

LẬP KẾ HOẠCH KINH DOANH



Giảng viên: TRƯƠNG NGỌC MAI HƯƠNG
maihuongtrainer@gmail.com; ĐT: 0983582279

NỘI DUNG

- I. Kiến thức tổng quan về lập kế hoạch kinh doanh
- I. Phân tích hoạt động doanh nghiệp, môi trường kinh doanh và hình thành chiến lược kinh doanh



PHẦN 1

KIẾN THỨC TỔNG QUAN VỀ LẬP KẾ HOẠCH KINH DOANH



QUY TRÌNH THỰC HIỆN LẬP KẾ HOẠCH KINH DOANH



HIỆN THỰC Ý TƯỞNG

- Bạn cần cho các nhà đầu tư thấy bạn đầu tư tiền, kiến thức, công sức cho việc phát triển ý tưởng thành kế hoạch kinh doanh như thế nào.
- Sản phẩm hay dịch vụ của doanh nghiệp mà bạn sở hữu sẽ đáp ứng những nhu cầu gì cho người tiêu dùng. Đội ngũ quản lý của bạn làm việc ra sao.



XÁC ĐỊNH MỤC TIÊU

- Bạn cần xác định rõ đối tượng khách hàng và thị trường mục tiêu trong kế hoạch kinh doanh.
- Để có thông tin chính xác, bạn có thể thu thập tài liệu từ nhiều nguồn như: báo, tạp chí, các phương tiện truyền thông, đi thực tế, nghiên cứu thị trường...



KẾ HOẠCH TIẾP THỊ VÀ BÁN HÀNG HIỆU QUẢ

- Phần này cần bao quát những điều quan trọng như:
 - Sản phẩm
 - Giá cả
 - Chiến lược bán hàng
 - Xây dựng thương hiệu vững mạnh...



ĐỊNH HƯỚNG

- Bản kế hoạch kinh doanh cần chỉ cho nhà đầu tư thấy kế hoạch kinh doanh sẽ đi theo hướng nào. Mục tiêu của bạn sẽ đạt được trong 3, 5 hoặc 10 năm tới.



PHÂN TÍCH XU HƯỚNG TRIỂN VỌNG, NHU CẦU CỦA THỊ TRƯỜNG

- Bạn cần đưa ra quy mô, xu hướng và tốc độ tăng trưởng dự báo của thị trường.
- Từ đó bạn đưa ra thông số kỳ vọng về thị phần và lợi nhuận trong tương lai.



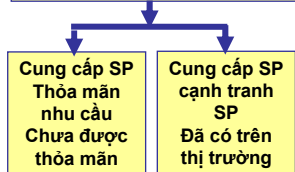
PHÂN TÍCH CẠNH TRANH

- Nêu ý tưởng kinh doanh của bạn là tiên phong, bạn cần nêu ra những ưu điểm độc quyền cùng lợi ích đi kèm theo. Để đề phòng cạnh tranh, bạn có sẵn những kế hoạch dự phòng để bảo đảm vị trí của mình.
- Nếu mặt hàng kinh doanh của bạn đã có nhiều công ty bán trên thị trường, bạn cần chỉ ra những ưu điểm vượt trội và khác biệt trong kế hoạch của mình. Đồng thời bạn cũng chỉ ra yếu điểm chính của các đối thủ cạnh tranh và giải pháp vượt qua họ.

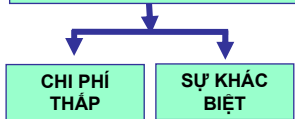


PHÂN KHÚC THỊ TRƯỜNG VÀ ĐỊNH VỊ THỊ TRƯỜNG MỤC TIÊU

CHIẾN LƯỢC KINH DOANH



KINH DOANH Như thế nào



- Tập trung vào một khúc tuyến duy nhất
- Chuyên hóa vào một nhu cầu của KH
- Chuyên hóa vào một nhóm khách hàng
- Phục vụ một khúc tuyến không liên quan gì đến nhau
- Đáp ứng toàn bộ thị trường



DỰ BÁO RỦI RO

- Bạn cũng cần có một bản dự đoán các rủi ro và nhân tố ảnh hưởng đến sự phát triển của kế hoạch kinh doanh.
- Với từng rủi ro, bạn cũng cần đưa ra giải pháp cụ thể và khả thi để vượt qua. Bằng cách này, các nhà đầu tư sẽ cảm thấy tiền của họ được bảo vệ và an tâm khi đầu tư vốn cho bạn.



DỰ BÁO TÀI CHÍNH

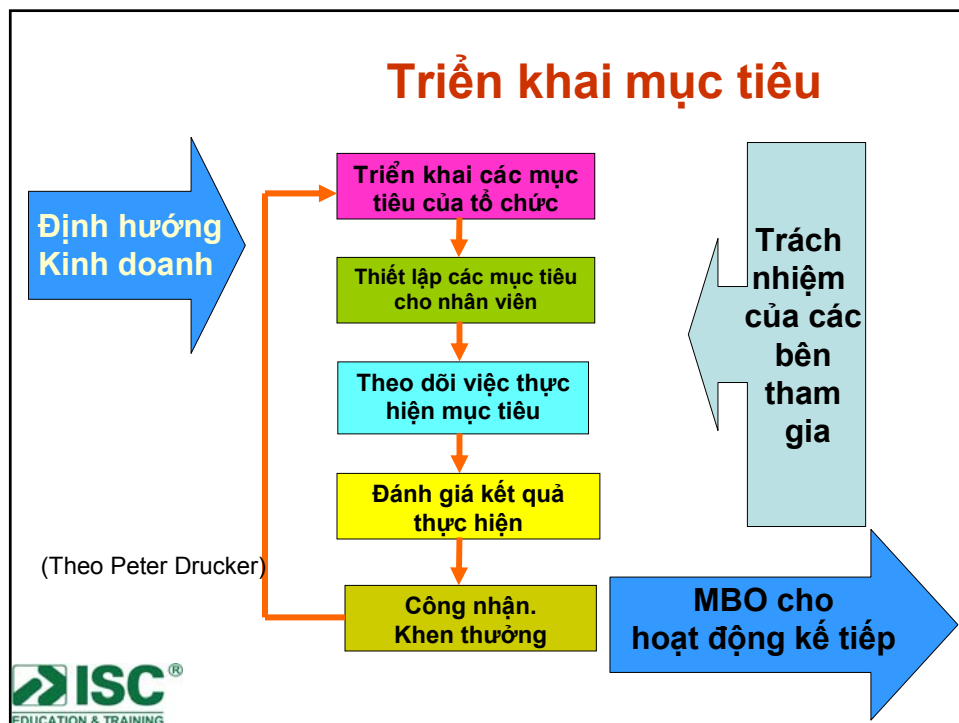
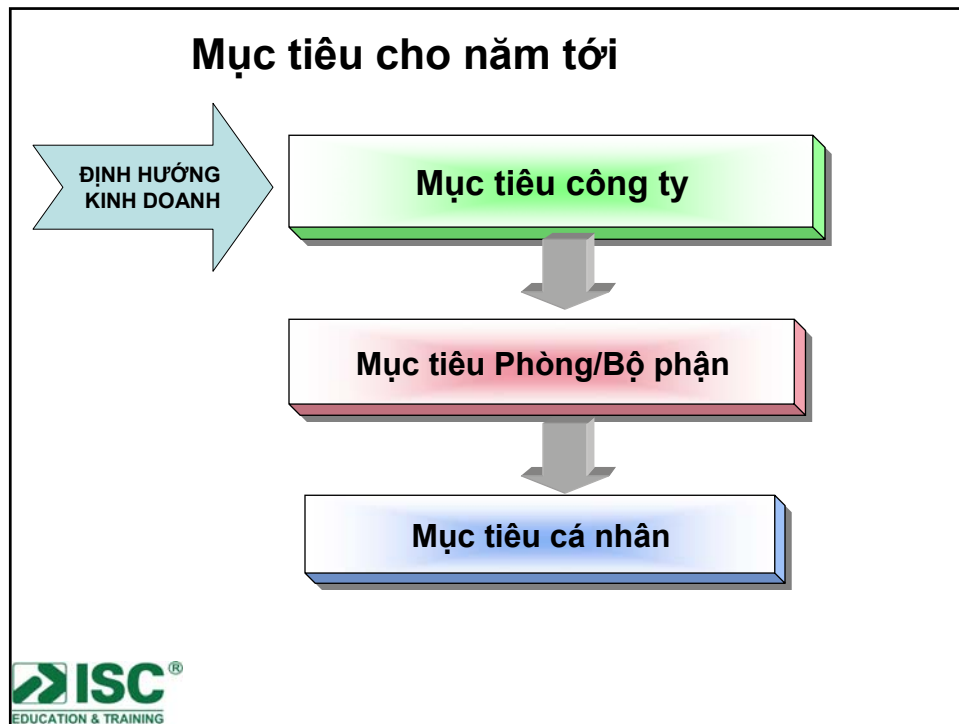
- Bất kỳ nhà đầu tư nào cũng muốn biết bạn chi tiêu như thế nào, cũng như thời gian thu hồi vốn và có lợi nhuận.
- Do đó, bạn cần đưa ra những dự báo đáng tin, rõ ràng và chi tiết về mốc thời gian thu hồi vốn và thu lợi nhuận



II. KỸ NĂNG THIẾT YẾU BỔ TRỢ

1. XÂY DỰNG MỤC TIÊU

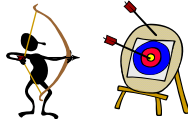




Mục tiêu SMART là gì?

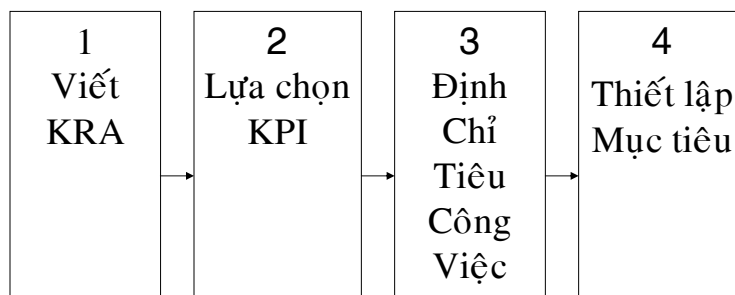
Một mục tiêu SMART phải trả lời đủ 5 câu hỏi sau:

| | | |
|----------|----------------------------------|--|
| S | Specific | kết quả cụ thể là gì? |
| M | Measurable | kết quả có thể đo lường như thế nào? |
| A | Ambitious/ Attainable | có tính thách thức? có thể đạt được không? |
| R | Relevant | có gắn liền với mục tiêu công ty, Bộ Phận không? |
| T | Time-bound | thời gian hoàn thành ? |



Cách viết mục tiêu SMART

Các bước viết mục tiêu



Cách viết mục tiêu SMART

Bước 1: Xác định KRA – Key Result Areas

- **KRA: Lĩnh vực mang lại kết quả trọng yếu của cá nhân, nhóm, bộ phận, công ty**
- **KRA của một cá nhân thường được mô tả trong bản mô tả công việc.**



Ví dụ KRA

Trưởng phòng Marketing

1. Chiến lược kinh doanh
2. Nghiên cứu thị trường
3. Phát triển thương hiệu, hình ảnh, nhãn hiệu
4. Quảng bá SP
5. Chăm sóc khách hàng



Phụ trách nhãn hàng

1. Mở rộng thị trường
2. Quảng bá nhãn hiệu
3. Dịch vụ khách hàng



Cách viết mục tiêu SMART

Bước 2: lựa chọn KPI

- **Key Performance Indicators (KPI)** – là chỉ số đo lường kết quả công việc chính của cá nhân, nhóm hay tổ chức trong một lĩnh vực cụ thể .
- **Một Objective có thể có nhiều KPI.**
- **Nên chọn những KPI có giá trị, có tính xác thực, có hiệu quả kinh tế**



Ví dụ KPI

Chỉ số đo lường (KPI) hiệu quả của: Chăm sóc khách hàng (KH)

- Số lần complaint của KH
- Số KH bị mất
- Số điểm đánh giá mức độ hài lòng của KH trong cuộc khảo sát....



Ví dụ KPI

Chỉ số đo lường (KPI) hiệu quả của:

1-Phối hợp giữa các Bộ Phận

- Thời gian chậm trễ đáp ứng/thực hiện các yêu cầu
- Điểm đánh giá hài lòng về dịch vụ nội bộ
- Số mail complaint



Ví dụ KPI

Chỉ số đo lường (KPI), tiêu chuẩn hiệu quả của:

| | KPI | |
|----------------------------|---|------------------------|
| <i>Quảng bá nhãn hàng</i> | Số người nhận diện ra logo/tên của nhãn hàng ở một địa bàn/các thành phố .. | 60% |
| | Tỉ lệ khách hàng nói đúng về công dụng của SP tại cuộc khảo sát... | 70% |
| <i>Chăm sóc khách hàng</i> | Số lần compliant của KH | 6 ca/tháng |
| | Số KH bị mất | 2/tháng |
| | Số điểm đánh giá mức độ hài lòng của KH trong cuộc khảo sát.... | 8 (trên thang điểm 10) |



Công thức viết mục tiêu SMART

OBJECTIVE =

To + action verb + single key result + target date

Thành công

=

Mục tiêu

+

Phương pháp



Ví dụ về Objective

- Đáp ứng nhu cầu đặt hàng của các bộ phận trong công ty với thời gian tối đa cung cấp hàng là 7 ngày sau khi nhận order bắt đầu từ tháng 1, năm 2008.
- Nâng cao sự hài lòng về dịch vụ mua hàng của phòng mua hàng từ các bộ phận bằng số phiếu complaint nhận từ các BP là dưới 5 ca/1 năm từ tháng 1 năm 2008.

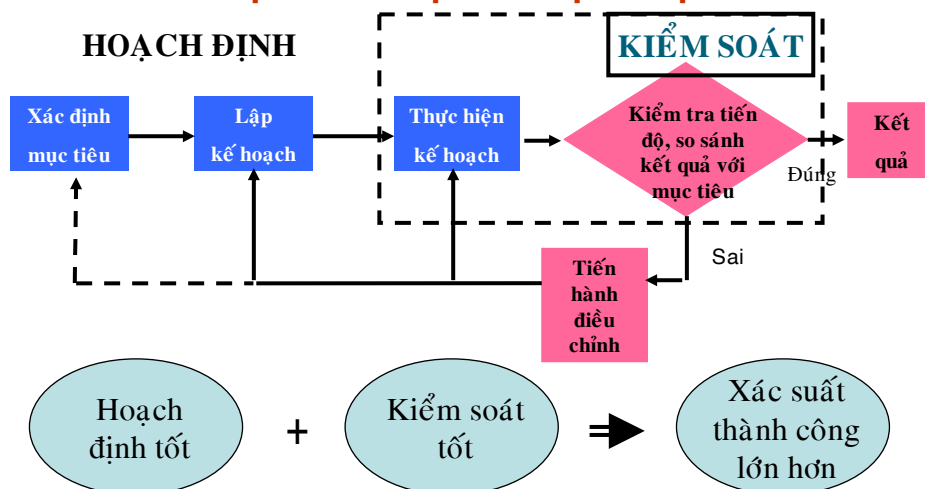


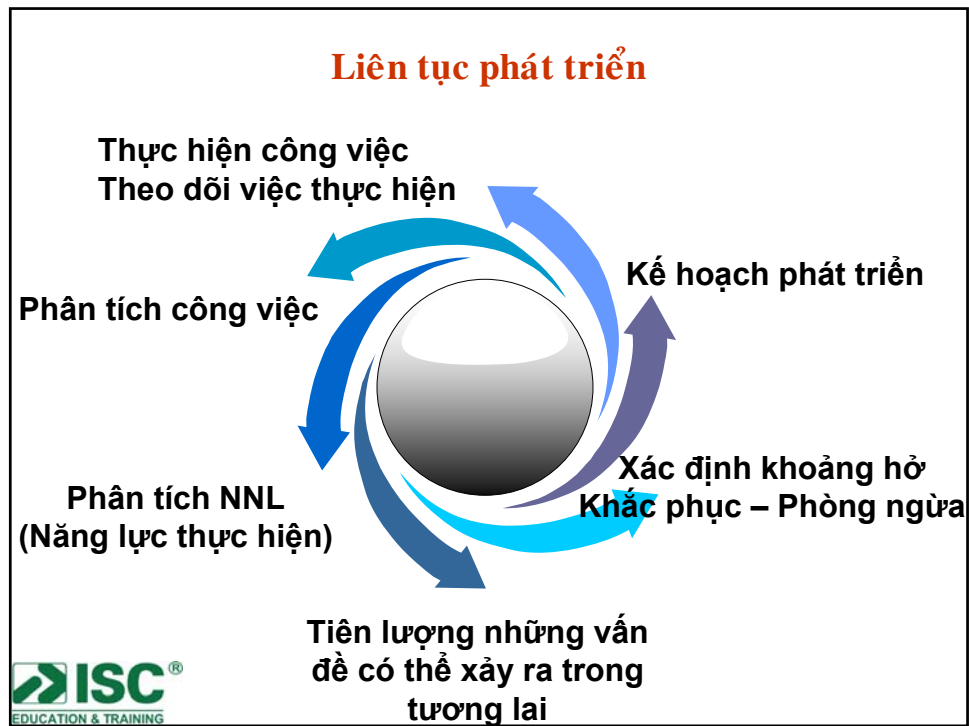
Ví dụ về Objective

- Đáp ứng sự an toàn môi trường sống của người dân thành phố bằng việc giảm tỉ lệ tiếng ồn....., lượng bụi công nghiệp...., chỉ số chì trong không khí.....trong năm 2008.
- Nâng hiệu suất bàn thắng thua của đội tuyển VN từ 10: 5 bàn lên 15 :5 bàn trong toàn giải tại Seagame 19.



III. QUY TRÌNH HOẠCH ĐỊNH LẬP KẾ HOẠCH THỰC HIỆN





PHẦN 2

PHÂN TÍCH HOẠT ĐỘNG DOANH NGHIỆP, MÔI TRƯỜNG KINH DOANH VÀ HÌNH THÀNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

ISC
EDUCATION & TRAINING

NỘI DUNG

- I. Giới thiệu các khái niệm quản lý chiến lược
- II. Phân tích và quản lý chiến lược
 - Phân tích môi trường kinh doanh
 - Xác định vị thế và mục tiêu kinh doanh
 - Phân tích và lựa chọn các phương án chiến lược kinh doanh
 - Thực hiện chiến lược kinh doanh
 - Đánh giá và kiểm tra thực hiện chiến lược KD
- III. Các công cụ phân tích



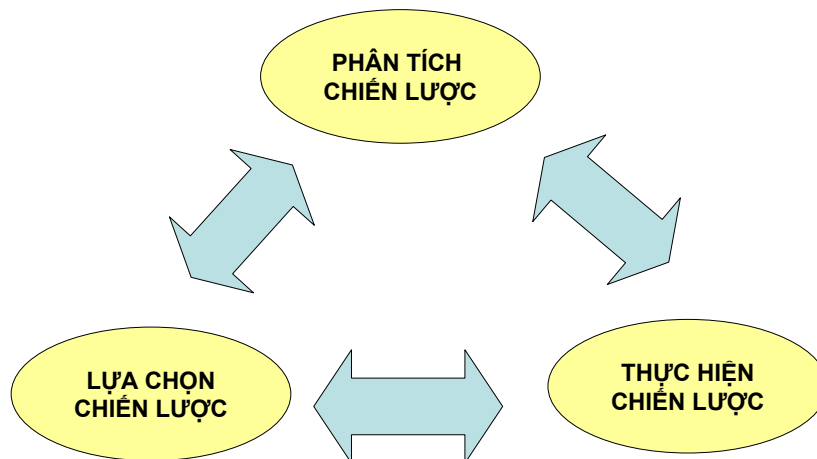
I. GIỚI THIỆU CÁC KHÁI NIỆM VỀ QUẢN LÝ CHIẾN LƯỢC

| <u>Khái niệm</u> | <u>Định nghĩa</u> | <u>Ví dụ</u> |
|----------------------------|--|---|
| Sứ mệnh | Là cơ sở hoạch định phù hợp với giá trị hay mong đợi của cổ đông | Doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ truyền thông hàng đầu tại VN |
| Mục đích | Là khái niệm chung về mục tiêu | Tăng doanh số và số lượng khách hàng |
| Mục tiêu | Là định lượng chính xác về mục đích | Tăng doanh số bán hàng năm 2009 30% và tăng số lượng khách hàng 20% |
| Chiến lược | Là cách thức thực hiện để đạt được mục tiêu đề ra | Mở rộng mạng lưới cung cấp, tăng cường cán bộ nghiệp vụ, đào tạo đội ngũ cán bộ nghiệp vụ tinh gọn, sắc bén về kinh doanh dịch vụ |
| Hành động/ Nhiệm vụ | Các bước đơn lẻ để thực hiện các chiến lược | Liên kết với các doanh nghiệp đại lý trên địa bàn các tỉnh |

I. GIỚI THIỆU CÁC KHÁI NIỆM VỀ QUẢN LÝ CHIẾN LƯỢC

| <u>Khái niệm</u> | <u>Định nghĩa</u> | <u>Ví dụ</u> |
|-------------------|---|--|
| Điều khiển | Giám sát các bước của hành động để : - Đẩy mạnh tiến hành công việc đạt được mục tiêu → Đánh giá tính hiệu lực của từng chiến lược và hành động → Điều chỉnh chiến lược và hành động nếu cần | Đánh giá khả năng trung gian dịch vụ của các doanh nghiệp đại lý trước, trong khi thực hiện cung cấp dịch vụ |
| Kết quả | Thưởng/phạt do đạt được/hay không đạt được mục tiêu Lợi nhuận cổ đông, chủ doanh nghiệp mong đợi | Lương thưởng cho cán bộ tăng 15% so với năm trước Lợi nhuận ròng đạt 25% trong vòng 5 năm tới |

QUY TRÌNH QUẢN LÝ CHIẾN LƯỢC



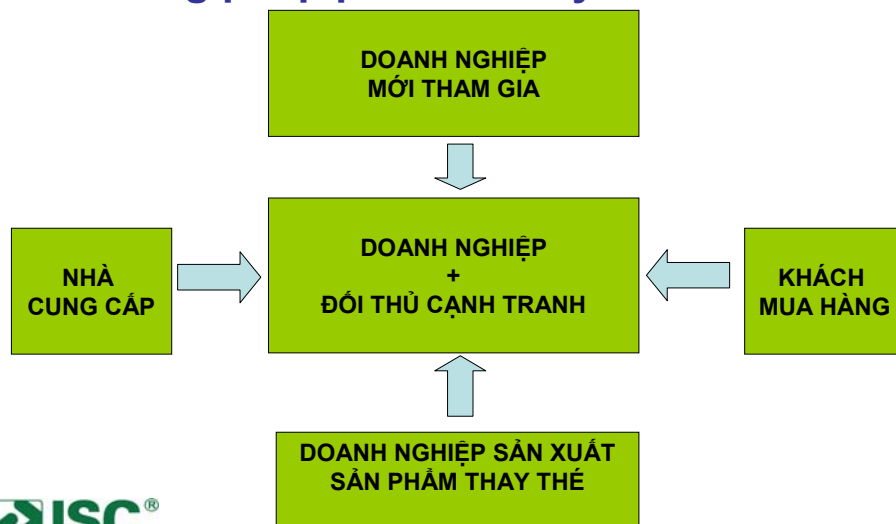
QUY TRÌNH QUẢN LÝ CHIẾN LƯỢC

1. Phân tích chiến lược



QUY TRÌNH QUẢN LÝ CHIẾN LƯỢC

Phương pháp phân tích 5 yếu tố của PORTER



QUY TRÌNH QUẢN LÝ CHIẾN LƯỢC

2. Lựa chọn chiến lược

Quá trình này liên quan tới việc hiểu rõ bản chất các kỳ vọng của các nhà góp vốn, để xác định được các tùy chọn chiến lược, sau đó đánh giá và chọn lựa các tùy chọn chiến lược.



QUY TRÌNH QUẢN LÝ CHIẾN LƯỢC

3. Thực hiện chiến lược

Đây thường là phần khó nhất. Khi một chiến lược đã được phân tích và lựa chọn, nhiệm vụ sau đó là chuyển nó thành hành động trong doanh nghiệp.

Thành công hay thất bại trong việc thực hiện chiến lược phụ thuộc vào nhiều yếu tố bao gồm:

Nguồn lực tài chính và phi tài chính cùng với các kỹ năng quản lý, lãnh đạo và phối hợp các nguồn lực nhằm tối ưu hóa kết quả đầu ra



PHÂN TÍCH SWOT ĐỂ HÌNH THÀNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

Phân tích SWOT là công cụ để hiểu thực trạng doanh nghiệp, thị trường, bối cảnh kinh doanh và phục vụ mục đích ra quyết định.

Phân tích SWOT là một trong 4 bước hình thành Chiến lược kinh doanh của DN

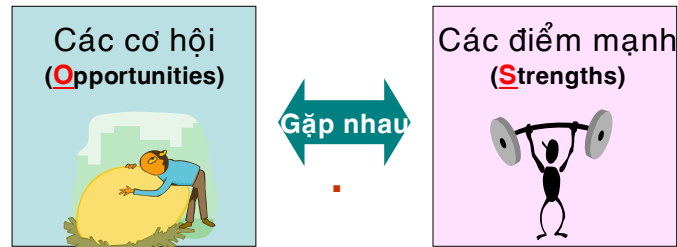
1. Xác lập sứ mệnh, tôn chỉ hoạt động của DN
2. Phân tích SWOT
3. Hình thành chiến lược kinh doanh
4. Xác định cơ chế kiểm soát và đánh giá chiến lược



Công cụ SWOT

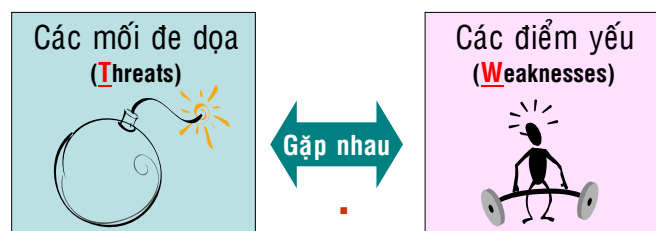


Cơ hội nào tốt nhất cho DN?



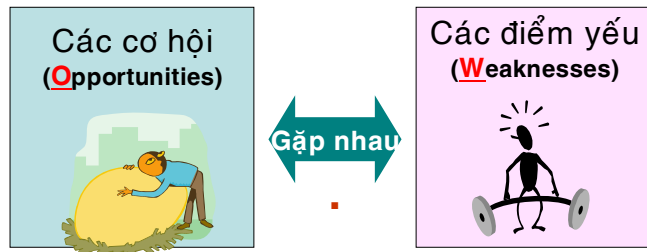
→ Tìm mọi cách nắm bắt!

Mối đe dọa nào phải đối phó ngay?



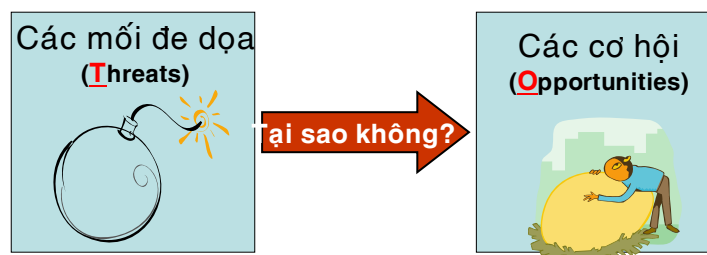
→ Khắc phục ngay các điểm yếu để đối phó!

Suy ngẫm...

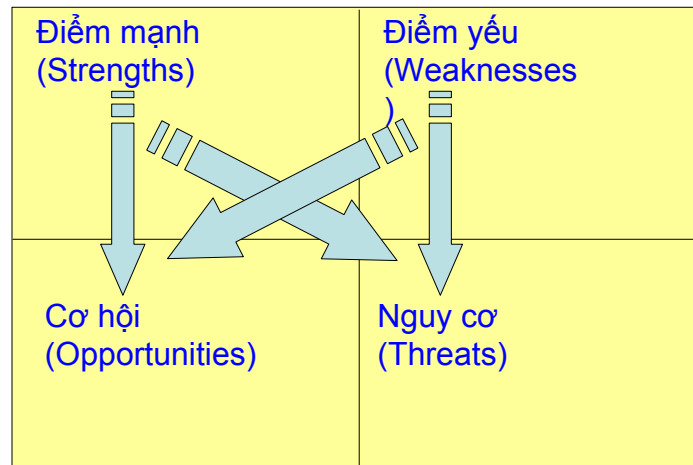


➔ Có đáng để nắm bắt? – Làm thế nào?

Sáng tạo...



Kết hợp các yếu tố hình thành chiến lược



BÀI TẬP PHÂN TÍCH SWOT – LOVELY



Kết hợp các yếu tố hình thành chiến lược

| | |
|--|---|
| <p><u>Điểm mạnh (S)</u></p> <p>S1: Kinh nghiệm 10 năm trong ngành SKXD khăn giấy</p> <p>S2: Giá cả cạnh tranh</p> <p>S3: Hệ thống phân phối tốt</p> | <p><u>Điểm yếu (W)</u></p> <p>W1: Không có sản phẩm khăn lớn</p> <p>W2: Trình độ tay nghề của CN chưa cao</p> <p>W3: Hệ thống quản lý còn nhiều bất cập</p> |
| <p><u>Cơ hội (O)</u></p> <p>O1: Mức sống cao, khả năng chi trả cho khăn giấy tăng</p> <p>O2: Có thể phát triển thị phần ở những địa bàn xa thành phố</p> | <p><u>Nguy cơ (T)</u></p> <p>T1: Sự chuyển dịch xu hướng tiêu dùng từ gói sang hộp và lớn</p> <p>T2: Sự xuất hiện của khăn ướt</p> <p>T3: Có nhiều dự án đang chuẩn bị đầu tư vào ngành này</p> |



Tóm lại, SWOT giúp chọn ra...

Các cơ hội tốt nhất mà DN có thể nắm bắt

Các vấn đề mà DN cần tập trung giải quyết



BÀI TẬP THỰC HÀNH