

CHƯƠNG 2. KỸ NĂNG KHỞI NGHIỆP VÀ LẬP MÔ HÌNH KINH DOANH

2.1 Giới thiệu kiến thức cơ bản về thị trường (quy luật cung – cầu, vòng đời sản phẩm...)

2.1.1 Thị trường – Khái niệm và phân loại

2.1.1.1 Khái niệm

Thị trường là tập hợp các điều kiện và thỏa thuận mà thông qua đó người mua và người bán tiến hành sự trao đổi hàng hóa với nhau.

Chức năng của thị trường là trao đổi hàng hóa. Sự trao đổi này chỉ diễn ra được trong những điều kiện cụ thể, thông qua những ràng buộc, hay dàn xếp cụ thể mà những người tham gia phải tuân thủ. Có những điều kiện chung ràng buộc mọi thị trường. Song cũng có những điều kiện riêng chỉ liên quan đến những nhóm thị trường cụ thể.

Vì thế, ở một số thị trường, người ta vẫn trực tiếp gặp nhau để mua, bán hàng hóa. Song ở một số thị trường khác, sự mua bán hàng hóa chỉ diễn ra thông qua những người môi giới, hay trung gian (như ở thị trường chứng khoán, forex). Tại một số thị trường, người mua và người bán mặc cả với nhau về giá cả của từng loại hàng hóa, song ở một số thị trường khác, điều này lại không diễn ra. Như một tiến trình, dù thực hiện dưới phương thức nào, trên thị trường, người mua và người bán cũng luôn luôn tác động lẫn nhau để xác định giá cả và số lượng hàng hóa được trao đổi. Quá trình đó cũng là nội dung thực chất của thị trường.

2.1.1.2. Phân loại thị trường

- ✓ Phân loại thị trường theo nội dung hàng hóa
 - Thị trường hàng hóa tiêu dùng (thị trường đầu ra) : Các thị trường đầu ra lại có thể phân nhỏ thành vô số thị trường cụ thể như thị trường gạo, thị trường quần áo, thị trường ô tô, thị trường giáo dục.
 - Thị trường các yếu tố sản xuất (thị trường đầu vào). Các thị trường đầu vào có thể phân thành thị trường vốn hiện vật (máy móc, thiết bị, nhà xưởng v.v...), thị trường đất đai, thị trường lao động v.v...
- ✓ Phân loại thị trường theo không gian kinh tế mà theo đó các quan hệ trao đổi hàng hóa diễn ra:
 - Thị trường thế giới,
 - Thị trường khu vực,
 - Thị trường quốc gia,
 - Thị trường 50 vùng hay địa phương
 - Theo cấu trúc thị trường:

- Thị trường cạnh tranh hoàn hảo (trên thị trường này, người mua hay người bán không có quyền lực chi phối giá cả hàng hóa)

- Thị trường cạnh tranh không hoàn hảo (trên thị trường dạng này, người mua hay người bán riêng biệt, dù ít, dù nhiều vẫn có khả năng chi phối giá)

2.1.2. Khái niệm về Cầu – Lý thuyết hành vi của người tiêu dùng

2.1.2.1 Các khái niệm:

Cầu là số lượng hàng hóa hoặc dịch vụ mà tiêu dùng mong muốn và có khả năng mua tại các mức giá khác nhau trong một thời gian nhất định với giả định các nhân tố khác không đổi (*ceteris paribus*).

Lượng cầu: Là số lượng hàng hóa/ dịch vụ mà người tiêu dùng muốn mua và có khả năng mua tại mỗi mức giá khác nhau trong một thời gian nhất định với giả định các nhân tố khác không đổi.

Nhu cầu: Là những nguyện vọng, mong ước vô hạn về hàng hóa/ dịch vụ của con người. Sự khan hiếm làm cho hầu hết các nhu cầu không được thỏa mãn.

Cầu cá nhân: Là số lượng hàng hóa/ dịch vụ mà một cá nhân mong muốn mua và có khả năng mua tại các mức giá khác nhau trong một thời gian nhất định với giả định các nhân tố khác không đổi.

Cầu thị trường: Là tổng cầu cá nhân ở các mức giá. Khi cộng lượng cầu cá nhân ở mỗi mức giá, chúng ta có lượng cầu thị trường tại mỗi mức giá.

2.1.2.2 Luật cầu

Với giả định các nhân tố khác không đổi, số lượng hàng hóa hoặc dịch vụ được cầu trong một khoảng thời gian nhất định sẽ tăng lên khi giá giảm và ngược lại, sẽ giảm khi giá tăng.

Như vậy, giá hàng hóa/ dịch vụ và lượng cầu có quan hệ nghịch.

$$P \uparrow \rightarrow Q_d \downarrow$$

$$P \downarrow \rightarrow Q_d \uparrow$$

2.1.2.3. Các công cụ biểu diễn cầu

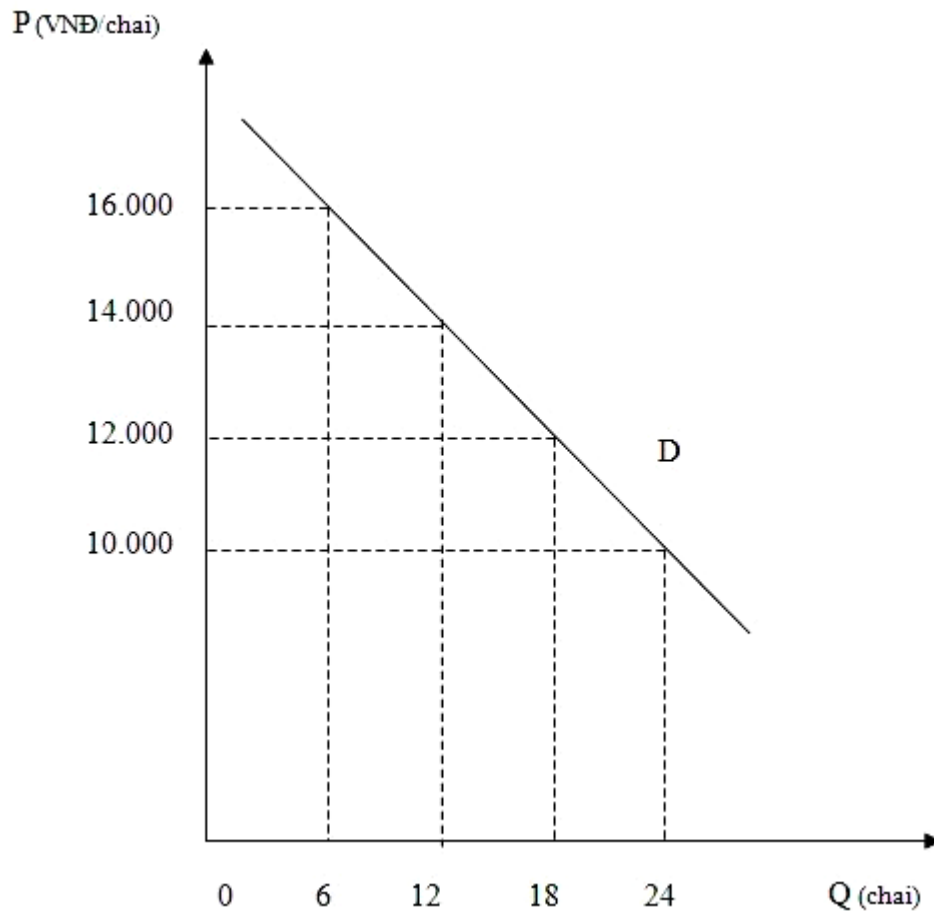
✓ *Biểu cầu*

Đó là một bảng số liệu gồm ít nhất 2 cột giá và lượng cầu, cho biết phản ứng của người tiêu dùng tại các mức giá khác nhau.

P (VNĐ/chai)	Q_D (chai)
10.000	24
12.000	18
14.000	12
16.000	6

✓ *Đồ thị cầu*

Đường cầu là đường dốc xuống từ trái qua phải thể hiện mối quan hệ tỉ lệ



nghịch giữa giá và lượng cầu.

Khi phân thay đổi trong các mức giá là một hằng và phân thay đổi ở các mức lượng cầu cũng là một hằng số thì đường cầu sẽ là một đường tuyến tính như đồ thị. Tuy nhiên, trong thực tế thì hiện tượng này hiếm khi xảy ra và đường cầu thường có dạng phi tuyến tính.

✓ *Hàm cầu*

Phương trình đường cầu dạng tuyến tính:

$$P = a + bQ_D \text{ hoặc } Q_D = c + dP$$

(với a, b, c, d là hằng số; $b, d < 0$)

Hàm cầu (Demand Function): là hàm số biểu thị mối quan hệ giữa lượng cầu với các biến số có ảnh hưởng đến lượng cầu: $Q_D = f(P_x, P_y, I, T, E, N)$, trong đó:

P_x (price): giá của chính hàng hoá dịch vụ đó

P_y : giá của hàng hoá liên quan

I (income): thu nhập của người tiêu dùng

T (taste): thị hiếu

E (expectation): kỳ vọng của người mua.

N (number of buyers): số lượng người mua trên thị trường

2.1.2.4. Các nhân tố ảnh hưởng tới cầu

✓ *Giá hàng hoá dịch vụ*

Giá hàng hoá dịch vụ ảnh hưởng đến lượng cầu theo luật cầu. Khi giá hàng hoá dịch vụ tăng lên, lượng cầu đối với hàng hoá dịch vụ giảm xuống và ngược lại.

✓ *Giá của hàng hoá liên quan*

Có hai nhóm hàng hoá liên quan ảnh hưởng tới lượng cầu về hàng hoá đang được nghiên cứu là hàng hoá thay thế và hàng hoá bổ sung.

a) Hàng hoá thay thế: X và Y là hàng hoá thay thế khi việc sử dụng X có thể thay thế cho việc sử dụng Y nhưng vẫn giữ nguyên được mục đích sử dụng ban đầu.

VD: Bột giặt TIDE và OMO, dầu gội CLEAR và SUNSILK.

$P_y \downarrow \Rightarrow Q_y \uparrow \Rightarrow Q_x \downarrow \Rightarrow$ Đường cầu X dịch chuyển sang trái

$P_y \uparrow \Rightarrow Q_y \downarrow \Rightarrow Q_x \uparrow \Rightarrow$ Đường cầu X dịch chuyển sang phải

b) Hàng hoá bổ sung: X, Y là hàng hoá bổ sung khi việc sử dụng X phải đi kèm với việc sử dụng Y để đảm bảo giá trị sử dụng của hai hàng hoá.

VD: Bếp gas và bình gas là hai hàng hoá bổ sung.

$P_y \downarrow \Rightarrow Q_y \uparrow \Rightarrow Q_x \uparrow \Rightarrow$ Đường cầu X dịch chuyển sang phải

$P_y \uparrow \Rightarrow Q_y \downarrow \Rightarrow Q_x \downarrow \Rightarrow$ Đường cầu X dịch chuyển sang trái

✓ *Thu nhập của người tiêu dùng*

Dựa vào ảnh hưởng của thu nhập tới lượng cầu về hàng hoá, Engel chia hàng hoá thành 2 loại:

+ Những hàng hoá mà khi thu nhập tăng, lượng cầu về hàng hoá tăng lên; khi thu nhập giảm, lượng cầu về hàng hoá giảm xuống được gọi là hàng hoá thông thường.

+ Những hàng hoá khi thu nhập tăng, lượng cầu về hàng hoá giảm xuống; khi thu nhập giảm xuống, lượng cầu về hàng hoá tăng lên được gọi là hàng hoá thứ cấp.

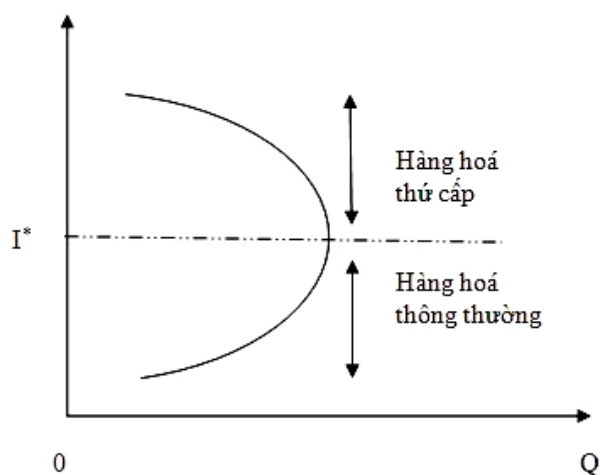
Theo quy luật Engel: với mỗi mức thu nhập khác nhau, người tiêu dùng sẽ có quan niệm khác nhau về cùng một loại hàng hoá.

✓ *Thị hiếu*

Thị hiếu là sở thích hay sự quan tâm của một nhóm người về loại hàng hoá dịch vụ nào đó mà có ảnh hưởng đến tâm lý tiêu dùng của người tiêu dùng;

Thị hiếu xác định chủng loại hàng hoá mà người tiêu dùng muốn mua;

Đường Engel



Thị hiếu phụ thuộc vào các nhân tố:

- + Tập quán tiêu dùng;
- + Tâm lý lứa tuổi;
- + Giới tính;
- + Tôn giáo;
- + Thị hiếu có thể thay đổi theo thời gian và chịu ảnh hưởng lớn của quảng cáo.

Xác định đúng thị hiếu người tiêu dùng, nhà sản xuất sẽ đáp ứng tốt hơn nhu cầu của họ, kích thích người tiêu dùng cầu nhiều hơn về sản phẩm mà hãng sản xuất ra.

Khi nhà sản xuất cung cấp tung ra sản phẩm đúng lúc thị hiếu về sản phẩm xuất hiện, tức là nhà cung cấp đáp ứng kịp thời thị hiếu của người tiêu dùng, thì lượng cầu về sản phẩm sẽ tăng cao.

✓ *Kỳ vọng của người tiêu dùng*

Kỳ vọng là những dự đoán của người tiêu dùng về diễn biến của thị trường trong tương lai có ảnh hưởng đến cầu hiện tại.

Các loại kỳ vọng: kỳ vọng về giá hàng hoá, về thu nhập, về giá cả hàng hoá liên quan, về số lượng người mua hàng....

Nếu các kỳ vọng thuận lợi đối với người tiêu dùng thì lượng cầu hiện tại sẽ giảm, đường cầu dịch chuyển sang trái và ngược lại.

✓ *Số lượng người tiêu dùng*

Số lượng người mua cho thấy quy mô của thị trường. Thị trường càng nhiều người tiêu dùng thì cầu đối với hàng hoá, dịch vụ càng lớn. Thị trường càng ít người tiêu dùng thì cầu về hàng hoá, dịch vụ càng nhỏ.

* Lưu ý: Các nhân tố từ 4.1 đến 4.5 có ảnh hưởng đến cầu cá nhân và cầu thị trường, riêng nhân tố 4.6 số lượng người mua trên thị trường thì có ảnh hưởng đến cầu thị trường về hàng hoá dịch vụ.

2.1.2.5. Phân biệt sự di chuyển và dịch chuyển của đường cầu

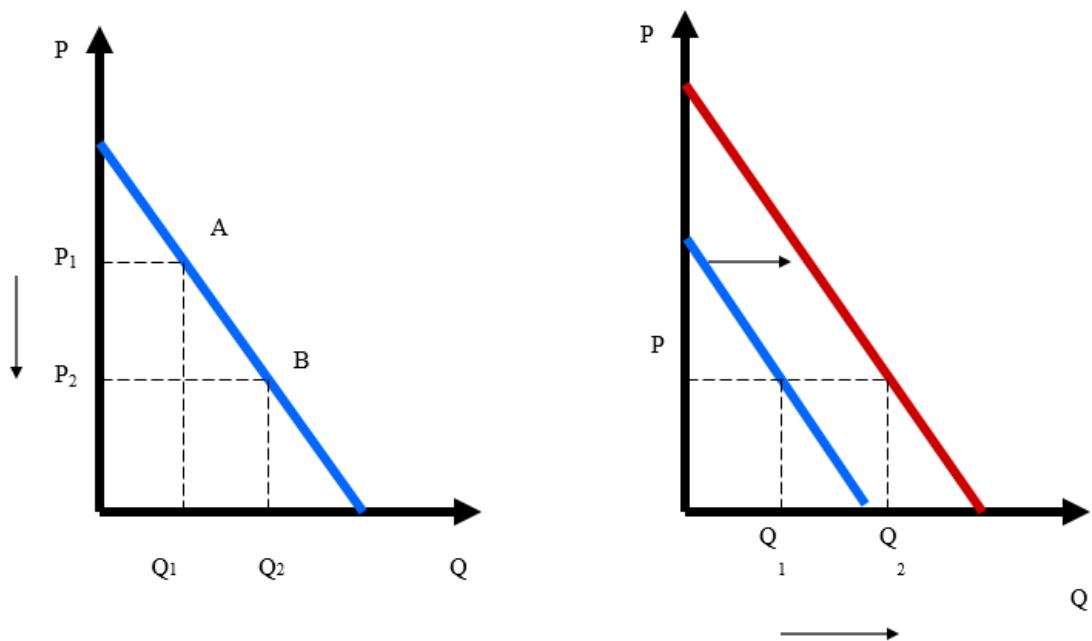
✓ *Sự di chuyển trên đường cầu:*

Giá của hàng hóa hoặc dịch vụ đang nghiên cứu là nhân tố nội sinh. Khi giá thay đổi làm lượng cầu thay đổi tạo ra sự di chuyển (lên trên hoặc xuống dưới) của các điểm trên một đường cầu.

Thu nhập, thị hiếu, kỳ vọng, số lượng người tiêu dùng, giá cả hàng hoá liên quan là nhân tố ngoại sinh gây ra sự dịch chuyển của đường cầu.

Nếu sự thay đổi của các nhân tố này làm lượng cầu tăng lên ở các mức giá thì đường cầu sẽ dịch chuyển sang phải.

Nếu sự thay đổi của các nhân tố này làm lượng cầu giảm xuống ở các mức giá thì đường cầu dịch chuyển sang trái.



2.1.3. Khái niệm Cung – Lý thuyết hành vi của người sản xuất

2.1.3.1 Các khái niệm:

Cung là số lượng hàng hóa / dịch vụ mà người bán có khả năng bán và sẵn sàng bán tại các mức giá khác nhau trong một khoảng thời gian nhất định với giả định các nhân tố khác không đổi (*ceteris paribus*).

Lượng cung: lượng hàng hoá dịch vụ mà người bán có khả năng bán và sẵn sàng bán ở mỗi mức giá khác nhau trong một khoảng thời gian nhất định, giả định các nhân tố khác không đổi.

Cung cá nhân: lượng hàng hoá dịch vụ mà một cá nhân có khả năng và sẵn sàng bán ở các mức giá khác nhau trong một khoảng thời gian nhất định, giả định các nhân tố khác không đổi.

Cung thị trường bằng tổng cung cá nhân tại các mức giá, nó cho biết lượng hàng hoá dịch vụ mà tất cả những người bán trên thị trường có khả năng bán và sẵn sàng bán ở tất cả các mức giá khác nhau trong một khoảng thời gian nhất định, giả định các nhân tố khác không đổi.

2.1.3.2. Luật cung

Nội dung: lượng hàng hoá được cung trong khoảng thời gian đã cho tăng lên khi giá của hàng hoá đó tăng lên và ngược lại (giả định các nhân tố khác không đổi). Như vậy, giá hàng hóa / dịch vụ và lượng cung có quan hệ thuận.

$$P \uparrow \rightarrow Q_s \uparrow$$

$$P \downarrow \rightarrow Q_s \downarrow$$

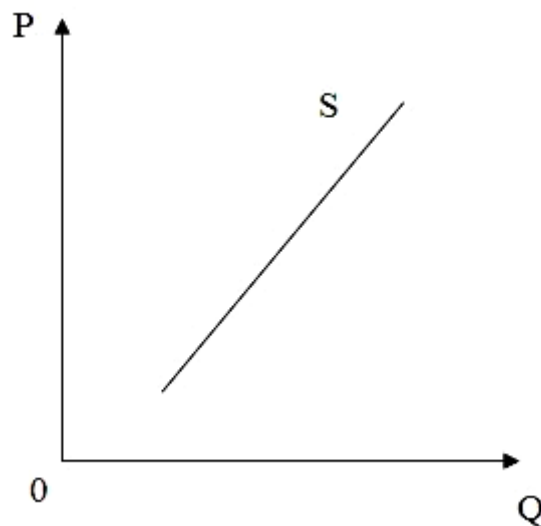
2.1.3.3. Các công cụ biểu diễn cung

✓ Biểu cung

P (VNĐ/chai)	Q _{D(B)} (chai)
10000	500
12000	800
14000	1100
16000	1400

✓ Đồ thị cung

Đường cung là đường đi lên từ trái qua phải thể hiện mối quan hệ tỉ lệ thuận giữa giá và lượng cung.



✓ Hàm cung

Phương trình đường cung tuyến tính:

$$P = a + bQ_S \text{ hoặc } Q_S = c + dP \text{ (a, b, c, d là hằng số; b, d > 0)}$$

Hàm cung là hàm số phản ánh mối quan hệ giữa lượng cung với các biến số có ảnh hưởng đến lượng cung.

$$Q_S = f(P_x, P_i, T_e, G, E, N)$$

Trong đó:

P_x là giá của chính hàng hóa, dịch vụ đó.

P_i : giá của các nhân tố đầu vào

T_e (Technology): công nghệ

G (Government's policy): chính sách của chính phủ

E (Expectations): kỳ vọng của nhà sản xuất

N (Number of sellers): số lượng người bán trên thị trường.

2.1.3.4. Các nhân tố ảnh hưởng tới cung

✓ *Giá hàng hoá, dịch vụ*

Giá hàng hoá dịch vụ ảnh hưởng đến lượng cung theo luật cung. Khi giá hàng hoá dịch vụ tăng, người sản xuất sẽ sản xuất nhiều hàng hoá hơn để tung ra thị trường nhằm thu lại nhiều lợi nhuận hơn và ngược lại.

$$\text{Thuế} \uparrow \Rightarrow \begin{cases} TC \uparrow \\ TR = \text{const} \end{cases} \Rightarrow \Pi \downarrow \Rightarrow Q_s \downarrow \Rightarrow \text{đường cung dịch chuyển sang trái}$$

$$\text{Trợ cấp} \uparrow \Rightarrow \begin{cases} TR \uparrow \\ TC = \text{const} \end{cases} \Rightarrow \Pi \uparrow \Rightarrow Q_s \uparrow \Rightarrow \text{đường cung dịch chuyển sang phải}$$

$$P_i \downarrow \Rightarrow \begin{cases} TC \downarrow \\ TR = \text{const} \end{cases} \Rightarrow \Pi \uparrow \Rightarrow Q_s \uparrow \Rightarrow \text{đường cung dịch chuyển sang phải}$$

$$P_i \uparrow \Rightarrow \begin{cases} TC \uparrow \\ TR = \text{const} \end{cases} \Rightarrow \Pi \downarrow \Rightarrow Q_s \downarrow \Rightarrow \text{đường cung dịch chuyển sang trái}$$

✓ *Giá các yếu tố sản xuất*

Giá của các yếu tố sản xuất tác động trực tiếp đến chi phí sản xuất và do đó ảnh hưởng đến lượng hàng hoá mà người sản xuất muốn bán.

✓ *Chính sách của chính phủ*

Các chính sách của chính phủ như chính sách pháp luật, chính sách thuế và chính sách trợ cấp đều có tác động mạnh mẽ đến lượng cung. Khi chính sách của chính phủ mang lại sự thuận lợi cho người sản xuất, người sản xuất được khuyến khích sản xuất khiến lượng cung tăng và đường cung dịch chuyển sang phải và ngược lại.

✓ *Công nghệ*

Công nghệ là yếu tố quan trọng trong sự thành bại của bất kỳ một doanh nghiệp nào. Công nghệ sản xuất có ảnh hưởng trực tiếp đến số lượng hàng hoá sản xuất ra.

$$T_{\text{hiện đại}} \Rightarrow \text{NSLĐ} \uparrow \Rightarrow \begin{cases} TC \downarrow \\ TR = \text{const} \end{cases} \Rightarrow \Pi \uparrow \Rightarrow Q_s \uparrow$$

$$T_{\text{lạc hậu}} \Rightarrow \text{NSLĐ} \downarrow \Rightarrow \begin{cases} TC \uparrow \\ TR = \text{const} \end{cases} \Rightarrow \Pi \downarrow \Rightarrow Q_s \downarrow$$

✓ *Các kỳ vọng của người bán*

Kỳ vọng là những dự đoán, dự báo của người sản xuất về những diễn biến thị trường trong tương lai ảnh hưởng đến cung hiện tại. Nếu các kỳ vọng thuận lợi đối với người bán thì lượng cung hiện tại sẽ giảm, đường cung dịch chuyển sang trái và ngược lại.

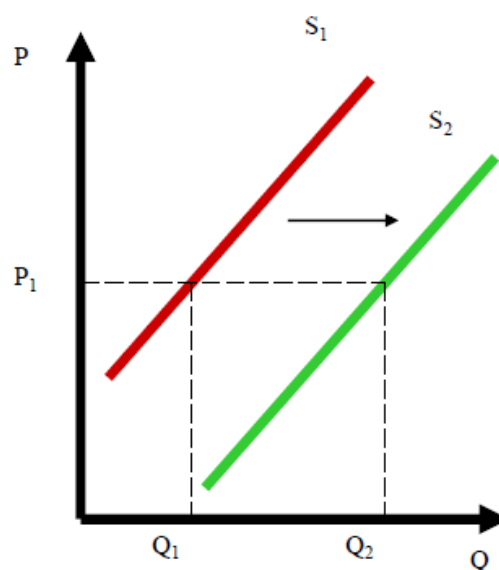
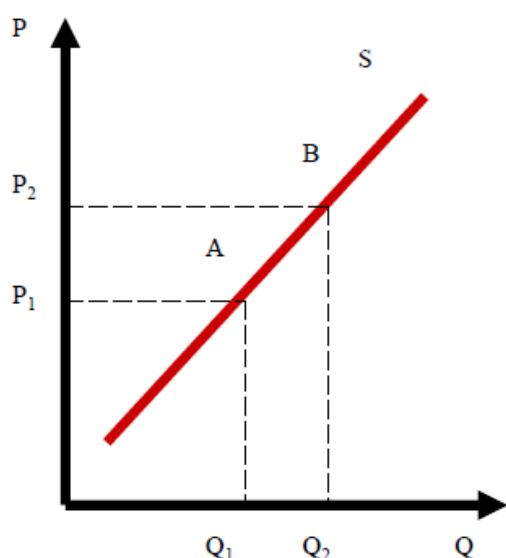
✓ *Số lượng người bán trên thị trường*

Số lượng người bán có ảnh hưởng trực tiếp đến số hàng hoá bán ra trên thị trường. Khi có nhiều người bán, lượng cung hàng hoá tăng lên khiến đường cung hàng hoá dịch chuyển sang phải và ngược lại.

2.1.3.5. Phân biệt sự di chuyển và dịch chuyển của đường cung

Giá hàng hoá dịch vụ là nhân tố nội sinh. Khi giá hàng hóa dịch vụ thay đổi sẽ gây ra sự di chuyển dọc theo đường cung (di chuyển lên trên hoặc xuống dưới).

Các nhân tố khác như giá các yếu tố đầu vào, chính sách của chính phủ, công nghệ, số lượng người sản xuất, các kỳ vọng là các nhân tố ngoại sinh. Sự thay đổi của các nhân tố này sẽ gây ra sự dịch chuyển của đường cung (dịch chuyển sang trái hoặc sang phải).



2.1.4 Cân bằng cầu cung thị trường

2.1.4.1. Cân bằng thị trường

Cân bằng thị trường là trạng thái mà tại đó cung vừa đủ thỏa mãn cầu, do đó mà không có sức ép làm thay đổi giá. Tại mức giá này, chúng ta có lượng cung và lượng cầu bằng nhau. Khi đó, điểm giao nhau giữa đường cung và đường cầu là điểm cân bằng và lượng cung và lượng cầu tại mức giá này là lượng cân bằng.

2.1.4.2. Quy luật cung - cầu

Nguyên lý cung – cầu, hay quy luật cung cầu, phát biểu rằng thông qua sự điều chỉnh của thị trường, một mức giá cân bằng (còn gọi là mức giá thị trường) và một lượng giao dịch hàng cân bằng sẽ được xác định. Mức giá và lượng hàng đó tương ứng với giao điểm của đường cung và đường cầu. Trạng thái cân bằng của một mặt hàng như thế gọi là cân bằng bộ phận. Khi đạt trạng thái cân bằng của cùng lúc tất cả các mặt hàng, kinh tế học gọi đó là cân bằng tổng thể hay cân bằng chung. Ở trạng thái cân bằng, sẽ không có dư cung (lượng cung lớn hơn lượng cầu) hay dư cầu (lượng cầu lớn hơn lượng cung).

Bốn nguyên lý cơ bản về cung và cầu:

- Nếu nhu cầu tăng (đường cầu thay đổi về bên phải) và nguồn cung vẫn không đổi, thì tình trạng thiếu hụt xảy ra, dẫn đến giá cân bằng cao hơn.
- Nếu nhu cầu giảm (đường cầu dịch chuyển về bên trái) và nguồn cung vẫn không đổi, thì thặng dư xảy ra, dẫn đến giá cân bằng thấp hơn.
- Nếu cầu vẫn không thay đổi và cung tăng (đường cung dịch chuyển về bên phải), thì thặng dư xảy ra, dẫn đến giá cân bằng thấp hơn.
- Nếu cầu vẫn không thay đổi và cung giảm (đường cung dịch chuyển về bên trái), thì tình trạng thiếu hụt xảy ra, dẫn đến giá cân bằng cao hơn.

Chúng ta có thể xác định điểm cân bằng theo 3 phương pháp sau:

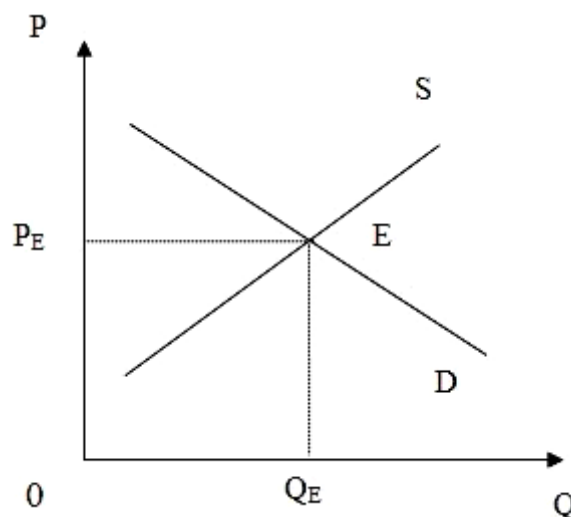
Cách 1: Dựa vào biểu cung và biểu cầu

P (VNĐ/chai)	Q_S (chai)	Q_D (chai)
10000	500	1000
12000	800	800
14000	1100	600
16000	1400	400

$Q_S = Q_D \Rightarrow$ không có sức ép về giá

Điểm cân bằng E ($P_E = 12000$, $Q_E = 800$).

Cách 2: Dựa vào đồ thị đường cung cầu



Cách 3: Dựa vào phương trình đường cung và phương trình đường cầu (đây là phương pháp thường được sử dụng nhất)

$$\begin{cases} P = a - bQ_D \\ P = c + dQ_S \end{cases}$$

\Rightarrow giải phương trình $a - bQ_E = c + dQ_E$ để tính Q_E và từ đó suy ra P_E

Sự thay đổi trạng thái cân bằng

Cân bằng được hiểu là trạng thái ổn định. Nhưng điểm cân bằng cầu cung không phải là bất biến. Khi có một nhân tố trong hàm cầu hoặc hàm cung thay đổi khiến đường cầu hoặc đường cung dịch chuyển hoặc khi cả đường cung và đường cầu đều dịch chuyển thì ta có điểm cân bằng mới, giá cân bằng mới và lượng cân bằng mới.

Từ đó ta có 3 cách xác định trạng thái cân bằng mới:

- Xác định xem đường cầu hoặc đường cung hoặc cả đường cầu và đường cung sẽ dịch chuyển;
- Xác định xem đường cầu hoặc đường cung dịch chuyển sang phải hay sang trái;
- Xác định xem sự dịch chuyển này tác động đến giá và lượng cân bằng như thế nào.

Trường hợp 1: Cầu cố định, cung dịch chuyển \Rightarrow điểm cân bằng di chuyển trên đường cầu

- Khi cung dịch chuyển sang phải $PE \downarrow QE \uparrow$
- Khi cung dịch chuyển sang trái $PE \uparrow QE \downarrow$

Trường hợp 2: Cung cố định, cầu dịch chuyển \Rightarrow điểm cân bằng di chuyển trên đường cung

- Khi cầu dịch chuyển sang phải $PE \uparrow QE \uparrow$
- Khi cầu dịch chuyển sang trái $PE \downarrow QE \downarrow$

Trường hợp 3: Cả cung và cầu đều dịch chuyển (có 12 tình huống)

- Khi cung dịch chuyển sang phải, cầu dịch chuyển sang phải

Tình huống 1: Tốc độ thay đổi của cung lớn hơn tốc độ thay đổi của cầu: $PE \downarrow > QE \uparrow$

Tình huống 2: Tốc độ thay đổi của cầu lớn hơn tốc độ thay đổi của cung: $PE \uparrow < QE \uparrow$

Tình huống 3: Tốc độ thay đổi của cung bằng tốc độ thay đổi của cầu: PE không đổi $QE \uparrow$.

– Khi cung dịch chuyển sang phải, cầu dịch chuyển sang trái (3 tình huống tương tự)

– Khi cung dịch chuyển sang trái, cầu dịch chuyển sang phải (3 tình huống tương tự)

– Khi cung dịch chuyển sang trái, cầu dịch chuyển sang trái (3 tình huống tương tự)

Kết luận: Khi cả cung và cầu đều dịch chuyển, sự thay đổi giá và lượng cân bằng phụ thuộc vào tốc độ thay đổi của cung và cầu.

2.1.5 Trạng thái dư thừa và thiếu hụt

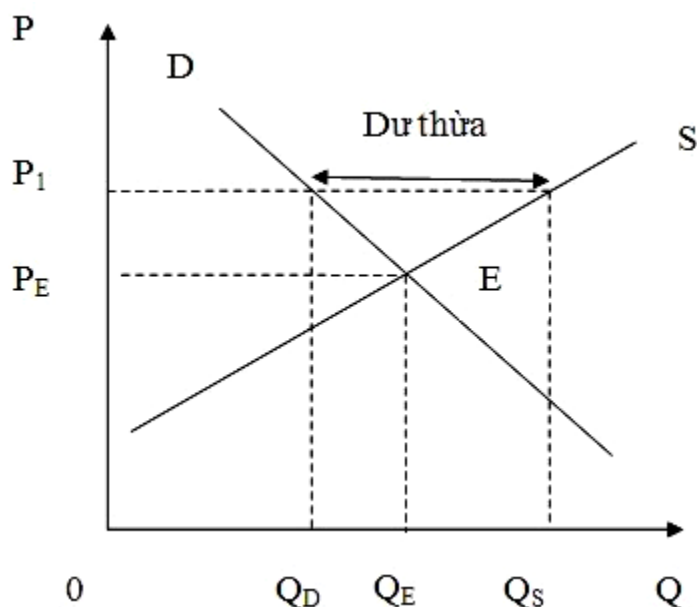
2.1.5.1 Trạng thái dư thừa (dư cung)

Bất kỳ một yếu tố nào tác động đến cung và cầu cũng có thể gây ra sự thay đổi trong giá cân bằng. Khi thị trường chưa kịp điều tiết hoặc không điều tiết được (do có sự can thiệp của chính phủ) thì trạng thái dư thừa hoặc thiếu hụt sẽ xảy ra.

Dư thừa sẽ xuất hiện khi mức giá trên thị trường P_1 lớn hơn giá cân bằng P_E .

Khi mức giá trên thị trường lớn hơn mức giá cân bằng dẫn tới lượng cung lớn hơn lượng cầu ($Q_S > Q_D$) gây nên trạng thái dư thừa.

Dư thừa còn gọi là thặng dư của cung, tức là lượng cung lớn hơn lượng cầu tại một mức giá mà mức giá đó lớn hơn mức giá cân bằng.

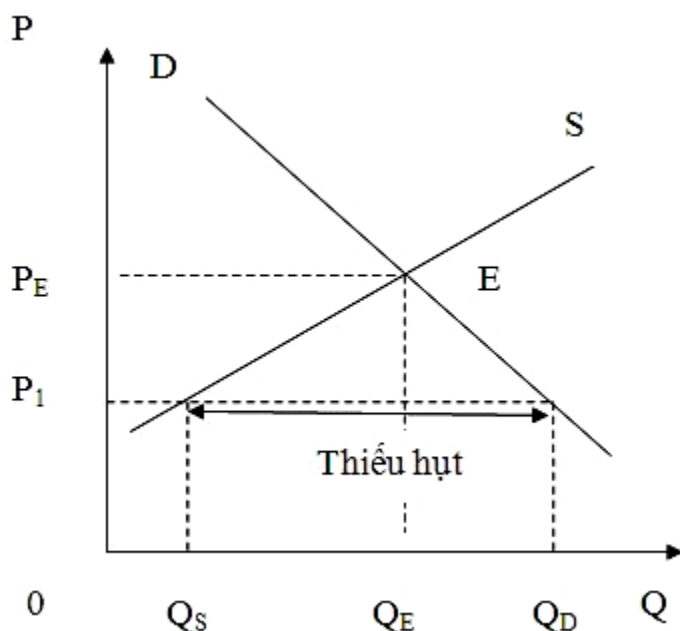


2.1.5.2 Trạng thái thiếu hụt (dư cầu)

Thiếu hụt sẽ xuất hiện khi mức giá trên thị trường P_2 nhỏ hơn giá cân bằng P_E .

Khi mức giá trên thị trường nhỏ hơn mức giá cân bằng dẫn tới lượng cầu lớn hơn lượng cung ($Q_D > Q_S$) gây nên trạng thái thiếu hụt.

Thiếu hụt còn gọi là thặng dư của cầu, tức là lượng cầu lớn hơn lượng cung tại một mức giá mà mức giá đó nhỏ hơn mức giá cân bằng.



2.1.5.3. Cơ chế tự điều tiết của thị trường

Bất cứ khi nào xuất hiện hiện tượng dư thừa hay thiếu hụt thì cả người mua và người bán sẽ điều chỉnh hành vi đi theo lợi ích riêng của mình và kết quả là thị trường đạt trạng thái cân bằng. Đây chính là cơ chế “bàn tay vô hình” – cơ chế tự điều tiết của

nền kinh tế thị trường. Xu hướng chung của thị trường là dư thừa kéo giá xuống, thiếu hụt đẩy giá lên.

Khi dư thừa, người bán tự động giảm giá để giải phóng số hàng ế thừa. Ngược lại, khi thiếu hụt, người bán tự động tăng giá.

2.1.6 Kiểm soát giá

Trong nhiều trường hợp, khi giá cân bằng được hình thành từ quan hệ cung cầu trên thị trường tự do, mức giá có thể quá thấp đối với nhà sản xuất hàng hóa hoặc quá cao cho người tiêu dùng. Khi đó, chính phủ sẽ can thiệp vào thị trường bằng việc quy định giá trần hoặc giá sàn để bảo vệ quyền lợi của người sản xuất hoặc người tiêu dùng.

Có hai loại giá chính phủ đưa ra là giá trần và giá sàn.

2.1.6.1. Giá sàn

Giá sàn là mức giá thấp nhất được phép lưu hành trên thị trường. Chính phủ sẽ quy định mọi mức giá thấp hơn giá sàn là bất hợp pháp (thường được gọi là bán phá giá).

- Để giá sàn có hiệu lực thì giá sàn phải lớn hơn mức giá cân bằng trên thị trường.
- Mục đích của việc đặt giá sàn của chính phủ là bảo vệ người sản xuất.
- Giá sàn gây ra tình trạng dư thừa trên thị trường. Biện pháp khắc phục tình trạng này là chính phủ mua vào toàn bộ lượng dư thừa.

Khi định ra giá sàn về một loại hàng hoá, nhà nước muốn bảo vệ lợi ích của những người cung ứng hàng hoá. Khi nhà nước cho rằng mức giá cân bằng trên thị trường là thấp, nhà nước có thể quy định một mức giá sàn – với tính cách là một mức giá tối thiểu mà các bên giao dịch phải tuân thủ – cao hơn. Khi không được mua, bán hàng hoá với mức giá thấp hơn giá sàn, trong trường hợp này, những người bán hàng hoá dường như sẽ có lợi. Nhờ việc kiểm soát giá của nhà nước, họ có khả năng bán hàng hoá với mức giá cao hơn giá cân bằng thị trường. Một biểu hiện của việc định giá sàn là chính sách tiền lương tối thiểu. Khi quy định mức lương tối thiểu cao hơn mức lương cân bằng trên thị trường (và chỉ trong trường hợp này, chính sách giá sàn mới có ý nghĩa), nhà nước kỳ vọng rằng những người lao động sẽ khấm khá hơn, nhờ có được mức lương cao hơn.

2.1.6.2 Giá trần

Giá trần là mức giá cao nhất được phép lưu hành trên thị trường. Chính phủ quy định mọi mức giá cao hơn giá trần là bất hợp pháp.

- Để giá trần có hiệu lực thì giá trần nhỏ hơn mức giá cân bằng trên thị trường.
- Mục đích của việc đặt giá trần của chính phủ: để bảo vệ người tiêu dùng. Khi đặt mức giá trần, người sản xuất không được đặt giá cao hơn mức giá trần đó.
- Giá trần gây ra tình trạng thiếu hụt trên thị trường. Biện pháp để khắc phục tình trạng này là chính phủ cung cấp toàn bộ lượng thiếu hụt của thị trường.

Khi thiết lập mức giá trần, mục tiêu của nhà nước là bảo vệ những người tiêu dùng. Khi mức giá cân bằng trên thị trường được xem là quá cao, bằng việc đưa ra mức giá trần thấp hơn, nhà nước hy vọng rằng, những người tiêu dùng có khả năng mua được hàng hoá với giá thấp và điều này được coi là có ý nghĩa xã hội to lớn khi những người có thu nhập thấp vẫn có khả năng tiếp cận được các hàng hoá quan trọng. Chính sách giá trần thường được áp dụng trên một số thị trường như thị trường nhà ở, thị trường vốn...

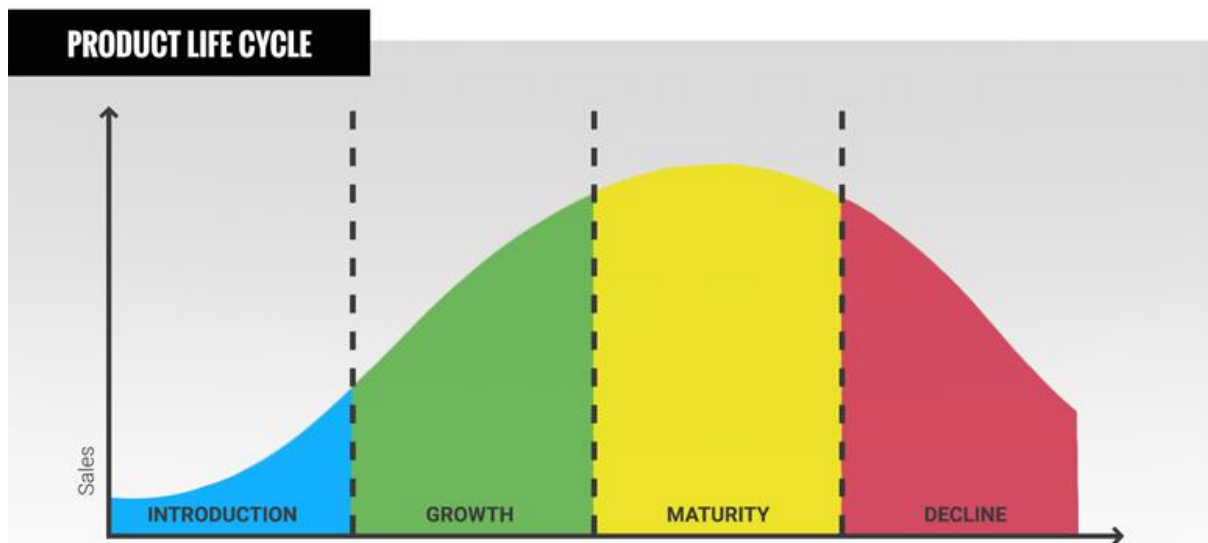
2.1.7 Vòng đời sản phẩm

2.1.7.1 Khái niệm vòng đời sản phẩm

Product Life Cycle – *Vòng đời sản phẩm* là một khái niệm vô cùng quan trọng trong Marketing. Thuật ngữ này miêu tả quy trình của sản phẩm, bắt đầu từ thời điểm mới thai nghén ý tưởng cho tới khi nó rời khỏi kệ hàng.

Không phải sản phẩm nào cũng đi đến giai đoạn lụi tàn cuối cùng. Vòng đời của sản phẩm đó có thể kéo dài và tiếp tục phát triển trong dài hạn.

Product Life Cycle – *vòng đời sản phẩm*, hiểu đơn giản là một quy trình mà doanh nghiệp quản lý sản phẩm của họ, từ thời điểm sản phẩm ra đời, cho tới khi nó bị đào thải khỏi thị trường.



Vòng đời của một sản phẩm bao gồm 4 giai đoạn chính như sau:

✓ **Giai đoạn 1: Giới thiệu sản phẩm (Introduction Stage)**

Sau khi hoàn thành việc nghiên cứu và phát triển, đã đến lúc doanh nghiệp tung sản phẩm ra thị trường.

- + *Chi phí đầu tư*: Doanh nghiệp vẫn phải bỏ ra nhiều chi phí cho hoạt động Marketing và quảng bá thương hiệu.
- + *Giá thành sản phẩm*: Vì phải tốn nhiều tiền bạc cho hoạt động R&D (nghiên cứu và phát triển sản phẩm), giá thành của sản phẩm lúc này là rất cao.
- + *Doanh thu*: Sản phẩm bắt đầu có doanh thu, nhưng số tiền thu về chưa đủ bù chi phí bỏ ra ban đầu.

Về cơ bản, doanh nghiệp phải chịu lỗ trong giai đoạn này.

✓ **Giai đoạn 2: Giai đoạn phát triển (Growth Stage)**

Sau giai đoạn ban đầu, khách hàng bắt đầu biết đến sản phẩm. Lượng doanh thu vì thế bắt đầu tăng trưởng mạnh mẽ.

- + *Chi phí đầu tư*: Doanh nghiệp tiếp tục đầu tư mạnh vào sản phẩm, dù chi phí đầu tư đã giảm so với giai đoạn 1.
- + *Giá thành sản phẩm*: Nhờ và việc sản xuất sản phẩm hàng loạt, giá thành sản phẩm đã giảm đáng kể so với giai đoạn mới tung ra thị trường.
- + *Doanh thu*: Doanh thu của sản phẩm tăng vọt. Doanh nghiệp bắt đầu hòa vốn và thu về những đồng lợi nhuận đầu tiên.
- + *Đối thủ cạnh tranh*: Các đối thủ cạnh tranh dần xuất hiện.

Trong giai đoạn này, sản phẩm đem lại cho doanh nghiệp lượng doanh thu lớn. Vì vậy, công ty bắt đầu hòa vốn và thu lợi nhuận từ chính sản phẩm.

✓ **Giai đoạn 3: Giai đoạn “trưởng thành” (Maturity Stage)**

Sản phẩm đã trải qua giai đoạn phát triển nóng nhất. Giờ nó đã tạo dựng chỗ đứng vững chắc trong lòng khách hàng.

- + *Chi phí đầu tư*: Chi phí mà doanh nghiệp bỏ ra trong giai đoạn này là thấp nhất.
- + *Giá thành sản phẩm*: Sản phẩm có giá thành tương đối ổn định, ở mức tương đương với giai đoạn trước.
- + *Doanh thu*: Trong giai đoạn này, doanh thu của sản phẩm đạt ở mức đỉnh điểm. Tuy nhiên, mức độ tăng trưởng doanh thu lại giảm so với giai đoạn trước.
- + *Đối thủ cạnh tranh*: Đối thủ cạnh tranh của sản phẩm bắt đầu tăng dần. Doanh nghiệp đã nghĩ đến phương án khác biệt hóa thương hiệu, đa dạng hóa tính năng để nâng cao vị thế cạnh tranh.

Tổng thể, đây là giai đoạn ổn định nhất của sản phẩm. Tăng trưởng dù không quá nóng, nhưng vẫn đem lại cho doanh nghiệp khoản doanh thu lớn từ sản phẩm. Nhưng sự cạnh tranh ngày một gay gắt, doanh nghiệp cần có phương án phòng thủ nhất định.

✓ **Giai đoạn 4: Giai đoạn thoái trào (Decline Stage)**

Đây là giai đoạn cuối của sản phẩm, trước khi nó chính thức rời hẳn kệ hàng.

- + *Chi phí đầu tư*: Để duy trì sức nóng, doanh nghiệp buộc phải đầu tư chi phí lớn để níu kéo người tiêu dùng tiếp tục sử dụng sản phẩm.
- + *Giá thành sản phẩm*: Doanh nghiệp buộc phải hạ giá sản phẩm để kích thích nhu cầu mua sắm của người tiêu dùng.
- + *Doanh thu*: Doanh thu sản phẩm giảm xuống rõ rệt so với các giai đoạn trước đó.
- + *Đối thủ cạnh tranh*: Số lượng đối thủ đạt ở mức cao nhất. Thị trường đạt đến mức bão hòa.

Ở giai đoạn này, nếu doanh nghiệp không có chiến lược sáng suốt nhằm vực dậy sản phẩm, một là sản phẩm sẽ chết, hai là sản phẩm sẽ sống vật vờ chờ đợi một tương lai không rõ ràng ở phía trước.

Nếu doanh nghiệp có chiến lược quảng bá đúng đắn, rất có thể, một vòng đời mới của sản phẩm lại bắt đầu.

2.1.7.2 Xác định vòng đời sản phẩm đang nằm ở đâu

Phương thức để xác định Product Life Cycle hiện tại khá đơn giản. Bạn có thể dựa trên một số những yếu tố như:

Yếu tố nội tại: Doanh nghiệp cần thu thập những thông tin định lượng, bao gồm: chi phí đầu tư, mức độ tăng trưởng, doanh số bán hàng và giá thành sản phẩm.

Yếu tố bên ngoài: Yếu tố bên ngoài rõ ràng nhất để xác định giai đoạn hiện tại của một sản phẩm, đó chính là đối thủ cạnh tranh.

Bạn cần xác định xem trên thị trường hiện tại có bao nhiêu đối thủ đang trực tiếp cạnh tranh với sản phẩm của bạn. Họ có đang phát triển các sản phẩm có tính năng giống hệt “đứa con cưng” của bạn hay không?

Ngoài ra, yếu tố thị trường cũng đóng góp một phần không nhỏ. Liệu thị trường bạn đang tiếp cận liệu có bão hòa? Số lượng khách hàng tiếp tục mua sản phẩm của bạn có nhiều hay không? Bạn có cần giảm giá sản phẩm để kích cầu?

2.1.7.3 Phương pháp kéo dài Product Life Cycle

Để có được một sản phẩm thành công, doanh nghiệp cần biết cách kéo dài giai đoạn tăng trưởng và trưởng thành của sản phẩm, cũng như đẩy lùi giai đoạn thoái trào.

Vậy làm thế nào để kéo dài vòng đời sản phẩm? Có 5 giải pháp hữu hiệu dành cho bạn:

Quảng cáo và truyền thông: Cách làm đơn giản nhất để kéo dài Product Life Cycle, đó chính là quảng cáo và truyền thông. Cách làm này vừa thu hút lượng khách hàng tiềm năng mới, lại là một phương thức hiệu quả để re-marketing tới đối tượng khách hàng cũ. Đây là cách làm thường thấy của các hãng phim lớn khi bộ phim của họ bước tới cuối giai đoạn trưởng thành, đầu giai đoạn thoái trào.

Giảm giá sản phẩm: Nếu cách marketing truyền thông lại sản phẩm không hiệu quả? Đã đến lúc doanh nghiệp nghĩ tới việc giảm giá cho sản phẩm để kích cầu. Chúng ta thường thấy phương thức này ở các hãng sản xuất điện thoại lớn, mỗi khi sản phẩm của họ lỗi mốt, hoặc đã trải qua thời kỳ tăng trưởng doanh thu nóng nhất. Đặc thù của ngành này là các sản phẩm có vòng đời tương đối ngắn, nên ta có thể dễ dàng bắt gặp chiến thuật này ở bất kỳ sản phẩm nào của Apple hay Samsung.

Thêm tính năng mới: Đây cũng là một giải pháp khác để kéo dài Product Life Cycle. Kiểu như sản phẩm sữa A nay đã “bổ sung thêm Canxi, thêm dưỡng chất, thêm bổ dưỡng” chẳng hạn. Khách hàng khi nhận thấy sản phẩm trước đây mình từng sử dụng có bổ sung thêm tính năng mới bên cạnh những tính năng họ từng rất yêu thích, có thể sẽ cân nhắc việc mua trở lại sản phẩm.

Những sản phẩm hay áp dụng phương thức này bao gồm: các loại sản phẩm thuộc ngành FMCG (mặt hàng tiêu dùng nhanh) hay smartphone (kiểu iPhone 6 với iPhone 6s).

Tìm kiếm thị trường mới: Khi thị trường cũ đã bão hòa, đã đến lúc sản phẩm của bạn nên tiếp cận thị trường mới tiềm năng hơn.

Bao bì sản phẩm mới: Khi khách hàng đã quá quen thuộc với bao bì cũ, họ bắt đầu cảm thấy chán và không muốn mua sản phẩm đó nữa. Một cách làm hay để kích cầu, đó là thổi một “làn gió mới” vào sản phẩm cũ: Bình mới rượu cũ. Doanh nghiệp bạn chỉ cần bỏ một khoản chi phí cho hoạt động thiết kế bao bì và quảng bá truyền thông. Hiệu quả sẽ tốt hơn rất nhiều việc phải phát triển lại từ đầu một dòng sản phẩm hoàn toàn mới

2.1.7.4 Ví dụ điển hình về vòng đời sản phẩm

Mì Hảo Hảo là một doanh nghiệp cung cấp sản phẩm mì ăn liền hàng đầu Việt Nam, thuộc sở hữu của tập đoàn Acecook. Tính đến năm 2018, sản phẩm tự hào là một trong những thương hiệu mì bán chạy tại Việt Nam trong 18 năm. Ra mắt đầu những năm 2000, Hảo Hảo thâm nhập thị trường mì ăn liền đầy tiềm năng tại Việt Nam. Hãng đã có những bước nghiên cứu thị trường thận trọng. Thời điểm đó, người tiêu dùng Việt Nam vẫn



ch chuộng các thương hiệu mì truyền thống, giá rẻ, như mì Miliket, mì Vifon, mì bán theo cân,... Tuy vậy, bao bì của những thương hiệu mì này lại chưa bắt mắt, , mẫu mã chưa đa dạng.

Đó là lúc Acecook tiến hành nghiên cứu và phát triển sản phẩm Hảo Hảo với bao bì bắt mắt, nhiều hương vị mới lạ (như lẩu Thái, tôm chua cay, mì gà,...), ngon miệng và an toàn, tiêu chuẩn công nghệ Nhật Bản.

Giai đoạn 1: Tung ra thị trường

Đây là thời điểm Hảo Hảo triển khai chiến dịch quảng bá truyền thông mạnh mẽ nhất. Dày đặc các chiến dịch quảng cáo mì Hảo Hảo tôm chua cay, mì Hảo Hảo lẩu Thái xuất hiện trên kênh sóng VTV3 hay HTV7. Spot quảng cáo với sự xuất hiện của các danh hài nổi tiếng thời đó đã ngay lập tức chiếm cảm tình của người tiêu dùng.

Ngoài ra, để đảm bảo đáp ứng lượng cầu khổng lồ từ người tiêu dùng, trong năm 2003, Acecook tiến hành hoàn thiện hệ thống nhà máy sản xuất mì từ Hưng Yên đến TP. HCM.

Giai đoạn 2: Tăng trưởng mạnh mẽ

Đến giai đoạn này, mì Hào Hào bắt đầu chiếm dần thị phần mì ăn liền tại Việt Nam. Hãng vẫn tiếp tục các chương trình truyền thông của mình để duy trì tốc độ tăng trưởng, gồm: tham gia tài trợ một số chương trình truyền hình lớn, tiếp tục mua spot quảng cáo trên VTV3 hoặc HTV7 để tối đa hóa lượng khách hàng mới,...

Giai đoạn 3: Phát triển bền vững

Tới khoảng năm 2005 trở đi, mì Hào Hào chính thức chiếm thị phần số 1 tại Việt Nam. Sản phẩm cũng bắt đầu bước vào giai đoạn phát triển bền vững trong chu kỳ sống của mình. Hãng bắt đầu giảm ngân sách truyền thông, tập trung quảng bá khía cạnh chiều sâu (như nhấn mạnh yếu tố đã phục vụ hơn 2 tỷ lượt bữa ăn tại Việt Nam, là mì chiếm thị phần số 1 nhiều năm liền,...). Tuy vậy, hãng cũng bắt đầu gặp phải nhiều thách thức, như thương hiệu mì Omachi của Masan ra đời (với câu slogan nổi tiếng: Rất ngon mà không sợ nóng), hay các hãng mì cùng phân khúc cạnh tranh trực tiếp như mì Gấu đỏ, mì Cung đình,...

Giai đoạn 4: Cải tiến để kéo dài Product Life Cycle

Nhận thấy thị trường mì ăn liền Việt Nam có dấu hiệu bão hòa với quá nhiều thương hiệu khác nhau, Acecook quyết định cải tiến sản phẩm của mình.

Đầu tiên là sự ra mắt của dòng sản phẩm Handy Hào Hào dưới dạng cốc nhựa tiện dụng (ra mắt song song với mì gói truyền thống). Đồng hành cùng sản phẩm là việc lựa chọn 2 KOL hết sức nổi tiếng thời điểm này là Hoài Linh và Tóc Tiên.



Đồng thời, Acecook cũng tính đến phương án thay thế bằng các sản phẩm khác Hào Hào, như việc cho ra mắt mì phở Đệ nhất, các loại mì ăn liền khác như hủ tiếu, bún bò,...

Những cải tiến và đẩy mạnh quảng bá sản phẩm đã giúp mì Hào Hào tiếp tục duy trì thị phần số 1 của mình trên thị trường.

Việc duy trì vòng đời sản phẩm là một việc làm không đơn giản. Các doanh nghiệp phải biết vận dụng nhiều kỹ năng, thấu hiểu kỹ lưỡng yếu tố nội tại và bên ngoài thị trường để có những nước đi đúng đắn nhất.

2.2 Kỹ năng khởi nghiệp

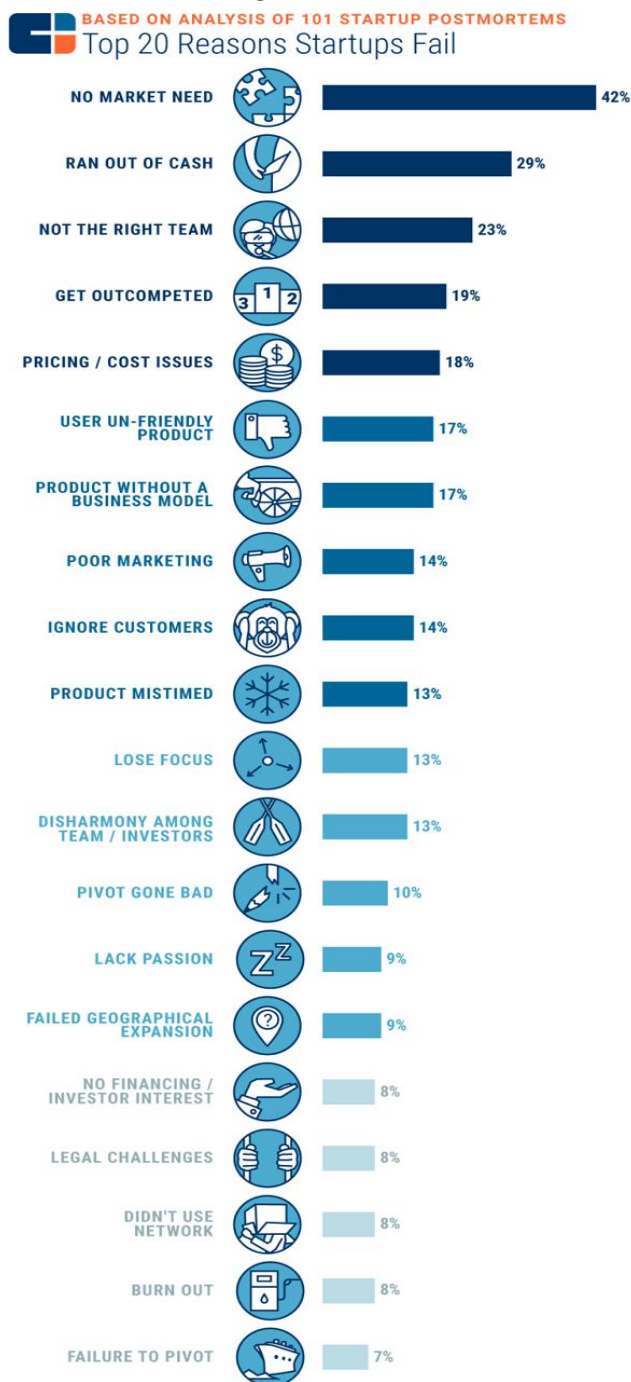
2.2.1. Những sai lầm trong tư duy nào mà những người khởi nghiệp sáng tạo mắc phải

2.2.1.1 Lãng tránh đề cập đến khách hàng

Đây là một trong những vấn đề mà chúng tôi, FiNNO và những tổ chức ươm tạo, những doanh nghiệp đang thực hiện quá trình đổi mới sáng tạo tại Việt Nam và trên thế giới luôn luôn phải đối mặt. Đôi khi chúng tôi, đôi khi những nhà sáng lập vì một lý do “thần bí” nào đó, luôn “thao thao bất tuyệt” về khả năng thành công của ý tưởng, nhưng khi được hỏi về khách hàng, chúng ta có cảm giác khá ngại và luôn lãng tránh sang một câu chuyện khác. *Vì sao thế?*

20 lý do hàng đầu mà một doanh nghiệp khởi nghiệp sáng tạo thất bại. Nguồn: CB

Trong báo cáo của CB Insights năm 2019 đã chỉ ra những nguyên nhân các doanh



CBINSIGHTS

nh nghiệp khởi nghiệp sáng tạo thất bại, trong đó lý do cao nhất dẫn đến việc một doanh

nghiệp khởi nghiệp sáng tạo thất bại: *bán thứ khách hàng không cần*. Nỗi sợ tiếp cận với khách hàng có thể giải thích một cách đơn giản bởi vì chúng ta luôn e ngại những gì chúng ta không hiểu, hay trên thực tế, chúng ta không biết nên hiểu gì từ khách hàng, việc dễ dàng nhất có thể làm đó là xây dựng sản phẩm, dịch vụ dựa trên các *giả thuyết* của riêng chúng ta.

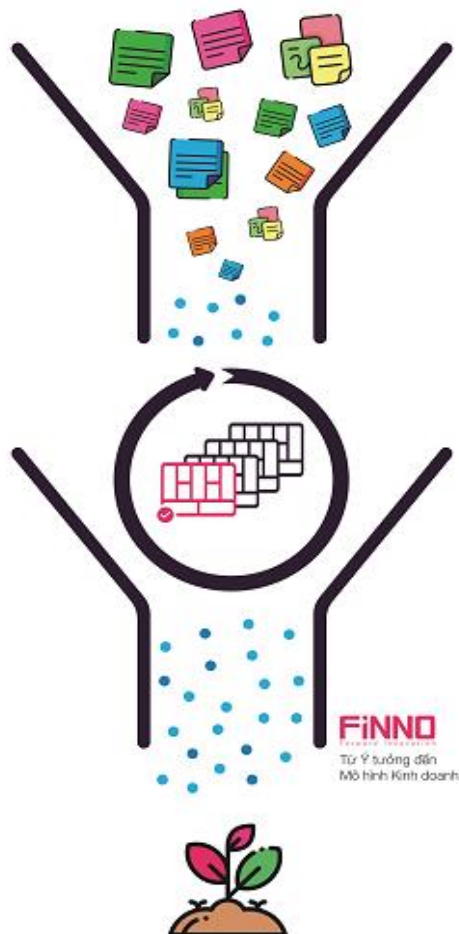
Trong phân khúc khách hàng trong mô hình kinh doanh, việc hiểu rõ khách hàng là ai, họ đang có vai trò thế nào đối với sản phẩm, dịch vụ trong mô hình kinh doanh của chúng ta là một việc quan trọng. Và việc có thể truyền đạt, minh họa những gì chúng ta hiểu cho đồng đội, những người tư vấn, những người góp vốn sẽ là điểm khởi đầu để nhận được phản biện, góp ý.



Vậy chúng ta phải hiểu gì từ khách hàng, từ người dùng?

2.2.1.2 Môi trường thiếu tinh thần phản biện

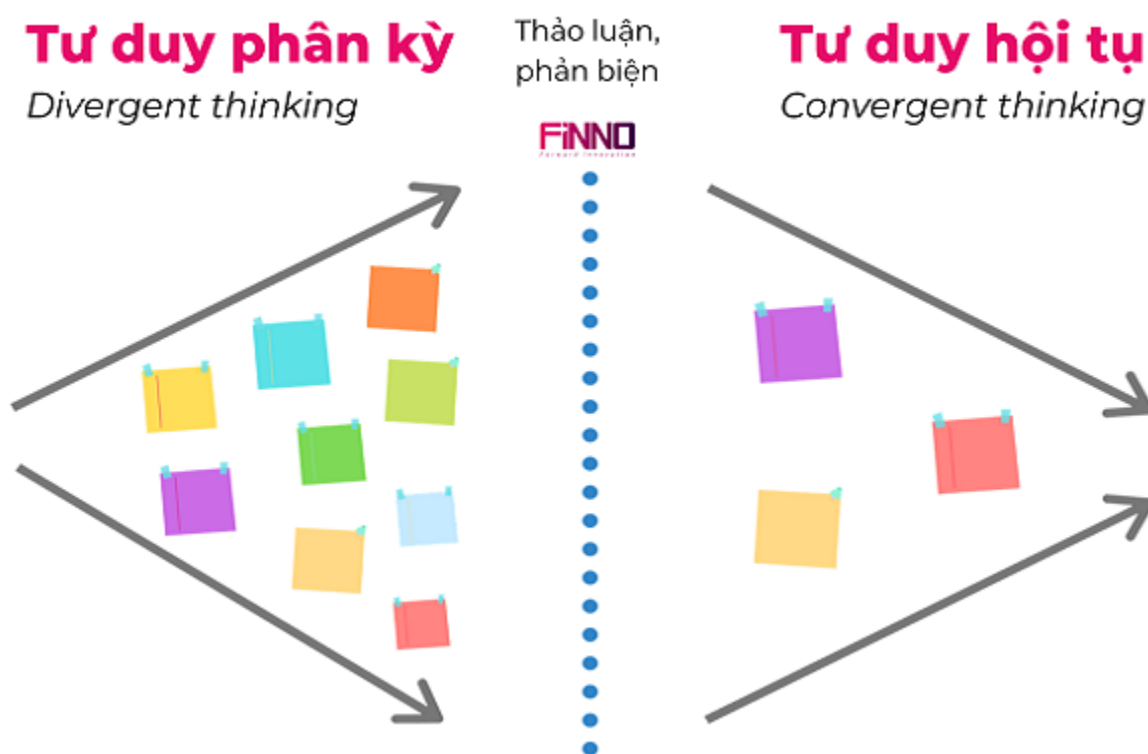
Để có thể có một mô hình kinh doanh thành công, chúng ta không thể từ một ý tưởng ban đầu mà thành công được. Hãy nhìn vào Airbnb [3], có thể thấy rằng họ đi đến ý tưởng thành công hiện đại thông qua việc chuyển đổi rất nhiều mô hình kinh doanh dựa trên các ý tưởng khác nhau trong quá trình phát triển khách hàng. Vì sao ý tưởng có thể biến đổi? Nhiều lý do, trong đó tinh thần phản biện trong các thành viên là một các động lực lớn (bên cạnh tư duy sáng tạo) để doanh nghiệp chúng ta thông qua quá trình phát triển khách hàng tạo ra, kiểm chứng liên tục ý tưởng mới, mô hình mới. Sáng tạo và Phản biện là 2 nền tảng tư duy chính trong quá trình tư duy khởi nghiệp sáng tạo. Trên thực tế, trong quá trình sáng tạo, chúng ta đều trải qua quá trình tư duy sáng tạo 2 pha:



Tư duy Phân kỳ – Divergent Thinking [4, 5]: là quá trình tư duy sáng tạo tìm kiếm ý tưởng dựa trên việc mở rộng khai phá các ý tưởng khác nhau một cách linh hoạt, tự nhiên, thoải mái [4], bỏ qua quá trình phán xét tính hợp lý, đúng – sai.

Tư duy Hội tụ – Convergent Thinking: quá trình tư duy trong đó đặt việc lựa chọn và đánh giá ý tưởng [2], tổng hợp, thể hiện và hình thành các ý tưởng mới [6] Nằm giữa 2 pha tư duy, đó chính là quá trình chúng ta “chủ lộn” – à nhầm – *phản biện*, để từ rất nhiều ý tưởng chúng ta lựa chọn những ý tưởng, mô hình phù hợp để kiểm chứng. Quá trình phản biện đòi hỏi những người sáng lập chúng ta phải tạm thời bỏ cái tôi, thiên kiến cá nhân, cố gắng *tìm ra* những “lỗ hổng”, khuyết điểm của ý tưởng, *đặt câu hỏi*, trả lời, tiếp tục đặt câu hỏi,... Từ đó có thể chuyển đổi rất nhiều ý tưởng thành mô hình kinh doanh có thể tạo được giá trị. Vậy điều gì sẽ xảy ra trong một môi trường thiếu đi tư duy phản biện?

Dĩ nhiên là ý tưởng nào cũng “tốt”, và không có một sự đồng thuận nào có thể diễn ra, dẫn đến cả nhóm, cả doanh nghiệp phân tâm với quá nhiều ý tưởng, quá nhiều mục tiêu. Vậy theo các bạn, điều đó có tốt hay không?



Quá trình tư duy sáng tạo

Vậy đâu là các môi trường thiếu tư duy phản biện? Thực ra, câu trả lời không nằm ở vấn đề môi trường, câu trả lời nằm ở chính chúng ta. Mục tiêu của chúng ta khi khởi nghiệp sáng tạo là gì? Là tạo ra giá trị giải quyết vấn đề, đáp ứng nhu cầu từ thị trường, hay chỉ để được hưởng thụ những “tiền - bộ - giả” *[7] do hệ sinh thái khởi nghiệp sáng tạo mang lại? Nếu vì thị trường, vì khách hàng, hãy tự phản biện và hình thành những giả thuyết mới và kiểm chứng với thị trường, lặp đi lặp lại quá trình đó.

(*) Adora Cheung – đối tác của Y Combinator – chỉ ra một số điều có thể làm xao nhãng nhà sáng lập khỏi mục đích chính của việc khởi nghiệp sáng tạo: tham gia quá nhiều cuộc thi khởi nghiệp, hội thảo khởi nghiệp, vinh danh, quá nhiều người tham vấn,...

Lưu ý: một số từ ngữ tương ứng Anh – Việt được sử dụng trong bài viết:

Startup: Khởi nghiệp Sáng tạo

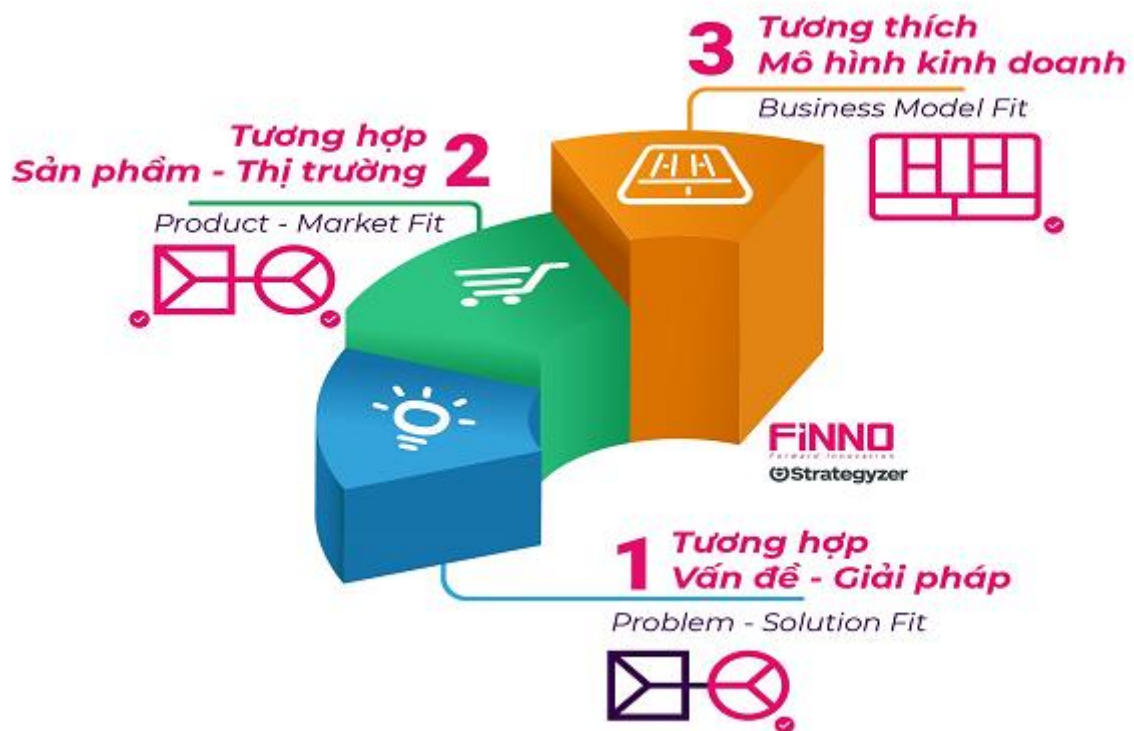
Entrepreneurial Mindset: Tư duy Nghiệp chủ

Innovation: Đổi mới sáng tạo

2.2.1.2 Bức tranh toàn cảnh quá trình khởi nghiệp sáng tạo

✚ Ba mức độ tương thích của một doanh nghiệp khởi nghiệp sáng tạo:

Với một dự án đổi mới, một doanh nghiệp khởi nghiệp sáng tạo, con đường đi đến sự công nhận từ thị trường thường sẽ phải trải qua hành trình “thay đổi để sinh tồn” để từ ý tưởng đến mô hình kinh doanh có lợi nhuận. Chúng ta có thể mô hình hoá các giai đoạn phát triển bằng các bậc thang tương thích. Thông qua các giai đoạn khác nhau thị trường sẽ yêu cầu những điều khác nhau từ doanh nghiệp khởi nghiệp hay dự án đổi mới sáng tạo. Các yêu cầu đó là gì?



Ba mức độ của việc tương thích giữa giá trị doanh nghiệp và thị trường

✓ Tương hợp Vấn đề – Giải pháp: Làm thế nào để ý tưởng trên giấy thành hiện thực?

Giai đoạn này luôn nằm trong giai đoạn những dự án đổi mới, doanh nghiệp khởi nghiệp sáng tạo còn nằm trên giấy, trên ý tưởng. Trong giai đoạn này, chúng ta có

rất ít dữ liệu, bằng chứng để có thể chứng minh tính khả thi của ý tưởng về sản phẩm, dịch vụ mới. Trong giai đoạn này, tài sản mà các nhóm đổi mới, doanh nghiệp khởi nghiệp có chính là *rất nhiều giả thuyết, ý tưởng về khách hàng*. Và nhiệm vụ của chúng ta đó là: kiểm chứng liên tục. Theo GS Christensen [1], việc kiểm chứng bao gồm việc hình thành giả thuyết, quan sát, tiến hành phỏng vấn trực tiếp với khách hàng, với mục tiêu hiểu được: *Khách hàng “thuê” các giá trị của sản phẩm, dịch vụ để giải quyết những nhu cầu gì của họ?* Ý tưởng của chúng ta có giải quyết vấn đề của khách hàng không? Vấn đề thực sự khách hàng đang gặp phải là gì? Vấn đề đó có phải là vấn đề lớn của nhóm rất nhiều khách hàng không?

Vậy nếu chúng ta không tìm ra giải pháp gì cho vấn đề, hay những giả thuyết chúng ta cần kiểm chứng đều thất bại, đều cho kết quả tồi, chúng ta nên làm thế nào? Thực tế cho thấy, việc chúng ta cần làm là thừa nhận thất bại trong việc kiểm chứng sự tương hợp *Vấn đề – Giải pháp*, tiếp tục quay lại kiểm chứng từ đầu những giả thuyết khác, hoặc nên dừng ngay trước khi quá muộn.

✓ *Tương hợp Sản phẩm – Thị trường*: Hiểu rõ thị trường như thế nào?

Sau khi xác nhận được các giả thuyết về vấn đề khách hàng, giai đoạn này sẽ là một giai đoạn dài hơi của những thí nghiệm, những sản phẩm mẫu mục tiêu vẫn kiểm chứng với khách hàng. Nhưng kiểm chứng cái gì?

Đây là giai đoạn phát triển những sản phẩm mẫu: một mẫu thử, một trang web, một ứng dụng với back-end giả (thay vì phải xây dựng hệ thống dữ liệu xử lý, chúng ta – con người – thay thế máy móc xử lý),... Những sản phẩm mẫu sẽ đóng vai trò xác nhận các giải pháp giả định của chúng ta có phù hợp với thị trường hay không? Có các nhu cầu gì từ khách hàng mà chúng ta chưa tính tới hay không? Người dùng có trả tiền cho sản phẩm, dịch vụ hay không? Đối tượng nào sẽ là người trả tiền cho sản phẩm dịch vụ?...

Hãy nhớ rằng, chúng ta – những người sáng lập doanh nghiệp khởi nghiệp, những người tham gia các nhóm đổi mới – phải hiểu rõ ràng nhất về sự tương hợp của giá trị sản phẩm và những nhu cầu thị trường. Ở đây không có chỗ cho sự lừa dối, sự thiếu minh bạch, càng hiểu rõ ràng bao nhiêu càng dễ dàng phát triển mô hình kinh doanh.

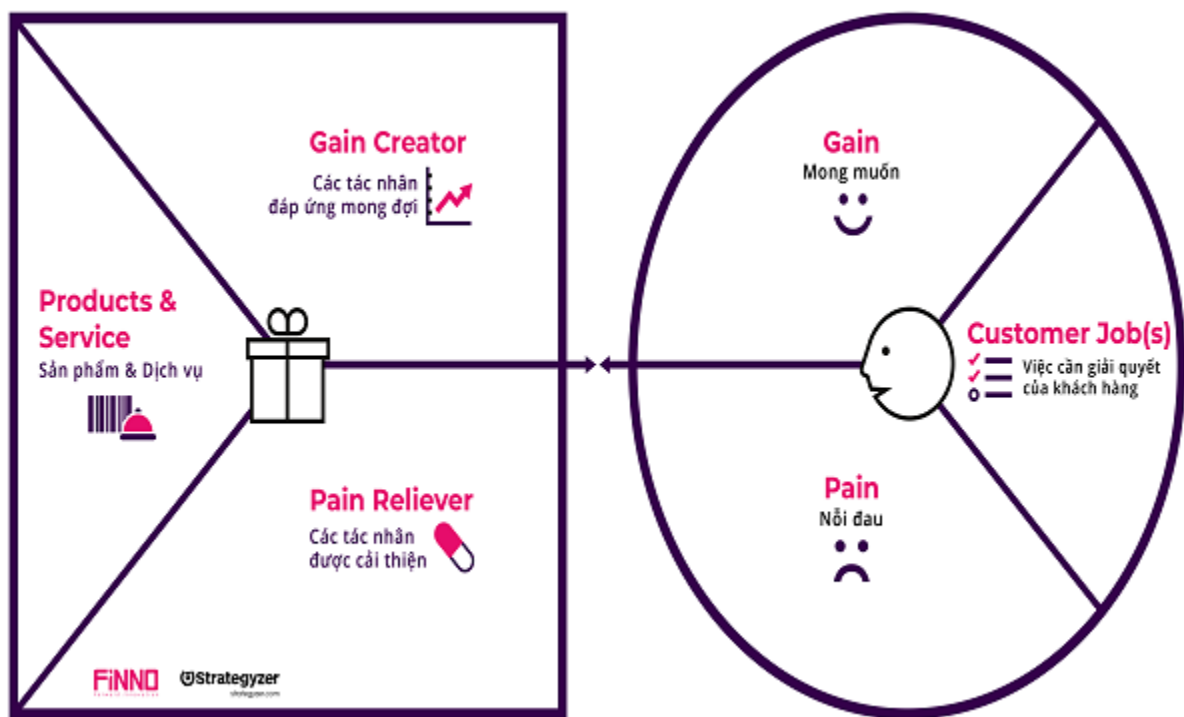
✓ *Tương thích Mô hình kinh doanh*: Tạo ra mô hình kinh doanh có lợi nhuận như thế nào?

Khi đã hoàn toàn xác nhận được các giả thuyết về thị trường, có được tầm nhìn sản phẩm, bắt đầu có được nhóm khách hàng đầu tiên, đây là lúc chúng ta kiểm chứng mô hình kinh doanh của bạn: bạn xây dựng kênh tiếp cận nào với khách hàng? Đây là những nguồn lực chính mà hiện tại chúng ta có trong tay, hoặc có thể tiếp cận được? Đây là những đối tác chính, những người có thể chia sẻ rủi ro hiện tại với mô hình kinh doanh của chúng ta? Ai sẽ là nhà cung cấp? Các chi phí nào mà doanh nghiệp đang phải chi trả? Doanh nghiệp có phải chịu những khoản chi phí vô hình nào? Nguồn lợi nhuận nào mà thị trường mang lại cho mô hình kinh doanh của chúng ta?

Cán cân chi phí – lợi nhuận đang nghiêng về phía nào, có ảnh hưởng thế nào đến tương lai gần của doanh nghiệp?...

Đây là giai đoạn trước khi một doanh nghiệp khởi nghiệp sáng tạo có thể “hoá rồng”. Sự tương thích mô hình kinh doanh với thị trường sẽ chứng minh rằng dự án đổi mới hoặc doanh nghiệp khởi nghiệp sẵn sàng để trở thành những chú kỳ lân thay đổi một nền kinh tế. Tuy nhiên, để đến giai đoạn này, chúng ta phải rất kiên trì và kiên định, vì đây là cột mốc mà sau hàng nghìn lần thất bại, trải qua nhiều năm vật lộn để sinh tồn trong thị trường đầy thách thức rủi ro. Rất nhiều ý tưởng có thể đạt được sự tương hợp vấn đề-giải pháp, khá nhiều doanh nghiệp sẽ đạt được sự tương hợp sản phẩm thị trường, tuy nhiên không nhiều doanh nghiệp đạt được sự tương thích mô hình kinh doanh. Phần thưởng luôn chờ chúng ta, liệu chúng ta có đủ can đảm, kiên định để chạm đến phần thưởng đó không?

🌈 *Vậy chúng ta phải hiểu những gì từ khách hàng?*



Bảng thiết kế Tuyên bố giá trị

Trong mô hình tuyên bố giá trị [10], Osterwalder và các đồng sự đã hệ thống ra 3 điểm mà một dự án đổi mới, một doanh nghiệp khởi nghiệp cần tập trung vào:

Customer jobs – *Các công việc cần được giải quyết từ phía khách hàng*: Danh sách các công việc mà hiện tại khách hàng đang cố gắng để hoàn thành, có thể là một tác vụ, một vấn đề hoặc một nhu cầu nào đó mà khách hàng đang cố gắng hiện thực. Từ góc nhìn của chúng ta, đâu sẽ là những công việc mà mô hình kinh doanh của chúng ta tập trung vào?

Pain – *Nỗi đau*: Những gì mà khách hàng gặp phải, khiến họ gặp những bất tiện ảnh hưởng đến cuộc sống, sinh hoạt hay việc làm của họ. Đây là động lực khiến khách

hàng tìm kiếm một giải pháp nào đó, thậm chí họ sẽ tự tạo ra giải pháp để giải quyết những nỗi đau của họ.

Gain – Mong muốn: Ở đây sẽ tập hợp những câu trả lời cho câu hỏi: Đây là lợi ích, kết quả mà khách hàng mong muốn được từ mô hình kinh doanh? Một số đôi khi sẽ làm bất ngờ chính những khách hàng của chúng ta.

Vì sao chúng ta phải tập trung vào 3 yếu tố trên? Trong bài viết sắp tới FiNNO sẽ cùng các bạn tìm hiểu chuyên sâu về vấn đề này và cùng các bạn trả lời câu hỏi: *Làm thế nào để hiểu và mô tả được những gì chúng ta hiểu từ khách hàng?*

 *Bài học ở đây là:*

Ba vấn đề chính mà những người thực hành đổi mới sáng tạo phải tập trung: khách hàng, thị trường và giá trị. Tuy nhiên, khách hàng, rộng hơn là thị trường luôn là trung tâm của sự thay đổi giá trị mà doanh nghiệp khởi nghiệp, dự án đổi mới đang thiết kế.

Khởi nghiệp sáng tạo, đổi mới doanh nghiệp là một hành trình dài, đòi hỏi sự kiên định cùng tinh thần học hỏi không ngừng từ thị trường, khách hàng từ chúng ta.

 *Vấn đề nào sẽ được thảo luận ở bài viết kế tiếp:*

Khách hàng quan trọng đối với mô hình kinh doanh, nhưng nếu không có ý tưởng đủ tốt thì làm sao có thể chinh phục khách hàng? Vậy hành trình từ ý tưởng để mô hình kinh doanh trông như thế nào?

Để tạo lập mô hình kinh doanh cho doanh nghiệp, đòi hỏi những cá nhân tham gia nên có những nền tảng tư duy gì? Việc liên tục gặp thất bại trong kiểm chứng mô hình kinh doanh có phải là cản trở của doanh nghiệp khởi nghiệp sáng tạo hay không?

Hiểu khách hàng, nhưng phải làm thế nào chúng ta mới hiểu khách hàng? Và làm thế nào để mô tả được những gì chúng ta hiểu được từ khách hàng?

2.3 Kiến thức cơ bản về lập kế hoạch kinh doanh

2.3.1 Khái niệm

Bản kế hoạch kinh doanh chính là một kế hoạch mô tả quá trình kinh doanh của một doanh nghiệp trong một thời gian nhất định.

Trong bản kế hoạch, doanh nghiệp xác định bối cảnh thị trường trọng tâm, đối tượng khách hàng chính, tình hình kinh doanh hiện tại, đối thủ cạnh tranh trong ngành, và phương hướng phát triển của doanh nghiệp trong tương lai.

2.3.2. Tại sao cần lập bản kế hoạch kinh doanh?

Bản kế hoạch kinh doanh đóng vai trò vô cùng quan trọng với bất kỳ một doanh nghiệp nào.

Về mặt đối nội, kế hoạch kinh doanh chính là thước đo đánh giá tình hình hoạt động hiện tại của doanh nghiệp đó, giúp họ xác định thế mạnh họ đang nắm vững, điểm yếu cần sửa đổi, cơ hội thị trường cần nắm bắt, và những thách thức của yếu tố bên ngoài để có kế hoạch đối phó.

Về mặt đối ngoại, bản kế hoạch kinh doanh cũng là tài liệu quan trọng để các đối tượng bên ngoài (như đối tác, nhà đầu tư, khách hàng) nhận biết quá trình hoạt động của doanh nghiệp và ra quyết định trong quá trình hợp tác sau này.

2.3.3. Chuẩn bị lập kế hoạch kinh doanh

Để xây dựng một bản kế hoạch kinh doanh hoàn chỉnh, bạn cần chuẩn bị và thu thập một số tài liệu cần thiết như sau:

2.3.3.1. Thu thập thông tin số liệu

Mỗi một bản kế hoạch kinh doanh được tạo lập để phục vụ đối tượng người đọc nhất định. Chính vì vậy, công việc đầu tiên của bạn là phải tìm hiểu mục đích xây dựng bản kế hoạch kinh doanh này là để làm gì. Đối tượng người đọc bản kế hoạch là ai...

Sau khi trả lời những câu hỏi cơ bản nhất của bản kế hoạch kinh doanh, ta bắt đầu đi thu thập thông tin số liệu, các thông tin này bao gồm:

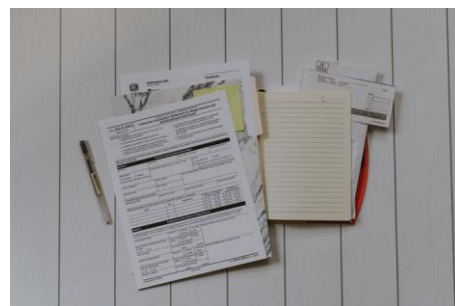
- ✓ Mô hình kinh doanh: Doanh nghiệp đang hoạt động trong lĩnh vực nào?
- ✓ Quy mô doanh nghiệp: Doanh nghiệp có bao nhiêu người? Quy mô nguồn vốn của doanh nghiệp là bao nhiêu?
- ✓ Sứ mệnh, tầm nhìn của doanh nghiệp là gì?
- ✓ Thông tin về doanh nghiệp, gồm tên, địa chỉ, số điện thoại, website,...
- ✓ Sơ đồ bộ máy tổ chức của doanh nghiệp.
- ✓ Thông tin về những sản phẩm, dịch vụ doanh nghiệp đang cung cấp ra thị trường.
- ✓ Một số thông tin tổng quan về thị trường, ngành, khách hàng trọng tâm, đối tác mà doanh nghiệp đã và đang làm việc cùng.
- ✓ Thông tin về quy mô sản xuất của doanh nghiệp, bao gồm tài nguyên, công nghệ, và các nguồn lực khác có liên quan.
- ✓ Hoạt động marketing của doanh nghiệp: kênh phân phối, kênh truyền thông, giá trị thương hiệu, các chương trình quảng bá,...
- ✓ Tài chính: các thông tin về tài sản, nguồn vốn, dòng tiền,...
- ✓ Quản trị rủi ro: Chính là những yếu tố rủi ro mà doanh nghiệp có thể mắc phải trong quá trình hoạt động kinh doanh.

Cần cân nhắc kỹ khối lượng thông tin cần cung cấp trong bản kế hoạch, tránh tình trạng thiếu hoặc thừa thông tin không mong muốn.

2.3.3.2. Chuẩn bị các tài liệu có liên quan

Sau khi thu thập các số liệu và thông tin quan trọng, cần chuẩn bị một số tài liệu có cần phải đính kèm với bản kế hoạch kinh doanh. Những tài liệu này bao gồm:

- ✓ Logo và bộ nhận diện thương hiệu.
- ✓ Các tài liệu về kế toán, như báo cáo tài chính, bảng cân đối kế toán, báo cáo luân chuyển tiền tệ,...



- ✓ Các tài liệu liên quan tới tính xác thực của doanh nghiệp, như giấy phép kinh doanh, các loại chứng chỉ có liên quan.
- ✓ Tài liệu phân tích ngành, thị trường, đối thủ cạnh tranh, khách hàng.

2.3.3.3. Xác định đối tượng thực hiện

Một khi hoàn tất các công đoạn thu thập số liệu và tài liệu cần thiết, cần xác định đối tượng thực hiện bản kế hoạch kinh doanh. Người thực hiện có thể là bộ phận hành chính của doanh nghiệp, kết hợp với việc outsource thiết kế để bản kế hoạch có phần trực quan chuyên nghiệp hơn.

Ở bước chuẩn bị này, doanh nghiệp cần lưu ý đến một số yếu tố, như chi phí lập kế hoạch, yêu cầu người lập thống nhất quan điểm và định hướng của doanh nghiệp trong bản kế hoạch.

2.3.4. Hướng dẫn viết bản kế hoạch kinh doanh hiệu quả

Khi bắt tay viết một bản kế hoạch cụ thể, cần quan tâm những thành tố cần phải có, nội dung và mẫu viết bản kế hoạch kinh doanh sao cho chuyên nghiệp nhất có thể. Sáu đề mục nhất định phải có trong bản kế hoạch kinh doanh

2.3.4.1 Tóm tắt bản kế hoạch

Một bản kế hoạch tài chính thường khá là dài, có thể lên tới hàng chục trang. Một trang tóm tắt sơ lược và cô đọng nhất là cần thiết để họ nắm bắt toàn bộ nội dung. Phần này chỉ nên kéo dài từ một tới hai trang.

2.3.4.2 Mô tả về doanh nghiệp

Toàn bộ các thông tin liên quan tới doanh nghiệp, từ loại hình kinh doanh, lịch sử hình thành, thành tựu, quy mô, cơ sở vật chất,... nên được liệt kê khái quát trong mục này.

2.3.4.3 Thông tin về sản phẩm, dịch vụ

Ngoài những thông tin cơ bản về doanh nghiệp, nên trình bày khái quát những đặc điểm, tính chất về sản phẩm, dịch vụ doanh nghiệp đang cung cấp ra ngoài thị trường.



2.3.4.4 Phân tích thị trường

Tất cả những thông số liên quan tới thị trường, như đối thủ cạnh tranh, nhà cung ứng và khách hàng trọng tâm cần phải được miêu tả cụ thể trong mục này. Nhận thức được bức tranh của thị trường, bạn sẽ vạch ra cho mình đường đi nước bước cụ thể trong hoạt động kinh doanh sau này.



2.3.4.5 Báo cáo về nhân lực, marketing và tài chính

Đây là ba thành tố nhất định phải có trong bảng kế hoạch kinh doanh. Số lượng nhân sự các phòng ban là bao nhiêu, sơ đồ tổ chức các phòng ban, các mục tiêu và chiến lược Marketing cần triển khai trong thời gian tới, bức tranh tài chính hiện tại của doanh nghiệp như thế nào, cách phân bổ nguồn vốn ra sao, kế hoạch huy động vốn trong tương lai...

2.3.4.6 Tài liệu đính kèm

Để làm rõ hơn cho kế hoạch kinh doanh trong tương lai, chắc chắn không thể thiếu những tài liệu đính kèm bổ trợ. Những tài liệu này bao gồm bảng cân đối kế toán, bảng luân chuyển tiền tệ, giấy phép kinh doanh (cũng như các chứng chỉ đi kèm),...

2.3.5. Các bước lập bản kế hoạch kinh doanh hiệu quả

Để lập một bản kế hoạch kinh doanh hiệu quả, đúng trọng tâm, quy trình 9 bước lập kế hoạch kinh doanh dưới đây được thể hiện dưới đây:

Bước 1: Xây dựng ý tưởng kinh doanh độc đáo: Ý tưởng là nền tảng để một quá trình kinh doanh thành công, là mục tiêu mà kế hoạch kinh doanh muốn xây dựng. Chính vì vậy bước đầu tiên trước khi lập bản kế hoạch kinh doanh chi tiết là hãy xây dựng một ý tưởng thật độc đáo.

Bước 2: Xây dựng mục tiêu: Mục tiêu trong bảng kế hoạch kinh doanh là hạng mục bắt buộc phải có. Nhưng mục tiêu ấy cũng cần phải cụ thể, dễ thiết lập, thiết thực và mang tính thử thách. Một mục tiêu tốt là mục tiêu tuân theo nguyên tắc S.M.A.R.T.

Nguyên tắc S.M.A.R.T

- ✓ *Specific* có nghĩa là cụ thể. Một mục tiêu tốt phải mang tính rõ ràng. Rõ ràng về mục tiêu đặt ra, ở đâu, khi nào, thay đổi ra sao.

Ví dụ: Doanh thu của sản phẩm nước giải khát của công ty A năm 2019 phải tăng trưởng gấp 2 lần so với cùng kỳ năm 2018.

- ✓ *Measurable*: Trong mục tiêu đặt ra, doanh nghiệp phải kết hợp những yếu tố đo lường được. Thường những yếu tố này là các chỉ số, lợi nhuận, doanh thu,...

Ví dụ: Bài viết tìm hiểu về S.W.O.T của công ty A sẽ đạt rank #1 trong kết quả tìm kiếm Google, từ khóa “SWOT là gì?”

- ✓ *Achievable*: Mục tiêu đặt ra phải khả thi với tình hình hiện tại của doanh nghiệp.
- ✓ *Realistic*: Mục tiêu phải thực tế với bối cảnh thị trường và khách hàng mục tiêu hiện tại.
- ✓ *Time-bound*: Cuối cùng, mục tiêu phải có mốc thời gian cụ thể để giới hạn.

Bước 3: Nghiên cứu và phân tích thị trường: Xác định thật chính xác nguồn cung và nguồn cầu của thị trường có tác động quan trọng tới việc bạn lập kế hoạch sản xuất và cung ứng sản phẩm ra bên ngoài.

Bước 4: Lập biểu đồ SWOT – Điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, thách thức: Tìm hiểu xem hình thái thị trường đang nhắm vào như thế nào, có bao nhiêu đối thủ cạnh tranh, họ là những ai, quy mô của họ như thế nào. Từ đó, có thể dễ dàng vạch ra kế hoạch đúng đắn trong tương lai.

Bước 5: Xác lập mô hình tổ chức kinh doanh: Sau bước nghiên cứu thị trường, cần vạch ra những mục tiêu cụ thể về tài chính, bán hàng và tiếp thị cho sản phẩm ra sao. Các mục tiêu kinh doanh cũng cần phải tuân thủ theo nguyên tắc SMART.

Bước 6: Lập kế hoạch marketing: Với những mục tiêu nhất định, cần phải xây dựng chiến lược cụ thể cho từng mục tiêu. Kênh truyền thông là gì, áp dụng những chương trình marketing ra sao? Thời gian áp dụng kéo dài tới bao lâu?

Bước 7: Lập kế hoạch quản lý nhân sự: Việc kinh doanh sẽ ngày càng mở rộng, nhân viên tăng lên hàng chục, thậm chí hàng trăm người, nên có một hệ thống chuyên môn lên kế hoạch quản lý, đào tạo, hướng dẫn và phát triển kỹ năng cho nhân viên. Ngoài ra bạn có thể tham khảo thêm về quy trình tuyển cộng tác viên bán hàng online tại nhà để việc kinh doanh thuận lợi hơn

Bước 8: Lập kế hoạch quản lý tài chính: Lượng vốn cần thu về là bao nhiêu? Cần bao nhiêu nguồn vốn kinh doanh? Việc quản lý dòng tiền trong một doanh nghiệp là rất quan trọng, nếu không biết phân bổ hợp lý rất có thể lãi không bù nổi lỗ. Cần những khoản phí gì, khi nào chi ra, khi nào thì thu vào,... Tất cả các câu hỏi đó nên đưa vào một bản kế hoạch cụ thể.

Bước 9: Thực hiện kế hoạch: Sau khi đã lập các mục tiêu và chiến lược cụ thể, áp dụng những kế hoạch mình vạch ra vào thực tế. Thường xuyên theo dõi quá trình thay đổi của thị trường để có những cập nhật nhất định cho bản kế hoạch kinh doanh

2.3.6 Nguyên tắc khi viết kế hoạch kinh doanh hoàn hảo

Khi viết một bản kế hoạch kinh doanh, bạn nên tuân thủ một số nguyên tắc sau:

Nguyên tắc 1: Viết bản kế hoạch với dung lượng cô đọng nhất có thể: Sẽ thật là mệt mỏi nếu người đọc phải lần mò tới 100 trang kế hoạch kinh doanh. Đó là lý do vì sao bạn nên cân nhắc lựa chọn thông tin cụ thể để lồng ghép vào trong bản kế hoạch của mình. Lý tưởng nhất, số trang của bản kế hoạch kinh doanh nên rơi vào tầm 10 – 20 trang giấy A4.

Nguyên tắc 2: Nhận biết đối tượng người đọc là ai? Xác định chính xác đối tượng người đọc sẽ quyết định việc bạn lựa chọn nhậ yếu tố nào vào bản kế hoạch. Ví dụ, nếu người đọc là cổ đông của công ty, thông tin chính trong bản kế hoạch phải là báo cáo tài chính trong năm và kế hoạch tài chính trong năm tới.

Nguyên tắc 3: Đừng quá đặt nặng vấn đề chuyên môn trong bản kế hoạch. Hầu hết những người đọc bản kế hoạch có thể không am hiểu quá tường tận các yếu tố liên quan tới chuyên môn ngành nghề. Cần diễn giải thông tin trong bản kế hoạch làm sao để đến cả đứa trẻ 5 tuổi cũng hiểu bạn đang nói gì.

Việc đưa ra các số liệu mang tính quá hàn lâm chỉ khiến bản kế hoạch sẽ trở nên rối ren và phức tạp quá mức cần thiết.



2.4 Kế hoạch kinh doanh mẫu

Bản kế hoạch kinh doanh mẫu gồm những nội dung sau:

KẾ HOẠCH KINH DOANH MẪU

✓ **Tóm tắt dự án (ý tưởng kinh doanh, mục tiêu, năng lực công ty)**

- 1.1. Tầm nhìn
- 1.2. Sứ mệnh
- 1.3. Giá trị cốt lõi
- 1.4. Mô hình hoạt động
- 1.5. Thực trạng xã hội
- 1.6. Giải pháp
- 1.7. Thị trường mục tiêu
- 1.8. Chân dung khách hàng tiềm năng
- 1.9. Đối thủ cạnh tranh

✓ **Kế hoạch vận hành (tổ chức và quản lý, nguồn lực)**

- 2.1. Định vị doanh nghiệp
- 2.2. Nguồn cung ứng
- 2.3. Công nghệ
- 2.4. Quản trị rủi ro

✓ **Kế hoạch Marketing**

- 3.1. Chiến lược sản phẩm (Product)
- 3.2. Chiến lược phân phối (Place)
- 3.3. Chiến lược giá (Price)
- 3.4. Chiến lược truyền thông (Promote)
 - 3.4.1. Quan hệ công chúng
 - 3.4.2. Marketing truyền miệng

- 3.5 Con người (People)
- 3.6 Quy trình (Process)
- 3.7 Trải nghiệm thực tế (Physical Evidenc)
- 3.8 Cột mốc và số liệu

✓ **Kế hoạch tài chính**

- 4.1. Dự báo doanh số
- 4.2. Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh (P&L)

✓ **Phụ lục**

Triển khai chi tiết kế hoạch kinh doanh mẫu

Tóm tắt dự án

Đây là chương đầu tiên cũng là phần quan trọng nhất để bảng kế hoạch kinh doanh mẫu tạo ấn tượng với người đọc. Phần tóm tắt sẽ bao gồm:

Tầm nhìn – Sứ mệnh – Giá trị cốt lõi

Tầm nhìn: Mục tiêu lớn nhất của doanh nghiệp, là một tuyên bố mô tả mà doanh nghiệp muốn trở thành trong tương lai.

Sứ mệnh: Là phần tóm tắt các giá trị của doanh nghiệp, là bản tuyên bố đầu là đối tượng doanh nghiệp phục vụ, phục vụ điều gì và cách thực hiện mỗi ngày.

Mục tiêu: Là phần hiện thực hóa Tầm nhìn và Sứ mệnh. Mục tiêu có thể ngắn hạn hoặc dài hạn tùy vào tình hình kinh doanh. Tuy nhiên những mục tiêu này phải luôn đảm bảo bám sát Tầm Nhìn và Sứ Mệnh đã đề ra.

Mô hình hoạt động: Nếu đây là một bảng kế hoạch kinh doanh mẫu dùng để thể hiện ra bên ngoài, phần này sẽ giúp người khác nhanh chóng hiểu rõ lĩnh vực hoạt động của công ty.

Thực trạng xã hội: Nêu lên vấn đề thực tế đang xảy ra trong cộng đồng, xã hội mà chính bạn hoặc doanh nghiệp đang nhận thấy.

Giải pháp: Đây chính là nơi sản phẩm của bạn/doanh nghiệp được giới thiệu

Thị trường mục tiêu: Tuy là vấn đề xảy ra ở cộng đồng nhưng bạn cần xác định đâu là nhóm khách hàng chính nên nhắm đến. Việc xác định chi tiết phân khúc sẽ giúp bạn dễ hoạch định các chiến lược tiếp cận.

Chân dung khách hàng tiềm năng: Khi đã xác định được phân khúc thì việc phác họa chân dung của khách hàng mục tiêu là điều rất cần thiết. Việc hoạch định này cũng giống như bạn sẽ nên một nhân vật hư cấu hội tụ đầy đủ các yếu tố mà khách hàng tiềm năng của bạn: độ tuổi, giới tính, thu nhập, hành vi, thói quen,...

Đối thủ cạnh tranh: Sau khi phác họa được nhóm đối tượng khách hàng bạn muốn hướng đến, đối thủ cạnh tranh là một điều bạn không nên bỏ qua. Bao gồm cả đối thủ gián tiếp và trực tiếp.

2. Kế hoạch vận hành

Định vị doanh nghiệp: Bước định vị sẽ là yếu tố giúp bạn/doanh nghiệp xác định được điểm khác biệt so với đối thủ. Vì sao khách hàng nên lựa chọn bạn/doanh

nghiệp thay vì một thương hiệu khác. Bên cạnh đó, định vị còn là bước quyết định hình ảnh thương hiệu như thế nào trong tâm trí khách hàng.

Nguồn cung ứng: Nếu doanh nghiệp của bạn thuộc lĩnh vực sản xuất thì việc đảm bảo đầu vào ổn định là điều rất cần thiết. Bởi đây là một trong những yếu tố ảnh hưởng đến việc tính chi phí sản phẩm cũng như lợi nhuận của công ty. Ngoài ra những nhà cung ứng uy tín cũng quyết định chất lượng sản phẩm đầu ra. Vì thế, bạn cần phải liệt kê và so sánh thật kỹ các nhà cung ứng.

Công nghệ: Cùng với sự phát triển của công nghệ 4.0, vai trò của Digital Marketing để nâng cao hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp hoặc đẩy chuyển tự động hóa trong quá trình sản xuất là điều không thể thiếu. Nếu như doanh nghiệp của bạn đang có công nghệ gì hãy liệt kê tại đây. Nó sẽ giúp bạn dễ dàng kết hợp và vận dụng, thúc đẩy kế hoạch kinh doanh mẫu của bạn hoạt động.

Quản trị rủi ro: Trong các kế hoạch kinh doanh, chắc chắn sẽ không thể tránh khỏi những rủi ro, phát sinh ngoài ý muốn. Hãy liệt kê và giả định tất cả những trường hợp xấu có thể xảy ra trong quá trình thực hiện kế hoạch. Dựa vào đó bạn sẽ tìm trước phương hướng, cách giải quyết hoặc kịp thời chỉnh sửa trong bảng kế hoạch kinh doanh mẫu.

3. Kế hoạch Marketing – Marketing Mix 4P/7P

Chiến lược sản phẩm (Product): Đây là phần bạn xác định đáp án cho câu hỏi “Phải làm sao để cung cấp một sản phẩm tốt hơn so với đối thủ cạnh tranh”. Dựa vào sản phẩm cốt lõi đã mô tả trong mục **Giải pháp** của phần 1 bạn sẽ tính toán vòng đời nhất định. Bao gồm: Giai đoạn giới thiệu (Introduction) – Tăng trưởng (Growth) – Trưởng thành (Maturity) – Thoái trào (Decline). Dựa vào từng giai đoạn bạn phải tìm các đề cải tiến sản phẩm bằng cách kết hợp, mở rộng, đa dạng hóa hoặc tăng độ sâu của sản phẩm hiện tại. LÀM sao để kích thích thêm nhu cầu sử dụng sản phẩm theo từng giai đoạn.

Chiến lược phân phối (Place): Việc phân phối nắm giữ vai trò rất quan trọng trong kế hoạch marketing. Vì nếu bạn có sản phẩm tốt, khách hàng cũng biết đến nhưng họ lại không biết tìm mua sản phẩm ở đâu thì coi như những nỗ lực marketing coi như đổ sông. Hiện nay có rất nhiều loại phân phối. Ví dụ như ngành bán lẻ sẽ có 2 hình thức Kênh truyền thống (General trade – GT) và Kênh hiện đại (Modern trade – MT). Khai thác sâu vào trong thì mỗi kênh sẽ có những yếu tố khác nhau cần xác định: ưu – nhược điểm, sự khác biệt, đặc điểm, hình thức tiếp cận, cấu trúc kênh, thành viên trong kênh,...

Chiến lược giá (Price): Giá cả là một phần quan trọng quyết định lợi nhuận và sự tồn tại của doanh nghiệp. Ngoài ra, chính sách về giá cũng là một yếu tố định hình nhận thức sản phẩm trong tâm trí người dùng. Giá rẻ – chất lượng kém, Giá quá cao, chất lượng/dịch vụ không cân xứng – Vượt mức chấp nhận chi trả của người dùng,... Thông thường, có 6 chiến lược giá khác nhau: Định giá Premium – Thâm nhập

thị trường – Tiết kiệm – Hót váng – Theo gói. Tùy vào mục tiêu chung, bạn sẽ lựa chọn chiến lược giá phù hợp với từng giai đoạn.

Chiến lược truyền thông (Promote): Đây được xem là phần khó “nhằn” nhất trong tất cả. Bởi dù bạn là “newbie” hay “lão làng” việc nâng cao thương hiệu và quan trọng là bán hàng. Quảng cáo thường bao gồm các phương thức: quảng cáo TV, radio, Print Media, Internet,.. Ngoài ra, 2 hình thức ngày nay được hầu hết các doanh nghiệp ưa chuộng: Public Relation – Quan hệ công chúng, Word-of-mouth – Marketing truyền miệng. Trong đó:

- Quan hệ công chúng thường bao gồm thông cáo báo chí, triển lãm, tài trợ, hội nghị, sự kiện hoặc hội thảo. Hình thức này phù hợp với các doanh nghiệp lớn, có nguồn lực tài chính mạnh hoặc đã có vị trí nhất định trên thị trường.

- Marketing truyền miệng là một loại quảng cáo sản phẩm thông qua sự hài lòng, cảm nhận từ chính các khách hàng hoặc những người có ảnh hưởng. Hoạt động này có thể xảy ra Online hoặc trên Internet. Vì ngân sách chi cho hoạt động này không đòi hỏi mức lớn nên hầu hết mọi doanh nghiệp đều có thể sử dụng, từ quy mô nhỏ đến lớn.

Con người (People): Trong phần này, bên cạnh nhóm thị trường mục tiêu, còn có những người liên quan đến doanh nghiệp, đặc biệt là nhân viên. Hãy liệt kê ra những tố chất, kỹ năng ban đầu mà bạn cần có ở nhân viên. Sau đó bạn sẽ phát triển đội ngũ như thế nào để họ có thể cùng bạn hoàn thành kế hoạch kinh doanh một cách tốt nhất, hãy ghi xuống tất cả tại đây.

Quy trình (Process): Hãy chắc rằng bạn đã có một quy trình phù hợp có thể giảm thiểu tối đa các chi phí. Giảm thiểu ở đây tức là sự tinh gọn, cải tiến quy trình sao cho vừa giúp doanh nghiệp giảm thiểu chi phí và tối đa hóa lợi nhuận vừa đảm bảo quy trình vận hành hoạt động ổn định.

Trải nghiệm thực tế (Physical Evidence): Nhóm dịch vụ là những trải nghiệm vô hình mà người dùng cảm nhận được. Nếu bạn mang đến cho khách hàng nhiều trải nghiệm, khiến họ cảm thấy thích thú hơn thì đó chính là lợi thế giúp doanh nghiệp nổi bật hơn so với đối thủ.

Cột mốc và số liệu: Sau khi đã xác định rõ ràng các chiến lược phù hợp cho từng bộ phận. Bạn cần tổng hợp tất cả vào một “Action Plan” cụ thể. Trong đó sẽ có từng khoảng thời gian thực hiện chi tiết. Việc rõ ràng như vậy sẽ giúp cấp trên/nhà đầu tư hoặc đơn giản là bạn, biết được cụ thể khoảng thời gian nào sẽ dành cho công việc gì.

4. Kế hoạch tài chính

Dự báo doanh số: là một bảng biểu để dự báo doanh số mà mặt hàng chính của kế hoạch kinh doanh sẽ mang về trong một khoảng thời gian nhất định. Trong bảng dự báo thường sẽ bao gồm: Số lượng bán ra/ngày/cửa hàng A, giá si/sản phẩm (VND), tổng nhập, giá bán ra (VND), số lượng bán/ngày, tổng bán (VND).

Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh (P&L): Để thực hiện kế hoạch kinh doanh hiệu quả, bạn cần phải nắm rõ tình hình hoạt động thực tế của công ty. Và thứ duy nhất để bạn có thể xác định chính xác chính là dựa vào Báo cáo P&L. Thông thường bản báo cáo P&L sẽ gồm Bảng cân đối kế toán; Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh, Báo cáo lưu chuyển tiền tệ, Bảng thuyết minh báo cáo tài chính

5. Phụ lục

Tuy đây là một phần không mấy quan trọng nhưng nếu bỏ qua, bảng kế hoạch kinh doanh mẫu của bạn có thể sẽ trở nên khó hiểu với một vài người đọc. Bởi có những phần chuyên sâu sẽ rất khó hình dung ra nếu không có biểu đồ minh họa. Để mô tả hơn cho các ý trong kế hoạch, bạn hãy thể hiện các con số lên biểu đồ hoặc định nghĩa, ghi chú thông tin quan trọng tại mục này.

Vừa rồi là những đề mục cần có trong một bảng kế hoạch kinh doanh mẫu. Tùy vào mô hình công ty hoặc sản phẩm kinh doanh, bạn sẽ có những điều chỉnh để phù hợp hơn.

2.5. Trình bày kế hoạch kinh doanh

Dựa vào kế hoạch kinh doanh mẫu, người học lên ý tưởng và trình bày kế hoạch kinh doanh của nhóm.