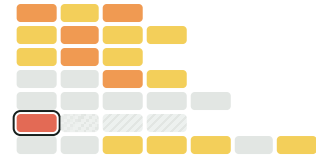


5.1



LACA DENTAL

Mức 1/5

Mở rộng doanh nghiệp

Doanh nghiệp đã đủ điều kiện bằng số để mở thêm cơ sở, kênh hay thị trường chưa, và nên mở theo cách nào?

Là gì?

Mở rộng là tăng quy mô chính doanh nghiệp mình đang làm: thêm cơ sở, thêm kênh bán (đại lý, online), thêm vùng, hoặc nhượng quyền. Ô này không đo anh chị muốn mở bao nhiêu, mà đo cơ sở hiện tại đã lãi thật chưa, đã viết được cách làm chưa và có người chạy thay chưa – tức đã có “mẫu” để nhân hay chưa.

Vì sao cần?

Mở thêm khi cơ sở đầu chưa lãi rõ là nhân thêm cái lỗ, và cơ sở mới thường hút cả tiền lẫn người của cơ sở cũ. Một cơ sở mới có thể tốn hàng tỷ đồng và nhiều tháng mới hoà vốn. Có điều kiện viết bằng số từ trước thì quyết định mở hay chưa là một phép tính, không phải cảm hứng.

Dấu hiệu ô này đang nóng

- Đặt mục tiêu bằng số chi nhánh, nhưng chưa biết chính xác cơ sở hiện tại lãi bao nhiêu mỗi tháng.
- Cơ sở đang chạy phụ thuộc vào chủ: chủ vắng một tuần là doanh số hoặc chất lượng tụt.
- Đã đi xem mặt bằng, gặp nhà đầu tư khi chưa có báo cáo lãi lỗ của cơ sở đầu.
- Định mở cơ sở mới để bù cho doanh số đang giảm của cơ sở cũ.

Làm thế nào?

1 Đo lãi thật của cơ sở mẫu

Lập báo cáo lãi lỗ riêng của cơ sở hiện tại ít nhất 6 tháng: doanh thu, giá vốn, lương, mặt bằng, marketing, chi phí chung.

2 Viết điều kiện “được phép mở”

Một trang, mỗi điều kiện một con số: lãi tối thiểu bao nhiêu tháng liền, quy trình nào đang dùng, ai quản lý thay chủ, vốn bao nhiêu, lấy từ đâu, bao lâu hoà vốn. Chưa đạt đủ thì chưa mở.

3 Chọn cách mở ít rủi ro nhất

So các cách: tự đầu tư cơ sở mới, thêm kênh bán, mở cùng đối tác, nhượng quyền; chọn cách ít vốn, ít thời gian của chủ mà vẫn giữ chất lượng. Nhượng quyền có quy định riêng trong Luật Thương mại 2005; ngành y tế thì mỗi cơ sở mới thường cần giấy phép riêng – kiểm tra bản hiện hành, hỏi luật sư.

4 Đóng gói cơ sở mẫu

Viết quy trình các vị trí chính, cơ cấu lương thưởng, danh mục thiết bị, tiêu chí chọn điểm. Thử giao việc điều hành cho người quản lý 2–4 tuần; chỗ nào vỡ thì sửa quy trình chỗ đó.

5 Lập kế hoạch tiến cho cơ sở mới

Dự toán vốn đầu tư, vốn lưu động 6–12 tháng đầu và kịch bản xấu khi doanh thu chỉ đạt 60% kế hoạch. Ghi rõ vốn tự có, vốn góp, vốn vay và mức vay tối đa.

6 Mở, đo, rồi mới mở tiếp

Mỗi cơ sở mới có lãi lỗ riêng từ tháng đầu và một mốc hoà vốn. Cơ sở vừa mở đạt mốc thì mới mở tiếp.

Thang chấm 1–5 VIÊN ĐẬM = MỨC CỦA LACA DENTAL

1

Mở rộng mới là mong muốn hoặc kế hoạch trên giấy; chưa có lãi lỗ thật của cơ sở hiện tại, chưa có điều kiện mở bằng số. Kế hoạch đẹp mà thiếu hai thứ này vẫn là mức 1.

LACA DENTAL

2

Đã biết lãi thật của cơ sở hiện tại ít nhất 3–6 tháng. Có ý về điều kiện mở rộng nhưng còn trong đầu chủ; quy trình chưa viết đủ; việc chính vẫn chỉ chủ làm được.

3

Có một trang điều kiện mở rộng bằng số: lãi, vốn, nguồn vốn, người quản lý, thời gian hoà vốn. Cơ sở mẫu có quy trình viết ra và đang dùng. Chủ vẫn phải trực tiếp dựng cơ sở mới.

4

Đã mở thêm ít nhất một cơ sở hoặc kênh theo đúng bộ điều kiện. Mỗi cơ sở có lãi lỗ riêng hàng tháng; có sổ tay mở mới; quản lý cơ sở tự vận hành, chủ xem sổ.

5

Mở mới thành quy trình lặp lại: chọn điểm, tuyển, đào tạo, khai trương, hoà vốn đúng kế hoạch. Có thể nhân bản hoặc nhượng quyền mà không cần chủ có mặt.

Tự kiểm tra nhanh

- ☐ Anh chị có báo cáo lãi lỗ riêng của cơ sở hiện tại ít nhất 6 tháng gần nhất không?
- ☐ Có một trang điều kiện mở rộng, mỗi điều kiện có con số, không?
- ☐ Nếu anh chị vắng hai tuần, cơ sở hiện tại có giữ được doanh số và chất lượng không?
- ☐ Anh chị có biết vốn cho cơ sở mới lấy từ đâu, có kịch bản nếu doanh thu chỉ đạt 60% dự kiến không?

Ví dụ

LACA Dental (case mẫu)

Kế hoạch mở rộng rất chi tiết: 1 cơ sở chuẩn năm 2026, rồi 5, 12, 21, 30 cơ sở đến 2030; vốn 4–8 tỷ mỗi cơ sở, tức 120–240 tỷ cho 30 cơ sở, chưa gồm vốn lưu động; cần khoảng 90–150 bác sĩ; có 8 tiêu chí chọn điểm và 7 điều kiện trước khi nhân rộng. Chính kế hoạch tự kết luận chưa thể khẳng định khả thi khi chưa kiểm tra hiệu quả cơ sở mẫu. Còn thiếu lãi thật của cơ sở thứ nhất và điều kiện mở cơ sở thứ hai viết bằng số. Chấm mức 1: kế hoạch có, nền để quyết định chưa có.

Ví dụ minh họa: cơ sở giò chả

Một cơ sở giò chả bán lẻ tốt ở một chợ, chủ định thuê thêm sạp ở chợ thứ hai. Tính lại thì sạp hiện tại lãi đều nhưng chủ phải tự đứng bán từ 4 giờ sáng. Chủ chọn cách khác: nhận 10 đại lý bán lại giá sỉ, chỉ cần thêm một người giao hàng. Lãi mỗi ký thấp hơn nhưng gần như không tốn thêm vốn, không cần thêm người đứng sạp. Khi có người thay mình đứng sạp cũ, chủ mới tính sạp thứ hai.

Ví dụ minh họa: phòng tập gym

Một phòng tập đồng hội viên mở chi nhánh thứ hai sau 8 tháng hoạt động. Chi nhánh mới lỗ 9 tháng liền vì huấn luyện viên giỏi bị điều sang, chi nhánh cũ tụt chất lượng theo. Chủ viết lại điều kiện cho lần sau: chi nhánh hiện tại lãi đều 6 tháng, có quản lý tự chạy, có 2 huấn luyện viên dự bị, quỹ dự phòng đủ 6 tháng chi phí cố định của chi nhánh mới.

LACA Dental • 90 ngày ở ô này

HIỆN TRẠNG

Có lộ trình 30 cơ sở, mô hình hai tầng (LACA Community gần khu dân cư, LACA Specialist Hub cho điều trị chuyên sâu), 8 tiêu chí chọn điểm, 7 điều kiện trước khi nhân rộng. Chưa có doanh thu, chi phí, lãi thật của cơ sở thứ nhất; nguồn vốn 120–240 tỷ chưa rõ; lời tư vấn hay nhất vẫn nằm ở bác sĩ, và kế hoạch tự nhận tuyển, giữ bác sĩ là rào cản trọng yếu.

KHOẢNG TRÔNG

Chưa có trang điều kiện mở cơ sở thứ hai viết bằng số lãi thật, chưa có quy trình viết ra để nhân, chưa có người điều hành thay khi chủ phòng khám đứng khám.

VIỆC TRONG 90 NGÀY

- Kế toán lập báo cáo lãi lỗ của cơ sở thứ nhất từ tháng 7/2026, tách chi phí chuẩn bị chuỗi (thương hiệu, kế hoạch mở rộng) khỏi chi phí vận hành phòng khám; tháng 7–9 xong trước 10/11/2026, đủ 6 tháng vào đầu tháng 1/2027.
- Chủ phòng khám viết bản nháp “điều kiện mở cơ sở thứ hai” gồm 6 dòng có số: lãi tối thiểu mỗi tháng và số tháng liền, 5 quy trình đang dùng, người quản lý, số bác sĩ sẵn sàng, vốn và nguồn vốn, thời gian hoà vốn – trước 20/12/2026; hoàn thiện bằng số thật hết tháng 12 – trước 09/01/2027.
- Tạm gác việc xem mặt bằng và bàn vốn cho cơ sở thứ hai cho đến khi có trang điều kiện; mọi lời mời hợp tác ghi vào danh sách chờ.
- Mỗi tháng ghi số giờ ghế đang dùng so với số giờ ghế có, để biết cơ sở thứ nhất còn bao nhiêu chỗ tăng trước khi cần cơ sở mới.

Từ mức 1 lên mức 2 chắc chắn (có lãi thật 3–6 tháng); chạm mức 3 nếu đến 09/01/2027 có trang điều kiện mở cơ sở thứ hai bằng số thật và 5 quy trình chính đang dùng hằng ngày.

Checklist triển khai

- ☐ Có báo cáo lãi lỗ riêng của cơ sở hiện tại từ 6 tháng trở lên.
- ☐ Có trang điều kiện mở rộng, mỗi dòng một con số.
- ☐ Đã so ít nhất hai cách mở rộng.
- ☐ Có quy trình các vị trí chính đang được dùng.
- ☐ Đã thử giao việc điều hành cho người quản lý ít nhất hai tuần.
- ☐ Có dự toán vốn, vốn lưu động 6–12 tháng, kịch bản xấu và nguồn vốn ghi rõ.
- ☐ Đã hỏi kế toán, luật sư về cấu trúc pháp lý và giấy phép cho cơ sở mới.

Chỉ số đo

CHỈ SỐ	CÁCH ĐO	THỂ NÀO LÀ TỐT
Lãi ròng mỗi tháng của cơ sở mẫu	Báo cáo lãi lỗ riêng, chi phí chung chia theo tỷ lệ cổ định	Dương và ổn định ít nhất 6 tháng liền; mức tối thiểu tự đặt từ số thật
Biên lãi ròng của cơ sở mẫu	Lãi ròng ÷ doanh thu	Tự đặt từ số thật, dùng làm chuẩn cho cơ sở mới
Thời gian hoà vốn của cơ sở mới	Vốn đầu tư ÷ lãi tháng dự kiến; sau khi mở thì đo thật	Bằng hoặc ngắn hơn kế hoạch; chậm quá 30% thì dừng mở tiếp (tham khảo)
Số tuần chủ vắng mà cơ sở vẫn đạt chỉ tiêu	Nhật ký vắng mặt đối chiếu với bảng điểm tuần	Tăng dần từ 1 lên 2 rồi 4 tuần

AI và tự động hoá

VIỆC	CÔNG CỤ	AI LÀM - NGƯỜI LÀM
Lập báo cáo lãi lỗ theo cơ sở	Phần mềm kế toán hoặc quản lý ngành + Google Sheets; SePay/Casso đối soát	Máy gom thu chi, khớp chuyển khoản. Kế toán phân loại chi phí chung và chịu trách nhiệm con số cuối.
Mô phỏng kịch bản cơ sở mới	Claude hoặc ChatGPT + Google Sheets	AI dựng ba kịch bản tốt, vừa, xấu từ số thật của cơ sở mẫu. Chủ và kế toán kiểm tra từng giả định.
Đánh giá điểm mở mới	Google Maps + Claude	AI tổng hợp đối thủ, tiện ích quanh điểm từ dữ liệu công khai. Người khảo sát thực địa và quyết định.
Đóng gói sổ tay vận hành	Claude + Lark Docs hoặc Google Docs	AI chuyển ghi âm, ghi chú thành quy trình từng vị trí. Người làm thật kiểm tra và duyệt.

Sai lầm hay gặp

- Chạy theo mục tiêu số chi nhánh: số chi nhánh là kết quả của lãi mỗi nơi, không phải mục tiêu.
- Tính vốn mà quên vốn lưu động: dự trù chi phí chạy 6–12 tháng đầu, không chỉ tiền sửa chữa, thiết bị.
- Mong cơ sở mới bù cho cơ sở cũ đang đuối: cơ sở mới thường lấy thêm tiền và người của cơ sở cũ – làm cơ sở cũ khoẻ lại trước.
- Coi nhượng quyền là cách mở nhanh không tốn sức: nhượng quyền cần mẫu đã chứng minh lãi, sổ tay, đội hỗ trợ và hợp đồng đúng luật.

Khái niệm gốc

KHÁI NIỆM	NGUỒN GỐC	CAS DÙNG THỂ NÀO
Các giai đoạn phát triển của doanh nghiệp nhỏ CÓ NGUỒN	Neil C. Churchill & Virginia L. Lewis – “The Five Stages of Small Business Growth”, Harvard Business Review (số tháng 5) – 1983	CAS phóng tác thành 5 giai đoạn G1 Túp lều → G5 Nhân rộng; mở rộng thật sự chỉ nên bắt đầu khi đã qua giai đoạn ổn định. Tên tiếng Việt của từng giai đoạn là cách gọi của CAS.
Ma trận tăng trưởng sản phẩm – thị trường CÓ NGUỒN	H. Igor Ansoff – “Strategies for Diversification”, Harvard Business Review – 1957	CAS dùng để so các cách mở rộng: bán sâu hơn ở chỗ cũ, đem mô hình cũ sang vùng hay kênh mới, hay làm sản phẩm mới.

KHÁI NIỆM	NGUỒN GỐC	CAS DÙNG THỂ NÀO
Cơ sở mẫu để nhân bản CÓ NGUỒN	Michael E. Gerber – “The E-Myth Revisited” – 1995 (ý “franchise prototype”)	CAS dùng ý xây cơ sở đầu như một bản mẫu có thể nhân ra nhiều nơi, kể cả khi không định nhượng quyền.
Trang điều kiện “được phép mở” và thang mức 1–5 của ô QUY ƯỚC CAS	CAS tự đặt; thang mức phóng tác từ Capability Maturity Model (Watts Humphrey, SEI – Carnegie Mellon, 1989–1993)	Biến quyết định mở rộng thành một trang điều kiện có số và một thang chấm nhìn là biết mình đang ở đâu.

Ô liên quan

4.1 Lãi lỗ, biên lợi nhuận · 3.3 Quy trình, hệ thống hoá · 3.2 Con người · 4.5 Vốn vay, nợ · 0.1 Tầm nhìn, mục tiêu · 6.7 Ngành có điều kiện

Tài liệu là gợi ý quản trị, không phải tư vấn pháp lý, thuế hay y khoa. Số liệu minh hoạ đã được ghi rõ. Trước khi áp dụng các nội dung về pháp lý, thuế, quảng cáo dịch vụ y tế, hãy đối chiếu văn bản hiện hành và hỏi luật sư, kế toán.