

KHỞI NGHIỆP

PHÁT TRIỂN KẾ HOẠCH KINH DOANH

NỘI DUNG










TỔNG HỢP MÔ HÌNH KINH DOANH

TỔNG QUAN VỀ KẾ HOẠCH KINH DOANH

CẤU TRÚC BẢN KẾ HOẠCH KINH DOANH ĐIỂN HÌNH

CÁC BƯỚC PHÁT TRIỂN BẢN KẾ HOẠCH KINH DOANH








TỔNG HỢP MÔ HÌNH KINH DOANH

Đối tác chính 	Hoạt động chính 	Tuyên bố giá trị 	Mối quan hệ khách hàng 	Phân khúc khách hàng 
	Nguồn lực chính 		Kênh 	
Cơ cấu chi phí 			Dòng doanh thu 	

Khung mô hình kinh doanh











Nguồn: Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons.

TỔNG HỢP MÔ HÌNH KINH DOANH

Đối tác chính <ul style="list-style-type: none"> - Tài xế - Nhà đầu tư - Nhà vận động hành lang/ người ủng hộ <p>Các đối tác khác:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nhà cung cấp công nghệ đặc biệt: + Bản đồ, GPS + Thanh toán + Phân tích + Giao diện lập trình ứng dụng (APIs) - Bảo hiểm 	Hoạt động chính <ul style="list-style-type: none"> - Xử lý bất đồng từ giao dịch - Tăng quy mô - Khích lệ người tham gia - Điều chỉnh các đề xuất giá trị 	Tuyên bố giá trị <p>Cho tài xế:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tạo thu nhập ổn định - Làm việc linh động - Không có ông chủ - Dễ dàng tham gia - Thời gian nhàn rỗi thấp <p>Cho khách hàng/người đi xe:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Đón xe nhanh chóng - Chi phí thấp - Biết trước chi phí - Thuận tiện - Dễ dàng thanh toán - Hệ thống đánh giá 	Mối quan hệ khách hàng <ul style="list-style-type: none"> - Với tài xế và người đi xe: An toàn, bảo mật, công bằng - Với công chúng: Trở thành của chung tất cả mọi người - Với nhà nước: Tuân thủ, đóng thuế, minh bạch 	Phản khúc khách hàng <p>Tài xế:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Theo nhân khẩu học - Theo kinh tế xã hội - Theo địa lý - Theo hành vi - Theo tình huống <p>Khách hàng/người đi xe:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Theo mô thức sử dụng - Theo loại sử dụng - Theo nhân khẩu học - Theo kinh tế xã hội - Theo địa lý 
Cơ cấu chi phí <ul style="list-style-type: none"> - Chi phí để có được một khách hàng (COCA) - Chi phí sử dụng vốn trung bình (WACC) - Chi phí tài xế cho dịch vụ UberPool - Chi phí luật pháp và giải quyết các vấn đề - Chi phí vận động hành lang - Chi phí công nghệ, nghiên cứu và phát triển 		Dòng doanh thu <ul style="list-style-type: none"> - Doanh thu từ giao dịch đặt xe - Tiết kiệm chi phí taxi + Không tốn chi phí vốn tài sản + Không tốn giấy phép lái xe + Không tốn quyền lợi nhân viên 		

Mô hình kinh doanh của Uber

TỔNG HỢP MÔ HÌNH KINH DOANH

<div>Đối tác chính</div> <div><div>Đối tác chiến lược</div><div><div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div></div></div><div><div>Đối tác tư vấn</div><div><div></div><div></div></div></div><div><div>Đối tác hỗ trợ</div><div><div></div><div><div></div><div></div></div></div></div></div>	<div>Hoạt động chính</div> <div><div><ul style="list-style-type: none">• Phát triển khách hàng• Tiếp thị• Phát triển sản phẩm</div><div><div>Nguồn lực chính</div><div><ul style="list-style-type: none">• Nhân lực có chuyên môn• 3 bằng sáng chế đã được cấp• Hạ tầng công nghệ Call Center• Thuật toán (ứng dụng trí tuệ nhân tạo)</div></div></div>	<div>Tuyên bố giá trị</div> <div><div><ul style="list-style-type: none">• Giảm thiểu chi phí thiết lập ban đầu từ 20%-40%• Ai cũng có thể sử dụng, rất đơn giản, dễ dàng và thuận tiện• Tính linh hoạt: Làm việc mọi lúc mọi nơi, tối ưu hóa hiệu suất làm việc• Khách hàng có thêm cách để liên lạc: gọi trực tiếp từ Internet, giúp tiết kiệm thời gian và tiền bạc cho khách hàng• Tích hợp và đồng bộ với dữ liệu CRM để doanh nghiệp chăm sóc khách hàng tốt hơn</div></div>	<div>Mối quan hệ khách hàng</div> <div><div><ul style="list-style-type: none">• Mô hình B2B• Chia sẻ email (email sharing)• Gặp gỡ khách hàng 2 lần/tháng và xem xét vấn đề của họ• Gặp gỡ khách hàng mới và khách hàng tiên phong để xác minh mô hình hỗ trợ tiêu chuẩn.</div><div><div>Kênh</div><div><ul style="list-style-type: none">• Email marketing• Tiếp thị bằng nội dung (content marketing) trên website và các trang mạng xã hội• App store, tech forum• Trao đổi trực tiếp với khách hàng tại sự kiện</div></div></div>	<div>Phân khúc khách hàng</div> <div><div><ul style="list-style-type: none">• Doanh nghiệp vừa và nhỏ (tập trung vào các đơn vị bán hàng online)• Doanh nghiệp sản xuất lớn• Các nhà tư vấn (bác sĩ, luật sư, chuyên gia)• Các đơn vị phân phối vé• Các đại lý tiếp thị</div></div>
<div>Cơ cấu chi phí</div> <div><div>COCA: 240 USD</div><div><ul style="list-style-type: none">• Tiền lương: 4.000 USD/tháng• Chi phí hoạt động: 500 USD/tháng• Tiềm ích văn phòng: 200 USD/tháng</div></div>	<div>Dòng doanh thu</div> <div><div>LTV: 825 USD</div><div><ul style="list-style-type: none">• Bán phần mềm, cho thuê dịch vụ sử dụng phần mềm hàng tháng (dạng thuê bao)• Chênh lệch hưởng lại từ việc phân phối cước viễn thông từ các Telcom• Tích hợp hệ thống thông tin</div></div>			

Mô hình kinh doanh của GCalls

TỔNG QUAN VỀ KẾ HOẠCH KINH DOANH

Định nghĩa bản kế hoạch kinh doanh

Bản kế hoạch kinh doanh là một tài liệu giải thích một cơ hội kinh doanh, nhận diện thị trường sẽ phục vụ và cung cấp chi tiết phương cách doanh nghiệp theo đuổi điều đó.

TỔNG QUAN VỀ KẾ HOẠCH KINH DOANH

Vai trò của bản kế hoạch kinh doanh

Bản kế hoạch kinh doanh sẽ giúp nhà khởi nghiệp:

- Kiểm tra thực tế toàn bộ và sâu sắc về việc khởi nghiệp
- Nhận được lời khuyên hay phản biện
- Mời gọi đầu tư
- Giới thiệu công ty

TỔNG QUAN VỀ KẾ HOẠCH KINH DOANH

Đánh giá bản kế hoạch kinh doanh

Chất lượng hay sự hữu dụng của bản kế hoạch kinh doanh phụ thuộc vào thời gian nhà khởi nghiệp dành cho việc suy nghĩ và viết ra bản kế hoạch kinh doanh.

TỔNG QUAN VỀ KẾ HOẠCH KINH DOANH

Phân loại kế hoạch kinh doanh

Kế hoạch kinh doanh tóm tắt (summary business plan)	Kế hoạch kinh doanh đầy đủ (full business plan)	Kế hoạch kinh doanh vận hành (operational business plan)
Một bản kế hoạch kinh doanh tóm tắt có độ dài từ 10 đến 15 trang, phù hợp với các doanh nghiệp đang mới bắt đầu phát triển và không chuẩn bị để viết một kế hoạch đầy đủ. Các nhà khởi nghiệp có thể yêu cầu nguồn tài trợ để tiến hành các phân tích cần thiết cho một bản kế hoạch đầy đủ.	Một bản kế hoạch kinh doanh đầy đủ thường dài từ 25 đến 35 trang. Loại kế hoạch này trình bày rất nhiều hoạt động và kế hoạch của công ty với mức độ chi tiết hơn một kế hoạch kinh doanh tóm tắt, và đó là định dạng thường được sử dụng để chuẩn bị một kế hoạch kinh doanh cho các nhà đầu tư.	Một số doanh nghiệp đã thành lập thường viết kế hoạch kinh doanh vận hành, chủ yếu dành cho độc giả nội bộ. Kế hoạch kinh doanh vận hành là một bản kế hoạch chi tiết cho hoạt động của công ty và thường có độ dài trong khoảng từ 40 đến 100 trang. Kế hoạch kinh doanh dạng này trình bày các chi tiết rõ ràng nhằm hướng dẫn cho các nhà quản lý vận hành.

Nguồn: Barringer, B. R. & Ireland, R. D. (2016). *Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures*, 5th Edition. Pearson.

TỔNG QUAN VỀ KẾ HOẠCH KINH DOANH

Các dấu hiệu cho thấy bản kế hoạch kinh doanh chưa được chuẩn bị tốt:

- Những nhà sáng lập không bỏ tiền vào công ty
- Thiếu khách quan, thiếu trích dẫn
- Xác định thị trường quá rộng
- Quá lạc quan về mặt tài chính
- Các lỗi chính tả

CẤU TRÚC BẢN KẾ HOẠCH KINH DOANH

Trang bìa (cover page) và mục lục (table of contents)

Tóm tắt (executive summary)

Phân tích ngành (industry analysis)

Mô tả công ty (company description)

Phân tích thị trường (market analysis)

Phân tích khía cạnh kinh tế của doanh nghiệp (the economics of the business)

Kế hoạch tiếp thị (marketing plan)

Kế hoạch thiết kế và phát triển sản phẩm (design and development plan)

Kế hoạch vận hành (operation plan)

Đội ngũ quản lý (management team) và cấu trúc công ty (company structure)

Lịch trình tổng thể (overall schedule)

Dự báo tài chính (financial projections)

Phụ lục (appendices)

CẤU TRÚC BẢN KẾ HOẠCH KINH DOANH

- **Trang bìa (cover page) và mục lục (table of contents)**

Trang bìa phải bao gồm tên, địa chỉ và số điện thoại của công ty; các thông tin liên lạc của các nhà khởi nghiệp; và website của công ty (nếu có).

- **Tóm tắt (executive summary)**

Phần tóm tắt là một mô tả tổng quan ngắn gọn về toàn bộ kế hoạch kinh doanh nhằm cung cấp cho người đọc các thông tin cần thiết về công việc hoặc ý tưởng kinh doanh đang đề cập.

CẤU TRÚC BẢN KẾ HOẠCH KINH DOANH

- **Phân tích ngành (industry analysis)**

Nội dung chính của kế hoạch kinh doanh bắt đầu bằng việc mô tả ngành công nghiệp mà công ty dự định tham gia cạnh tranh. Phần mô tả này nên bao gồm dữ liệu và thông tin về các đặc điểm khác nhau của ngành, chẳng hạn như quy mô, tốc độ tăng trưởng và dự đoán doanh thu, cơ cấu ngành, bản chất của những người tham gia ngành, các yếu tố thành công chính, xu hướng phát triển ngành, triển vọng phát triển dài hạn.

CẤU TRÚC BẢN KẾ HOẠCH KINH DOANH

- **Mô tả công ty (company description)**

Phần này bắt đầu với một mô tả chung về công ty theo sau là lịch sử công ty, tuyên bố sứ mệnh, mô tả sản phẩm/dịch vụ, thực trạng công ty, tình trạng pháp lý và sở hữu và các mối quan hệ đối tác quan trọng.

- **Phân tích thị trường (market analysis)**

Phân tích thị trường bao gồm phân khúc thị trường và lựa chọn thị trường mục tiêu, hành vi người mua, phân tích đối thủ cạnh tranh, ước lượng doanh thu hàng năm và thị phần.

CẤU TRÚC BẢN KẾ HOẠCH KINH DOANH

- **Phân tích khía cạnh kinh tế của doanh nghiệp (the economics of the business)**

Phần này bắt đầu bằng việc phân tích tài chính của doanh nghiệp, xác định rõ dòng tiền tạo doanh thu chính, tổng lợi nhuận gộp cho mỗi dòng doanh thu, phân tích về chi phí cố định và chi phí biến đổi và kết thúc bằng phân tích hòa vốn.

CẤU TRÚC BẢN KẾ HOẠCH KINH DOANH

- **Kế hoạch tiếp thị (marketing plan)**

Kế hoạch tiếp thị tập trung vào cách doanh nghiệp sẽ tiếp thị và bán sản phẩm của mình như chính sách giá, khuyến mãi, phân phối và bán hàng.

- **Kế hoạch thiết kế và phát triển sản phẩm (design and development plan)**

Bắt đầu bằng việc mô tả tình hình hiện tại của quá trình phát triển sản phẩm/dịch vụ, rủi ro và thách thức, chi phí phát triển ước tính và các vấn đề sở hữu trí tuệ.

CẤU TRÚC BẢN KẾ HOẠCH KINH DOANH

- **Kế hoạch vận hành (operation plan)**

Trình bày doanh nghiệp được điều hành như thế nào, sản phẩm sẽ được sản xuất ra sao, mô tả địa điểm kinh doanh, mô tả cơ sở vật chất và thiết bị của doanh nghiệp.

- **Đội ngũ quản lý (management team) và cấu trúc công ty (company structure)**

Đội ngũ quản lý của một công ty mới thường bao gồm người sáng lập hoặc người sáng lập và một số ít nhân viên quản lý chủ chốt, giải thích trình độ, vai trò của ban giám đốc và ban cố vấn, phác thảo cấu trúc tổ chức ở hiện tại cũng như cấu trúc ở tương lai khi tổ chức tăng trưởng.

CẤU TRÚC BẢN KẾ HOẠCH KINH DOANH

- **Lịch trình tổng thể (overall schedule)**

Lịch trình nên được trình bày dưới dạng các mốc phát triển chính.

- **Dự báo tài chính (financial projections)**

Báo cáo nguồn vốn và việc sử dụng vốn, các giả định tài chính, báo cáo tài chính dự kiến và phân tích rủi ro.

CẤU TRÚC BẢN KẾ HOẠCH KINH DOANH

- **Phụ lục (appendices)**

Các phụ lục không nên cộng kênh và làm tăng chiều dài đáng kể cho kế hoạch kinh doanh. Nó chỉ bổ sung các thông tin quan trọng nhưng không phù hợp với phần chính của bản kế hoạch đó.

CÁC BƯỚC PHÁT TRIỂN BẢN KẾ HOẠCH KINH DOANH

1. Chuẩn bị
2. Thu thập thông tin
3. Tổng hợp và phân tích thông tin
4. Xác định chiến lược và kế hoạch hoạt động
5. Tổng hợp số liệu
6. Phân tích và đánh giá kết quả
7. Phân tích rủi ro
8. Hoàn thành bản kế hoạch kinh doanh đầy đủ

CÁC BƯỚC PHÁT TRIỂN BẢN KẾ HOẠCH KINH DOANH

1. Chuẩn bị

Xác định mục tiêu lập kế hoạch kinh doanh (quản lý vận hành hay thu hút vốn đầu tư hay cả hai)

Ai là người thực hiện lập kế hoạch kinh doanh (công ty hay dịch vụ tư vấn)

Dự kiến và chuẩn bị nguồn lực thực hiện.

2. Thu thập thông tin

Liệt kê chi tiết nhu cầu thông tin và cách thu thập thông tin chi tiết cho từng loại để làm cơ sở tính toán, phân tích dữ liệu, kết quả thực hiện nhằm đạt được mục tiêu đưa ra ban đầu.

CÁC BƯỚC PHÁT TRIỂN BẢN KẾ HOẠCH KINH DOANH

3. Tổng hợp và phân tích thông tin

Tổng hợp, mô phỏng bức tranh toàn cảnh về doanh nghiệp, sản phẩm/dịch vụ kinh doanh, thị trường và môi trường hoạt động mà doanh nghiệp sắp hoạt động.

Phối hợp những kỹ năng, kinh nghiệm và ứng dụng các công cụ hỗ trợ để phân tích, diễn dịch, dự báo tình huống có thể phát sinh trong tương lai như biến động trên thị trường về nhu cầu, cạnh tranh, sản phẩm thay thế,...

CÁC BƯỚC PHÁT TRIỂN BẢN KẾ HOẠCH KINH DOANH

4. Xác định chiến lược và kế hoạch hoạt động

Phác họa sự gắn kết chiến lược chung của doanh nghiệp với kế hoạch hoạt động chức năng ngắn hạn như kế hoạch tiếp thị, nhân sự, sản xuất,...)

5. Tổng hợp số liệu

Tổng hợp toàn bộ nguồn lực cần thiết để thực hiện toàn bộ kế hoạch kinh doanh.

CÁC BƯỚC PHÁT TRIỂN BẢN KẾ HOẠCH KINH DOANH

6. Phân tích và đánh giá kết quả

Các nguồn lực cần sử dụng và các nguồn thu nhập dự kiến theo thời gian cụ thể sẽ được lượng hóa thành tiền, hình thành nên bảng dự báo tài chính cùng với các phân tích tình hình kinh doanh, cơ cấu vốn và dòng tiền trong tương lai.

7. Phân tích rủi ro

Nhận diện, đo lường, phân tích các rủi ro và dự kiến phương án xử lý, quản lý rủi ro. Những rủi ro đó bao gồm rủi ro về biến động giá, rủi ro tín dụng,...

CÁC BƯỚC PHÁT TRIỂN BẢN KẾ HOẠCH KINH DOANH

8. Hoàn thành bản kế hoạch kinh doanh đầy đủ

Hoàn chỉnh bản kế hoạch kinh doanh ban đầu

Tổ chức trình bày, thảo luận, thu thập và hiệu chỉnh theo góp ý của những người liên quan có trách nhiệm, nghĩa vụ thực thi kế hoạch hành động trong doanh nghiệp.

BÀI TẬP THỰC HÀNH

Bạn hãy tham khảo một bản kế hoạch mẫu phù hợp với lĩnh vực của bạn, điều chỉnh sao cho phù hợp với doanh nghiệp khởi nghiệp của bạn.

Một số địa chỉ có thể tham khảo mẫu kế hoạch kinh doanh

- <https://upmetrics.co/sample-business-plans>
- https://www.bplans.com/sample_business_plans.php
- <https://www.liveplan.com/>
- <https://www.bizplan.com/library/expert-advice/top-4-business-plan-examples>