

PHƯƠNG PHÁP LẬP KẾ HOẠCH KINH DOANH ĐỐI VỚI CÁC DOANH NGHIỆP TRONG NỀN KINH TẾ THỊ TRƯỜNG NƯỚC TA HIỆN NAY

ThS. Bùi Thị Thúy Hằng,
ThS. Nguyễn Phương Thúy - Khoa Kinh tế

1. Đặt vấn đề

Cùng với sự phát triển của kinh tế đất nước, các doanh nghiệp (DN) của Việt Nam cũng đang có những bước phát triển mới, đóng góp vào sự phát triển chung của nền kinh tế quốc gia. Tuy nhiên, trong điều kiện hiện nay, sự hội nhập, toàn cầu hóa, sự biến động của thị trường và sự suy thoái của nền kinh tế toàn cầu luôn mang lại những cơ hội cùng những rủi ro cho các DN. Để tồn tại và phát triển, đòi hỏi các DN phải năng động, linh hoạt trong việc điều chỉnh kịp thời phương hướng sản xuất kinh doanh, quản lý và sử dụng có hiệu quả các nguồn lực hiện có, đồng thời xây dựng một kế hoạch kinh doanh (KHKD) phù hợp với chiến lược kinh doanh của DN.

Thực tế tại các DN nước ta hiện nay, KHKD thường chỉ là những phác thảo trong tư duy chủ quan của chủ DN, chỉ được trình bày dưới dạng một văn bản chính thức khi có yêu cầu vay vốn ngân hàng, gọi vốn từ nhà đầu tư hoặc xin giấy phép đăng ký kinh doanh. Tại một số DN, việc lập KHKD còn sơ sài, do vậy ít có sức thuyết phục các nhà đầu tư khi huy động vốn đặc biệt là vốn vay. Nội dung bài báo góp phần nâng cao năng lực của DN trong việc lập KHKD làm công cụ điều hướng hoạt động kinh doanh của DN cả về ngắn, trung và dài hạn, đồng thời giúp DN trình bày một cách có sức thuyết phục hơn về nhu cầu vay vốn của mình trước ngân hàng.

2. Sự cần thiết phải lập kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp

Kế hoạch kinh doanh là một văn bản nêu rõ hoạt động kinh doanh, xác định sứ mệnh, mục tiêu, chiến lược, chiến thuật kinh doanh của DN và được sử dụng như một bản lý lịch về DN.

KHKD giúp chủ DN phân bổ nguồn lực một cách hợp lý, xử lý các tình huống bất chắc và ra các quyết định kinh doanh một cách hiệu quả. KHKD cung cấp các thông tin cụ thể và có tổ chức về DN và hoạt động mà doanh nghiệp sẽ tiến hành để hoàn trả được nợ vay. Một KHKD tốt là một phần thiết yếu của bất kỳ đơn vay nào. Bên cạnh đó, KHKD có thể được sử dụng làm công cụ để thông báo cho nhân viên kinh doanh, nhà cung cấp và các đối tác liên quan khác về hoạt động và mục tiêu của DN.

3. Phương pháp lập kế hoạch kinh doanh: Nội dung của bản kế hoạch kinh doanh bao gồm:

3.1. Giới thiệu: Phân giới thiệu cho KHKD - gồm trang bìa, tóm tắt nội dung chính và mục lục. Trong nhiều trường hợp, phần giới thiệu, đặc biệt là phần tóm tắt sẽ quyết định liệu người đọc có đọc tiếp phần còn lại của kế hoạch hay không. Ngoài ra, phần mục lục thể hiện cách cơ cấu toàn bộ KHKD, tất cả các phần giới thiệu phải được soạn thảo tốt nhất cả về hình thức và nội dung.

Một KHKD tốt nhưng nếu được bố cục một cách thiếu chuyên nghiệp sẽ không tạo ra được ấn tượng tốt cho người đọc. Trang bìa phải có đầy đủ thông tin thích hợp, phần tóm tắt phải thuyết phục được người đọc rằng phần còn lại của KHKD là rất đáng đọc tiếp, và phần mục lục phải giúp người đọc dễ dàng tham chiếu nội dung của KHKD.

3.1.1. Trang bìa: Trang bìa cần có cụm từ “**Kế hoạch kinh doanh**”, đồng thời bao gồm: Tên doanh nghiệp; Biểu tượng của doanh nghiệp; Địa chỉ; Số điện thoại; Số máy fax; Địa chỉ e-mail; Ngày tháng năm lập và/hoặc điều chỉnh KHKD.

3.1.2. Tóm tắt nội dung chính: Tóm tắt là phần mà hầu hết người đọc sẽ xem đầu tiên. Nếu phần này không được trình bày ấn tượng thì đây cũng có thể là phần cuối cùng mà người đọc sẽ xem. Đặc biệt, các ngân hàng đọc phần tóm tắt trước khi xem xét đến tất cả các phần còn lại trong KHKD để có thể quyết định liệu họ có muốn biết thêm về hoạt động kinh doanh hay không. Những người đọc khác cũng sẽ xem phần tóm tắt trước để nắm bắt nhanh hoạt động kinh doanh và đánh giá trình độ nghiệp vụ cũng như hiệu quả kinh tế của DN.

Mặc dù phần tóm tắt là phần đầu tiên trong KHKD, nhưng là phần được viết cuối cùng. Khi viết các phần khác trong KHKD, hãy định rõ những những phần nào cần đưa vào phần tóm tắt. Tóm tắt có thể dài khoảng từ 1 - 3 trang và nên bao gồm trong đó phần mô tả hoạt động kinh doanh, tình hình tài chính, các yêu cầu tài chính, hiện trạng của DN, thời gian thành lập, chủ sở hữu chính, cũng như những thành tựu chính đã đạt được.

3.1.3. Mục lục: Phần mục lục cung cấp cho người đọc cách tìm nhanh và dễ dàng các phần cụ thể của phần KHKD. Tất cả các trang của KHKD đều nên được đánh số và mục lục phải có số trang. Cần liệt kê đầy đủ tựa đề của các phần lớn và phần nhỏ quan trọng khác.

3.2. Mô tả hoạt động kinh doanh: Phần mô tả hoạt động kinh doanh chính là cái nhìn chiến lược về DN, và bao gồm: Doanh nghiệp là DN gì; Cung cấp sản phẩm/dịch vụ gì; Trên thị trường nào; Và làm sao có thể kinh doanh có lãi. Phần mô tả hoạt động kinh doanh chuẩn bao gồm các nội dung:

3.2.1. Ngành kinh doanh: Doanh nghiệp nên bắt đầu mô tả hoạt động kinh doanh bằng một tóm tắt ngắn gọn về ngành mà DN đang dự định tham gia cạnh tranh. Phần này cần phải toát lên được rằng DN đang hoạt động trong một ngành kinh doanh có triển vọng phát triển dài hạn. Cũng cần mô tả về địa bàn thị trường mà DN đang hướng tới.

Phần này cũng cần đề cập đến tình trạng hiện tại cũng như xu hướng tương lai trong ngành kinh doanh của DN. Cần cung cấp các thông tin về các phân đoạn thị trường khác nhau của ngành, trong đó tập trung vào ảnh hưởng tiềm năng của những phân đoạn này đối với hoạt động kinh doanh của DN. Đề cập đến các sản phẩm mới hay các phát triển mới sẽ đem lại các lợi thế hay có thể gây tổn hại cho DN.

3.2.2. Mô tả doanh nghiệp: Phần mô tả DN nên bắt đầu bằng bản mô tả nhiệm vụ, miêu tả mục đích kinh doanh và đối tượng khách hàng mà sản phẩm/dịch vụ của DN hướng tới.

Sau khi đã mô tả nhiệm vụ, cần trình bày thêm về các khía cạnh “kỹ thuật” của DN. Một số lĩnh vực nên đưa vào bao gồm: Doanh nghiệp thuộc loại hình kinh doanh nào; Bán buôn hay Bán lẻ; Sản xuất hay dịch vụ? ; Doanh nghiệp được thành lập khi nào; Doanh nghiệp sẽ hướng đến thị trường nào? Bán cho ai? Hàng hóa/dịch vụ sẽ được bán như thế nào; Hệ thống hỗ trợ nào sẽ được sử dụng? Dịch vụ khách hàng? Quảng cáo? Xúc tiến kinh doanh?...

3.2.3. Sản phẩm/Dịch vụ của doanh nghiệp: Doanh nghiệp cần mô tả mỗi sản phẩm/dịch vụ tập trung vào việc những sản phẩm/dịch vụ này sẽ được sử dụng như thế nào. Mô tả càng chi tiết càng tốt để người đọc có hứng thú thực sự đối với những thứ doanh nghiệp đang bán. Ứng dụng và mục đích sử dụng cuối cùng của sản phẩm là gì? Nhấn mạnh đến những đặc trưng hoặc sự khác biệt của sản phẩm của DN.

Nhấn mạnh đến lợi thế bán hàng duy nhất của DN (USP). USP của DN sẽ là những thông tin độc quyền, phân biệt sản phẩm/dịch vụ của DN với các đối thủ cạnh tranh. Nếu DN đang sử dụng KHKD để thu hút nguồn đầu tư, đây chính là những gì người đọc muốn thấy. Nếu đó là một tài liệu nội bộ, USP sẽ là yếu tố quyết định đến chiến lược bán hàng và tiếp thị. Nếu không có USP, sản phẩm/dịch vụ sẽ không có gì nổi bật và sẽ không có lý do gì để người tiêu dùng mua nó.

3.2.4. Định vị trên thị trường: Vị trí là sự khác biệt của DN trên thị trường. Đó là cách các DN muốn thị trường và các đối thủ cạnh tranh công nhận sản phẩm/dịch vụ của mình. Nếu USP của DN dựa trên những đặc tính của sản phẩm/dịch vụ thì vị trí của DN lại dựa vào các khách hàng và sự cạnh tranh của DN.

Khẳng định vị trí của mình bằng cách lời ngắn gọn và trực tiếp những câu hỏi: Sản phẩm/dịch vụ của DN có gì đặc sắc? Sản phẩm của DN có thể thỏa mãn những yêu cầu nào của khách hàng? Doanh nghiệp muốn mọi người nhìn nhận về sản phẩm/dịch vụ của mình như thế nào? Những đối thủ cạnh tranh của DN được định vị trên thị trường ra sao?

3.2.5. Chiến lược giá của doanh nghiệp: Phần này thảo luận về việc các sản phẩm/dịch vụ của DN có giá là bao nhiêu và DN lên khung giá đó bằng cách nào. Sau khi đã trình bày ngắn gọn về chiến lược giá và lý do việc đưa ra khung giá, cần đề cập đến yếu tố chiến lược giá trong mối tương quan với một loạt các đối thủ cạnh tranh cung cấp sản phẩm/dịch vụ của DN được chấp nhận với mức giá đã xác định và làm sao DN có thể tăng thị phần và có lợi nhuận từ việc bán sản phẩm/dịch vụ.

3.3. Thị trường: Phần này sẽ cung cấp những số liệu thực tế để thuyết phục nhà đầu tư, đối tác tiềm năng rằng công việc kinh doanh của DN sẽ thu hút nhiều khách hàng trong một ngành kinh doanh đang phát triển và có thể đảm bảo doanh số bán ra ở mức không thể doanh nghiệp nào có thể cạnh tranh được. Đây là một trong những phần quan trọng nhất của KHKD, trong đó có xem xét đến quy mô của thị trường hiện tại và xu hướng phát triển của thị trường. Phần này đòi hỏi phải nghiên cứu một cách kỹ lưỡng. Những phần tiếp theo trong KHKD như sản xuất, tiếp thị và yêu cầu về vốn, đều phải trên cơ sở dự báo về doanh số bán hàng được đề cập trong phần này. Các nội dung cần đề cập gồm:

3.3.1. Khách hàng: Điều quan trọng là phải mô tả cụ thể và đầy đủ những khách hàng tiềm năng cho sản phẩm/dịch vụ của DN. Những mô tả này xác định địa điểm của những người mua hàng của doanh nghiệp, trong đó cần chỉ rõ những mối quan tâm của khách hàng-giá cả hay chất lượng, họ mua hàng trong những trường hợp nào và họ quan tâm những điều gì. Nếu doanh nghiệp đã hoạt động kinh doanh, cần liệt kê danh sách khách hàng hiện tại của doanh nghiệp và xu hướng mua hàng của họ. Để xác định khách hàng, cần mô tả những khách hàng tiềm năng của DN theo những đặc điểm chung để nhận thấy theo các tiêu chí khác nhau, chẳng hạn như vị trí địa lý, thu nhập, sự ưa thích,...

3.3.2. Quy mô và xu hướng thị trường: Phần này sẽ xác định quy mô của toàn bộ thị trường cũng như đoạn thị trường mà doanh nghiệp nhắm vào. Cần sử dụng các số liệu cũng như thông tin về xu hướng của thị trường để xác định một thị trường hiện thực và xu hướng phát triển của nó. Sau khi đã xác định được toàn bộ thị trường, cần mô tả thị trường tiềm năng của doanh nghiệp bằng việc sử dụng những thông tin về địa lý, quy mô DN, tổ chức kinh doanh, lối sống, giới tính, tuổi, nghề nghiệp và các đặc điểm khác để mô tả những tổ chức hoặc người tiêu dùng có thể mua hàng hóa/dịch vụ của DN.

3.3.3. Cạnh tranh: Phần viết về cạnh tranh trình bày kế hoạch tìm chỗ đứng cho sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp trên thị trường. Mô tả hoạt động kinh doanh trong bối cảnh có sự cạnh tranh chứng tỏ rằng DN hiểu lĩnh vực của mình và sẵn sàng đương đầu với những trở ngại trên con đường đi tới thành công.

Nên viết một đoạn ngắn để phân tích về từng đối thủ chính của DN. Nếu có thể, hãy nêu rõ doanh số bán hàng hàng năm và thị phần trên thị trường của họ. Cần phân tích tại sao những DN này có khả năng hoặc không có khả năng đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Phân tích cũng nên giải thích tại sao DN có thể giành được thị phần từ tay đối thủ cạnh tranh.

3.3.4. Doanh số: Lượng hàng bán ước tính được đưa ra trên cơ sở đánh giá của DN về: Lợi thế của hàng hóa/dịch vụ, khách hàng, quy mô thị trường và khả năng cạnh tranh của DN. Cần tính số lượng hàng bán và tiền hàng thu được trong 3 năm tới, trong đó năm thứ nhất tính theo từng quý-nếu có thể áp dụng cách này trong lĩnh vực của DN. Những con số này sẽ có ý nghĩa quan trọng đối với các tính toán tài chính khác.

Nên giành một đoạn để nêu tóm tắt tính toán của DN. Cần trình bày xúc tích về những điểm tạo nên sự khác biệt giữa sản phẩm/dịch vụ của DN với các đối thủ cạnh tranh trên thị trường. Đồng thời, cần giải thích rõ vì sao DN tiên đoán số lượng khách hàng của mình sẽ gia tăng và làm cách nào để đạt được điều này.

3.4. Phát triển và sản xuất: Phần này, DN cần phải mô tả hiện trạng sản phẩm/dịch vụ của mình cùng với kế hoạch phát triển và hoàn thiện các sản phẩm. Đây cũng là phần giúp người đọc KHKD làm quen với cách thức tạo ra sản phẩm và cách thức phục vụ khách hàng của DN. Phần này cần trình bày các nhóm thông tin sau:

3.4.1. Hiện trạng phát triển sản xuất: Phần này mô tả hiện trạng sản phẩm/dịch vụ của DN và những mảng cần phải bổ sung trước khi đưa sản phẩm/dịch vụ ra thị trường. DN cũng cần có một lịch trình nêu rõ khi nào công việc đó sẽ hoàn tất. Có thể sử dụng một kế hoạch truyền thống để lập một lịch trình phát triển sản phẩm, hoặc kế hoạch cải biến tung sản phẩm ra thị trường mà DN đã dùng trong nội bộ DN mình và sau đó đưa ra một phương án đơn giản hóa và trình bày trong KHKD. Những người đọc bản kế hoạch này, đặc biệt là các nhà đầu tư tiềm năng, sẽ xem xét kỹ bản kế hoạch phát triển sản phẩm này để đánh giá xem DN đã thực sự xem xét một cách toàn diện mọi khía cạnh của quá trình phát triển sản phẩm/dịch vụ chưa.

3.4.2. Quy trình sản xuất: Một nhà đầu tư sẽ chỉ cung cấp vốn cho DN mà nhà đầu tư có hiểu biết tường tận, vì thế họ sẽ xem xét kỹ càng mọi công đoạn của quá trình sản xuất sản phẩm, từ lúc bắt đầu hình thành ý tưởng cho đến khi bán được sản phẩm. Một phần kế hoạch về quy trình sản xuất của DN sẽ giành để lý giải chiến lược tự cung hay mua các nguyên liệu để sản xuất từ bên ngoài. Chiến lược này cần chú trọng vào vấn đề liệu DN sẽ tự chế tạo tại chỗ những nguyên liệu cần thiết để sản xuất sản phẩm/dịch vụ hay là mua lại một dịch vụ hoặc sản phẩm để thêm vào sản phẩm của DN... Cũng cần trao đổi về địa điểm sản xuất cụ thể cho sản phẩm/dịch vụ của DN. Hãy phân tích lý do quyết định chọn lựa này của DN bằng những thông tin như: Tiết kiệm chi phí thuê hoặc thuê mua, sự thuận lợi về vị trí đối với các nhà cung cấp, nhân công, nguyên vật liệu, hoặc các yếu tố quan trọng khác đối với DN.

3.4.3. Chi phí sản xuất và phát triển: Phần này cần trình bày một bản ngân sách giành cho thiết kế và phát triển. Ngân sách này phải tính đến chi phí thiết kế sản phẩm mẫu cũng như chi phí đưa mẫu đó vào sản xuất. DN cần tính toán toàn bộ các chi phí có liên quan đến nhân công, nguyên vật liệu, chi phí tư vấn và chi phí thuê chuyên gia... Phần trình bày về chi phí sản xuất là cần thiết đối với các DN sản xuất và nó cũng không kém phần quan trọng đối với mọi loại hình DN khác.

3.4.4. Các yêu cầu về nhân công: Cần nêu rõ DN cần bao nhiêu người và họ cần phải có kỹ năng làm việc gì. Cần bao quát đủ các vấn đề sau: Đã có đủ nhân công chưa? Nếu chưa, sẽ thuê như thế nào? Nhân công đã được đào tạo chưa? Nếu chưa sẽ đào tạo họ như thế nào? Chi phí nhân công hiện tại và trong tương lai? Kế hoạch đào tạo tiếp theo.

3.4.5. Các yêu cầu về chi phí và vốn: Phần này cần trình bày 3 báo cáo tài chính để xây dựng nền tảng cho phần 7 (tài chính) trong KHKD gồm: Chi phí hoạt động, nhu cầu vốn và giá vốn hàng bán. Cần lập các bảng tính cho năm hiện tại và các bảng tính dự trù cho 2 năm tiếp theo.

- Chi phí hoạt động: Khi lập bảng chi phí hoạt động, cần tổng hợp những chi phí phát sinh trong quá trình điều hành DN. Các hạng mục chi phí bao gồm: Marketing, bán hàng và các chi phí quản lý chung.

- Nhu cầu vốn: Bảng này nêu cụ thể số tiền cần để mua sắm trang thiết bị cần dùng khi thành lập DN, mở rộng quy mô hoạt động DN và xú tiến các hoạt động kinh doanh. Bảng nhu cầu vốn còn bao gồm phần tính khấu hao chi tiết cho tất cả các thiết bị được mua sắm. Để xác định các yêu cầu về vốn, DN cần xem xét tất cả các khoản mục trong công việc kinh doanh cần đầu tư vốn.

- Giá vốn hàng bán: Đối với DN sản xuất, giá vốn hàng bán là chi phí phải chịu đựng trong quá trình sản xuất ra sản phẩm. Đối với DN bán buôn hoặc bán lẻ, giá vốn hàng bán chính là giá mua đầu vào của hàng hóa. Để lập một bảng giá vốn hàng bán, cần biết rõ tổng số đơn vị hàng hóa sẽ bán trong năm, lượng hàng tồn kho hiện có và lượng hàng đang ở những công đoạn sản xuất nào.

3.5. Bán hàng và marketing: Phần này sẽ nêu rõ chiến lược và các thủ thuật mà DN sẽ sử dụng để lôi cuốn khách hàng mua sản phẩm/dịch vụ của mình. Bán hàng và marketing tốt sẽ giúp DN định hướng rõ ràng và là một đảm bảo cho các nhà đầu tư tiềm năng tin rằng DN có một kế hoạch khả thi và có đủ các nguồn lực để xúc tiến bán các sản phẩm/dịch vụ của mình. Phần kế hoạch bán hàng và marketing gồm 3 mục chính:

3.5.1. Chiến lược bán hàng và marketing: Trong các phần trước, DN đã xác định sản phẩm của mình và vị trí trên thị trường, chính sách giá, khách hàng mục tiêu, tình hình thị trường và cạnh tranh. Trong phần này, cần phải tổng hợp lại toàn bộ những giả định đã nêu trên để lập ra một chiến lược bán hàng và marketing có sức thuyết phục. Hãy coi đây là một bản kế hoạch hành động để lôi cuốn được khách hàng mua sản phẩm của mình.

Chiến lược của doanh nghiệp chỉ cần tóm lược bằng một vài câu, hoặc một vài đoạn. Tuy nhiên, những điểm quan trọng mà một chiến lược bán hàng và marketing cần là xác định đối tượng và các khách hàng DN đã lựa chọn trong giai đoạn tiếp theo. Những nội dung còn lại của một chiến lược bán hàng và marketing gồm: Cách tìm kiếm khách hàng tiềm năng, và khi đã xác được họ, nêu kế hoạch làm cho họ hiểu về sản phẩm của DN; Những đặc điểm của sản phẩm/dịch vụ của mình để khiến khách hàng chú ý tới chúng; Các phương pháp marketing hoặc bán hàng đổi mới mà DN sẽ sử dụng; DN sẽ tập trung các nỗ lực của mình tại địa phương, trong vùng, trên toàn quốc hay trên cả thị trường quốc tế; DN có dự kiến mở rộng quy mô hoạt động bán hàng và marketing ra ngoài phạm vi ban đầu không? Tại sao?

3.5.2. Các phương pháp bán hàng: Phần này mô tả các kênh phân phối hiện có và kế hoạch sử dụng các kênh này. Làm thế nào DN đưa được sản phẩm tới người sử dụng cuối cùng - phương thức phân phối và bán hàng của doanh nghiệp là một trong những yếu tố quan trọng nhất trong kế hoạch kinh doanh. Trong phần này, cần trình bày khả năng và kiến thức sử dụng để đưa sản phẩm tới tận tay khách hàng mục tiêu của DN.

3.5.3. Quảng cáo và khuyến mại: Chiến dịch quảng cáo và khuyến mại của DN là hình thức truyền bá thông tin về sản phẩm/dịch vụ của DN. Phần này phải trình bày rõ các phương tiện quảng cáo DN có kế hoạch sử dụng - Báo chí, tạp chí, đài phát thanh và truyền hình, danh bạ các trang vàng,... Đồng thời mô tả các chương trình quảng bá sản phẩm, các tài liệu bán hàng hoặc khuyến mại (tập san, các tờ rơi giới thiệu sản phẩm), mẫu thiết kế bao bì, các nỗ lực triển lãm thương mại và những hoạt động tương tự. Nếu DN đang sử dụng một đại lý quảng cáo hoặc một đại lý truyền bá thông tin, cần đề cập đến những năng lực đặc biệt của họ và những gì họ cam kết sẽ làm cho DN.

3.6. Ban quản lý: Thực tế cho thấy, có những đội ngũ lãnh đạo giỏi biết biến hóa từ ý tưởng kinh doanh này sang ý tưởng kinh doanh khác, liên tục xây dựng và điều hành những công ty rất hưng thịnh. Ngược lại, đội ngũ lãnh đạo kém thường không đủ khả năng xây dựng một DN thịnh vượng thậm chí từ một ý tưởng tuyệt vời nhất. Vì thế, phần trình bày của DN về ban quản lý phải chứng tỏ được khả năng thành công của họ.

3.6.1. Giới thiệu về ban quản lý: DN hãy sử dụng phần này để giới thiệu về ban quản lý, các nội dung trách nhiệm và khả năng chuyên môn của mỗi thành viên. Các nhà cho vay vốn và các nhà đầu tư đưa ra quyết định đầu tư dựa trên những đánh giá về sức mạnh của đội ngũ lãnh đạo DN. Với những vị trí DN còn để trống hãy nêu cụ thể cần tuyển người như thế nào để đạt được những mục tiêu đã nêu trong lịch trình phát triển sản phẩm cũng như hoạt động kinh doanh toàn DN.

3.6.2. Cơ cấu sở hữu: Phần giới thiệu ngắn gọn về người sở hữu và kiểm soát DN sẽ giúp cho người đọc KHKD có hiểu biết rõ hơn về người sẽ đưa ra các quyết định của DN. Các bên cho vay tiềm năng, các nhà cung cấp tài chính cũng sẽ quan tâm đến phần vốn nào của DN mà họ có thể mua được.

3.6.3. Ban quản lý: Ban quản lý mạnh là một tài sản quý giá của DN. Phần này cần giới thiệu những người trong ban quản lý, họ tên, quá trình làm việc, trình độ học vấn,... Hãy làm nổi bật những kinh nghiệm của các thành viên trong ban quản lý và làm rõ những kinh nghiệm đó có thể giúp sự nghiệp kinh doanh của DN phát triển như thế nào.

3.6.4. Dịch vụ hỗ trợ: Các dịch vụ hỗ trợ mạnh bao gồm luật sư, kế toán, chuyên gia quang cáo,... Có các dịch vụ hỗ trợ giúp người đọc KHKD hiểu rằng DN đã suy xét kỹ càng về tất cả các dịch vụ cần thiết để công việc kinh doanh phát triển. Phần này DN cần mô tả điểm mạnh của các công ty hay cá nhân cung cấp dịch vụ hỗ trợ cũng như kinh nghiệm và các mối quan hệ họ mang lại cho DN.

3.7. Các vấn đề về tài chính: Phần này DN đưa ra những lập luận của mình và chứng minh tính khả thi của KHKD và ý tưởng đầu tư tốt của DN bằng các bảng và biểu mẫu tài chính. DN cần đánh giá rủi ro liên quan đến dự án kinh doanh, cần xây dựng báo cáo dòng tiền và báo cáo thu nhập - chi phí để đo hiệu quả kinh doanh của DN. Phần này cần trình bày các nội dung:

3.7.1. Các yếu tố rủi ro: Rủi ro là không thể tránh khỏi trong kinh doanh. Năng lực xác định các yếu tố rủi ro thể hiện khả năng quản lý của DN đồng thời làm tăng sự tin tưởng của các nhà đầu tư tiềm năng vào DN. DN cần thể hiện rằng mình là người chủ động đương đầu với các vấn đề rủi ro và có khả năng đối phó với chúng. Nếu một nhà đầu tư tiềm năng phát hiện những yếu tố rủi ro không được nhắc đến thì lòng tin đối với KHKD của DN sẽ giảm đi và khả năng nhận được hỗ trợ về tài chính sẽ bị giảm.

3.7.2. Bảng cân đối tài sản: Không như các báo cáo tài chính khác, bảng cân đối tài sản chỉ được lập theo từng năm để xác định giá trị thực của DN. Nếu DN đã thành lập và hoạt động, cần cung cấp, cập nhật các bảng cân đối tài sản của năm trước vào báo cáo của kì báo cáo. Phân tích ngắn gọn và đưa vào KHKD.

3.7.3. Báo cáo thu nhập - Chi phí: Báo cáo thu nhập - Chi phí nhằm chứng minh khả năng DN tạo ra lợi nhuận. Báo cáo này ghi lại thu, chi, chi phí về hàng bán. Kết quả cuối cùng của bảng này thể hiện DN sẽ kiếm được thua lỗ bao nhiêu trong năm. Báo cáo thu nhập khác với báo cáo dòng tiền ở chỗ báo cáo thu nhập không chi tiết hóa khi nào thu được tiền và khi nào phải chi tiền.

Báo cáo thu nhập - Chi phí cho một KHKD nên chi tiết theo từng tháng cho năm đầu tiên. Năm thứ hai có thể theo từng quý, và sau đó theo từng năm. Phân tích ngắn gọn kết quả báo cáo thu nhập - Chi phí và đưa chúng vào KHKD của DN. Nếu DN đang hoạt động, thì trình bày cả báo cáo thu nhập - Chi phí của các năm trước.

3.7.4. Báo cáo dòng tiền: Báo cáo dòng tiền (BCDT) làm cho những người quan tâm đến KHKD biết cần bao nhiêu tiền, vào lúc nào, sử dụng nguồn nào. BCDT cho biết sơ lược về lượng tiền DN có được trong thời điểm nhất định và khi nào DN cần thêm tiền. Cần phân tích ngắn gọn kết quả BCDT và đưa phân tích này vào KHKD của DN.

3.7.5. Yêu cầu tài trợ và lợi nhuận: Ghi rõ số lượng và hình thức (vay nợ hay vốn cổ phần) của khoản đầu tư mà DN đang tìm kiếm. Việc liệt kê chi tiết các khoản tiền sẽ được sử dụng như thế nào là rất quan trọng. Cần thảo luận ảnh hưởng của vốn đầu tư đối với tiềm năng tăng trưởng và lợi nhuận của DN, khi nào thì cần tiền và khoản đầu tư nào đã được DN thực hiện. **Các phụ lục (nếu cần).**

4. Kết luận

Khái niệm KHKD không còn là một khái niệm mới với hầu hết các DN. Tuy nhiên, các DN hiện nay còn gặp nhiều lúng túng, khó khăn khi lập KHKD. Tại một số DN, việc lập KHKD (nếu có) thường phụ thuộc nhiều vào các chuyên gia tư vấn bên ngoài, hoặc lập một cách sơ sài theo các mẫu biểu có sẵn. Do vậy, ít có sức thuyết phục các nhà đầu tư khi huy động vốn trên thị trường tài chính. Phương pháp lập KHKD giúp nâng cao năng lực của DN trong việc lập KHKD làm công cụ điều hướng hoạt động kinh doanh của DN. Đồng thời giúp DN trình bày một cách có sức thuyết phục hơn về nhu cầu vay vốn của mình trước ngân hàng.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1]. TS. Đỗ Thị Kim Hào, Th.S. Bùi Minh Giáp - Lập kế hoạch kinh doanh - Dự án quỹ phát triển doanh nghiệp, 2008.
- [2]. Trịnh Bá Minh - Những vấn đề cốt yếu của quản lý và điều hành doanh nghiệp - Trung tâm đào tạo, nghiên cứu khoa học tổ chức và quản lý, 2008.
- [3]. PGS. TS. Lê Thế Giới, TS Nguyễn Thanh Liêm - Quản trị chiến lược, 2010.

