu : 320, 384, 350, ta chọn số liệu so sánh là số liệu nhỏ nhất thuộc thị trường A, cho nó điểm số là 1 và phóng đại lên 10 lần : $(1).10 = 10$ điểm. Các khu vực thị trường còn lại được tính toán như sau:

* Thị trường B : $\left[1 - \frac{384 - 320}{320} \right] \times 10 = 8$ điểm

* Thị trường C : $\left[1 - \frac{352 - 320}{320} \right] \times 10 = 9$ điểm

Tổng cộng, ta có điểm số ở khu vực thị trường C là cao nhất. Điều này có ý nghĩa là thị trường C là thị trường mục tiêu của doanh nghiệp.

Khi doanh nghiệp tiến hành hoạt động kinh doanh trên thị trường này sẽ được nhiều thuận lợi và doanh nghiệp ít bị thiệt hại nhất, khi môi trường kinh doanh có biến động không tốt đến hoạt động kinh doanh của đơn vị.

Trong thực tế, khi tiến hành việc lựa chọn cơ hội kinh doanh hay xác định thị trường mục tiêu, doanh nghiệp còn xem xét và phân tích đến nhiều yếu tố khác nữa. Cách cho điểm theo thang điểm tỉ lệ vừa nêu trên, chỉ là một khía cạnh có thể giúp cho nhà doanh nghiệp có thêm sự nhận định để đi đến việc đánh giá và ra quyết định một cách đúng đắn.

