

# Cách viết kế hoạch kinh doanh



***Kế hoạch kinh doanh là một văn kiện. Văn kiện này cần phải có những mục như sau:***

# Mục lục

# Tóm tắt tổng quát

# Giới thiệu Công ty

# Sản phẩm & Dịch vụ

# Phân tích Ngành

# Phân tích Thị trường

# Thị trường Mục tiêu

# Kế hoạch Marketing/Bán hàng

# Phân tích Cạnh tranh

# Đội ngũ quản lý

# Dự báo Tài chính

# Báo cáo Tài chính

# Chiến lược Rút lui khỏi công ty

## 1. Mục lục

Bảng mục lục nên liệt kê tất cả các lĩnh vực chính trong kế hoạch kinh doanh của quý vị, và có thể được chia thành các đề mục nhỏ quan trọng hoặc để làm rõ. Nhớ rằng trang mục lục phải được sắp xếp rõ ràng, ngăn nắp và đánh số trang theo đúng cách thức.

Bảng mục lục sẽ giúp người đọc dễ dàng theo dõi kế hoạch kinh doanh của quý vị.

— — đọc tiếp — —

## 2. Tóm tắt tổng quát

Tóm tắt Tổng quát nên đề cập đến những vấn đề sau một cách rõ ràng và chính xác:

### \* Giới thiệu qua về Công ty

Các đoạn mở đầu nên giới thiệu công ty làm gì và ở đâu. Nên giới thiệu ngắn gọn thị trường của quý vị, số kinh phí quý vị hy vọng có và nguồn kinh phí đó sẽ được sử dụng như thế nào.

### \* Tầm nhìn, sứ mệnh

Lời tuyên bố về tầm nhìn và sứ mệnh xác định đường hướng không chỉ cho kế hoạch kinh doanh của quý vị, mà còn cho cả công ty của quý vị nữa. Lời tuyên bố này xác định ra con đường công ty quý vị sẽ đi theo và là nguyên tắc chỉ đạo xuyên suốt các chức năng của công ty. Lời tuyên bố về tầm nhìn và sứ mệnh của quý vị cho người đọc biết thông tin về quý vị và kế hoạch kinh doanh của quý vị – công ty của quý vị đại diện cho cái gì, quý vị tin tưởng vào điều gì, và quý vị mong muốn đạt được điều gì.

\* Điền lại cơ hội

Mô tả và lượng hóa cơ hội và xem quý vị phù hợp ở chỗ nào. Giải thích tại sao quý vị tham gia ngành kinh doanh này và lý do quý vị sẽ tận dụng cơ hội này.

\* Tóm tắt thị trường

Thị trường rộng lớn đến mức nào và giai đoạn phát triển (tăng trưởng sớm hay là tăng trưởng giai đoạn sau). Những động lực chính, xu hướng và ảnh hưởng chính trên thị trường là gì?

\* Tạo sự khác biệt (điều gì làm quý vị khác với người khác)

Điều gì khiến cho quý vị khác với toàn bộ phần còn lại? Sản phẩm của quý vị do một bên sở hữu, có đăng ký bằng sáng chế, hay có đăng ký bản quyền không? Dịch vụ của quý vị tốt hơn, nhanh hơn, rẻ hơn hay không? và nếu thế thì tại sao lại như vậy? Có phải lợi thế của quý vị chỉ mang tính “tạm thời”? và quý vị có các bước thực hiện để bảo vệ vị thế của mình không? Liệu có các cản trở gia nhập thị trường đúng như dự báo tài chính của quý vị không?

\* Mô tả sản phẩm/ dịch vụ

Phần này nên mô tả ngắn gọn sản phẩm và dịch vụ của quý vị.

\* Sơ yếu lý lịch đội ngũ quản lý

Xét về lịch sử, đội ngũ quản lý công ty là một trong những chỉ báo về sự thành công và các nhà đầu tư sẽ xem xét rất kỹ từng cá nhân sẽ tham gia quản lý công ty. Ngắn gọn, quý vị muốn nhấn mạnh những kinh nghiệm phù hợp trước đây của đội ngũ quản lý. Nêu tên các công ty, các cương vị đã làm và các thành tựu chính đã đạt được.

\* Bản chất và sử dụng nguồn thu

Quý vị đang cần bao nhiêu vốn đầu tư. Xin lưu ý rằng một trong những nguyên nhân chung nhất dẫn tới thất bại trong kinh doanh là vấn đề thiếu vốn. Quý vị nên có biết rõ mình cần bao nhiêu tiền để vận hành doanh nghiệp trong cả năm đầu tiên. Nhà đầu tư cũng muốn biết số tiền sẽ được sử dụng là bao nhiêu.

### 3. Giới thiệu Công ty

Phần này trình bày tóm tắt làm thế nào quý vị tới được thời điểm này và trong tương lai định hướng sẽ đi về đâu. Nguồn gốc của công cuộc kinh doanh của quý vị là gì? Nhóm quản lý được hình thành như thế nào? Quý vị kiếm được kinh phí như thế nào tới thời điểm hiện nay? Quý vị có đầu tư tiền riêng của mình vào cuộc kinh doanh này không và bao nhiêu? Cơ cấu pháp lý của công ty như thế nào? Ai là chủ đầu tư hiện nay và tỷ lệ sở hữu của họ là bao nhiêu? Cơ sở vật chất hiện tại và tương lai? Chiến lược rút khỏi công ty như thế nào?

#### \* Mô tả pháp lý

Gồm những chi tiết sau: công ty được thành lập ở đâu và khi nào, một dòng mô tả lĩnh vực kinh doanh của quý vị, và tóm tắt công ty của quý vị cung cấp những gì.

#### \* Lịch sử công ty

Tổng quan về lịch sử kinh doanh của quý vị. Sắp xếp chi tiết công ty thành các sự kiện theo dòng thời gian hoặc theo hình thức văn kể, và nêu cả các thành tựu và những mốc quan trọng. Giải thích tại sao quý vị khởi sự công ty, động lực thúc đẩy sự ra đời công ty, và sự kết hợp sản phẩm/dịch vụ thay đổi như thế nào theo thời gian. Liệt kê dữ liệu trước đây về bán hàng, lợi nhuận, số lượng bán ra, số nhân viên, và các dữ kiện quan trọng khác để hình thành doanh nghiệp của quý vị: chủ đầu tư của quý vị là ai và tỷ lệ sở hữu của họ là bao nhiêu? Đội ngũ quản lý được hình thành như thế nào.

#### \* Thực trạng

Ghi nhanh địa điểm công ty hiện nay ở đâu. Quý vị có ở tại một địa điểm, quý vị hiện giờ bán gì, có bao nhiêu nhân viên, và quý vị thành công đến mức nào? Chỉ rõ thế mạnh, đồng thời cũng thẳng thắn và chân thực cho biết điểm yếu. Chủ đầu tư biết rằng tất cả doanh nghiệp đều có điểm yếu, và thể hiện sự trưởng thành trong kinh doanh của mình bằng cách thừa nhận những điểm yếu và đề ra các bước khắc phục. Quý vị được tài trợ như thế nào cho tới thời điểm này. Quý vị có đầu tư tiền của mình

vào doanh nghiệp hay không và bao nhiêu. Chủ đầu tư hiện nay là ai và tỷ lệ sở hữu của họ là bao nhiêu?

\* Mục tiêu tương lai

Phần này cho người đọc biết công ty sẽ đi theo hướng nào. Quý vị mong đạt được gì trong vòng 1, 3, 5 và 10 năm tới? Liên hệ những mục tiêu này với khoản đầu tư quý vị cần để cho nhà đầu tư hiểu tại sao quý vị cần tiền của họ và quý vị dự định dùng tiền đó để làm gì. Giải thích phương pháp tiếp cận tổng thể để đạt được mục tiêu tăng trưởng và lợi nhuận bằng ngôn ngữ lạc quan, nhưng đảm bảo phải thực tiễn.

\* Chiến lược rút khỏi công ty

Đây là lúc quý vị giải thích cho nhà đầu tư làm thế nào họ thu hồi lại vốn đã bỏ ra, theo quý vị số lợi nhuận trên vốn đầu tư họ sẽ thu được là bao nhiêu và trong khung thời gian là bao nhiêu. Chiến lược rút khỏi công ty có thể bao gồm việc bán hoặc sáp nhập công ty, đội ngũ quản lý mua lại, phát hành cổ phiếu lần đầu cho công chúng (IPO) hoặc bán cho tư nhân.

#### 4. Sản phẩm & Dịch vụ

Mô tả sản phẩm, dịch vụ và công nghệ. Bình luận về giá cả, dịch vụ, hỗ trợ, bảo hành, sản xuất... Lợi thế của sản phẩm hoặc dịch vụ của quý vị là gì và so với đối thủ cạnh tranh thì ra sao. Lịch biểu tung những sản phẩm này ra thị trường và cần thực hiện những bước nào để đảm bảo đáp ứng được khung thời gian này? Có sự tham gia của các nhà kinh doanh khác không và nếu có thì họ là ai và vai trò của họ như thế nào. Sản phẩm của quý vị đã được kiểm tra/đánh giá chưa và nếu có thì được làm ở đâu, khi nào và kết quả ra sao. Liệu có kế hoạch cho các sản phẩm tương lai hoặc dòng sản phẩm thế hệ tiếp theo không? và nếu có thì đó là sản phẩm gì và khi nào sẽ được sản xuất? Những sản phẩm mới này có được gộp vào doanh thu và dự toán chi phí không?

#### 5. Phân tích Ngành

Phân tích ngành: xu hướng, triển vọng nhu cầu, những rào cản đối với gia nhập thị trường và tăng trưởng, ảnh hưởng của đổi mới và công nghệ, tác động của nền kinh tế, chính phủ và sức khỏe tài chính của ngành; Mọi doanh nghiệp hoạt động trong phạm vi của một ngành nào đó. Kế hoạch kinh doanh của quý vị phải nêu được các lực lượng đang tham gia trong ngành của mình, những xu hướng và tăng trưởng cơ bản theo thời gian, và công ty của quý vị khớp ở chỗ nào. Trình diễn cho người ngoài biết quý vị am hiểu và đã dự đoán được các nhân tố quan trọng của ngành mình, xây dựng nền tảng cho sự thành công của công ty của quý vị. Hãy nghĩ về ngành của quý vị như là những công ty cung cấp sản phẩm và dịch vụ tương tự như của quý vị. Điều này bao gồm các công ty bán những sản phẩm và dịch vụ tương tự, cũng như các sản phẩm hoặc dịch vụ bổ trợ hoặc bổ sung. Bất cứ doanh nghiệp nào nằm ở giữa một đầu là cung cấp nguyên liệu thô và đầu kia là kênh phân phối loại sản phẩm hoặc dịch vụ của quý vị đều nằm trong ngành của quý vị.

Trong phần phân tích ngành của kế hoạch kinh doanh, hãy trả lời cho các câu hỏi dưới đây:

- \* Quy mô của ngành mình như thế nào xét cả về doanh thu và số công ty?
- \* Thảo luận đặc điểm của ngành này như: xu hướng tăng trưởng, đơn vị bán ra hoặc số nhân công.
- \* Những nhân tố nào ảnh hưởng tới tăng trưởng hoặc suy thoái của ngành?
- \* Xu hướng trong những năm trước là gì?
- \* Dự báo xu hướng trong những năm sắp tới? (kể cả nghiên cứu minh họa)
- \* Những rào cản gia nhập ngành của mình là gì?
- \* Có bao nhiêu công ty dự kiến gia nhập ngành trong tương lai?
- \* Những quy định nào của chính phủ tác động đến ngành và doanh nghiệp của quý vị?



\* Ngành của quý vị có bị điều tiết nhiều không hoặc có bị nằm trong tầm kiểm soát của chính phủ không?

\* Giải thích tổng quan về hệ thống phân phối sản phẩm và dịch vụ trong ngành của quý vị.

\* Để được phân phối cho ngành của quý vị có khó không? Giải thích.

## 6. Phân tích Thị trường

Phần này trong kế hoạch kinh doanh nên trình bày về quy mô thị trường, xu hướng, tốc độ tăng trưởng, phân tích cạnh tranh, dự báo thị phần, giai đoạn phát triển tương đối, và các quyết định về sản phẩm và dịch vụ. Điều quan trọng là mô tả tổng thể thị trường cũng như phân đoạn mục tiêu mà quý vị đang mục tiêu. Quý vị nên thảo luận những thay đổi quan trọng đang diễn ra trên thị trường, xu hướng ngắn và dài hạn, tác động của công nghệ, quy định của chính phủ và nền kinh tế.

## 7. Thị trường Mục tiêu

Điều cốt yếu là phải xác định rõ thị trường mục tiêu trong kế hoạch kinh doanh – nhà đầu tư cần thông tin này. Khách hàng của quý vị hiện nay là ai và mô tả chi tiết đặc điểm của họ. Cung cấp thông tin như: tuổi, giới tính, vị trí địa lý, thu nhập, sức mua tương ứng, và hơn nữa (nếu cần)

Mục tiêu của phần này nhằm xây dựng một hồ sơ về khách hàng điển hình của quý vị. Quý vị càng mô tả các đặc tính của khách hàng rõ ràng bao nhiêu, càng dễ xây dựng một chương trình marketing để tiếp cận khách hàng một cách hiệu quả.

Thông tin và nghiên cứu được đưa vào phần thị trường mục tiêu nên lấy từ nguồn sơ cấp và thứ cấp. Nguồn sơ cấp bao gồm thông tin quý vị phát hiện ra hoặc đúc kết được từ quan sát của bản thân và nghiên cứu, như là nghiên cứu của cá nhân, kết quả bảng điều tra, đi thăm thực địa, và đối thoại với chuyên gia trong ngành.

Nguồn thứ cấp gồm các nguồn như tạp chí, sách, các báo cáo đã in, số liệu của chính phủ, hoặc tìm kiếm trên mạng internet.

## 8. Kế hoạch Marketing/Bán hàng

Mô tả người sử dụng sản phẩm và dịch vụ của quý vị. Họ là ai, ở đâu và có bao nhiêu người? Số lượng này đang tăng hay giảm và tại sao? Có sự tập trung về địa lý không? Đối tượng mục tiêu của quý vị chỉ là thị trường nội địa hay có thể gồm cả các cơ hội quốc tế? Làm thế nào tiếp cận được thị trường? Làm thế nào khách hàng biết được công ty, thương hiệu, hình ảnh và sản phẩm của quý vị? Ai sẽ chịu trách nhiệm bán hàng và marketing và thông tin nền về họ.

Phần marketing & bán hàng nên bao quát những chủ đề dưới đây:

- \* Chiến lược bán hàng / phân phối
- \* Chiến lược giá cả
- \* Xác định vị trí sản phẩm
- \* Quảng bá thương hiệu
- \* Vật liệu thể chấp
- \* Chiến lược quảng bá sản phẩm / thị trường
  - o Quảng cáo và xúc tiến bán hàng
  - o Quan hệ công chúng (PR)
  - o Quảng cáo trên phương tiện thông tin đại chúng
  - o Marketing trực tiếp
  - o Triển lãm thương mại
- \* Chiến lược / kế hoạch lập trang website
- \* Liên minh / quan hệ đối tác chiến lược
- \* (Bảng) Ngân sách Marketing

## 9. Phân tích Cạnh tranh

Đối thủ cạnh tranh đã đi trước bạn trên thị trường. Họ đã thiết lập được vị trí, phân phối, tiếp cận thị trường và có khách hàng. Sự sống còn của doanh nghiệp quý vị phụ thuộc vào khả năng công ty giành được thị phần từ tay các đối thủ cạnh tranh – hoặc chiếm lĩnh được một phân đoạn của thị trường hiện chưa được khai thác.

Nên đưa ra bảng biểu hoặc đồ thị hình bánh cho thấy thị phần của các đối thủ cạnh tranh, xu hướng và thay đổi theo thời gian. Giải thích thị phần quý vị dự định chiếm lĩnh, và từ tay ai hoặc làm thế nào quý vị xâm nhập được vào thị trường này.

Quý vị cũng có thể trình bày mình có ưu thế hơn đối thủ cạnh tranh ở chỗ nào? Tại sao khách hàng sẽ chọn quý vị chứ không phải là các công ty khác? Ai đang chiếm lĩnh thị trường và tại sao họ làm được như vậy? Điểm dễ bị tổn thương của đối thủ cạnh tranh là ở chỗ nào và làm thế nào có thể tận dụng được những điểm yếu này. Liệt kê những mặt mạnh và mặt yếu của từng đối thủ cạnh tranh với một cách nhìn khách quan. Đây là những vấn đề quý vị cần cân nhắc khi hoàn tất phân tích cạnh tranh. Phần này nên gồm những mục sau:

- \* Tổng quan
- \* Các sự kiện / kinh phí gần đây
- \* Sáp nhập / mua lại công ty
- \* Liệt kê và mô tả các đối thủ cạnh tranh chính
- \* Phân tích chính xác từng doanh nghiệp cạnh tranh
- \* Mặt mạnh / mặt yếu
- \* Tạo sự khác biệt cho công ty

## 10. Đội ngũ quản lý

Trong khi phần Tóm tắt Tổng quát có một đoạn rất ngắn về đội ngũ quản lý chủ chốt, phần này nên đi vào chi tiết từng cá nhân được giao trọng trách quản lý tiền của nhà đầu tư. Nhấn mạnh kinh nghiệm và thành công trước đây.

Phần này nên bao gồm:

- \* Sơ yếu lý lịch tóm tắt đội ngũ quản lý chủ chốt
- \* Sơ đồ tổ chức (hiện nay & tương lai)
- \* Bảng bố trí nhân lực
- \* Ban tư vấn
- \* Ban giám đốc

Sơ đồ tổ chức Một bảng sơ đồ tổ chức đơn giản sẽ giúp giải thích cơ cấu tổ chức công ty, cấu trúc báo cáo và các vị trí. Bảng sơ đồ nên phản ánh các vị trí hiện nay và trong tương lai hoặc có thể đưa ra hai bảng – trước và sau khi có kinh phí. Hai bảng này sẽ hữu ích hơn nếu quý vị dự báo được những thay đổi quan trọng trong cơ cấu tổ chức sau khi có kinh phí.

Bảng bố trí nhân lực Quý vị dự định bổ nhiệm các cương vị nào và khi nào. Điều này nên gắn với việc sử dụng nguồn thu và dự báo tài chính.

Ban Tư vấn Một Ban tư vấn tốt có thể là một tài sản giá trị giúp công ty đi qua được bãi mìn và phát triển chắc chắn. Hãy tìm những người là chuyên gia trong các lĩnh vực tương ứng (kế toán, luật pháp, công nghệ, học giả, tư vấn, v.v...).

## 11. Dự báo Tài chính

Tất cả mọi thứ đưa vào kế hoạch kinh doanh đến thời điểm này cần hỗ trợ cho các giả định và dự báo về tài chính của quý vị. Nói cách khác, người đọc không nên ngạc nhiên khi xem dự báo doanh thu trong vòng năm năm bởi vì quý vị đã cho họ thông tin chi tiết về thị trường, cơ hội và chiến lược của mình. Quý vị đã mô tả lợi thế so với đối thủ cạnh tranh; quý vị đã liệt kê cách tiếp cận thị trường và đội ngũ quản lý

có thể giúp đạt được mục tiêu đề ra. Dự báo nên có tính logic với những gì quý vị đưa vào trong kế hoạch này.

Phần này nên cung cấp cho người đọc lý do tại sao quý vị đưa ra dự báo tài chính và nên đề cập đến những mục sau:

- \* Tổng doanh số
- \* Dự báo đơn vị
- \* Chi phí của hàng hóa đã bán
- \* Tổng lãi
- \* Phí / chi phí nhân sự
- \* Chi phí marketing
- \* Thâm nhập thị trường
- \* Tiền thuê
- \* Các tiện ích
- \* Điện thoại
- \* Lương
- \* Kiểm kê
- \* Phí thuê các nhà chuyên nghiệp
- \* Hoa hồng
- \* Đi lại & Giải trí
- \* Nghiên cứu
- \* Thuế tiêu bang

\* Thuế liên bang

## 12. Báo cáo Tài chính

Quản lý tài chính tốt là một trong những cách tốt nhất để doanh nghiệp duy trì khả năng sinh lợi và có khả năng chi trả. Quý vị quản lý tài chính của doanh nghiệp mình tốt đến mức nào là vấn đề then chốt đối với mọi cuộc kinh doanh thành công. Mỗi năm hàng nghìn doanh nghiệp đầy tiềm năng thành đạt bị thua lỗ bởi quản lý tài chính kém. Với tư cách là chủ doanh nghiệp, quý vị cần xác định và thực hiện chính sách tài chính dẫn tới và bảo đảm quý vị sẽ hoàn thành nghĩa vụ tài chính của mình. Để quản lý tài chính một cách hiệu quả, lập kế hoạch ngân sách tốt và thực tiễn bằng cách xác định số tiền thực tế cần để mở doanh nghiệp (chi phí khởi sự doanh nghiệp) và số tiền cần để duy trì hoạt động (chi phí vận hành). Bước đầu tiên để xây dựng một kế hoạch tài chính tốt là hoàn tất báo cáo thu nhập, phân tích dòng tiền mặt và bảng cân đối tài sản – nêu công ty của quý vị có doanh thu.

\* Báo cáo thu nhập

Công cụ đầu tiên cho việc báo cáo tài chính tốt là Báo cáo Thu nhập. Đây là thước đo doanh số và chi phí của công ty trong một khoảng thời gian xác định. Báo cáo này được soạn định kỳ (hàng tháng trong năm đầu tiên và hàng năm trong suốt năm năm) để cho thấy kết quả hoạt động trong khoảng thời gian kế toán này. Báo cáo này nên tuân thủ những Nguyên tắc Kế toán đã được thống nhất chung (GAAP) và có thông tin về doanh thu và chi phí không tính đến tính chất của doanh nghiệp.

\* Phân tích dòng tiền mặt

Phân tích dòng tiền mặt được thiết kế để cho thấy quý vị đang dùng tiền vào đâu và với tốc độ nào (tốc độ đốt cháy). Bản phân tích này được nhà đầu tư rất quan tâm bởi vì nhà đầu tư muốn xem khi nào quý vị dự báo có dòng tiền mặt tốt – tiền vào nhiều hơn tiền ra.

\* Bản cân đối tài sản

Bản cân đối tài sản cho thấy bức tranh về sức khỏe tài chính của doanh nghiệp tại một thời điểm xác định, thường là kết thúc thời kỳ kế toán. Bản này liệt kê chi tiết các tài sản hữu hình và vô hình mà doanh nghiệp sở hữu (được gọi là tài sản có) và khoản tiền mà doanh nghiệp nợ, hoặc là đối với chủ nợ (tài sản nợ) hoặc là đối với chủ sở hữu (vốn góp của cổ đông hoặc giá trị tịnh của doanh nghiệp).

### 13. Chiến lược Rút lui khỏi công ty

Để thu hút vốn đầu tư cho doanh nghiệp của mình, điều mấu chốt là phải có một kế hoạch rút lui dành cho nhà đầu tư để họ có thể thu hồi vốn của mình và rút khỏi công ty của quý vị. Phần viết về chiến lược rút lui khỏi doanh nghiệp của quý vị cũng nên nêu ra kế hoạch dài hạn cho doanh nghiệp mình.

Bắt đầu bằng cách tự hỏi tại sao mình lại lao vào kinh doanh. Quý vị có cho rằng mình sẽ vẫn tiếp tục điều hành công ty sau 20 năm, hoặc quý vị có qua tâm đến việc tiếp tục phát triển sau một vài năm? Quý vị tham gia kinh doanh để cuối cùng thu được khoản tiền lớn, hay là quý vị quan tâm nhiều hơn đến việc điều hành một doanh nghiệp gia đình phát triển vững chắc và bền vững?

Điều quan trọng phải nghĩ qua hết những vấn đề này và quyết định quý vị dự định làm gì với doanh nghiệp của mình trước khi quý vị có thể trả lời một cách thấu đáo những câu hỏi này, và xử lý được các vấn đề liên quan tới việc làm thế nào nhà đầu tư có thể rút lui khỏi doanh nghiệp của quý vị.

Sau đây là một số chiến lược rút lui cần cân nhắc:

\* Bán cổ phiếu ra công chúng lần đầu (Initial Public Offering) (một sự kiện rất hiếm đối với các công ty mới thành lập)

\* Sáp nhập/Mua lại công ty

\* Đối tác kinh doanh mua lại doanh nghiệp

\* Bán quyền kinh doanh (Franchise)