

TÀI LIỆU NÀY THÍCH HỢP CHO NHỮNG AI?

Tập tài liệu này được thiết kế chủ yếu cho các doanh nghiệp sản xuất của Việt Nam được tổ chức dưới dạng công ty trách nhiệm hữu hạn hoặc công ty cổ phần. Trong giai đoạn hiện tại của quá trình chuyển đổi nền kinh tế, phần lớn các công ty dưới dạng này thuộc loại doanh nghiệp vừa và nhỏ (SME). Nó cũng có ích cho các doanh nghiệp sản xuất tư nhân có tầm cỡ, những doanh nghiệp đang dự kiến phát triển công việc kinh doanh của mình.

" Kế hoạch kinh doanh" nghĩa là gì?

Tại các doanh nghiệp nhỏ hơn, 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.

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 (shred 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.

Đã phải là thời điểm lập kế hoạch chưa?

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.

Cần bao nhiêu kế hoạch?

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.

Độ dài của bản kế hoạch

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...

Tổ chức quá trình lập kế hoạch

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. Lịch trình cho một bản kế hoạch kinh doanh điển hình được in ở bìa sau của tập tài liệu này.

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. Hãy xem chi tiết tại Phần 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.

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 CỦA BẢN KẾ HOẠCH KINH DOANH

DOANH NGHIỆP

Mục đích: 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.

	Đề mục	0-5	Thực hiện
--	---------------	------------	------------------

<p>A</p>	<p>Lịch sử:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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. 		
<p>B</p>	<p>Hiện trạng và mục đích:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 chốt¹, 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 		
<p>C</p>	<p>Kế hoạch tương lai - tầm nhìn và định hướng:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 		

	<p>Những thế mạnh doanh nghiệp có thể dựa vào, những yếu kém cần khắc phục</p> <ul style="list-style-type: none"> 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. 		
--	--	--	--

Thông thường sức mạnh của một doanh nghiệp vừa và nhỏ (SME) phụ thuộc vào giám đốc/chủ doanh nghiệp; phần này phải trình bày được thế mạnh của giám đốc/chủ doanh nghiệp cũng như những thành tựu trong quá khứ. Trong một môi trường kinh doanh bất ổn, tài xoay sở và khả năng xoay sở của ông (bà) ta để đối phó với sự thay đổi đóng vai trò đặc biệt quan trọng.

SẢN PHẨM VÀ DỊCH VỤ

Mục đích: 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

	Đề mục	0-5	thực hiện
A	<p>Phân tích mô tả:</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 		

	<p>dụng sản phẩm cho hiệu quả (đưa các mô tả kỹ thuật vào phần phụ lục)</p>		
B	<p>Phân tích ứng dụng:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 		
C	<p>Phân tích lợi ích:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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...		
D	<p>Kế hoạch phát triển:</p> <ul style="list-style-type: none"> 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... 		

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

Nhân tố	Mức độ quan trọng			Phân hạng trên thị trường				
	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

PHÂN TÍCH THỊ TRƯỜNG

Mục đích: 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

	Đề mục	0-5	Thực hiện
A	<p>Phân tích thị trường mục tiêu (người mua) điển hình:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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. <ul style="list-style-type: none"> • 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.... 		
B	<p>Tại sao khách hàng mua:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 		

	<p>dài không.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 nhân 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. 	
C	<p>Xác định thị trường tổng thể:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 hoà. • 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... 	

<p>D</p>	<p>Phân đoạn thị trường:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 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. 		
<p>E</p>	<p>Phân tích cạnh tranh:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 mặt.
- 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 thỏa 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...

CHIẾN LƯỢC MARKETING VÀ KẾ HOẠCH BÁN HÀNG

Mục đích: Làm thế nào để đạt được doanh số cho sản phẩm hoặc dịch vụ. Diễn tả chính xác doanh nghiệp cần làm gì để đạt được thị phần mong muốn. Đây chính là bản tóm tắt chi tiết của chiến lược marketing và các phương pháp khuyến mãi cũng như các chiến thuật phụ trợ cần tận dụng

	Đề mục	0-5	Thực hiện
A	<ul style="list-style-type: none"> • Xác định người mua tiềm năng và lý do mua-hãy bắt đầu bằng tích các khách hàng hiện tại, những điểm mạnh và điểm yếu của chiến lược marketing đang áp dụng cũng như khả năng tăng doanh số. • Hãy đặt câu hỏi: người mua có phải là một cá nhân. • Lý do mua có phải dựa trên: hình thức, giá cả, tính năng, độ bền, tốc độ, độ chính xác, dễ sử dụng, chất lượng... • Trong trường hợp đó, quyết định mua được đưa ra như thế nào- đối thoại, qua telephone, bán hàng trực tiếp tận nơi, khách hàng tới mua tận nơi, mua qua bưu điện. • Nếu người mua là một công ty hay tổ chức Xác định chính xác cần phải tiếp xúc với ai và những ai có ảnh hưởng tới quyết định mua hàng. • Lý do dẫn đến quyết định mua hàng của người được tiếp xúc đầu tiên, cũng như của những người có thực quyền quyết định. • Đối với các khách hàng lớn có phải trải qua các bước sơ tuyển không, trước khi có thể cung cấp hàng hoá hay dịch vụ cho họ. 		
B	<p>Phương pháp xúc tiến:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cần phân biệt “chiến lược đẩy” với “chiến lược kéo”-đối với hầu hết các doanh nghiệp vừa và nhỏ, việc tiếp xúc với thị trường thông qua các phương tiện xúc tiến đại chúng rất tốn kém, quy mô sản xuất của các doanh nghiệp này có thể là quá nhỏ để có thể nhận biết tới thị trường. • “Chiến lược đẩy” vì vậy trở nên hợp lý hơn, với các phương pháp xúc tiến thông qua các kênh phân phối. • Đối với các đại lý phân phối trung gian, hãy xem xét các chiến thuật để lôi kéo và duy trì lòng trung thành của họ. • Xem xét các tỷ lệ hoa hồng và các biện pháp 		

	<p>khuyến khích khác, VD: những đồ vật khuyến mãi nhỏ phân phối cho các tổng đại lý/người bán lẻ; tiếp cận những người bán lẻ thông qua các nhân viên marketing; hoạt động giải trí; mời ăn tối...</p> <ul style="list-style-type: none"> • Đối với công tác xúc tiến thông qua phương tiện đại chúng, xem xét những khía cạnh cụ thể, hoặc tập hợp những nhân tố nào có thể đóng vai trò làm công cụ tạo ra sở thích của công chúng đối với sản phẩm, dịch vụ hoặc bản thân doanh nghiệp. • Phương tiện truyền thông tốt nhất để thực hiện các chiến thuật. • Quảng cáo rộng rãi: TV, đài phát thanh, các tạp chí, qua bưu điện • Quảng cáo chọn lọc: tạp chí chuyên ngành, gửi thư giới thiệu tới các doanh nghiệp, hiệp hội, hội nghị, triển lãm. • Liên hệ trực tiếp: cửa hàng, phòng trưng bày, điện thoại, viếng thăm cá nhân, chương trình video... 		
C	<p>Triển khai kế hoạch tiếp xúc và tổ chức bán hàng:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Xác định độ nhạy cảm của doanh số đối với chi phí quảng cáo hoặc số lượng các loại tiếp xúc. • Tầm quan trọng của: quan hệ kinh doanh, quan hệ cá nhân, các cuộc viếng thăm,...trong việc duy trì doanh số. • Tổ chức việc bán hàng theo hình thức nào, quy mô ra sao; VD: nhân viên của doanh nghiệp, qua hệ thống đại lý trung gian, hay các đại diện bán hàng tại các địa phương hưởng lương hoa hồng. • Chiến lược nào cần phải sử dụng để xác định/lôi kéo những đại lý lý tưởng. • Khi nào và tiến hành như thế nào các hoạt động quảng cáo, khuyến mãi-có thể phải cần tới các phương pháp khác nhau đối với từng phân đoạn thị trường. • Cần nhân viên bán hàng thuộc loại nào: kiên nhẫn, xông xáo, chuyên nghiệp, xuất sắc, nổi tiếng, có quan hệ tốt... 		

	<ul style="list-style-type: none"> Những kinh nghiệm mà nhân viên bán hàng cần có: bằng cấp chuyên môn, số năm kinh nghiệm trong nghề, từng sử dụng/bán sản phẩm tương tự. Nhân viên bán hàng được tuyển dụng, đào tạo, khuyến khích, thưởng, tổ chức, giám sát, dự tính hoạt động, điều khiển, hỗ trợ và giữ lại như thế nào. Tổng hợp thành một bảng các chi phí marketing và bán hàng thông thường hàng tháng. Tổng hợp thành một bảng riêng biệt các chi phí quảng cáo và khuyến mãi. 		
D	<p>Doanh số trung bình:</p> <ul style="list-style-type: none"> Hiểu khái niệm “Doanh số trung bình” như một công cụ hữu ích trong quản lý và tính toán chi phí. Để có được một hợp đồng bán hàng, cần phải có bao nhiêu lần tiếp xúc, trong khoảng thời gian bao lâu. Chỉ hợp đồng được một lần thôi hay nhiều lần, bán hàng nhiều lần lặp lại dễ dàng hơn hay đòi hỏi nhiều nỗ lực hơn. Tổng doanh số thu được với những nỗ lực như vậy là bao nhiêu. Doanh số trung bình dự tính là bao nhiêu, chi phí để đạt được “doanh số trung bình” cho một lần bán hàng tính theo các chỉ số kể trên là bao nhiêu. Chi phí trung bình cho một hợp đồng nhân với tổng số hợp đồng bán hàng bằng tổng chi phí marketing. Khi xem xét một ngành/nhóm khách hàng, hãy so sánh chi phí cho một hợp đồng trung bình của ngành đó lớn hơn hay nhỏ hơn so với toàn bộ khu vực thị trường. Trong trường hợp chi phí bán hàng biến động với biên độ lớn, không nên lập kế hoạch dựa vào các con số trung bình này. 		
E	Xác định giá cả và lợi nhuận:		

	<ul style="list-style-type: none"> • Giá cả của sản phẩm là bao nhiêu; giá đó đã được xác định như thế nào và tại sao lại chọn phương pháp đó, VD: dựa vào chi phí trực tiếp nhân với một hệ số, dự kiến giá trị của sản phẩm trên thị trường, lấy giá của đối thủ cạnh tranh nhân với một hệ số,... • Người mua nhạy cảm với giá cả của sản phẩm như thế nào, liên hệ với phần phân tích mua hàng/phân tích lợi ích; xem xét việc mua sắm có chiếm một ngân khoản lớn của người mua hay không; giá có giảm không khi mua với số lượng lớn. • Chính sách giá cả đặc biệt có được sử dụng như một công cụ bán hàng không - giảm giá theo số lượng, đối xử đặc biệt, bớt giá,... • Có cung cấp trợ giúp về mặt tài chính không-gửi bán, chiết khấu mua vào, tín dụng, thuê mua, chuyển nhượng hợp đồng. • Lợi nhuận tính bằng tính bằng tiền và tính theo phần trăm giá bán là bao nhiêu-phần này đòi hỏi phải tính toán được chi phí sản xuất. 		
F	<p>Phân phối sản phẩm:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sản phẩm/dịch vụ được phân phối đến người mua bằng cách nào, do ai thực hiện. • Cơ sở/văn phòng của bạn có tầm quan trọng như thế nào trong quá trình phân phối-có cần thiết phải đặt ở nhiều địa điểm không. • Có các nhân tố đặc biệt về bao gói, đóng nhãn hiệu hay vận chuyển nào làm tăng chi phí không. • Có cần phải đào tạo khách hàng hay cung cấp dịch vụ lắp đặt hoặc tài liệu hướng dẫn không. 		
G	<p>Phân tích cạnh tranh:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Các đối thủ cạnh tranh tổ chức, xúc tiến, tuyển dụng, định giá, bán hàng, phân phối như thế nào, so sánh với doanh nghiệp của bạn. 		

H	<p>Dự tính doanh số bán hàng:</p> <ul style="list-style-type: none"> Lập bảng tổng kết các đơn hàng nhận được với doanh số, nhóm theo từng loại sản phẩm. 		
<p>Nói chung nên tìm kiếm trợ giúp chuyên môn trong việc xây dựng kế hoạch cho các chiến dịch xúc tiến qua truyền thông đại chúng</p>			

SẢN XUẤT/VẬN HÀNH

<p>Mục đích: Giải trình chi tiết sản phẩm sẽ được sản xuất (hoặc dịch vụ sẽ được cung cấp) như thế nào; cần có những nguồn lực nào để quá trình đó vận hành một cách có hiệu quả.</p>			
	Đề mục	0-5	Thực hiện
A	<p>Đánh giá phương pháp sản xuất:</p> <ul style="list-style-type: none"> Mô tả các công đoạn sản xuất ra sản phẩm, vẽ sơ đồ mô tả quá trình Quá trình sản xuất là liên tục hay gián đoạn Có những công đoạn sản xuất nào tốn thời gian hơn các công đoạn khác, số lượng các máy móc khác nhau có phản ánh sự khác biệt đó không Có công đoạn nào phải được thực hiện tách biệt về mặt vật lý do các lý do an toàn, vệ sinh hay tiếng ồn..không Có công đoạn nào phải sử dụng thiết bị bên ngoài không, và chất lượng được quản lý như thế nào Thời gian vận hành của toàn bộ quá trình sản xuất 		
B	<p>Nguyên vật liệu và các quy trình:</p> <ul style="list-style-type: none"> Cần nguyên vật liệu gì, lấy từ nguồn nào Số lượng bao nhiêu, nhập về thành nhiều đợt hay không, thời hạn, số lượng và chất lượng mỗi đợt giao hàng có chính xác không; chất lượng yêu cầu 		

	<p>nguồn cung cấp có đảm bảo không, thời gian nhận hàng kể từ khi có đơn hàng là bao lâu.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lượng hàng tồn kho dự trữ cần bao nhiêu – xem xét các yếu tố thời gian đặt hàng, nguồn nguyên vật liệu, yêu cầu của sản xuất/bán hàng. • Kho nguyên vật liệu có cần các phương tiện đặc biệt không, hỏng hóc và hao hụt có phải là vấn đề cần lưu tâm không. • Tầm quan trọng và cách tiến hành quản lý chất lượng trong doanh nghiệp • Có những yêu cầu đặc biệt về sức khỏe/an toàn không. • Các quy trình được tiêu chuẩn hoá hay từng công đoạn có tính riêng biệt. • Cơ sở sản xuất có đầy đủ/đồng bộ không, hãy nêu một kế hoạch phát triển. • Có cần thầu phụ trong quá trình sản xuất không- nếu có, nêu tỷ lệ của nó trong sản phẩm cuối cùng. • Có sự tin tưởng/phụ thuộc đáng kể nào vào các nhà thầu phụ nhất định không, mối quan hệ với các nhà thầu đó được duy trì như thế nào . • So sánh chi phí thực hiện hợp đồng thầu phụ với chi phí tự sản xuất <p>• Có sự thay đổi nào trong tương lai hướng tới (hoặc loại bỏ) thầu phụ không</p>		
C	<p>Nhu cầu về thiết bị.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cần phải có thiết bị gì- so sánh tương quan năng suất, chi phí vận hành, bảo dưỡng, cũng như giá cả. • Xác định thực trạng thiết bị hiện có, quyết định liệu có phải nâng cấp/thay thế và các giai đoạn tiến hành. • Tổng hợp nhu cầu thiết bị thành một bản dự toán. • Loại nhân viên sản xuất cần tuyển dụng, bố trí và trả lương . • Có tuyển dụng nhân viên/công nhân mùa vụ 		

	<p>(hoặc làm nửa ngày) không.</p> <ul style="list-style-type: none"> Những yếu tố nào quyết định hiệu suất công việc –VD: độ tin cậy của thiết bị, đội ngũ nhân viên ổn định Mất bao lâu để hoàn chỉnh và vận hành công việc kinh doanh mới. Tổng chi phí khởi sự là bao nhiêu. Chi phí sản xuất một đơn vị sản phẩm . <p>Có áp dụng định mức tiêu chuẩn không, chúng được xây dựng như thế nào, các chi phí này thay đổi theo khối lượng sản xuất ra sao</p>		
D	<p>Chi phí sản xuất.</p> <ul style="list-style-type: none"> Ước tính chi phí sản xuất tiêu chuẩn cho một đơn vị sản phẩm – sử dụng cho mục đích giám sát và điều khiển; trước hết hãy phân loại các chi phí. Các chi phí biến đổi chỉ xuất hiện khi cơ sở sản xuất được đưa vào hoạt động, chi phí này không đổi cho một đơn vị sản phẩm – không phụ thuộc vào khối lượng sản xuất (ví dụ: chi phí nguyên vật liệu). Các chi phí biến đổi cũng chỉ xuất hiện khi có hoạt động sản xuất, nhưng thường liên quan đến yếu tố thời gian hơn là số lượng sản phẩm sản xuất ra (ví dụ: chi phí điện lực). Các chi phí cố định như tiền thuê đất, thuê nhà xưởng ...thường khó có thể điều chỉnh trong quá trình sản xuất và thường không được tính vào định mức chi phí sản xuất tiêu chuẩn. <p>Hãy sử dụng mẫu dưới đây.</p>		
E	<p>Phân tích cạnh tranh.</p> <ul style="list-style-type: none"> So sánh doanh nghiệp với các đối thủ cạnh tranh về thiết bị, vị trí, phương pháp, hiệu suất và tính năng. So sánh tổng chi phí sản xuất . Những mối quan hệ ban đầu này sẽ phát triển 		

	như thế nào và tại sao.		
--	-------------------------	--	--

MẪU TÍNH TOÁN ĐỊNH MỨC CHI PHÍ SẢN XUẤT

	Chi phí cho đơn vị sản phẩm	Chi phí một giờ máy	Chi phí cho sản phẩm X trong một giờ	Chi phí cho sản phẩm Y trong một giờ
Nguyên liệu				
Chi phí vận hành thiết bị				
Chi phí lao động trực tiếp				
Phế liệu				
Tổng chi phí				
Chi phí trên một đơn vị sản phẩm				

Tầm quan trọng của phần này thường bị đánh giá thấp. Nó đặc biệt quan trọng trong trường hợp của một nền kinh tế đang chuyển đổi.

KẾ HOẠCH QUẢN LÝ- SỰ PHỐI HỢP VÀ PHƯƠNG PHÁP ĐIỀU HÀNH CỦA CÁC BỘ PHẬN QUẢN LÝ

Mục đích: Mô tả cơ cấu tổ chức quản lý, các kỹ năng cụ thể cần có, những người giữ các vị trí chủ chốt và các phương pháp điều hành mà họ sử dụng để hỗ trợ nhau nhằm đạt được sự thành công của doanh nghiệp .

	Đề mục	0-5	Thực hiện
A	Các chức năng tác nghiệp: <ul style="list-style-type: none"> • Xác định các chức năng của những lĩnh vực tác nghiệp cụ thể (VD: tài chính, marketing, kỹ thuật...) nhấn mạnh vào những khía cạnh quan trọng nhất của 		

	<p>các tác nghiệp đó.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sau đó, xem xét các chức năng tác nghiệp này tác động qua lại với nhau thế nào trong các quan hệ báo cáo (ai báo cáo cho ai), các luồng thông tin trao đổi, ảnh hưởng của việc bố trí địa điểm làm việc của các bộ phận đó. • Dựng một sơ đồ tổ chức của doanh nghiệp – biểu đồ hoá mối quan hệ giữa các lĩnh vực chức năng. 		
B	<p>Các hệ thống kinh doanh:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Các bộ phận chức năng tác nghiệp kể trên cần được hỗ trợ bởi những hệ thống kinh doanh, qua đó có thể tiến hành công tác quản lý và điều chỉnh; VD: các hệ thống kế toán, kiểm toán kho, kiểm soát chi phí, kiểm soát tiền mặt, kiểm tra chất lượng, các trung tâm chịu trách nhiệm và hệ thống giám sát hiệu quả. • Tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ (SME), những hệ thống này thường rất sơ đẳng - chúng được thiết kế bởi chủ doanh nghiệp và dẫn tới một hệ thống quản lý dựa vào lòng tin và tạo ra ít cơ hội cho việc giao trách nhiệm và phát triển hệ thống quản lý. • Xem xét một cách nghiêm túc các hệ thống hiện tại - những khó khăn trong quá trình phát triển và làm thế nào để nâng cấp chúng. 		
C	<p>Tuyển chọn, đào tạo các cán bộ chủ chốt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Xác định những vị trí chủ chốt cần có để thực hiện kế hoạch của bạn. • Những cán bộ đó đã ở trong doanh nghiệp hay cần được tuyển dụng. • Đánh giá những kỹ năng hiện có của cán bộ, chú ý tới những vị trí chủ chốt, những vị trí đòi hỏi kỹ năng thấp có thể được nhóm với nhau, lưu ý tới những kỹ năng cần có để vận hành những công nghệ hoặc hệ thống kinh doanh nhất định. 		

	<ul style="list-style-type: none"> Doanh nghiệp có định đào tạo từ nội bộ, tuyển dụng từ bên ngoài, sử dụng kỹ năng của các nhà đầu tư/các đối tác, tiếp nhận đào tạo của các nhà cung cấp thiết bị hoặc các nhà tư vấn không. Đánh giá nhu cầu đào tạo, loại hình đào tạo nào sẽ áp dụng - đào tạo tại chỗ qua công việc, qua các trường dạy nghề, các khoá đào tạo – xem xét các chi phí cho những hoạt động này. 		
D	<p>Khuyến khích và đãi ngộ:</p> <ul style="list-style-type: none"> Đối với các cán bộ chủ chốt - lương, thưởng, hoa hồng; có sử dụng hợp đồng lao động không và có những điều khoản đặc biệt nào. 		
E	<p>Quyền sở hữu:</p> <ul style="list-style-type: none"> Nếu quyền sở hữu có vai trò khuyến khích đặc biệt quan trọng- hãy thảo luận. Những ai là chủ doanh nghiệp và cổ phần của họ, các kế hoạch tương lai về quyền sở hữu của doanh nghiệp, những ai là thành viên hội đồng quản trị. 		
<p>Thế mạnh của bộ máy quản lý là một trong những mối quan tâm hàng đầu của các ngân hàng trong việc xem xét cân nhắc các khoản đầu tư trung và dài hạn.</p>			

KẾ HOẠCH KINH DOANH

<p>Mục đích: Tổng hợp các chi phí triển khai và vận hành doanh nghiệp như đã trình bày trong bản kế hoạch. Mọi sự sắp xếp và tính toán chi phí cho các yêu cầu đã xác định trong các phần trước, cũng như cho các yếu tố thích hợp khác</p>			
	ĐỀ MỤC	0-5	Thực hiện
A	<p>Thiết bị và tiện ích:</p> <ul style="list-style-type: none"> Xem xét những hạng mục như: đặc điểm kỹ 		

	<p>thuật và chi phí cho văn phòng, nhà xưởng; chi phí xây mới hay sửa chữa thiết bị sản xuất, chi phí lắp đặt nội thất và thiết bị văn phòng.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nên mua sắm hay thuê những tiện ích và thiết bị đó. • Chỉ ra những người cung cấp/nhà thầu có khả năng: Đối với nhà xưởng, thiết bị,..có sẵn đưa vào thực hiện kế hoạch, liệt kê chi tiết giá mua nguyên thủy cũng như giá trị còn lại trong sổ kế toán. • Tóm tắt tất cả các thông tin trên trong một bảng. 		
B	<p>Tồn kho đầu kỳ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Giá trị hàng tồn kho, nguyên vật liệu...phải được xác định bằng giá mua nguyên thủy, hàng mới nhập được định giá theo các bản chào hàng của nhà cung cấp. • Xem xét khả năng đặt hàng theo số lượng một cách kinh tế nhất cũng như thời gian giao hàng. • Sử dụng các thông tin này để tính toán nhu cầu lưu kho (bao nhiêu ngày) để đạt được doanh số mục tiêu (nguyên vật liệu, bán thành phẩm cũng như thành phẩm). • Tính toán thời gian và chi phí đặt hàng 		
C	<p>Những chi phí khởi sự:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tổng hợp thành bảng các loại và khối lượng các chi phí khác như: chi phí quảng cáo ban đầu, đặt cọc cho các công ty cung ứng dịch vụ, dịch vụ phí về pháp luật và kế toán, xin giấy phép hoặc đăng ký kinh doanh, tuyển dụng và đào tạo, đăng ký nhãn mác.. • Khi thích hợp, cân nhắc các khoản mục như giải phóng mặt bằng, đền bù, thủ tục thuê đất- điều tra toàn diện các khoản mục chi phí này thông qua các nhà chức trách địa phương. 		

D	<p>Chi phí gián tiếp:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tập hợp thành bảng các chi phí gián tiếp điển hình theo tháng và năm, theo đà phát triển của doanh nghiệp. • Áp dụng đối với các chi phí phân phối, chi phí bán hàng và marketing, chi phí thành lập doanh nghiệp (ví dụ chi phí bảo hiểm, thuê nhà, tiện ích điện nước, chi phí hành chính kể cả trả lương nhân viên quản lý). 		
E	<p>Vốn lưu động:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Đây là lượng vốn cần thiết để duy trì lượng tiền mặt, duy trì kho hàng cũng như hàng hoá đã phân phối nhưng chưa được thanh toán (tức là bằng tổng tài sản lưu động trừ nợ ngắn hạn; những số liệu này được ước tính từ dự đoán về dòng tiền trong chương tiếp theo. 		
F	<p>Bảng tóm tắt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lập bảng cho từng loại khoản mục chi phí kể trên, liệt kê khối lượng chi phí và thời gian (tháng) cần phải thanh toán các khoản mục đó. 		
<p>Chương này và chương tiếp sau về Dự báo Tài chính là những phần được quan tâm nhất. Để chuẩn bị một cách chu đáo cho phần này hãy đọc tài liệu “Kế Hoạch Kinh Doanh – Kế Hoạch & Dự Báo Tài Chính”.</p>			

DỰ BÁO TÀI CHÍNH

Mục đích: Tổng hợp toàn bộ kế hoạch như đã phác thảo, trên cơ sở đó cụ thể hoá cho các năm hoạt động tiếp theo của doanh nghiệp, dưới dạng tiền trong một thời kỳ. Phần này hỗ trợ việc tính toán các nhu cầu tiền mặt, chỉ rõ khi nào các dòng tiền sẽ quay trở lại doanh nghiệp; nó cũng đồng thời là công cụ phân tích năng lực tài chính và những giá trị tương lai có thể đạt được của doanh nghiệp. Bản dự báo tài chính này cũng có thể được cập nhật trong quá trình tiến hành kế hoạch. Phần này nên thực hiện sau cùng.

	Đề mục	0-5	Thực hiện
A	<p>Dự báo Lãi – Lỗ hàng tháng:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mẫu của phần này được trình bày chương 10. Các khoản thu nhập và chi phí được ghi cho tháng mà các hoạt động đó thực sự phát sinh, và do đó có thể khác với thời điểm (tháng) doanh nghiệp thực sự trả tiền hay thu tiền về. • Đối với thu nhập – giao dịch được ghi nhận trong tháng mà doanh nghiệp gửi hoá đơn tới khách hàng (người mua)- hàng coi như đã được bán. • Đối với chi phí – giao dịch được ghi nhận trong tháng mà doanh nghiệp nhận được hoá đơn (từ người bán). • Mua sắm nguyên vật liệu- ban đầu được ghi nhận thành tăng khối tài sản, sau đó được ghi thành chi phí sản xuất đồng thời với việc gửi hoá đơn thanh toán tới người mua sản phẩm (hoặc dịch vụ). 		
B	<p>Dự đoán dòng tiền mặt theo tháng: Mẫu của phần này được trình bày ở chương 10</p> <ul style="list-style-type: none"> • Phần này có được nhờ sự tham chiếu phần dự báo lãi lỗ hàng tháng , tuy nhiên các giá trị chỉ được ghi nhận trong tháng thực sự diễn ra các hoạt động thanh toán bằng tiền mặt. Có 3 giai đoạn.- tương ứng với ba phần - điền số liệu vào mẫu kể trên • (1) Dòng tiền phản ánh hoạt động tác nghiệp đơn thuần. • (2) Dòng tiền từ hoạt động đầu tư ban đầu (mua sắm tài sản cố định và đầu tư khác) • (3) Dòng tiền mặt phản ánh hoạt động đầu tư từ bên ngoài vào doanh nghiệp và từ doanh nghiệp ra bên ngoài (đầu tư hoặc cho vay) 		
C	Dự báo Bảng cân đối kế toán:		

	<ul style="list-style-type: none"> Mẫu của phần này được trình bày chương 10. Thông thường, doanh nghiệp cần dự báo cho ít nhất là một năm đầu tiên, hoặc thậm chí dài hơn nếu tới cuối năm thứ nhất, hoạt động mua sắm ban đầu (capital investment) và các hoạt động đầu tư/ cho vay (financing) chưa hoàn tất. 		
D	<p>Phân tích tỷ lệ tài chính:</p> <ul style="list-style-type: none"> Các tỷ lệ này có thể được tính toán từ các dự báo của bạn. Có thể tính toán các tỷ số nhất định nhằm đánh giá: tính sinh lợi, khả năng chuyển hoá thành tiền mặt cũng như khả năng thanh toán nợ. Điểm hoà vốn cũng có thể được tính toán để xác định mức doanh số mà tại đó doanh nghiệp bắt đầu thu được lợi nhuận. 		
E	<p>Những rủi ro chính:</p> <ul style="list-style-type: none"> Những rủi ro có thể ảnh hưởng tới các con số dự báo và tính toán của bạn cần phải được nhắc tới với các tác động của nó cũng như những biện pháp được sử dụng để giảm thiểu những yếu tố đó. 		
<p>Từ chương 7 tới phần này là những phần thu hút được sự quan tâm nhiều nhất. Để chuẩn bị chu đáo cho phần này, hãy đọc tập tài liệu “Kế Hoạch Kinh Doanh – Kế Hoạch & Dự Báo Tài chính”. Xem bìa sau tập tài liệu này để biết chi tiết về tài liệu trên và các ấn phẩm bổ ích khác. Một phần mềm dự báo tài chính đơn giản cũng được cung cấp để giúp bạn hoàn tất phần trình bày này.</p>			

PHỤ LỤC VÀ DIỄN GIẢI

PHỤ LỤC

- Sẽ không thích hợp nếu bạn trình bày các bảng biểu và bảng tính... chi tiết vào phần chính của kế hoạch. Thay vào đó, hãy trình bày chúng vào một tập tài liệu

mỏng riêng biệt đi kèm, nhờ vậy bản kế hoạch trông sẽ đỡ giống một tài liệu có nhiều tập. Ngoại lệ duy nhất là bản dự báo tài chính được trình bày như một nội dung chính của kế hoạch. Chỉ đưa vào phần phụ lục những gì thích hợp, không nên cố gắng tạo ấn tượng bằng một tập tài liệu dày.

- Trình bày và diễn giải:
 Hãy sử dụng một phương tiện xử lý văn bản, nghiên cứu các kế hoạch hoặc tài liệu đã có sẵn để tận dụng những mẫu trình bày tốt.
 Cần đảm bảo rằng trang đầu có đầy đủ các chi tiết về tên doanh nghiệp, địa chỉ, số điện thoại, tên người liên hệ, ngày tháng hoàn thành, số hiệu.

DỰ BÁO THU NHẬP VÀ CHI PHÍ THÁNG... NĂM..

Đơn vị: 1000 VNĐ

	Tháng 1, tháng 2, tháng 3, tháng 4... tháng 11, tháng 12	TỔNG	%
Doanh số			
Giá vốn hàng bán(nguyên vật liệu)			
Tồn kho đầu kỳ			
Chi phí sản xuất trực tiếp			
Lương lao động trực tiếp			
Tiền thuê nhà xưởng, thiết bị			
Các chi phí trực tiếp khác			
Mua sắm nguyên vật liệu, linh kiện... trong kỳ			
Thuế Doanh thu (đã bỏ)			
Trừ: Tồn kho cuối kỳ			
Các thu nhập khác từ hoạt động kinh doanh			
Lãi gộp			
....			

Chi phí phân phối			
Chi phí phân phối			
.....			
Chi phí Marketing và bán hàng			
Chi phí Marketing và bán hàng			
Quảng cáo			
....			
Chi phí xí nghiệp			
Thuê đất			
Bảo hiểm			
Chi phí các tiện ích(điện, nước..)			
Sửa chữa, bảo dưỡng			
....			
Chi phí hành chính			
Lương nhân viên hành chính			
Chi phí khách sạn, đi lại			
Điện thoại, Fax			
In ấn, văn phòng phẩm, bưu điện			
Đặt mua ấn phẩm, báo chí			
Các dịch vụ kế toán và pháp luật			
Chi phí kiểm tra			
Chi phí nghiên cứu và phát triển(R&D)			
Các chi phí khác			
.....			
Khấu hao			
Khấu hao –chi phí ban đầu			
Khấu hao – văn phòng, nhà cửa & tiện ích			
Khấu hao – nhà xưởng và máy móc			

Khấu hao – nội thất và thiết bị văn phòng			
Khấu hao – máy tính			
Khấu hao – phương tiện vận tải			
....			
Chi phí tài chính			
Lãi vay ngắn hạn các cổ đông			
Lãi vay ngân hàng (ngắn và dài hạn			
....			
Tổng chi phí gián tiếp			
Lợi tức trước thuế			
Thuế lợi tức (thuế thu nhập DN)			
Lợi tức ròng (lợi tức sau thuế)			
Lợi tức kỳ trước chuyển sang			
Lợi tức chuyển sang kỳ sau			

DỰ BÁO DÒNG TIỀN MẶT - NĂM THỨ NHẤT

	Tháng 1, tháng 2, tháng 3, tháng 4,.... tháng 11, tháng 12	Tổng
Dòng tiền vào từ các hoạt động		
Tiền mặt thu được		
Lãi suất thu được		
.....		
Dòng tiền ra từ các hoạt động		
Chi phí tiền mặt cho sản xuất trực tiếp		
Chi phí vận chuyển		
Chi phí bán hàng và Marketing		
Chi phí quảng cáo		
Tiền thuê đất		

Bảo hiểm		
Điện nước		
Sửa chữa và bảo dưỡng		
Lương nhân viên hành chính		
Đi lại, khách sạn		
Điện thoại, Fax		
In ấn, văn phòng phẩm và bưu điện		
Đặt mua ấn phẩm, báo chí		
Các dịch vụ kế toán và pháp luật		
Chi phí kiểm tra		
Chi phí nghiên cứu và phát triển(R&D)		
Các chi phí khác		
Lãi vay trung và dài hạn ngân hàng		
Lãi vay ngắn hạn ngân hàng		
Lãi vay ngắn hạn cổ đông		
Lãi vay bên thứ ba		
Thuế VAT phải thu / phải trả		
Thuế thu nhập		
Thuế doanh thu		
...		
Dòng tiền vào/ra từ các hoạt động tài chính		
Vốn cổ đông		
Vay bên thứ ba		
Vay các cổ đông		
Vay ngắn hạn ngân hàng		
....		
Dòng tiền ra từ các hoạt động mua sắm đầu tư ban đầu		
Các chi phí ban đầu		

Chi cho nhà cửa và tiện ích		
Chi cho nhà xưởng và máy móc		
Chi cho nội thất và thiết bị văn phòng		
Chi cho máy tính		
Chi mua sắm phương tiện vận tải		
Chi mua sắm phương tiện vận tải		
Dòng tiền tăng/giảm trong kỳ (Net cashflow for the month)		
Dòng tiền từ kỳ trước chuyển sang		
Dòng tiền chuyển sang kỳ sau		

BẢNG CÂN ĐỐI KẾ TOÁN HÀNG THÁNG- NĂM THỨ NHẤT

	Tháng 1, tháng 2, tháng 3, tháng 4,... tháng 11, tháng 12
Tài sản cố định	
Nhà cửa và tiện ích	
Chi phí ban đầu	
Nhà xưởng và máy móc	
Nội thất và thiết bị	
Máy tính	
Phương tiện vận tải	
....	
Tài sản lưu động	
Tồn kho	
Các khoản phải thu (Khách hàng nợ)	
Tiền mặt	
Thuế VAT được hoàn trả	
.....	
Tổng tài sản có	
.....	

Nợ ngắn hạn	
Các khoản phải trả (nợ khách hàng/nhà cung cấp)	
Vay ngắn hạn các cổ đông	
Các khoản phải trả khác (thuế, bảo hiểm XH...)	
Vay ngắn hạn ngân hàng	
Thuế VAT phải trả	
Nợ dài hạn	
Vay trung và dài hạn ngân hàng	
Vay bên thứ ba	
Vay cổ đông	
...	
Vốn và dự trữ	
Vốn đóng góp của các cổ đông	
Lãi/Lỗ	
....	
Tổng tài sản nợ và vốn góp	
....	
...	
Vốn lưu động = tài sản lưu động – nợ ngắn hạn.	

TÌM KIẾM NHỮNG TRỢ GIÚP KHÁC - CÁC ẢN PHẨM VÀ PHẦN MỀM TIỆN ÍCH

1. Sách hướng dẫn lập kế hoạch kinh doanh

Với 200 trang, cuốn sách hướng dẫn thiết lập từng bước kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp, gồm cả các kế hoạch mẫu. Cuốn sách được xây dựng thông qua các hoạt động thực tế tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam. Ví dụ về lập kế hoạch kinh doanh cho một doanh nghiệp được sử dụng xuyên suốt các chương của cuốn hướng dẫn. Cuốn hướng dẫn cũng cung cấp các mẫu trống để tiện cho việc vào số liệu. Phần tài chính được thiết kế để sử dụng kèm với một phần mềm dự báo

(FFS). Cuốn hướng dẫn ban đầu được xây dựng cho các đối tượng là các công ty tư vấn / các nhà tư vấn, nhưng cũng rất bổ ích đối với những doanh nghiệp có ý định hoàn thiện công tác kế hoạch của mình một cách nghiêm túc.

2. Danh mục công việc của nhà doanh nghiệp khi chuẩn bị một kế hoạch kinh doanh

Tập tài liệu gồm 20 trang được xây dựng với cùng một phương pháp với sách hướng dẫn, một cuốn cẩm nang không thể thiếu đối với các chủ doanh nghiệp vừa và nhỏ khi bắt tay vào chuẩn bị kế hoạch kinh doanh cho doanh nghiệp. Tập tài liệu cung cấp một danh mục các công việc cần xem xét qua từng giai đoạn của quá trình lập kế hoạch. Tập tài liệu vừa có tác dụng như một bản ghi nhớ tóm tắt, vừa là công cụ xây dựng lịch trình cho bản thân quá trình lập kế hoạch. Nó có thể được sử dụng một cách thuận tiện cùng với tập tài liệu... "lên kế hoạch và dự báo tài chính"

3. Kế hoạch kinh doanh – lên kế hoạch và dự báo tài chính

Mọi kế hoạch cuối cùng đều phải được diễn giải dưới các con số, sử dụng những phương pháp được tiêu chuẩn hoá cho công việc trình bày và phân tích, nhờ đó chủ doanh nghiệp, các nhà đầu tư cũng như các ngân hàng có thể đưa ra những đánh giá của mình. Tập tài liệu với khoảng 50 trang được soạn thảo từ cuốn Sách hướng dẫn lập kế hoạch kinh doanh với cùng một phương pháp tiến hành theo từng bước với các mẫu trống và những đoạn ví dụ thực tế của một kế hoạch. Tập tài liệu cũng được xây dựng để sử dụng kèm với Phần mềm dự báo tài chính FFS.

4. Lợi nhuận gộp, Lợi nhuận ròng và Phân tích hoà vốn

Tập tài liệu nhỏ gồm 4 trang hướng dẫn sẽ mô tả phương pháp tính toán và đánh giá khả năng sinh lợi trong các doanh nghiệp.

5. Quản lý các luồng tiền mặt

Công việc quản lý luôn đòi hỏi phải tận dụng các nguồn tài chính bên ngoài cũng như sử dụng có hiệu quả và hợp lý các nguồn tài chính sẵn có bên trong. Tập tài liệu này mô tả một cách ngắn gọn và dễ hiểu các khái niệm dùng trong quản lý tiền mặt, nhìn cả từ góc độ của người mua lẫn người bán. Các điểm chính được tóm tắt trong một biểu đồ treo tường đi kèm.

6. Sở tay các nguồn tín dụng và thuê mua Việt Nam

Tập tài liệu dày 40 trang do Chương trình Trợ giúp Kỹ thuật của Liên Hiệp Châu Âu soạn thảo, cung cấp các thông tin chi tiết về các nguồn tài chính của Việt Nam và nước ngoài dành cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Bên cạnh các thông tin về các nguồn tài chính đó, cuốn sổ tay cũng đưa ra những hướng dẫn để lựa chọn nguồn tài chính thích hợp nhất, giới thiệu các dịch vụ và điều kiện tài chính từ những nguồn này.

7. Phần mềm dự báo tài chính

Phần mềm này được sử dụng kèm với các tài liệu hướng dẫn lập kế hoạch kinh doanh khác để đưa ra các dự báo tài chính hàng tháng về lãi – lỗ, dòng tiền mặt cũng như bảng cân đối kế toán. Phần mềm này cùng với một bản hướng dẫn chi tiết và các thông tin trợ giúp trực tiếp trên màn hình được xây dựng qua quá trình thử nghiệm tại một số doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam. Phần mềm được thiết kế để bất kỳ người nào có kiến thức cơ sở về tài chính – kế toán và biết dùng máy tính đều có thể sử dụng.

KẾ HOẠCH KINH DOANH

làm kinh doanh, đặc biệt là kinh doanh thành công, nên được thực hiện trên cơ sở đã tính toán đến rủi ro trong kinh doanh. vì vậy bạn nên có một kế hoạch kinh doanh. một kế hoạch kinh doanh thực tế giúp cho bạn nhìn rõ hơn các cơ hội và yếu kém- rủi ro- của bạn một cách rõ ràng. trong phần tài chính, bạn phải tính rủi ro vào phần thu được lợi nhuận hoặc phần lỗ.

Một kế hoạch kinh doanh là gì?

Một kế hoạch kinh doanh được chuẩn bị bằng tài liệu viết tay do cá nhân chủ doanh nghiệp mô tả một cách thực tế về mục đích và các mục tiêu của kinh doanh, cùng các bước và tài chính cần thiết để đạt được mục đích đó. Đồng thời kế hoạch này cũng được xem như là một "đề xuất", một "quảng cáo" hoặc một "kế hoạch của một trò chơi". Kế hoạch kinh doanh thường được sắp xếp theo 4 chức năng chính trong kinh doanh như Marketing, sản xuất hoặc dịch vụ, tổ chức, tài chính. Đặt ý tưởng kinh doanh của bạn hoặc việc kinh doanh hiện nay của bạn trên giấy dưới hình thức một kế hoạch kinh doanh, chấp nhận sự cam kết, nghiên cứu và một loạt các công việc nặng nhọc.]

Các mục tiêu của một kế hoạch kinh doanh là gì?

Kế hoạch kinh doanh của bạn có thể chứng minh tính khả thi của ý tưởng kinh doanh của bạn trong việc khởi sự doanh nghiệp mới hoặc mở rộng doanh nghiệp hiện có của bạn. Nếu kế hoạch kinh doanh của bạn không được chuẩn bị kỹ càng trên giấy, thì chắc chắn nó không thể trở thành hiện thực nơi thương trường. Một kế hoạch kinh doanh được chuẩn bị tốt có thể giúp bạn quyết định khởi sự một doanh nghiệp mới hoặc mở rộng doanh nghiệp hiện tại của bạn. Mặt khác nó có thể giúp bạn nên dừng hoặc tiếp tục công việc kinh doanh không có tính hiện thực cao.

Chủ doanh nghiệp thường sử dụng kế hoạch kinh doanh của họ như một kế hoạch hành động, đó là một kế hoạch trực tiếp thực hiện các việc kinh doanh của họ. Giống như thiết kế một ngôi nhà, kế hoạch của bạn nói cho bạn rõ cái gì bạn nên chuẩn bị và khi nào thực hiện. Rất nhiều chủ doanh nghiệp sử dụng kế hoạch kinh doanh cho việc bắt đầu hoạt động và giai đoạn mở rộng các hoạt động. Nhờ đó họ sẽ tiếp tục theo các mục tiêu và ngân sách tài chính đã định.

Kế hoạch kinh doanh của bạn là một tài liệu đầy thuyết phục cho việc xây dựng ngân sách. Một kế hoạch kinh doanh là một điều kiện tiên quyết để đàm phán với một đối tác kinh doanh tiềm năng hoặc các nhà đầu tư khác. Để vay được tiền, nó là một tài liệu tác động mạnh nhất tới ngân hàng khi bạn đề nghị vay tiền. Nếu bạn muốn gia tăng hoặc vay càng nhiều tiền hơn thì kế hoạch kinh doanh của bạn càng phải cẩn thận, kỹ càng hơn.

Chủ đề và cơ cấu của một kế hoạch kinh doanh là gì?

Có rất nhiều sự lựa chọn khác nhau trong việc hình thành cơ cấu kế hoạch kinh doanh. Tất cả sự lựa chọn sẽ bao gồm 4 lĩnh vực cơ bản của kinh doanh - Marketing, sản xuất, tổ chức, tài chính. Đây là một ví dụ :

1. Tóm tắt thực thi

- 1.1 Đối tượng
- 1.2 Nhiệm vụ
- 1.3 Mẫu chốt cơ bản để thành công

2. Tóm tắt kinh doanh

- 2.1 Quyền sở hữu công ty
- 2.2 Tóm tắt khởi sự doanh nghiệp
Mô tả lịch sử của dự án - sản phẩm, thị trường, địa điểm, hình thức pháp lý, kế hoạch thực hiện & kế hoạch tài chính.

2.3 Các sản phẩm và dịch vụ

Tóm tắt sản phẩm/dịch vụ được chào bán/ cung cấp

2.4 Vị trí của công ty và các điều kiện thuận lợi

Địa điểm của doanh nghiệp là yếu tố cần thiết để giảm giá các chi phí hoặc tăng các cơ hội của các khách hàng dừng chân tại doanh nghiệp để xem các sản phẩm hoặc yêu cầu các dịch vụ của bạn. Địa điểm phụ thuộc vào các loại hình kinh doanh như bán lẻ, định hướng dịch vụ hoặc quan hệ sản xuất. Có một số yếu tố quan trọng để xem xét địa điểm cũng như tiếp cận nguồn nguyên liệu thô, tiếp cận

thị trường và các kênh phân phối, các phương tiện sẵn có để vận chuyển, hiệu quả & giá lao động lành nghề...

3. Các sản phẩm và các dịch vụ

3. 1 Mô tả sản phẩm và dịch vụ :

Mô tả vắn tắt về sản phẩm, kích cỡ, màu sắc, hình dáng và hàng loạt các sản phẩm được chào bán hoặc đặc điểm của dịch vụ được cung cấp. Giới thiệu công dụng, những lợi ích, dù đó là một sản phẩm/dịch vụ mới hoặc đã có.

3. 2 So sánh sự cạnh tranh

Xác định cái gì sẽ làm cho sản phẩm/dịch vụ trở thành độc nhất trên thị trường. Liệu đó sẽ là một sản phẩm có chất lượng tốt hơn những sản phẩm đang có mặt hiện nay hay giá cả sẽ là một khác biệt đáng kể làm cho sản phẩm bán ra được dễ dàng hơn ? Những đặc điểm sẽ làm cho sản phẩm khác với sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh có thể là gì ?

3. 3 ấn phẩm quảng cáo chào hàng

3. 4 Tìm nguồn

Xác định các nguồn khác nhau về nguyên liệu thô và nhân công và khả năng sẵn có trong năm nhằm mục đích bảo đảm cho sự sản xuất liên tục. Dự tính những vấn đề có thể xảy ra với các nguồn và tìm kiếm các giải pháp.

3. 5 Công nghệ

Xác định trang thiết bị máy móc cần thiết để sản xuất và dự tính những chi phí chính xác. Nhìn chung việc này sẽ tốt hơn nhiều nếu bắt đầu xây dựng với quy mô vừa phải, bắt đầu từ một toà nhà nhỏ hoặc thậm chí thuê địa điểm và có trang thiết bị máy móc cần thiết tối thiểu. Chu kỳ sử dụng có ích của máy móc và các trang thiết bị phải được xem xét trong phần này, có tính đến khấu hao..

3. 6 Các sản phẩm và dịch vụ trong tương lai

4. Phân tích thị trường

4. 0 Tóm tắt

4. 1 Phân đoạn thị trường

Mô tả toàn cảnh địa lý (đó là nơi mà hầu hết các sản phẩm được bán ra) và nhóm mục tiêu cụ thể trong dân số thuộc khu vực đó.

4. 2 Phân tích ngành

4. 2. 1 Các thành viên tham gia đến ngành

Xác định khách hàng mục tiêu rõ ràng, có thể cũng như các tính cách của họ và hồ sơ về tuổi tác, giới tính, thu nhập, thực tiễn mua hàng, các kênh tiêu dùng, cách sống và thị hiếu nhằm mục đích đảm bảo rằng sản phẩm cần thiết phù hợp với nhu cầu và cũng như những mong muốn của họ. Nếu họ là các tổ chức khác hoặc các doanh nghiệp, khối lượng tiêu dùng của họ và tiến trình tạo ra quyết định trong việc mua sản phẩm và thanh toán cũng nên được xem xét đến.

4. 2. 2 Các kiểu phân phối.

Lựa chọn kênh phân phối đạt kết quả nhất về sản phẩm/dịch vụ xem sản phẩm/dịch vụ nên được trực tiếp bán cho các khách hàng hay bán thông qua trung gian.

4. 2. 3 Các kiểu cạnh tranh và mua hàng

4. 2. 4 Các đối thủ cạnh tranh chính

Miêu tả những đối thủ cạnh tranh hiện có mặt trong khu vực thị trường, điểm

mạnh, điểm yếu, tầm quan trọng của họ đối với doanh nghiệp của bạn

4. 3 Phân tích thị trường

5. Chiến lược và việc thực hiện

5. 0 Tóm tắt

5. 1 Chiến lược Marketing

Hình thành chiến lược marketing nghĩa là lập kế hoạch phù hợp, cân đối và hợp nhất chiến lược sản phẩm của doanh nghiệp, chiến lược giá cả, chiến lược phân phối và chiến lược quảng cáo. Đây là sự cần thiết cho một doanh nghiệp mới nhằm mục đích bước vào thị trường xác định và cạnh tranh nhiều hơn là các doanh nghiệp hiện có.

5. 1. 1 Thị trường mục tiêu và phân đoạn thị trường

5. 1. 2 Chiến lược giá cả

Lựa chọn chiến lược giá cả thích hợp mới vì đây là yếu tố quan trọng nhất cho sự thành công của doanh nghiệp

5. 1. 3 Chiến lược hỗ trợ

Quảng cáo là cần thiết để hấp dẫn và thuyết phục người mua để mua sản phẩm của bạn và không mua của các đối thủ cạnh tranh của bạn nhằm mục đích đạt được những doanh thu dự tính. Hỗ trợ bán hàng nói chung được chia thành quảng cáo, hỗ trợ bán hàng, ấn phẩm và bán hàng cho cá nhân. Cần phải xem xét kỹ ngân sách chi cho hỗ trợ trong kế hoạch kinh doanh.

5. 1. 4 Chiến lược phân phối

Xác định người trung gian tiềm năng để liên hệ nhằm mục đích đạt được doanh thu chỉ tiêu

5. 1. 5 Chương trình marketing

5. 2 Chiến lược bán hàng

5. 2. 1 Dự báo bán hàng

Dự tính doanh thu chỉ tiêu trong tháng và hàng năm trên cơ sở tối thiểu là 5 năm tiếp theo. Đây là một yếu tố chính của kế hoạch kinh doanh. Thực tế hơn, đó là sự chính xác hơn những dự tính khác có thể.

5. 2. 2 Kế hoạch bán hàng

5. 3 Liên minh các chiến lược

5. 4 Dịch vụ và hỗ trợ

Mô tả dịch vụ phụ được chào bán hàng cùng các sản phẩm/dịch vụ chính nhằm thỏa mãn các nhu cầu khác của khách hàng.

5. 5 Các điểm mấu chốt quan trọng

6. Quản lý

6. 0 Tóm tắt

6. 1 Cơ cấu tổ chức

Xác định rõ một hình thức đăng ký kinh doanh hợp pháp của doanh nghiệp khi đăng ký kinh doanh dựa chủ yếu vào kinh nghiệm chủ sở hữu trong quản lý kinh doanh và khía cạnh chuyên môn. Chuẩn bị một sơ đồ tổ chức mà trong đó từng chức năng được minh họa cụ thể.

6. 2 Nhóm quản lý

Mô tả nhân sự chủ chốt trong nhóm quản lý về mặt hiểu biết, kinh nghiệm quan hệ kinh doanh, trình độ học vấn và trách nhiệm của họ trong kinh doanh

6. 3 Sự khác biệt của nhóm quản lý

6. 4 Kế hoạch nhân sự

Dựa vào biểu đồ tổ chức xác định kế hoạch để thuê nhân sự cần thiết, chuẩn bị phân miêu tả công việc, các tiêu chí để lựa chọn, tiền thù lao và các phụ cấp khác cho nhân viên.

6. 5 Xem xét các phần quản lý khác

7. Kế hoạch tài chính

7. 1 Những giả định quan trọng

Đưa ra những điều kiện quan trọng mà thiếu chúng phần kế hoạch tài chính có thể bị thất bại.

7. 2 Các chỉ số tài chính cơ bản

7. 3 Phân tích điểm hoà vốn

Điểm hoà vốn là mức sản xuất mà ở đó doanh nghiệp không thu được lợi nhuận hoặc cũng không bị lỗ. Sản xuất trên mức này sẽ có lãi và sản xuất dưới mức này sẽ làm doanh nghiệp bị lỗ. Điểm này có thể được tính toán bằng giá trị sản lượng sản xuất, tỉ lệ % hoặc doanh thu.

7. 4 Lỗ lãi dự kiến

Bản báo cáo lãi, lỗ cho biết kết quả của hoạt động kinh doanh trong một thời gian nhất định (tháng hoặc năm). Nó có thể được tính bằng cách lấy doanh thu trừ đi các chi phí hoạt động trong cùng thời gian.

7. 5 Dự kiến lưu chuyển tiền mặt

Báo cáo lưu chuyển tiền mặt trong doanh nghiệp cho biết các nguồn (đầu vào) và việc sử dụng (đầu ra) tiền trong kinh doanh của năm đó. Bằng cách lập kế hoạch về lưu chuyển tiền mặt của doanh nghiệp, bạn sẽ dự tính được khi nào bạn cần một khoản tiền mặt bổ sung và khi nào bạn có thể có thêm một khoản tiền dư. Nếu bạn vay từ ngân hàng thì họ sẽ phải biết kế hoạch lưu chuyển tiền mặt của bạn.

7. 6 Bản dự tính cân đối kế toán

Bảng cân đối kế toán là báo cáo tài sản (tích sản) và trái vụ nghĩa vụ tài chính, đưa ra một bức tranh về tài chính của doanh nghiệp tại một thời điểm nhất định, ví dụ vào cuối năm

7. 7 Tỉ lệ kinh doanh

Trong phần cuối của kế hoạch kinh doanh, cần thiết phải kiểm tra tính khả thi của dự án về mặt tài chính. Liệu lợi nhuận của năm đầu tiên có đủ để trả nợ và hoàn trả lãi suất không? Điều gì xảy ra với khả năng sinh lời dự kiến nếu chi phí nguyên liệu thô tăng 10%? Cái gì nếu dự toán doanh thu chỉ có 80% là hiện thực? Doanh nghiệp có thể phải có nghĩa vụ trả lãi bằng tiền mặt hàng tháng? Các tỉ lệ tài chính khác nhau được sử dụng để trả lời tất cả các vấn đề như vậy.

Có được trợ giúp chuyên môn trong việc chuẩn bị một kế hoạch kinh doanh

Các chủ đề của kế hoạch kinh doanh mà các chủ doanh nghiệp thường thấy khó khăn hơn cả đó là phần marketing và tài chính. Nếu bạn thực sự muốn bắt đầu, mở rộng hoặc nâng cao khả năng kinh doanh của bạn, điều đó hoàn toàn đáng để thu lượm các kiến thức chuyên sâu về lập kế hoạch kinh doanh của bạn. Và cuối cùng nhưng không kém phần quan trọng là bạn tham khảo tư vấn kinh doanh từ những bạn bè gần bạn. Bạn có thể tìm đến các nhân viên ở các Trung tâm tư vấn doanh nghiệp đã có quan hệ

với các chi nhánh của chúng tôi ở các tỉnh hoặc nơi nào đó. Đồng thời bạn có thể liên hệ trực tiếp với chúng tôi.

Những chi phí bỏ ra ban đầu

Có rất ít các kế hoạch kinh doanh - hoặc doanh nghiệp mà không chỉ ra được những khoản lỗ ở giai đoạn đầu thực hiện việc kinh doanh. Những khoản lỗ này về cơ bản xảy ra do các chi phí ban đầu dành cho việc khởi sự doanh nghiệp và doanh thu còn thấp khi mới bắt đầu kinh doanh. Mức độ và kỳ kế toán có thể thay đổi lớn từ một lĩnh vực kinh doanh đến một lĩnh vực kinh doanh kế tiếp theo. Đồng thời cũng phụ thuộc vào việc bạn sử dụng phương pháp giải ngân vốn tài trợ từ bên ngoài, vào các chi phí và phương pháp