

**BỘ KẾ HOẠCH VÀ ĐẦU TƯ
CỤC PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP**

Chuyên đề
NHẬN THỨC KINH DOANH VÀ Ý TƯỞNG KINH DOANH
(Tài liệu dành cho đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực
cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa)

Biên soạn: Thạc sĩ Nguyễn Văn Nam

HÀ NỘI - 2012

MỤC LỤC

Phần I: BẠN VÀ Ý TƯỞNG KINH DOANH CỦA BẠN.....	2
1.1. Nhóm tố chất kinh doanh.....	2
1.2. Nhóm kỹ năng tổ chức thực hiện.....	2
1.3. Nhóm kỹ năng quản lý.....	2
Phần II: THỬ NGHIỆM Ý TƯỞNG KINH DOANH.....	4
2.1. Thấy rõ ràng những ý tưởng kinh doanh của mình trong tương lai.....	4
2.2. Nhận biết được những khó khăn.....	6
2.3. Cách thức giải quyết chúng - Kế hoạch hành động.....	7
2.4. Phát triển ý tưởng kinh doanh thành kế hoạch.....	8
Phần III: LẬP KẾ HOẠCH KINH DOANH.....	9
3.1. Kế hoạch kinh doanh.....	9
3.1.1. Tại sao cần lập một kế hoạch kinh doanh.....	9
3.1.2. Thời điểm lập kế hoạch kinh doanh.....	10
3.1.3. Cần bao nhiêu kế hoạch kinh doanh?	10
3.2. Danh mục kiểm tra những nội dung của bản kế hoạch kinh doanh.....	11
Phần IV: NGHIÊN CỨU THỊ TRƯỜNG.....	18
4.1. Thị trường và cơ chế thị trường.....	18
4.1.1. Thị trường là gì?	18
4.1.2. Cơ chế thị trường.....	18
4.2. Nghiên cứu (phân tích) thị trường	20
4.2.1. Những yêu cầu khi nghiên cứu thị trường	21
4.2.2. Đặc điểm của việc nghiên cứu thị trường	21
4.2.3. Các phần chủ yếu của nghiên cứu (Phân tích) thị trường.....	21
4.2.4. Dự đoán diễn biến của thị trường.....	27
4.2.5. Nghiên cứu cạnh tranh - đối thủ cạnh tranh.....	30
Phần V: KẾ HOẠCH BÁN HÀNG	34
5.1. Xác định khách hàng tiềm năng và lý do mua hàng của họ (P - sản phẩm)	35
5.1.1. Xác định khách hàng tiềm năng.....	35
5.1.2. Lý do mua hàng.....	35
5.1.3. Xác định phương pháp tiếp xúc tiếp cận (P - quảng cáo).....	37

5.2.	Quyết định giá cả/ lợi nhuận (P - Price)	40
5.3.	Phân phối sản phẩm dịch vụ - Thu hẹp các phương án lựa chọn (P - Place).....	41
5.4.	Phát triển kế hoạch tiếp xúc và tổ chức việc bán hàng	42
5.5.	Phân tích cạnh tranh	45
5.6.	Dự tính doanh số bán hàng	45
Phần VI: KẾ HOẠCH MARKETING.....		49
6.1.	Lợi ích của việc lập kế hoạch marketing	49
6.2.	Mục đích và mục tiêu của kế hoạch marketing	49
6.3.	Nội dung của bản kế hoạch marketing	49
6.3.1.	Mô tả sản phẩm	50
6.3.2.	Khách hàng mục tiêu.....	50
6.3.3.	Phạm vi (Khu vực) thị trường	50
6.3.4.	Dự báo doanh số.....	50
6.3.5.	Chiến lược sản phẩm.....	51
6.3.6.	Địa điểm	51
6.3.7.	Chiến lược giá cả.....	52
6.3.8.	Chiến lược xúc tiến bán hàng	53
6.3.9.	Tổng chi phí marketing	53
6.3.10.	Kiểm tra marketing	53
6.3.11.	Các giả định.....	54

Phần I: BẠN VÀ Ý TƯỞNG KINH DOANH CỦA BẠN

Muốn trở thành chủ doanh nghiệp thành công Bạn phải hội tụ được 10 khả năng dưới đây, điều đó giúp ta phân biệt được các doanh nghiệp thành đạt hay không thành đạt. Mười khả năng đó được chia làm ba nhóm đặc trưng chính:

1.1. Nhóm tố chất kinh doanh

Luôn biết tìm kiếm và tận dụng các cơ hội

- Nhìn thấy và hành động ngay khi có các cơ hội kinh doanh mới
- Nắm bắt những cơ hội bất thường để có được tiền vốn, thiết bị, đất đai, mặt bằng sản xuất, sự giúp đỡ... (như sự đồng thuận của các thành viên trong gia đình bố mẹ, chồng, con...).

Tính kiên trì (kiên định)

- Giữ vững quan điểm của bản thân khi đối mặt với thương trường, đối thủ cạnh tranh, hoặc khi chưa thành công
- Kiên định trong việc thuyết phục chuyên gia
- Hành động liên tiếp hoặc thực hiện các hành động khác nhau để khắc phục khó khăn
- Chịu sự hy sinh cá nhân hoặc có những cố gắng phi thường để hoàn thành công việc.

Tính trách nhiệm, gắn bó với công việc

- Chấp nhận chịu hoàn toàn trách nhiệm về các vấn đề nảy sinh trong quá trình hoàn thành công việc cho khách hàng.
- Lăn xả vào công việc cùng với công nhân, hoặc xuống tận nơi làm việc của họ để đốc thúc hoàn thành công việc. Thể hiện sự quan tâm đến việc thỏa mãn nhu cầu của khách hàng.

Đòi hỏi cao về chất lượng và hiệu quả

- Biết hành động hoặc làm điều gì đó để đáp ứng hoặc nâng cao các tiêu chuẩn chất lượng hiện có (trong nước cũng như quốc tế như tiêu chuẩn đo lường chất lượng và ISO) hoặc biết hoàn thiện thêm những thành tích đã đạt được trong quá khứ.
- Cố gắng thực hiện công việc tốt hơn, nhanh hơn hoặc rẻ hơn.

Chấp nhận mạo hiểm - rủi ro

- Biết chấp nhận những gì mà bản thân cho là những rủi ro hợp lý.
- Biết lựa chọn, ưu tiên cho các tình huống có những rủi ro hợp lý có thể chấp nhận được.

1.2. Nhóm kỹ năng tổ chức thực hiện

Kỹ năng đặt ra mục tiêu

- Biết đặt ra các mục tiêu trước mắt cụ thể và rõ ràng.
- Biết đặt ra các mục tiêu dài hạn và rõ ràng.

Kỹ năng lập kế hoạch và quản lý (giám sát) một cách có hệ thống

- Biết phát triển và ứng dụng từng bước các kế hoạch có lô gíc để đạt được mục tiêu đã đề ra.
- Biết đánh giá các phương án khác nhau
- Biết quản lý, theo dõi tiến độ công việc và chuyển nhanh sang các chiến lược khác khi cần để đạt được mục tiêu.

Kỹ năng tìm kiếm thông tin

- Tự mình tìm kiếm các thông tin về khách hàng, những người cung ứng và/hay các đối thủ cạnh tranh của mình.
- Biết sử dụng các mối quan hệ hoặc mạng lưới thông tin để thu thập được các thông tin hữu dụng.

1.3. Nhóm kỹ năng quản lý

Biết thuyết phục và gây mối quan hệ

- Biết sử dụng các chiến lược đã được cân nhắc kỹ để gây ảnh hưởng hoặc thuyết phục những người khác.
- Biết sử dụng các mối quan hệ cá nhân hoặc quan hệ làm ăn để đạt được các mục đích riêng của mình.

Lòng tự tin

- Biết tin tưởng mạnh mẽ vào bản thân và các khả năng của mình.
- Biết thể hiện sự tin tưởng vào khả năng của mình để hoàn thành nhiệm vụ khó khăn hoặc để đón nhận thử thách.

Bài tập: Liệu bạn đã sẵn sàng để khởi sự kinh doanh chưa? (theo mẫu 1).

Phần II: THỬ NGHIỆM Ý TƯỞNG KINH DOANH

Thị trường xung quanh ta rất đa dạng mỗi nơi một khác bởi thị trường phụ thuộc rất nhiều vào việc người dân sống ở đó, họ là ai, sống như thế nào và chi tiêu như thế nào, chi tiêu vào những việc gì? Khi bạn hiểu rõ người dân trong vùng bạn sẽ phát hiện được nhiều ý tưởng kinh doanh mà trước đó bạn chưa từng nghĩ đó sẽ là ý tưởng cho hoạt động kinh doanh của bạn trong tương lai.

Để sản xuất kinh doanh thành công bạn phải có khách hàng. Họ chỉ quan tâm đến những gì họ cần nhưng phải hấp dẫn hơn, tốt hơn, rẻ hơn hoặc có nhiều chủng loại hoặc tiện lợi hơn trong sử dụng hàng hóa/ dịch vụ của bạn hay việc đi lại thuận tiện.

Với những thông tin có được từ thị trường, bạn sẽ hình thành ý tưởng kinh doanh cho riêng bạn hoặc nếu không cải thiện được ý tưởng kinh doanh đã hình thành trước đó hoặc làm cho nó khác đi so với đối thủ cạnh tranh thì hãy thay đổi ý định kinh doanh. Bạn có thể thay đổi ý định kinh doanh của mình hoặc phát triển ý tưởng trước đây sang một hướng khác song điều đầu tiên bạn phải:

2.1. Thấy rõ ràng những ý tưởng kinh doanh của mình trong tương lai

Ý tưởng kinh doanh phải được hình thành theo nguyên tắc SMARTER

- *Specific - cụ thể, dễ hiểu*

- Ý tưởng kinh doanh phải cụ thể vì nó định hướng cho các hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp bạn trong tương lai.

- Đừng nói mục tiêu trong ý tưởng kinh doanh của bạn là dẫn đầu thị trường trong khi đối thủ đang chiếm 40 % thị phần. Thay vào đó hãy đặt mục tiêu chiếm tối thiểu 41% thị phần, từ đó bạn sẽ biết mình còn phải cố đạt bao nhiêu % nữa.

- *Measurable – đo lường được*

- Các chỉ tiêu trong ý tưởng kinh doanh của bạn mà không đo lường được thì không biết có đạt được hay không?

- Đừng ghi: “phải trả lời thư của khách hàng ngay khi có thể”. Hãy yêu cầu nhân viên trả lời thư ngay trong ngày nhận được.

- *Achievable – vừa sức*

- Các chỉ tiêu đặt ra trong ý tưởng phải có tính thách thức để cố gắng, nhưng cũng đừng đặt chỉ tiêu loại không thể đạt nổi.

- Nếu bạn không có giọng ca trời phú thì đừng đặt chỉ tiêu trở thành siêu sao.

- *Realistics – thực tế*

- Đây là tiêu chí đo lường sự cân bằng giữa khả năng thực hiện ý tưởng so với nguồn lực của bạn (thời gian, nhân sự, tiền bạc..).

- Đừng đặt chỉ tiêu giảm 20 kg trong một tháng để đạt trọng lượng lý tưởng 45 kg trong vòng một tháng, như vậy là không thực tế.

- *Timebound – có thời hạn*

- Mọi công việc phải có thời hạn hoàn thành, nếu không nó sẽ bị trì hoãn.

- Thời gian hợp lý giúp bạn vừa đạt được mục tiêu lại vừa dưỡng sức cho các mục tiêu khác.

- *Engagement – liên kết*

- Ý tưởng kinh doanh của bạn phải làm sao để liên kết được lợi ích của công ty và lợi ích của các chủ thể khác.

- Khi các bộ phận, nhân viên tham gia thực hiện mục tiêu, họ sẽ được kích thích như thế nào. Nếu doanh nghiệp bạn thành lập để triển khai ý tưởng kinh doanh của bạn không có chế độ này, việc thực hiện mục tiêu sẽ không có hiệu quả.

- *Ralevant - là thích đáng*

- Chỉ tiêu có hữu ích đối với một bộ phận nhưng bộ phận khác lại thờ ơ cũng là điều bạn cần quan tâm nếu muốn tạo ra sức mạnh tổng thể để thực hiện ý tưởng kinh doanh của mình.

- Ví dụ mức tồn kho, bộ phận bán hàng luôn muốn mức tồn kho cao trong khi bộ phận tài chính lại muốn mức tồn kho thấp.

- Mục tiêu trong ý tưởng kinh doanh phải thích đáng, công bằng với tất cả các bộ phận của doanh nghiệp

Các nhà kinh doanh phát hiện được cơ hội trong khó khăn của người khác. Như vậy, một ý tưởng kinh doanh tốt là ý tưởng giúp giải quyết được các khó khăn đó.

a. *Cách thức để tìm được ý tưởng kinh doanh:*

Có 2 cách để tìm kiếm ý tưởng kinh doanh của bạn:

Cách 1: Xuất phát từ quan điểm định hướng hàng hóa

Cách 2: Xuất phát từ quan điểm định hướng khách hàng

Quan điểm định hướng hàng hoá	Quan điểm định hướng khách hàng
- Tôi tốt nghiệp đại học ngoại ngữ tôi sẽ thành lập trung tâm ngoại ngữ.	- Trong thị trấn nhiều trung tâm gặp khó khăn trong chiêu sinh do ít có giáo viên giỏi tham gia giảng dạy tại trung tâm, lương giáo viên các trung tâm đó trả thấp nên tôi sẽ thành lập trung tâm ngoại ngữ.
- Tôi học làm bác sĩ tôi có điều kiện để mua trang thiết bị máy móc. Tôi sẽ mở phòng khám tư cho trẻ em.	- Trong phường có nhiều trẻ em khi bị ốm phải đi khám xa, trên địa bàn phường lại chưa có phòng khám tư nào, vì thế tôi sẽ mở phòng khám tư cho trẻ em.
- Tôi biết trồng cây đậu tương mới vì thế tôi sẽ phổ biến kỹ thuật trồng cây này tới bà con trong xã tôi và cung cấp giống đậu tương này tới bà con.	- Chị em phụ nữ trong xã tôi mong muốn được trồng giống đậu tương mới, năng suất cao vì trước đây họ chỉ trồng giống cũ năng suất thấp vì thế tôi sẽ chuyên giao kỹ thuật trồng giống cây này và cung cấp giống mới cho chị em trong xã.

Bạn hãy kết hợp cả hai cách để tìm ý tưởng kinh doanh cho mình. Vì nếu

bạn xuất phát từ quan điểm định hướng khách hàng nhưng người chủ không có kỹ năng làm ra sản phẩm có chất lượng được thị trường chấp nhận thì doanh nghiệp bạn không có khách hàng ngược lại nếu bạn xuất phát từ quan điểm hàng hóa, bạn sản xuất ra sản phẩm tuyệt vời theo ý tưởng của bạn mà không có khách hàng thì việc kinh doanh ấy cũng thất bại. Như vậy có thể thấy: Một ý tưởng kinh doanh tốt phải đảm bảo hai yếu tố: Cơ hội và Kỹ năng và nguồn lực để tận dụng cơ hội đó.

b. Tìm cơ hội kinh doanh tốt ở đâu

- Quan sát: xem những hàng hóa hay dịch vụ nào còn có thể cung cấp cho người tiêu dùng mà chưa được biết đến (hay những vấn đề mà những người khác gặp phải).

- Lắng nghe: Mọi người nói gì khi mua hàng hóa hay sử dụng dịch vụ của bạn (hay những khó khăn mà chính bạn gặp phải).

- Tìm hiểu nhu cầu còn thiếu (hay những gì còn thiếu trong cộng đồng xung quanh bạn).

- Đọc sách báo, bản thông tin kinh tế, xem truyền hình...

2.2. Nhận biết được những khó khăn

Nhà doanh nghiệp tương lai cần nhìn nhận mục tiêu của mình dưới khía cạnh nghề nghiệp, gia đình, quan hệ xã hội, sở thích, sự phát triển của bản thân... Để thực hiện được mục tiêu mong muốn bạn phải lường trước và nhìn nhận nó một cách rõ ràng. Có những khó khăn, cản trở bạn có thể tác động thay đổi như điểm mạnh, điểm yếu bên trong cơ sở kinh doanh bạn đang muốn hình thành, song có những khó khăn, cản trở bạn không thể chi phối được đó là những yếu tố trong cộng đồng sẽ tác động xấu hoặc tốt tới doanh nghiệp của bạn trong tương lai, đặc biệt đối với những phụ nữ có ý định thành lập doanh nghiệp thì những cản trở lại xuất phát từ khía cạnh giới.

Những cản trở về giới trong hoạt động của nữ doanh nghiệp:

- Vai trò, chức năng gia đình khiến các hoạt động kinh doanh thường được đặt tại nhà do vậy khó xác định rạch ròi thời gian sử dụng cho hoạt động SXKD, khó đánh giá hiệu quả cũng như đóng góp của phụ nữ đối với thu nhập của doanh nghiệp.

- Tư tưởng định kiến ở những luật lệ phân biệt đối xử về quyền sở hữu tài sản, thường do chủ hộ là nam giới đứng tên. Đến nay quan niệm thiên lệch đó tuy đã thay đổi song vẫn tồn tại tác động không nhỏ đến việc tạo điều kiện, khả năng tiếp cận của phụ nữ tới các dịch vụ hiện có trong xã hội cũng như ý chí khi tiến hành hoạt động doanh nghiệp, đặc biệt ở khu vực nông thôn, miền núi.

- Thường bắt đầu với qui mô nhỏ, dễ bị tổn thương khi xu thế hội nhập cạnh tranh quốc tế ngày càng tăng. Do vậy ít có cơ hội, khả năng tiếp cận các nguồn vốn, công nghệ - thông tin hoặc ít được các tổ chức tài chính, ngân hàng quan tâm đến. Lĩnh vực hoạt động thường là dịch vụ và dường như tập trung vào các lĩnh vực phụ

gắn với vai trò truyền thống, những lĩnh vực ít được quan tâm về chính sách.

- Thiếu quyết đoán, ý chí trong kinh doanh. Nhiều phụ nữ có ý định khởi nghiệp chỉ vì mưu sinh của gia đình, họ chấp nhận làm kinh doanh ở qui mô nhỏ đủ để chi tiêu cho gia đình không vì mục đích làm giàu. Điều đó khiến tham vọng kiếm lợi nhuận ngày càng nhiều hơn qua việc tiếp tục duy trì, mở rộng hoạt động kinh doanh.

2.3. Cách thức giải quyết chúng - Kế hoạch hành động

Cách thức: Người có ý định thành lập doanh nghiệp phải xác định được cách thức mình phải vượt qua những thách thức, khó khăn đã và đang đến. Ai có thể giúp để đạt được mục tiêu. Đối thủ cũng có thể trở thành những đối tác tuyệt vời nếu chúng ta biết họ là ai, trên thực tế có nhiều doanh nghiệp thành đạt nhờ biết vận dụng “6 I”: - Đầu tư (Investment); - Ươm tạo (Incubation); - Sáng suốt (Insightfulness); - Sáng tạo (Innovation); - Trung thực (Integrity); - Công ty (Incorporate).

Bài tập cá nhân: Đặt mục tiêu

- Mục tiêu trong 1 quý/ năm/... của bạn là gì?

	Trong 1 năm	Trong 2 năm	Trong 3 năm
Cho bản thân			
Cho gia đình bạn			
Cho công việc KD hay sự nghiệp của Bạn			

- Mục tiêu này liên quan như thế nào với mục đích cuộc đời của bạn?

- Bạn sẽ đạt mục tiêu ngắn hạn như thế nào?

Để đạt được mục tiêu trên chị cần phải thực hiện những hoạt động nhỏ với những nguồn lực cần thiết trong một khuôn khổ thời gian nhất định.

Ví dụ: Mục tiêu tăng doanh thu lên 300%

Các hoạt động	Các nguồn lực cần thiết	Phạm vi thời gian
VD: Đầu tư mua máy móc	Vay tiền họ hàng	Một tháng
1		
2		
3		

- Những khó khăn cản trở và những mối đe dọa nào bạn dự đoán sẽ gặp phải trong quá trình thực hiện các hoạt động trên.

2. *Bài tập cá nhân:* Hãy liệt kê các ý tưởng bạn mong muốn kinh doanh trong thời gian tới và tự đánh giá các ý tưởng kinh doanh đó. (theo mẫu 2)

Sau khi hoàn thành bản phân tích trên bạn có thể đánh giá các ý tưởng kinh doanh của mình và quyết định có nên:

- Tiếp tục ý tưởng kinh doanh đó hay
- Thay đổi ý tưởng kinh doanh hay
- Bỏ qua hoàn toàn ý tưởng kinh doanh đó.

Sau đó chọn ý tưởng có nhiều khả năng nhất.

2.4. Phát triển ý tưởng kinh doanh thành kế hoạch

Một xuất phát điểm sai lệch sẽ dẫn tới thất bại, một ý tưởng kinh doanh sáng suốt có thể mang lại thành công thực sự.

- Trước khi ý tưởng của bạn trở thành hiện thực bạn cần có thông tin và tìm hiểu liệu ý tưởng đó có khả thi trong tương lai. Giống như 1 kỹ sư muốn xây cầu phải chuẩn bị thật tốt trước khi bắt tay vào xây cầu.

- Bản kế hoạch thực hiện ý tưởng kinh doanh của bạn phải mô tả thật chi tiết tất cả các phần việc bạn sẽ phải làm trong tương lai cho doanh nghiệp của mình. Quá trình xây dựng kế hoạch sẽ giúp bạn cân nhắc, đánh giá ý tưởng kinh doanh của mình và xem xét liệu còn có điểm yếu nào không. Quan trọng là quá trình đó tạo cho bạn cơ hội thử nghiệm nó trong tư duy và trên giấy trước khi biến nó thành hiện thực, thà bạn mất thời gian với nó còn hơn bắt tay vào kinh doanh rồi bị thất bại. Bạn phải chắc chắn rằng từng phần việc trong kinh doanh đều phải thực hiện tốt.

- Có thể lập kế hoạch cho nhiều ý tưởng kinh doanh và khi đó bạn sẽ có cơ hội xác định ý tưởng nào có tính khả thi nhất và khi đó bạn sẽ quyết định bắt tay vào ý tưởng nào.

Phần III: LẬP KẾ HOẠCH KINH DOANH

Quá trình chuẩn bị một bản kế hoạch sẽ cung cấp những phương tiện quản lý có lợi về lâu dài cho doanh nghiệp của bạn. Những phương pháp này có thể được sử dụng lại khi các bản kế hoạch được cập nhật hoặc lập cho những mục đích khác.

3.1. Kế hoạch kinh doanh

Tại các doanh nghiệp nhỏ, người chủ doanh nghiệp thường coi những cơ hội kinh doanh trong tương lai luôn rộng mở, và họ giữ những kế hoạch của mình “trong đầu”. Còn ở những doanh nghiệp có tầm cỡ lớn hơn, người ta có thể lên những kế hoạch tài chính chi tiết và thực hiện hàng loạt công việc nghiên cứu thị trường. Việc lập kế hoạch kinh doanh có thể đáp ứng được cả hai yêu cầu trên. Kết quả sẽ có là một tài liệu tương đối súc tích mô tả doanh nghiệp và những dự định của chủ doanh nghiệp cho tương lai của nó. Bản kế hoạch kinh doanh này cũng có thể được sử dụng cho nhiều mục đích khác nhau, và như vậy hình thức trình bày của bản kế hoạch phụ thuộc vào mục đích cụ thể của nó.

3.1.1. Tại sao cần lập một kế hoạch kinh doanh

Việc chuẩn bị bản kế hoạch tạo cơ hội hoàn thiện những phương pháp kế hoạch hoá được sử dụng trong công việc kinh doanh, đồng thời giúp cho việc trình bày về doanh nghiệp của bạn trước các đối tác khác mang tính chuyên nghiệp hơn. Bạn có thể quyết định lập một kế hoạch nhằm đáp ứng một hay nhiều nhu cầu cụ thể như:

- Tìm kiếm nguồn tài trợ – một kế hoạch kinh doanh tốt là công cụ có tính thuyết phục nhất bạn có thể sử dụng, đồng thời cũng là tài liệu bắt buộc phải có đối với các tổ chức tài chính.

- Đưa ra định hướng – quá trình chuẩn bị bản kế hoạch giúp bạn suy nghĩ một cách khách quan về doanh nghiệp của mình, về những điểm mạnh và điểm yếu nội tại, những cơ hội và mối đe dọa từ bên ngoài, sự cần thiết và thời điểm ra những quyết định chiến lược.

- Truyền đạt được tới các đối tác, các nhà đầu tư cũng như những nhân viên chủ chốt, qua đó củng cố lòng tin vào các mối quan hệ, sự tín nhiệm cũng như khuyến khích và tập trung hơn nữa những nỗ lực của nhân viên; tóm lại là tạo ra được một tầm nhìn chung (shared vision)

- Tạo ra những công cụ quản lý mới – Quá trình chuẩn bị một bản kế hoạch sẽ cung cấp những phương tiện quản lý có lợi về lâu dài cho doanh nghiệp của bạn. Những phương pháp này có thể được sử dụng lại khi các bản kế hoạch được cập nhật hoặc lập cho những mục đích khác.

3.1.2. Thời điểm lập kế hoạch kinh doanh

Thông thường, các doanh nghiệp thường kết hợp sự cần thiết phải chuẩn bị một kế hoạch kinh doanh với một quyết định đầu tư và những áp lực từ bên ngoài – nhu cầu về nguồn tài chính. Nhưng những lợi ích của việc chuẩn bị một bản kế hoạch – định hướng, truyền đạt, phương tiện quản lý – luôn là những xem xét đáng giá ở bất kỳ thời điểm nào trong chu kỳ sống của doanh nghiệp. Khi nền kinh tế đi xuống và điều kiện kinh doanh trở nên khó khăn hơn, thì cũng chính là lúc hợp lý để tiến hành quá trình lập kế hoạch. Bản kế hoạch sẽ kết hợp những chiến lược để tồn tại với việc định vị vị trí của công ty để có thể khai thác một cách nhanh nhất, có lợi thế nhất sự phục hồi của nền kinh tế - điều nhất định sẽ xảy ra.

3.1.3. Cần bao nhiêu kế hoạch kinh doanh?

Những bản kế hoạch cung cấp cho các ngân hàng hay những đối tác bên ngoài phải luôn mang tính khả thi, và như vậy phải được dựa trên những giả định bảo thủ (với mục tiêu đặt ở mức thấp một cách có chủ ý). Tuy nhiên, điều đó sẽ hạn chế những nỗ lực của các cán bộ quản lý trong công ty; do vậy trên thực tế thường có những kế hoạch nội bộ với những mục tiêu tham vọng hơn.

3.1.3.1. Độ dài của bản kế hoạch kinh doanh

Bản danh mục này dành cho một kế hoạch tổng hợp chi tiết với khoảng 10-15 trang viết cộng với bảng biểu số lượng trang tương đương. Tuy nhiên, độ dài của bất kỳ một tài liệu nào đều tùy thuộc vào mục đích của nó. Ví dụ, nếu yêu cầu vay ngắn hạn ngân hàng để bổ sung cho khoản vay đã có thì chỉ cần một bản trình bày khoảng 2 đến 3 trang là đủ. Nếu bạn tiến hành kế hoạch hoá kinh doanh một cách tổng hợp và sử dụng bản danh mục này để kiểm tra các đề mục, công việc trong tương lai sẽ trở nên đơn giản hơn khi bạn cập nhật hoặc biên tập, sửa đổi lại tài liệu cho phù hợp với nhiều mục đích khác...

3.1.3.2. Tổ chức quá trình lập kế hoạch kinh doanh

Tầm quan trọng của công tác kế hoạch hoá, với ý nghĩa như một chức năng được chính thức hoá trong doanh nghiệp, về quy mô cũng như hình thức sở hữu của doanh nghiệp. Nếu doanh nghiệp có một hội đồng quản trị năng động, người giám đốc điều hành phải luôn có sự chuẩn bị để có thể cung cấp những kế hoạch cập nhật, ngắn – trung hoặc dài hạn. Giám đốc điều hành có thể sử dụng bộ máy đó để lập một bản kế hoạch kinh doanh được đề cập đến trong tài liệu này.

Công tác lập kế hoạch dựa vào thu nhập và phân tích thông tin. Thông tin thường tới qua một mạng lưới những mối quan hệ xung quanh nhà doanh nghiệp, bao gồm cả các nhân viên, khách hàng, các nhà cung cấp – bạn hàng cũng như các cố vấn chuyên nghiệp. Khi chính thức bắt đầu lập một kế hoạch, tốt hơn hết là phải có sự tham gia

của những người chịu trách nhiệm thực hiện kế hoạch đó.

Thông thường quá trình này thường kéo dài trong vòng 8 tuần, bắt đầu bằng việc giới thiệu và hướng dẫn các nhân viên thuộc nhóm công tác kế hoạch, xác định những trách nhiệm của nhóm công tác, cho tới việc bắt đầu thu thập số liệu. Tốt nhất là bạn nên dùng máy tính để soạn thảo bản kế hoạch kinh doanh, vì làm như vậy việc trình bày sẽ tốt hơn, bản kế hoạch sẽ dễ dàng được cập nhật, hoặc chia thành nhiều phần và sửa đổi cho phù hợp với các mục đích cụ thể. Hiện có nhiều nguồn tài trợ để giúp bạn có thể xây dựng một bản kế hoạch có chất lượng cao cho doanh nghiệp của mình với chi phí hợp lý.

3.1.3.3. Thuật ngữ - đôi lời giải thích

Người ta thường bắt gặp những từ có liên quan tới kế hoạch kinh doanh được sử dụng lẫn với những từ trên thực tế có nhiều nghĩa khác nhau. Khi doanh nghiệp trình cho Ủy ban nhân dân một dự án để thông qua, việc đánh giá dự án này được dựa trên một phương pháp được giới thiệu vào đầu những năm 90 – với tên gọi là “nghiên cứu khả thi”; tài liệu này sau đó được gửi tới ngân hàng dưới dạng một kế hoạch kinh doanh. Thuật ngữ “dự án” được thường xuyên sử dụng trong cả hai trường hợp...

Một Nghiên cứu khả thi nhằm xác định một ý tưởng có thể thực hiện được không và tính thương mại của nó. Một nghiên cứu khả thi được thực hiện nhằm xác định liệu một doanh nghiệp có thể được thành lập và hoạt động ở một vùng cụ thể nào đó, những nguồn lực sẽ phải dùng tới; và tính thương mại của nó thường được thể hiện dưới dạng các tỷ lệ tài chính hoặc kinh tế.

Kế hoạch kinh doanh định ra những mục tiêu, chiến lược và chiến thuật để có thể khai thác một ý tưởng. Bởi vậy nó bao gồm những phần quan trọng liên quan tới việc thực hiện các chủ đề như chiến lược và kế hoạch marketing, tổ chức và quản lý doanh nghiệp, quản lý sản xuất – phần mà một nghiên cứu kế hoạch khả thi không đề cập tới.

Một dự án là bất kỳ một hoạt động nào cần tới một kế hoạch. Một dự án có thể là bất kỳ việc gì từ xây dựng một ngôi nhà, lập một nghiên cứu khả thi hay một kế hoạch kinh doanh cho tới việc làm bài tập do thầy giáo giao. “Dự án” là một thuật ngữ chung được sử dụng rộng rãi trong nhiều ngữ cảnh.

3.2. Danh mục kiểm tra những nội dung của bản kế hoạch kinh doanh

Sử dụng bản danh mục như thế nào? Một cách tiện lợi để sử dụng tập tài liệu này là: trước hết phân phát cho những người sẽ tham gia vào việc chuẩn bị bản kế hoạch. Sau đó tiến hành gặp gỡ thông qua bản danh mục và phân công trách nhiệm thu thập số liệu cho từng đề mục. Một vài đề mục có thể không hoặc kém thích hợp với tình hình của doanh nghiệp bạn; bạn có thể cho điểm từ 0 đến 5 theo tầm quan trọng của đề

mục trong cuộc họp về bản danh mục. Một người phải được giao nhiệm vụ ghi chép nguyên văn nội dung cuộc họp trên; biên bản này sẽ được dùng để phác thảo bản nháp đầu tiên của kế hoạch. Thông thường ở các công ty nhỏ hơn, chính giám đốc sẽ là người chịu trách nhiệm về việc ghi chép này. Cần ghi nhớ rằng thiết lập một kế hoạch phụ thuộc rất nhiều vào công tác thu thập và quản lý – xử lý thông tin; bạn phải thực hiện một cách toàn diện mọi mặt và nghiêm ngặt để giảm tới mức tối đa những yếu tố bất ổn. Những nỗ lực của bạn bỏ vào phần công việc này quyết định điểm mạnh của bản kế hoạch, cũng như mức độ thuyết phục người đọc rằng bạn đã kiểm tra toàn bộ các giả thiết được đặt ra.

Danh mục kiểm tra những nội dung cơ bản của bản kế hoạch kinh doanh

Tổng quan chung: Cung cấp thông tin về lịch sử phát triển của doanh nghiệp. Mô tả rõ ràng hiện trạng và mục đích của doanh nghiệp, đồng thời trình bày một tầm nhìn được xác định rõ ràng: doanh nghiệp sẽ đi đến đâu và làm thế nào để đạt tới đích.

Lịch sử:

- Do ai thành lập, khi nào, ở đâu, và như thế nào?
- Sản phẩm ban đầu, những nguồn lực nào được sử dụng và lấy ở đâu
- Tầm quan trọng của những mối quan hệ đặc biệt
- Mức độ thành công : thị phần, kết quả tài chính
- Những vấn đề gặp phải và đã vượt qua được
- Những sự kiện/con người/cơ hội đặc biệt quan trọng đã ảnh hưởng tới vị trí của doanh nghiệp ngày nay.

Hiện trạng và mục đích:

- Sản phẩm chủ yếu hiện nay
- Nếu khác sản phẩm trước đây thì tại sao
- Tính độc đáo của sản phẩm
- Tính độc đáo của công ty, VD : công nghệ hàng đầu, quan hệ với khách hàng, các yếu tố tổ chức, cán bộ chủ chốt, chất lượng của cán bộ chủ chốt mới, những khó khăn cụ thể doanh nghiệp đang gặp phải
- Mức độ thành công : thị phần và các kết quả tài chính
- So sánh các kết quả này với dự kiến trong quá khứ
- Những xu hướng hiện tại có ảnh hưởng tới công việc kinh doanh, như: các xu hướng trên thị trường hay sự hoàn thiện của sản phẩm
- Những điểm mạnh chủ yếu đóng vai trò quan trọng và cần phát huy trong tương lai

Kế hoạch tương lai - tầm nhìn và định hướng:

- Sản phẩm chính trong tương lai, tương quan với các yếu tố thị trường

- Các mục tiêu ngắn và dài hạn về thị phần và tài chính

Những thế mạnh doanh nghiệp có thể dựa vào, những yếu kém cần khắc phục

- Các phương tiện mới cần có; làm thế nào để vượt qua khó khăn hiện tại và bù đắp những thiếu hụt về nhân sự.

Sản phẩm dịch vụ: Mô tả chính xác doanh nghiệp bán cái gì- làm cho người đọc không những hiểu về bản thân sản phẩm/dịch vụ mà còn hiểu được tại sao lại có nhu cầu về sản phẩm/dịch vụ đó

Phân tích mô tả:

- Mô tả chính xác sản phẩm là gì, chức năng và tác dụng của nó, sản phẩm của doanh nghiệp khác với các công ty như thế nào

- Có nhiều dạng trong cùng một loại sản phẩm không.
- Chu kỳ sống của sản phẩm kéo dài bao lâu.
- Điều kiện vận hành thích hợp nhất của sản phẩm .
- Có cần tới các phụ tùng hay phụ liệu hay không; chúng có được cung cấp không

- Cần tới chuyên môn kỹ thuật nào để có thể sử dụng sản phẩm cho hiệu quả (đưa các mô tả kỹ thuật vào phần phụ lục)

Phân tích ứng dụng:

- Sản phẩm được sử dụng như thế nào? Ai dùng?.
- Sản phẩm tiếp cận một khu vực thị trường mới hay cạnh tranh trực tiếp với các nhà sản xuất đã có mặt trên thương trường- trong trường hợp thứ hai, phần Phân tích lợi ích (C) trở thành phần quan trọng nhất.

- Sản phẩm này bổ sung hay thay thế các sản phẩm khác .
- Sản phẩm phải mua liên tục hay chỉ phải mua một lần.
- Người mua và người sử dụng cuối cùng có phải là một không, quan hệ giữa họ ra sao, quan điểm của họ khác nhau như thế nào.

- Có yêu cầu lắp đặt hay sửa đổi sản phẩm theo nhu cầu không; nếu có thì thời gian và chi phí là bao nhiêu.

- Nhu cầu lắp đặt/sửa đổi trên có ảnh hưởng tiêu cực tới doanh số không; nếu có thì có thể giảm những tác động đó không.

- Việc lắp đặt có ảnh hưởng tới việc bảo hành các thiết bị khác không, có phải sử dụng các dịch vụ đặc biệt nào không

Phân tích lợi ích:

- Sức hấp dẫn đối với thị trường-đánh giá giá trị thực của sản phẩm hoặc giá trị được nhận thức bởi người tiêu dùng để chứng minh lý do mua hàng của họ.

- Xem xét một cách đặc biệt tính độc đáo của sản phẩm có liên quan với những gì người mua đang hiện nay đang quan tâm khi chưa có sản phẩm này.

- Xem xét các khía cạnh: hình thức, hiệu suất, giá cả, tính đa dạng, độ bền, tốc độ, độ chính xác, tính dễ sử dụng, chi phí lắp đặt/sử dụng, khả năng giảm yêu cầu đào tạo, chất lượng nguyên liệu...

Việc phân tích lợi ích có thể được thực hiện dễ dàng hơn bằng cách thiết lập một bảng có dạng như ở dưới đây. Hãy thiết kế một bảng phân tích lợi ích sản phẩm như vậy cho sản phẩm của bạn cũng như sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh. Hãy trình bày các bảng này trong kế hoạch của bạn

BẢNG PHÂN TÍCH LỢI ÍCH SẢN PHẨM

	Mức độ quan trọng			Phân hạng trên thị trường				
Nhân tố	Quan trọng	Tương đối	Không quan trọng	Dẫn đầu	Tốt	Trung bình	Kém	Không phân hạng
Hình thức								
Hiệu suất								
Giá cả								
Độ bền								

Giá trị của các phần sau về phân tích thị trường và kế hoạch marketing/bán hàng sẽ được củng cố nếu toàn bộ công việc trong phần sản phẩm/dịch vụ này được thực hiện một cách kỹ lưỡng

Kế hoạch phát triển:

- Sản phẩm đã sẵn sàng cho sản xuất/tiêu thụ chưa.
- Nếu chưa, thời gian cần thiết là bao nhiêu.
- Có những ai đang phát triển các sản phẩm cùng loại.
- Liệt kê các hoạt động, ngày tháng và chi phí cần thiết để hoàn thành việc phát triển và thử nghiệm sản phẩm.
- Tầm quan trọng của các kế hoạch phát triển sản phẩm trong tương lai.
- Xem xét độ rủi ro dẫn tới thất bại/khó khăn

Phân tích thị trường: Cung cấp cho người đọc một bản phân tích về môi trường kinh doanh của doanh nghiệp, qua đó có thể đánh giá các phần khác của bản kế hoạch trong một môi trường thực tiễn. Phần này mô tả ai là người có nhu cầu về sản phẩm,

tại sao lại có nhu cầu đó, lượng cầu là bao nhiêu, và doanh nghiệp có thể đáp ứng bao nhiêu phần trăm trong tổng lượng cầu này

Phân tích thị trường mục tiêu (người mua) điển hình:

- Có thể có nhiều loại người mua, nhưng chỉ cần một số ít loại người mua đã có thể tạo nên một thị phần lớn hay có lợi nhất; có 4 cách phân loại chính.

- · Phân theo khu vực địa lý- khu vực của người mua, khu vực sản xuất, sở thích theo khu vực, dân số, nguồn tài nguyên thiên nhiên ·

- Phân theo hoạt động chung của người mua cuối cùng- cá nhân hay tổ chức, chính phủ, kinh doanh hoặc sản xuất...

- Phân theo vị trí hay trách nhiệm của người mua- người mua là cá nhân, là chủ sở hữu doanh nghiệp, hay là nhân viên/cán bộ quản lý của họ...

- Phân theo đặc điểm cá nhân của người mua – tuổi tác, các đặc điểm thể chất, giới tính, thu nhập, sở thích, các mối quan tâm chính trị, thành viên các hiệp hội....

Tại sao khách hàng mua:

- Người mua thu được gì đối với những lợi ích được trình bày ở mục phân tích lợi ích và ứng dụng.

- Sản phẩm của doanh nghiệp thỏa mãn một nhu cầu hay mới chỉ là một mong muốn/mơ ước (động cơ mua hàng xuất phát từ lý do này là không chắc chắn).

- Khi lựa chọn sản phẩm này, người mua có tiết kiệm ngay được tiền bạc hoặc thu được lợi ích về lâu dài không.

- Có thể xác định được khoảng thời gian thu hồi vốn đã bỏ ra để mua sắm không.

- Hãy xem xét hàng loạt các lý do mua sắm khác: như thời gian giao hàng, do nhãn hiệu...

- Với một số khách hàng nhất định, có những cản trở cụ thể nào đối với việc mua hàng không, ví dụ như chi phí phải trả trước.

- Hiện người mua tiềm năng đang làm gì khi chưa mua sản phẩm của DN.

Xác định thị trường tổng thể:

- Cho đến hiện tại có bao nhiêu người mua tiềm năng được dự kiến trong khu vực địa lý đề cập tới trong kỳ kế hoạch – liên hệ loại khách hàng với dữ liệu điều tra nghiên cứu:

- Lượng người mua lớn tới đâu, từ đó xác định được một cách tương đối dung lượng hàng bán và mức độ tiếp xúc với khách hàng.

- Mức độ thường xuyên mua, khối lượng mua là bao nhiêu.

- Quy mô thị trường tính bằng tiền (đồng).

- Trong tương lai- thị trường mới xuất hiện, đang tăng trưởng, hay sẽ bão hòa.

- Thị trường bị ảnh hưởng thế nào bởi nhân tố tăng trưởng kinh tế chung, hãy cung cấp những bằng chứng củng cố cho luận điểm của bạn.

- Những chính sách của chính phủ có ảnh hưởng tới thị trường không.

- Những nhân tố cơ bản làm tăng trưởng thị trường được mong đợi là gì.

- Dựa vào các dự đoán trên, ước tính số lượng người mua trong vòng 3-5 năm và 10 năm tới, quy mô của họ, mức độ thường xuyên mua sắm, số lượng những lần mua, và sau đó là dung lượng thị trường tính bằng tiền

Phân đoạn thị trường:

- Chia nhỏ thị trường tổng thể thành nhiều đoạn cụ thể có thể quyết định những phân đoạn nào cần tập trung nỗ lực marketing- qua đó mỗi yếu tố thị trường được xác định và lượng hoá.

- Lựa chọn một phương pháp phân đoạn thích hợp với doanh nghiệp của bạn ,ví dụ: theo khu vực địa lý hoặc theo đặc điểm cá nhân của người mua.

- Trong mỗi phân đoạn này có thể có các phân đoạn nhỏ hơn được chia theo: chất lượng, giá cả, điều kiện hoàn vốn... những phân đoạn phụ này cũng có thể được chia nhỏ hơn nữa.

- Xác định dung lượng thị trường tính bằng tiền cho mỗi phân đoạn. Xác định phân đoạn thị trường nào bạn nên nhắm tới.

- Tìm hiểu liệu có sự tập trung người mua theo khu vực hoặc theo ngành không.

- Tính mùa vụ có ảnh hưởng tới một vài phân đoạn (hay tất cả các phân đoạn) không.

- Bạn làm thế nào để đáp ứng được, trước những thay đổi nhu cầu thị trường hoặc phân đoạn thị trường, khi những yếu tố này trở nên quan trọng.

Phân tích cạnh tranh:

- Xác định các yếu tố cạnh tranh.

- Xác định tình hình cạnh tranh cụ thể - ai là đối thủ chính, cơ sở của họ đặt ở đâu, họ đã hoạt động trong lĩnh vực này bao lâu, quy mô của họ lớn hay nhỏ, thị phần thế nào, ai là kẻ mạnh nhất.

- Động thái cạnh tranh- các nhà cung cấp bao quát thị trường được tới đâu; cung thừa hay thiếu, điều đó dẫn tới hoạt động tiếp thị tích cực hay cơ hội cho các đối thủ khác; địa phương nào là vùng đang tăng trưởng nhanh, đâu là những ví dụ điển hình của kẻ thắng/kẻ bại trong cạnh tranh, hay tất cả đều thành công- một yếu tố cho thấy thị trường dễ xâm nhập.

- Các đối thủ cạnh tranh có liên kết với nhau để chống lại những kẻ mới xâm nhập thị trường không.

- Những kế hoạch của bạn có ảnh hưởng lớn đến các đối thủ cạnh tranh không- bạn dự tính sẽ chiếm bao nhiêu phần trăm thị trường.

- Trong số các khách hàng của bạn, bao nhiêu phần trăm là khách hàng mới, bao nhiêu phần trăm là do thu hút được từ phía các đối thủ cạnh tranh.
- Các đối thủ cạnh tranh sẽ phản ứng như thế nào, ví dụ tung dư luận xấu, tiến hành chiến tranh giá cả, tẩy chay, phá hoại ngầm hay bỏ mặc.
- Chiến lược phòng thủ của doanh nghiệp là gì.
- Điểm A+B nhằm mục đích xác định tổng thể thị trường thực bao gồm những người chắc chắn sẽ mua trong khu vực thị trường được doanh nghiệp hướng tới.
- Phương pháp này có thể khó thực hiện ở Việt Nam, đặc biệt là cho thị trường hàng tiêu dùng phổ thông vì mới chỉ có một số lượng khiêm tốn những nghiên cứu thị trường.
- Sẽ dễ dàng hơn nếu bạn định hướng vào các loại nhà máy hay doanh nghiệp nhất định.
- Bạn cũng có thể phải thoả hiệp đôi chút khi ước tính dung lượng của thị trường, đồng thời tìm kiếm những phương pháp đơn giản hơn.
- Hãy sử dụng các kết quả của những nỗ lực marketing ban đầu của mình cũng như của các đối thủ cạnh tranh để lượng hoá thị trường tiềm năng