

# **Hoạch định một kế hoạch kinh doanh hiệu quả**

**Adapted from content excerpted from the American Express® OPEN Small Business Network**

Tài liệu này sẽ giúp bạn hoạch định một kế hoạch kinh doanh để chỉ đạo việc kinh doanh của bạn xuyên suốt các hoạt động từ giai đoạn khởi nghiệp đến giai đoạn phát triển, huy động vốn, hay bất cứ nỗ lực nào khác mà doanh nghiệp của bạn xúc tiến.

Chúng tôi giới thiệu dưới đây một kế hoạch kinh doanh điển hình gồm bảy phần chính. Trong mỗi phần đều có phần mô tả, phần chỉ dẫn để lập một kế hoạch kinh doanh, trong nhiều phần còn có những mẹo nhỏ giúp các bạn tránh các lỗi thường gặp. Để giúp bạn hiểu rõ và có thể thực hành được, ngoài phần giải thích trong các phần, chúng tôi xin cung cấp "những hộp công cụ" với đầy đủ các ví dụ mẫu, các bảng mẫu, và bảng chú giải thuật ngữ.

Để đảm bảo chắc chắn rằng bạn đã có đủ khả năng thiết lập một kế hoạch tốt nhất cho công việc kinh doanh của mình, bạn có thể thử nghiệm trên công việc kinh doanh của một người nào khác! trong quá trình thực hiện, nếu bạn có thắc mắc, hãy kiểm tra phần [Các thắc mắc thường gặp](#). (Phụ lục 1)

- [Phần giới thiệu](#)
- [Miêu tả hoạt động kinh doanh](#)
- [Thị trường](#)
- [Phát triển và Sản xuất](#)
- [Bán hàng và Marketing](#)
- [Ban quản lý](#)
- [Tài chính](#)

## **I. Phần giới thiệu**

Phần giới thiệu cho kế hoạch kinh doanh của bạn - gồm trang bìa, tóm tắt ý chính, và mục lục - quyết định ấn tượng đầu tiên bạn tạo ra cho người đọc. Trong nhiều trường hợp, các phần giới thiệu, đặc biệt là phần tóm tắt, sẽ quyết định liệu người đọc có đọc nốt phần còn lại kế hoạch của bạn hay không. Ngoài ra, phần mục lục thể hiện cách bạn tổ chức toàn bộ kế hoạch của mình. Vì lý do này, tất cả các phần để giới thiệu phải được soạn thảo tốt nhất cả về hình thức và nội dung.

Một kế hoạch phác thảo tốt nếu được bố cục một cách thiếu chuyên nghiệp sẽ đưa đến cho người đọc một ấn tượng mạnh mẽ về trình độ nghiệp vụ và khả năng của bạn. Trang bìa của bạn phải có đầy đủ thông tin thích hợp, phần tóm tắt của bạn phải thuyết phục được người đọc là toàn bộ kế hoạch của bạn rất đáng xem, và phần mục lục của bạn phải giúp người đọc dễ dàng định hướng được kế hoạch của bạn. Hãy đọc mỗi thành phần cụ thể sau để biết thêm chi tiết:

- [Trang bìa](#)
- [Tóm tắt](#)
- [Mục lục](#)

## **1. Trang bìa**

Trang bìa của một kế hoạch kinh doanh cần phải chứa đựng những nội dung gì? Có lẽ bạn sẽ ngạc nhiên khi biết được có rất nhiều chủ sở hữu doanh nghiệp đã bỏ sót các thông tin quan trọng khi thiết kế các trang bìa. Các nhà cho vay nói rằng, họ thường xuyên phải nhờ tới dịch vụ danh bạ kinh doanh để biết địa chỉ một doanh nghiệp vì họ quên không đề số điện thoại hay thông tin liên lạc khác trong bản kế hoạch kinh doanh của mình.

Mục đích của một trang bìa là chỉ cho người đọc thấy họ sắp đọc cái gì và làm sao để liên lạc với người viết. Trang bìa của bạn cũng đồng thời là một cách để làm bản kế hoạch kinh doanh của bạn được chú ý. Các nhà cho vay mỗi tuần đọc ít nhất hàng tá kế hoạch kinh doanh và một việc đơn giản như đặt trang bìa của bản kế hoạch bằng một loại giấy chất lượng cao có lẽ sẽ bắt mắt họ.

Trang bìa của bạn phải có các từ "Kế Hoạch Kinh Doanh", đồng thời nên bao gồm:

- Tên của bạn và tên doanh nghiệp của bạn
- Biểu tượng của công ty

- Địa chỉ của bạn
- Số điện thoại của bạn
- Số máy fax của bạn
- Địa chỉ hộp thư điện tử (e-mail)

Ngày tháng cũng nên xuất hiện trên trang bìa. Hãy sử dụng [một bản mẫu trang bìa](#) (phụ lục 2) để đảm bảo chắc chắn rằng bạn đã nhớ ghi đủ mọi thông tin.

## 2. Tóm tắt các ý chính

Tóm tắt là phần mà hầu hết người đọc sẽ xem đầu tiên. Nếu phần này không tốt thì đây cũng có thể là phần cuối cùng họ đọc về công ty của bạn. Đặc biệt, các nhà cho vay đọc phần tóm tắt trước khi xem xét đến tất cả phần còn lại trong kế hoạch để có thể quyết định liệu họ có muốn biết thêm về một công việc kinh doanh hay không. Những người đọc khác cũng sẽ xem phần tóm tắt của bạn trước để nắm bắt nhanh hoạt động kinh doanh của bạn và đánh giá trình độ nghiệp vụ của bạn cũng như hiệu quả kinh tế của doanh nghiệp của bạn.

Dù phần tóm tắt là phần đầu tiên trong kế hoạch của bạn, hãy viết phần này cuối cùng. Khi bạn viết các phần khác trong kế hoạch của mình, hãy định rõ những câu hay những phần nào cần đưa vào phần tóm tắt. Bạn có thể không sử dụng nguyên văn các phần này, nhưng bài tập này sẽ nhắc bạn nhớ đưa nội dung cốt lõi của các phần vào trong tóm tắt. Tóm tắt của bạn có thể khoảng từ một đến ba trang và nên bao gồm trong đó khái niệm kinh doanh của bạn, tình hình tài chính, các yêu cầu tài chính, hiện trạng của doanh nghiệp bạn, thời gian thành lập, chủ sở hữu chính và nhân viên chủ chốt, những thành tựu lớn. Hãy xem [bản mẫu](#) (phụ lục 3) để biết thêm chi tiết về mỗi thành phần này.

### Một vài lời khuyên

- Viết phần tóm tắt sau khi bạn đã viết các phần khác trong kế hoạch để có thể chọn lựa được một số câu trong những phần quan trọng đưa vào tóm tắt.
- Sửa sang, chau chuốt phần tóm tắt của bạn. Hãy đưa cho một số người đọc - cả những người biết cũng như những người không biết về doanh nghiệp của bạn - để kiểm tra mức độ rõ ràng và cách thức diễn đạt.

- Nhớ bao gồm khái niệm kinh doanh, tình hình tài chính, các yêu cầu tài chính, hiện trạng của doanh nghiệp, thời gian thành lập, chủ sở hữu và nhân lực chính, cùng các thành tựu lớn.
- Sử dụng các con số thống kê hiệp hội của ngành, các nghiên cứu thị trường từ những nguồn khác, và các thông tin tài liệu khác để minh họa cho những trình bày của bạn trong phần tóm tắt.
- Hãy giữ cho phần tóm tắt của bạn ngắn và thú vị. Đây là cơ hội của bạn để cuốn hút người đọc xem toàn bộ kế hoạch của bạn.

### 3. Mục lục

Phần mục lục cung cấp cho người đọc cách tìm nhanh và dễ dàng các phần cụ thể của kế hoạch. Tất cả các trang của kế hoạch kinh doanh đều nên được đánh số và mục lục phải có số trang trong đó. Sau khi đã tập hợp các phần trong kế hoạch của bạn và đã đánh số trang, hãy trở lại mục lục và đánh số trang vào đó. Nhớ liệt kê đầy đủ tựa đề của các phần lớn cũng như các phần nhỏ quan trọng khác. [Bản mẫu Mục Lục \(phụ lục 4\)](#)

## II. Miêu tả hoạt động kinh doanh

Dù bạn đang tìm muốn vốn hay chỉ đơn thuần phát triển một tài liệu dù nội bộ, bạn vẫn cần có khả năng diễn đạt rõ ràng hình ảnh công ty của bạn. Phần miêu tả hoạt động kinh doanh của bạn chính là cái nhìn chiến lược về công ty bạn, và bao gồm: bạn là ai, bạn sẽ cung cấp sản phẩm gì, thị trường nào bạn sẽ hướng tới, và tại sao việc kinh doanh của bạn có thể có lợi nhuận.

Có quá nhiều chủ doanh nghiệp mắc lỗi hoạt động mà không có một cái nhìn chiến lược, lý do cản trở khả năng tăng trưởng và phát đạt của doanh nghiệp. Một chủ doanh nghiệp không có cái nhìn chiến lược sẽ khó có thể miêu tả rõ ràng hoạt động kinh doanh của mình và sẽ rơi vào tình trạng miêu tả dài dòng, lan man, có những cụm từ hay các biệt ngữ không thể hiểu được. Một miêu tả dễ hiểu và súc tích về công ty của bạn sẽ không chỉ giúp kế hoạch kinh doanh của bạn, mà còn hỗ trợ cho bạn trong bất cứ tình huống lệ thường khác - từ việc bắt đầu một quan hệ đến việc thực hiện những cuộc gọi tiếp cận một tờ báo cho một cuộc phỏng vấn. Một phần miêu tả hoạt động kinh doanh tiêu biểu bao gồm:

- [Tổng quan về ngành kinh doanh của bạn](#)
- [Luận bàn về công ty của bạn](#)
- [Miêu tả sản phẩm/ dịch vụ của bạn](#)

- [Việc định vị của bạn](#)
- [Chiến lược giá cả của bạn](#)

## 1. Ngành kinh doanh

Hãy bắt đầu phần miêu tả doanh nghiệp của bạn với một tóm tắt ngắn gọn về ngành mà bạn đang định bước vào cạnh tranh. Mục tiêu cuối cùng là, trình bày của bạn cần phải toát lên được rằng bạn đang hoạt động trong một ngành kinh doanh "nóng" với một triển vọng phát triển dài hạn. Bạn cũng đang chuẩn bị cho việc miêu tả công ty của bạn bằng cách chỉ ra bạn đáp ứng thị trường ở đâu.

Hãy bàn về tình trạng hiện tại cũng như xu hướng tương lai trong ngành kinh doanh của bạn. Bạn cũng nên cung cấp các thông tin về các phân đoạn thị trường khác nhau của ngành, trong đó tập trung vào ảnh hưởng tiềm năng của những phân đoạn này đối với công việc kinh doanh doanh nghiệp của bạn. Nhớ đề cập đến các sản phẩm mới hay các phát triển mới sẽ đem lại lợi hay có thể gây tổn hại cho doanh nghiệp của bạn. Có thị trường mới và/hoặc khách hàng mới cho công ty/ các công ty của bạn ví dụ như thị trường và/hoặc khách hàng của bạn không? Các nhân tố và các xu hướng của cả nước, xu hướng kinh tế nào sẽ ảnh hưởng tới công việc kinh doanh bạn đang xúc tiến?

### Một vài lời khuyên

- Hãy tự do tạo ấn tượng. Bạn có thể miêu tả ngành kinh doanh của bạn như kể một câu chuyện. Thu hút sự chú ý của người đọc bằng một ngôn ngữ mạnh mẽ, đầy hứng thú làm cho người đọc quan tâm đến ngành của bạn cũng như doanh nghiệp của bạn.
- Trả lời "câu hỏi tại sao" làm mọi miêu tả trở nên thuyết phục hơn. Viết rằng "Thị trường sẽ tăng trưởng 25% hàng năm" nghe có vẻ ấn tượng. Nhưng điều đó sẽ trở nên nổi bật với câu hỏi: điều gì đã dẫn đến tỷ lệ tăng trưởng này? Và câu trả lời "... Vì tỷ lệ những người trong độ tuổi sinh đẻ gia tăng làm cho nhu cầu giải trí ở nhà tăng lên..." càng làm cho nhận định của bạn trở nên rất thuyết phục.
- Đây không phải là một bàn luận về cuộc cạnh tranh của bạn. Thông tin đó nên được đưa sau này trong phần phân tích cạnh tranh. Thay vào đó, bạn đang đưa ra một cái nhìn tổng quát về ngành kinh doanh mà trong đó bạn và các công ty khác sẽ cạnh tranh.

- Nhiều kế hoạch kinh doanh đã phạm sai lầm khi nghiên cứu thị trường dựa trên những ước đoán. Thay vào đó, bạn sẽ muốn nghiên cứu ngành kinh doanh của bạn và hỗ trợ cho nghiên cứu của bạn bằng những dữ liệu thực tế. Nhớ chú thích tất cả các nguồn thông tin.
- Các hiệp hội thương mại là các nguồn thông tin quý giá về xu hướng của ngành. Để tìm được hiệp hội thương mại cho ngành của bạn, hãy tra trong cuốn Những Trang Vàng Gale và hỏi Các Hiệp Hội Chuyên Nghiệp.
- Các tờ báo, tạp chí kinh doanh tổng hợp (như tờ Thời Báo Kinh Tế Việt Nam hay Thời Báo Kinh Tế Sài Gòn) và các tờ báo tạp chí thương mại (bao gồm các chuyên ngành) cũng thường đưa ra thông báo về các xu hướng phát triển trong phạm vi ngành. Nhiều nghiên cứu và các thư viện của các trường đại học cũng tiến hành xuất bản các ấn phẩm thương mại khác nhau và các bản tin thường kỳ. Hãy tìm trong Những Trang Vàng đối với danh sách các xuất bản phẩm, hoặc sử dụng một dữ liệu cơ sở như Thông Tin Sẵn Có để tìm những tham khảo về các chủ đề cụ thể.
- Đừng sợ khi đưa vào những thông tin tiêu cực về ngành của bạn. Những bàn luận về các cản trở mà công ty của bạn có thể phải đối mặt thể hiện một cái nhìn thực tế của bạn đối với thị trường.
- Nếu bạn trích dẫn những thông tin này từ một số báo cụ thể hay một báo cáo nghiên cứu, bạn có thể kèm một bản vào phần Phụ lục của Kế hoạch kinh doanh của bạn.

## 2. Công ty của bạn

Phần bàn về công ty của bạn nên bắt đầu bằng bản mô tả nhiệm vụ - một hoặc hai câu miêu tả mục đích kinh doanh và đối tượng khách hàng mà sản phẩm hay dịch vụ của bạn hướng tới. trong bản mô tả nhiệm vụ không rõ ràng thể hiện bạn không hiểu rõ mục đích của công ty mình. Nếu bạn cần sự giúp đỡ hay bạn muốn biết một vài ví dụ, hãy xem [phụ lục 5](#).

### Miêu tả công ty của bạn

Một khi bạn đã có bản mô tả nhiệm vụ của mình, bạn có thể bàn thêm về các khía cạnh "kỹ thuật" của công ty bạn. Hãy nhớ rằng bạn đang kể một câu chuyện về công ty mình, bởi vậy dù là bạn cần phải tường thuật những lĩnh vực mang tính kỹ thuật, bạn nên chú ý giữ tính sinh động và sự thú vị của công ty bạn. Một số lĩnh vực bạn nên đưa vào bao gồm:

- Công ty bạn thuộc loại hình kinh doanh nào? Bán buôn? Bán lẻ? Sản xuất? Dịch vụ?
- Công ty bạn được thành lập khi nào? Nó là công ty mới hay công ty đã được thành lập từ trước. Câu chuyện liên quan đến sự sáng lập công ty như thế nào?
- Cơ cấu pháp lý của doanh nghiệp bạn là gì? Doanh nghiệp chủ sở hữu duy nhất? Công ty trách nhiệm hữu hạn?, doanh nghiệp hợp danh?
- Những người đứng đầu công ty là ai và họ có những kinh nghiệm phù hợp nào?
- Bạn sẽ hướng đến thị trường nào? Bạn sẽ bán cho ai? Hàng hoá hay dịch vụ của bạn sẽ được bán như thế nào?
- Hệ thống hỗ trợ nào sẽ được bạn tận dụng? Dịch vụ khách hàng? Quảng cáo? Xúc tiến kinh doanh?

### **Một vài lời khuyên**

- Mục tiêu của công ty bạn thường phụ thuộc vào thị trường của bạn. Một cửa hàng bách hoá ở một tỉnh nhỏ có thể bán tạp hoá, phần cứng máy tính, báo và xăng vì đây là cửa hàng duy nhất bán các mặt hàng này trong vùng. Một thị trường lớn hơn sẽ đòi hỏi sự chuyên môn hoá cao hơn để bạn có thể giành được vị trí trong cạnh tranh.
- Các chủ doanh nghiệp nhỏ thường không phát triển được với việc sử dụng các nhãn hiệu đã có sẵn không phải của riêng công ty. Hãy tự hỏi mình rằng bạn đang thực sự kinh doanh gì? Bạn đem lại lợi ích thực sự gì? Ví dụ nếu bạn soạn bản tin thường kỳ cho các công ty, bạn chỉ là một "nhà xuất bản bản tin" hay bạn "giúp các công ty lớn đưa thông tin quan trọng tới đối tác và khách hàng tiềm năng"?
- Nếu bạn là một công ty đã được thành lập từ trước, hãy kể ra lịch sử ngắn gọn của công ty và trích dẫn những con số doanh thu và lợi nhuận trước đây. Nếu bạn đã từng có những thất bại hay thụt lùi, hãy giải thích tại sao, và chỉ ra những nỗ lực để sửa chữa điều này. Công ty bạn có thay đổi quyền sở hữu không? Hãy nhớ nói lý do tại sao công ty được bán.
- Khi nói về những người đứng đầu công ty, bạn không cần phải cung cấp sơ yếu lý lịch đầy đủ - hãy giành thông tin chi tiết đó cho phần sau này của kế hoạch. Những cũng đừng quá vắn tắt. Tránh chỉ nói rằng "Dịch Vụ Tài Chính Ajax đang được thành lập bởi Jean Smith". Thay vì vậy, viết như sau sẽ mạnh mẽ hơn " Người Sáng Lập đồng thời là



Giám Đốc Jean Smith, trước từng giữ chức Giám Đốc Tài Chính trong Tập Đoàn Acme Industries, với hơn 25 năm kinh nghiệm trong lĩnh vực dịch vụ tài chính trong Dịch Vụ Tài Chính của Ajax".

### 3. Sản phẩm hoặc Dịch vụ của bạn

Hãy mô tả mỗi sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn và tập trung vào việc những sản phẩm và dịch vụ này sẽ được sử dụng như thế nào. Mô tả càng chi tiết càng tốt để người đọc có hứng thú thực sự đối với những thứ bạn đang bán. Ứng dụng và mục đích sử dụng cuối cùng của sản phẩm là gì? Hãy nhấn mạnh đến những đặc trưng hoặc sự khác biệt của sản phẩm của bạn.

#### Nhấn mạnh đến Lợi thế bán hàng duy nhất

Hãy nhấn mạnh Lợi thế bán hàng duy nhất (USP) của bạn. USP của bạn sẽ là những thông tin độc quyền, phân biệt sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn với các đối thủ cạnh tranh. Nếu bạn đang sử dụng kế hoạch kinh doanh để thu hút nguồn đầu tư, đây chính là những gì người đọc của bạn muốn thấy. Nếu đó là một tài liệu nội bộ, USP của bạn sẽ là yếu tố quyết định đến chiến lược bán hàng và tiếp thị của bạn. Nếu không có USP, sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn sẽ không có gì nổi bật và sẽ không có lý do gì để người tiêu dùng mua nó.

USP có thể là gì? Đối với một sản phẩm thực phẩm, USP có thể là một công thức chế biến độc quyền (giống như công thức bí mật của món gà rán Kentucky) hoặc là một cách thức phục vụ đặc biệt (như món thịt gà tây lọc bằng tay của Boston Market's). OXO Good Grips, nhà sản xuất các thiết bị làm bếp, khác với các đối thủ khác ở chỗ họ thiết kế những tay cầm theo hiệu suất lao động đối với tất cả các sản phẩm của họ. USP của Tower Records' là bộ sưu tập lớn tất cả các thể loại âm nhạc của họ và đội ngũ nhân viên phục vụ có kiến thức âm nhạc tốt. Chi tiết hơn xem ở [Bản mô tả sản phẩm mẫu](#). (phụ lục 6)

#### Một vài lời khuyên

- Hãy tập trung vào những nhân tố thành công của bạn. Nói cách khác, hãy nghĩ về việc làm thế nào để kiếm được tiền. Tại sao các sản phẩm và dịch vụ của bạn lại thành công trên thị trường. Có rất nhiều lý do để bạn có thể liệt kê-công việc kinh doanh được tổ chức tốt, trang thiết bị hiện đại, vị trí địa lý đặc biệt, thị trường đã sẵn sàng cho sản phẩm này, một sản phẩm tuyệt vời với giá cả vừa phải, ...

- Nếu bạn bán sản phẩm, bạn có thể cần cung cấp cả những thông số kỹ thuật cụ thể. Nếu có thể, cung cấp cả những bức ảnh đẹp về sản phẩm đó.
- Một trong những thách thức của bạn là giữ được tính "độc nhất" trong USP của bạn. Nếu như đối thủ của bạn có cơ hội đưa ra những sản phẩm hoặc dịch vụ có những đặc điểm độc nhất đó, bạn sẽ cần bàn lại cách thức/ phương án bạn luôn dẫn đầu trên thị trường.
- Hãy mô tả lợi thế cạnh tranh của bạn một cách cụ thể. Đừng chỉ có nói rằng "chúng tôi dự định cung cấp những dịch vụ tốt hơn". Hãy giải thích bạn sẽ làm điều đó nhưng thế nào và tại sao điều đó lại làm cho bạn khác những đối thủ cạnh tranh khác.

#### **4. Định vị trên thị trường**

Vị trí là sự khác biệt của bạn trên thị trường: đó là cách bạn muốn thị trường và các đối thủ cạnh tranh của bạn công nhận sản phẩm hay dịch vụ của bạn. Nếu USP của bạn dựa trên những đặc tính của sản phẩm hoặc dịch vụ thì vị trí của bạn lại dựa vào các khách hàng và sự cạnh tranh của bạn. Fed Ex đã tự xây dựng được một vị trí là một dịch vụ chuyển phát 24 giờ đáng tin cậy và có trách nhiệm với các doanh nghiệp. MTV và VH1 phát rất nhiều video ca nhạc giống nhau nhưng MTV lại được coi là sự lựa chọn của giới trẻ trong khi VH1 lại được coi như kênh truyền hình của những khán giả lớn tuổi hơn.

Nếu bạn đang mở dịch vụ giặt khô, bạn có thể trở thành doanh nghiệp có dịch vụ nhanh nhất, đáng tin cậy nhất và rẻ nhất, hoặc đơn giản là có dịch vụ tốt nhất. Loại hình chuyển quà theo email có thể nhấn mạnh đến khía cạnh giá cả, sự tiện lợi, chính sách hoàn trả linh hoạt, sản phẩm độc đáo hoặc là một sự kết hợp của tất cả các yếu tố đó. Một tiệm uốn tóc có thể nghĩ rằng vị trí là dựa trên hình ảnh. Khẳng định vị trí của mình bằng cách trả lời ngắn gọn và trực tiếp những câu hỏi sau:

- Sản phẩm hay dịch vụ của bạn có gì đặc sắc?
- Sản phẩm của bạn có thể thoả mãn những yêu cầu nào của khách hàng ?
- Bạn muốn mọi người nhìn nhận về sản phẩm hay dịch vụ của bạn như thế nào?
- Những đối thủ cạnh tranh của bạn định vị trên thị trường ra sao?

## Một vài lời khuyên

- Nghiên cứu đối thủ cạnh tranh của bạn bằng cách đi mua hàng ở cửa hàng của họ hoặc gọi điện cho họ để biết xem họ chào mặt hàng gì và giá bao nhiêu.
- Lập một danh sách về tất cả các điểm mạnh và điểm yếu của các đối thủ, chú ý đến những vấn đề như cách phân phối, giá cả, giá trị, dịch vụ và sự đúng hẹn. Ví dụ nếu bạn tiến hành nghiên cứu thị trường, bạn sẽ tập trung đi sâu vào kết quả nghiên cứu về giá, tần suất khảo sát, các dịch vụ đi kèm và danh tiếng trên thị trường. Một cửa hàng giặt khô sẽ quan tâm đến giá cả, địa điểm, các dịch vụ như phân phối, thời gian giặt, chất lượng giặt, liệu họ có vi tính hoá và liệu họ có cung cấp các dịch vụ khác như may mặc và sửa quần áo hay không.
- Nếu cần, nên tìm hiểu đối thủ cạnh tranh của mình qua các tạp chí thương mại để hiểu được thế mạnh và điểm yếu của họ.
- Để tạo lập vị trí của mình trên thị trường, bạn sẽ cần phải hiểu những quy chuẩn như giá cả, hoá đơn và phân phối. Những thông tin này có thể lấy từ các tổ chức xúc tiến thương mại. Hãy đến gặp thủ thư khu thông tin tham khảo của thư viện để tìm một hiệp hội/ tổ chức thích hợp lĩnh vực kinh doanh của bạn.

## 5. Giá cả

Thảo luận về việc các sản phẩm hay dịch vụ của bạn có giá là bao nhiêu và bạn lên khung giá đó như thế nào. Ví dụ việc kinh doanh quà tặng nhập khẩu đắt tiền không chỉ đưa ra giá để chi trả các khoản chi phí và có lợi nhuận mà còn để biến mặt hàng đó trở thành mặt hàng sang trọng. Một cửa hàng in với một địa thế đẹp sẽ có giá cao hơn các đối thủ của mình một chút bởi vì nó có địa thế thuận lợi và họ biết được là thị trường có thể chấp nhận một mức giá cao hơn.

Một khi bạn có thể giải thích ngắn gọn về giá cả và lý do của việc đưa ra giá đó, hãy bàn luận về chiến lược giá cả đó sẽ đặt bạn ở vị trí nào trong một loạt các nhà cung cấp về sản phẩm và dịch vụ. Sau đó, giải thích giá của bạn sẽ khiến cho sản phẩm đó hoặc dịch vụ đó được chấp nhận như thế nào, sẽ giữ và hy vọng tăng thị phần của bạn như thế nào trong khi bạn phải cạnh tranh và kiếm lợi nhuận từ sản phẩm.

## Một vài lời khuyên

- Những nhà đầu tư thường nhìn nhận (và từ chối) các kế hoạch kinh doanh trong đó doanh nghiệp nói rằng sản phẩm hay dịch vụ mà họ muốn tạo ra sẽ có chất lượng tốt hơn và giá thành rẻ hơn các sản phẩm và dịch vụ cùng loại của đối thủ cạnh tranh. Điều này sẽ tạo ra ấn tượng không hay bởi vì thường thì nó là không tưởng. Nếu bạn thực sự có một sản phẩm có chất lượng tốt hơn, thì việc đó dường như là bạn sẽ đưa ra một giá thấp hơn giá thực của sản phẩm và tiếp đến là bán hạ giá chúng.
- Chi phí thường có xu hướng bị hạ thấp. Nếu bạn bắt đầu với chi phí thấp và giá thấp, bạn sẽ không dành cho mình khoảng trống để điều chỉnh giá cả và việc tăng giá sẽ khó mà có thể thực hiện được.
- Nếu bạn áp dụng mức giá cao hơn giá hiện tại của hàng hoá cạnh tranh, bạn sẽ phải giải thích tại sao áp dụng mức giá cao trên cơ sở những điểm mới, chất lượng bảo hành hoặc dịch vụ.
- Nếu giá thấp hơn giá hiện tại của một sản phẩm hoặc dịch vụ đang cạnh tranh với bạn, hãy giải thích tại sao bạn vẫn có thể có lợi nhuận. Điều này có thể xảy ra thông qua quy trình sản xuất và phân phối hiệu quả hơn, chi phí lao động thấp hơn và chi phí hành chính và nguyên vật liệu thấp hơn.
- Hãy thảo luận làm thế nào để giá cao có thể dẫn đến sản lượng giảm nhưng vẫn giữ được tổng lợi nhuận cao.

## Các phương pháp xác định giá

*Bạn đã sẵn có một vài phương pháp định giá khác nhau. Mỗi phương pháp có thuận lợi và bất lợi của nó, và việc chọn lựa một kỹ thuật đúng có thể rất quan trọng để tối đa hoá lợi nhuận của bạn. Dưới đây là những miêu tả ngắn gọn về mỗi phương pháp.*

### Định giá cộng chi phí

Cách thức định giá này được xây dựng để đảm bảo rằng các chi phí cố định và chi phí biến đổi được bù đắp và lợi nhuận được tính trong giá. Để sử dụng phương pháp định giá theo chi phí, hãy cộng chi phí cố định trực tiếp và gián tiếp vào lợi nhuận để đạt tới mức giá của bạn. Việc bạn tính tất cả

các chi phí khi sử dụng phương pháp này để định giá là rất quan trọng vì việc bỏ sót có thể dẫn tới giảm lợi nhuận.

### **Định giá cạnh tranh**

Nếu thị trường bạn đang gia nhập có một mức giá định sẵn và rất khó có sự khác biệt giữa các sản phẩm, bạn có thể cần phải sử dụng phương pháp định giá cạnh tranh. Nếu bạn lựa chọn đặt ra một mức giá khác biệt trong một ngành mà có mức giá định sẵn cho các sản phẩm rất khó phân biệt, hãy đảm bảo chắc chắn rằng bạn có thể bảo vệ được các mức giá bạn đang đặt ra và nhận biết về giá trên thị trường mục tiêu của bạn có thể sử dụng việc định giá này.

### **Định giá theo chi phí cộng thêm**

Thường được các nhà phân phối lẻ sử dụng, giá được tính bằng cách cộng một khoản xác định vào chi phí của một sản phẩm.

### **Định giá theo cầu.**

Nếu bạn bán sản phẩm cho các thực thể đa dạng, những người mua từ bạn một khối lượng hàng hoá khác nhau, có thể bạn sẽ muốn dùng phương pháp định giá theo cầu. Ví dụ, một nhà sản xuất bán hàng cho cả nhà phân phối buôn và nhà phân phối lẻ sẽ có thể đưa ra thoả thuận ưu đãi hơn cho những người bán buôn mua với số lượng lớn hơn. Ghi nhớ rằng luật có thể qui định, bạn phải tính một mức giá chung cho những sản phẩm giống nhau. Nếu bạn muốn đưa ra những mức giá khác nhau, bạn phải lập cơ chế chiết khấu với bất cứ khách hàng nào mua với khối lượng lớn.

## **III. Thị trường**

Phần này sẽ cung cấp những số liệu thực tế để thuyết phục nhà đầu tư, đối tác tiềm năng hoặc người đọc là công việc kinh doanh của bạn sẽ thu hút nhiều khách hàng trong một ngành kinh doanh đang phát triển và có thể đảm bảo doanh số bán ra bất chấp cạnh tranh. Đây là một trong những phần quan trọng nhất của kế hoạch kinh doanh, trong đó có xem xét đến quy mô của thị trường hiện tại và xu hướng phát triển của thị trường. Phần này đòi hỏi phải nghiên cứu một cách kỹ lưỡng. Nhiều phần tiếp theo trong kế hoạch kinh doanh như sản xuất, tiếp thị và tổng số vốn bạn cần có, đều sẽ phải dựa trên dự báo về doanh số bán ra được đề cập đến trong phần này. Hãy tìm trong [phần phụ lục](#) để lấy những tờ mẫu bạn cần.

- [Khách hàng](#)
- [Quy mô và xu hướng thị trường](#)
- [Cạnh tranh](#)
- [Doanh số ước tính](#)

## 1. Khách hàng

Điều quan trọng là phải mô tả cụ thể và đầy đủ những khách hàng tiềm năng cho sản phẩm và dịch vụ của bạn. Bản mô tả này xác định những đặc điểm của những người mua hàng của bạn, trong đó cần chỉ rõ những khách hàng này quan tâm đến giá cả hay chất lượng, họ mua hàng trong những trường hợp nào và họ quan tâm đến những điều gì. Nếu bạn vẫn đang kinh doanh, hãy liệt kê danh sách khách hàng hiện tại của bạn và xu hướng mua hàng của họ.

Để xác định khách hàng, hãy miêu tả những khách hàng tiềm năng của bạn theo những đặc điểm chung dễ nhận thấy. Ví dụ như một công ty chuyên cung cấp thực phẩm có thể nhắm vào những khách hàng là các cặp vợ chồng có công ăn việc làm ổn định ở khu vực trung tâm Chicago. Những cặp vợ chồng này cần thuê những người cung cấp thực phẩm cho những bữa tiệc cho con cái họ. Hoặc công ty đó cũng có thể nhắm vào những người lập kế hoạch cho các buổi lễ tiệc của các công ty ở Massachusetts, những người này sẽ chịu trách nhiệm cho việc cung cấp thực phẩm cho các buổi gặp gỡ của công ty. Một người cung cấp cần gạt nước cho xe hơi có thể cung cấp trực tiếp cho các nhà sản xuất ô tô hoặc cho các nhà phân phối phụ tùng.

### Một vài lời khuyên

- Thu hẹp phạm vi của thị trường mục tiêu bằng cách miêu tả một cách ngắn gọn những khách hàng mà bạn không muốn nhắm tới. Một công ty tư vấn về quản lý hội có thể không quan tâm đến việc nhắm tới các hiệp hội có trên 1000 thành viên.
- Một trong những sai lầm hay gặp phải là miêu tả khách hàng với những thuật ngữ chung chung, ví dụ như "tất cả những người muốn có một chiếc xe đạp" hoặc "bất kỳ ai cần một bản khai". Để tránh những sai lầm này, hãy sử dụng [Tờ khai hồ sơ khách hàng \(phụ lục 7\)](#) để liệt kê những đặc điểm của những cá nhân và công ty mà sẽ mua sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn.



- Chắc chắn là có đầy đủ chi tiết về khu vực địa lý mà bạn có kế hoạch bán hàng ở đó. Thị trường của bạn sẽ là thị trường toàn quốc, thị trường khu vực, thị trường quốc tế hay thị trường địa phương?
- Không sử dụng các thuật ngữ chuyên ngành hoặc tiếng lóng địa phương. Điều này rất có thể làm cho người đọc khó hiểu. Nếu phải bắt buộc sử dụng những từ ngữ đó, hãy chú thích trong kế hoạch kinh doanh của bạn.

## **2. Quy mô/xu hướng của thị trường**

Phần này sẽ xác định quy mô của toàn bộ thị trường cũng như loại thị trường mà bạn nhắm vào. Hãy sử dụng các số liệu cũng như thông tin về xu hướng của thị trường để vạch ra một thị trường hiện thực và xu hướng phát triển của nó.

Sau khi đã xác định được toàn bộ thị trường, hãy mô tả thị trường tiềm năng của bạn bằng việc sử dụng những thông tin về địa lý, quy mô công ty, tổ chức kinh doanh, lối sống, giới tính, tuổi, nghề nghiệp và các đặc điểm khác để miêu tả những công ty hoặc người tiêu dùng có thể mua hàng hoá hoặc dịch vụ của bạn.

### **Một vài lời khuyên**

- Khi thảo luận về quy mô thị trường, hãy chắc chắn là có đề cập đến những nhân tố ảnh hưởng đến xu thế phát triển của thị trường, những xu hướng kinh tế xã hội, chính sách của Chính phủ, sự chuyển dịch dân số và những đặc điểm tương tự như vậy. Hãy chỉ rõ liệu những xu hướng này sẽ có ảnh hưởng tích cực hay tiêu cực đến kế hoạch kinh doanh cụ thể của bạn.
- Nhớ trích dẫn nguồn của những số liệu của bạn. Điều này sẽ chứng tỏ là bạn đã làm việc miệt mài và cẩn thận, và bảo đảm với những người đọc kế hoạch kinh doanh của bạn là những thông tin do bạn cung cấp đều từ nguồn đáng tin cậy. Hãy khẳng định mức độ tin cậy của những người đã cung cấp những số liệu này. Nói "Theo báo cáo nghiên cứu thị trường widget của Công ty Acme Corp..." sẽ tốt hơn là "Một nhà nghiên cứu thị trường nói..."

### **3. Cạnh tranh**

Phần viết về cạnh tranh trình bày kế hoạch tìm chỗ đứng cho sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn trên thị trường. Miêu tả hoạt động kinh doanh của mình trong bối cảnh có sự cạnh tranh chứng tỏ rằng bạn hiểu lĩnh vực của bạn và sẵn sàng đương đầu với những trở ngại trên con đường tới thành công của công ty bạn.

Dành một đoạn ngắn để phân tích về từng đối thủ chủ yếu của bạn. Nếu có thể, hãy nêu rõ doanh số bán hàng hàng năm và thị phần trên thị trường của họ. Cần phân tích tại sao những công ty này có khả năng hoặc không có khả năng đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Bạn cũng nên giải thích vì sao bạn cho rằng mình có thể giành bớt thị phần của họ.

Những điểm mạnh và điểm yếu có thể bộc lộ trên nhiều khía cạnh khác nhau. Doanh số bán hàng, chất lượng hàng, hình thức phân phối, giá cả, năng lực sản xuất, hình ảnh và số loại hình sản phẩm/dịch vụ luôn là những điểm tạo nên sự khác biệt giữa các công ty. Hãy tự đặt câu hỏi: Người nào có ưu thế về giá cả? Người nào có ưu thế về chất lượng? Người nào có thị phần lớn nhất? Vì sao một số công ty gia nhập thị trường hoặc rút lui trong thời gian gần đây? Những nhân tố này ảnh hưởng rất lớn tới mức độ thành công của bài phân tích về cạnh tranh.

#### **Một vài lời khuyên**

- Đừng bao giờ nói "chúng tôi không hề bị cạnh tranh", các ngân hàng cho vay sẽ không tin bạn. Cho dù sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn thực sự có tính chất đổi mới, bạn vẫn cần tính xem khách hàng của mình có thể mua những mặt hàng thay thế nào. Hãy nhớ rằng chiếc máy tính cá nhân đầu tiên đã phải cạnh tranh với máy tính điện tử và máy chữ và chiếc máy tính đầu tiên phải chịu sự cạnh tranh của bàn tính.
- Các đối thủ cạnh tranh của bạn sẽ không lộ diện ngay lập tức bởi vì họ không nhất thiết phải có những sản phẩm hoặc dịch vụ giống như bạn. Nếu bạn bán món salsas, bạn sẽ phải cạnh tranh với những người làm salsas khác, cũng như có thể phải cạnh tranh với những người làm nước sốt, mù tạt và các đồ gia vị khác. Hãy coi họ là "những đối thủ cạnh tranh gián tiếp".
- Rất nhiều kế hoạch kinh doanh không đưa ra được cách nhìn thực tế về mức độ cạnh tranh do quan niệm không đầy đủ về cạnh tranh. Khi bạn lập danh sách các đối thủ cạnh tranh, cố gắng tìm ra càng nhiều đối thủ càng tốt trên cơ sở nhìn nhận họ như bất cứ doanh nghiệp nào



có khả năng cung cấp cho khách hàng các sản phẩm hoặc dịch vụ tương tự. Một người bán hoa ở địa phương hiển nhiên phải cạnh tranh với các cửa hàng hoa khác, đồng thời phải cạnh tranh với các dịch vụ điện hoa như 1080 và các siêu thị kinh doanh hoa và cây cảnh.

- Để xác định các điểm mạnh và điểm yếu của các đối thủ cạnh tranh, phân tích vì sao khách hàng mua hàng hoá của họ. Do giá cả? Dịch vụ? Thuận tiện? Uy tín? Thông thường, bạn chỉ đánh giá được các điểm mạnh bên ngoài chứ không phải là điểm mạnh thực sự của họ.
- Bảng biểu có thể hữu ích khi trình bày phân tích về cạnh tranh vì nó giúp bạn dễ dàng đánh giá các đối thủ cạnh tranh. Trong các cột nên ghi tên đối thủ cạnh tranh, thị phần hoặc vị trí trên thị trường, khối lượng hàng bán hàng năm (nếu có), các điểm mạnh, điểm yếu của họ và nhận định của bạn về họ.
- Cũng nên làm rõ những ai không phải là đối thủ cạnh tranh của bạn. Những người đọc bản kế hoạch của bạn có thể chưa hiểu rõ về những doanh nghiệp cạnh tranh với bạn. Trong trường hợp này, bạn phải giúp họ bằng cách giải thích vì sao những doanh nghiệp trên không phải là đối thủ cạnh tranh. Thí dụ, mọi người có thể nghĩ rằng một công ty cho thuê nhân viên soạn thảo văn bản chuyên ngành sẽ cạnh tranh với các hãng cung cấp nhân sự tạm thời hoặc các hãng thư ký. Chắc hẳn công ty trên muốn làm rõ họ không phải là hãng thư ký mà là một công ty chuyên về soạn thảo văn bản.

#### 4. Doanh số

Lượng hàng bán ước tính đưa đưa ra trên cơ sở đánh giá của bạn về: lợi thế của hàng hoá hoặc dịch vụ, khách hàng, quy mô thị trường và khả năng cạnh tranh của bạn. Cần tính số lượng hàng bán và tiền hàng thu được trong ba năm tới, trong đó năm thứ nhất tính theo từng quý - nếu có thể áp dụng cách này trong lĩnh vực của bạn. Những con số này sẽ có ý nghĩa cực kỳ quan trọng đối với các tính toán tài chính khác bạn trình bày trong phần sau của kế hoạch.

Dành một đoạn để nêu tóm tắt tính toán của bạn. Cần trình bày xúc tích về những điểm tạo nên sự khác biệt giữa sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn với các công ty khác trên thị trường. Cần đưa vào những đánh giá cam kết của bất kỳ khách hàng nào. Đồng thời, cần giải thích rõ vì sao bạn tiên đoán số lượng khách hàng của bạn sẽ gia tăng và làm cách nào để đạt được điều này.

#### Một vài lời khuyên

- Nếu bạn ước tính số lượng hàng bán trên mỗi khách hàng dựa trên các thông tin, nghiên cứu của các hiệp hội ngành nghề hoặc phỏng vấn các chủ doanh nghiệp hoạt động trong những lĩnh vực tương tự, nên trích dẫn các nguồn trên trong phần này để làm tăng độ tin cậy của các con số làm cơ sở cho tính toán của bạn.
- Không dùng chữ "thận trọng" khi mô tả những dự tính về lượng hàng bán. Các nhà cho vay đã quen thấy từ này trong các tính toán thực ra chẳng thận trọng chút nào.
- Không đưa ra những dự tính quá to tát. Chúng dễ làm tổn hại uy tín kinh doanh của bạn. Một lỗi thường gặp là ước tính kết quả kinh doanh dự đoán khiêm tốn trong một vài năm và rồi sự tăng mạnh về lượng hàng bán sẽ xảy ra khi "thị trường bắt đầu cất cánh".
- Giả định những kịch bản "tối ưu", "xấu nhất" và "chắc chắn xảy ra" để xây dựng tính toán tổng thể về lượng hàng bán.

### **Nghiên cứu ngành kinh doanh của bạn và sự cạnh tranh như thế nào?**

Trong phần "Thị trường" trong kế hoạch kinh doanh của bạn, bạn cần cung cấp những thông tin cập nhật và đáng tin cậy về thị trường, những công ty và những sản phẩm mà bạn sẽ phải cạnh tranh trong hoạt động kinh doanh của mình. Thế nhưng làm thế nào để có được những thông tin này?

Không nguồn thông tin duy nhất nào có thể cung cấp cho bạn đầy đủ loại dữ liệu này. Một số dữ liệu có thể tìm thấy trong các báo cáo của các doanh nghiệp và chính phủ, trên báo và tạp chí, từ các hiệp hội ngành nghề và nghiên cứu của các trường đại học. Bạn cũng sẽ cần thực hiện một số cuộc điều tra trực tiếp thông qua việc trao đổi với khách hàng và các nhà cung cấp để có thể hiểu tình hình và xu hướng phát triển của ngành. Để có được những thông tin về các đối thủ cạnh tranh, hãy nói chuyện với các đại diện bán hàng và các nhà cung cấp - họ thường biết những công ty nào khác có khả năng. Những dữ liệu khác có thể đơn giản lấy từ một cuộc nói chuyện điện thoại trực tiếp với đối thủ cạnh tranh của bạn.

Đầu tiên, nếu bạn muốn, bạn có thể đến thư viện nghiên cứu kinh doanh trong vùng. Các thư viện có đủ các loại chỉ số thống kê của thị trường và của chính phủ; các danh mục với thông tin về mọi loại hình kinh doanh; và đủ các loại báo, tạp chí và bản tin. Nhiều người có thể tiếp cận những cơ sở dữ liệu trên mạng mặc dù việc đăng ký có thể khá tốn kém. Đối với các doanh nghiệp nhỏ, những nhân viên thủ thư có thể là một trong những nguồn quan

trọng mà chưa được khai thác. Họ rất có thể sẽ hướng dẫn bạn cách tìm kiếm đúng hướng đối với những thông tin thị trường và những dữ liệu cạnh tranh mà bạn đang cần.

Rất nhiều những danh mục được liệt kê ở đây là do các công ty thương mại xuất bản và vì vậy để mua được những tài liệu này là khá tốn kém. Do đó bạn có thể sẽ cần sử dụng những tài liệu này trong thư viện. Tuy nhiên, có rất nhiều nguồn thông tin rất có giá trị mà lại "miễn phí". Chính phủ luôn sẵn sàng cung cấp những công trình nghiên cứu về các lĩnh vực kinh doanh. Các trường đại học cũng là một nguồn thông tin có giá trị vì các khoa và các sinh viên thường xuyên thực hiện các công trình nghiên cứu. Nhiều công trình nghiên cứu có sẵn trong thư viện của các trường đại học hoặc thông qua các văn phòng quản lý/kinh doanh.

Hãy sử dụng những đầu mối sau để tìm kiếm các tư liệu có thể giúp bạn trong nghiên cứu:

- [Hiệp hội ngành nghề](#)
- [Danh mục các ngành nghề và công ty](#)
- [Báo, tạp chí, ấn phẩm ngành nghề và bản tin](#)
- [Dữ liệu nhân khẩu học và điều tra dân số](#)

#### **a. Hiệp hội ngành nghề**

Các Hiệp hội ngành nghề thường tiến hành các nghiên cứu về lĩnh vực kinh doanh của mình. Những dữ liệu này thường chỉ được lưu hành giữa các thành viên của Hiệp hội, mặc dù đôi khi một phần của các bản báo cáo này được cung cấp cho những người không phải là thành viên của Hiệp hội hoặc cho công chúng và báo chí.

Các tổ chức ngành nghề cũng xuất bản danh bạ hội viên. Những danh mục này sẽ có ích trong việc xác định những đối thủ cạnh tranh. Xin nhắc lại là những danh mục này thường chỉ được cung cấp cho các hội viên. Tuy nhiên việc tham gia những tổ chức này để có thể tiếp cận những danh sách này là hoàn toàn đáng làm. Hãy tham khảo những nguồn thông tin sau để tìm ra những tổ chức ngành nghề nào hiện có trong lĩnh vực kinh doanh của bạn:

- Từ điển Bách khoa các Hiệp hội kinh doanh và ngành nghề (Gale Research) - liệt kê các hiệp hội ngành nghề theo lĩnh vực kinh doanh và cung cấp những đầu mối liên lạc trong từng chương cho từng khu vực cụ thể.

- Sách Kinh doanh nhỏ (Gale Research) bao gồm danh sách những hiệp hội ngành nghề, các nhà cung cấp, triển lãm thương mại cùng với những thông tin tham khảo và số liệu thống kê cho các doanh nghiệp nhỏ.
- Thông tin Kinh doanh (Nhà xuất bản Đại học California) bao gồm các xuất bản phẩm, bản tin, danh mục và các nguồn thông tin khác.

### **b. Danh bạ Lĩnh vực kinh doanh và Công ty**

Có rất nhiều danh mục có thể cung cấp cho bạn những thông tin về những công ty và lĩnh vực kinh doanh cụ thể. Những danh mục này có thể rất tốn kém, vì vậy bạn cần tìm kiếm trong thư viện. Dưới đây là một số danh mục khá toàn diện:

- Dun's Million Dollar Directory phân loại các công ty theo Mã phân loại lĩnh vực tiêu chuẩn, vị trí địa lý và quy mô. Dun & Bradstreet cũng xuất bản nhiều những danh mục hữu ích khác, bao gồm Hướng dẫn bán hàng từng bang, Danh mục Kinh doanh theo khu vực và Tổng điều tra công việc kinh doanh Mỹ
- Thomas Register - liệt kê những dữ liệu về hơn 100000 công ty sản xuất theo sản phẩm, tên công ty và vị trí địa lý. Tài liệu này cũng bao gồm cả danh mục sản phẩm của nhiều công ty.
- Sách cầm tay của Moody's cung cấp những thông tin toàn diện về những công ty đăng ký tên thị trường chứng khoán Mỹ, bao gồm lịch sử công ty, báo cáo thu nhập và bản cân đối chi tiêu.
- Danh mục ngành nghề Hoa Kỳ của MacRae bao gồm sản phẩm/dịch vụ, phân loại ngành nghề và tên công ty được sắp xếp theo các quận và thành phố.
- Danh mục các Công ty tư nhân hàng đầu của MacMilan bao gồm những thông tin về 12500 công ty tư nhân.
- Toàn cảnh Ngành nghề Hoa Kỳ, công trình nghiên cứu này của Bộ Thương mại bao gồm những số liệu thống kê phát triển cho 200 lĩnh vực, bao gồm những đồ thị minh họa trong 5 năm, thông tin cơ bản số liệu thống kê và dự đoán xu hướng phát triển.
- Pridicast Basebook cung cấp dữ liệu kinh tế lịch sử từ năm 1960 với 16000 số liệu thống kê về các ngành nghề.
- Từ điển Bách khoa các Hiệp hội kinh doanh và ngành nghề (Gale Research) - liệt kê các hiệp hội ngành nghề theo lĩnh vực kinh doanh và cung cấp những đầu mối liên lạc trong từng chương cho từng khu vực cụ thể.
- Sách Kinh doanh nhỏ (Gale Research) bao gồm danh sách những hiệp

hội ngành nghề, các nhà cung cấp, triển lãm thương mại cùng với những thông tin tham khảo và số liệu thống kê cho các doanh nghiệp nhỏ.

- Thông tin Kinh doanh (Nhà xuất bản Đại học California) bao gồm các xuất bản phẩm, bản tin, danh mục và các nguồn thông tin khác.

### **c. Báo, Tạp chí, Ấn phẩm ngành nghề và Bản tin**

Các tạp chí định kỳ là một nguồn thông tin có giá trị về số liệu thông kê các ngành nghề cũng như những thông tin về các đối thủ cạnh tranh của bạn. Các ấn phẩm ngành nghề - báo và tạp chí tập trung vào những vấn đề của một ngành nghề cụ thể - thường đăng tải những bài báo tập trung vào những báo cáo nghiên cứu gần đây hoặc xuất bản những dữ liệu thị trường độc quyền. Bạn cũng có thể tìm thấy những thông tin về các đối thủ cạnh tranh và sản phẩm của họ. Tạp chí Phố Uôn và những ấn phẩm kinh doanh khác có thể cung cấp cho bạn thông tin về xu hướng kinh doanh và những vấn đề kinh tế khác mà có thể có ảnh hưởng đến công việc kinh doanh của bạn. Những tạp chí kinh doanh và báo chí địa phương có thể cung cấp cho bạn những thông tin về thị trường địa phương.

Để tìm những ấn phẩm này, hãy tham khảo những nguồn sau:

- Tạp chí Kinh doanh Wilson's, Infotrac, UMI Periodical Abstracts, bao gồm những thông tin về các tạp chí kinh doanh và tạp chí phổ thông.
- Mục lục báo chí quốc gia, Mục lục hàng năm của Tạp chí Phố Uôn, Mục lục Thời báo Niu Oóc như những tin gọi của những tạp chí này cung cấp mục lục những bài báo của các tờ báo hàng đầu.
- Danh mục các phương tiện thông tin đại chúng Bacon's được sử dụng chủ yếu bởi những nhân viên chuyên về quan hệ công cộng, liệt kê các tạp chí tiêu dùng và ngành nghề theo chủ đề và các tờ báo theo khu vực.
- Nexis cơ sở dữ liệu vi tính rất toàn diện này thường được sử dụng bởi các nhà báo và những nhà nghiên cứu thị trường có thể xác định các bài báo về các công ty, các cá nhân và ngành nghề, ....

### **d. Dữ liệu của các cuộc điều tra dân số/nhân khẩu học**

Chính quyền trung ương và địa phương thường cung cấp những thông tin nhân khẩu học rất có giá trị. Hầu hết các tỉnh và thành phố thường xuất bản những cuốn sách nhỏ về điều tra dân số-mật độ dân số và sự phân bố dân cư. Những số liệu này cho bạn số lượng người sống trong một khu vực nhất định như phường, quận và khu vực xung quanh. bạn có thể tìm thấy những bản



tóm tắt này tại thư viện hoặc thông qua Trung tâm Phát triển doanh nghiệp nhỏ tại địa phương hoặc thông qua văn phòng phát triển kinh tế của tỉnh.

Bạn cũng có thể liên hệ phòng thương mại hoặc cơ quan phát triển kinh tế ở địa phương. Vì những cơ quan này muốn khuyến khích các doanh nghiệp đặt cơ sở kinh doanh trong khu vực của họ, họ có thể cung cấp cho bạn những thông tin về xu thế phát triển của dân số, số liệu thống kê về lương, đặc điểm của thu nhập, v.v. Các công ty điện lực và khí đốt cũng như ngân hàng cũng có thể có những thông tin như vậy.

- **Hidden Treasures: Census Bureau Data and Where to Find It** - this book, published by the Census Bureau, includes where to find federal and state information.
- **Statistical Abstract of the United States** - has more than 1,000 pages of statistical information from government and private sources. Excellent for reference citations.

## IV. Phát triển và sản xuất

Trong phần này, bạn sẽ mô tả hiện trạng sản phẩm và dịch vụ của bạn cùng với kế hoạch của bạn để phát triển hoàn thiện chúng. Đây cũng là phần để bạn giúp người đọc của mình làm quen với cách thức tạo ra sản phẩm của bạn và cách thức phục vụ khách hàng của bạn.

Phần này phải có đủ chi tiết về chi phí phát triển sản phẩm, địa điểm và yêu cầu nhân công. Sau khi cung cấp đủ các thông tin này, người ta sẽ yêu cầu bạn lập một số **mẫu báo cáo tài chính**, bao gồm chi phí hoạt động, giá vốn hàng hoá, và lưu chuyển tiền tệ.

- [Hiện trạng phát triển sản phẩm](#)
- [Chu trình sản xuất](#)
- [Chi phí phát triển](#)
- [Yêu cầu về nhân công](#)
- [Các yêu cầu về chi phí và vốn](#)

### 1. Hiện trạng phát triển sản phẩm

Bạn hãy mô tả hiện trạng sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn và những điều còn cần phải làm thêm để đưa sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn ra thị trường. Bạn cũng cần có một lịch trình nêu rõ khi nào công việc đó sẽ hoàn tất. Hãy cân

nhắc việc sử dụng một lược đồ truyền thống để lập một lịch trình phát triển sản phẩm, hoặc cải biên kế hoạch tung sản phẩm ra thị trường mà bạn đã dùng trong nội bộ công ty mình và đưa ra một phương án đơn giản hóa hơn trong báo cáo này. Những người đọc bản kế hoạch này của bạn, đặc biệt là các nhà đầu tư tiềm năng, sẽ xem xét kỹ bản kế hoạch phát triển sản phẩm này để đánh giá xem bạn đã thực sự xem xét một cách toàn diện mọi khía cạnh của quá trình phát triển sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn chưa.

## **Một vài lời khuyên**

- Bạn hãy đưa vào kế hoạch việc bạn dự tính xin bằng phát minh sáng chế/ thương hiệu/hoặc bản quyền xuất bản, hoặc các biện pháp quan trọng khác nhằm phát triển hoạt động kinh doanh của bạn.
- Nếu bạn có kế hoạch kinh doanh cho một công ty dịch vụ, vẫn rất cần phải có phần mô tả hiện trạng phát triển. Các công ty dịch vụ đều phải lập văn phòng, lập kế hoạch để trả lời khách hàng một cách hiệu quả qua điện thoại, mua văn phòng phẩm và danh thiếp giao dịch, tiến hành nghiên cứu thị trường, thu thập các nguồn thông tin, và gửi thử các mẫu hàng bán, ngoài ra còn rất nhiều những công việc khác.
- Các nhà tư bản đầu tư cho các doanh nghiệp mới và các nhà cho vay khác thường chú trọng vào một số ngành nghề cụ thể và sẽ rất thông thạo về quy trình phát triển của một sản phẩm hay một dịch vụ như loại bạn đang cung cấp. Vì thế, bạn phải đảm bảo xây dựng được một kế hoạch có chất lượng cao và thật chi tiết.
- Hãy nhờ một hiệp hội trong ngành trợ giúp về chu trình phát triển sản phẩm hoặc dịch vụ tương tự như của bạn nếu bạn còn đang ở thời kỳ đầu của chu trình phát triển và không tin chắc rằng mình đã thông thạo hết mọi giai đoạn phát triển của chu trình.
- Hãy tham khảo sách trong thư viện để xem mẫu các kế hoạch kinh doanh và đối chiếu bản báo cáo hiện trạng phát triển của bạn với các mẫu này.

## **2. Quy trình sản xuất**

Một nhà đầu tư sẽ chỉ cung cấp tiền cho doanh nghiệp mà ông ta / bà ta biết tường tận, vì thế họ sẽ xem xét kỹ càng mọi công đoạn của quá trình sản xuất sản phẩm, từ lúc bắt đầu hình thành ý tưởng cho đến khi bán được sản phẩm. Đối với một công ty dịch vụ, hãy mô tả quy trình cung cấp dịch vụ. Ví dụ như, một công ty muốn giúp khách hàng của mình quyết định chiến lược trên trang Web sẽ mô tả quy trình tìm ra các mục tiêu của khách hàng,

nghiên cứu các chào hàng hiện có trên Web, và đưa ra một giải pháp. Nếu bạn đang chuẩn bị mở một xưởng rượu thì phần mô tả quy trình sản xuất của bạn sẽ nêu rõ về các quy trình thu hoạch nguyên liệu, lên men và đóng chai.

### **Tự làm hay mua ngoài?**

Một phần của kế hoạch về quy trình sản xuất của bạn sẽ dành để lý giải chiến lược tự làm hay mua các nguyên liệu để sản xuất từ bên ngoài. Chiến lược này chú trọng vào vấn đề liệu bạn sẽ tự chế tạo tại chỗ những nguyên liệu cần thiết để sản xuất sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn, hay là mua lại một dịch vụ hoặc sản phẩm để thêm vào sản phẩm của bạn. Nếu bạn đang chuẩn bị mở một doanh nghiệp tư vấn, bạn có thể nêu rõ trong kế hoạch của mình rằng nếu thuê ngoài một nhân viên quản lý hành chính, doanh nghiệp sẽ có thêm lợi nhuận vì việc đó tạo điều kiện cho các ông chủ doanh nghiệp dành được nhiều thời gian hơn cho những hoạt động sinh lời. Một công ty sản xuất gói sẽ bàn về những khâu mũi nhọn trong sản xuất và những chi phí tiết kiệm được nếu đặt hợp đồng phụ thuê khâu gói (mua dịch vụ ngoài) chứ không tiến hành khâu tại công ty (tự làm tại chỗ).

### **Địa điểm, Địa điểm, Địa điểm**

Bạn cũng phải bàn luận về địa điểm sản xuất cụ thể cho sản phẩm và dịch vụ của mình. Hãy phân tích lý giải quyết định chọn lựa này của bạn bằng những thông tin về khoản tiết kiệm chi phí thuê hoặc thuê mua, sự thuận lợi về vị trí đối với các nhà cung cấp, nhân công, nguyên vật liệu, hoặc các yếu tố quan trọng khác đối với doanh nghiệp của bạn.

### **Một vài lời khuyên**

- Bạn hãy lý giải chiến lược tự làm hay mua ngoài của mình bằng cách diễn giải tại sao cách thức của bạn lại tạo ra nhiều lợi nhuận hơn cho doanh nghiệp.
- Tránh một sai lầm phổ biến là bỏ qua phần lý giải chiến lược tự làm hay mua ngoài đơn giản chỉ vì bạn đang chuẩn bị thành lập hoặc đang điều hành một doanh nghiệp cung cấp dịch vụ. Nếu bạn đang thành lập một doanh nghiệp tư vấn, hãy trình bày tình huống lý giải tại sao các trợ lý và các nhân viên hỗ trợ hành chính khác thuê ngoài lại giúp tăng lợi nhuận.
- Đừng quên đưa ra lý do lựa chọn địa điểm kinh doanh. Một số thuận lợi về địa điểm thường bị bỏ qua không nêu rõ là địa điểm gần đường giao thông và dễ thuê được nhân công rẻ và thạo việc.
- Nếu bạn quyết định chọn địa điểm kinh doanh là văn phòng tại nhà, hãy bàn về những chi phí sẽ tiết kiệm được nếu có văn phòng tại nhà.



Đồng thời hãy đảm bảo những người đọc bản kế hoạch của bạn rằng địa điểm văn phòng tại nhà sẽ không bị người ta nhìn nhận theo nghĩa xấu trong ngành nghề kinh doanh của bạn.

### 3. Chi phí sản xuất và phát triển

Hãy trình bày và bàn luận về một ngân quỹ dành cho thiết kế và phát triển. Ngân quỹ này phải tính đến chi phí thiết kế sản phẩm mẫu cũng như chi phí đưa mẫu đó vào sản xuất. Bạn không được quên tính đến chi phí nhân công, nguyên vật liệu, chi phí tư vấn, và chi phí thuê các chuyên gia, ví dụ như thuê luật sư. Phần trình bày về chi phí sản xuất này rõ ràng rất cần thiết đối với các công ty sản xuất và nó cũng không kém phần quan trọng đối với mọi loại hình doanh nghiệp khác. Các doanh nghiệp dịch vụ cũng có nhiều loại chi phí, ví dụ như chi cho dịch vụ tư vấn, chi đào tạo cho chủ doanh nghiệp, chi phí chuẩn bị tài liệu, và nhiều chi phí khác.

#### Một vài lời khuyên

- Các chi phí thiết kế và phát triển thường bị ước tính thiếu. Bạn hãy liên hệ với một hiệp hội thương mại nhằm tìm hiểu về các chi phí bình quân trong ngành để phát triển một sản phẩm tương tự như của bạn.
- Khi lập bảng chi phí, hãy kèm theo một kế hoạch dự phòng về những thay đổi chi phí có thể có nếu bạn gặp rắc rối như bị trì hoãn, không đạt được tiêu chuẩn trong ngành, có sai sót, v.v..
- Đừng quên tính đến chi phí bằng phát minh sáng chế và các yếu tố khác cần thiết cho việc sản xuất sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn.

### 4. Các yêu cầu về nhân công

Phần về ban quản lý sẽ nêu sơ lược về ban quản lý doanh nghiệp của bạn. Phần này nêu cụ thể về lực lượng nhân công bạn sẽ cần để thiết lập và điều hành doanh nghiệp của bạn. Hãy nêu rõ bạn cần bao nhiêu người và họ cần phải có những kỹ năng làm việc gì. Hãy đảm bảo bạn bao quát đủ các vấn đề sau:

- Đã có đủ nhân công chưa? Nếu chưa, bạn sẽ thuê như thế nào.
- Nhân công đã được đào tạo chưa? Nếu chưa, bạn sẽ đào tạo họ như thế nào.
- Chi phí nhân công hiện tại và trong tương lai.
- Các kế hoạch đào tạo tiếp theo.

Xem minh hoạ [Yêu cầu về lao động](#) (phụ lục 8)

## **5. Các yêu cầu về chi phí và vốn**

Bạn cũng phải lập 3 mẫu báo cáo tài chính để xây dựng nền tảng cho phần Tài chính trong kế hoạch của bạn: Báo cáo về chi phí hoạt động, các yêu cầu về vốn và giá vốn hàng hoá. Lập các bảng tính cho năm mà bạn sẽ thành lập doanh nghiệp của mình cùng với các bảng tính dự trù cho 2 năm sau đó. Có thể bạn cần sự trợ giúp của một chuyên viên kế toán hoặc một ai đó thông thạo về chi phí kinh doanh trong lĩnh vực và ngành kinh doanh cụ thể của bạn.

### **Chi phí hoạt động**

Khi lập bảng Chi phí Hoạt động, bạn tổng hợp những chi phí phát sinh trong quá trình điều hành doanh nghiệp. Các hạng mục chi phí bao gồm: marketing, bán hàng, và chi phí quản lý chung. Chi phí quản lý chung gồm các chi phí cố định như chi phí quản lý hành chính và các chi phí khác luôn không đổi bất kể quy mô kinh doanh của công ty bạn tăng hay giảm. Chi phí quản lý chung cũng bao gồm các khoản chi phí biến đổi như công tác phí, thuê mua thiết bị, và chi cho các nhu yếu phẩm.

### **Các yêu cầu về vốn**

Mẫu này nêu cụ thể số tiền bạn cần để mua sắm trang thiết bị cần dùng khi thành lập doanh nghiệp và xúc tiến các hoạt động kinh doanh của mình. Mẫu Các yêu cầu về vốn còn bao gồm phần tính khấu hao chi tiết cho tất cả các trang thiết bị được mua sắm. Để xác định được các yêu cầu về vốn của mình, bạn hãy cân nhắc về bất cứ thứ gì trong công việc kinh doanh mà bạn cần đầu tư vốn. Nếu bạn kinh doanh dịch vụ cung cấp tã lót, những thiết bị cần đầu tư vốn có thể là một cái xe tải nhỏ, các máy giặt và sấy, bàn là và cầu là, và các nhu yếu phẩm khác. Các công ty sản xuất tất nhiên cần nhiều thiết bị hơn để sản xuất. Các trang thiết bị của họ có thể chia làm ba loại: kiểm tra chất lượng, lắp ráp và đóng gói.

### **Giá vốn hàng hoá**

Đối với một công ty sản xuất, giá vốn hàng hoá là chi phí phải chịu trong quá trình sản xuất ra sản phẩm. Đối với một doanh nghiệp bán buôn hoặc bán lẻ, giá vốn hàng hoá (đôi khi được gọi là giá vốn hàng bán) chính là giá mua đầu vào của hàng hoá. Để lập một bảng Giá vốn hàng hoá, bạn cần biết rõ tổng số đơn vị hàng hóa bạn sẽ bán trong một năm, lượng hàng tồn kho

hiện có và lượng hàng này đang ở những công đoạn sản xuất nào. Đối với một công ty sản xuất, bảng giá vốn hàng hoá tính đến cả chi phí nguyên vật liệu, nhân công, và chi phí quản lý chung đặc thù liên quan đến việc sản xuất sản phẩm.

## V. Bán hàng và Marketing

Trong bản kế hoạch kinh doanh của bạn, phần này sẽ nêu rõ chiến lược và các thủ thuật mà bạn sẽ sử dụng để khiến khách hàng mua sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn. Bán hàng và Marketing thường là một khâu có sự liên kết lỏng lẻo trong nhiều bản kế hoạch kinh doanh, vì vậy bạn nên dành thời gian thích đáng cho phần này. Một kế hoạch Bán hàng và Marketing vững mạnh sẽ giúp bạn định hướng rõ ràng và nó là một đảm bảo cho các nhà đầu tư tiềm năng tin rằng bạn có một kế hoạch khả thi và có đủ các nguồn lực để xúc tiến bán các sản phẩm và dịch vụ của mình. Phần kế hoạch Bán hàng và Marketing của bạn sẽ gồm 3 mục chính:

- [Chiến lược](#)
- [Phương thức bán hàng](#)
- [Quảng cáo và khuyến mại](#)

### 1. Chiến lược Bán hàng và Marketing

*Trong các phần trước, bạn đã phải xác định sản phẩm của mình, vị trí của nó trên thị trường, chính sách giá cả, khách hàng mục tiêu, tình hình thị trường và cạnh tranh. Bây giờ bạn cần phải tổng hợp lại toàn bộ những giả định đã nêu trên để lập ra một chiến lược Bán hàng và Marketing có sức thuyết phục. Hãy coi đây là một bản kế hoạch hành động để khiến được khách hàng mua sản phẩm của mình. Nó sẽ bổ trợ cho những thủ thuật mà bạn sẽ trình bày ở cuối phần này.*

Chiến lược của bạn có khi chỉ tóm lược trong vài câu, hoặc có thể kéo dài thành mấy đoạn văn. Tuy nhiên, những điểm quan trọng mà một chiến lược bán hàng và marketing cần là xác định đối tượng mà bạn sẽ nhắm vào đầu tiên trong giai đoạn thâm nhập thị trường và các khách hàng bạn đã lựa chọn trong những giai đoạn tiếp theo. Những nội dung còn lại của một chiến lược bán hàng và marketing gồm:

- Làm thế nào bạn tìm được các khách hàng tiềm năng, và một khi đã xác định được họ, bạn có kế hoạch như thế nào để làm cho họ hiểu về

sản phẩm của bạn? Ví dụ, nếu bạn đang sử dụng phương pháp gửi thư trực tiếp, bạn có thể muốn bàn về loại dịch vụ gửi thư mà bạn muốn dùng.

- Bạn sẽ nhấn mạnh những đặc điểm nào của sản phẩm và dịch vụ của mình để khiến khách hàng chú ý tới chúng?
- Bất cứ phương pháp marketing hoặc bán hàng đổi mới nào mà bạn sẽ sử dụng. Ví dụ, bạn có thể bán sản phẩm của mình bằng phương thức đặt hàng qua bưu điện nếu các đối thủ cạnh tranh của bạn chỉ dùng các kênh bán lẻ thông thường. Hoặc bạn có thể là đối tác đầu tiên trong ngành cho thuê mua sản phẩm.
- Bạn sẽ tập trung các nỗ lực của mình tại địa phương, trong vùng, trên toàn quốc hay trên cả thị trường quốc tế? Bạn có dự kiến mở rộng quy mô hoạt động bán hàng và marketing ra ngoài phạm vi ban đầu không? Tại sao?

## **2. Các phương thức bán hàng**

Hãy mô tả các kênh phân phối hiện có và kế hoạch sử dụng các kênh này của bạn. Rất nhiều các chủ doanh nghiệp đã không suy tính kỹ càng về phương thức bán hàng. Làm thế nào bạn đưa được sản phẩm tới người sử dụng cuối cùng - phương thức phân phối và bán hàng của bạn là một trong những yếu tố quan trọng nhất trong kế hoạch kinh doanh. Trong phần này, bạn hãy trình bày khả năng và kiến thức bạn sử dụng để đưa sản phẩm tới tận tay các khách hàng mục tiêu của bạn.

Bạn cũng phải diễn giải rõ kế hoạch tiếp cận các kênh phân phối của bạn. Bạn có bán hàng trực tiếp cho các khách hàng của mình không? Bạn có sử dụng các đại diện bán hàng, các nhà phân phối hay môi giới không? Bạn có định sử dụng một đội ngũ bán hàng trực tiếp không?

Bạn hãy tham khảo danh sách định nghĩa các loại hình bán hàng để giúp bạn xác định được phương thức bán hàng mình sẽ sử dụng. Bạn có sử dụng một loại hình "dịch vụ căn bản" như UPS (United Parcel Service - một dịch vụ chuyển phát bưu kiện nhanh và bảo đảm)? Bạn có sử dụng dịch vụ giao hàng ngay hôm sau? Hay chuyển phát qua bưu điện? Hoặc sử dụng một công ty vận tải? Hãy nhớ tính đến những khoản chi phí này trong các số liệu tài chính ở phần sau của kế hoạch.

## **Một vài lời khuyên**

- Không được lẫn lộn khái niệm bán hàng với khái niệm marketing. Bán hàng có nghĩa là làm thế nào để đưa sản phẩm đến tận tay khách hàng của bạn. Còn marketing liên quan đến việc làm thế nào để các khách hàng tiềm năng biết tới sản phẩm của bạn.
- Nếu bạn đang sử dụng nhân công bán hàng thuê ngoài hoặc gián tiếp - như các đại diện bán hàng hoặc các nhà phân phối - đừng quên mô tả các công ty sẽ phân phối sản phẩm của bạn. Bạn thu được những lợi ích gì khi sử dụng các công ty này? Họ có những năng lực đặc biệt gì đáng dùng?
- Rất nhiều doanh nghiệp nhỏ cho rằng để bán được hàng thì có thể chỉ cần bỏ ra một thời gian, nỗ lực và chi phí tối thiểu. Điều này không đúng. Đôi khi một nhân viên bán hàng phải mất cả năm trời mới thông thạo được về một sản phẩm và địa phận bán hàng của mình. Thậm chí nếu bạn sử dụng các đại diện bán hàng đã rất thông thạo địa phận và thị trường của họ, vẫn phải tính đến một khoảng thời gian nhất định.
- Đừng cho rằng mạng lưới phân phối mà bạn sử dụng lúc nào cũng bán được sản phẩm và dịch vụ của bạn trong một thời gian ngắn. Đôi lúc bạn cần phải tạo lập một cơ cấu kích lệ mạng lưới phân phối này sao cho thúc đẩy được nhanh hơn việc bán sản phẩm và dịch vụ.

## **3. Quảng cáo và khuyến mại**

Chiến dịch quảng cáo và khuyến mại của bạn là hình thức bạn truyền bá thông tin về sản phẩm và dịch vụ của mình. Phần này phải trình bày rõ các phương tiện quảng cáo bạn định sử dụng - báo chí, tạp chí, đài phát thanh và truyền hình, Danh bạ các trang vàng, v.v. - đồng thời mô tả các chương trình quảng bá sản phẩm, các tài liệu bán hàng hoặc khuyến mại (như tập san và các tờ rơi giới thiệu sản phẩm), mẫu thiết kế bao bì, các nỗ lực triển lãm thương mại, và những hoạt động tương tự. Nếu bạn đang sử dụng một đại lý quảng cáo và/ hoặc một đại lý truyền bá thông tin, đừng quên đề cập đến những năng lực đặc biệt của họ và những gì họ cam kết sẽ làm cho bạn.

## **Một vài lời khuyên**

- Hãy đảm bảo rằng những thủ thuật quảng cáo và khuyến mại của bạn hỗ trợ đắc lực cho những thủ thuật bán hàng. Ví dụ, nếu bạn sử dụng các đại diện bán hàng, bạn chắc chắn sẽ cần giới thiệu rõ ràng với họ về những loại tài liệu khuyến mại mà bạn sẽ giao cho họ. Nếu bạn bán hàng trực tiếp qua bưu điện, bạn sẽ sử dụng loại dịch vụ chuyển phát

nào?

- Hãy cân nhắc việc đưa ra các ví dụ và các mẫu để hỗ trợ cho phần trình bày của bạn về các thủ thuật khuyến mại. Nếu bạn có bản sao một quảng cáo mà bạn đã dùng, hoặc mô hình thử nghiệm của một quảng cáo bạn định sẽ sử dụng thì hãy đưa chúng vào bản kế hoạch kinh doanh của bạn. Bạn có thể đưa các mẫu này vào một phần "Minh họa" riêng ở phần cuối của bản kế hoạch.
- Bao bì sản phẩm độc đáo cũng là một thủ thuật khuyến mại chủ chốt. Chắc chắn bạn sẽ muốn nói về những lợi ích của mẫu thiết kế bao bì của bạn, và bạn nên đưa kèm mẫu đó trong kế hoạch của mình.
- Nếu bạn đã có một kế hoạch truyền bá thông tin cho sản phẩm của mình, bạn hãy đính kèm một bản sao các mẫu quảng cáo này và danh mục các phương tiện truyền thông dự kiến sẽ sử dụng. Phần này sẽ giúp bạn chứng tỏ rằng bạn biết rõ mình sẽ phải làm gì để tiếp cận các khách hàng mục tiêu của mình.
- Nếu chiến lược marketing của bạn bao gồm cả các cuộc triển lãm thương mại, bạn phải nhớ đính kèm một bản lịch trình triển lãm nêu sơ lược về những cuộc triển lãm mà bạn sẽ tham gia. Và bạn cũng đừng quên giải thích tại sao bạn lựa chọn các cuộc triển lãm này.
- Nếu bạn đang cung cấp dịch vụ cho các doanh nghiệp, cần trình bày rõ các nội dung sau: các cuộc triển lãm thương mại, quảng cáo qua các tạp chí thương mại, hình thức truyền bá thông tin, các hình thức gửi trực tiếp qua bưu điện, các tờ rơi sản phẩm, và các tài liệu khuyến mại khác. Đối với các sản phẩm dành cho người tiêu dùng, bạn cần nói đến các loại hình quảng cáo và khuyến mại bạn sẽ tiến hành nhằm giới thiệu sản phẩm và các hình thức hỗ trợ bán hàng sẽ áp dụng cho các đại lý bán hàng.
- Nếu chi phí quảng cáo và khuyến mại là một khoản trọng yếu, bạn cần có một bảng minh họa nêu rõ các chi phí này sẽ phát sinh như thế nào và vào lúc nào.

## VI. Ban quản lý

Một ban quản lý tốt có thể bắt đầu thậm chí một ý tưởng tồi tệ nhất để đạt được thành công lớn. Thực tế cho thấy, người ta đã từng biết tới những đội ngũ lãnh đạo giỏi biến hoá từ ý tưởng kinh doanh này sang ý tưởng kinh doanh khác, liên tục xây dựng nên và điều hành những công ty rất hưng thịnh. Ngược lại, đội ngũ lãnh đạo kém thường không đủ khả năng xây dựng một doanh nghiệp thịnh vượng thậm chí từ một ý tưởng tuyệt vời nhất. Vì



thể, phần trình bày của bạn về ban quản lý mà bạn đã hoặc sẽ thành lập phải chứng tỏ được khả năng thành công của họ. Mỗi thành viên trong ban quản lý này hiển nhiên phải có tài năng và kinh nghiệm thích hợp với công việc kinh doanh của bạn, nhưng một yếu tố cũng rất quan trọng nữa là họ phải có những kỹ năng hỗ trợ lẫn nhau.

- [Giới thiệu](#)
- [Quyền sở hữu](#)
- [Ban quản lý/ Ban Cố vấn](#)
- [Các dịch vụ hỗ trợ](#)

## **1. Giới thiệu về ban quản lý**

Bạn hãy sử dụng phần này để giới thiệu về ban quản lý công ty về các nội dung trách nhiệm và khả năng chuyên môn của mỗi người. Rất nhiều các nhà cho vay vốn và các nhà tư bản đầu tư vào các doanh nghiệp mới đưa ra quyết định đầu tư của họ dựa trên những đánh giá về sức mạnh của đội ngũ lãnh đạo công ty. Nếu có thể chứng tỏ rằng ban quản lý của bạn tiềm ẩn những năng lực làm việc tương trợ lẫn nhau, bạn sẽ có thể thuyết phục được các nhà đầu tư tin rằng doanh nghiệp của bạn có một tương lai sáng lạn.

Với những vị trí bạn còn đang tìm người, hãy nêu cụ thể bạn cần tuyển người như thế nào để đạt được những mục tiêu đã nêu trong lịch trình phát triển sản phẩm. Hãy mô tả những năng lực người này cần có và nếu anh ta tham gia làm việc thì sẽ giúp công ty đạt được những mục tiêu của mình như thế nào.

### **Một vài lời khuyên**

- Bạn phải nhớ nêu đủ các chức năng quản lý chính của doanh nghiệp như marketing, bán hàng (bao gồm cả quan hệ với khách hàng và khâu dịch vụ), sản xuất và quản lý chất lượng, nghiên cứu và quản lý hành chính. Bạn không phải phân công riêng nhân sự để quản lý từng hạng mục này, nhưng bạn cần người có đủ khả năng để đảm nhận những trọng trách này khi cần.
- Trình bày những thông tin cần thiết trong bản giới thiệu về ban quản lý của bạn, nhưng hãy đính kèm các bản sơ yếu lý lịch của họ vào kế hoạch kinh doanh của bạn. Như vậy sẽ tạo điều kiện cho người đọc có thể đọc lướt qua và đánh giá được ưu thế của ban quản lý này. Và nếu

người đọc quan tâm, họ có thể xem xét kỹ hơn về đội ngũ lãnh đạo này qua các bản sơ yếu lý lịch.

- Hãy hướng chú ý tới những người cam kết sẽ làm việc lâu dài với doanh nghiệp của bạn.
- Hãy luôn tránh trình bày các thông tin lý lịch căn bản theo trình tự thời gian - bạn phải mở đầu với những kinh nghiệm gây ấn tượng nhất. Sai lầm một số người thường mắc phải là mở đầu bản sơ yếu lý lịch bằng những bằng cấp và tên trường đã theo học, rồi kết thúc bằng những sự kiện diễn ra gần đây nhất.
- Đối với những vị trí quan trọng còn chưa tìm được người tại thời điểm lập kế hoạch kinh doanh này, bạn hãy mô tả những kỹ năng và kinh nghiệm làm việc cần thiết cho chức vụ đó.
- Nếu bạn còn trẻ và chưa có kinh nghiệm làm việc, hoặc có những kinh nghiệm không liên quan đến lĩnh vực kinh doanh bạn đang chuẩn bị tiến hành, hãy tham khảo [bản phân tích giới thiệu về ban quản lý \(phụ lục 9\)](#) để giúp bạn lập được một bản giới thiệu về các kỹ năng tiềm năng nhất của bạn.

## 2. Cơ cấu Sở hữu

Một phần giới thiệu ngắn gọn về người sở hữu và kiểm soát công ty của bạn sẽ giúp cho độc giả có hiểu biết rõ hơn về người sẽ đưa ra các quyết định của công ty. Những khách hàng cho vay tiềm năng, người cung cấp tài chính để đổi lấy những lợi ích đáng kể trong công ty, cũng sẽ quan tâm đến phần vốn nào của công ty có thể mua được.

## 3. Ban giám đốc/ Ban tư vấn

Ban giám đốc hoặc ban tư vấn mạnh là một tài sản của công ty. Nó có thể tăng thêm độ tin nhiệm đối với đội ngũ quản lý và tăng khả năng thành công của Bạn. Trong phần này, giới thiệu những người trong Ban giám đốc, họ tên, quá trình làm việc, đào tạo, trình độ học vấn và các chuyên môn. Hãy làm nổi những kinh nghiệm của các thành viên trong Ban và làm rõ những kinh nghiệm đó có thể giúp sự nghiệp kinh doanh của bạn phát triển như thế nào.

Nhiều chủ doanh nghiệp nhỏ khai thác những kỹ năng chuyên môn của các thành viên của Ban để giải quyết các công việc mà họ không có đủ khả năng



để thuê ngoài. Nếu công việc kinh doanh của bạn trong trường hợp này, hãy sử dụng phần này của kế hoạch kinh doanh để mô tả sự đóng góp về chuyên môn của Ban. Nếu các thành viên của Ban có mối quan hệ trong ngành kinh doanh, danh tiếng tốt, hoặc có khả năng huy động vốn cho hoạt động kinh doanh, hãy đề cập đến những yếu tố này.

### **Một vài lời khuyên:**

- Hãy sử dụng lời giới thiệu về Ban giám đốc để thể hiện khả năng xét đoán tốt của bạn trong kinh doanh thông qua việc làm rõ mỗi thành viên của Ban sẽ đóng góp tích cực như thế nào cho công ty.
- Tạo nên Ban giám đốc có khả năng tương trợ cho đội ngũ quản lý hiện có. Ví dụ, nếu bạn sở hữu một công ty nhỏ về công nghệ nhưng không có kinh nghiệm tiếp thị, thì tìm kiếm các thành viên có thể hỗ trợ mặt này. Xây dựng một bảng xác định tài năng, kỹ năng nào cần thiết cho sự phát triển của công ty. Liệt kê những kỹ năng mà đội ngũ quản lý có sẵn. Sau đó, bạn có thể liệt kê những kỹ năng cần bổ sung và những người có các kỹ năng đó.
- Tránh phạm phải lỗi phổ biến là xây dựng một Ban giám đốc chỉ gồm các bạn bè. Trước tiên, hãy liệt kê yêu cầu của bạn, rồi sau đó mới đặt bạn bè và đồng nghiệp vào vị trí thích hợp chứ không làm ngược lại.
- Nếu bạn chưa thành lập Ban giám đốc hoặc tư vấn kinh doanh, hãy sử dụng phần này để thảo luận về những kinh nghiệm và khả năng bạn dự kiến rằng Ban cần phải có.

## **4. Dịch vụ hỗ trợ**

Các dịch vụ hỗ trợ mạnh bao gồm luật sư, kế toán, chuyên gia quảng cáo cũng như dịch vụ của ngành cụ thể, thể hiện niềm tin của đối tác với kế hoạch kinh doanh của bạn cũng như khả năng thu hút nhân tài của bạn. Có các dịch vụ hỗ trợ cũng giúp độc giả hiểu rằng bạn đã suy xét kỹ càng về tất cả các dịch vụ cần thiết để công việc kinh doanh phát triển. Trong phần này, hãy miêu tả điểm mạnh của công ty hay cá nhân, cũng như kinh nghiệm và mối quan hệ họ mang lại cho công ty bạn.

### **Một vài lời khuyên:**

- Tham khảo bạn bè trong ngành về đối tác cung cấp dịch vụ hỗ trợ tốt nhất cho ngành của bạn.
- Tham khảo các tạp chí thương mại về tên của các hãng nổi tiếng có thể tăng thêm uy tín và gây ảnh hưởng đến kế hoạch kinh doanh của bạn.
- Các công ty mới thành lập thường sử dụng các công ty mới thành lập khác. Nếu bạn tìm được công ty cung cấp dịch vụ hỗ trợ mới do một công ty có tiếng thành lập, thì sẽ làm tăng thêm thanh thế của bạn.
- Nhớ đề cập đến bằng cấp giáo dục nếu chúng mang lại ảnh hưởng lớn. Ví dụ, bằng cấp về luật và kinh doanh được đánh giá dựa nhiều vào tên tuổi trường đào tạo. Do vậy, nếu bạn có bằng luật sư hoặc quản trị kinh doanh hãy đề cập đến tên trường đại học đó.

## VII. Các vấn đề về tài chính

Phần các thông số về tài chính được sử dụng để giới thiệu, chứng minh và thuyết phục. Trong phần này, bạn đưa ra những lập luận của mình và chứng minh tính khả thi của kế hoạch kinh doanh và ý tưởng đầu tư tốt của mình bằng các bảng và biểu mẫu tài chính. Trong phần này, bạn cần đánh giá rủi ro liên quan đến dự án kinh doanh của bạn. Nếu viết một kế hoạch cho các nhà đầu tư, bạn cần các phần sau:

- [Các rủi ro](#)
- [Báo cáo thu chi tiền mặt](#)
- [Bảng cân đối tài sản](#)
- [Báo cáo thu nhập](#)
- [Yêu cầu đầu tư và lợi nhuận](#)

Thậm chí nếu kế hoạch của bạn chỉ sử dụng như chỉ dẫn đối với việc phát triển kinh doanh, bạn vẫn cần xây dựng bảng thu chi tiền mặt và báo cáo thu nhập để đo hiệu quả kinh doanh của công ty.

### 1. Các yếu tố rủi ro

Kinh doanh là phải mạo hiểm. Năng lực xác định và bàn luận về các yếu tố rủi ro thể hiện khả năng quản lý của bạn đồng thời làm tăng sự tin tưởng của các nhà đầu tư tiềm năng đối với bạn. Bạn cần thể hiện rằng mình là người

chủ động đương đầu với các vấn đề rủi ro và có khả năng đối phó với chúng. Điều ngược lại cũng đúng. Nếu một nhà đầu tư tiềm năng phát hiện những yếu tố rủi ro không được nhắc đến, thì sự lòng tin đối với kế hoạch của bạn sẽ giảm đi và khả năng nhận được hỗ trợ về tài chính sẽ bị giảm.

Danh mục sau không hoàn toàn đầy đủ, nhưng có thể cho bạn biết những rủi ro có thể xảy ra:

Đối thủ cạnh tranh hạ giá

Một khách hàng chủ chốt cắt hợp đồng

Tăng trưởng của ngành giảm

Chi phí sản xuất và thiết kế cao hơn mức dự đoán

Kế hoạch doanh thu của bạn không thực hiện được

Một kế hoạch quảng cáo quan trọng thất bại

Một nhà thầu phụ không thể giao hàng đúng thời hạn

Các đối thủ cạnh tranh vượt trội bằng việc tung ra sản phẩm, dịch vụ mới tốt hơn

Ý kiến công chúng đối với sản phẩm và dịch vụ của bạn thay đổi

Bạn không thể thuê lao động có tay nghề

### **Một vài lời khuyên**

Evaluate your risks honestly. Put yourself in a "what if" situation. What if my competition meets my Unique Selling Proposition...what sets my product apart? What if I can't find the right employees?

Đánh giá thật sự các yếu tố rủi ro. Đặt bạn vào tình huống giả định. Điều gì sẽ xảy ra nếu đối thủ cạnh tranh phát hiện đúng "sở trường kinh doanh" của công ty (Unique Selling Proposition)... Nhân tố nào sẽ làm sản phẩm của công ty khác biệt? Điều gì sẽ xảy ra nếu tôi không thể tìm được nhân công tốt?

Thay bằng dành riêng một phần phân tích các yếu tố rủi ro, bạn có thể lòng

ghép vào các phần khác nhau của kế hoạch kinh doanh. Ví dụ, bạn có thể thảo luận khả năng kéo dài thời gian chờ những chi tiết được đặt hàng bên ngoài trong phần "quá trình sản xuất" của bản kế hoạch, hoặc ảnh hưởng của việc tỷ lệ hồi âm thư tín thấp hơn dự kiến trong chiến dịch quảng cáo trực tiếp bằng thư trong phần "thủ thuật bán hàng" (tatic sales).

Trong nhiều ngành, các công ty nhỏ sáng tạo và các công ty lớn bắt chước và hưởng lợi. Rủi ro này bạn phải luôn cân nhắc. Hay nghĩ cách để luôn ở phía trước đối thủ cạnh tranh và giữ những sở trường kinh doanh của mình.

Coi những lỗi thường gặp của các công ty nhỏ là các nhân tố rủi ro tiềm tàng. Ví dụ như: trả lương cho nhân viên quá cao; tuyển bạn bè hơn là những ứng cử viên thích hợp nhất cho các vị trí công việc; đánh giá không đúng chi phí; đánh giá không chính xác chu kỳ doanh thu; bỏ qua đối thủ cạnh tranh; cố gắng phục vụ mọi đối tượng khách hàng.

## **2. Báo cáo thu chi tiền mặt**

Báo cáo thu chi tiền mặt làm cho những người quan tâm đến kế hoạch kinh doanh của bạn biết cần bao nhiêu tiền, vào lúc nào và thu nhập từ nguồn nào. Nói một cách khái quát, báo cáo thu chi tiền mặt cho biết lượng tiền mặt ròng có được bằng cách lấy tiền mặt và nguồn doanh thu trừ đi những chi phí và vốn đầu tư cần thiết. Báo cáo thu chi tiền mặt cho biết sơ lược về lượng tiền công ty có được trong thời điểm nhất định và khi nào công ty cần thêm tiền. Hãy phân tích ngắn gọn kết quả báo cáo thu chi tiền mặt và đưa phân tích này vào kế hoạch kinh doanh của công ty. Xem phần thuật ngữ trong [phụ lục 10](#).

### **Một vài lời khuyên**

- Cũng như tất cả các báo cáo tài chính khác, chuẩn bị chu đáo báo cáo thu chi tiền mặt và nên để một chuyên gia kế toán nổi tiếng xem qua.
- Tránh dự đoán gia tăng nhanh chóng doanh thu một cách không thực tế. Đối với phần lớn các công ty, doanh thu chỉ tăng đều đặn, thậm chí chỉ tăng theo tháng. Một mức tăng vọt không có cơ sở sẽ dễ bị phát hiện và có thể bị coi là đánh giá không trung thực về công ty bạn.
- Tính toán tác động theo mùa và chu kỳ kinh doanh đối với tất cả các dự đoán. Ví dụ, nếu bạn kinh doanh quà tặng, bạn cần chú ý đến tác động của dịp lễ Giáng sinh, mùa cưới. Nếu bạn là công ty tư vấn, doanh thu của công ty có thể cao vào dịp cuối năm khi các công ty có

gắng sử dụng hết nguồn kinh phí hàng năm, hoặc đầu năm khi ngân quỹ được duyệt.

- Đừng phạm sai lầm thông thường về đánh giá thấp nhu cầu về lượng tiền mặt. Điều này có thể dẫn đến tình trạng thiếu vốn. Ngân quỹ của công ty có không đáp ứng đủ các nhu cầu về tài chính.
- Không đưa các "dự đoán" cho những thời điểm đã qua. Dự đoán cũ chỉ có thể chấp nhận được trong trường hợp đúng.
- Tránh những khoản thu nhập và chi phí lớn được gộp dồn lại mà không có thông tin giải thích về những khoản chi tiết thu/chi.

### **3. Bảng cân đối tài sản**

Không như các báo cáo tài chính khác, Bảng cân đối tài sản chỉ được lập theo từng năm để xác định giá trị thực của công ty. Nếu kế hoạch của bạn cho một công ty mới thành lập, bạn cần đưa Báo cáo thu nhập cá nhân tóm tắt tài sản và nghĩa vụ nợ cá nhân. Nếu công ty của bạn đã thành lập, cập nhật các Báo cáo thu nhập của năm trước vào Báo cáo thu nhập thời kỳ báo cáo. Phân tích ngắn gọn Báo cáo thu nhập và đưa vào kế hoạch kinh doanh của bạn.

#### **Một vài lời khuyên**

- Cũng như tất cả các báo cáo tài chính khác, bản cân đối tài sản cần được chuẩn bị chu đáo và nên để một chuyên gia kế toán nổi tiếng xem qua.
- Không đưa các "dự đoán" cho những thời điểm đã qua. Dự đoán cũ chỉ để được chấp nhận trong trường hợp đúng.
- Tránh những khoản thu nhập và chi phí lớn được gộp dồn lại mà không có thông tin giải thích về những khoản chi tiết thu/chi.

### **4. Báo cáo thu nhập**

Báo cáo thu nhập nhằm chứng minh khả năng công ty của bạn tạo ra lợi nhuận. Báo cáo này ghi lại thu, chi, vốn đầu tư và chi phí về hàng hoá. Kết quả cuối cùng của bảng này thể hiện bao nhiêu tiền công ty bạn sẽ kiếm được hoặc thua lỗ trong năm. Báo cáo thu nhập khác với báo cáo thu chi tiền

mặt ở chỗ báo cáo thu nhập không chi tiết hoá khi nào thu được tiền và khi nào phải chi tiền.

Báo cáo thu nhập cho một kế hoạch kinh doanh nên chi tiết theo từng tháng cho năm đầu tiên. Năm thứ 2 có thể theo từng quý, và sau đó theo từng năm. Phân tích ngắn gọn kết quả báo cáo thu nhập và đưa chúng vào kế hoạch kinh doanh của bạn. Nếu công ty của bạn đang hoạt động, thì đưa vào báo cáo thu nhập của các năm trước.

### **Một vài lời khuyên**

- Cũng như tất cả các báo cáo tài chính khác, chuẩn bị chu đáo báo cáo thu nhập và nên để một chuyên gia kế toán nổi tiếng xem qua.
- Tránh những giả định không có cơ sở về sự tăng trưởng của công ty. Nói cách khác, nếu bạn cho rằng công ty của mình sẽ tăng trưởng 30% trong năm thứ nhất và 50% trong năm thứ hai thì bạn phải chứng minh rằng những con số này là có thể đạt được. Có thể là vì các công ty tương tự đã có tốc độ tăng trưởng như vậy; hay vì đó là mức tăng trưởng bình quân của ngành kinh doanh (nêu nguồn của tài liệu đó); hay vì các dự đoán của một nhà nghiên cứu thị trường, hiệp hội ngành nghề hoặc các nguồn khác xác định.
- Tính toán tác động theo mùa và chu kỳ kinh doanh đối với tất cả các dự đoán. Ví dụ, nếu bạn kinh doanh quà tặng, bạn cần chú ý đến tác động của dịp lễ Giáng sinh, mùa cưới. Nếu bạn là công ty tư vấn, doanh thu của công ty có thể cao vào dịp cuối năm khi các công ty cố gắng sử dụng hết nguồn kinh phí hàng năm, hoặc đầu năm khi ngân quỹ được duyệt.
- Không đưa các "dự đoán" cho những thời điểm đã qua. Dự đoán cũ chỉ dễ được chấp nhận trong trường hợp đúng.
- Tránh những khoản thu nhập và chi phí lớn được gộp dồn lại mà không có thông tin giải thích về những khoản chi tiết thu/chi.



## 5. Yêu cầu tài trợ và lợi nhuận

Ghi rõ số lượng và hình thức (vay nợ hay vốn cổ phần) của khoản đầu tư bạn tìm kiếm. Việc kê chi tiết những khoản tiền sẽ được sử dụng như thế nào là quan trọng. Thảo luận ảnh hưởng của vốn đầu tư đối với tiềm năng tăng trưởng và lợi nhuận của công ty, khi nào thì cần tiền và khoản đầu tư nào đã được công ty thực hiện.

Các nhà đầu tư cũng muốn biết họ sẽ nhận được gì từ việc góp vốn. Trong phần này bạn phải cố gắng lý giải rõ ràng cả tiềm năng thu lợi cũng như những rủi ro tiềm ẩn khi đầu tư vào công ty. Lỗi hay gặp trong một kế hoạch kinh doanh là phần này không rõ ràng, và có thể làm các nhà đầu tư ngần ngại bỏ tiền. Nếu các thành viên sáng lập công ty đã đầu tư vào công ty, cũng nên đề cập tới. Một số nhà đầu tư có thể mạnh dạn khi biết các thành viên sáng lập cùng bỏ tiền túi vào dự án kinh doanh.

Cuối cùng, xây dựng kế hoạch rút lui mô tả làm thế nào các nhà đầu tư có thể rút tiền ra khỏi công ty của bạn. Lo lắng chung của các nhà đầu tư là mặc dù công ty hoạt động có lãi nhưng có thể rất khó khăn cho họ bán được cổ phiếu với giá hời. Các nhà đầu tư vốn mạo hiểm và người cho vay thường yêu cầu Lựa chọn bán cổ phiếu trong vòng 5 năm hay sự đảm bảo rằng công ty sẽ trở thành một ứng cử viên cho việc mua lại hay niêm yết cổ phiếu lần đầu (IPO).

### Một vài lời khuyên

- Đề cập các yếu tố sau nếu thấy phù hợp: khối lượng tối thiểu để tham gia; Vốn này và các khoản đầu tư tương lai sẽ ảnh hưởng tới cơ cấu sở hữu hiện nay và trong tương lai của công ty; thời gian phải hoàn trả và lãi suất đối với khoản đầu tư; Tại sao khoản đầu tư này lại tốt; thể chấp được bảo đảm; các nhà đầu tư hiện tại; tiếp cận nguồn tài chính thêm; Tỷ lệ nếu có, một nhà đầu tư có thể nhận được thông qua việc miễn thuế, thanh khoản và các lợi ích khác nếu như kinh doanh gặp rắc rối.
- Đề cập tới nhu cầu tài trợ trong tương lai. Nói cách khác, không chỉ nhìn nhu cầu tài trợ hôm nay mà phải hình dung rõ nhu cầu về vốn trong tương lai để đưa công ty bạn tiến tới thành công.
- Nhớ diễn giải làm thế nào các nhà đầu tư kiếm được lợi nhuận và tỷ lệ lãi suất họ sẽ nhận. . Nếu bạn đi vay tiền, bạn không thể nói rằng "quý

vì có thể kiếm rất nhiều tiền từ việc cho vay". Bạn cần chỉ rõ bao nhiêu tiền các nhà đầu tư có thể nhận từ các khoản đầu tư của mình.

- Tránh việc định giá công ty một cách không thực tế.
- Không nên quá chi ly như đề nghị vay ít hơn bạn nghĩ là công ty sẽ cần bởi vì bạn cho rằng điều đó sẽ giúp bạn có tiền. Tốt hơn là nên hỏi vay nhiều hơn bạn cần để có nguồn tài trợ khi mà bạn gặp khó khăn về tiền nong.



## PHẦN PHỤ LỤC

### Phụ lục 1. Kế hoạch kinh doanh và những câu hỏi thường gặp

- [Liệu tôi có cần kế hoạch kinh doanh không nếu như tôi không cần tìm nguồn tài trợ?](#)
- [Các nhà đầu tư đọc một kế hoạch kinh doanh như thế nào, và họ tìm kiếm những điều gì?](#)
- [Với kế hoạch của mình tôi có thể trông đợi một công ty đầu tư thực hiện các bước đi như thế nào?](#)
- [Kế hoạch kinh doanh cần dài bao nhiêu trang?](#)
- [Tôi có nên thuê người viết kế hoạch kinh doanh cho mình không?](#)
- [Tôi có nên sử dụng phần mềm về kế hoạch kinh doanh hay không?](#)

#### **Tôi có cần kế hoạch kinh doanh không nếu như tôi không tìm nguồn tài trợ?**

Để doanh nghiệp nhỏ thành công, bạn cần biết đâu là mục tiêu và làm sao đạt được mục tiêu đó. Lập kế hoạch kinh doanh buộc bạn phải đặt rõ mục tiêu, xác định nguồn lực bạn cần để thực hiện kế hoạch, đồng thời tiên liệu trước những vấn đề có thể sẽ gặp phải.

Nếu bạn không sử dụng kế hoạch kinh doanh để kêu gọi tài trợ, bạn có thể lập một kế hoạch kinh doanh không chính thức chủ yếu sử dụng như một công cụ kế hoạch nhằm bảo đảm bạn đi đúng hướng. Kế hoạch đó cũng có thể sử dụng trong giao dịch với cộng sự và đối tác kinh doanh.

Bạn có thể lựa chọn trong số những yếu tố của kế hoạch kinh doanh trình bày trong trang này để lập kế hoạch kinh doanh của riêng bạn. Ví dụ, tiểu sử của đội ngũ quản lý rất quan trọng đối với các nhà đầu tư rủi ro, nhưng không quá quan trọng đối với kế hoạch không chính thức. Nhưng cần chú ý, kế hoạch kinh doanh của bạn phải đủ toàn diện để có thể bảo đảm các chức năng chủ chốt, giúp bạn hình dung được bước đường phát triển của công ty. Một kế hoạch kinh doanh, cho dù là không chính thức ít nhất cần có: mô tả ngành, lĩnh vực kinh doanh, thị trường mục tiêu, cạnh tranh, vị trí trong thị trường, khách hàng, tiếp thị và kênh phân phối, và báo cáo luồng tiền mặt.

## **Các nhà đầu tư đọc kế hoạch kinh doanh như thế nào và họ cần gì?**

Đừng nghĩ rằng mọi người đều đọc kỹ bản kế hoạch kinh doanh bạn gửi đến. Chỉ nên xác định từ đầu là họ sẽ xem lướt qua mà thôi. Các nhà đầu tư biết họ cần gì - họ muốn biết công ty sẽ tăng trưởng nhanh và ngày nào đó mang lại lợi nhuận đáng kể. Ví dụ, các công ty đầu tư mạo hiểm, thường mong đợi họ có thể nhận được gấp 5 lần khoản đầu tư của mình trong vòng 5 đến 7 năm.

Hãy nhớ rằng các nhà đầu tư ít khi bỏ tiền vào "một sản phẩm" - họ đầu tư vào một công việc kinh doanh. Nhiều sản phẩm danh tiếng đã thất bại vì các nhà đầu tư không hiểu làm thế nào để người tiêu dùng mua chúng. Do vậy, bạn phải biết cách thể hiện khả năng bán hàng hoặc dịch vụ của bạn.

Phần tóm tắt của bạn sẽ là phần được đọc đầu tiên. Hãy gây ấn tượng bằng việc làm nổi bật đặc trưng của sản phẩm, dịch vụ, sức mạnh của đội ngũ quản lý, và tại sao công ty bạn kiếm ra tiền. Nếu các nhà đầu tư bị thuyết phục bởi bản tóm tắt, họ sẽ tìm hiểu những phần còn lại của kế hoạch kinh doanh. Có thể họ không đọc theo trật tự. Một số nhà đầu tư xem phần giới thiệu về đội ngũ quản lý - họ muốn biết có ai trong công ty có đã từng thành công đối với công ty mới thành lập, và có kinh nghiệm thích hợp trong lĩnh vực kinh doanh. Một số khác có thể xem phần tài chính để biết liệu kế hoạch của bạn có mang lại lợi nhuận dài hạn hay không.

## **Các công ty đầu tư sẽ làm gì với kế hoạch của tôi?**

Hàng ngày các công ty đầu tư nhận rất nhiều kế hoạch kinh doanh. Như vậy là hàng trăm kế hoạch kinh doanh mỗi năm. Nhưng họ chỉ đầu tư vào rất ít - dưới 1% tổng số đó.

Đầu tiên, kế hoạch của bạn sẽ được một nhân viên ít kinh nghiệm xem lướt, có thể đánh dấu một số mục quan trọng. Nếu qua bước này nó sẽ được chuyển tới chuyên gia, có thể chỉ một hoặc 2 bản trong 10 bản kế hoạch. Nếu chuyên gia này quan tâm, bạn có thể được gọi tới phỏng vấn, hoặc chuyên gia đó sẽ thăm cơ sở kinh doanh của bạn. Nếu ông ta quan tâm đủ mức (có lẽ chỉ 1% tổng số kế hoạch ban đầu), các chuyên gia của công ty sẽ thảo luận và đánh giá nghiêm chỉnh và có thể nghĩ tới việc đàm phán và đầu tư. Tuy nhiên đây chưa đảm bảo cho việc chắc chắn đầu tư. Nhiều công ty tiến tới giai đoạn này cũng bị loại bỏ. Chỉ khi bạn qua giai đoạn này bạn mới thực sự có được các nhà đầu tư.

## **Kế hoạch kinh doanh của tôi nên dài bao nhiêu trang?**

30 - 50 trang là đủ. Nếu dài hơn, các nhà đầu tư sẽ chán nản hoặc chỉ xem lướt qua mà thôi. Bạn sẽ không tạo được ấn tượng cho một nhà đầu tư với một tài liệu 200 trang. Nội dung của tài liệu quan trọng hơn là độ dài của nó. Kế hoạch kinh doanh của bạn càng chính xác để hiểu càng chứng tỏ kinh doanh của bạn có mục tiêu rõ ràng.

Tập trung vào cá chi tiết làm nổi bật công ty bạn, phân biệt công ty bạn với đối thủ cạnh tranh, chứng tỏ đầu tư vào công ty bạn là quyết định tài chính sáng suốt và công ty của bạn sẽ ăn nên làm ra.

Về hình thức, kế hoạch của bạn nên mang tính chuyên môn nhưng không quá khoa trương. Không cần phải tốn nhiều thời gian lập các bảng biểu, đồ hoạ rối mắt. Chọn những bảng biểu nói lên công việc kinh doanh, dễ đọc, dễ hiểu. Không cần phải dùng nhiều kiểu phông chữ. Một vài kiểu có phong cách kinh doanh như Times hoặc Helvetica là đủ.

## **Tôi có nên thuê ai viết kế hoạch kinh doanh hay không?**

Quan trọng là kế hoạch kinh doanh phản ánh mục tiêu và khả năng của bạn. Là một doanh nghiệp nhỏ, bạn cần quyết định mục tiêu ngắn và dài hạn của bạn. bạn phải tự quyết định kế hoạch kinh doanh. Không ai có thể quyết định thay bạn cho dù đó là nhà tư vấn kinh doanh, luật sư hay kế toán của bạn.

Hơn nữa, lập kế hoạch kinh doanh là công việc rất hữu ích vì nó buộc bạn phải suy nghĩ về nhiều vấn đề mà các chủ doanh nghiệp nhỏ muốn tránh như ngành kinh doanh, vị trí trên thị trường, cạnh tranh, năng lực sản xuất và phát triển sản phẩm, định giá, rủi ro và cuối cùng là khả năng sinh lời. Dành thời gian để tự làm, điều đó sẽ giúp bạn.

Điều đó không có nghĩa là không nên thuê viết kế hoạch kinh doanh. Nếu bạn thuê bạn phải tham gia trực tiếp vào quá trình đó. Người viết phải dành nhiều thời gian phỏng vấn bạn để biết ý tưởng, tính cách và mục tiêu của bạn. Bạn phải đủ năng lực cung cấp các tài liệu cho những lập luận của mình trong bản kế hoạch và sản phẩm cuối cùng phải thể hiện mục tiêu của bạn. Vì vậy, không nên ngần ngại yêu cầu việc biên tập và sửa lại văn bản nếu cần.

Nếu bạn không tự tin vào năng lực viết lách của mình, bạn có thể thuê người viết kế hoạch kinh doanh chuyên nghiệp để phác thảo kế hoạch của bạn.

Cuối cùng, hãy để đồng nghiệp, bạn hoặc người thân đọc kế hoạch của bạn và lại những lỗi văn phạm hoặc chính tả trước khi gửi nó cho các nhà đầu tư.

### **Liệu tôi có nên sử dụng phần mềm kế hoạch kinh doanh không?**

Các nhiều chương trình phần mềm trên thị trường giúp bạn chuẩn bị một kế hoạch kinh doanh tốt. Các chương trình này đa dạng, những luôn bao gồm chương trình soạn thảo văn bản riêng, một đề cương chi tiết, một số công cụ giao diện để bắt đầu quá trình lập kế hoạch.

Cũng như việc sử dụng tư vấn, không nên hy vọng phần mềm sẽ viết kế hoạch kinh doanh giúp bạn. Cho dù có phần mềm, bạn vẫn phải tự đảm bảo rằng kế hoạch kinh doanh được soạn thảo sẽ thể hiện trung thành các mục tiêu kinh doanh của bạn. Cũng nên kiểm phần mềm có thể giúp lập kế hoạch kinh doanh theo cách tiếp cận rõ ràng. Bạn không muốn kế hoạch kinh doanh của mình giống của người khác. Kế hoạch của bạn phải nổi bật trong số vô vàn các kế hoạch kinh doanh khác.

## Phụ lục 2. Bản mẫu trang bìa

### Bản mẫu trang bìa

*Bản mẫu này sẽ nhắc nhở bạn tập hợp tất cả các thông tin mà bạn sẽ cần phải đưa vào trang bìa của kế hoạch kinh doanh theo đúng trật tự để đảm bảo rằng không thông tin nào bị bỏ sót.*

Các từ "Kế hoạch Kinh doanh" \_\_\_\_\_

Tên của bạn \_\_\_\_\_

Chức danh của bạn \_\_\_\_\_

Tên doanh nghiệp của bạn \_\_\_\_\_

Biểu tượng của doanh nghiệp của bạn \_\_\_\_\_

Địa chỉ \_\_\_\_\_

Số điện thoại# \_\_\_\_\_

Số Fax # \_\_\_\_\_

Địa chỉ thư điện tử (Email) \_\_\_\_\_

Ngày \_\_\_\_\_

## **Phụ lục 3. Bản mẫu tóm tắt**

### **Bản mẫu tóm tắt**

Bản mẫu này sẽ nhắc bạn về những thông tin bạn nên đưa vào phần tóm tắt của mình. Hãy lấy ra các thông tin được hỏi dưới đây từ những phần khác trong kế hoạch của bạn và dành cho mỗi phần trả lời ba câu hoặc ít hơn.

Khái niệm kinh doanh - sản phẩm, thị trường mà sản phẩm sẽ phục vụ, và lợi thế cạnh tranh của sản phẩm.

---

---

---

---

---

Tình hình tài chính - thông tin từ báo cáo tài chính và các vấn đề về tài chính - chứng minh tình hình kinh doanh và tính đúng đắn của việc đầu tư.

---

---

---

---

---

Các yêu cầu tài chính - bạn có sẵn tài sản để trả cho vốn đầu tư không, các nguồn thế chấp khác mà doanh nghiệp của bạn có.

---

---

---

---

---

Hiện trạng kinh doanh của bạn. Doanh nghiệp của bạn là công ty một chủ sở hữu duy nhất, công ty trách nhiệm hữu hạn, công ty hợp danh hay dạng doanh nghiệp nào khác? Công ty bạn được thành lập khi nào?

---

---

---

---

---

Các chủ sở hữu, những người đứng đầu và nhân lực chính.



---

---

---

---

Những nhân tố quan trọng khác bao gồm các mẫu bản quyền, mẫu gốc, và nghiên cứu thị trường để chứng tỏ rằng việc kinh doanh có thể khả thi.

---

---

---

---

## Phụ lục 4. Bản mẫu mục lục

### Clean As a Whistle Cleaning Services

*Phần mục lục của bạn phải rõ ràng và dễ đọc. Dưới đây là cách trình bày mục lục trong kế hoạch kinh doanh của Clean As a Whistle Cleaning Service - hãng chuyên cung cấp các dịch vụ trông coi và lau dọn văn phòng cho các công ty.*

#### Clean As a Whistle Cleaning Services

1. Tóm tắt	Trang 2-5
2. Trang miêu tả hoạt động kinh doanh	Trang 6-12
• Ngành kinh doanh	6-7
• Công ty	7-8
• Sản phẩm	8
• Định vị	9-10
• Định giá	11-12
3. Thị trường	Page 13-23
• Khách hàng	13-15
• Quy mô/ Xu hướng thị trường	16-17 17-19
• Cạnh tranh	20
• Thị phần dự tính	21-23
• Dự tính doanh số bán	
4. Phát triển/ Sản xuất	Trang 24-32
• Khả năng phát triển	24-25
• Quy trình sản xuất	26
• Chi phí phát triển	27
• Lao động	28
• Các yêu cầu về chi phí và vốn	29-32

-Chi phí vận hành	
-Yêu cầu về vốn	
-Giá vốn hàng hoá	
5. Doanh số, Phân phối & Marketing	Trang 33-39
• Doanh số	33-35
• Phân phối	35-37
• Marketing	37-39
6. Đội ngũ quản lý	Trang 39-43
• Quản lý	39-41
• Quyền sở hữu	41
• Ban giám đốc	42
• Các dịch vụ hỗ trợ	43
7. Những khó khăn và thử thách	Trang 44
8. Các vấn đề tài chính	Trang 45-54
• Luồng tiền	45-47
• Bảng cân đối tài sản	48-50
• Bản báo cáo thu nhập	50-52
• Vốn / Thoả thuận về vốn	53
• Kế hoạch rút khỏi thị trường	54

## **Phụ lục 5. Bản mẫu mô tả công ty**

### **1. Công ty thành lập từ trước**

#### **The Quiet Spot Bed & Breakfast**

Quiet Spot Bed & Breakfast là một doanh nghiệp được thành lập từ trước đang tìm kiếm vốn để mở rộng và tận dụng các cơ hội mới.

Cứ mỗi mùa hè, dân số của khu vực thuộc và xung quanh Công Viên Quốc Gia ABC ở Any State lên tới 6 triệu. Đến năm 2000, do sự gia tăng nhu cầu du lịch tăng lên của những người nghỉ hưu và các gia đình có con muốn có một nơi nghỉ thuận lợi hơn và hợp túi tiền hơn, Phòng Thương Mại Any State dự tính là khoảng 8 triệu người sẽ đến thăm khu vực này mỗi năm.

Quiet Spot Bed & Breakfast muốn gây dựng danh tiếng và tận dụng sự gia tăng du khách này thông qua tu sửa và mở rộng quán trọ hiện tại gồm hai nhà tranh, ba phòng của mình. Ben và Sara Jones đã điều hành công ty Quiet Spot từ năm 1988 và kể từ đó đã ba lần được đánh giá là " Mô hình B&B tốt nhất " hàng năm để chọn ra ba nhà nghỉ B&B tốt nhất toàn quốc. Được dựng lên trên bờ biển, ở tỉnh ABC với cảnh biển và 2,5 mẫu đất phong cảnh xung quanh, nhà nghỉ này tạo nên một nơi giải trí tuyệt vời. Kinh nghiệm làm đầu bếp ở Triangle tại nhà hàng Square của Ben Jones cũng hấp dẫn du khách, nhất là những người đang tìm kiếm những món ăn ngon. Lượng thuê phòng ở The Quiet Spot đã tăng 20% hoặc cao hơn kể từ năm 1988.

Cùng với việc nâng cấp các phòng nghỉ hiện có, quán trọ sẽ đưa thêm hai phòng trong khu nhà chính và một nhà tranh trên bãi đất rộng phía bên ngoài vào kinh doanh. . Việc sửa sang sẽ diễn ra trong khoảng thời gian 6 tháng, kể từ tháng 11 năm 1996 đến tháng tư năm 1997, đây là mùa vắng nhất của quán trọ. Công việc đã nhận được giấy phép của chính quyền khu vực và ba mức đặt giá của các nhà thầu khoán địa phương. Các phần tu sửa bao gồm tu bổ lại nhà tắm để lắp thêm đèn sưởi treo, các cửa sổ kín gió, và các bồn rửa mặt lớn hơn - những tiện nghi mà khách trọ có thể tìm thấy ở các phòng trọ B&B địa phương, và những tiện nghi phụ mà những du khách nghỉ hưu mong muốn và trông đợi. Các tiện nghi phòng tắm, lò sưởi, sẽ được lắp thêm vào một số nhà tranh vì thông tin thị trường từ Khảo sát Hàng Năm Của Viện Nghiên Cứu B&B chỉ ra rằng khách hàng sẽ trả mức giá thị trường cao nhất cho những dịch vụ này. Các căn nhà tranh sẽ được điều chỉnh để tăng thêm diện tích cho phòng ngủ loại giường đôi nhằm bổ sung dịch vụ phòng ngủ cỡ lớn, do đó làm cho các căn nhà tranh phù hợp với gia đình. Việc sửa

chữa và nâng cấp như vậy sẽ cho phép nhà nghỉ của Jones tăng công suất phòng thuê lên trên 30 phần trăm.

Doanh nghiệp này được hoạt động dưới dạng doanh nghiệp một chủ sở hữu duy nhất. Những người đứng đầu, Ben và Sara Jones, tìm kiếm khoản vay tổng trị giá 300,000 đôla để thực hiện sự tu sửa và nâng cấp này. Nhà nghỉ của Jones sẽ chi 50,000 đôla cho việc tu sửa.

## **2. Công ty mới thành lập**

### **Nhà tư vấn kinh doanh**

Công ty trách nhiệm hữu hạn Small Business là một hãng tư vấn chuyên về các vấn đề ảnh hưởng đến các doanh nghiệp nhỏ. Hãy để ý cách họ sử dụng tóm tắt để làm nổi rõ những thông tin quan trọng trong kế hoạch kinh doanh của họ và để làm cho người đọc muốn tìm hiểu sâu hơn nữa.

Báo cáo năm 1995 của Viện Doanh Nghiệp đã khẳng định rằng tới năm 2000, một nửa trong số hơn 20 triệu doanh nghiệp nhỏ của quốc gia sẽ cần áp dụng các thông lệ kinh doanh đúng qui cách để đảm bảo thành công trong tương lai.

Công ty Small Business lập kế hoạch thu lợi nhuận từ cơ hội này bằng việc cung cấp các dịch vụ tư vấn cho chủ sở hữu và các nhà quản lý doanh nghiệp nhỏ trên phạm vi toàn quốc, các doanh nghiệp có số nhân công từ 200 trở xuống - là những doanh nghiệp cần sự hỗ trợ trong việc tiến hành marketing và thực hiện các qui trình lập kế hoạch kinh doanh phát triển sản phẩm. Thông qua các cuộc hội thảo, đào tạo, tư vấn công ty Small Business sẽ thực hiện đào tạo các chủ sở hữu và các nhà quản lý doanh nghiệp về các lĩnh vực như xây dựng và viết các kế hoạch marketing cũng như kế hoạch phát triển sản phẩm; hỗ trợ trong quản lý việc giới thiệu và tung ra sản phẩm; quản lý và phát triển nhóm; qui trình đào tạo nhân lực bao gồm việc lập các chính sách đúng qui cách. Đối với các công ty đang tiếp tục làm ăn phát đạt, công ty Small Business cung cấp dịch vụ đào tạo cần thiết để các công ty quản lý được sự tăng trưởng của họ. Các chương trình băng video, những cuốn sách nhỏ và các tài liệu khác sẽ được thêm vào chương trình trưng bày sản phẩm của Small Business trong vòng hai năm và sẽ được bán trong các chương trình đào tạo của Small Business cũng như qua thư điện tử và quảng cáo trên tạp chí.

Công ty Small Business có các đối thủ cạnh tranh, nhưng không có đối thủ nào cung cấp một loạt dịch vụ chuyên môn như Small Business. Trong khi mỗi đối thủ chuyên môn hoá trong một lĩnh vực cụ thể, Small Business đã tập hợp được một đội ngũ các chuyên gia trong mọi lĩnh vực phát triển nhằm đưa ra một dịch vụ đầy đủ. Đội ngũ quản lý của công ty trách nhiệm hữu hạn Small Business, do E.L. Winer - người sáng lập ngành máy tính ABC đồng thời là chuyên gia về phát triển kinh doanh được công nhận cấp quốc gia - lãnh đạo, tập hợp một đội ngũ gồm 12 chuyên gia hàng đầu khác mà ông đã gặp trong 25 năm hoạt động trong lĩnh vực này. Khả năng nhìn xa trông rộng của ngài Winer đã luôn giúp công ty được nhiều người biết đến. Ví dụ, Small Business đã thiết lập được một mối quan hệ với hai nhóm thương mại quốc gia bằng việc ký các cam kết chỉ định công ty Small Business là người lãnh đạo danh dự của họ để đổi lấy việc ông Winer sẽ phát biểu tại các cuộc họp hiệp hội hàng năm đồng thời thực hiện các cuộc phỏng vấn qua mạng hàng năm miễn phí.

Các nhà tư vấn nổi tiếng khác cho Small Business bao gồm giám đốc của công ty, ông Carl Katz, chuyên gia về phát triển nhân lực được công nhận cấp quốc gia, và phó giám đốc điều hành, Sally, người đoạt Giải Thưởng Nhà Điều Hành Xuất Sắc Của Hiệp Hội Các Nhà Điều Hành Marketing vào năm 1994.

Small Business yêu cầu 750,000 đôla làm vốn ban đầu chi cho phí quản lý, chi phí chung, marketing, và để đáp ứng nhu cầu vốn lưu động ngắn hạn.

Công ty Small Business là công ty trách nhiệm hữu hạn được thành lập vào năm 1996. Nhận thấy thị trường của các công ty bán dịch vụ cho các công ty nhỏ khá sôi động, công ty Small Business lập kế hoạch xây dựng một cơ sở khách hàng mạnh gồm các khách hàng thường xuyên và một cơ sở dữ liệu thông tin quản lý để bán cho thị trường này. Nhờ lãi suất trên thị trường này, công ty có thể đạt được tốc độ tăng trưởng cao. Danh tiếng của người sáng lập, và những tài liệu sẽ tạo ra mối liên hệ chặt chẽ giữa công ty và khách hàng. Do đó, Small Business tin rằng công ty sẽ trở thành một ứng cử viên nắm quyền kiểm soát trong vòng năm năm.

### **3. Bản mô tả nhiệm vụ mẫu**

Một số bản mô tả mẫu sau; hãy xem liệu bạn có hiểu mục đích của mỗi doanh nghiệp và có thể xác định khách hàng mục tiêu của họ không.



**Một hãng phát triển phần mềm kế toán:**

Phát triển, bán và lắp đặt phần mềm kế toán đầy đủ chức năng, theo yêu cầu khách hàng, và dễ sử dụng cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ mà các sản phẩm xuất sẵn trên thị trường không đáp ứng được nhu cầu của họ.

**Tư vấn kinh doanh:**

Cung cấp các dịch vụ lập kế hoạch chiến lược nâng cao hiệu suất và hiệu quả của các doanh nghiệp nhỏ khởi nghiệp và tăng các cơ hội tìm kiếm nguồn tài chính phù hợp.

**Một nhà hàng/quán ăn mới:**

Phục vụ thức ăn được nấu tại nhà bếp và tươi tại một quán café theo phong cách cổ điển, thân thiện cho các gia đình, khách du lịch, và doanh nhân ở khu buôn bán kinh doanh nhộn nhịp Smallville.

**Nhà sản xuất đồ chơi mang tính giáo dục:**

Chế tạo, sản xuất và tiếp thị đồ chơi và trò chơi mang tính giáo dục chất lượng cao mà trẻ em sẽ cảm thấy hứng thú và đầy thách thức, thực sự có giá trị sử dụng đối với người mua.

## **Phụ lục 6. Mẫu mô tả sản phẩm**

### **1. Miêu tả sản phẩm mẫu - Công ty dịch vụ**

No Place like Home Page là một hãng nhân sự tạm thời chuyên cung cấp các chuyên gia chương trình, nhà thiết kế và biên tập nội dung trang Web. Ngay cả một công ty dịch vụ như vậy cũng lập một phần "sản phẩm" chi tiết trong kế hoạch kinh doanh của mình. Đây là những gì No Place Like Home viết:

No Place Like Home Page sẽ chỉ sử dụng các chuyên gia lập trình, nhà thiết kế và nhà biên tập nội dung trang Web giàu kinh nghiệm, đã từng làm việc về các địa chỉ WWW và tất cả doanh nghiệp kinh doanh và phát triển các ứng dụng Internet. Công ty là một hãng nhân viên tạm thời duy nhất chuyên về lĩnh vực này. Mỗi người mà No Place Like Home Page đại diện sẽ trải qua một quá trình thẩm tra lý lịch cá nhân chi tiết. Họ sẽ được phỏng vấn, hồ sơ của họ sẽ được xét duyệt, và bằng cấp chứng chỉ của họ sẽ được kiểm tra. Để đăng ký với dịch vụ của chúng tôi, họ chấp nhận ký một hợp đồng độc quyền với No Place Like Home Page. Các hãng khác trong vùng cho phép mọi người đăng ký chỉ trải qua một cuộc phỏng vấn sơ sài, và họ có thể đăng ký với nhiều hãng khác nhau.

No Place Like Home Page sẽ cung cấp ba dịch vụ khác nhau cho các công ty muốn thuê nhân viên lập trình Internet tạm thời của chúng tôi:

Phát triển trong một Box<sup>Â</sup>® (D-i-a-B - Box<sup>Â</sup>®) - Đối với những công ty đang mong muốn lập một địa chỉ Web nhưng không có đội ngũ nhân viên phát triển và lập trình nội bộ, chúng tôi sẽ cung cấp một đội ngũ phát triển Internet hoàn chỉnh. Thông qua dịch vụ phát triển trong một Box<sup>Â</sup>®, khách hàng sẽ có tất cả nhân sự họ cần để tạo lập và điều hành một trang Web thành công. Tất cả các thành viên của nhóm D-i-a-B sẽ làm việc cùng nhau ở các dự án trước. Các hãng nhân lực tạm thời khác có thể cung cấp các nhà lập trình và các nhà biên tập nội dung riêng lẻ. Không hãng nào cung cấp loại hình nhóm phát triển SWAT giàu kinh nghiệm này.

Nhân sự tạm thời theo dự án - Đối với các công ty cần sự giúp đỡ trong các dự án đặc biệt, No Place Like Home Page sẽ cung cấp nhân sự tạm thời theo dự án. Nhân viên tạm thời sẽ bắt đầu làm việc từ lúc công ty bắt đầu dự án, cho đến ngày dự án được hoàn tất. Vì nhân viên của No Place Like Home Page có kinh nghiệm trong các chuyên môn Internet nên khách hàng có thể được đảm bảo rằng anh ta sẽ thích ứng hoàn toàn vào nhóm làm việc.

Nhân viên tạm thời ngắn hạn - Các khách hàng sẽ có thể thuê các nhân viên của No Place Like Home Page theo ngày. Đây là cách hầu hết các hãng cho thuê nhân viên tạm thời hoạt động. Dù giá thuê của chúng tôi cao hơn, nhưng khách hàng sẽ được đảm bảo rằng nhân viên họ nhận được sẽ có kinh nghiệm họ cần. Nếu nhân viên tạm thời làm việc không hiệu quả, hay không có các kỹ năng cần thiết để hoàn thành công việc được yêu cầu, No Place Like Home Page sẽ hoàn trả 110% lệ phí của chúng tôi.

## 2. Định giá một hoạt động kinh doanh dịch vụ

Các doanh nghiệp dịch vụ cần xác định tỷ lệ "giờ có thể tính vào phí phục vụ khách hàng". Bản mẫu này sẽ có giúp thực hiện việc đó. Một phiên bản PDF luôn sẵn sàng, nếu bạn muốn.

### Bản mẫu định giá hoạt động kinh doanh dịch vụ

Định giá một hoạt động kinh doanh dịch vụ khác với định giá một sản phẩm. Bạn cần xem xét tỷ lệ của bạn là bao nhiêu với mỗi "giờ cung cấp dịch vụ" - mỗi giờ bạn cống hiến riêng cho doanh nghiệp đối tác của bạn. Rất thường xuyên, những người cung cấp sẽ định giá quá thấp dịch vụ của chính mình, quên mất rằng họ cũng cần bù đắp chi phí. Bản mẫu này sẽ giúp bạn xác định mục tiêu theo giờ có thể tính hoá đơn nên là bao nhiêu.

Để Tính Toán Tỷ Lệ Theo Giờ Của Bạn:

- Hãy dự tính mức lương hàng năm của bạn
  - Hãy dự tính các chi phí hàng năm của bạn (xem liệt kê dưới đây)
  - Hãy sử dụng các bước dưới đây để tính số giờ được trả tiền
1. Cộng các mục tiêu lương hàng năm vào chi phí hàng năm và chia cho 12. Việc này sẽ cho chúng ta con số tổng thu nhập hàng tháng.
  2. Hãy dự kiến số giờ được trả tiền hàng tháng. Ghi nhớ rằng con số về số giờ được trả tiền sẽ nhỏ hơn rất nhiều so với tổng số giờ làm việc của bạn. Số giờ được trả tiền không bao gồm thời gian quản lý và phát triển kinh doanh.
  3. Lấy tổng mức lương và chi phí chia cho số giờ được trả tiền hàng tháng để tính tỷ lệ giờ được trả tiền.

Các chi phí (kèm theo các ví dụ ở đây)

Lương kế toán

Thuê thiết bị

Bảo hiểm

Chi phí luật pháp

Marketing

Bru phí

Tiền thuê bất động sản.

Chi phí văn phòng phẩm

Điện thoại

Đi lại

Dịch vụ công cộng (điện, nước..)

Các dịch vụ khác

## Phụ lục 7. Mẫu lập hồ sơ khách hàng

### Tạo một hồ sơ khách hàng

Sử dụng tờ khai sau để giúp bạn liệt kê những đặc điểm chung, dễ nhận thấy để làm cơ sở cho hồ sơ khách hàng của bạn. Đây hoàn toàn không phải là một danh sách hoàn chỉnh nên bạn cần bổ sung thêm những đặc điểm riêng của lĩnh vực kinh doanh của bạn.

### Thông tin cơ bản

Khách hàng của tôi là

- Công ty
- Người tiêu dùng

Khách hàng của tôi ở:

- Thành phố, thị trấn hoặc vùng xung quanh nơi tôi sống (địa phương)
- Miền hoặc những miền xung quanh nơi tôi sống (khu vực)
- Mọi nơi (toàn quốc)
- Mọi nơi trên thế giới ()

Quyết định mua hàng chủ yếu dựa trên:

- Giá cả
- Chất lượng
- Dịch vụ
- Sự tiện lợi
- Khác \_\_\_\_\_

Mức độ thường xuyên mua hàng

- Hàng ngày
- Hàng tuần
- Hàng tháng
- Hàng quý

- Hàng năm
- Theo nhu cầu

Hàng hoá của bạn đáp ứng nhu cầu gì của khách hàng?

---

---

---

Nhu cầu đó hiện được đáp ứng như thế nào?

---

---

---

### **Người tiêu dùng**

Tuổi

- Trẻ em
- Thiếu niên
- Sinh viên đại học hoặc mới tốt nghiệp
- 23-35
- Người trong độ tuổi sinh đẻ
- Trên 50
- Người cao tuổi

Giới tính

- Nam
- Nữ



## Thu nhập thực tế có thể sử dụng

- Hạn chế
- Trung bình
- Dư giả

## Lối sống

- Có nhiều nhu cầu
- Ham làm việc
- Thế hệ X
- Sống vì gia đình
- Nghỉ hưu
- Khác \_\_\_\_\_

## **Corporate**

Chức vụ và nơi làm việc của người đưa ra quyết định mua hàng

---

Trách nhiệm của ông ta/bà ta bao gồm (liên quan trực tiếp tới việc mua hàng của bạn)

---

Ngành nghề cụ thể mà bạn nhắm vào

---

Quyết định mua hàng được thực hiện bởi

- Một cá nhân
- Một bộ phận
- Một nhóm người

- Khác\_\_\_\_\_

Các công ty khách hàng của tôi thường mua hàng

- Trực tiếp
- Thông qua những người bán buôn
- Thông qua những người phân phối
- Thông qua những người bán lẻ
- khác\_\_\_\_\_

Quy mô kinh doanh của công ty

- Doanh nghiệp nhỏ
- Doanh nghiệp trung bình
- Công ty lớn
- Công ty đa quốc gia

## Phụ lục 8. Mẫu mô tả các yêu cầu về nhân công

### Mẫu bản mô tả các yêu cầu về nhân công

*Bản tin dịch vụ ẩm thực (Food Service Sheet) là một bản tin dự kiến ra hàng tháng và sẽ được rao bán cho các công ty dịch vụ ẩm thực phục vụ các cơ quan hành chính, chứ không phục vụ các doanh nghiệp. Dưới đây là một ví dụ về nội dung sử dụng nhân công của bản kế hoạch:*

*Food Service Sheet sẽ cần sử dụng các nhà báo ngoài biên chế, các phần mềm xuất bản trên máy tính và các nghệ sỹ ảnh. Các nhà báo ngoài biên chế sẽ cần phải có kinh nghiệm viết bài về ngành dịch vụ ẩm thực. Hai ấn phẩm thương mại Tin tức dịch vụ ẩm thực (Food Service News) và Bản tin tháng về các nhà cung cấp dịch vụ (Service Suppliers Monthly), với nội dung tập trung vào ngành dịch vụ ẩm thực, đã nuôi dưỡng một đội ngũ các nhà báo có kinh nghiệm này, trong đó có rất nhiều người đang tìm việc làm thêm. Mức tiền công hiện hành cho các nhà báo ngoài biên chế cho lĩnh vực này là từ 50 xu đến 75 xu một từ. Các nhà báo tham gia viết cho Bản tin Food Service Sheet sẽ được đào tạo về chuyên ngành của ngành kinh doanh này thông qua các tài liệu ấn phẩm do ban quản lý bản tin cung cấp. Để được cập nhật những thông tin của ngành, các nhà báo sẽ không được trả phí trong thời gian đào tạo.*

*Ban quản lý với kinh nghiệm xuất bản của mình có mối liên hệ với các nhà xuất bản trên máy vi tính và các nghệ sỹ trang trí báo ảnh có kiến thức chuyên môn về thiết kế và làm bản tin. Lực lượng nhân công này không cần đào tạo thêm về chuyên môn. Có 2 ứng cử viên có thể làm việc cho dự án này. Các nhà chuyên môn này sẽ được trả công khoán theo dự án. Chi phí cụ thể để trang trí ảnh và làm bản tin được đề cập trong biểu mẫu Giá vốn hàng hoá. Food Service Sheet sẽ thuê 2 sinh viên cao đẳng với mức lương tối thiểu làm công việc gửi các bưu kiện.*

## Phụ lục 9. Mẫu giới thiệu về ban quản lý

### Bản giới thiệu về ban quản lý

Nếu bạn hoặc ban quản lý của bạn chưa có kinh nghiệm trong lĩnh vực kinh doanh bạn sắp sửa tham gia, bạn vẫn có thể lập một bản giới thiệu có sức thuyết phục về ban lãnh đạo của mình để giúp bạn quảng cáo doanh nghiệp của mình cho người đọc. Nhiều tập hợp các kỹ năng trong những công việc không mấy liên quan đến công việc sắp tới vẫn có thể được chuyển sang sử dụng một cách thành công. Vấn đề chỉ đơn giản là nhận biết được những kỹ năng mà bạn có để có thể thu hút sự chú ý. Bản phân tích dưới đây sẽ hướng dẫn bạn tạo dựng được một danh sách các kỹ năng và kinh nghiệm thích hợp mà có thể hiện tại bạn chưa thấy rõ. Hãy sử dụng những kỹ năng bạn liệt kê được ở đây để lập Bản Giới thiệu về Ban quản lý của bạn.

1. Hãy liệt kê toàn bộ những trách nhiệm bạn đã đảm nhận trong công việc trước đây, dù cho đó là một doanh nghiệp do bạn làm chủ hay một công việc làm thuê cho người khác. Khi bạn lập bản liệt kê này, không nên chỉ liệt kê một cách đơn giản những nhiệm vụ liên quan đến chức vụ trước đây của bạn, hãy nghĩ tới những trách nhiệm bạn đã phải đảm nhận thực tế trong công việc. Đó có thể là những việc đơn giản như diễn giải rõ các ý tưởng trong các cuộc họp, hoặc quản lý một đơn vị dự án.

---

---

---

---

---

2. Với mỗi loại trách nhiệm, hãy xác định rõ xem những kỹ năng đó có thể được sử dụng trong công việc kinh doanh mới như thế nào. Khi bạn đã có những thông tin này, bạn có thể lập được một bản giới thiệu những kỹ năng của bạn trong kế hoạch kinh doanh của mình.

Trách nhiệm	Ứng dụng trong kinh doanh
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>

3. Nếu bạn còn trẻ và chưa có nhiều kinh nghiệm làm việc, hãy nghĩ tới những kinh nghiệm sống để có thể lập được một danh sách các kỹ năng có thể giúp bạn điều hành doanh nghiệp. Có thể bạn là người luôn đứng ra tổ chức các kỳ nghỉ cho gia đình mình, hoặc ở trường luôn là người mà bạn bè nhờ cậy mỗi khi muốn tìm cách bố trí công việc một cách hiệu quả nhất. Hãy đưa ra các ví dụ chứng tỏ rằng những người khác công nhận khả năng của bạn, ví dụ như các giải thưởng, các chức vụ bạn đã từng đảm nhận ở hội sinh viên, những trách nhiệm trong gia đình, v.v..

Danh mục các kỹ năng

---

---

---

---

---

4. Bây giờ, hãy xác định xem những kỹ năng trên sẽ giúp bạn điều hành doanh nghiệp như thế nào. Khi đã xác định rõ, hãy dùng chúng để lập một bản giới thiệu về bản thân trong kế hoạch kinh doanh của bạn.

Kỹ năng	Ứng dụng trong kinh doanh
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>

**Phụ lục 10. Mẫu báo cáo cân đối tài sản**

	Năm 1	Năm 2	Năm 3	Năm 4	Năm 5
<b>Tài sản</b>					
Tài sản lưu động					
Tiền mặt					
Khoản phải thu					
Hàng tồn kho					
<i>Tổng tài sản lưu động</i>					
Tài sản cố định					
Thiết bị nhà xưởng					
Đầu tư					
Các tài sản dài hạn khác					
<i>Tổng tài sản cố định</i>					
<b>Tổng tài sản</b>					
<b>Nợ</b>					
Dư nợ					
Khoản phải trả					
Nợ đọng					
Thuế					
<i>Tổng dư nợ</i>					
Nợ dài hạn					
Trái phiếu cần thanh toán					
Vay thế chấp phải trả					
Giấy nợ phải trả					
<i>Tổng nợ dài hạn</i>					
<b>Tổng nợ</b>					
Vốn tự có					