

With support from



by decision of the  
German Bundestag

## ĐỰ ÁN THỨC ĐẨY QUẢN LÝ LÂM SẢN BỀN VỮNG CỦA CÁC CÔNG TY LÂM NGHIỆP Ở VIỆT NAM

### BÁO CÁO SỐ 14

### KẾ HOẠCH KINH DOANH CỦA LÂM TRƯỜNG TRƯỜNG SƠN GIAI ĐOẠN 2018-2020



Tháng 2, 2018

Hình ảnh từ ông Wolfram Grünekle: Hàng trên: vườn ươm Long Đại, Cây ở rừng tự nhiên  
Hàng dưới: Lâm trường Trường Sơn, người tham gia và diễn giả của hội thảo

c/o Forest Science Centre of North of Central Vietnam (FSCV)  
273 Le Duan Street, Dong Ha City, Quang Tri Province, VIETNAM  
TEL: +84 2333 511 559, MAIL: [mail@psfm.vn](mailto:mail@psfm.vn), INTERNET: [www.psfm.vn](http://www.psfm.vn)

Phiên bản: Chính thức  
Dự án số: W-VNM 17-01  
Ngày: 25.02.2018  
Tác giả: Wolfram Grünekle

Thông tin liên hệ:

**DFS Deutsche Forstservice GmbH**

Wittelsbacherstr. 11  
D - 85622 Feldkirchen (Germany)

Phone: 0049 89 94 00 59 - 0  
Fax: 0049 89 94 00 59 - 79  
E-Mail: DFS@dfs-online.de  
E-Mail: mail@psfm.vn

URL [www.dfs-online.de](http://www.dfs-online.de)

Được tài trợ bởi: Bộ Nông nghiệp và Lương thực Đức



---

## MỤC LỤC

---

<b>1. GIỚI THIỆU</b> .....	<b>3</b>
<b>2. NHIỆM VỤ</b> .....	<b>3</b>
<b>3. KẾ HOẠCH TÀI CHÍNH LTTS (2018-2020)</b> .....	<b>4</b>
3.1 GIỚI THIỆU.....	4
3.2 KẾT QUẢ VÀ TRIỂN VỌNG.....	5
3.3 KIẾN NGHỊ .....	6
<b>4. KẾ HOẠCH KINH DOANH CỦA LÂM TRƯỜNG TRƯỜNG SƠN</b> .....	<b>7</b>
4.1 KẾ HOẠCH KINH DOANH LTTS (2018-2020).....	7
4.2 KẾ HOẠCH KINH DOANH LTTS (2020-2029).....	8
4.3 ĐÁNH GIÁ CHUNG VÀ KHUYẾN NGHỊ.....	9
<b>5. LẬP KẾ HOẠCH TÀI CHÍNH/KẾ HOẠCH KINH DOANH – HỘI THẢO VÀ TÀI LIỆU GIẢNG DẠY</b> .....	<b>11</b>
5.1 GIỚI THIỆU.....	11
5.2 VẤN ĐỀ CỦA HỘI THẢO .....	11
5.3 KẾT QUẢ VÀ TRIỂN VỌNG.....	11
<b>TÀI LIỆU THAM KHẢO</b> .....	<b>12</b>
<b>CÁC PHỤ LỤC</b> .....	<b>13</b>

### Danh mục các bảng

---

<b>Bảng 1:</b> Kế hoạch tài chính của LTTS (đơn vị: triệu đồng).....	<b>5</b>
<b>Bảng 2:</b> Kết quả của kế hoạch tài chính trong bối cảnh đóng cửa rừng.....	<b>5</b>

### Danh mục các hình

---

<b>Hình 1.</b> Phân bổ chi phí trong tổng chi phí.....	<b>6</b>
--	----------

## Danh mục viết tắt

AAC	Sản lượng khai thác cho phép hàng năm
BMEL	Bộ Nông nghiệp và Lương thực Cộng hòa Liên bang Đức
CC	Trung tâm Đào tạo QLRBV và CCR
CoC	Chuỗi hành trình sản phẩm
CTA	Cổ vấn trưởng
DARD	Sở Nông nghiệp và Phát triển nông thôn
DFS	Công ty Deutsche Forstservice GmbH (Đức)
DoF	Cục Lâm nghiệp nước Cộng hòa dân chủ nhân dân Lào
DONC	Cục bảo tồn thiên nhiên và đa dạng sinh học
EU	Liên minh Châu Âu
FAO	Tổ chức Lương thực và Nông nghiệp của Liên hợp quốc
FMU	Đơn vị quản lý rừng
FS	Nghiên cứu khả thi
FSC	Hội đồng quản lý rừng
FSCV	Trung tâm Khoa học Lâm nghiệp vùng Bắc Trung Bộ
GFA	Công ty Gesellschaft für Agrarprojekte (Đức)
GIS	Hệ thống thông tin toàn cầu
GIZ	Tổ chức hợp tác quốc tế Đức
GOV	Chính phủ Việt Nam
HCVF	Rừng có giá trị bảo tồn cao
HF	Công ty HessenForst (Đức)
KfW	Ngân hàng tái thiết Đức
LD	Công ty TNHH MTV Lâm công nghiệp Long Đại
MARD	Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn
MONRE	Bộ Tài Nguyên và Môi trường
MRV	Đo đạc, báo cáo và xác minh
NGO	Tổ chức phi chính phủ
PEFC	Chương Trình chứng chỉ rừng
PSFM	Dự án thúc đẩy quản lý lâm sản bền vững của các công ty lâm nghiệp ở Việt Nam
QB	Tỉnh Quảng Bình
RIL	Khai thác tác động thấp
SFC	Lâm trường quốc doanh
SFM	Quản lý rừng bền vững
TNA	Đánh giá nhu cầu đào tạo
TS SFC	Lâm trường Trường Sơn
VAFS	Viện Khoa học Lâm nghiệp Việt Nam
VN	Việt Nam
VNFOREST	Tổng cục Lâm nghiệp

## 1. GIỚI THIỆU

### 1.1. BỐI CẢNH VÀ SỰ CẦN THIẾT THỰC HIỆN DỰ ÁN THÚC ĐẨY QUẢN LÝ RỪNG BỀN VỮNG CỦA CÁC CÔNG TY LÂM NGHIỆP VIỆT NAM

Từ năm 2010, Bộ Nông nghiệp và Lương thực Liên bang Đức (BMEL) đã và đang hỗ trợ các dự án nhằm đạt được quản lý rừng bền vững trên toàn thế giới. Năm 2015, Bộ trưởng BMEL và Bộ trưởng Bộ Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam đã khẳng định mối quan tâm chung trong hợp tác ngành lâm nghiệp tại cuộc họp chính thức tại Diễn đàn Toàn cầu về Lương thực và Nông nghiệp (GFFA). Theo đó, cả hai bên, BMEL và MARD đã ký kết Hiệp định chung vào ngày 25 tháng 11 năm 2015 về hợp tác song phương trong tương lai của các cơ quan chính phủ để thúc đẩy quản lý rừng bền vững bằng cách xây dựng năng lực thực hiện.

Dự án "Thúc đẩy quản lý bền vững lâm sản của các công ty lâm nghiệp ở Việt Nam" (PSFM) với sự đồng tài trợ của Bộ Nông nghiệp và Lương thực Đức (BMEL) đã được Bộ NN & PTNT chính thức phê duyệt. Dự án sẽ được thực hiện bởi cả hai công ty tư vấn Đức là DFS và HessenForst cùng các tổ chức Việt Nam. Thời gian thực hiện dự án được xác định là 3 năm (từ năm 2017 đến năm 2019).

Mục tiêu tổng quát của dự án là tăng cường quản lý và sử dụng bền vững lâm sản của các công ty Lâm nghiệp ở Việt Nam phù hợp với chiến lược phát triển Lâm nghiệp giai đoạn 2006 - 2020. Các mục tiêu cụ thể của dự án là:

- i) Tăng cường quản lý rừng bền vững tại một mô hình công ty lâm nghiệp nhà nước đã được cấp chứng chỉ theo các tiêu chuẩn được quốc tế công nhận;
- ii) Thành lập một Trung tâm đào tạo về quản lý rừng bền vững và chứng chỉ rừng; và
- iii) Nhân rộng việc tăng cường năng lực cho các Công ty Lâm nghiệp và cơ quan liên quan khác trong cả nước, thông qua các khóa đào tạo về quản lý rừng bền vững và chứng chỉ rừng do Trung tâm Đào tạo cung cấp.

Kết quả của Dự án là:

- Quản lý rừng bền vững cho Lâm trường Trường Sơn được tăng cường và duy trì ổn định;
- Năng lực quản lý rừng bền vững và chứng chỉ rừng được sẵn sàng thông qua việc thiết lập một trung tâm đào tạo về quản lý rừng bền vững và chứng chỉ rừng;
- Những bài học kinh nghiệm trong quản lý rừng bền vững và chứng chỉ rừng được phổ biến và nhân rộng cho các công ty lâm nghiệp khác.

## 2. NHIỆM VỤ

### 2.1. ĐIỀU KHOẢN THAM CHIẾU

#### *Mục tiêu nhiệm vụ:*

Mục tiêu của nhiệm vụ là hỗ trợ phát triển kế hoạch kinh doanh thực tiễn tốt nhất cho LTTS. Kế hoạch kinh doanh sẽ xem xét các điều sau:

- Lâm trường có chứng chỉ FSC;

- Hai trường hợp tiếp cận sẽ được mô hình hóa, tức là:
  - o Lâm trường không thể khai thác gỗ tự nhiên và chỉ dựa vào sản xuất rừng từ rừng trồng và khai thác lâm sản ngoài gỗ (LSNG);
  - o Lâm trường đang thực hiện tất cả các hoạt động như được nêu trong Kế hoạch quản lý rừng theo các phương pháp quản lý tốt nhất (BMP).

***Nhiệm vụ của chuyên gia:***

1. Hợp tác chặt chẽ với dự án FCPF<sup>1</sup> để tiếp tục phát triển/cập nhật phương pháp soạn thảo kế hoạch kinh doanh cho lâm trường quốc doanh;
2. Thẩm định kế hoạch kinh doanh hiện tại của LTTS về tính nghiêm ngặt và nội dung kinh doanh và cập nhật tình hình quản lý rừng hiện tại;
3. Thu thập dữ liệu bổ sung cho quy trình lập kế hoạch dựa trên nội dung bản kế hoạch cập nhật;
4. Thu thập và tài liệu hóa càng nhiều càng tốt tất cả các hoạt động liên quan đến chi phí cho mỗi mét khối, ha, mét / km hoặc kích thước tương tự (đơn vị chi phí);
5. Lập kế hoạch kinh doanh dựa trên Kế hoạch quản lý rừng (KHQLR) đã cập nhật của LTTS;
6. Đề xuất/cập nhật nội dung để phát triển các kế hoạch kinh doanh thực tiễn tốt nhất cho Lâm trường;
7. Hỗ trợ LTTS xây dựng kế hoạch kinh doanh;
8. Phác thảo nội dung đào tạo giảng viên về lập kế hoạch kinh doanh cho Lâm trường;
9. Xây dựng tài liệu đào tạo.

***Kết quả dự kiến:***

1. Kế hoạch kinh doanh thực tiễn tốt nhất và mang lại lợi nhuận cho LTTS đã được xây dựng (khoảng 50 trang không có phụ lục);
2. Hướng dẫn đào tạo cho kế hoạch kinh doanh của các Lâm trường (bản thảo đầu tiên);
3. Báo cáo nhiệm vụ (tối đa 10 trang).

## **2.2 THAM QUAN THỰC ĐỊA, HỘI THẢO VÀ HOẠT ĐỘNG**

- Thảo luận và phối hợp với Phó Giám đốc Công ty Long Đại,
- Hợp với Giám đốc Lâm trường Trường Sơn (LTTS), ngày 26.01.2018
- Thăm thực địa LS TS, thăm trạm bảo vệ (số 8) và một đơn vị sản xuất, ngày 26.01.2018
- Hội thảo ngày 07.02.2018

## **3. KẾ HOẠCH TÀI CHÍNH LTTS (2018-2020)**

### **3.1 GIỚI THIỆU**

Căn cứ vào chính sách của Chính phủ Việt Nam về đóng cửa rừng tự nhiên [QUYẾT ĐỊNH SỐ 2242/QĐ-TTg (11.12.2014): Phê duyệt Đề án tăng cường quản lý khai thác gỗ rừng tự nhiên cho giai đoạn 2014-2020], Ủy ban nhân dân của tỉnh Quảng Bình cũng đã chỉ đạo ngừng cấp phép khai thác gỗ từ rừng tự nhiên cho tất cả các đơn vị tổ chức và cá nhân.

Lâm trường Trường Sơn (LTTS) bị ảnh hưởng đáng kể bởi lệnh đóng cửa rừng:

- Từ năm 2017 trở đi, việc khai thác “sản lượng cho phép hàng năm” khoảng 5,500 m<sup>3</sup> gỗ bị đình chỉ (trong LTTS). Việc thu hoạch trong rừng trồng vẫn không bị ảnh hưởng.

- Thu nhập từ sản lượng khai thác hàng năm là nguồn thu chính cho LTTS. Do đó, thu nhập giảm có ảnh hưởng đáng kể đến nhiều lĩnh vực của LTTS. Tầm quan trọng của rừng trồng do LTTS quản lý có thể tăng đáng kể.

Do đó, cần có một phân tích toàn diện về tác động của lệnh đóng cửa rừng đối với LTTS. Tiến hành phân tích chi tiết và đánh giá tình hình tài chính của LTTS. Điều này được trình bày trong Phụ lục 1 cùng với một kế hoạch tài chính mới và các khuyến nghị cho sự phát triển và liên kết kinh doanh của LTTS.

### 3.2 KẾT QUẢ VÀ TRIỂN VỌNG

Công ty Long Đại đã xây dựng kế hoạch tài chính giai đoạn 2018-2020 cho LTTS. Các số liệu đầu vào và đầu ra được xác định chính xác cho từng năm của giai đoạn quản lý rừng. Sự phát triển của kế hoạch tài chính được thực hiện như là một khoản chi tiêu thu nhập (kế toán loại chi phí); kết quả là âm trong ba năm này.

**Bảng 1:** Kế hoạch tài chính của LTTS (đơn vị: triệu đồng)

Năm	Vốn cần thiết	Khả năng huy động vốn			
		Tổng	Chi tiết		
			Rừng trồng	LSNG	Khác
<b>Tổng</b>	<b>43.299</b>	<b>39.575</b>	<b>24.680</b>	<b>1.560</b>	<b>13.335</b>
2018	13.600	12.977	8.012	520	4.445
2019	16.466	15.933	10.968	520	4.445
2020	10.709	10.665	5.700	520	4.445
Thâm hụt 3.724 triệu đồng trong 3 năm (khoảng 1.241 triệu đồng mỗi năm)					

Nguồn thu hiện nay là từ bán gỗ dăm, LSNG và trợ cấp của chính phủ (đền bù cho việc ngừng hoạt động khai thác gỗ từ rừng tự nhiên).

Tuy nhiên, kết quả hoạt động tiêu cực là hậu quả của cơn bão năm 2017. Những khu vực trồng keo lớn đã bị đổ gãy do gió bão; sản lượng khai thác gỗ dăm đã giảm gần một nửa. Trong những năm không bị thiệt hại do bão, kết quả hoạt động là tích cực.

**Bảng 2:** Kết quả của kế hoạch tài chính trong bối cảnh đóng cửa rừng

		Doanh thu	Chi phí	Kết quả
<b>Trung bình 2018-20</b>	<b>Triệu VND</b>	13.407,6	13.257,0	+ 150,5
	<b>EURO (€)</b>	496.576	491.003	+ 5.574

Ghi chú: dựa trên kế hoạch tài chính của Long Đại năm 2018-2020, tính trung bình trong điều kiện bình thường, không bị đổ gãy do gió bão.

Kết quả hoạt động tiêu cực của LTTS không phải do các vấn đề về cấu trúc hoặc tổ chức (ví dụ: số lượng nhân viên), mà do các tác động bên ngoài, trong trường hợp này là việc gió bão đánh đổ cây keo rừng trồng. Trong trung hạn, hy vọng sẽ đạt được một kết quả hoạt động tích

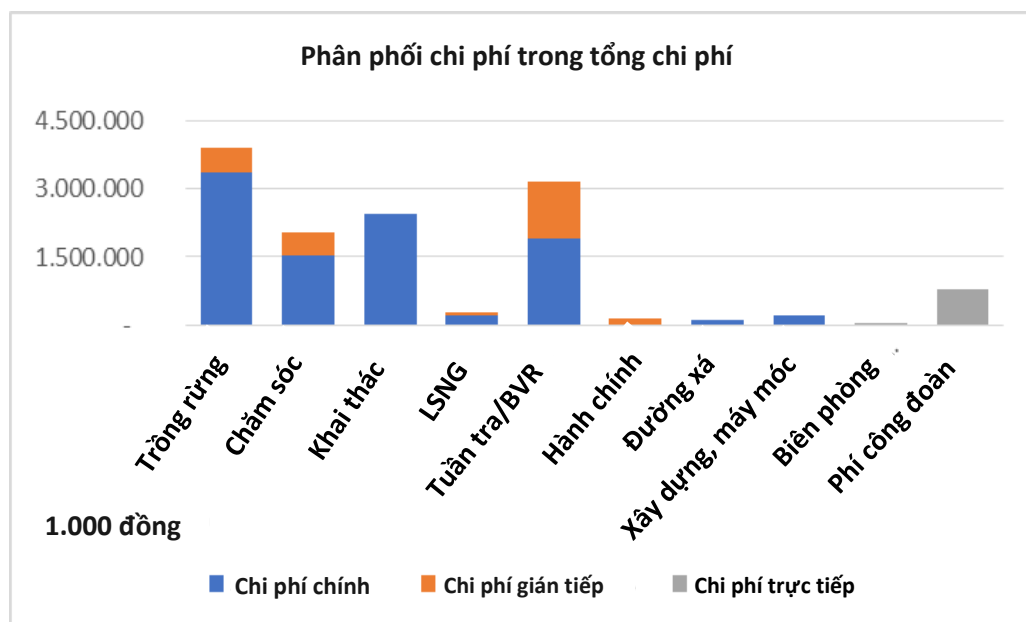
cực. Tuy nhiên, mức thâm hụt trong giai đoạn đánh giá (2018-2020) phải được bù đắp bởi Công ty Long Đại hoặc bởi Chính phủ (bồi thường cho việc đóng cửa rừng tự nhiên).

Kế hoạch tài chính hiện nay chỉ nêu ra doanh thu và các khoản chi phí và những tính toán này không được khấu trừ trong kế hoạch tài chính đối với các chi phí phát sinh. Ví dụ, tổng chi phí cho nhân viên được thể hiện trong kế hoạch, nhưng chi phí không được phân bổ cho các hoạt động (chi phí hoạt động) như trồng, khai thác, tuần tra bảo vệ và các hoạt động khác. Câu hỏi: Các chi phí khác nhau ở đâu? Câu hỏi này có thể được trả lời bởi người lập chi phí.

Tư vấn đã phát triển một mô hình tính toán cho chi phí tổng thể và chi phí đơn vị (phụ lục 2E).

Kế toán chi phí trung tâm xác định chi phí của các hoạt động như trồng trọt, chăm sóc, bảo vệ rừng và các hoạt động khác khác, kế toán chi phí đơn vị xác định chi phí của sản phẩm hoặc dịch vụ; chúng còn được gọi là mã điều hành hoặc "số liệu chính" của một LT.

**Hình 1.** Phân bổ chi phí trong tổng chi phí



### 3.3 KIẾN NGHỊ

Kế hoạch quản lý rừng và đặc biệt là kế hoạch tài chính được quy định chặt chẽ bởi các quy định của quốc gia và khu vực:

- Kế hoạch tài chính của LTTS đưa ra kế hoạch chi tiêu và doanh thu cho từng năm trong giai đoạn quản lý. Một mặt, điều này giúp lập ra một kế hoạch với độ tin cậy cao (chi tiêu và doanh thu được ổn định); mặt khác, đặc điểm ràng buộc này không linh hoạt. Dự báo cho giai đoạn 3-5 năm là không chắc chắn nên không hiệu quả.
- Kế hoạch tài chính chỉ xác định doanh thu và chi tiêu. Liệu rằng chi phí phát sinh và các nguồn lực tài chính có được sử dụng để thực hiện các hoạt động hiệu quả hay không không được trình bày trong kế hoạch tài chính.



Tư vấn đề xuất, xem xét kế hoạch tài chính trong tương lai:

- Các yêu cầu tài chính được xác định bởi các hoạt động đã được đề cập trong kế hoạch quản lý rừng (kế toán chi phí trung tâm). Tất cả các hoạt động được đánh giá bằng tiền và kết quả chi phí được bổ sung. Như vậy, toàn bộ chi phí/doanh thu phát sinh trong giai đoạn quản lý rừng có thể được tính toán. Giá trị này phân bổ đều qua các năm. Do đó, có thể xác định cấu trúc dựa trên nhu cầu (nhân sự, cơ sở hạ tầng và các nguồn lực khác) và các nguồn tài chính cần thiết.
- Chi phí trung bình hàng năm và các hoạt động là cơ sở cho kế hoạch tài chính được thiết lập mới mỗi năm. Điều này cho phép phản ứng nhanh chóng với các tác động bên ngoài (thị trường gỗ, thiệt hại ví dụ do bão). Sau một nửa thời gian quản lý rừng (thường sau 5 năm), kết quả lập kế hoạch và vận hành được kiểm tra. Sự thâm hụt lớn trong kế hoạch quản lý rừng phải được bù đắp trong nửa sau của giai đoạn quản lý rừng.

Phương pháp này (cũng được sử dụng bởi Công ty HessenForst) đã chứng minh là linh hoạt và khả thi về mặt kinh tế.

Kết quả hoạt động của LTTS tập trung chủ yếu vào một sản phẩm duy nhất – gỗ dăm. Phân tích hoạt động cho thấy rằng trong điều kiện bình thường, kết quả hoạt động được cân bằng hoặc thậm chí có lợi nhuận. Trong trường hợp bị tác động (ví dụ gió bão), kết quả tài chính có thể là âm (như có thể thấy trong ba năm tới). Do đó, Lâm trường cần có nhiều sản phẩm hơn. Trong phần giải thích về "kế hoạch kinh doanh" (phụ lục 2E), các sản phẩm khác được trình bày và cơ hội thực hiện các phương án đó được thảo luận. Những đóng góp khác cho chủ đề này được xây dựng bởi Oliver Scholz: "Nội dung tái cơ cấu".

## **4. KẾ HOẠCH KINH DOANH CỦA LÂM TRƯỜNG TRƯỜNG SƠN**

### **4.1 KẾ HOẠCH KINH DOANH LTTS (2018-2020)**

Kế hoạch kinh doanh của Lâm trường do ông Trình Trình bày được đính kèm dưới dạng văn bản và Power Point bằng tiếng Việt và tiếng Anh (Phụ lục 2A).

Trong bài thuyết trình của mình, ông Trình giải thích:

- Trong phần đầu tiên trình bày chi tiết lịch sử và cấu trúc của Công ty Long Đại và LTTS (Tổ chức và quản lý)
- Lý do cho việc tái cơ cấu công ty. Nguyên nhân chính là sự mất cân bằng tài chính cũng như định hướng một chiều về sản xuất gỗ dăm.
- Sự phát triển của các loại hình kinh doanh mới và việc triển khai chúng (mô tả kinh doanh và tầm nhìn/mô tả sản phẩm và dịch vụ/định nghĩa của thị trường). Công ty Long Đại và LTTS sẽ bắt đầu nghiên cứu và thực hiện một số chiến lược kinh doanh trong giai đoạn 2018-2020 và xa hơn nữa:
  - Tăng sản lượng rừng trồng, tập trung vào các vấn đề tồn tại trong trồng và chăm sóc rừng;
  - Chuyển đổi từ rừng trồng keo sản xuất gỗ dăm sang rừng trồng keo sản xuất gỗ xẻ. Địa hình của LTTS phù hợp với định hướng này. Việc tìm kiếm các nhà đầu tư có thể tài trợ, việc mở rộng diện tích trồng rừng sẽ được cải thiện.
  - Tăng sản lượng lâm sản ngoài gỗ hàng năm.
  - Nghiên cứu và phát triển các mô hình nông lâm kết hợp, sản xuất cây giống để trồng rừng tại các đơn vị LT và các công ty khác trong khu vực (vườn ươm cây).

- Nghiên cứu phát triển du lịch trong LTTS, các dịch vụ môi trường rừng và
- Nâng cao hiệu quả hoạt động của Trung tâm năng lực hiện đang được thực hiện bởi Lâm trường Trường Sơn và FSCV.
- Các chiến lược thị trường (chiến lược tiếp thị và bán hàng) và việc thực hiện các biện pháp tài chính cho đến năm 2020 (quản lý tài chính)

(Lưu ý: Các tiêu đề trong ngoặc đơn tương ứng với “bảng nội dung được đề xuất” trong điều khoản tham chiếu). Nâng cao hiệu quả hoạt động của Trung tâm năng lực hiện đang được thực hiện bởi LT Trường Sơn và FSCV. Bản trình bày Power-Point và văn bản được đính kèm (Phụ lục 2a / b)

#### **4.2 KẾ HOẠCH KINH DOANH LTTS (2020-2029)**

Kế hoạch này được ông Wolfram Grünekleer đề xuất. Dự báo tài chính cho các lĩnh vực kinh doanh khác nhau đã được thực hiện. Trọng tâm đã đặt ra trên các tác động tài chính về kết quả hoạt động gây ra bởi sự ra đời của các khu vực hoạt động mới.

Với một chương trình tính toán Excel được phát triển bởi chuyên gia tư vấn (xem phụ lục 2C), sự phát triển tài chính của các biện pháp sau được tính toán như sau:

1. Tăng sản lượng và tăng diện tích rừng trồng
2. Tăng thời gian quay vòng của rừng trồng keo (từ 5 đến 10 năm) với mục đích sản xuất gỗ xẻ.
3. Phát triển và quản lý vườn ươm cây, với mục tiêu sản xuất cây giống keo chất lượng cao và cây giống của các loài bản địa.
4. Quản lý rừng tự nhiên sau khi dỡ bỏ lệnh cấm khai thác gỗ.

Các đơn vị kinh doanh đã được kiểm tra tính khả thi của họ bằng hình thức phân tích SWOT (s. Phụ lục 2 E).

Lợi nhuận có thể được tạo ra trong tương lai thông qua tất cả các lĩnh vực kinh doanh mới. Tùy thuộc vào bản chất của doanh nghiệp, lợi nhuận sẽ được thực hiện trong tương lai gần hoặc xa:

- Nếu lệnh đóng cửa rừng được dỡ bỏ, thu nhập có thể được bổ sung nhiều hơn dự kiến sớm nhất là trong năm đầu tiên; việc quản lý rừng tự nhiên sẽ mang lại lợi nhuận cao nhất (so với tất cả các lĩnh vực kinh doanh)
- Đối với vườn ươm, thời gian đầu từ 2 đến 4 năm phải được tính toán đến trước khi cây giống đầu tiên được bán và thu nhập có thể được tạo ra. Trong những năm đầu, các khoản đầu tư cao là bắt buộc; do đó kết quả hoạt động sẽ âm trong những năm này. Lợi nhuận phụ thuộc vào thiết bị của vườn ươm (số tiền đầu tư) và số lượng cây con được sản xuất và tiêu thụ.
- Khi tăng diện tích trồng rừng hoặc tăng năng suất của keo để sản xuất dăm gỗ, mất khoảng từ 4-5 năm trước khi doanh thu tăng thêm được tạo ra,
- Trong sản xuất gỗ xẻ, phải lên kế hoạch thậm chí lên đến 10 năm, điều này tùy thuộc vào tuổi thực tế của rừng trồng, nếu không lợi nhuận không tăng thêm. Kỳ vọng lợi nhuận là rất cao, nhưng cũng tiềm ẩn nhiều nguy cơ.

Hầu hết các biện pháp (ngoại trừ quản lý rừng tự nhiên) yêu cầu đầu tư và giai đoạn chuyển tiếp trong đó lợi nhuận thấp (tương ứng kết quả hoạt động thâm hụt). Cần phải tìm các nhà đầu

tư cung cấp các khoản vay bắc cầu cho giai đoạn này. Mặt khác, có thể kỳ vọng đạt lợi nhuận cao nếu các biện pháp có hiệu quả.

#### **4.3 ĐÁNH GIÁ CHUNG VÀ KHUYẾN NGHỊ**

Kết quả kinh doanh của LTTS hiện phụ thuộc vào việc quản lý một sản phẩm: sản xuất dăm gỗ. Từ quan điểm kinh doanh, nên có thêm các trụ cột chính khác, chẳng hạn như vườn ươm, sản xuất gỗ xẻ, gỗ từ rừng tự nhiên.

LTTS cũng là một doanh nghiệp lâm nghiệp thí điểm và doanh nghiệp đào tạo cho Trung tâm năng lực. Sẽ thật đáng tiếc nếu chỉ quản lý rừng trồng keo sản xuất dăm gỗ để trình diễn. Trong một doanh nghiệp thí điểm, các phương pháp làm việc hiện đại (ví dụ như tĩa thưa), cần phải trình bày các máy móc (như công nghệ cần cầu cáp) để khai thác và vận xuất thân thiện với rừng.

##### **a) Dỡ bỏ lệnh đóng cửa rừng tự nhiên**

Lợi nhuận cao có thể đạt được từ việc bán gỗ tròn từ rừng tự nhiên. Do giá trị của gỗ, rừng tự nhiên thường bị khai thác quá mức. Đây là một trong những lý do để ban hành lệnh đóng cửa rừng của Chính phủ. Tuy nhiên, do nhu cầu về gỗ nhiệt đới trong nước và quốc tế cao nên áp lực quản lý/sử dụng rừng tự nhiên sẽ tăng lên. Do đó, Việt Nam cần xây dựng chiến lược cho phép sử dụng nhưng tránh khai thác quá mức rừng tự nhiên. Do đó, rất quan trọng để thiết lập quản lý rừng càng sớm càng tốt, bảo tồn tính đa dạng cao của các cây bản địa có giá trị và cấu trúc bán tự nhiên, do đó cho phép quản lý đa chức năng và bền vững.

Hiện tại có một cơ hội lớn để phát triển LTTS như một “công ty điển hình” bao gồm:

- gắn với quản lý rừng tự nhiên bền vững,
- tăng trữ lượng gỗ và số lượng/chủng loại các loài cây bản địa (trồng tái sinh tự nhiên và làm giàu);
- các hoạt động như thu hoạch và trượt gỗ được thực hiện theo cách thân thiện với rừng (thực hành rừng tốt nhất!)
- xem xét các mục tiêu bảo tồn thiên nhiên, đặc biệt là đa dạng sinh học của hệ động vật và thực vật (lồng ghép các khái niệm bảo tồn thiên nhiên, ví dụ bảo tồn hành lang kết nối giữa khu bảo tồn thiên nhiên, thiết kế rừng có giá trị bảo tồn cao).
- Không lặp lại các sai lầm của quá khứ, chẳng hạn như sử dụng quá mức hoặc chỉ sử dụng các loài cây quý giá.

Một nhiệm vụ quan trọng của lâm trường thí điểm là để chứng minh rằng thực hành rừng tốt nhất và quản lý rừng theo một mặt định hướng bảo vệ thiên nhiên và thu nhập từ việc bán gỗ tròn không loại trừ lẫn nhau.

##### **b) Kéo dài luân kỳ kinh doanh rừng trồng keo**

Việt Nam là một trong những nhà sản xuất và xuất khẩu nội thất gỗ quan trọng nhất trên toàn thế giới. Các ngành công nghiệp đồ gỗ ưu tiên định hướng xuất khẩu phát triển gỗ có chứng chỉ hợp pháp. Nhu cầu về gỗ xẻ có chứng chỉ FSC vượt quá sản lượng hiện nay. Lợi ích kinh tế có thể được tăng gấp đôi (hoặc hơn) bằng cách quản lý rừng trồng keo trong thời gian quay vòng dài hơn để sản xuất gỗ xẻ đường kính lớn hơn. Tuy nhiên, nguy cơ gãy đổ do gió rất cao.

Việc mở rộng thời kỳ quay vòng trong rừng trồng keo dẫn đến sự gia tăng đáng kể hiệu quả của lâm trường quốc doanh.

Là một lâm nghiệp thí điểm, LTTS có cơ hội tạo ra các khu vực thử nghiệm. Các mô hình tía thừa khác nhau có thể được kiểm tra và trình bày cho các nhóm quan tâm. Sự quan tâm của các chủ sở hữu tư nhân và các công ty lâm nghiệp quốc doanh đối với việc chuyển đổi từ sản xuất gỗ dăm sang sản xuất gỗ xẻ là rất cao, tuy nhiên kiến thức còn thiếu và chưa biết cách làm thế nào để thành công.

#### c) Vườn ươm

Hiện tại LT đang thiếu cây giống có chất lượng cao, thích ứng với đặc điểm địa phương. Điều này một mặt liên quan đến cây giống keo để quản lý trồng chu kỳ ngắn, mặt khác là giống cây con của các loài cây bản địa để trồng lại rừng / làm giàu rừng tự nhiên.

Việc thành lập một vườn ươm trong LTTS có thể đảm bảo số lượng cần thiết để cung cấp cây giống cho khu vực. Đặc biệt, việc trồng các loài cây bản địa sẽ là một “đề xuất bán hàng độc đáo” cho LTTS.

Phát triển và thành lập vườn ươm là một thách thức lớn đối với LTTS: vốn đầu tư phải được nâng lên, nhân viên phải được thuê mới và đào tạo, công trình và kho lưu trữ phải được xây dựng và cơ sở hạ tầng (đường xá, đường ống dẫn nước, líp nhân giống ...) được thiết lập. Mặt khác, vườn ươm củng cố vị trí LTTS như là một mô hình thí điểm vì nhu cầu về cây giống chất lượng cao là rất lớn.

Với cây giống của các loài cây bản địa, rừng bị suy thoái có thể được phục hồi tương ứng. Do đó, LTTS có thể đóng góp lớn vào việc bảo tồn và thúc đẩy rừng tự nhiên.

#### d) Tăng năng suất và tăng diện tích rừng trồng

Định hướng một chiều về gỗ dăm làm cho doanh nghiệp bị nhạy cảm với biến động thị trường và ảnh hưởng của môi trường như gió đổ. Việc trồng bổ sung trên đất trống / suy thoái cũng như tăng năng suất của rừng trồng keo (ví dụ như sử dụng các loài keo và phân bón thích hợp hơn) có thể dẫn đến sự cải thiện trong kết quả hoạt động. Định hướng hoạt động của LTTS không nên chỉ tập trung vào sản xuất gỗ dăm.

#### e) Kết luận:

Tất cả các biện pháp được thiết kế để tăng hiệu quả của LTTS. Các lĩnh vực kinh doanh khác, chẳng hạn như du lịch sinh thái hoặc dịch vụ hệ sinh thái, được coi là ít hiệu quả hơn bởi nhóm làm việc.

---

## **5. LẬP KẾ HOẠCH TÀI CHÍNH/KẾ HOẠCH KINH DOANH – HỘI THẢO VÀ TÀI LIỆU GIẢNG DẠY**

### **5.1 GIỚI THIỆU**

---

Lập kế hoạch tài chính hiện tại được thực hiện dưới hình thức 'kế toán đơn' và phải tuân thủ nhiều yêu cầu pháp lý. Chi phí thiết yếu, như chi phí nhân sự, đã được thiết lập.

Trong tương lai, việc lập kế hoạch tài chính cần minh bạch hơn. Các yêu cầu tài chính cần được xác định thông qua các hoạt động trong kế hoạch quản lý rừng. Do đó, có thể được xác định một cấu trúc dựa trên nhu cầu (nhân sự, cơ sở hạ tầng và những thứ khác) và các nguồn lực tài chính cần thiết.

Việc xem xét kỹ càng thu nhập và chi tiêu (kế toán đơn) sẽ không còn đủ để phân tích kinh doanh trong tương lai. Kiến thức về các hệ thống kế toán khác như chi phí trung tâm và chi phí đơn vị cũng như phát triển một kế hoạch kinh doanh là điều cần thiết trong một doanh nghiệp (lâm nghiệp) hiện đại và có định hướng kinh tế. Câu hỏi sau đây cần được tập trung: những nguồn lực (nhân sự và tài chính) nào là cần thiết để đạt được các mục tiêu đã xác định của doanh nghiệp?

### **5.2 VẤN ĐỀ CỦA HỘI THẢO**

---

Một hội thảo đã được tổ chức về chủ đề này cho những người tham gia của Trung tâm năng lực vào ngày 7 tháng hai. Kế hoạch tài chính và kinh doanh đã được trình bày như là một phần của kế hoạch quản lý rừng. Sau khi xem xét sơ lược về kế hoạch quản lý rừng, những người tham gia đã được giới thiệu với nhiều phương pháp kế toán khác nhau, chẳng hạn như loại chi phí, chi phí trung tâm và đơn vị chi phí; sau đó cấu trúc và nội dung của kế hoạch kinh doanh đã được giải thích bằng cách sử dụng ví dụ.

### **5.3 KẾT QUẢ VÀ TRIỂN VỌNG**

---

- Các giảng viên “Tương lai” của Trung tâm đào tạo (trong khuôn khổ chương trình giảng dạy) đã được giới thiệu tóm tắt về kế hoạch tài chính và kinh doanh.
- Những người tham gia đã quen thuộc chỉ với kế toán loại chi phí - như kế toán đơn. Theo những người tham gia, thu nhập và chi tiêu phần lớn được xác định trước bởi luật pháp quốc gia và khu vực; không tiến hành đánh giá kinh doanh thêm nữa.
- Các giảng viên nên được thúc đẩy trong tư duy kinh tế và hành động có trách nhiệm (kinh tế). Các giảng viên không chỉ có thể thực hiện các biện pháp, như trồng, chăm sóc, tỉa thưa, thu hoạch mà còn có thể tính toán chi phí của các hoạt động.
- Trình bày/hướng dẫn đã được soạn thảo cho hội thảo có thể được sử dụng làm tài liệu đào tạo cho việc xây dựng kế hoạch tài chính và kinh doanh.

Phụ lục 3 bao gồm

- bài trình bày về Power-Point của hội thảo "Lập kế hoạch quản lý rừng, lập kế hoạch tài chính và kế hoạch kinh doanh" (3A). Bản trình bày đã được dịch sang tiếng Việt.
- một hướng dẫn cho việc phát triển các kế hoạch tài chính và kinh doanh như một dự thảo (cho tài liệu đào tạo).

---

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

---

- Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn (2013): Quyết định số: 1565 / QĐ-BNN-TCLN về việc phê duyệt đề xuất cải cách ngành lâm nghiệp.
- Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn (2014) số 38/2014 / TT-BNN: Hướng dẫn lập kế hoạch quản lý rừng bền vững (Phiên bản tháng 12 năm 2014).
- Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn (2014) số 38/2014 / TT-BNN: Phụ lục I-VI của Thông tư số 2014 / TT-BNN (2014): Nguyên tắc quản lý rừng bền vững của Việt Nam (Phiên bản tháng 12 năm 2014).
- Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn (2015): Công văn gửi Viện Khoa học Lâm nghiệp Việt Nam (mới: Viện Lâm nghiệp Việt Nam) xây dựng tiêu chuẩn quản lý rừng bền vững theo Bộ NN & PTNT (2014) Số 38.
- Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn (2014): 2242 / QĐ-TTg: Phê duyệt Đề án tăng cường quản lý khai thác rừng tự nhiên trong giai đoạn 2014 - 2020],
- Pham Thu Thuy, Bennett, K., Vu Tan Phuong, Brunner, J., Le Ngoc Dung, Nguyen Dinh Tien (2013): Payments for forest environmental services in Vietnam: From policy to practice. Occasional Paper 93. Bogor, Indonesia: CIFOR.
- Krug, B. (2017). Study of the Potentials and Recommendations for the Marketing of Timber Produced under Extended Rotation Cycles by Forest Owners Associations of Thua Hien Hue, Quang Tri and Quang Nam, including Local, National and International Markets and Customers (BMEL I Project, unpublished)
- Koch, H., Luster mann, U. (2017) Development of a Contribution to Close-to-Nature Private (small-scale) Forest Management and Support to FLEGT/VPA Process in Vietnam (BMEL I Project, unpublished)
- Scholz, O. (2017). Business-Plan Competence Centre (BMEL II Project, unpublished)
- Grünekle, W. (2017). Forest Management Planning (BMEL II Project, unpublished)
- Grünekle, W. (2017). Development of a Contribution to Close-to-Nature Private (small-scale) Forest Management and Support to FLEGT/VPA Process in Vietnam (BMEL I Project, unpublished)
- Kirchhoff, J.-F., Nguyen Khac Ninh (2006): Nursery Technique, Site Mapping and Afforestation on Degraded Forest Land in Vietnam (Technical Report No. 1)

---

## **CÁC PHỤ LỤC**

---

Phụ lục 1: KẾ HOẠCH TÀI CHÍNH - BỔ SUNG KẾ HOẠCH QUẢN LÝ RỪNG 2018-2020

Phụ lục 2 A: KẾ HOẠCH KINH DOANH TỐT NHẤT CHO LÂM TRƯỜNG TRƯỜNG SƠN  
(văn bản, có bản tiếng Việt)

Phụ lục 2 B: KẾ HOẠCH KINH DOANH TỐT NHẤT CHO LÂM TRƯỜNG TRƯỜNG SƠN  
(bản PPT, có bản tiếng Việt)

Phụ lục 2 C: Bảng tính Excel (Excel)

Phụ lục 2 D: EXCEL – Các nghiên cứu khác (Excel)

Phụ lục 2 E: KẾ HOẠCH KINH DOANH II, Phát triển các kết quả hoạt động 2018-2029  
(LTTS)

Phụ lục 3 A: KẾ HOẠCH QUẢN LÝ RỪNG – KẾ HOẠCH TÀI CHÍNH - KẾ HOẠCH KINH  
DOANH (Tài liệu giảng dạy)

Phụ lục 3 B: KẾ HOẠCH QUẢN LÝ RỪNG – KẾ HOẠCH TÀI CHÍNH - KẾ HOẠCH KINH  
DOANH (bản PPT, có bản tiếng Việt)