

LẬP KẾ HOẠCH KHỞI SỰ KINH DOANH

Tài liệu đọc thêm cho khoá :

“Tập huấn kế hoạch khởi sự doanh nghiệp”

giảng viên: ThS. Bùi Đức Tuân

Lời cảm ơn

Khi chuẩn bị tài liệu này, tác giả đã tham khảo những nguồn tài liệu và internet sau đây. Tác giả xin cảm ơn sự đóng góp quý báu của họ cho tập tài liệu này

Dự án UNIDO-MPI (US/VIE/95/004) ; Danh mục công việc của nhà doanh nghiệp để chuẩn bị một kế hoạch kinh doanh.

Ginny L. Kuebler; Lập Kế hoạch kinh doanh; Nhà xuất bản Tư vấn Quản lý G.L.K; Hòm thư 479, Vestal, New York 13851-4079

Hans Stoessel; Kế hoạch kinh doanh; Tài liệu đọc thêm cho khoá học: “Hoạch định và thực hiện chiến lược phát triển kinh doanh” do trung tâm học viện công nghệ châu á (AITCV), Hà nội hợp tác với SEAQIP Vietnam tổ chức

www.planware.org, Viết kế hoạch kinh doanh, 2001

DIRECTION FOR USE

Sử dụng tài liệu này như thế nào ?

Tài liệu này nhằm mục đích hỗ trợ cho những người muốn lập một bản kế hoạch kinh doanh (Ưu tiên cho lập kế hoạch khởi sự kinh doanh – for start-up business), một mặt nó cung cấp cho người đọc một cái nhìn tổng quan về một bản kế hoạch kinh doanh, những nội dung cần có trong bản kế hoạch kinh doanh (phần I). Đồng thời tài liệu cũng giới thiệu các phiếu bài tập cho phép người đọc có thể từng bước hoàn thành các nội dung của bản kế hoạch (dưới dạng bản nháp) và lắp ráp lại thành một bản kế hoạch hoàn chỉnh (phần II). Cuối cùng, một bản kế hoạch kinh doanh mẫu được trình bày dưới dạng ví dụ để người đọc tham khảo và so sánh. Tài liệu này được khuyến cáo sử dụng như sau :

Bước 1 : Người đọc nên đọc kỹ phần giới thiệu về lập KHKD (từ trang 3 đến trang 40) để hiểu rõ nội dung và yêu cầu của bản KHKD.

Bước 2 : Người đọc sử dụng các phiếu điền (form to fill) để thực hành các bài tập cho trường hợp dự định kinh doanh cụ thể của mình. Làm rõ tất cả các thông tin mà các phiếu điền yêu cầu với sự cố gắng cao nhất có thể.

Bước 3 : Sau khi đã hoàn thành bản nháp KHKD, người đọc hãy tham khảo bản ví dụ KHKD để so sánh và hoàn thiện bản KH của mình.

Chúc thành công.

1. Sự cần thiết của kế hoạch kinh doanh

Quá trình hoạch định trong doanh nghiệp buộc bạn phải nhìn vào các hoạt động trong tương lai của công ty và dự kiến trước những gì có thể sẽ xảy ra. Một kế hoạch tốt cần phải xem xét được công ty theo một cách nhìn phân tích, đánh giá được hiện trạng của nó và những triển vọng trong tương lai một cách khách quan nhất.

Có nhiều lý do để xây dựng một kế hoạch kinh doanh và điều quan trọng là cần phải hiểu được các mục tiêu để có thể đưa ra được một kế hoạch có hiệu quả nhất. Dưới đây là một số lý do quan trọng nhất khiến các nhà quản lý phải viết ra các kế hoạch kinh doanh của họ:

- ♦ **Công cụ bán hàng** : Trong trường hợp này, kế hoạch là một bản đề cương nhằm thuyết phục các nhà đầu tư, người cho vay tiền hay một đối tác liên doanh rằng đang có những cơ hội kinh doanh đáng tin cậy và bạn hiểu rõ được việc kinh doanh của mình đủ tốt để tận dụng được cơ hội này.
- ♦ **Công cụ để suy nghĩ** : với tư cách là một văn bản kế hoạch nội bộ nhằm giúp hiểu rõ hơn quá trình kinh doanh của bạn và giúp ra những quyết định tốt hơn. Kế hoạch này giúp bạn phân tích những mặt mạnh và yếu của công ty, định ra những mục tiêu cụ thể, và đưa ra một kế hoạch hành động nhằm đạt được những mục đích này.
- ♦ **Công cụ để kiểm tra và quản lý** : với tư cách là một văn bản nội bộ để giúp bạn quản lý công ty của bạn được tốt hơn. Kế hoạch này có thể được sử dụng để trao đổi, khuyến khích và dẫn dắt công ty của bạn cũng như các hoạt động cá nhân khác. Kế hoạch này cũng nhằm giúp các nhân viên liên hệ các mục tiêu của chính họ với các mục tiêu của công ty và theo dõi

những tiến bộ trong công ty của bạn để có thể tiến hành những hiệu chỉnh cần thiết.

Mục đích của tài liệu này là nhằm giúp bạn có được những kỹ năng và hiểu biết cần thiết để vạch ra những đề cương và kế hoạch kinh doanh, để hiểu và hấp dẫn đối với những nhà đầu tư và đối tác.

Đã có một số người nói rằng, hoạch định kinh doanh chỉ là việc lãng phí thời gian và các kế hoạch kinh doanh kết cục sẽ nằm dưới đáy các ngăn kéo vì chúng không đề cập được đến các vấn đề quan trọng và khi chúng được hoàn thành thì đã lỗi thời. Người ta cũng còn nói rằng không gì có thể được làm mà không có kế hoạch. Nếu bạn không định ra xem bạn sẽ đi đâu, thì bạn sẽ không thể biết được bạn đi đâu và bạn đã đến đích chưa. Kế hoạch kinh doanh là một trong những công cụ quản lý quan trọng nhất mà những công ty thành công đã sử dụng. *Các nghiên cứu chỉ ra rằng, những thất bại của những doanh nghiệp mới dựa theo một kế hoạch kinh doanh là thấp hơn nhiều so với những doanh nghiệp không có một kế hoạch kinh doanh nào.*

2. Khái niệm về kế hoạch kinh doanh ?

Kế hoạch kinh doanh là sự mô tả quá trình kinh doanh của bạn trong một khoảng thời gian. Nó mô tả việc kinh doanh của bạn đã thành công tới đâu và tìm kiếm những triển vọng để phát triển và thành công trong tương lai. Kế hoạch kinh doanh của bạn sẽ mô tả mọi mặt trong công ty của bạn và sẽ là tài liệu quan trọng nhất mà các nhà đầu tư, các đối tác tài chính, các đối tác liên doanh sẽ đọc.

Không có phương pháp đúng hay sai nào trong việc soạn thảo ra một kế hoạch kinh doanh. Một kế hoạch tốt là một tài liệu có tính sáng tạo, phản ánh bản

chất của một cơ sở và cho ta một bức tranh rõ ràng về việc cơ sở này đang đi tới đâu. Số lượng các chi tiết và cơ cấu phụ thuộc nhiều vào bản chất của cơ sở, các mục tiêu và mục đích, và có thể quan trọng nhất là người nghe (nhà đầu tư, các cán bộ quản lý của công ty, các đối tác kinh doanh, v.v...). Một số bản kế hoạch chỉ dày khoảng 10 - 15 trang trong khi những kế hoạch khác có thể dày tới nhiều tập gồm hàng trăm trang, bao gồm nhiều tài liệu bổ sung khác.

Khi tạo ra một kế hoạch kinh doanh, bạn sẽ cần xem xét đến mọi chi tiết trong kinh doanh của bạn, bao gồm các sản phẩm của bạn và các thị trường. Mọi công ty đều có những vấn đề tồn tại và điều quan trọng nhất là không được lẫn tránh hay che giấu chúng. Kế hoạch kinh doanh cần đưa ra một bức tranh tổng thể về các hoạt động và khả năng của bạn. Người đọc bản kế hoạch của bạn mong đợi một ý tưởng kinh doanh rõ ràng và hiện thực, có nhiều khả năng thành công, và những bằng chứng về năng lực quản lý để thực hiện kế hoạch.

3. Kế cấu của bản kế hoạch kinh doanh

Dưới đây là một đề cương kế hoạch kinh doanh được sử dụng trong tài liệu này. Bản đề cương này nên được sử dụng như một tài liệu hướng dẫn khi bạn làm việc với các câu hỏi và các bảng trong tài liệu này. Khi hoàn thành các phần, bạn sẽ có thể dựng nên được bản kế hoạch kinh doanh có tính lô-gic và dễ hiểu, mô tả được chính xác việc kinh doanh của bạn.

Kết cấu của bản kế hoạch kinh doanh

1. Tóm tắt
2. Mục tiêu của kế hoạch
 - 2.1. Các mục tiêu của công ty và dự định
 - 2.2. Đề xuất dự án và mục tiêu
 - 2.3 Cấu trúc dự kiến của tiền vay hay tài trợ
3. Mô tả về công ty và hoạt động kinh doanh

- 3.1 Lịch sử công ty
- 3.2 Vị trí của công ty
- 3.3 Các sản phẩm và dịch vụ (Phát triển sản phẩm)
- 3.4 Các khách hàng
- 3.5 Các nhà cung cấp
- 3.6 Hoạt động sản xuất
- 3.7 Các công nghệ sản xuất
- 3.8 Tổ chức và quản lý
- 3.9 Các ưu thế đặc biệt về kinh doanh của bạn
4. Phân tích tình hình thị trường
 - 4.1 Hoạt động trên thị trường
 - 4.2 Quy định thị trường
 - 4.3 Đánh giá thị trường
 - 4.4 Phân tích các đối thủ cạnh tranh
5. Chính sách marketing và bán hàng
6. Những cải tiến được dự định trong hoạt động của công ty
 - 6.1 Sản xuất
 - 6.2 Tiếp thị và bán hàng
 - 6.3 Tài chính
 - 6.4 Các sản phẩm mới
 - 6.5 Quản lý và nguồn nhân lực
7. Chiến lược đầu tư
 - 7.1 Lý do để đầu tư vào đất nước của bạn
 - 7.2 Lý do để đầu tư vào thị trường của bạn
 - 7.3 Lý do để đầu tư vào công ty của bạn
8. Các thông tin về tài chính

- 8.1 Các số liệu tài chính trước đây
- 8.2 Các nguồn và việc xin tài trợ
- 8.3 Thiết bị chính và tài sản
- 8.4 Báo cáo về thu nhập
- 8.5 Báo cáo về dòng tiền
- 8.6 Phân tích điểm hòa vốn
- 9. Dự kiến thu nhập
 - 9.1 Dự kiến về bán hàng
 - 9.2 Dự kiến về thu nhập
- 10. Các phụ lục

4. Nội dung các phần của bản kế hoạch kinh doanh

4.1 Tóm tắt

Phần đầu tiên, và có lẽ là quan trọng nhất, của một bản kế hoạch kinh doanh thường là Phần Tóm tắt. Hầu như 100% các nhà đầu tư và những người lãnh đạo sẽ đọc phần Tóm tắt trước rồi mới quyết định xem có nên đọc nốt phần còn lại hay không tùy thuộc vào sự hứng thú của họ sau khi đọc xong phần tóm tắt này. Mặc dầu nó được đọc **trước tiên**, nhưng nó lại thường được viết **sau cùng**. Nó bao gồm việc nêu bật từng phần của bản kế hoạch, bao gồm những dự định cơ bản của doanh nghiệp, lịch sử doanh nghiệp, các sản phẩm chủ yếu và cách thâm nhập thị trường của bạn đối với các đối tượng khách hàng, và các nhu cầu về vốn cho doanh nghiệp của bạn.

4.2 Trình bày mục tiêu

Phần này nhằm giới thiệu cho người đọc về kế hoạch kinh doanh. Cần mô tả ngắn gọn các mục tiêu của bạn và các sản phẩm hay dịch vụ mà bạn cung cấp.

Nếu kế hoạch kinh doanh chỉ nhằm để sử dụng trong nội bộ thì nó cần đưa ra những mục tiêu cụ thể và một chiến lược chung cho công ty của bạn.

a. **Công ty của bạn làm gì?** Với vai trò như một lời giới thiệu, bạn cần giải thích các hoạt động và khả năng của doanh nghiệp của bạn. Mô tả ở dạng tóm tắt công ty của bạn làm gì. Tại đây, hãy chỉ ra những đặc trưng và sức mạnh quan trọng nhất của công ty bạn.

b. **Các mục tiêu của công ty của bạn?** Trả lời câu hỏi này là điều cực kỳ quan trọng đối với nỗ lực hoạch định của bạn. Sau khi trả lời xong cho các phần khác của tài liệu này và phân tích doanh nghiệp của bạn, thị trường của bạn và triển vọng trong tương lai, bạn hãy cố gắng đưa ra một số mục tiêu có tính hiện thực và có thể đạt được cho năm tới. Một số mục tiêu trong này cần ở dạng cụ thể và định lượng được (dựa trên các con số và chỉ tiêu) còn một số khác có thể được phát biểu ở dạng chung hơn.

Bạn nên theo dõi các mục tiêu này trong suốt năm. Mỗi khi bạn thấy các mục tiêu bị sai lệch, bạn cần tìm hiểu xem tại sao và tìm ra các nguyên nhân chính dẫn đến các sai lệch đó. Thí dụ, nếu một trong các mục tiêu của bạn là tăng lượng hàng xuất khẩu là 5% mỗi tháng, nhưng bạn chỉ tăng được 3% vào tháng 3, bạn cần tìm hiểu xem tại sao.

c. **Sứ mệnh của doanh nghiệp bạn là gì?** Sứ mệnh của doanh nghiệp bạn là phần trình bày về các lý do cho doanh nghiệp của bạn tồn tại **xét từ quan điểm của khách hàng**. Khi xây dựng Sứ mệnh cho doanh nghiệp buộc bạn phải suy nghĩ về những lý do cơ bản chính để bạn tồn tại như một doanh nghiệp. Một Sứ mệnh tốt thường bao gồm các sản phẩm và dịch vụ được giới thiệu, các khách hàng được phục vụ, các khu vực được chuyên môn hóa và các vùng địa lý. Điều quan trọng là phải rất cụ thể trong khi vẫn suy nghĩ rộng.

d. **Mô tả cấu trúc tương lai và các hoạt động của công ty bạn.** Hãy mô tả xem bạn hình dung những thành tựu trong tương lai của công ty bạn như thế nào. Cố gắng diễn giải xem công ty bạn sẽ làm gì trong vòng 5 năm tới, và sau đó là trong 10 năm. Điều gì sẽ làm cho công ty bạn thành công?

4.3. Mô tả công ty và việc kinh doanh

4.3.1 Lịch sử công ty

Lịch sử chung của công ty bao gồm công ty đã được thành lập như thế nào và phát triển sau đó để trở thành như hiện tại được trình bày ở đây. Bạn nên tập trung vào giải thích những nguyên nhân lịch sử dẫn đến các điều kiện hoạt động như hiện nay và các thực tiễn mà công ty đã trải qua.

a. **Ai làm chủ công ty?** Nêu rõ công ty của bạn là quốc doanh, tư nhân hay thuộc dạng sở hữu khác. Nếu không phải là công ty quốc doanh, hãy giải thích ai làm chủ công ty. Nếu công ty của bạn có nhiều hơn một chủ sở hữu, hãy liệt kê ra những chủ sở hữu có cổ phần lớn nhất trong xí nghiệp của bạn.

b. **Lịch sử công ty bạn?** Viết ngắn gọn lịch sử khái quát của công ty bạn, bao gồm ngày tháng của những sự kiện chính kể từ ngày thành lập.

c. **Những sự kiện quan trọng nào đã làm thay đổi vị thế của công ty bạn?** Bạn có thể nêu ra những sự kiện lớn đã ảnh hưởng đến công ty? Thí dụ như Quyết định của Chính phủ cho xây dựng ngành công nghiệp của bạn tại nước của bạn hay những lý do khác làm tăng thêm hay hạn chế nguồn ngân quỹ nhà nước cho công ty của bạn.

4.3.2 Địa điểm của công ty

a. **Trụ sở chính của công ty đóng tại đâu? Tên và địa chỉ:**

Điện thoại:.....Fax :.....E-mail:.....

b. Bạn có các cơ sở khác nữa không? Liệt kê mọi xí nghiệp khác, các điểm bán hàng hay những cơ sở của công ty tại các địa điểm khác. Nếu cần thiết thêm giấy, kèm thêm giấy vào để ghi đầy đủ các thông tin bổ sung về các cơ sở khác của bạn. Cố gắng xếp hạng các cơ sở này theo quy mô và tầm quan trọng. Bắt đầu từ cơ sở quan trọng nhất hay lớn nhất trở xuống.

c. Địa điểm của công ty bạn có những lợi thế gì? Giải thích xem vị trí của công ty bạn giúp gì cho bạn trong quản lý xí nghiệp và trong cạnh tranh. Thí dụ, vị trí đó có giúp bạn dễ dàng tiếp cận nguồn nguyên liệu, các khách hàng, đường giao thông, tiền tệ, bảo vệ của luật pháp v.v...? Giải thích tại sao các yếu tố này lại giúp ích cho xí nghiệp của bạn:

4.3.3 Các sản phẩm và dịch vụ

Phần này giải thích bạn sản xuất hay phân phối những sản phẩm hay dịch vụ nào, và bán các sản phẩm này ở đâu và bằng phương thức nào. Phần này cũng mô tả các kế hoạch đối với nước ngoài của bạn.

a. Bạn làm ra những sản phẩm gì và đưa ra các dịch vụ gì? Liệt kê ra những sản phẩm quan trọng nhất mà bạn làm hay mua để phân phối. Bạn nên lựa chọn những sản phẩm và dịch vụ chiếm tỷ lệ lớn nhất trong doanh thu hàng năm hay những cái là trọng tâm cho các mục tiêu tương lai. Bạn cũng nên đưa ra danh sách các sản phẩm và dịch vụ cùng các tờ rơi quảng cáo trong phần Phụ lục ở cuối tài liệu này. Danh sách này là cần thiết để đánh giá khả năng sản xuất và công nghệ của bạn.

b. Bạn đã có được nhãn thương hiệu được khách hàng công nhận chưa?

Thông thường, danh tiếng về sản phẩm của bạn là yếu tố chính quyết định thành công trên thị trường. Nếu khách hàng công nhận nhãn thương hiệu của bạn, bạn sẽ có được các lợi thế so với các công ty khác mà khách hàng chưa quen. Hãy nêu ra những nhãn thương phẩm mà bạn có. Cố gắng đưa ra những bằng chứng rằng nhãn thương hiệu của bạn được khách hàng công nhận và ưa thích, thí dụ như các bình luận từ các cuộc phỏng vấn, sự công nhận của quần chúng đối với sản phẩm/dịch vụ của bạn v.v...

e. Giá cả các sản phẩm, dịch vụ của bạn? Hãy đưa ra giá các sản phẩm của bạn. Nếu bạn không có bảng giá đầy đủ, hay chỉ biết giá của một số loại sản phẩm, thì hãy đưa ra những thông tin mà bạn biết. Đưa danh sách giá của bạn vào phần Phụ lục của tài liệu này và trong kế hoạch kinh doanh của bạn.

4.3.4 Các khách hàng

Phần này mô tả các công ty đã mua hàng hay dịch vụ của bạn từ trước. Các nhà đầu tư rất quan tâm đến số lượng và lượng hàng của các khách hàng của bạn. Thành công của bạn phụ thuộc nhiều vào các mối quan hệ mà bạn xây dựng với các công ty và tổ chức khác. Những khách hàng quan trọng nhất của bạn là những ai?

4.3.5 Các nhà cung cấp

Phần này mô tả các công ty hay các cá nhân mà bạn đã mua hàng để sản xuất ra các sản phẩm và dịch vụ mà bạn bán. Các nhà đầu tư muốn biết chắc chắn rằng bạn có thể mua được nguyên liệu thô v.v... với giá cạnh tranh trong những khoảng thời gian dài. Ai là những nhà cung cấp quan trọng nhất của bạn? Kể tên những nhà cung cấp quan trọng nhất theo thứ tự quan trọng của họ đối với bạn. Liệt kê các loại nguyên liệu thô, các thành phần hay sản phẩm mà bạn nhập từ các nước khác.

4.3.6 Các hoạt động sản xuất

Phần này mô tả những sản phẩm mà bạn làm ra và hiệu quả tương đối của chúng đối với hoạt động sản xuất của bạn. Các câu hỏi trong phần này được thiết kế để đề cập đến các hoạt động sản xuất chính mà có thể sẽ là mối quan tâm của những đối tác hay các nhà đầu tư.

a. Số giờ làm việc trong nhà máy của bạn? Hãy trả lời các câu hỏi sau:

- ◆ Nhà máy của bạn làm việc bao nhiêu giờ/ca và bao nhiêu ca?
- ◆ Nhà máy của bạn làm việc bao nhiêu ngày /tuần và /năm?

b. Bạn có kiểm tra chất lượng sản phẩm làm ra không? bằng cách nào? Khi sản xuất sản phẩm, bạn có sử dụng một hệ thống hay nhân viên để kiểm tra chất lượng sản phẩm cuối cùng không? Mô tả hệ thống hay phương pháp mà bạn dùng để kiểm tra chất lượng. Nếu sản phẩm bạn làm ra phù hợp về chất lượng tiêu chuẩn do các cơ quan khác quy định thì hãy nêu ra tên của tiêu chuẩn, tên của cơ quan đề ra tiêu chuẩn đó và sản phẩm nào của bạn đáp ứng các tiêu chuẩn đó.

c. Bạn cần bao nhiêu thời gian để làm ra mỗi loại sản phẩm chính? Liệt kê ra các sản phẩm. Ước tính thời gian cần thiết để làm ra một đơn vị sản phẩm. Đồng thời cũng ước tính số đơn vị hay tổng khối lượng sản phẩm của bạn được chứa trong nhà kho.

4.3.7 Công nghệ sản xuất

Phần này mô tả các công nghệ của bạn và dòng vật chất kể từ khi dỡ nguyên liệu thô xuống cho đến khi chúng trở thành các sản phẩm cuối cùng.

a. Bạn có công nghệ sản xuất nào tốt hơn hẳn các đối thủ cạnh tranh của bạn không? Một sức mạnh quan trọng khi bạn bán các sản phẩm của bạn là công nghệ mà bạn sử dụng. Giải thích các ưu thế cạnh tranh chỉ ra những người nói với bạn rằng sản phẩm hay công nghệ của bạn là tốt hơn. Đưa ra các chi tiết về các dự án đặc biệt đã được tài trợ và phát triển để cải thiện công nghệ mà bạn đang sử dụng.

b. Có chứng nhận phát minh nào bảo hộ cho quá trình hay kỹ thuật sản xuất mà bạn đang sử dụng không? Nếu bạn sử dụng các kỹ thuật sản xuất mà nó mang lại cho bạn một ưu thế, các xí nghiệp khác cũng sẽ cố gắng bắt chước các kỹ thuật và công nghệ này. Nếu bạn có một dạng bảo hộ nào

đó, thí dụ như bằng phát minh sáng chế, để bảo hộ những kỹ thuật và công nghệ này khỏi bị bắt chước, hãy trình bày hình thức và mức độ bảo hộ.

c. Bạn có cần thêm gì mới cho công nghệ sản xuất của bạn không?

Đưa ra đây mọi thay đổi mà bạn cần, nhất là để nhằm đáp ứng nhu cầu sản phẩm xuất khẩu dự kiến của bạn.

d. Các công nghệ sản xuất chủ yếu của bạn? Điền đầy đủ vào Bảng Các Công nghệ sản xuất được tổ chức theo các giai đoạn của sản xuất trong quá trình sản xuất của bạn. Dưới đây là sự mô tả các cột (ô) trong Bảng.

- ♦ **Công đoạn sản xuất:** Thí dụ như: bóc vỏ, cắt, phân loại, đông lạnh, đóng gói. Mỗi hoạt động trên đều làm biến đổi sản phẩm và được coi như một công đoạn của sản xuất.
- ♦ **Công nghệ hay quá trình được sử dụng:** thí dụ, trong công đoạn đông lạnh của sản xuất, bạn làm đông lạnh tôm như thế nào và dùng các thiết bị nào để làm đông lạnh.
- ♦ **Tổng công suất:** Lượng sản phẩm lớn nhất của mỗi loại sản phẩm mà bạn có thể xử lý trong một công đoạn sản xuất nếu tất cả các máy đều làm việc liên tục (tấn/h)
- ♦ **Hiệu suất:** Ước tính phần trăm thời gian hoạt động tối đa của mỗi quá trình. Thí dụ, máy đông lạnh chỉ hoạt động 45% của một năm sản xuất vì không phải mọi loại tôm đều làm đông lạnh và mùa đánh bắt bị hạn chế.
- ♦ **Các sản phẩm làm ra:** Liệt kê ra mọi thành phần và sản phẩm do các quá trình làm ra trong các công đoạn sản xuất.

4.3.8. Tổ chức và quản lý

Một thành phần tối quan trọng đối với thành công của một doanh nghiệp cần được nhấn mạnh trong kế hoạch kinh doanh là chất lượng và mức độ sâu sát của quản lý trong công ty của bạn. Bạn càng cung cấp nhiều thông tin về các cán bộ quản lý và những nhân sự chính thì người đầu tư hay người cho vay tiền càng có nhiều lòng tin vào công ty của bạn. Phần này mô tả những thành phần chủ yếu trong bộ phận tổ chức và quản lý của bạn cũng như các nguồn nhân lực khác.

a. Xí nghiệp của bạn được tổ chức như thế nào? Hãy vẽ một sơ đồ mô tả xí nghiệp bạn được tổ chức như thế nào. “Sơ đồ tổ chức” này cần thể hiện ba mức trên cùng là (1) Tên Phòng, Ban, (2) Số nhân viên, và (3) Trách nhiệm chính hay hoạt động chính

b. Những người quản lý chính là ai? Dùng các bảng Những Cán bộ Quản lý và Nhân viên chính và ghi tên những người có giữ các chức vụ vào từng ô lấy từ Bảng Sơ đồ tổ chức của xí nghiệp ở trên. Ghi cả tên những người giúp việc chính, các chức phó hay các cán bộ quản lý. Ghi tên các cán bộ quản lý cấp thấp nhưng có vai trò quan trọng trong công ty của bạn. Nếu cần thiết, bạn cũng nên kể đến những cán bộ quản lý cấp dưới mà có triển vọng sẽ nắm quyền trong công ty của bạn. Ngoài ra còn cần ghi cả những cán bộ khoa học kỹ thuật chủ chốt. Dùng bảng này để mô tả ngắn gọn từng người đồng thời kèm theo vào Phụ lục mỗi người một trang lý lịch ngắn gọn.

c. Phần quản lý hay nhân sự nào bạn còn đang thiếu? Liệt kê các chức vụ và trách nhiệm của những người mà bạn nghĩ là bạn cần. Thí dụ, nếu bạn cho rằng cần một người làm Phó Chủ tịch phụ trách về tiếp thị quốc tế để bán các sản phẩm của công ty ở nước ngoài, hãy giải thích rằng bạn cần người quản lý như thế nào và người này cần làm được những gì. Đồng thời giải thích

tại đây những nhân viên khác mà bạn có thể cần để làm cho dự án được đề nghị thành công.

d. Bạn có nghĩ rằng những nhân viên của bạn tốt hơn so với nhân viên của các công ty cạnh tranh khác không? tại sao? Nhân viên của bạn có được đào tạo tốt hơn không, có nhiều kỹ năng hơn, khỏe mạnh hơn, làm việc chăm chỉ hơn, hay có khả năng làm ra nhiều sản phẩm hơn so với những công nhân khác. Giải thích tại sao. Đưa ra các dẫn chứng nếu có thể.

e. Bạn có những cố vấn bên ngoài hay các cán bộ tư vấn giúp đỡ không? Hãy ghi tên của họ, tên công ty, loại hình tư vấn, kinh nghiệm của các cố vấn và địa điểm của họ. Các cố vấn là những cá nhân và các tổ chức đã cố vấn hay giúp đỡ bạn trong quản lý công ty bạn. Họ có thể là các cán bộ tư vấn được trả lương chính thức, thành viên của Hội đồng Tư vấn hay Ban Giám đốc của bạn

4.3.9 Các ưu thế đặc biệt của doanh nghiệp của bạn

Khi nhà đầu tư hay người cho vay đánh giá về kế hoạch kinh doanh và đề án đầu tư của bạn, họ sẽ muốn biết điểm gì là đặc biệt và khác biệt của công ty bạn. Phần này được thiết kế để đưa ra các thông tin về những ưu thế đặc biệt mà bạn có làm cho công ty bạn khác với những công ty khác. Khi trả lời những câu hỏi này, hãy nghĩ kỹ về những ưu thế mà bạn có và những ưu thế này đã giúp bạn như thế nào.

Một số các câu hỏi có thể lặp lại hay trùng với các câu trả lời của các câu hỏi trước. Dùng phần này để tạo ra sự hiểu biết toàn diện về sức mạnh và các ưu thế đặc biệt của bạn. Khi trả lời những câu hỏi này, hãy cố nghĩ xem các bộ phận khác nhau trong doanh nghiệp của bạn liên quan và làm việc với nhau như

thế nào. Chú ý đặc biệt tới những ưu thế có thể dùng được ở các thị trường nước ngoài cho các kế hoạch xuất khẩu mới của bạn.

a. Bạn cho rằng những yếu tố nào giúp bạn thành công trong quá khứ? Giải thích tại sao bạn nghĩ rằng xí nghiệp của bạn đã hoạt động tốt trong quá khứ. Giải thích xem những điều này đạt được bằng cách nào và chỉ ra các lý do tại sao bạn đã thành công. Đưa ra những trường hợp cụ thể khi có thể.

b. Bạn cho rằng những yếu tố nào sẽ giúp bạn xuất khẩu thành công? Giải thích xem tại sao bạn nghĩ rằng xí nghiệp của bạn sẽ thành công trong kinh doanh quốc tế. Giải thích xem các kinh nghiệm quá khứ sẽ được áp dụng như thế nào để làm chỗ dựa cho thành công trong tương lai. Đưa ra các lý do tại sao bạn cho rằng bạn sẽ thành công; cần cụ thể hóa nếu có thể. Nếu bạn đã thành công từ trước trong việc xuất khẩu sản phẩm, hãy giải thích xem những gì đã làm cho bạn thành công.

c. Bạn cho rằng yếu tố nào sẽ làm bạn thành công trong tương lai? Mô tả các sự kiện hay khả năng có thể giúp cho công ty của bạn trong tương lai. Câu hỏi này nhằm xác định các sự kiện và các điều kiện trong tương lai có thể giúp cho công ty của bạn.

d. Bạn có ưu thế đặc biệt nào mà các công ty khác khó bắt chước? Chỉ ra và mô tả các đặc điểm và các khả năng đặc biệt giúp cho xí nghiệp của bạn mạnh hơn. Bạn nên giải thích tại sao những đặc điểm này lại là các ưu thế mà các ít xí nghiệp khác có được. Một thí dụ về ưu thế đặc biệt có thể là khả năng tiếp cận các nguồn lực mà các xí nghiệp khác không có. Thí dụ khác về

ưu thế đặc biệt có thể là việc sở hữu một giấy phép đặc biệt của chính phủ chỉ cấp cho xí nghiệp của bạn, hay giấy phép đó rất khó xin được.

e. Các sản phẩm của bạn được những người khác coi là siêu hạng?

Hãy giải thích điều gì làm cho các sản phẩm của bạn tốt hơn sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh khác. Nếu có thể, đưa ra các đánh giá về các sản phẩm của bạn so với các sản phẩm khác.

f. Bạn có những ưu thế gì về các khả năng nghiên cứu hay phát triển sản phẩm?

Đưa ra các chi tiết về số và loại nhân công tham gia vào nghiên cứu và phát triển sản phẩm. Giải thích bằng cách nào công tác nghiên cứu và phát triển sản phẩm làm cho công ty của bạn mạnh hơn và tốt hơn.

g. Điều gì làm cho công ty của bạn có tính độc đáo?

Sử dụng các câu trả lời của bạn cho các câu hỏi này và trước đây, cố gắng chỉ ra các tham số của bạn làm cho bạn khác với các công ty khác mà bạn biết cũng đưa ra các sản phẩm hay dịch vụ tương tự.

h. Sức mạnh cạnh tranh chủ yếu của bạn là gì?

Câu trả lời cho câu hỏi này sẽ tổng hợp các câu trả lời và kết luận cho các phần còn lại của mục này.

4.4 Phân tích tình hình thị trường

Phần này miêu tả các thị trường của bạn về mặt địa lý, loại sản phẩm và loại khách hàng. Khi bạn trả lời các câu hỏi này, hãy nghĩ xem bạn bán sản phẩm ở đâu, những loại người nào mua sản phẩm của bạn. Thí dụ, nếu bạn có hai khu vực thị trường là trong nước và Hoa Kỳ thì hãy xem xét xem liệu có sự khác nhau nào giữa các loại sản phẩm được bán và các loại người mua ở mỗi nước