

**BỘ KẾ HOẠCH VÀ ĐẦU TƯ
CỤC PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP**

Chuyên đề
NHẬN THỨC KINH DOANH VÀ Ý TƯỞNG KINH DOANH
**(Tài liệu dành cho đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực
cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa)**

Biên soạn: Thạc sĩ Nguyễn Văn Nam

HÀ NỘI - 2012

MUC LỤC

Phần I: BẠN VÀ Ý TƯỞNG KINH DOANH CỦA BẠN	1
1.1. Nhóm tổ chức kinh doanh.....	1
1.2. Nhóm kỹ năng tổ chức thực hiện.....	1
1.3. Nhóm kỹ năng quản lý.....	1
Phần II: THỬ NGHIỆM Ý TƯỞNG KINH DOANH	4
2.1. Thấy rõ ràng những ý tưởng kinh doanh của mình trong tương lai.....	4
2.2. Nhận biết được những khó khăn.....	6
2.3. Cách thức giải quyết chúng - Kế hoạch hành động.....	7
2.4. Phát triển ý tưởng kinh doanh thành kế hoạch.....	8
Phần III: LẬP KẾ HOẠCH KINH DOANH	9
3.1. Kế hoạch kinh doanh.....	9
3.1.1. Tại sao cần lập một kế hoạch kinh doanh.....	9
3.1.2. Thời điểm lập kế hoạch kinh doanh.....	10
3.1.3. Cần bao nhiêu kế hoạch kinh doanh?.....	10
3.2. Danh mục kiểm tra những nội dung của bản kế hoạch kinh doanh....	11
Phần IV: NGHIÊN CỨU THỊ TRƯỜNG	18
4.1. Thị trường và cơ chế thị trường.....	18
4.1.1. Thị trường là gì?.....	18
4.1.2. Cơ chế thị trường.....	18
4.2. Nghiên cứu (phân tích) thị trường.....	20
4.2.1. Những yêu cầu khi nghiên cứu thị trường.....	21
4.2.2. Đặc điểm của việc nghiên cứu thị trường.....	21
4.2.3. Các phần chủ yếu của nghiên cứu (Phân tích) thị trường.....	21
4.2.4. Dự đoán diễn biến của thị trường.....	27
4.2.5. Nghiên cứu cạnh tranh - đối thủ cạnh tranh.....	30
Phần V: KẾ HOẠCH BÁN HÀNG	34
5.1. Xác định khách hàng tiềm năng và lý do mua hàng của họ (P - sản phẩm).....	34
5.1.1. Xác định khách hàng tiềm năng.....	34
5.1.2. Lý do mua hàng.....	34
5.1.3. Xác định phương pháp tiếp xúc tiếp cận (P - quảng cáo).....	37

5.2. Quyết định giá cả/ lợi nhuận (P - Price)	40
5.3. Phân phối sản phẩm dịch vụ - Thu hẹp các phương án lựa chọn (P - Place)	41
5.4. Phát triển kế hoạch tiếp xúc và tổ chức việc bán hàng	42
5.5. Phân tích cạnh tranh	45
5.6. Dự tính doanh số bán hàng	45
Phần VI: KẾ HOẠCH MARKETING	49
6.1. Lợi ích của việc lập kế hoạch marketing	49
6.2. Mục đích và mục tiêu của kế hoạch marketing	49
6.3. Nội dung của bản kế hoạch marketing	49
6.3.1. Mô tả sản phẩm	50
6.3.2. Khách hàng mục tiêu.....	50
6.3.3. Phạm vi (Khu vực) thị trường.....	50
6.3.4. Dự báo doanh số.....	50
6.3.5. Chiến lược sản phẩm.....	51
6.3.6. Địa điểm	51
6.3.7. Chiến lược giá cả.....	52
6.3.8. Chiến lược xúc tiến bán hàng	53
6.3.9. Tổng chi phí marketing	53
6.3.10. Kiểm tra marketing	53
6.3.11. Các giả định.....	54

Phần I: BẠN VÀ Ý TƯỞNG KINH DOANH CỦA BẠN

Muốn trở thành chủ doanh nghiệp thành công Bạn phải hội tụ được 10 khả năng dưới đây, điều đó giúp ta phân biệt được các doanh nghiệp thành đạt hay không thành đạt. Mười khả năng đó được chia làm ba nhóm đặc trưng chính:

1.1. Nhóm tố chất kinh doanh

Luôn biết tìm kiếm và tận dụng các cơ hội

- Nhìn thấy và hành động ngay khi có các cơ hội kinh doanh mới
- Nắm bắt những cơ hội bất thường để có được tiền vốn, thiết bị, đất đai, mặt bằng sản xuất, sự giúp đỡ... (như sự đồng thuận của các thành viên trong gia đình bố mẹ, chồng, con...).

Tính kiên trì (kiên định)

- Giữ vững quan điểm của bản thân khi đối mặt với thương trường, đối thủ cạnh tranh, hoặc khi chưa thành công

- Kiên định trong việc thuyết phục chuyên gia

- Hành động liên tiếp hoặc thực hiện các hành động khác nhau để khắc phục khó khăn

- Chịu sự hy sinh cá nhân hoặc có những cố gắng phi thường để hoàn thành công việc.

Tính trách nhiệm, gắn bó với công việc

- Chấp nhận chịu hoàn toàn trách nhiệm về các vấn đề nảy sinh trong quá trình hoàn thành công việc cho khách hàng.

- Lăn xả vào công việc cùng với công nhân, hoặc xuống tận nơi làm việc của họ để đốc thúc hoàn thành công việc. Thể hiện sự quan tâm đến việc thỏa mãn nhu cầu của khách hàng.

Đòi hỏi cao về chất lượng và hiệu quả

- Biết hành động hoặc làm điều gì đó để đáp ứng hoặc nâng cao các tiêu chuẩn chất lượng hiện có (trong nước cũng như quốc tế như tiêu chuẩn đo lường chất lượng và ISO) hoặc biết hoàn thiện thêm những thành tích đã đạt được trong quá khứ.

- Cố gắng thực hiện công việc tốt hơn, nhanh hơn hoặc rẻ hơn.

Chấp nhận mạo hiểm - rủi ro

- Biết chấp nhận những gì mà bản thân cho là những rủi ro hợp lý.
- Biết lựa chọn, ưu tiên cho các tình huống có những rủi ro hợp lý có thể chấp nhận được.

1.2. Nhóm kỹ năng tổ chức thực hiện

Kỹ năng đặt ra mục tiêu

- Biết đặt ra các mục tiêu trước mắt cụ thể và rõ ràng.

- Biết đặt ra các mục tiêu dài hạn và rõ ràng.

Kỹ năng lập kế hoạch và quản lý (giám sát) một cách có hệ thống

- Biết phát triển và ứng dụng từng bước các kế hoạch có lô gíc để đạt được mục tiêu đã đề ra.

- Biết đánh giá các phương án khác nhau

- Biết quản lý, theo dõi tiến độ công việc và chuyển nhanh sang các chiến lược khác khi cần để đạt được mục tiêu.

Kỹ năng tìm kiếm thông tin

- Tự mình tìm kiếm các thông tin về khách hàng, những người cung ứng và/hay các đối thủ cạnh tranh của mình.

- Biết sử dụng các mối quan hệ hoặc mạng lưới thông tin để thu thập được các thông tin hữu dụng.

1.3. Nhóm kỹ năng quản lý

Biết thuyết phục và gây mối quan hệ

- Biết sử dụng các chiến lược đã được cân nhắc kỹ để gây ảnh hưởng hoặc thuyết phục những người khác.

- Biết sử dụng các mối quan hệ cá nhân hoặc quan hệ làm ăn để đạt được các mục đích riêng của mình.

Lòng tự tin

- Biết tin tưởng mạnh mẽ vào bản thân và các khả năng của mình.

- Biết thể hiện sự tin tưởng vào khả năng của mình để hoàn thành nhiệm vụ khó khăn hoặc để đón nhận thử thách.

Bài tập: Liệu bạn đã sẵn sàng để khởi sự kinh doanh chưa? (theo mẫu 1).

Phần II: THỬ NGHIỆM Ý TƯỞNG KINH DOANH

Thị trường xung quanh ta rất đa dạng mỗi nơi một khác bởi thị trường phụ thuộc rất nhiều vào việc người dân sống ở đó, họ là ai, sống như thế nào và chi tiêu như thế nào, chi tiêu vào những việc gì? Khi bạn hiểu rõ người dân trong vùng bạn sẽ phát hiện được nhiều ý tưởng kinh doanh mà trước đó bạn chưa từng nghĩ đó sẽ là ý tưởng cho hoạt động kinh doanh của bạn trong tương lai.

Để sản xuất kinh doanh thành công bạn phải có khách hàng. Họ chỉ quan tâm đến những gì họ cần nhưng phải hấp dẫn hơn, tốt hơn, rẻ hơn hoặc có nhiều chủng loại hoặc tiện lợi hơn trong sử dụng hàng hóa/ dịch vụ của bạn hay việc đi lại thuận tiện.

Với những thông tin có được từ thị trường, bạn sẽ hình thành ý tưởng kinh doanh cho riêng bạn hoặc nếu không cải thiện được ý tưởng kinh doanh đã hình thành trước đó hoặc làm cho nó khác đi so với đối thủ cạnh tranh thì hãy thay đổi ý định kinh doanh. Bạn có thể thay đổi ý định kinh doanh của mình hoặc phát triển ý tưởng trước đây sang một hướng khác song điều đầu tiên bạn phải:

2.1. Thấy rõ ràng những ý tưởng kinh doanh của mình trong tương lai

Ý tưởng kinh doanh phải được hình thành theo nguyên tắc SMARTER

- *Specific - cụ thể, dễ hiểu*

○ Ý tưởng kinh doanh phải cụ thể vì nó định hướng cho các hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp bạn trong tương lai.

○ Đừng nói mục tiêu trong ý tưởng kinh doanh của bạn là dẫn đầu thị trường trong khi đối thủ đang chiếm 40 % thị phần. Thay vào đó hãy đặt mục tiêu chiếm tối thiểu 41% thị phần, từ đó bạn sẽ biết mình còn phải cố đạt bao nhiêu % nữa.

- *Measurable – đo lường được*

○ Các chỉ tiêu trong ý tưởng kinh doanh của bạn mà không đo lường được thì không biết có đạt được hay không?

○ Đừng ghi: “phải trả lời thư của khách hàng ngay khi có thể”. Hãy yêu cầu nhân viên trả lời thư ngay trong ngày nhận được.

- *Achievable – vừa sức*

○ Các chỉ tiêu đặt ra trong ý tưởng phải có tính thách thức để cố gắng, nhưng cũng đừng đặt chỉ tiêu loại không thể đạt nổi.

○ Nếu bạn không có giọng ca trời phú thì đừng đặt chỉ tiêu trở thành siêu sao.

- *Realistics – thực tế*

○ Đây là tiêu chí đo lường sự cân bằng giữa khả năng thực hiện ý tưởng so với nguồn lực của bạn (thời gian, nhân sự, tiền bạc..).

○ Đừng đặt chỉ tiêu giảm 20 kg trong một tháng để đạt trọng lượng lý tưởng 45 kg trong vòng một tháng, như vậy là không thực tế.

- *Timebound – có thời hạn*

○ Mọi công việc phải có thời hạn hoàn thành, nếu không nó sẽ bị trì hoãn.

- Thời gian hợp lý giúp bạn vừa đạt được mục tiêu lại vừa dưỡng sức cho các mục tiêu khác.

- *Engagement – liên kết*

- Ý tưởng kinh doanh của bạn phải làm sao để liên kết được lợi ích của công ty và lợi ích của các chủ thể khác.

- Khi các bộ phận, nhân viên tham gia thực hiện mục tiêu, họ sẽ được kích thích như thế nào. Nếu doanh nghiệp bạn thành lập để triển khai ý tưởng kinh doanh của bạn không có chế độ này, việc thực hiện mục tiêu sẽ không có hiệu quả.

- *Ralevant - là thích đáng*

- Chỉ tiêu có hữu ích đối với một bộ phận nhưng bộ phận khác lại thờ ơ cũng là điều bạn cần quan tâm nếu muốn tạo ra sức mạnh tổng thể để thực hiện ý tưởng kinh doanh của mình.

- Ví dụ mức tồn kho, bộ phận bán hàng luôn muốn mức tồn kho cao trong khi bộ phận tài chính lại muốn mức tồn kho thấp.

- Mục tiêu trong ý tưởng kinh doanh phải thích đáng, công bằng với tất cả các bộ phận của doanh nghiệp

Các nhà kinh doanh phát hiện được cơ hội trong khó khăn của người khác. Như vậy, một ý tưởng kinh doanh tốt là ý tưởng giúp giải quyết được các khó khăn đó.

a. *Cách thức để tìm được ý tưởng kinh doanh:*

Có 2 cách để tìm kiếm ý tưởng kinh doanh của bạn:

Cách 1: Xuất phát từ quan điểm định hướng hàng hóa

Cách 2: Xuất phát từ quan điểm định hướng khách hàng

Quan điểm định hướng hàng hoá	Quan điểm định hướng khách hàng
- Tôi tốt nghiệp đại học ngoại ngữ tôi sẽ thành lập trung tâm ngoại ngữ.	- Trong thị trấn nhiều trung tâm gặp khó khăn trong chiêu sinh do ít có giáo viên giỏi tham gia giảng dạy tại trung tâm, lương giáo viên các trung tâm đó trả thấp nên tôi sẽ thành lập trung tâm ngoại ngữ.
- Tôi học làm bác sĩ tôi có điều kiện để mua trang thiết bị máy móc. Tôi sẽ mở phòng khám tư cho trẻ em.	- Trong phường có nhiều trẻ em khi bị ốm phải đi khám xa, trên địa bàn phường lại chưa có phòng khám tư nào, vì thế tôi sẽ mở phòng khám tư cho trẻ em.
- Tôi biết trồng cây đậu tương mới vì thế tôi sẽ phổ biến kỹ thuật trồng cây này tới bà con trong xã tôi và cung cấp giống đậu tương này tới bà con.	- Chị em phụ nữ trong xã tôi mong muốn được trồng giống đậu tương mới, năng suất cao vì trước đây họ chỉ trồng giống cũ năng suất thấp vì thế tôi sẽ chuyên giao kỹ thuật trồng giống cây này và cung cấp giống mới cho chị em trong xã.

Bạn hãy kết hợp cả hai cách để tìm ý tưởng kinh doanh cho mình. Vì nếu

bạn xuất phát từ quan điểm định hướng khách hàng nhưng người chủ không có kỹ năng làm ra sản phẩm có chất lượng được thị trường chấp nhận thì doanh nghiệp bạn không có khách hàng ngược lại nếu bạn xuất phát từ quan điểm hàng hóa, bạn sản xuất ra sản phẩm tuyệt vời theo ý tưởng của bạn mà không có khách hàng thì việc kinh doanh ấy cũng thất bại. Như vậy có thể thấy: Một ý tưởng kinh doanh tốt phải đảm bảo hai yếu tố: Cơ hội và Kỹ năng và nguồn lực để tận dụng cơ hội đó.

b. Tìm cơ hội kinh doanh tốt ở đâu

- Quan sát: xem những hàng hóa hay dịch vụ nào còn có thể cung cấp cho người tiêu dùng mà chưa được biết đến (hay những vấn đề mà những người khác gặp phải).

- Lắng nghe: Mọi người nói gì khi mua hàng hóa hay sử dụng dịch vụ của bạn (hay những khó khăn mà chính bạn gặp phải).

- Tìm hiểu nhu cầu còn thiếu (hay những gì còn thiếu trong cộng đồng xung quanh bạn).

- Đọc sách báo, bản thông tin kinh tế, xem truyền hình...

2.2. Nhận biết được những khó khăn

Nhà doanh nghiệp tương lai cần nhìn nhận mục tiêu của mình dưới khía cạnh nghề nghiệp, gia đình, quan hệ xã hội, sở thích, sự phát triển của bản thân... Để thực hiện được mục tiêu mong muốn bạn phải lường trước và nhìn nhận nó một cách rõ ràng. Có những khó khăn, cản trở bạn có thể tác động thay đổi như điểm mạnh, điểm yếu bên trong cơ sở kinh doanh bạn đang muốn hình thành, song có những khó khăn, cản trở bạn không thể chi phối được đó là những yếu tố trong cộng đồng sẽ tác động xấu hoặc tốt tới doanh nghiệp của bạn trong tương lai, đặc biệt đối với những phụ nữ có ý định thành lập doanh nghiệp thì những cản trở lại xuất phát từ khía cạnh giới.

Những cản trở về giới trong hoạt động của nữ doanh nghiệp:

- Vai trò, chức năng gia đình khiến các hoạt động kinh doanh thường được đặt tại nhà do vậy khó xác định rạch ròi thời gian sử dụng cho hoạt động SXKD, khó đánh giá hiệu quả cũng như đóng góp của phụ nữ đối với thu nhập của doanh nghiệp.

- Tư tưởng định kiến ở những luật lệ phân biệt đối xử về quyền sở hữu tài sản, thường do chủ hộ là nam giới đứng tên. Đến nay quan niệm thiên lệch đó tuy đã thay đổi song vẫn tồn tại tác động không nhỏ đến việc tạo điều kiện, khả năng tiếp cận của phụ nữ tới các dịch vụ hiện có trong xã hội cũng như ý chí khi tiến hành hoạt động doanh nghiệp, đặc biệt ở khu vực nông thôn, miền núi.

- Thường bắt đầu với qui mô nhỏ, dễ bị tổn thương khi xu thế hội nhập cạnh tranh quốc tế ngày càng tăng. Do vậy ít có cơ hội, khả năng tiếp cận các nguồn vốn, công nghệ - thông tin hoặc ít được các tổ chức tài chính, ngân hàng quan tâm đến. Lĩnh vực hoạt động thường là dịch vụ và dường như tập trung vào các lĩnh vực phụ

gắn với vai trò truyền thống, những lĩnh vực ít được quan tâm về chính sách.

- Thiếu quyết đoán, ý chí trong kinh doanh. Nhiều phụ nữ có ý định khởi nghiệp chỉ vì mưu sinh của gia đình, họ chấp nhận làm kinh doanh ở qui mô nhỏ đủ để chi tiêu cho gia đình không vì mục đích làm giàu. Điều đó khiến tham vọng kiếm lợi nhuận ngày càng nhiều hơn qua việc tiếp tục duy trì, mở rộng hoạt động kinh doanh.

2.3. Cách thức giải quyết chúng - Kế hoạch hành động

Cách thức: Người có ý định thành lập doanh nghiệp phải xác định được cách thức mình phải vượt qua những thách thức, khó khăn đã và đang đến. Ai có thể giúp để đạt được mục tiêu. Đối thủ cũng có thể trở thành những đối tác tuyệt vời nếu chúng ta biết họ là ai, trên thực tế có nhiều doanh nghiệp thành đạt nhờ biết vận dụng “6 I”: - Đầu tư (**I**nvestment); - Ươm tạo (**I**ncubation); - Sáng suốt (**I**nsightfulness); - Sáng tạo (**I**nnovation); - Trung thực (**I**ntegrity); - Công ty (**I**ncorporate).

Bài tập cá nhân: Đặt mục tiêu

- Mục tiêu trong 1 quý/ năm/... của bạn là gì?

	Trong 1 năm	Trong 2 năm	Trong 3 năm
Cho bản thân			
Cho gia đình bạn			
Cho công việc KD hay sự nghiệp của Bạn			

- Mục tiêu này liên quan như thế nào với mục đích cuộc đời của bạn?

- Bạn sẽ đạt mục tiêu ngắn hạn như thế nào?

Để đạt được mục tiêu trên chị cần phải thực hiện những hoạt động nhỏ với những nguồn lực cần thiết trong một khuôn khổ thời gian nhất định.

Ví dụ: Mục tiêu tăng doanh thu lên 300%

Các hoạt động	Các nguồn lực cần thiết	Phạm vi thời gian
VD: Đầu tư mua máy móc	Vay tiền họ hàng	Một tháng
1		
2		
3		

- Những khó khăn cản trở và những mối đe dọa nào bạn dự đoán sẽ gặp phải trong quá trình thực hiện các hoạt động trên.

2. *Bài tập cá nhân:* Hãy liệt kê các ý tưởng bạn mong muốn kinh doanh trong thời gian tới và tự đánh giá các ý tưởng kinh doanh đó. (theo mẫu 2)

Sau khi hoàn thành bản phân tích trên bạn có thể đánh giá các ý tưởng kinh doanh của mình và quyết định có nên:

- Tiếp tục ý tưởng kinh doanh đó hay
- Thay đổi ý tưởng kinh doanh hay
- Bỏ qua hoàn toàn ý tưởng kinh doanh đó.

Sau đó chọn ý tưởng có nhiều khả năng nhất.

2.4. Phát triển ý tưởng kinh doanh thành kế hoạch

Một xuất phát điểm sai lệch sẽ dẫn tới thất bại, một ý tưởng kinh doanh sáng suốt có thể mang lại thành công thực sự.

- Trước khi ý tưởng của bạn trở thành hiện thực bạn cần có thông tin và tìm hiểu liệu ý tưởng đó có khả thi trong tương lai. Giống như 1 kỹ sư muốn xây cầu phải chuẩn bị thật tốt trước khi bắt tay vào xây cầu.

- Bản kế hoạch thực hiện ý tưởng kinh doanh của bạn phải mô tả thật chi tiết tất cả các phần việc bạn sẽ phải làm trong tương lai cho doanh nghiệp của mình. Quá trình xây dựng kế hoạch sẽ giúp bạn cân nhắc, đánh giá ý tưởng kinh doanh của mình và xem xét liệu còn có điểm yếu nào không. Quan trọng là quá trình đó tạo cho bạn cơ hội thử nghiệm nó trong tư duy và trên giấy trước khi biến nó thành hiện thực, thà bạn mất thời gian với nó còn hơn bắt tay vào kinh doanh rồi bị thất bại. Bạn phải chắc chắn rằng từng phần việc trong kinh doanh đều phải thực hiện tốt.

- Có thể lập kế hoạch cho nhiều ý tưởng kinh doanh và khi đó bạn sẽ có cơ hội xác định ý tưởng nào có tính khả thi nhất và khi đó bạn sẽ quyết định bắt tay vào ý tưởng nào.

Phần III: LẬP KẾ HOẠCH KINH DOANH

Quá trình chuẩn bị một bản kế hoạch sẽ cung cấp những phương tiện quản lý có lợi về lâu dài cho doanh nghiệp của bạn. Những phương pháp này có thể được sử dụng lại khi các bản kế hoạch được cập nhật hoặc lập cho những mục đích khác.

3.1. Kế hoạch kinh doanh

Tại các doanh nghiệp nhỏ, người chủ doanh nghiệp thường coi những cơ hội kinh doanh trong tương lai luôn rộng mở, và họ giữ những kế hoạch của mình “trong đầu”. Còn ở những doanh nghiệp có tầm cỡ lớn hơn, người ta có thể lên những kế hoạch tài chính chi tiết và thực hiện hàng loạt công việc nghiên cứu thị trường. Việc lập kế hoạch kinh doanh có thể đáp ứng được cả hai yêu cầu trên. Kết quả sẽ có là một tài liệu tương đối súc tích mô tả doanh nghiệp và những dự định của chủ doanh nghiệp cho tương lai của nó. Bản kế hoạch kinh doanh này cũng có thể được sử dụng cho nhiều mục đích khác nhau, và như vậy hình thức trình bày của bản kế hoạch phụ thuộc vào mục đích cụ thể của nó.

3.1.1. Tại sao cần lập một kế hoạch kinh doanh

Việc chuẩn bị bản kế hoạch tạo cơ hội hoàn thiện những phương pháp kế hoạch hoá được sử dụng trong công việc kinh doanh, đồng thời giúp cho việc trình bày về doanh nghiệp của bạn trước các đối tác khác mang tính chuyên nghiệp hơn. Bạn có thể quyết định lập một kế hoạch nhằm đáp ứng một hay nhiều nhu cầu cụ thể như:

- Tìm kiếm nguồn tài trợ – một kế hoạch kinh doanh tốt là công cụ có tính thuyết phục nhất bạn có thể sử dụng, đồng thời cũng là tài liệu bắt buộc phải có đối với các tổ chức tài chính.

- Đưa ra định hướng – quá trình chuẩn bị bản kế hoạch giúp bạn suy nghĩ một cách khách quan về doanh nghiệp của mình, về những điểm mạnh và điểm yếu nội tại, những cơ hội và mối đe dọa từ bên ngoài, sự cần thiết và thời điểm ra những quyết định chiến lược.

- Truyền đạt được tới các đối tác, các nhà đầu tư cũng như những nhân viên chủ chốt, qua đó củng cố lòng tin vào các mối quan hệ, sự tín nhiệm cũng như khuyến khích và tập trung hơn nữa những nỗ lực của nhân viên; tóm lại là tạo ra được một tầm nhìn chung (shred vision)

- Tạo ra những công cụ quản lý mới – Quá trình chuẩn bị một bản kế hoạch sẽ cung cấp những phương tiện quản lý có lợi về lâu dài cho doanh nghiệp của bạn. Những phương pháp này có thể được sử dụng lại khi các bản kế hoạch được cập nhật hoặc lập cho những mục đích khác.

3.1.2. Thời điểm lập kế hoạch kinh doanh

Thông thường, các doanh nghiệp thường kết hợp sự cần thiết phải chuẩn bị một kế hoạch kinh doanh với một quyết định đầu tư và những áp lực từ bên ngoài – nhu cầu về nguồn tài chính. Nhưng những lợi ích của việc chuẩn bị một bản kế hoạch – định hướng, truyền đạt, phương tiện quản lý – luôn là những xem xét đáng giá ở bất kỳ thời điểm nào trong chu kỳ sống của doanh nghiệp. Khi nền kinh tế đi xuống và điều kiện kinh doanh trở nên khó khăn hơn, thì cũng chính là lúc hợp lý để tiến hành quá trình lập kế hoạch. Bản kế hoạch sẽ kết hợp những chiến lược để tồn tại với việc định vị vị trí của công ty để có thể khai thác một cách nhanh nhất, có lợi thế nhất sự phục hồi của nền kinh tế - điều nhất định sẽ xảy ra.

3.1.3. Cần bao nhiêu kế hoạch kinh doanh?

Những bản kế hoạch cung cấp cho các ngân hàng hay những đối tác bên ngoài phải luôn mang tính khả thi, và như vậy phải được dựa trên những giả định bảo thủ (với mục tiêu đặt ở mức thấp một cách có chủ ý). Tuy nhiên, điều đó sẽ hạn chế những nỗ lực của các cán bộ quản lý trong công ty; do vậy trên thực tế thường có những kế hoạch nội bộ với những mục tiêu tham vọng hơn.

3.1.3.1. Độ dài của bản kế hoạch kinh doanh

Bản danh mục này dành cho một kế hoạch tổng hợp chi tiết với khoảng 10-15 trang viết cộng với bảng biểu số lượng trang tương đương. Tuy nhiên, độ dài của bất kỳ một tài liệu nào đều tùy thuộc vào mục đích của nó. Ví dụ, nếu yêu cầu vay ngắn hạn ngân hàng để bổ sung cho khoản vay đã có thì chỉ cần một bản trình bày khoảng 2 đến 3 trang là đủ. Nếu bạn tiến hành kế hoạch hoá kinh doanh một cách tổng hợp và sử dụng bản danh mục này để kiểm tra các đề mục, công việc trong tương lai sẽ trở nên đơn giản hơn khi bạn cập nhật hoặc biên tập, sửa đổi lại tài liệu cho phù hợp với nhiều mục đích khác...

3.1.3.2. Tổ chức quá trình lập kế hoạch kinh doanh

Tầm quan trọng của công tác kế hoạch hoá, với ý nghĩa như một chức năng được chính thức hoá trong doanh nghiệp, về quy mô cũng như hình thức sở hữu của doanh nghiệp. Nếu doanh nghiệp có một hội đồng quản trị năng động, người giám đốc điều hành phải luôn có sự chuẩn bị để có thể cung cấp những kế hoạch cập nhật, ngắn – trung hoặc dài hạn. Giám đốc điều hành có thể sử dụng bộ máy đó để lập một bản kế hoạch kinh doanh được đề cập đến trong tài liệu này.

Công tác lập kế hoạch dựa vào thu nhập và phân tích thông tin. Thông tin thường tới qua một mạng lưới những mối quan hệ xung quanh nhà doanh nghiệp, bao gồm cả các nhân viên, khách hàng, các nhà cung cấp – bạn hàng cũng như các cố vấn chuyên nghiệp. Khi chính thức bắt đầu lập một kế hoạch, tốt hơn hết là phải có sự tham gia

của những người chịu trách nhiệm thực hiện kế hoạch đó.

Thông thường quá trình này thường kéo dài trong vòng 8 tuần, bắt đầu bằng việc giới thiệu và hướng dẫn các nhân viên thuộc nhóm công tác kế hoạch, xác định những trách nhiệm của nhóm công tác, cho tới việc bắt đầu thu thập số liệu. Tốt nhất là bạn nên dùng máy tính để soạn thảo bản kế hoạch kinh doanh, vì làm như vậy việc trình bày sẽ tốt hơn, bản kế hoạch sẽ dễ dàng được cập nhật, hoặc chia thành nhiều phần và sửa đổi cho phù hợp với các mục đích cụ thể. Hiện có nhiều nguồn tài trợ để giúp bạn có thể xây dựng một bản kế hoạch có chất lượng cao cho doanh nghiệp của mình với chi phí hợp lý.

3.1.3.3. Thuật ngữ - đôi lời giải thích

Người ta thường bắt gặp những từ có liên quan tới kế hoạch kinh doanh được sử dụng lẫn với những từ trên thực tế có nhiều nghĩa khác nhau. Khi doanh nghiệp trình cho Ủy ban nhân dân một dự án để thông qua, việc đánh giá dự án này được dựa trên một phương pháp được giới thiệu vào đầu những năm 90 – với tên gọi là “nghiên cứu khả thi”; tài liệu này sau đó được gửi tới ngân hàng dưới dạng một kế hoạch kinh doanh. Thuật ngữ “dự án” được thường xuyên sử dụng trong cả hai trường hợp...

Một Nghiên cứu khả thi nhằm xác định một ý tưởng có thể thực hiện được không và tính thương mại của nó. Một nghiên cứu khả thi được thực hiện nhằm xác định liệu một doanh nghiệp có thể được thành lập và hoạt động ở một vùng cụ thể nào đó, những nguồn lực sẽ phải dùng tới; và tính thương mại của nó thường được thể hiện dưới dạng các tỷ lệ tài chính hoặc kinh tế.

Kế hoạch kinh doanh định ra những mục tiêu, chiến lược và chiến thuật để có thể khai thác một ý tưởng. Bởi vậy nó bao gồm những phần quan trọng liên quan tới việc thực hiện các chủ đề như chiến lược và kế hoạch marketing, tổ chức và quản lý doanh nghiệp, quản lý sản xuất – phần mà một nghiên cứu kế hoạch khả thi không đề cập tới.

Một dự án là bất kỳ một hoạt động nào cần tới một kế hoạch. Một dự án có thể là bất kỳ việc gì từ xây dựng một ngôi nhà, lập một nghiên cứu khả thi hay một kế hoạch kinh doanh cho tới việc làm bài tập do thầy giáo giao. “Dự án” là một thuật ngữ chung được sử dụng rộng rãi trong nhiều ngữ cảnh.

3.2. Danh mục kiểm tra những nội dung của bản kế hoạch kinh doanh

Sử dụng bản danh mục như thế nào? Một cách tiện lợi để sử dụng tập tài liệu này là: trước hết phân phát cho những người sẽ tham gia vào việc chuẩn bị bản kế hoạch. Sau đó tiến hành gặp gỡ thông qua bản danh mục và phân công trách nhiệm thu thập số liệu cho từng đề mục. Một vài đề mục có thể không hoặc kém thích hợp với tình hình của doanh nghiệp bạn; bạn có thể cho điểm từ 0 đến 5 theo tầm quan trọng của đề

mục trong cuộc họp về bản danh mục. Một người phải được giao nhiệm vụ ghi chép nguyên văn nội dung cuộc họp trên; biên bản này sẽ được dùng để phác thảo bản nháp đầu tiên của kế hoạch. Thông thường ở các công ty nhỏ hơn, chính giám đốc sẽ là người chịu trách nhiệm về việc ghi chép này. Cần ghi nhớ rằng thiết lập một kế hoạch phụ thuộc rất nhiều vào công tác thu thập và quản lý – xử lý thông tin; bạn phải thực hiện một cách toàn diện mọi mặt và nghiêm ngặt để giảm tới mức tối đa những yếu tố bất ổn. Những nỗ lực của bạn bỏ vào phần công việc này quyết định điểm mạnh của bản kế hoạch, cũng như mức độ thuyết phục người đọc rằng bạn đã kiểm tra toàn bộ các giả thiết được đặt ra.

Danh mục kiểm tra những nội dung cơ bản của bản kế hoạch kinh doanh

Tổng quan chung: Cung cấp thông tin về lịch sử phát triển của doanh nghiệp. Mô tả rõ ràng hiện trạng và mục đích của doanh nghiệp, đồng thời trình bày một tầm nhìn được xác định rõ ràng: doanh nghiệp sẽ đi đến đâu và làm thế nào để đạt tới đích.

Lịch sử:

- Do ai thành lập, khi nào, ở đâu, và như thế nào?
- Sản phẩm ban đầu, những nguồn lực nào được sử dụng và lấy ở đâu
- Tầm quan trọng của những mối quan hệ đặc biệt
- Mức độ thành công : thị phần, kết quả tài chính
- Những vấn đề gặp phải và đã vượt qua được
- Những sự kiện/con người/cơ hội đặc biệt quan trọng đã ảnh hưởng tới vị trí của doanh nghiệp ngày nay.

Hiện trạng và mục đích:

- Sản phẩm chủ yếu hiện nay
- Nếu khác sản phẩm trước đây thì tại sao
- Tính độc đáo của sản phẩm
- Tính độc đáo của công ty, VD : công nghệ hàng đầu, quan hệ với khách hàng, các yếu tố tổ chức, cán bộ chủ chốt1, chất lượng của cán bộ chủ chốt mới, những khó khăn cụ thể doanh nghiệp đang gặp phải
- Mức độ thành công : thị phần và các kết quả tài chính
- So sánh các kết quả này với dự kiến trong quá khứ
- Những xu hướng hiện tại có ảnh hưởng tới công việc kinh doanh, như: các xu hướng trên thị trường hay sự hoàn thiện của sản phẩm
- Những điểm mạnh chủ yếu đóng vai trò quan trọng và cần phát huy trong tương lai

Kế hoạch tương lai - tầm nhìn và định hướng:

- Sản phẩm chính trong tương lai, tương quan với các yếu tố thị trường

- Các mục tiêu ngắn và dài hạn về thị phần và tài chính

Những thế mạnh doanh nghiệp có thể dựa vào, những yếu kém cần khắc phục

- Các phương tiện mới cần có; làm thế nào để vượt qua khó khăn hiện tại và bù đắp những thiếu hụt về nhân sự.

Sản phẩm dịch vụ: Mô tả chính xác doanh nghiệp bán cái gì- làm cho người đọc không những hiểu về bản thân sản phẩm/dịch vụ mà còn hiểu được tại sao lại có nhu cầu về sản phẩm/dịch vụ đó

Phân tích mô tả:

- Mô tả chính xác sản phẩm là gì, chức năng và tác dụng của nó, sản phẩm của doanh nghiệp khác với các công ty như thế nào

- Có nhiều dạng trong cùng một loại sản phẩm không.

- Chu kỳ sống của sản phẩm kéo dài bao lâu.

- Điều kiện vận hành thích hợp nhất của sản phẩm .

- Có cần tới các phụ tùng hay phụ liệu hay không; chúng có được cung cấp không

- Cần tới chuyên môn kỹ thuật nào để có thể sử dụng sản phẩm cho hiệu quả (đưa các mô tả kỹ thuật vào phần phụ lục)

Phân tích ứng dụng:

- Sản phẩm được sử dụng như thế nào? Ai dùng?.

- Sản phẩm tiếp cận một khu vực thị trường mới hay cạnh tranh trực tiếp với các nhà sản xuất đã có mặt trên thương trường- trong trường hợp thứ hai, phần Phân tích lợi ích (C) trở thành phần quan trọng nhất.

- Sản phẩm này bổ sung hay thay thế các sản phẩm khác .

- Sản phẩm phải mua liên tục hay chỉ phải mua một lần.

- Người mua và người sử dụng cuối cùng có phải là một không, quan hệ giữa họ ra sao, quan điểm của họ khác nhau như thế nào.

- Có yêu cầu lắp đặt hay sửa đổi sản phẩm theo nhu cầu không; nếu có thì thời gian và chi phí là bao nhiêu.

- Nhu cầu lắp đặt/sửa đổi trên có ảnh hưởng tiêu cực tới doanh số không; nếu có thì có thể giảm những tác động đó không.

- Việc lắp đặt có ảnh hưởng tới việc bảo hành các thiết bị khác không, có phải sử dụng các dịch vụ đặc biệt nào không

Phân tích lợi ích:

- Sức hấp dẫn đối với thị trường-đánh giá giá trị thực của sản phẩm hoặc giá trị được nhận thức bởi người tiêu dùng để chứng minh lý do mua hàng của họ.

- Xem xét một cách đặc biệt tính độc đáo của sản phẩm có liên quan với những gì người mua đang hiện nay đang quan tâm khi chưa có sản phẩm này.

- Xem xét các khía cạnh: hình thức, hiệu suất, giá cả, tính đa dạng, độ bền, tốc độ, độ chính xác, tính dễ sử dụng, chi phí lắp đặt/sử dụng, khả năng giảm yêu cầu đào tạo, chất lượng nguyên liệu...

Việc phân tích lợi ích có thể được thực hiện dễ dàng hơn bằng cách thiết lập một bảng có dạng như ở dưới đây. Hãy thiết kế một bảng phân tích lợi ích sản phẩm như vậy cho sản phẩm của bạn cũng như sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh. Hãy trình bày các bảng này trong kế hoạch của bạn

BẢNG PHÂN TÍCH LỢI ÍCH SẢN PHẨM

Nhân tố	Mức độ quan trọng			Phân hạng trên thị trường				
	Quan trọng	Tương đối	Không quan trọng	Dẫn đầu	Tốt	Trung bình	Kém	Không phân hạng
Hình thức								
Hiệu suất								
Giá cả								
Độ bền								

Giá trị của các phần sau về phân tích thị trường và kế hoạch marketing/bán hàng sẽ được củng cố nếu toàn bộ công việc trong phần sản phẩm/dịch vụ này được thực hiện một cách kỹ lưỡng

Kế hoạch phát triển:

- Sản phẩm đã sẵn sàng cho sản xuất/tiêu thụ chưa.
- Nếu chưa, thời gian cần thiết là bao nhiêu.
- Có những ai đang phát triển các sản phẩm cùng loại.
- Liệt kê các hoạt động, ngày tháng và chi phí cần thiết để hoàn thành việc phát triển và thử nghiệm sản phẩm.
- Tầm quan trọng của các kế hoạch phát triển sản phẩm trong tương lai.
- Xem xét độ rủi ro dẫn tới thất bại/khó khăn

Phân tích thị trường: Cung cấp cho người đọc một bản phân tích về môi trường kinh doanh của doanh nghiệp, qua đó có thể đánh giá các phần khác của bản kế hoạch trong một môi trường thực tiễn. Phần này mô tả ai là người có nhu cầu về sản phẩm,

tại sao lại có nhu cầu đó, lượng cầu là bao nhiêu, và doanh nghiệp có thể đáp ứng bao nhiêu phần trăm trong tổng lượng cầu này

Phân tích thị trường mục tiêu (người mua) điển hình:

- Có thể có nhiều loại người mua, nhưng chỉ cần một số ít loại người mua đã có thể tạo nên một thị phần lớn hay có lợi nhất; có 4 cách phân loại chính.

- Phân theo khu vực địa lý- khu vực của người mua, khu vực sản xuất, sở thích theo khu vực, dân số, nguồn tài nguyên thiên nhiên .

- Phân theo hoạt động chung của người mua cuối cùng- cá nhân hay tổ chức, chính phủ, kinh doanh hoặc sản xuất... .

- Phân theo vị trí hay trách nhiệm của người mua- người mua là cá nhân, là chủ sở hữu doanh nghiệp, hay là nhân viên/cán bộ quản lý của họ... .

- Phân theo đặc điểm cá nhân của người mua – tuổi tác, các đặc điểm thể chất, giới tính, thu nhập, sở thích, các mối quan tâm chính trị, thành viên các hiệp hội....

Tại sao khách hàng mua:

- Người mua thu được gì đối với những lợi ích được trình bày ở mục phân tích lợi ích và ứng dụng.

- Sản phẩm của doanh nghiệp thoã mãn một nhu cầu hay mới chỉ là một mong muốn/mơ ước (động cơ mua hàng xuất phát từ lý do này là không chắc chắn).

- Khi lựa chọn sản phẩm này, người mua có tiết kiệm ngay được tiền bạc hoặc thu được lợi ích về lâu dài không.

- Có thể xác định được khoảng thời gian thu hồi vốn đã bỏ ra để mua sắm không.

- Hãy xem xét hàng loạt các lý do mua sắm khác: như thời gian giao hàng, do nhãn hiệu...

- Với một số khách hàng nhất định, có những cản trở cụ thể nào đối với việc mua hàng không, ví dụ như chi phí phải trả trước.

- Hiện người mua tiềm năng đang làm gì khi chưa mua sản phẩm của DN.

Xác định thị trường tổng thể:

- Cho đến hiện tại có bao nhiêu người mua tiềm năng được dự kiến trong khu vực địa lý đề cập tới trong kỳ kế hoạch – liên hệ loại khách hàng với dữ liệu điều tra nghiên cứu:

- Lượng người mua lớn tới đâu, từ đó xác định được một cách tương đối dung lượng hàng bán và mức độ tiếp xúc với khách hàng.

- Mức độ thường xuyên mua, khối lượng mua là bao nhiêu.

- Quy mô thị trường tính bằng tiền (đồng).

- Trong tương lai- thị trường mới xuất hiện, đang tăng trưởng, hay sẽ bão hòa.

- Thị trường bị ảnh hưởng thế nào bởi nhân tố tăng trưởng kinh tế chung, hãy cung cấp những bằng chứng củng cố cho luận điểm của bạn.

- Những chính sách của chính phủ có ảnh hưởng tới thị trường không.

- Những nhân tố cơ bản làm tăng trưởng thị trường được mong đợi là gì.

- Dựa vào các dự đoán trên, ước tính số lượng người mua trong vòng 3-5 năm và 10 năm tới, quy mô của họ, mức độ thường xuyên mua sắm, số lượng những lần mua, và sau đó là dung lượng thị trường tính bằng tiền

Phân đoạn thị trường:

- Chia nhỏ thị trường tổng thể thành nhiều đoạn cụ thể có thể quyết định những phân đoạn nào cần tập trung nỗ lực marketing- qua đó mỗi yếu tố thị trường được xác định và lượng hoá.

- Lựa chọn một phương pháp phân đoạn thích hợp với doanh nghiệp của bạn ,ví dụ: theo khu vực địa lý hoặc theo đặc điểm cá nhân của người mua.

- Trong mỗi phân đoạn này có thể có các phân đoạn nhỏ hơn được chia theo: chất lượng, giá cả, điều kiện hoàn vốn... những phân đoạn phụ này cũng có thể được chia nhỏ hơn nữa.

- Xác định dung lượng thị trường tính bằng tiền cho mỗi phân đoạn. Xác định đoạn thị trường nào bạn nên nhắm tới.

- Tìm hiểu liệu có sự tập trung người mua theo khu vực hoặc theo ngành không.

- Tính mùa vụ có ảnh hưởng tới một vài phân đoạn (hay tất cả các phân đoạn) không.

- Bạn làm thế nào để đáp ứng được, trước những thay đổi nhu cầu thị trường hoặc phân đoạn thị trường, khi những yếu tố này trở nên quan trọng.

Phân tích cạnh tranh:

- Xác định các yếu tố cạnh tranh.

- Xác định tình hình cạnh tranh cụ thể - ai là đối thủ chính, cơ sở của họ đặt ở đâu, họ đã hoạt động trong lĩnh vực này bao lâu, quy mô của họ lớn hay nhỏ, thị phần thế nào, ai là kẻ mạnh nhất.

- Động thái cạnh tranh- các nhà cung cấp bao quát thị trường được tới đâu; cung thừa hay thiếu, điều đó dẫn tới hoạt động tiếp thị tích cực hay cơ hội cho các đối thủ khác; địa phương nào là vùng đang tăng trưởng nhanh, đâu là những ví dụ điển hình của kẻ thắng/kẻ bại trong cạnh tranh, hay tất cả đều thành công- một yếu tố cho thấy thị trường dễ xâm nhập.

- Các đối thủ cạnh tranh có liên kết với nhau để chống lại những kẻ mới xâm nhập thị trường không.

- Những kế hoạch của bạn có ảnh hưởng lớn đến các đối thủ cạnh tranh không- bạn dự tính sẽ chiếm bao nhiêu phần trăm thị trường.

- Trong số các khách hàng của bạn, bao nhiêu phần trăm là khách hàng mới, bao nhiêu phần trăm là do thu hút được từ phía các đối thủ cạnh tranh.
- Các đối thủ cạnh tranh sẽ phản ứng như thế nào, ví dụ tung dư luận xấu, tiến hành chiến tranh giá cả, tẩy chay, phá hoại ngầm hay bỏ mặc.
- Chiến lược phòng thủ của doanh nghiệp là gì.
- Điểm A+B nhằm mục đích xác định tổng thể thị trường thực bao gồm những người chắc chắn sẽ mua trong khu vực thị trường được doanh nghiệp hướng tới.
- Phương pháp này có thể khó thực hiện ở Việt Nam, đặc biệt là cho thị trường hàng tiêu dùng phổ thông vì mới chỉ có một số lượng khiêm tốn những nghiên cứu thị trường.
- Sẽ dễ dàng hơn nếu bạn định hướng vào các loại nhà máy hay doanh nghiệp nhất định.
- Bạn cũng có thể phải thoả hiệp đôi chút khi ước tính dung lượng của thị trường, đồng thời tìm kiếm những phương pháp đơn giản hơn.
- Hãy sử dụng các kết quả của những nỗ lực marketing ban đầu của mình cũng như của các đối thủ cạnh tranh để lượng hoá thị trường tiềm năng

Phần IV: NGHIÊN CỨU THỊ TRƯỜNG

Mục đích là để cung cấp cho người học tổng quan về môi trường hoạt động kinh doanh của công ty nhằm đánh giá tính thực tiễn của các phần khác của kế hoạch. Phần này mô tả chi tiết ai là người có nhu cầu đối với sản phẩm hay dịch vụ của bạn, tại sao lại có nhu cầu này, lượng cầu là bao nhiêu, bao nhiêu phần của nhu cầu này đã được đáp ứng bởi doanh nghiệp khác.

4.1. Thị trường và cơ chế thị trường

4.1.1. Thị trường là gì?

- Theo định nghĩa cổ điển, thị trường là nơi mua bán, trao đổi hàng hóa, mà qua đó nó cung cấp những hàng hóa đáp ứng nhu cầu cho người tiêu dùng.

- Hiện nay, định nghĩa khái quát nhất về thị trường là mối quan hệ kinh tế tổng hợp của 5 thành tố: hàng hóa, cung, cầu, giá cả và phương thức giao dịch thanh toán.

Khi khảo sát bất cứ thị trường nào chúng ta đều khảo sát 5 thành tố đó.

VD: Thị trường điện:

- Hàng hóa là điện;
- Nguồn cung: các nhà máy điện;
- Nguồn cầu: các nhà máy và các hộ sử dụng điện;
- Giá cả;
- Phương thức giao dịch thanh toán: Sử dụng điện trước, cuối tháng tính tiền sau.

Nhiệm vụ của bạn là nghiên cứu thị trường đó và làm tất cả những gì nhằm thỏa mãn nhu cầu khách hàng và tạo ra lợi nhuận bằng cách:

- Cung cấp sản phẩm/ dịch vụ mà họ cần.
- Định ra mức giá mà họ chấp nhận trả.
- Đưa hàng hóa và dịch vụ của bạn đến tay khách hàng.
- Đưa thông tin về doanh nghiệp và sản phẩm/ dịch vụ của doanh nghiệp bạn và thu hút khách hàng mua hàng hóa hay dịch vụ của bạn.

Hầu hết các doanh nghiệp không bán được nhiều hàng như họ mong muốn, nhiều chủ doanh nghiệp không biết tại sao. Người kinh doanh phải hiểu càng nhiều, càng tốt về khách hàng của mình và những gì khách hàng cần. Đó chính là khởi điểm của công tác marketing.

4.1.2. Cơ chế thị trường

4.1.2.1. Là sự vận động của thị trường theo các nguyên tắc sau:

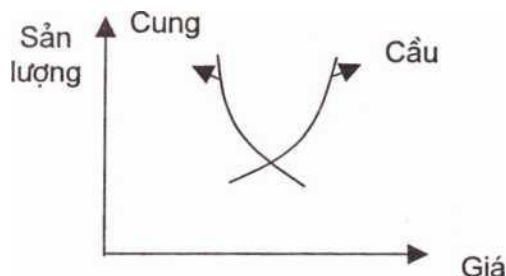
- Hàng hóa tự do lưu thông, có thể tìm mua, chào bán.
- Giá cả được hình thành trên cơ sở sự đối chọn giữa cung, cầu, theo luật cung

cầu, phản ánh sự khan hiếm tương đối của hàng hóa trên thị trường.

- Giữa những nguồn cung có sự cạnh tranh để bán giá thấp nhất.

- Giữa những nguồn cầu cũng có sự cạnh tranh để mua giá cao nhất.

Trong cơ chế thị trường, hàng hóa được tự do lưu thông và có cạnh tranh làm cho thị trường trở nên sôi động. Trong sự cạnh tranh đó giá cả hình thành theo quy luật cung cầu, được biểu diễn trên đồ thị sau:



Theo đồ thị trên, nhu cầu về một sản phẩm nào đó càng tăng thì giá càng tăng do người mua cạnh tranh nhau để mua được sản phẩm.

Ngược lại, sức cung sản phẩm càng tăng thì giá càng giảm do người bán cạnh tranh nhau để bán được hàng.

Điểm giao nhau giữa điểm đường cung và đường cầu là nơi mà sức cung cấp và nhu cầu về sản phẩm cân bằng nhau, giá cân bằng.

4.1.2.2. Nhiều loại thị trường xuất hiện cơ cấu thị trường sẽ dần dần hoàn chỉnh, tạo nhiều cơ hội đầu tư cho các doanh nghiệp

- *Thị trường hàng hóa, dịch vụ:* Trước đây trong cơ chế bao cấp, Việt Nam chỉ có thị trường hàng hóa, các loại thị trường dịch vụ rất ít. Nhưng hiện nay đã xuất hiện những thị trường dịch vụ mới như: dịch vụ du lịch, tư vấn, quảng cáo...

- *Thị trường lao động:* Trước đây không có thị trường này, công nhân làm trong các xí nghiệp nhà nước cố định, không có chuyển dời lao động. Nhưng hiện nay, đã có dòng chuyển dời công nhân từ các xí nghiệp quốc doanh sang tư nhân và sang các xí nghiệp nước ngoài. Bên cạnh nguồn cung lao động sẵn có, đã hình thành nguồn cầu lao động (nhu cầu sử dụng lao động). Tiền lương trở thành giá cả sức lao động.

- *Thị trường tài chính:* Trước đây các ngân hàng hầu như chỉ làm một nhiệm vụ rót vốn cho các doanh nghiệp quốc doanh, nói nôm na là ngân hàng làm thủ quỹ cho các doanh nghiệp quốc doanh. Hiện nay đã có nguồn cung, cầu về tài chính, và giá cả của thị trường tài chính cũng đã hình thành, đó là lãi suất. Thị trường tài chính đang được mở rộng: thị trường hối đoái, thị trường liên ngân hàng, sắp tới sẽ có thêm thị trường chứng khoán.

- *Cơ hội đầu tư mới:* Mỗi khi có thêm thị trường mới xuất hiện, các doanh nghiệp có thêm một cơ hội đầu tư vào thị trường này. Mặt khác sự đầu tư ở thị trường mới

cũng diễn ra. Thực tế vừa qua ở Việt Nam khi chuyển sang cơ chế thị trường Nhà nước cho tự do lưu thông vàng thì xuất hiện thị trường vàng, tiếp theo là thị trường đôla, địa ốc. Tuy nhiên những thị trường mới là thị trường đầy rủi ro, các doanh nghiệp phải tìm hiểu kỹ trước khi đầu tư.

4.1.2.3. Các nguyên tắc vận động của thị trường thường gặp hiện nay

Từ thị trường bị chia cắt chuyển sang lưu thông suốt trong cả nước:

- Do lưu thông suốt, đã điều hòa được cung cầu trong cả nước, khắc phục tình trạng nơi thừa nơi thiếu. Người tiêu dùng dễ dàng mua sản phẩm hơn. Các doanh nghiệp cũng có điều kiện mở rộng hệ thống phân phối tiêu thụ sản phẩm, kích thích sản xuất phát triển.

- Do lưu thông dễ dàng, chênh lệch giá giữa các vùng giảm đi. Thậm chí đã xảy ra hiện tượng “đất đồng, ế chợ” do hàng hóa nông sản dồn về thành phố, cung vượt quá cầu. Giảm giá phí vận chuyển, phí lưu thông để cạnh tranh.

Từ thị trường bị cô lập chuyển dần sang hòa nhập vào thị trường khu vực và thế giới.

- Chính sách mở cửa hội nhập của Nhà nước ta hiện nay giúp các doanh nghiệp có điều kiện mở rộng xuất khẩu ra nhiều thị trường khác nhau chứ không đóng khung thị trường Đông Âu như trước đây.

- Từ đó, thúc đẩy các doanh nghiệp phải nâng cao chất lượng sản phẩm và tìm cách khai thác các lợi thế về giá lao động thấp, chất lượng tài nguyên, kỹ năng lao động để sản xuất hàng xuất khẩu.

Nền kinh tế mở cửa, đầu tư nước ngoài vào Việt Nam đã mở rộng nguồn hàng tự sản xuất trong nước, thay thế hàng nhập khẩu. Trong những mặt hàng mới này, có những mặt hàng là sản phẩm trung gian, làm nguyên liệu sản xuất các mặt hàng khác. Điều này cũng đã tạo điều kiện tốt hơn cho việc cung cấp nguyên liệu, giúp các ngành sản xuất phát triển dễ dàng hơn.

Từ thị trường độc quyền cho quốc doanh chuyển sang thị trường tự do cạnh tranh giữa nhiều thành phần kinh tế:

Trong nền kinh tế độc quyền quốc doanh trước đây, việc phân phối theo kế hoạch, giá cả cũng được định sẵn nên không phản ánh đúng quan hệ cung cầu. Hiện nay, nền kinh tế đã chuyển sang mua bán theo nhu cầu thực sự và giá cả thực của hàng hóa, nền kinh tế đó có cạnh tranh, người tiêu dùng trở nên khó tính hơn do họ có nhiều quyền lựa chọn hơn, do vậy, các doanh nghiệp phải sản xuất sản phẩm có chất lượng. Thị trường thuộc về người mua, không còn thuộc về người bán như trước.

4.2. Nghiên cứu (phân tích) thị trường

Ngày nay, cùng với sự phát triển kinh tế, thị trường ngày càng có cạnh tranh gay

gắt, thị hiếu người tiêu dùng cũng thay đổi rất nhanh chóng càng làm cho các doanh nghiệp khó bán hàng hơn. Nhiều Công ty Hoa Kỳ trong thời gian gần đây lâm vào tình trạng giảm doanh số và lợi nhuận cũng do nguyên nhân sự thay đổi thị hiếu của người tiêu dùng, biến động giá cả và sự cạnh tranh của hàng chất lượng cao từ Nhật và các con rồng châu Á. Và do đó, hoạt động tiếp thị cũng trở nên quyết liệt và quan trọng hơn để đem lại thành công cho các doanh nghiệp.

Để chuẩn bị cho công việc kinh doanh đạt hiệu quả và thành công, bạn phải tìm hiểu khách hàng mua sản phẩm của mình và đối thủ cạnh tranh. Thu thập thông tin về họ chính là chính là quá trình nghiên cứu thị trường. Trong quá trình tìm hiểu thị trường để quyết định lĩnh vực sản xuất kinh doanh mà mình tham gia. Người có ý định thành lập doanh nghiệp cần rất nhiều thông tin. Có thể những thông tin họ cần không có hoặc đến muộn hoặc có đến thì cũng không đủ độ tin cậy. Vì vậy cần thiết lập nhiều kênh thông tin để có được thông tin rõ ràng, trung thực.

4.2.1. Những yêu cầu khi nghiên cứu thị trường

- Mục tiêu nghiên cứu phải phù hợp với khả năng thực tế của đơn vị. Nếu mục tiêu quá lớn, đơn vị sẽ không thực hiện được, nếu mục tiêu quá hẹp doanh nghiệp sẽ mất cơ hội hoặc sẽ làm chậm sự phát triển của doanh nghiệp. Ví dụ: đề ra mục tiêu làm thế nào để tăng doanh số mặt hàng giày da của xí nghiệp ở thị trường thành phố Hồ Chí Minh lên 10% trong năm 94. Đó là một mục tiêu nghiên cứu rõ ràng.

- Tìm hiểu quy mô, tính chất và tiềm năng của thị trường thông qua tìm hiểu nhu cầu và ước muốn của người tiêu dùng.

- Thu nhập và phân tích thông tin về việc đưa hàng hóa và dịch vụ từ nơi sản xuất đến tay người tiêu dùng.

- Trong nghiên cứu tiếp thị ta cần chú ý đến chiến lược 4P: Product (sản phẩm), price (giá cả), place (phân phối), promotion (khuyến mãi).

4.2.2. Đặc điểm của việc nghiên cứu thị trường

- Nghiên cứu khám phá (Exploratory): Tìm những dữ liệu ban đầu để xác định tính chất của vấn đề và có thể đưa đến một số giả thiết. Ví dụ: thu thập thông tin để dự toán xem hướng phát triển của thị trường nhằm xây dựng một dự án nào đó.

- Nghiên cứu mô tả: Tìm hiểu về quy mô. Ví dụ: Tìm hiểu sức cung và sức cầu của thị trường xe gắn máy. Từ đó, dự đoán nếu Xí nghiệp tham gia sản xuất mặt hàng này thì sẽ bán được bao nhiêu sản phẩm.

4.2.3. Các phần chủ yếu của nghiên cứu (Phân tích) thị trường

- Phân tích khách hàng:
 - o Người mua đặc trưng
 - o Lý do mua hàng

- Xác định thị trường:
 - Thị trường tổng thể
 - Thị phần mục tiêu
 - Kiểm soát thay đổi
- Cạnh tranh:
 - Nhận dạng
 - Phân tích
- Phân tích cạnh tranh:
 - So sánh cạnh tranh
 - Tác động của cạnh tranh
 - Các tác động khác tới doanh nghiệp
 - Đánh giá khả năng cạnh tranh

4.2.3.1. Nghiên cứu khách hàng

Khách hàng đóng vai trò quan trọng nhất trong công việc KD, là những người đã mua, đang mua, hoặc sẽ mua sản phẩm hoặc sử dụng dịch vụ của DN. Không có khách hàng thì không có chuyện bán hàng, doanh nghiệp sẽ phải đóng cửa. Nhận thức và hiểu biết đầy đủ về người mua điển hình hoặc người mua mục tiêu là cơ sở để phân tích sâu về thị trường của một sản phẩm hoặc dịch vụ cụ thể. Mô tả đúng người mua điển hình về phương diện kinh tế, địa lý, dân số và hành vi là cơ sở để lượng hóa thị trường tổng thể. Phân tích các xu hướng tác động tới thị trường tổng thể sẽ cho phép ước tính được quy mô thị trường tương lai.

Làm thế nào để phân tích người mua mục tiêu

Bốn bước nhận dạng “người mua mục tiêu”

Một cách chính xác, ai là người mua điển hình hoặc người mua có triển vọng đối với sản phẩm hoặc dịch vụ. Mặc dù có thể có nhiều loại đa dạng người mua tiềm năng đối với hầu hết các sản phẩm hoặc dịch vụ, thông thường chỉ một số lượng nhỏ người mua nhất định sẽ hình thành thị trường hoặc phân đoạn thị trường lớn nhất, dễ xâm nhập nhất hoặc mang lại lợi nhuận lớn nhất. Phân loại người mua là giai đoạn đầu tiên của việc phân tích khách hàng. Có bốn bước đột phá chính hữu ích trong phần này.

- a. Phân bố địa lý
 - Địa điểm của khách hàng;
 - Địa điểm các cơ sở sx hoặc dịch vụ.;
 - Các lợi thế khu vực;
 - Dân số;
 - Các nguồn tài nguyên thiên nhiên (cung cấp nước...)

- b. Hoạt động chung của người mua
 - o Kinh doanh hoặc sản xuất (nhà sản xuất thiết bị ban đầu hay người sử dụng cuối cùng);
 - o Cơ quan chính phủ hay các tổ chức khác;
 - o Cá nhân.
- c. Vị trí trách nhiệm của người mua:
 - o Chủ doanh nghiệp;
 - o Người quản lý;
 - o Nhân viên;
 - o Cá nhân
- d. Các đặc điểm cá nhân của người mua
 - o Tuổi;
 - o Những đặc điểm thể chất;
 - o Giới tính;
 - o Mức thu nhập;
 - o Sở thích;
 - o Những mối liên hệ chính trị;
 - o Trường đại học, thành viên câu lạc bộ v.v...

Tại sao khách hàng mua - Quá trình định lượng.

Sau khi đã xác định được loại người mua chủ yếu hoặc sự kết hợp các đặc điểm, cần phải tinh lọc thêm. Để ước tính quy mô thực tế của thị trường đã lựa chọn, phải lượng hóa hoặc phân loại người mua tiềm năng nhằm xác định xem ai là người chắc chắn sẽ mua sản phẩm hoặc dịch vụ. Quá trình định lượng này nhằm xác định số lượng những khách hàng triển vọng có lý do mua hàng thực sự. Sau đây là một số tiêu chuẩn lượng hóa quan trọng hơn cả:

- Người mua thu được cái gì. Câu trả lời được rút ra từ việc phân tích ứng dụng và phân tích lợi ích của sản phẩm dịch vụ.

- Việc mua sản phẩm đáp ứng một nhu cầu hay một mong muốn. Một người tại một thời điểm nào đó sẽ mua hàng để đáp ứng nhu cầu. Một mong muốn phụ thuộc vào nhiều vấn đề hơn như: các điều kiện kinh tế chung, các điều kiện kinh tế của cá nhân, thái độ đối với tương lai v.v... Động cơ mua hàng xuất phát từ một mong muốn là không chắc chắn.

- Có thể xác định được phần thu hồi từ đầu tư được không; nếu được thì có thể lượng hóa hoặc chỉ rõ được không. Phần thu hồi từ đầu tư cũng có thể được định nghĩa là giá trị nhận được. Kèm được mua mà không kèm theo mong muốn thu hồi cái gì cả. Quần áo cũng thường như vậy. Tuy nhiên, đối với khuôn mẫu hoặc máy tính thì có thể

tính toán được phần thu hồi cụ thể. Một máy tính gia 100 triệu đồng có thể tiết kiệm được 15 triệu đồng chi phí lao động trong một năm. Một bộ khuôn chất lượng cao giá 200 triệu đồng có thể tiết kiệm được thêm 100 triệu đồng trong hai năm về trước chi phí bảo dưỡng. Phần thu hồi là một công cụ bán hàng tốt, bởi vì nó cung cấp cho người mua một dẫn chứng kinh tế có thể định lượng được.

- Người mua có nhiều lý do để mua không, và lý do nào là quan trọng nhất, cần có đủ dẫn chứng kinh tế hoặc giá trị nhận được. Điều này không phải lúc nào cũng đúng. Một số nhà quản lý doanh nghiệp, hoặc các cá nhân chỉ nhìn vào lợi ích trước mắt. Lợi ích trong vòng một hoặc hai năm không phải là lý do đủ để họ mua sản phẩm hoặc dịch vụ từ bây giờ. Đối với một số khách hàng, lợi ích trước mắt là sản phẩm phải tiết kiệm được tiền cho họ. Nếu một sản phẩm hoặc dịch vụ có khả năng thu hồi trong một năm, chắc chắn rằng những khách hàng mục tiêu chủ yếu sẽ nhìn nhận nghiêm túc vấn đề này. Các lý do mua hàng khác có thể là: màu sắc, được sản xuất tại Mỹ, phân phối nhanh chóng, cần phải hiểu khách hàng và hướng quá trình tiếp thị vào lý do mua hàng quan trọng nhất.

- Có những cản trở cụ thể mà người mua phải vượt qua để mua sản phẩm hoặc dịch vụ không. Nếu có, nó sẽ được giải quyết như thế nào. Nhân tố này thường liên quan đến: các sản phẩm hoặc ý tưởng hoàn toàn mới, các công ty mới, các sản phẩm được sản xuất ở nước ngoài, các kiểu dáng khác lạ, v.v... Đây cũng có thể là chi phí trước mắt. Phải chuẩn bị để chống trả những cản trở cho việc bán hàng bằng cách biết trước những phức tạp có thể xảy ra.

- Hiện nay các khách hàng tiềm năng đang làm gì khi chưa sử dụng sản phẩm hoặc dịch vụ của doanh nghiệp này. Đây là một đối thủ cạnh tranh mà doanh nghiệp phải vượt qua dù là trên thực tế hay về mặt lý thuyết.

- Xin nhắc lại một lần nữa là mục tiêu của phần định lượng này không chỉ nhằm loại khỏi bản dự tính những người chắc chắn sẽ không mua sản phẩm hoặc dịch vụ mà còn nhằm xác định trực tiếp những người chắc chắn sẽ mua. Phần này cũng gợi ý các cách tiếp cận bán hàng sẽ được trình bày trong các phần tiếp theo của kế hoạch.

Nhưng cần phải biết và hiểu đầy đủ về thị trường để đánh giá một số trong các nhân tố này. Nếu bạn chưa quen thuộc với thị trường này, bạn sẽ phải thực hiện nhiều nghiên cứu. Nghiên cứu thị trường có thể được tiến hành toàn bộ hoặc theo từng phần. Có thể gửi thư điều tra cho các khách hàng triển vọng dựa trên danh sách gửi thư đã mua. Trao đổi với các bên liên quan đến thị trường, thậm chí cả với các đối thủ cạnh tranh tiềm năng. Kế hoạch kinh doanh sẽ không được hoàn thành một cách hoàn hảo nếu thiếu những hiểu biết và kiến thức về thị trường.

Ví dụ: “Câu chuyện kinh doanh của Nhà may Xuân

“Nhà may Xuân (chủ cửa hàng là chị Xuân) hỏi trước chuyên sản xuất đồng phục học sinh. Thị trường đồng phục học sinh thì lớn nhưng sau khi nghiên cứu thị trường, nhà may Xuân phát hiện ra rằng có rất nhiều cơ sở kinh doanh khác cũng làm mặt hàng này và doanh thu của mỗi cơ sở đều rất thấp. Vì vậy chị Xuân quyết định tìm hiểu về khách hàng cho mặt hàng áo choàng hay áo blu. Nhà may Xuân đã tìm hiểu lượng khách hàng cho mặt hàng áo blu như sau:

- Tìm hiểu số lượng các bệnh viện, các Công ty dược phẩm, các phòng thí nghiệm trong thành phố. Cả thấy có 80 đơn vị.

- Nhà may Xuân hỏi 10 khách hàng để xác định mỗi nơi trung bình mua bao nhiêu chiếc trong 1 năm. Phần lớn họ trả lời mua 2 lần / năm. Hầu hết các đơn vị có từ 25 - 30 nhân viên cần áo. Điều đó có nghĩa mỗi nơi mua trung bình 60 chiếc / năm.

- Nhà may Xuân tìm hiểu và thấy rằng, khoảng 40 khách hàng không mua của nhà may Xuân, họ sẽ mua của các cửa hàng khác.

- Nhà may Xuân dự tính sẽ bán được 2,400 áo / năm.

4.2.3.2 Xác định thị trường tổng thể

a. Tìm kiếm thông tin thị trường ở đâu

Khi toàn bộ thị trường được thu nhỏ đến mức độ hiện thực và chứng minh được, có thể xác định được thị trường của sản phẩm hoặc dịch vụ của doanh nghiệp này. Tuy nhiên, việc xác định không phải chỉ vụn vụn trong một hoặc hai câu. Xin nhắc lại một lần nữa là, bạn phải hiểu biết về thị trường.

Trong phần này, việc nghiên cứu và xem xét các tài liệu một cách chuẩn xác là rất cần thiết. Nếu bạn chưa quen thuộc với thị trường, thì phần này có thể là một trở ngại lớn đối với một kế hoạch kinh doanh thành công. Doanh nghiệp có thể có nhóm nghiên cứu thị trường riêng của mình; hoặc một số bộ phận của doanh nghiệp đã có quan hệ với lĩnh vực này hoặc một số nhân viên đã từng làm trong lĩnh vực đó.

b. Các nguồn thông tin

Bộ phận thông tin kinh doanh của các thư viện cộng đồng lớn đại học có thể lưu giữ thông tin. Thông thường một hoặc một số cán bộ thư viện có trình độ có thể giúp bạn một cách hiệu quả trong việc truy nhập thông tin thích hợp. Những thông tin được thu nhập nội bộ chỉ mang tính thứ cấp đối với các nhân viên thư viện hiểu biết, bởi vì nhiều thư viện không chỉ thu cập thông tin từ các thư viện khác mà còn từ các cơ sở dữ liệu khác nhau trên mạng máy tính.

Sau đây là một danh sách mẫu không đầy đủ về những nguồn thông tin tham khảo và số liệu thống kê mà bạn có thể truy nhập:

Các ấn phẩm của cơ quan chính phủ:

- Niên giám thống kê hàng năm của Tổng cục thống kê.

- Báo cáo tình hình kinh tế xã hội được công bố
- Kết quả tổng điều tra dân số của Tổng cục thống kê.
- Kết quả điều tra mức sống và việc làm hàng năm của Tổng cục Thống kê phối hợp với các Bộ, Ngành liên quan.
- Niên giám thống kê về lao động và việc làm của Bộ LĐTB và XH.
- Báo cáo tổng kết hàng năm được công bố của các Bộ, Ngành.
- Đề án qui hoạch, phát triển ngành được duyệt trong từng giai đoạn.
- Danh mục các dự án đầu tư nước ngoài được cấp phép, dự án kêu gọi đầu tư.
- Các báo cáo nghiên cứu, khảo sát tổng thể trong từng lĩnh vực được thực hiện trong khuôn khổ các chương trình quốc gia, các dự án tài trợ của các tổ chức quốc tế.

Các ấn phẩm của các địa phương

- Niên giám thống kê của từng tỉnh/ thành phố
- Niên giám điện thoại.
- Chiến lược, qui hoạch phát triển kinh tế xã hội của địa phương.
- Báo cáo tổng kết hàng năm được công bố của các cơ quan chức năng.

Các hiệp hội chuyên môn.

- Niên giám kinh doanh của Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam.
- Cơ sở dữ liệu về công ty, thành viên của VCCI và các Hội, Hiệp hội.

Các ấn phẩm khác

- Báo, tạp chí, ấn phẩm của TW và địa phương ra hàng ngày và định kỳ.
- Báo, tạp chí, định kỳ bằng tiếng nước ngoài về thị trường khu vực và thế giới.
- Sách tham khảo chuyên đề, tài liệu chuyên ngành được công bố.
- Kỷ yếu, báo cáo khoa học tại các hội thảo, hội nghị.
- Các văn bản pháp luật, qui định của các cơ quan pháp lý.
- Các tiêu chuẩn chất lượng.
- Các thu thập trao đổi thông tin qua mạng máy tính

Trên thực tế ở Việt-Nam chưa hình thành được một hệ thống dữ liệu đồng bộ về thị trường các sản phẩm - dịch vụ để phục vụ cho các doanh nghiệp. Các số liệu thống kê thu thập được từ tất cả các nguồn đều phải được cân nhắc cẩn thận về tính chính xác, đầy đủ chi tiết và tính cập nhật trước khi sử dụng phục vụ cho việc lập kế hoạch kinh doanh. Đôi khi những ước đoán của các chủ doanh nghiệp dựa trên kinh nghiệm hoạt động trên thương trường và từ những nguồn thông tin không chính thức có tác dụng hơn nhiều so với những con số thống kê được công bố.

Ngoài ra một số cơ quan quản lý trong các lĩnh vực thống kê, xuất nhập khẩu, hải quan... có thể sẵn sàng cung cấp dịch vụ thu thập, tổng hợp thông tin thị trường theo yêu cầu cụ thể của doanh nghiệp với một mức phí theo thỏa thuận.

Ngoài các nguồn từ thư viện, các nguồn không tin khác cũng có thể giúp ích cho nghiên cứu thị trường như từ các nhà nghiên cứu, cán bộ các viện trường đại học, kế toán viên, chuyên gia pháp lý, những chuyên gia trong ngành công nghiệp, v.v... Một trong số những nguồn tốt nhất về các thông tin cụ thể của một ngành công nghiệp là các tạp chí thương mại phục vụ cho ngành đó hoặc các ngành công nghiệp liên quan. Các tạp chí nào được các cơ quan quản lý chuyên ngành ấn hành ngày một nhiều trong những năm qua và tương đối dễ tìm. Xin nhắc lại là, thư viện có thể có ích cho bạn. Các tạp chí thương mại thường phát hành các danh sách của những doanh nghiệp lớn, doanh số bán hàng và các thông tin thích hợp khác tối thiểu một lần tháng năm. Các tạp chí nào thường cung cấp định kỳ các báo cáo, bài viết tổng quan về một ngành công nghiệp hoặc các dữ liệu, bình luận, phân tích về các xu hướng thị trường rất có giá trị.

Các ấn phẩm khác, như các ấn phẩm của Chính phủ và các tổ chức tài chính có thể cung cấp thông tin liên quan đến số lượng doanh nghiệp trong một ngành công nghiệp, số lượng nhân viên, số liệu thống kê về quy mô doanh nghiệp, doanh thu, thu nhập, đầu tư vay vốn v.v... Hầu hết các thông tin cần thiết đều có thể tìm kiếm được để tiến hành nghiên cứu. Tuy nhiên, vấn đề là chi phí có hợp lý hay không và có đảm bảo được tiến độ cho việc nghiên cứu hay không, nhất là đối với các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Việt Nam. Các số liệu thống kê, toàn quốc và các tạp chí thương mại có thể không phù hợp lắm cho một cửa hàng quần áo. Có thể cách thích hợp nhất là trực tiếp đi quan sát các cửa hàng quần áo xung quanh hoặc nghiên cứu thông tin về dân số tại địa phương.

Trước tiên, thị trường tổng thể được miêu tả nhờ nó vốn tồn tại như hiện nay.

- Có bao nhiêu người mua tiềm năng; liên hệ loại khách hàng dự đoán với các số liệu thống kê của nghiên cứu.

- Thị trường rộng như thế nào. Quy mô thị trường đóng vai trò quan trọng không chỉ trong việc dự đoán doanh số bán mà còn trong việc quyết định mức độ tiếp xúc với khách hàng một cách hợp lý trong doanh nghiệp.

- Mức độ thường xuyên mua sản phẩm hoặc dịch vụ loại này như thế nào; cần phải biết việc kinh doanh hoặc hoạt động của họ.

- Họ sẽ mua bao nhiêu.

- Quy mô của thị trường tính bằng tiền là bao nhiêu

4.2.4. Dự đoán diễn biến của thị trường

Thị trường trong tương lai phải được dự đoán ở bước tiếp theo với càng nhiều dẫn chứng càng tốt. Các dự đoán được hình thành trên cơ sở đánh giá các vấn đề liên quan sau đây:

- Thị trường tổng thể được coi là mới nổi, đang phát triển, hay đã chín muồi; Trong trường hợp nào dữ liệu về xu hướng thị trường và các báo cáo tổng quan về thị trường là rất hữu ích.

- Việc ứng dụng sản phẩm và dịch vụ có thay đổi theo thời gian hay không; xem xét tình hình phát triển của sản phẩm và dịch vụ.

- Thị trường dành cho sản phẩm hoặc dịch vụ này liên quan đến sự vận động chung hoặc điều kiện kinh tế như thế nào khi có sự tăng trưởng của nhu cầu hoặc mong muốn đã đề cập ở trên. Tuy nhiên cũng đừng bỏ qua những nhu cầu đang bị ngăn cản bởi các yếu tố bên ngoài.

- Các xu hướng, kết quả nghiên cứu hoặc các dẫn chứng thống kê nào có thể được sử dụng, dựa trên việc tham khảo hoặc căn cứ vào các tài liệu nghiên cứu thích hợp, các giả định nào, để hỗ trợ cho các kết luận và chứng minh cho các dự tính hay các dự đoán khác v.v...

- Các vấn đề nhập khẩu, các chính sách của Chính phủ, những lo ngại của công chúng hoặc các vấn đề liên quan khác có tác động lớn đến thị trường này.

- Các nhân tố tăng trưởng cơ bản được mong đợi là gì đối với thị trường này trong một vài năm tới.

Sau đó sử dụng những dự đoán này làm cơ sở, cần ước tính những vấn đề sau:

- Có bao nhiêu người mua tiềm năng trong 3, 5, 10 năm tới.

- Thị trường này lớn như thế nào.

- Mức độ thường xuyên mua sản phẩm hoặc dịch vụ loại này như thế nào.

- Họ sẽ mua số lượng bao nhiêu.

- Quy mô thị trường tính bằng tiền là gì.

Phân đoạn thị trường: Cụ thể hóa thị phần sẽ xâm nhập.

Bây giờ thị trường tổng thể phải được chia thành các phân đoạn cơ bản. Phân tích này hỗ trợ cho việc định hướng các nỗ lực và các nguồn lực của doanh nghiệp vào các lĩnh vực cụ thể có khả năng đem lại thành công nhất, cần xác định doanh nghiệp sẽ nhắm tới thị phần là bao nhiêu.

- Thị trường được phân đoạn như thế nào. Phân đoạn thị trường là một quá trình mà nhờ đó một phần thị trường được lượng hóa và xác định. Một thị trường có thể được phân đoạn bằng nhiều cách:

○ Theo khu vực địa lý.

○ Hoạt động của người mua.

○ Vị trí của người mua.

○ Các đặc điểm cá nhân của người mua...

Trong các phân đoạn này, có thể có nhiều phân đoạn phụ khác theo:

- Chất lượng;
- Giá cả;
- Hoàn vốn;
- Chức năng...

Các phân đoạn phụ này thậm chí còn có thể được chia nhỏ hơn nếu cần thiết để xác định chính xác phần thị trường thích hợp mà doanh nghiệp sẽ nhắm vào.

- Quy mô của thị trường tính bằng tiền liên quan đến phân đoạn thị trường. Định rõ hoặc ấn định các giá trị liên quan cho một phân đoạn.

- Doanh nghiệp sẽ nhắm vào (các) phân đoạn nào của thị trường và tại sao hầu hết các doanh nghiệp nhắm vào một phần nhỏ cụ thể hoặc (các) phân đoạn cụ thể của thị trường tổng thể; bởi vì nó dễ dàng đem lại lợi nhuận hơn là cố gắng nhắm vào một thị trường quá lớn. Loại sản phẩm hoặc dịch vụ và dữ liệu phân đoạn thị trường nhìn chung sẽ tự định hướng cho tiến trình này.

- Có bất kỳ sự tập trung nào mang tính công nghiệp hoặc địa phương của người mua hay không. Điều này có ý nghĩa quan trọng đối với doanh nghiệp hay không.

- Thị trường mang tính mùa vụ và vì vậy cần phải giải thích là nó tác động bằng cách nào và như thế nào đến doanh nghiệp.

- Doanh nghiệp sẽ kiểm soát những biến đổi về nhu cầu và phân đoạn thị trường như thế nào. Dữ liệu nghiên cứu sẽ được cập nhật và giữ gìn như thế nào để có thể có các quyết định phù hợp khi cần thiết.

Ví dụ: Kế hoạch kinh doanh của một công ty đang dự định củng cố thị trường mì ăn liền chất lượng cao tại miền Bắc. Doanh nghiệp phải từng bước phân chia nó thành các phân đoạn chính xác mà họ dự kiến xâm nhập, có thể được chỉ ra bằng sơ đồ như sau:

Tổng thể thị trường mì ăn liền tại Việt Nam



Phân đoạn thị trường mì ăn liền theo khu vực địa lý



Phân đoạn thị trường mì ăn liền theo loại sản phẩm (loại 1, loại 2, loại 3)



Phân đoạn thị trường mì ăn liền theo loại SP mà theo khu vực địa lý ở miền Bắc

Riêng đối với các sản phẩm có thể xác định được những khách hàng tiềm năng chủ yếu. Doanh nghiệp đã có quan hệ từ trước hoặc đã thăm dò khả năng tiêu thụ sản phẩm (ví dụ như sản phẩm vải cao cấp sẽ chỉ cung cấp cho một số xí nghiệp may mặc xuất khẩu chủ yếu tại Hà Nội; hoặc phụ tùng ô tô sẽ cung cấp cho các nhà máy lắp ráp ô tô hiện đang hoạt động tại Việt Nam...), cần có thêm bảng phân tích người mua có triển vọng.

4.2.5. Nghiên cứu cạnh tranh - đối thủ cạnh tranh

Đối thủ cạnh tranh là những người cùng cung cấp một loại sản phẩm hoặc cùng một loại dịch vụ trên cùng 1 thị trường.

4.2.5.1. Những thông tin cần tìm hiểu đối thủ cạnh tranh:

- Có bao nhiêu đối thủ cạnh tranh trên địa bàn hoạt động của nhà kinh doanh
- Hàng hóa/dịch vụ của họ như: chủng loại, chất lượng, mẫu mã, bao bì,
- Giá bán cao hay thấp
- Cách thu hút khách hàng: có quảng cáo, khuyến mại, có cung cấp thêm dịch vụ nào khác không
- Ý kiến của khách hàng về hàng hóa/dịch vụ của doanh nghiệp đối thủ
- Nguyên nhân tại sao khách hàng lại mua của doanh nghiệp đối thủ chứ không mua của bạn.

4.2.5.2. Tìm hiểu đối thủ cạnh tranh bằng cách:

- Quan sát công việc kinh doanh của họ;
- Đóng vai khách hàng đến mua hàng (hoặc sử dụng dịch vụ) của họ;
- Hỏi khách hàng và lắng nghe họ trả lời về việc mua hàng của đối thủ cạnh tranh;
- Đọc sách báo nói về đối thủ cạnh tranh...

4.2.5.3. Những giả định về thị trường

- Thị trường trong nước còn hẹp, qui mô nhỏ, lại bị hàng ngoại nhập xâm lấn;
- Thị trường xuất khẩu còn bấp bênh;
- Cuộc cạnh tranh trên thị trường ngày càng gay gắt, bắt đầu trở nên không lành mạnh;
- Phương thức thanh toán giao dịch còn nghèo hơn, lạc hậu;
- Giá cả trên thị trường còn chứa đựng nhiều yếu tố bất hợp lý, bất bình đẳng;
- Thị trường còn nhiều yếu tố rủi ro, bất trắc.

Lưu ý:

Những khó khăn thường gặp khi tìm hiểu khách hàng và đối thủ cạnh tranh:

1. Khách hàng quá đông không thể hỏi hoặc phát phiếu điều tra tới nơi, do vậy cần lựa chọn nhóm đối tượng (theo giới tính, ngành nghề, thu nhập hoặc theo lứa tuổi).
2. Câu trả lời không phải lúc nào cũng đúng với thực tế. Do vậy cần xem xét các kênh thông tin khác nhau để chủ động lên kế hoạch thâm nhập thị trường, kế hoạch marketing, kế hoạch sản xuất kinh doanh...
3. Sau khi có thông tin về khách hàng, đối thủ cạnh tranh cần ghi chép cẩn thận, rõ ràng. Càng nhiều thông tin về họ, người làm kinh doanh càng dễ đưa ra những

quyết định đúng về sản phẩm, giá cả, địa điểm và các biện pháp thu hút khách hàng nhằm cải thiện công việc kinh doanh của DN.

Bài tập: Nghiên cứu và đánh giá thị trường

CÔNG TY

Công ty sản xuất mì ăn liền (sau đây gọi là “Công ty”) là một công ty TNHH được thành lập vào tháng 1/1992 tại Hải Phòng bởi hai chị em ruột là ông Nguyễn Văn A và bà Nguyễn Thị B với số vốn pháp định là 600 triệu đồng. Công ty sản xuất kinh doanh mì ăn liền cung ứng cho thị trường phía Bắc. Nguồn vốn ban đầu được huy động trong gia đình đạt 1,6 tỷ đồng. Thiết bị sản xuất được thiết kế chế tạo trong nước theo mẫu thiết bị của Nhật, là công ty đầu tiên ở phía Bắc sản xuất mì ăn liền trên dây chuyền công nghiệp. Tỷ lệ góp vốn danh nghĩa là 70/ 30. Ông Nguyễn Văn A là giám đốc còn chị ông là Phó giám đốc phụ trách vật tư và bán hàng.

Công ty sản xuất kinh doanh 3 loại sản phẩm mì ăn liền. Lúc đầu Công ty chủ yếu sản xuất mì loại 3. Năm 1995, doanh số riêng mì loại 3 chiếm gần 100% trong 15 tỷ đồng tổng doanh số. Sau đó do đã có quá nhiều nhà sản xuất mì chất lượng thấp tham gia thị trường, Công ty quyết định chuyển trọng tâm sang sản xuất mì cấp cao hơn - loại 1 và loại 2. Năm 1996, doanh số 2 loại mì này đã chiếm 40% trong 25 tỷ đồng tổng doanh số của Công ty.

Do sản xuất mì ăn liền sớm nhất tại miền Bắc, gia đình có truyền thống làm nghề sản xuất mì ăn liền, Công ty đúc kết được nhiều kinh nghiệm và đi đầu trong việc phát triển thị trường nông thôn và miền núi phía Bắc nơi chưa có hệ thống phân phối của các đối thủ lớn ở miền Nam. Công ty đã xây dựng được một hệ thống phân phối rộng khắp gồm 108 đại lý tư nhân. Với 3 dây chuyền sản xuất, sản lượng của Công ty hiện nay mỗi tháng đạt khoảng 2 triệu gói so với tổng công suất là 7,5 triệu gói/ tháng/ 1 ca sản xuất. Số lượng công nhân hiện có 450 người.

Sự tín nhiệm và gắn bó của các đại lý là một tài sản quan trọng của Công ty. Bên cạnh đó, các giám đốc của Công ty nắm rất vững thông tin liên quan đến điểm yếu, điểm mạnh của tất cả các đối thủ cạnh tranh chủ yếu của mình trong cả nước. Công ty rất coi trọng các thông tin này trong việc xây dựng kế hoạch sản xuất và chiến lược tiếp thị. Năm 1996, Công ty đã thử tận dụng hệ thống phân phối của mình để nhận làm đại lý bán hàng cho một số doanh nghiệp như bia, đường, một số mặt hàng đồ uống và hàng thực phẩm khác, do vậy tổng doanh số của Công ty năm 1996 đã lên đến 78 tỷ đồng. Từ năm 1997 Công ty đã quyết định không làm đại lý nữa nhằm tập trung sức quản lý việc sản xuất và kinh doanh sản phẩm của mình.

Đến nay Công ty đã thực hiện một số cải tiến trên dây chuyền như cải tiến bộ phận đốt để giảm ô nhiễm, nhập thêm một máy đóng gói bao nilon của Đài Loan.

Công ty luôn chú trọng đến phát triển sản phẩm mới cả về chất lượng và mẫu mã bao bì. Gần đây Công ty sản xuất thêm bột canh và phở ăn liền. Tuy nhiên, Công ty đã 2 lần phải di chuyển các phương tiện sản xuất sang địa điểm thuê mới tốn rất nhiều thời gian và công sức. Việc xây dựng một nhà máy ổn định của riêng mình sẽ cho phép Công ty tiếp tục đẩy mạnh quá trình phát triển sản phẩm và công tác tiếp thị sản phẩm.

Công ty liên tục làm ăn có lãi từ khi thành lập đến nay, một năm Công ty đóng góp cho Nhà nước qua các loại thuế hơn 1 tỷ đồng. Tháng 7/1993 Công ty đã điều chỉnh vốn pháp định lên 1,6 tỷ đồng, thể hiện sự tích lũy đáng kể giá trị vốn đầu tư. Doanh số 6 tháng đầu năm 1997 đạt 8 tỷ, dự kiến cả năm 1997 đạt 18 tỷ - giảm 30% so với năm 1996, chủ yếu do việc tiêu thụ mì loại 3 giảm sút mạnh. Tuy nhiên, doanh số mì loại 1 và loại 2 tiếp tục tăng khoảng 25% so với năm 1996, dự kiến đạt 12,6 tỷ trong năm 1997.

Tuy nhiên Công ty đang phải vượt qua một số khó khăn:

- Cạnh tranh trên thị trường ngày càng gay gắt, các đối thủ là các doanh nghiệp nhà nước và Công ty liên doanh được hưởng nhiều ưu đãi. Có vốn lớn và công nghệ hiện đại hơn.

- Thiếu mặt bằng sản xuất ổn định. Công ty phải thuê nhà xưởng tại 3 địa điểm khác nhau với chi phí rất cao; Công ty đã buộc phải di chuyển địa điểm 2 lần.

- Thiếu vốn lưu động.

- Giám đốc phải đảm đương quá nhiều công việc quản lý từ giám sát kế toán đến tiếp thị do hệ thống quản lý nội bộ không hợp lý.

- Trong kế hoạch này, Công ty sẽ tập trung vào việc sản xuất và kinh doanh các sản phẩm với chất lượng ngày càng cao. Công ty sẽ:

- Cải tiến chất lượng các sản phẩm truyền thống, đồng thời liên tục đưa ra các sản phẩm mới.

- Tập trung củng cố và phát triển thế mạnh về hệ thống phân phối.

- Nâng cao uy tín nhãn hiệu sản phẩm; xây dựng chiến lược tiếp thị và kế hoạch bán hàng làm cơ sở cho các hoạt động tiếp thị, khuyến mại thử nghiệm thị trường cải tiến đáng kể hệ thống quản lý của Công ty.

- Giải quyết khó khăn về địa điểm sản xuất bằng cách chuyển đến một địa điểm mới.

Do có uy tín trong sản xuất kinh doanh, đóng góp ngân sách, giải quyết nhiều lao động nên Công ty đã xin được cấp 7000m² đất tại XX, Hải Phòng. Theo kế hoạch này, Công ty sẽ vẫn tiếp tục sản xuất tại địa điểm cũ đồng thời triển khai xây dựng cơ sở hạ tầng, nhà xưởng tại địa điểm mới. Dây chuyền sản xuất và trang thiết bị hiện có sẽ được chuyển dần về địa điểm mới, đồng thời từng bước mua sắm thêm một số thiết bị

mới.

Có thể nói Công ty đang ở giai đoạn có tính quyết định, cần huy động thêm vốn đầu tư và cải tiến cách thức hoạt động để tiếp tục tăng trưởng bền vững và đạt được lợi thế đáng kể trên thị trường.

Câu hỏi:

- Định hướng phát triển của công ty trong thời gian tới?
- Những vấn đề đặt ra của thị trường? Và mục tiêu nghiên cứu thị trường là gì?
- Công ty đã làm gì để đạt được mục tiêu đó?

Phần V: KẾ HOẠCH BÁN HÀNG

Mục đích: Làm thế nào để bán được sản phẩm/ dịch vụ. Mô tả chi tiết doanh nghiệp làm thế nào để chiếm được thị phần đã dự đoán trong phân tích thị trường. Phần này mô tả chi tiết về chiến lược marketing và các phương pháp khuyến mại cũng như chiến thuật hỗ trợ sẽ được sử dụng.

Nội dung phần này được xây dựng dựa vào phần phân tích thị trường nhằm đạt được doanh số dự kiến của doanh nghiệp. Nhóm khách hàng điển hình và khách hàng mục tiêu đã mô tả trong phần trước giờ đây sẽ được xác định cụ thể hơn. Lý do mua hàng và thẩm quyền mua hàng cũng được làm rõ nhằm hình thành phương pháp tiếp cận khách hàng. Một khi hướng tiếp cận đã rõ ràng thì có thể xác định cụ thể chi phí quảng cáo, các chi phí giao dịch khác cho một kế hoạch bán hàng cụ thể.

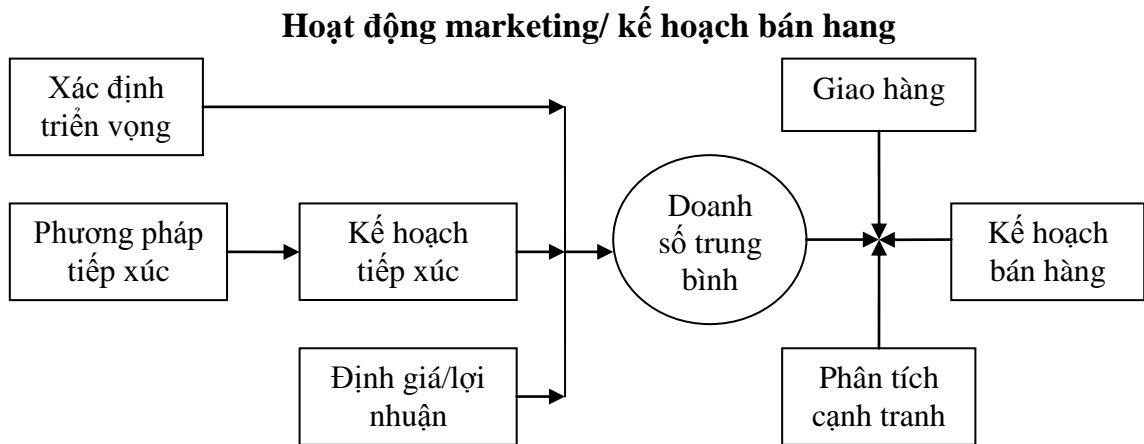
Kế hoạch bán hàng là cơ sở để phát triển khái niệm doanh số trung bình (cho một lần giao dịch). Doanh số trung bình là một công cụ đánh giá kế hoạch bán hàng về mặt chi phí bán hàng và chi phí kinh doanh nói chung. Nó cũng được sử dụng như một yếu tố cấu thành khi dự tính doanh số thực tế của doanh nghiệp (doanh số trung bình cho một lần giao dịch X số lượng giao dịch dự kiến). Để xác định doanh số trung bình, cần kiểm tra chính sách giá cả cho sản phẩm/ dịch vụ, Việc đánh giá thường căn cứ vào tình hình thị trường hơn là dựa vào chi phí sản xuất. Cách thức và chi phí giao hàng có liên quan trực tiếp đến kế hoạch bán hàng đã lựa chọn. Thông thường, tất cả những vấn đề nêu trên được xem xét trong phần này của kế hoạch để làm căn cứ dự trù chi phí trong các phần sau.

Mối quan hệ của những khái niệm này đối với tình hình cạnh tranh dự kiến là bước cuối cùng trong việc dự tính doanh số thực tế. Độ tin cậy của kế hoạch kinh doanh phụ thuộc rất nhiều vào quá trình trình bày và lý giải trong phần này.

Có thể hình dung tóm tắt **“Hoạt động marketing/ Kế hoạch bán hàng”** như sau:

1. Khách hàng tiềm năng
 - Xác định khách hàng thực sự
 - Phân tích lý do mua hàng
 - Xác định phương pháp tiếp cận thích hợp
2. Phân tích giá cả/ lợi nhuận
3. Kế hoạch tiếp xúc, triển khai tổ chức bán hàng
 - Cân nhắc khái niệm doanh số trung bình
4. Những vấn đề khác
 - Giao hàng

- Phân tích cạnh tranh
- Dự tính doanh số bán hàng



5.1. Xác định khách hàng tiềm năng và lý do mua hàng của họ (P - sản phẩm)

5.1.1. Xác định khách hàng tiềm năng

Nhờ sử dụng loại khách hàng điển hình hoặc những đặc điểm nêu trong phần phân tích thị trường của kế hoạch, làm cơ sở xác định khách hàng tiềm năng sẽ cụ thể hơn. Phân tích định lượng và định tính người mua điển hình trong phần trước có thể cung cấp những chi tiết cần thiết. Nếu không, hoặc nếu cần thêm các chi tiết, phương pháp sẽ thay đổi phụ thuộc vào loại khách hàng. Rất khó và đôi khi là không thể liệt kê tên những cá nhân mua hàng cụ thể. Tuy nhiên, có thể liệt kê dễ dàng hơn từng khách hàng thuộc một ngành công nghiệp hoặc một tổ chức để phục vụ cho việc lập kế hoạch tiếp cận. Cần quan tâm trước tiên tới những khách hàng chủ yếu có ảnh hưởng quan trọng đến thành công ban đầu vì sự thành đạt lâu dài của doanh nghiệp.

5.1.2. Lý do mua hàng

Lý do để ra quyết định mua hàng phải được xem xét lại, liên hệ lại với quá trình ủy quyền mua hàng. Ví dụ dưới đây đưa ra khuôn khổ cho việc phân tích khách hàng chủ yếu của một doanh nghiệp sản xuất nước tinh lọc đóng chai.

Ví dụ: Hồ sơ về khách hàng chủ yếu

Tên khách hàng: Hãng hàng không I

Địa chỉ: Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam

Nhân viên bán hàng: Phạm Ngọc T.

Người liên hệ chủ yếu: Nguyễn Văn A, phó phòng Mại vụ

Người liên hệ gián tiếp (thứ cấp): Trần Văn B, trưởng phòng Tiếp thị

Các tiêu chuẩn mua hàng đặc biệt:

1. Chất lượng sản phẩm

2. Giao hàng đúng hẹn

3. Giá cả

Doanh số năm trước: 100 triệu đồng

Doanh số tiềm năng: 300 triệu đồng

Doanh số dự kiến năm nay: 150 triệu đồng

Các thuộc tính chủ yếu: Tăng gấp đôi số chuyến bay nội địa trong năm nay; Trên nhãn sản phẩm phải in biểu tượng của hãng hàng không; Không chấp nhận ký hợp đồng cung cấp độc quyền.

Chiến lược tiêu thụ: Giám đốc tăng cường tiếp xúc cá nhân với phó phòng Marketing và trưởng phòng Tiếp thị. Nhấn mạnh đến chất lượng - độ tinh khiết của sản phẩm và lợi ích về đảm bảo nước uống an toàn cho hành khách đi máy bay.

Sự hỗ trợ/ các nguồn lực cần thiết: quảng cáo trên tạp chí của hãng hàng không (đề trên máy bay).

Phải làm gì nếu khách hàng tương lai là một cá nhân

Các cá nhân dựa vào điều gì để đưa ra quyết định mua hàng:

- + Hình thức
- + Chất lượng vận hành
- + Giá cả...
- + Độ linh hoạt
- + Độ bền
- + Tốc độ
- + Độ chính xác
- + Dễ sử dụng
- + Chất lượng

Việc ủy quyền mua hàng được tiếp nhận bằng cách nào?

- + Qua điện thoại
- + Qua thư (theo đường bưu điện)
- + Khách hàng vào cửa hàng để mua
- + Đưa hàng trực tiếp đến tay khách hàng

Phải làm gì nếu khách hàng tương lai là một Công ty/ tổ chức

- Làm thế nào để xác định đúng người có trách nhiệm mua hàng trong tổ chức đó? Trước hết cần xác định cấp nào trong công ty sẽ đưa ra lý do mua hàng. Nếu sản phẩm dự định mua nhằm nâng cấp máy móc sản xuất, người quyết định có thể là kỹ sư của phân xưởng, quản đốc, trưởng nhóm bảo dưỡng hoặc thậm chí là người vận hành máy. Nếu việc mua hàng nhằm nâng cấp sản phẩm, người quyết định có thể là giám đốc kỹ thuật, giám đốc kinh doanh hoặc thậm chí là giám đốc điều hành công ty. Khi

đã định rõ được cấp thẩm quyền ra quyết định, việc xác định chính xác người mua hàng nào có thể thực hiện tương đối dễ dàng. Các thông tin về tên, vị trí của người đó trong công ty có thể tìm thấy trong các niên giám điện thoại, tạp chí thương mại. Tuy nhiên, cách tốt nhất để tìm ra người phụ trách việc mua hàng là gọi điện thoại đến công ty khách hàng.

- Quyết định mua hàng của khách hàng tiềm năng diễn ra ở cấp nào (có nghĩa liệu một nhân viên có quyền quyết định việc mua hàng hay là phải được sự đồng ý của giám đốc). Người mà chúng ta giao dịch bán hàng đôi khi trên thực tế lại không phải là người có thẩm quyền mua hàng... Nếu người bán chưa quen với phương thức mua hàng của những khách hàng tiềm năng chủ yếu ở bước nào cần phải tiến hành điều tra. Cách tốt nhất để có thông tin là gọi điện hoặc hẹn gặp với công ty khách hàng.

Nên tiếp xúc riêng với từng người, từng bộ phận có liên quan đến quá trình mua hàng. Điều này không những góp phần xác định rõ các bước tiến hành, thiết lập được những mối quan hệ cá nhân, ở từng khâu trong chuỗi mắt xích.

- Có phải trải qua bước sơ tuyển trước khi bán hàng cho tổ chức đó không; nếu có thì cần phải làm gì? Công ty càng lớn thì càng cần phải giới thiệu trước theo một hình thức nào đó. Có thể phải cung cấp số liệu tài chính, tài liệu tham khảo, giấy chứng nhận bảo hiểm, chứng nhận khác trong nhiều ngành công nghiệp, yếu tố chất lượng đang ngày càng được chú trọng nên có thể cần phải có giấy chứng nhận chất lượng sản phẩm. Phải biết rõ khách hàng cần những tài liệu gì trước khi tiếp xúc.

5.1.3. Xác định phương pháp tiếp xúc tiếp cận (P - quảng cáo) là sự kết hợp hai yếu tố:

1. Đặc tính cụ thể nào của sản phẩm hoặc dịch vụ sẽ được quan tâm. Những lợi ích nào đối với khách hàng là công cụ cơ bản để tạo sự quan tâm; hãy lý giải sự lựa chọn của khách hàng.

2. Phương pháp nào là tốt nhất để thông báo về sự hiện diện của sản phẩm hay dịch vụ này cũng như những lợi ích cụ thể chủ yếu của nó đối với loại khách hàng mục tiêu. Có thể tiến hành theo nhiều hình thức.

Các doanh nghiệp vừa và nhỏ trước tiên cần nhận dạng qui mô thị trường và thị phần dự kiến của mình, cũng như cần nắm chắc các đặc điểm của thị trường Việt Nam, như:

- Khả năng tài chính của các doanh nghiệp vừa và nhỏ tương đối hạn chế cho nên việc quảng cáo tốn kém trên các phương tiện thông tin đại chúng có thể không thích hợp.

- Thị phần dự kiến có thể tương đối nhỏ, do đó việc xúc tiến quảng cáo trên các phương tiện thông tin đại chúng có thể là không tương xứng với sự hiện diện của sản

phẩm/ dịch vụ trên thị trường.

- Đối với nhiều sản phẩm - khách hàng chưa nhận biết được sự khác biệt giữa một số ít loại sản phẩm với nhau.

- Trong giai đoạn hiện nay, hàng hóa sẵn có và giá cả thấp có tầm quan trọng quyết định trên thị trường đại chúng.

Một sai lầm thường gặp là các doanh nghiệp nhỏ cố bắt chước cách thức quảng cáo trên các phương tiện thông tin đại chúng của các hãng lớn dẫn đầu. Thông thường, một cách làm hiệu quả hơn nhiều là tập trung xúc tiến bán hàng thông qua hệ thống phân phối doanh nghiệp sẵn có. Chiến lược tiếp thị này được gọi là chiến lược “cung đẩy” - khác với chiến lược “câu kéo” khi việc quảng cáo rộng rãi và tạo ra sự khác biệt của sản phẩm sẽ thu hút khách hàng hay “kéo” nhu cầu tăng lên.

Có nhiều phương pháp tuyên truyền cho sự sẵn có của hàng hóa cũng như thúc đẩy nhận biết về sự khác biệt của sản phẩm và uy tín nhãn hàng:

- + Q/cáo rộng rãi trên phương tiện thông tin đại chúng: tivi, đài, báo, tạp chí...
- + Gửi thư giới thiệu trên quy mô lớn.
- + Quảng cáo hạn chế/ có chọn lọc: tạp chí thương mại; thư giới thiệu trong ngành công nghiệp.
- + Danh sách nhân khẩu trong từng khu vực.
- + Hội nghị, triển lãm, hội chợ thương mại.
- + Trưng bày tại các cửa hàng/ phòng giới thiệu sản phẩm.
- + Liên hệ bằng điện thoại.
- + Gặp mặt cá nhân.

Mỗi hình thức quảng cáo có những ưu nhược điểm riêng, các doanh nghiệp có thể áp dụng mỗi hình thức ở qui mô địa phương với chi phí thấp hơn nhiều so với các chiến dịch quảng cáo trên phạm vi toàn quốc.

Có 5 nguyên tắc quảng cáo (5M): mục tiêu, phí tổn, thông điệp, phương tiện, đo lường hiệu quả.

Mục tiêu

Mỗi sản phẩm trên thị trường đều có chu kỳ sống nhất định. Ví dụ: mỗi một quần áo chỉ tồn tại trên thị trường một thời gian, sau đó bị thay thế bởi một khác.

Trong tiếp thị người ta chia chu kỳ sống của sản phẩm thành 4 giai đoạn:

*Đưa sản phẩm vào thị trường (Introduction): Người tiêu dùng chưa biết sản phẩm, sức tiêu thụ chậm.

*Giai đoạn tăng trưởng (growth): Người tiêu dùng bắt đầu quen sản phẩm. Sức tiêu thụ tăng dần.

*Giai đoạn phát triển (maturity): Sức tiêu thụ sản phẩm tăng cao nhất.

*Giai đoạn suy thoái và triệt tiêu (decline): Thị trường đã bão hòa, sức tiêu thụ giảm dần và mất hẳn.

Trong mỗi giai đoạn của chu kỳ sản phẩm, mục tiêu quảng cáo khác nhau.

Ở giai đoạn đưa sản phẩm vào thị trường mục tiêu quảng cáo là thông tin cho người tiêu dùng biết về sản phẩm. Trong quảng cáo cần đưa ra những đặc tính, công dụng của sản phẩm.

Ở giai đoạn tăng trưởng của sản phẩm, quảng cáo có mục tiêu thuyết phục người tiêu dùng sử dụng sản phẩm của mình, giành giật thị trường, cạnh tranh với các đối thủ khác, ở giai đoạn này, cần chú ý đến:

* Chọn nhãn hiệu

* Thay nhãn hiệu

* Thay đổi nhận thức về một thuộc tính của sản xuất

Ở giai đoạn phát triển của sản phẩm, quảng cáo có mục tiêu nhắc nhở người tiêu dùng tiếp tục sử dụng sản phẩm.

Ở giai đoạn suy thoái và triệt tiêu, quảng cáo có mục đích tranh thủ nhằm kéo dài đời sống của sản phẩm, giữ khách hàng.

Phí tổn

Quảng cáo nhằm tăng mức cầu đối với sản phẩm, nhưng cũng cần tính toán sao cho phí tổn quảng cáo ít nhưng hiệu quả cao. Có 4 cách tính phí tổn quảng cáo:

- Tùy theo khả năng của doanh nghiệp: Không phải doanh nghiệp nào cũng có khả năng quảng cáo rôm rộ.

- Tỷ lệ trên doanh số: Ví dụ: mức chi quảng cáo tương đương với 10% doanh số.

- Theo chân đối thủ cạnh tranh: Tìm hiểu ngân sách quảng cáo của đối thủ, để có mức chi quảng cáo phù hợp.

- Mục tiêu và công việc cần thực hiện: Tùy theo mục tiêu quảng cáo, doanh nghiệp có mức chi quảng cáo phù hợp. Ví dụ: quảng cáo với mục tiêu thông tin, mức chi sẽ rất lớn. Quảng cáo với mục tiêu nhắc nhở thì mức chi ít.

Thông điệp

Đây là cái mà ta muốn người tiêu dùng biết, nhận thức, ấn tượng về sản phẩm. Do vậy trong thông điệp phải có nội dung dễ nhớ, thu hút, ngắn gọn nhưng đầy đủ. Phải có phong cách trình bày, giọng điệu, từ ngữ và hình thức hấp dẫn. Ví dụ: cá tươi, tươi hơn cả cá tươi.

Phương tiện

Tùy theo đối tượng, mục tiêu,... mà doanh nghiệp chọn phương tiện quảng cáo phù hợp. Ví dụ: ở Việt Nam nếu ta muốn nông dân tiêu thụ sản phẩm của mình thì không chọn phương tiện quảng cáo là báo chí mà chọn đài phát thanh. Vì nông dân

nghe đài nhiều hơn đọc báo. Dưới đây là tỉ lệ sử dụng các phương tiện Mỹ năm 1986:

Báo chí: 21%; Radio: 6,7%; Thư tín: 15,9%; Ngoài trời: 1,0%; Tivi: 22,6%; Tạp chí: 5,6%; Khác: 19,2%.

Đo lường hiệu quả:

Rất khó xác định hiệu quả của quảng cáo. Tuy nhiên, cũng có những thông số xác định hiệu quả quảng cáo. Ví dụ: Sau khi tăng chi phí quảng cáo thì xem doanh số có tăng không? Hoặc xem xét phản ứng của khách hàng khi chọn họ xem chương trình quảng cáo.

Có các phương pháp đo lường hiệu quả sau:

- Thử nghiệm trước.
- Trực tiếp với một số người và đánh giá.
- Trực giác - cho xem và nhớ lại nội dung một số hình ảnh để chọn lựa.
- Phòng thí nghiệm - đo nhịp tim, huyết áp, phản ứng của mắt... sau khi xem một loại hình quảng cáo.

5.2. Quyết định giá cả/ lợi nhuận (P - Price)

Doanh nghiệp sẽ thu được gì khi bán sản phẩm hay dịch vụ:

- Giá của sản phẩm/ dịch vụ là bao nhiêu?
- Giá được xác định như thế nào, tại sao lại chọn phương pháp đó?
- + Lấy chi phí trực tiếp nhân với một hệ số.
- + Căn cứ vào giá trị dự kiến của sản phẩm/ dịch vụ trên thị trường (thị trường có thể chấp nhận giá nào).
- + Lấy giá của đối thủ cạnh tranh nhân với một hệ số.
- Khách hàng nhạy cảm với giá cả nói chung, và/ hoặc riêng đối với sản phẩm hay dịch vụ đó ra sao, liên hệ với việc phân tích lý do mua hàng hay lợi ích mua hàng.
- Việc mua hàng này có phải là một khoản chi lớn đối với người mua bình thường không?
- Liệu giá có xu hướng giảm khi khối lượng hàng bán ra tăng lên hay không?
- Việc định giá đặc biệt có được sử dụng như một công cụ bán hàng không?
- + Chiết khấu cho số lượng hàng mua lớn + mặc cả/ thương lượng...
- + Các thỏa thuận hoặc thương vụ đặc biệt.
- Có cung cấp trợ giúp về mặt tài chính không? Xem xét chi phí và biến động doanh số bán hàng khi thực hiện các biện pháp:
- + Gửi bán
- + Thuê mua
- + Chiết khấu mua vào được hưởng
- + Chuyển nhượng hợp đồng

+ Chính sách tín dụng

Mức lợi nhuận mà kế hoạch định giá mang lại tính bằng tiền và theo phần trăm giá bán bao nhiêu. (Cần thống nhất với chi phí sản xuất - sẽ được trình bày ở phần tiếp theo của kế hoạch).

5.3. Phân phối sản phẩm dịch vụ - Thu hẹp các phương án lựa chọn (P - Place)

- Sản phẩm/ dịch vụ được giao/ phân phối đến với người mua bằng cách nào và do ai thực hiện: Có các phương án thay thế có thể chấp nhận được không, ai sẽ lựa chọn phương pháp giao hàng.

- Cơ sở/ phương tiện sản xuất kinh doanh hoặc địa điểm văn phòng có tầm quan trọng như thế nào.

- Có cần nhiều địa điểm hay không; vấn đề này cần được cân nhắc ở cả góc độ sản xuất và phân phối/ giao hàng.

- Có những yếu tố cần lưu ý đặc biệt hay không – chẳng hạn như về bao bì, nhãn hiệu, hay vận chuyển làm gia tăng chi phí hoặc làm giảm hiệu quả hoạt động.

- Để bán được hàng thì có cần đào tạo người mua, lắp đặt máy móc hoặc cấp hướng dẫn sử dụng hay không, mức độ quan trọng của những việc này? Những nhu cầu này sẽ được giải quyết như thế nào.

Có 2 xu hướng trong việc chọn địa điểm:

- Những doanh nghiệp có cùng ngành hàng có thể qui tụ lại với nhau, tạo thuận lợi cho khách hàng trong việc lựa chọn sản phẩm/ dịch vụ. Giữa các doanh nghiệp cùng ngành hàng này vừa có sự hợp tác vừa có sự cạnh tranh.

- Cũng có những doanh nghiệp tìm nơi ít có đối thủ cạnh tranh để chiếm ưu thế độc quyền.

Khi chọn địa điểm để tiến hành doanh nghiệp, cần lưu ý những điểm sau:

+ Địa điểm phải thuận tiện cho việc đi lại của khách hàng, người cung ứng cho doanh nghiệp, dễ dàng trong vận chuyển nguyên vật liệu, hàng hóa và tiêu thụ.

+ Đối với người bán lẻ và cung cấp dịch vụ nói chung thì càng gần khách hàng càng tốt.

+ Đối với những nhà sản xuất thì việc gần khách hàng không quan trọng bằng việc có mặt bằng rộng (giá thuê rẻ) dễ dàng thuận tiện cho việc cung cấp nguyên vật liệu và việc doanh nghiệp lựa chọn kênh phân phối nào tối ưu nhất (bán trực tiếp, bán lẻ hoặc bán buôn).

Vì lí do nào đó mà doanh nghiệp không chọn được địa điểm thuận lợi, có thể áp dụng các biện pháp sau để nâng cao hiệu quả của địa điểm bán hàng:

- Cố gắng vươn tới khách hàng bằng cách gọi điện chào bán hoặc đảm nhận việc

giao hàng tại nhà, cử nhân viên nhận đơn đặt hàng hoặc bán hàng ngay trên đường phố (lưu ý qui định về trật tự đô thị), tạo địa điểm bán hàng phụ.

- Xây dựng hệ thống phân phối thông qua việc chọn đại lý (bán buôn).
- Tập trung vào bày biện cửa hàng: vừa tầm với khách hàng, trông sạch sẽ, đẹp...
- Để khắc phục nhược điểm của địa điểm ta có thể tận dụng tối đa ba yếu tố khác trong marketing hỗn hợp là sản phẩm, giá cả, quảng cáo. Bạn có thể vận dụng quan điểm khác nhau về vai trò của marketing trong doanh nghiệp (xem mẫu 3).

5.4. Phát triển kế hoạch tiếp xúc và tổ chức việc bán hàng

Các lợi ích được chú trọng và các phương pháp thông tin phù hợp là định hướng để hình thành kế hoạch tiếp xúc và tổ chức bán hàng phù hợp. Những điểm cần bản cần quan tâm là:

- Doanh số bán hàng nhạy cảm tới mức nào với chi phí quảng cáo hoặc số lượng và hình thức tiếp xúc được tiến hành. Thường thì mức độ co giãn phụ thuộc vào tầm quan trọng của lý do mua hàng. Nếu khách hàng có lý do chắc chắn để mua hàng. Doanh nghiệp bán hàng có thể chỉ cần thông báo cho khách hàng về nơi có hàng và cách thức đặt hàng. Đó là tình huống lý tưởng. Ví dụ: một số phụ tùng thay thế theo đúng tình huống lý tưởng này. Nếu lý do mua hàng ít chắc chắn hơn thì phải tính đến vài ba lý do thì cần phải lưu tâm hơn. Trong một số ngành kinh doanh như siêu thị, nhà hàng v.v... cần phải quảng cáo liên tục, trên quy mô rộng khắp sẽ tốn rất nhiều thời gian để phát triển những sản phẩm cần các sự tiếp xúc cá nhân và tạo dựng một mối quan hệ kinh doanh tích cực. Một ví dụ điển hình ở đây là lĩnh vực tư vấn.

- Quảng cáo nên được tiến hành vào lúc nào và như thế nào; cân nhắc biện pháp đã chọn và khoảng thời gian dự tính để phát triển quan hệ với khách hàng.

- Cần những loại tài liệu quảng cáo và/ hoặc những biện pháp xúc tiến bán hàng nào.

- Liệu có thể tiếp cận khách hàng thông qua các bản tin hoặc các hình thức quảng cáo công khai “không mất tiền” khác. Đây thường là một cách rất hay để giới thiệu về một doanh nghiệp hoặc một sản phẩm mới. Hoặc thu hút sự quan tâm của công chúng đối với công tác hoặc sản phẩm bằng cách thường xuyên ra “tuyên bố phát biểu” về các hoạt động đa dạng của mình...

- Hình thức và quy mô tổ chức bán hàng như thế nào để giới thiệu mặt hàng đã xác định:

- + Qua nhân viên trong Công ty (tới thăm khách hàng, gọi điện thoại);
- + Qua các nhà phân phối;
- + Qua các đại diện bán hàng nhận hoa hồng.

Tùy từng trường hợp, mỗi phân đoạn thị trường khác nhau có thể phản ứng tích

cực nhất với một biện pháp cụ thể. Chẳng hạn có thể cách tốt nhất để điều hành một thị phần có số lượng hàng bán ra lớn hoặc yêu cầu chất lượng tương đối thấp là giao cho các nhà phân phối hoặc môi giới trung gian (ví dụ như thị trường sản phẩm mì ăn liền). Những hàng hóa đặc biệt hoặc có số lượng bán ít có thể cần đến những tiếp xúc cá nhân do các nhân viên của Công ty trực tiếp tiến hành.

+ Cần loại nhân viên bán hàng như thế nào:

Xông xáo; kiên nhẫn; có chuyên môn; xuất sắc; nổi tiếng; quan hệ tốt.

+ Đội ngũ nhân viên bán hàng cần có kinh nghiệm gì:

Bằng cấp chuyên nghiệp; bằng đại học; bằng loại khá; số năm kinh nghiệm trong lĩnh vực; từng bán sản phẩm tương tự; tìm sử dụng sản phẩm...

+ Các nhân viên bán hàng được:

Tìm/ tuyển dụng; đào tạo; khuyến khích, thưởng; giám sát; kế hoạch tiếp xúc, triển khai tổ chức bán hàng...

+ Cần nhắc khái niệm doanh số trung bình:

Dự tính hoạt động; điều khiển; hỗ trợ; giữ lại...

+ Các nhà phân phối hoặc đại diện độc lập khác có quan tâm đến sản phẩm không, sản phẩm này có quan trọng đối với họ không, ở mức độ nào, và làm thế nào để duy trì các cam kết của họ.

Tóm tắt phân tích này bằng một bản miêu tả kế hoạch bán hàng thực tế. Đồng thời tóm tắt những chi phí cụ thể cho việc lập kế hoạch tài chính.

Ví dụ: Tóm tắt chi phí marketing và chi phí bán hàng:

<u>Chi phí thường xuyên hàng tháng</u>	25.000.000
Khảo sát, thu thập thông tin thị trường	1.000.000
Chi phí gói mì nhỏ (cho trẻ em) làm tặng phẩm	4.000.000
Chi phí đi lại của nhân viên bán hàng	5.000.000
Giám đốc tiếp đón, đi thăm các đại lý	5.000.000
Chiết khấu	10.000.000
<i>Chi phí đột xuất trong năm</i>	70.000.000
<i>Tháng 3:</i>	
Đặt đồng hồ treo tường, áo phông, bật lửa làm tặng phẩm	15.000.000
<i>Tháng 6:</i>	
Thử nghiệm sản phẩm mới trên thị trường	20.000.000
<i>Tháng 9:</i>	
Chuẩn bị băng Video quảng cáo	20.000.000
<i>Tháng 12:</i>	

Đặt lịch, áo phông, bật lửa làm tặng phẩm	15.000.000
Ví dụ: Tóm tắt chi phí quảng cáo và xúc tiến bán hàng	
Chi phí thường xuyên hàng tháng	6.000.000
Quảng cáo trên địa phương (lần lượt từng tỉnh)	4.000.000
Quảng cáo trên biển hiệu, trong cửa hàng đại lý	2.000.000
Chi phí đột xuất trong năm	22.000.000

Tháng 9:

Quảng cáo các sản phẩm mới trên báo	7.000.000
-------------------------------------	-----------

Tháng 12:

Quảng cáo sản phẩm mới trên tivi	15.000.000
----------------------------------	------------

Hình thành khái niệm “doanh số trung bình”

Đánh giá và xác định “doanh số trung bình” không phải là một khâu chủ chốt trong quá trình lập kế hoạch kinh doanh, nhưng đối với một số doanh nghiệp đó là một việc có ích, đồng thời là một công cụ quản lý nhằm thực hiện chiến lược tiếp thị. Để phát triển khái niệm “doanh số trung bình” cho một lần giao dịch/ bán hàng) cho doanh nghiệp, cần cân nhắc hoặc dự tính:

- Cần bao nhiêu cuộc tiếp xúc để thực hiện một vụ bán hàng và hết bao nhiêu thời gian.

- Những lần bán hàng có tính chất lặp đi lặp lại hay chỉ đơn lẻ, và bán hàng nhiều chuyên lặp lại dễ tiến hành hay khó tiến hành.

- Giá trị bán hàng ít nhất dự tính là bao nhiêu; giá trị bán hàng nhiều nhất dự tính là bao nhiêu, giải thích lý do hoặc chỉ rõ nguồn thông tin.

- Theo phương thức bán hàng đã lựa chọn thì sẽ bán được bao nhiêu hàng, thường thì bán được nhiều hay ít.

- Doanh số trung bình dự tính là bao nhiêu. Có thể tính từ các thông tin đã nói ở trên hoặc dựa vào những số liệu cụ thể hơn từ kiến thức hoặc nghiên cứu về ngành đó.

- Chi phí cho một lần bán hàng điển hình là bao nhiêu. Rõ ràng nếu phải mất 5 lần gặp mặt cá nhân để bán được một món hàng trị giá 50 đôla, việc kinh doanh coi như đã thất bại. Nhưng nếu lần bán hàng lần đầu tiên đó dẫn đến những lần bán hàng tiếp theo trong suốt hàng năm liền thì chi phí như vậy lại hết sức tiếp kiệm. Trong bất cứ trường hợp nào chi phí cho một lần bán hàng dài hạn phải nhỏ hơn chênh lệch lãi bán hàng mà chúng ta sẽ thảo luận ở những phần sau.

Người lập kế hoạch không nên chỉ lập kế hoạch xung quanh một doanh số trung bình đã tính nếu khối lượng hàng bán ra thấp nhất là cao nhất chênh lệch nhau nhiều. Phép lập kế hoạch sẽ sai lệch nghiêm trọng nếu căn cứ nào nhiều lần bán hàng qui mô nhỏ, bởi vì chỉ cần một lần bán hàng qui mô lớn cũng có thể làm sai lệch tính kinh tế

hoặc phương pháp sản xuất dự tính. Trong một số trường hợp không thể áp dụng khái niệm doanh số trung bình. Một số loại hoạt động kinh doanh có tính thời vụ, sẽ rơi vào trường hợp này. Với các ngành như xây dựng hoặc tư vấn, nên dùng các dự án sắp triển khai cụ thể làm cơ sở dự tính kế hoạch bán hàng. Nên liên hệ phương pháp tính toán với đặc điểm của từng ngành hoặc cách thức bán hàng cụ thể.

Khái niệm doanh số trung bình có ích không chỉ trong việc đánh giá các nỗ lực tiếp thị khi tiếp cận những phân đoạn thị trường mới cần có những phương pháp cải tiến, mà còn có ích khi xác định những tác động đến tính sinh lợi của doanh nghiệp.

5.5. Phân tích cạnh tranh

Đối thủ cạnh tranh làm thế nào để:

- + Xúc tiến bán hàng
- + Tổ chức
- + Sắp xếp đội ngũ nhân viên
- + Bán hàng
- + Giao hàng
- + Xác định giá

So sánh với bản thân doanh nghiệp.

5.6. Dự tính doanh số bán hàng

Chiến lược, chiến thuật marketing, kế hoạch bán hàng giờ đây đã có thể đưa vào để dự tính doanh số bán hàng. Nếu đây là một doanh nghiệp đang tồn tại hoặc đang cất cánh dựa trên một ý tưởng đã được thử nghiệm, thì kết quả bán hàng từ trước, các kinh nghiệm và ý kiến phản hồi từ khách hàng có thể đóng một vai trò quan trọng trong việc xác định doanh số dự kiến. Nếu không thì những dự tính ở đây tồn tại độc lập. Phối hợp cách định giá đã lập với quy mô và tần suất bán hàng trung bình, mức tăng trưởng dự kiến để trực tiếp tính doanh số bán hàng dự kiến.

Bài tập về xây dựng và thực hiện chiến lược Marketing

Công ty mì ăn liền đã có nhiều kinh nghiệm thực tiễn quý báu về tiếp thị cũng như đã có những kỹ năng tốt trong việc xây dựng một chiến lược marketing phù hợp với những thế mạnh và điểm yếu của mình. Kế hoạch hiện thời chứa đựng những đặc điểm đặc trưng của hai khu vực thị trường riêng biệt: (i) các vùng nông thôn miền núi; và (ii) khu vực Hà Nội, Hải Phòng và các thành phố, khu công nghiệp lớn. Đối với các vùng nông thôn miền núi thì việc áp dụng một chiến lược “cung đẩy” chủ yếu sử dụng hệ thống phân phối rộng khắp là cực kỳ quan trọng. Trong khi đó ở khu vực thành thị và khu công nghiệp, trước các đối thủ cạnh tranh tiềm tàng cần cố gắng tìm các biện pháp nhằm tăng thị phần sau khi chuyển sang địa điểm mới. Việc phát triển một chiến lược “cầu kéo” ở khu vực thành thị và khu công nghiệp nhằm xác định loại khách hàng

và động cơ mua hàng của họ sẽ cho thấy cần phải cố gắng làm gì. Quá trình chuyên hướng từ sản xuất kinh doanh các sản phẩm chất lượng thấp sang các sản phẩm chất lượng cao cần có chiến thuật cạnh tranh có hiệu quả làm cơ sở cho chiến lược marketing và phát triển sản phẩm.

Công ty đặt trọng tâm củng cố và hoàn thiện phương thức bán hàng qua hệ thống đại lý. Các biện pháp sau đây là ví dụ cho những chiến thuật đang được sử dụng:

+ Giám đốc Công ty sẽ tiếp tục giữ vai trò quan trọng trong việc củng cố quan hệ mật thiết sẵn có với các tổng đại lý, như chú trọng gặp gỡ cá nhân một khi các đại lý về trụ sở của Công ty và thực hiện các chuyên viếng thăm thường xuyên xuống các tỉnh.

+ Liên lạc hàng ngày (qua điện thoại) với các tổng đại lý để theo dõi lượng mì bán ra và lập kế hoạch vận chuyển.

+ Sản xuất và cung cấp cho các tổng đại lý một số sản phẩm khuyến mại như tặng các gói mì nhỏ dùng cho trẻ em theo số lượng mì loại 1 bán ra.

+ Có thể nghiên cứu làm gói mì nhỏ khuyến mại có bổ sung iốt dành cho thị trường miền núi.

+ Làm đồng hồ treo tường, lịch, áo phông, bật lửa... in nhãn hiệu của Công ty để tặng cho các đại lý và các cửa hàng bán lẻ (2đợt/ năm).

+ Định giá sao cho lợi nhuận của các đại lý cao hơn 4-5% so với các đối thủ cạnh tranh (tức lợi nhuận của đại lý chiếm khoảng 1,5% doanh thu/ năm).

+ Theo dõi biến động giá cả trên thị trường, tăng tỉ lệ chiết khấu và giảm giá cho các đại lý dựa trên lượng tiêu thụ.

+ Định kỳ 6 tháng một lần tung ra những sản phẩm mới được cải tiến về chất lượng, mẫu mã, bao bì, đa dạng hơn về chủng loại.

+ Sử dụng các chương trình quảng cáo qui mô nhỏ, chi phí thấp và trong phạm vi địa phương nhằm làm cho người tiêu dùng biết đến sản phẩm của Công ty.

Công ty sẽ tiến hành từng chương trình quảng cáo định kỳ qui mô nhỏ trong phạm vi địa phương nhằm làm cho người tiêu dùng biết đến sản phẩm của Công ty.

+ Quảng cáo trên tivi địa phương.

+ Quảng cáo trên báo địa phương tại các tỉnh có bán sản phẩm của Công ty.

+ Quảng cáo trên biển hiệu, trong cửa hàng của các đại lý (bán giới thiệu sản phẩm, băng rôn, kệ để hàng mẫu...).

Tổng chi phí tiếp thị, bán hàng, quảng cáo không kể chi phí chiết khấu được hoạch định ở mức 2% doanh thu hàng năm (xem phụ lục B-1 và B-2).

Việc tiến hành các biện pháp nhằm củng cố và tăng thị phần ở từng tỉnh sẽ được xác định trong kế hoạch trung hạn thông qua quá trình phát triển sản phẩm và tiếp cận

thị trường chất lượng cao dựa vào nghiệp vụ tiếp thị được chuyên môn hóa. Do đó, sẽ cần có một số điều chỉnh về cơ cấu tổ chức:

- + Giám đốc Công ty sẽ dành nhiều thời gian hơn vào việc hoạch định và thực hiện kế hoạch tiếp thị hàng năm, hàng quý.

- + Một phó giám đốc sẽ chuyên trách điều phối hàng tiếp thị và bán hàng.

- + Thành lập bộ phận tiếp thị/ phát triển sản phẩm, tuyển dụng thêm 02 cán bộ tiếp thị có trình độ đại học.

- + Đội ngũ bán hàng hiện nay gồm 7 người sẽ được củng cố.

- + Tình hình bán hàng, vận chuyển, công nợ sẽ được báo cáo hàng ngày để có biện pháp đôn đốc kịp thời tiếp tục thực hiện chế độ thưởng theo doanh số hàng bán ra.

- + Sử dụng dịch vụ tư vấn ngắn hạn trong việc đào tạo nhân viên bán hàng, thiết kế phương pháp nghiên cứu thị trường, thử nghiệm sản phẩm kể cả mẫu mã bao bì, thu thập, phân tích thông tin phản hồi từ khách hàng, hoạch định và triển khai kế hoạch tiếp thị của mình và thiết kế các chương trình quảng cáo trên phương tiện thông tin đại chúng.

Công ty không kiểm soát giá bán lẻ đến tay người tiêu dùng. Trên thực tế, mì loại 1 của Công ty thường được bán lẻ với giá thấp hơn 100-200 đồng so với sản phẩm cùng loại của các đối thủ trong khi mì loại 3 nói chung không có sự khác biệt về giá. Chi phí sản xuất thấp cho phép Công ty duy trì lợi thế về giá cũng như có sức hấp dẫn hơn đối với các đại lý.

Giá xuất xưởng các loại mì của Công ty hiện nay như sau:

- + Loại 1: 12 triệu đồng/ tấn, tương đương 29.000 đồng/ thùng 30 gói loại 80g.

- + Loại 2: 10 triệu đồng/ tấn, tương đương 25.000 đồng/ 1 thùng 30 gói loại 80g.

- + Loại 3: 7 triệu đồng/ tấn, tương đương 7.000 đồng/ 1 kg.

Sản phẩm được giao tận nơi cho các đại lý bằng một xe tải nhỏ, 2 xe tải nặng của Công ty chạy đường ngắn và hợp đồng thuê ô tô bên ngoài chạy đường dài. Người giao hàng cho các đại lý là các nhân viên bán hàng của Công ty. Khối lượng mỗi lần giao hàng trung bình là 1-2 tấn, tương đương 50-100 thùng. Công ty áp dụng phương thức thanh toán tiền theo từng đợt giao hàng - trả tiền đợt trước lấy hàng đợt sau. Phương thức này cho phép Công ty hạn chế đến mức thấp nhất số vốn lưu động tồn đọng ở các đại lý, sản phẩm có thể qua 3 cấp đại lý trước khi tới tay người bán lẻ.

Chiến lược marketing của các đối thủ cạnh tranh phản ánh những lợi thế rõ rệt của họ về quy mô sản xuất cũng như truyền thống kinh doanh (là các doanh nghiệp nhà nước ra đời từ rất lâu) và sự đa dạng về sản phẩm. Tuy nhiên, họ còn có những hạn chế như quan hệ kém với các đại lý. Nhất là những đại lý ngoài khu vực đặt nhà máy sản xuất của họ. Chính sách giá cả thiếu linh hoạt, đội ngũ bán hàng không tận

tình với công việc như ở khu vực tư nhân.

Hiện nay Công ty đạt sản lượng trung bình 2 triệu gói mì/ tháng tương đương doanh thu 18 tỷ đồng/ năm. Dự kiến vào năm 2000, doanh thu chỉ đạt mức tăng khiêm tốn cùng với việc tiếp tục tăng sản lượng tiêu thụ mì loại 1. Sản phẩm bột canh khá thành công dự kiến sản lượng sẽ tăng trưởng với nhịp độ trung bình 10%/ năm trong thời gian tới.

Đối với các sản phẩm mới, Công ty không đặt mục tiêu đạt doanh số đáng kể trong 2 năm đầu. Kể từ năm 2000, sau khi đã ổn định về mọi mặt tại địa điểm mới, dự kiến doanh thu các loại sản phẩm mới sẽ tăng với tốc độ 50%/ năm trong 2 - 3 năm tiếp theo, sau đó sẽ tăng chậm lại.

Dự kiến doanh thu:

Đơn vị: tỷ đồng

Tổng	Năm	Năm	Năm	Năm	Năm	Năm
doanh thu	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Mì loại 1	18	18	19,2	20,3	21,6	22,9
Mì loại 2	6,3	6,3	7,0	7,7	8,5	9,2
Mì loại 3	6,3	6,3	6,3	6,3	6,3	6,3
Bột canh	3,6	2,7	2,4	2,0	1,8	1,5
Sản phẩm mới	1,8	2,7	3,0	3,0	3,5	3,7
			0,5	1	1,5	2,2

Câu hỏi:

1. Những vấn đề đặt ra ở công ty sản xuất mì ăn liền?
2. Những chiến lược gì được thực hiện để tăng doanh thu của công ty.

Phần VI: KẾ HOẠCH MARKETING

6.1. Lợi ích của việc lập kế hoạch marketing

Trên cơ sở chú trọng vào lợi ích của khách hàng, tổ chức hoạt động marketing liên quan đến các thông tin quảng cáo, tiêu thụ, nghiên cứu mặt hàng mới, sản xuất, tài chính cho hoạt động này... và nó chỉ được giải quyết triệt để khi doanh nghiệp có định hướng khách hàng cho sản phẩm, cho hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp mình. Bản kế hoạch marketing giúp:

- Chủ doanh nghiệp chủ động trong việc: Xác định nhiệm vụ, phương hướng và triển vọng của doanh nghiệp.
- Đảm bảo sự phối hợp ăn ý những nỗ lực của doanh nghiệp trong sản xuất kinh doanh.
- Đảm bảo khả năng ứng phó với những biến động của thị trường.
- Thể hiện cụ thể mối liên quan, trách nhiệm của tất cả những người người có trách nhiệm và các thành viên khác trong DN.
- Căn cứ để kiểm tra, giám sát các hoạt động đang tiến hành có đúng như kế hoạch đã định cũng như mức độ đạt các chỉ tiêu đặt ra qua một kỳ sản xuất kinh doanh nhất định.

6.2. Mục đích và mục tiêu của kế hoạch marketing

Mục đích:

- Xác định vị trí của doanh nghiệp trên thị trường.
- Thị phần chiếm lĩnh.
- Xác định loại sản phẩm đưa ra thị trường hoặc đa dạng hóa sản phẩm.
- Tăng doanh số bán ra - tăng lợi nhuận cho doanh nghiệp.

Mục tiêu:

- Đạt hoặc tăng bao nhiêu % doanh số, trong khoảng thời gian nào?
- Dự kiến chiếm lĩnh bao nhiêu % thị phần trong vùng.

6.3. Nội dung của bản kế hoạch marketing

Bản kế hoạch marketing mô tả cách thức bạn đưa sản phẩm của mình ra thị trường như thế nào. Marketing là những gì bạn phải làm để nắm được nhu cầu của khách hàng. Một doanh nghiệp đáp ứng nhu cầu của khách hàng thì mới tạo ra lợi nhuận. Hãy ghi chi tiết các sản phẩm/ dịch vụ sẽ bán ra, giá bán, địa điểm kinh doanh và phương thức phân phối sản phẩm, giải thích kế hoạch quảng cáo doanh nghiệp của bạn.

6.3.1. Mô tả sản phẩm

Đó là những sản phẩm doanh nghiệp có ý tưởng bán hoặc sản xuất. Đây là những sản phẩm với chất lượng tốt hơn, có khả năng cạnh tranh hơn. Và bạn cần nêu rõ các đặc điểm, sự khác nhau sản phẩm của bạn với sản phẩm cùng loại trên thị trường.

Các thành phần chủ yếu bạn phải miêu tả sản phẩm của mình gồm: chất lượng, đặc tính, màu sắc, sự lựa chọn, kiểu dáng, tên nhãn, đóng gói, kích cỡ, dịch vụ, việc trả lại... Vì sản phẩm là yếu tố chính quyết định sự thành bại của một doanh nghiệp còn lại các hoạt động khác chỉ có tính hỗ trợ, nên điều quan trọng trước hết phải xác định, đánh giá được nhu cầu của thị trường rồi mới tiến hành lựa chọn các sản phẩm mà doanh nghiệp sẽ bán hay sản xuất.

6.3.2. Khách hàng mục tiêu

Bạn dự định bán sản phẩm của mình cho ai? Cá nhân hay các tổ chức. Nếu là cá nhân thì cho biết họ thuộc lớp người nào? Thu nhập?... Nếu là tổ chức, cơ quan ví như khách sạn, các công ty tư nhân, các nhà máy chế biến... thì hãy mô tả các đặc điểm của tổ chức đó.

6.3.3. Phạm vi (Khu vực) thị trường

Khu vực sống hoặc làm việc của khách hàng - những người thực sự sẽ mua sản phẩm của bạn. Nêu rõ tên, địa điểm của làng, xã, thị trấn.

Cần nêu rõ tại sao bạn cho rằng đó là những địa điểm tốt nhất cho việc bán sản phẩm của mình?

Lưu ý:

- Quyết định 24/2004/CP ngày 1/4/2004 về giấy chứng nhận quyền sử dụng đất.
- Nghị định 149/2004/CP ngày 27/7/2004 của Chính phủ quyết định việc cấp phép thăm dò khai thác sử dụng tài nguyên nước, xả nước thải vào nguồn nước.
- Thủ tục để đăng ký kinh doanh:
 - + Nghị định 109/2004/NĐ-CP ngày 2/4/2004 của Chính phủ về đăng ký KD.
 - + Thông tư 03/2004 - Bộ kế hoạch ngày 29/6/2004 hướng dẫn trình tự thủ tục đăng ký kinh doanh.
 - + Nghị định 02/2000/NĐ-CP ngày 03/2/2000 của Chính phủ về đăng ký kinh doanh đối với các hộ kinh doanh cá thể.
- Xin giấy phép kinh doanh (nếu doanh nghiệp bạn tham gia vào SXKD những hàng hóa có ảnh hưởng tới môi trường cần phải có giấy phép của sở Tài nguyên Môi trường để đảm bảo Nghị định 175-CP ngày 18/10/1994 về hướng dẫn Luật Bảo vệ Môi trường...).

6.3.4. Dự báo doanh số

Dựa vào số liệu, phân tích khách hàng mục tiêu trong quá trình điều tra nghiên cứu thị trường, bạn phải dự báo được mức tiêu thụ theo từng mùa, xu hướng tiêu thụ của thị trường.

Sản phẩm	Khối lượng dự tính bán ra (a)	Giá bán 1 đơn vị sản phẩm (b)	Doanh số bán ra (axb)
		Tổng cộng	

Nếu doanh số không đủ lớn thì kinh doanh không có lãi. Việc ước tính khối lượng hàng bán ra chưa bao giờ là một việc dễ dàng.

Lưu ý:

- Đăng ký nộp thuế, mức thuế, các loại thuế (Nghị định 28/1998/NĐ-CP ngày 11/5/1998 của Chính phủ qui định chi tiết thi hành luật thuế GTGT và Nghị định 102/1998/NĐ-CP ngày 28/12/1998 của Chính phủ sửa đổi, bổ sung một số điều của nghị định 28/1998/NĐ-CP).

- Bảo hiểm y tế, xã hội cho người lao động.

6.3.5. Chiến lược sản phẩm

Những sản phẩm của bạn sẽ có đặc trưng gì để thu hút khách hàng? Những đặc trưng riêng biệt để khách hàng thấy được tính hơn hẳn của sản phẩm mà doanh nghiệp bạn có ý định đưa ra thị trường.

Sản phẩm	Chiến lược về sản phẩm

- Pháp lệnh 18/1999-UBTVQH về chất lượng hàng hóa: đảm bảo nâng cao chất lượng hàng hóa, hiệu quả SXKD, bảo vệ môi trường, thúc đẩy tiến bộ khoa học công nghệ, tạo điều kiện thuận lợi hợp tác kinh tế - kỹ thuật và thương mại quốc tế.

- Nghị định 63 ngày 24/10/1996 của Chính phủ qui định chi tiết về sở hữu công nghiệp.

- Thông tư 29/2003/TT-BKHCN ngày 5/11/2003 của Bộ khoa học công nghệ hướng dẫn thực hiện các thủ tục xác lập quyền sở hữu công nghiệp đối với kiểu dáng công nghiệp.

6.3.6. Địa điểm

Lưu thông hàng hóa là lĩnh vực có tiềm năng tiết kiệm rất nhiều chi phí và đảm bảo thỏa mãn đầy đủ nhất cho khách hàng. Vấn đề chuyên chở vận tải ở đây đóng vai trò quan trọng, bao gồm cả những quyết định về vị trí, địa điểm của doanh nghiệp. Có

rất nhiều khả năng xảy ra. Mức độ phổ cập của sản phẩm, vị trí doanh nghiệp, kho bãi và vận chuyển...

- Sản phẩm/ dịch vụ được giao/ phân phối đến với người mua bằng cách nào và do ai thực hiện: có các phương án thay thế có thể chấp nhận được không, ai sẽ lựa chọn phương pháp giao hàng?

- Cơ sở/ phương tiện sản xuất - kinh doanh hoặc địa điểm văn phòng có tầm quan trọng như thế nào?

- Có cần nhiều địa điểm hay không; vấn đề này cần được cân nhắc ở cả góc độ sản xuất và phân phối/giao hàng.

- Có những yếu tố cần lưu ý đặc biệt hay không (chẳng hạn như về bao bì, nhãn hiệu, hay vận chuyển làm gia tăng chi phí hoặc làm giảm hiệu quả hoạt động...).

- Để bán được hàng thì có cần đào tạo người mua, lắp đặt máy móc hoặc cấp hướng dẫn sử dụng hay không, mức độ quan trọng của những việc này? Những nhu cầu này sẽ được giải quyết như thế nào?

Bạn cũng cần xác định dạng tình huống bán hàng:

- Từ đại diện bán hàng đến người mua.
- Từ đại diện bán hàng đến nhóm người mua.
- Từ tổ bán hàng đến nhóm người mua.
- Bán hàng tại hội nghị.
- Bán hàng tại hội thảo.

Và xác định rõ nhiệm vụ của đại diện bán hàng:

- Thăm dò;
- Truyền thông;
- Bán;
- Phục vụ;
- Thu thập thông tin;
- Phân phối.

Sản phẩm	Chiến lược về địa điểm

6.3.7. Chiến lược giá cả

Tại thời điểm bạn đưa sản phẩm thâm nhập thị trường, bạn sẽ định giá sản phẩm dựa vào khả năng tiêu thụ của thị trường? Làm thế nào để có giá thu hút khách hàng? Đôi khi giá thấp sẽ tối đa hóa được lợi nhuận. Mặt khác sự mong muốn một số sản phẩm lại phụ thuộc vào nhận thức về chất lượng cao của sản phẩm đó và trong trường hợp này chúng ta có thể cân nhắc đặt giá cao. Giá cả ở đây không chỉ nói đến giá bán

mà còn tính đến cả chiết khấu, giảm giá khi mua với số lượng nhiều mua thường xuyên, thời kỳ thanh toán, điều kiện tín dụng...

Sản phẩm	Chiến lược về giá cả

6.3.8. Chiến lược xúc tiến bán hàng

Bạn làm thế nào để thông tin về sản phẩm của bạn tới các khách hàng mục tiêu? Có thể dùng pano, cho người đến bán tại nhà, giảm giá khi mua nhiều hoặc quảng cáo tiếp thị bằng miệng việc lựa chọn các biện pháp ở phần này có thể quyết định sự thành bại của cả một chiến dịch marketing.

Sản phẩm	Chiến lược về xúc tiến - khuyến mãi bán hàng

Lưu ý:

- Nghị định 24/2003/NĐ-CP qui định chi tiết thi hành pháp lệnh quảng cáo.

6.3.9. Tổng chi phí marketing

Bạn phải dự kiến tổng chi phí cho hoạt động marketing.

Các khoản chi	Số tiền

- Nguyên vật liệu trưng bày	
- Tiền hoa hồng	
- Vé ô tô đi lại hoặc chi phí đi lại	
- Chi phí đóng gói	
- Thuê gian hàng tại hội chợ	
Tổng chi phí marketing mỗi tháng (quí)	
Tổng chi phí marketing mỗi năm	

6.3.10. Kiểm tra marketing

Kiểm tra là phần tiếp thị tự nhiên của việc lập kế hoạch. Có nhiều cách kiểm tra marketing:

- Theo dõi những nỗ lực marketing hiện tại và kết quả đạt được để đảm bảo chắc

chấn là sẽ đạt được các chỉ tiêu tiêu thụ, lợi nhuận đã dự kiến. Phương tiện kiểm tra chủ yếu là phân tích quan hệ giữa chi phí cho marketing, mức tiêu thụ, quan sát thái độ mua của khách hàng.

- Kiểm tra khả năng sinh lợi: Phát hiện tất cả các chi phí và khả năng sinh lợi thực tế của hàng hóa, địa bàn tiêu thụ, thị phần nắm giữ, kênh thương mại và các đơn hàng có khối lượng khác nhau.

- Kiểm tra hiệu quả, tăng các hoạt động marketing như đội ngũ bán hàng, quảng cáo, chính sách khuyến mại của doanh nghiệp và các kênh phân phối. Chủ doanh nghiệp thường dùng các chỉ tiêu để đo lường hiệu quả.

- Kiểm tra chiến lược marketing để đảm bảo chắc chắn nhiệm vụ marketing, chiến lược và các chương trình marketing phù hợp với yêu cầu của môi trường kinh doanh và dự báo.

6.3.11. Các giả định

Sự biến động của thị trường gắn liền với sự tồn tại hay phát triển của doanh nghiệp bạn. Có thể thấy một số biến động thường hay xảy ra trong môi trường kinh doanh của doanh nghiệp bạn, bạn cần dự báo và giả định để xác định các biện pháp ứng phó.

- Các chính sách về thuế, đất đai, bảo hiểm (chống trộm cắp, cháy nổ, y tế, xã hội...

- Các qui định liên quan đến sử dụng lao động, môi trường, sở hữu công nghiệp...

- Các đối thủ cạnh tranh sau một thời gian doanh nghiệp bạn xâm nhập thị trường mục tiêu.

- Có nhiều cách khác để nâng cao giá trị sản phẩm mà bạn chưa biết.

Bài tập nhằm củng cố kiến thức phần “*Những vấn đề về thị trường và marketing trong khởi sự doanh nghiệp*” - (30 phút).

Bài tập nhóm: Mỗi thành viên trong nhóm đưa ra ý tưởng kinh doanh của bản thân (*có thể là ý tưởng mới hoặc cũng có thể là ý tưởng phát triển từ những gì đã và đang được thực hiện ở đâu đó mà bạn quan sát được*), cả nhóm (*được coi như là một doanh nghiệp*) sàng lọc ý tưởng và quyết định lựa chọn một ý tưởng cả nhóm cho là hay nhất, khả thi nhất và:

- Lập kế hoạch marketing của ý tưởng đó. (tham khảo các mẫu 2 & 3 kế hoạch marketing ở phụ lục)

- Nêu ra mối quan hệ của 4 yếu tố: sản phẩm - giá cả - địa điểm - xúc tiến, quảng cáo trong việc thực hiện kế hoạch marketing cho doanh nghiệp mình ở từng giai đoạn.

BIỂU ĐỘ SÀNG LỌC Ý TƯỞNG VI MÔ

Sản phẩm/ý tưởng	Sẵn có thị trường	Sẵn có công nghệ	Sẵn có nguyên liệu	Sẵn có kỹ năng	Sẵn có vốn	Tổng số	Nhân tố quyết định

Mức độ:

5 – Tuyệt hảo

3 – Trung bình

1 – Kém

4 – Rất tốt

2 – Khá

MẪU 1
LIỆU BẠN ĐÃ SẴN SÀNG
ĐỂ KHỞI SỰ KINH DOANH CHƯA?

TT	Câu hỏi	Tự đánh giá	
		Có	Không
1	Bạn đã quyết định kinh doanh loại hàng hóa hay dịch vụ nào chưa?		
2	Bạn có biết đối tượng khách hàng của mình là ai không?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Bạn đã tham khảo ý kiến khách hàng tiềm năng của mình về hàng hóa hay dịch vụ mà bạn cung cấp chưa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Bạn có biết đối thủ cạnh tranh chủ yếu của mình là ai không?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Bạn có biết giá bán ra của đối thủ cạnh tranh không?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Bạn có biết những điểm mạnh, điểm yếu của đối thủ cạnh tranh là gì không?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Bạn đã ước tính khối lượng hàng bán ra của doanh nghiệp mình chưa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Bạn đã quyết định giá bán hàng là bao nhiêu chưa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Bạn đã lựa chọn phương thức phân phối chưa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Bạn đã chọn phương thức phân phối chưa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Bạn đã quyết định sử dụng hình thức xúc tiến bán hàng nào chưa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Bạn có nắm được chi phí xúc tiến bán hàng là bao nhiêu không?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Bạn đã quyết định chọn hình thức pháp lý nào cho việc kinh doanh của mình chưa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Bạn đã xác định được nhu cầu nhân sự của mình chưa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Bạn có biết mình có những nghĩa vụ pháp lý nào khi sử dụng lao động không?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Bạn có nắm được tất cả những yêu cầu về mặt pháp lý đối với loại hình kinh doanh của mình chưa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Bạn có biết doanh nghiệp của bạn cần những loại hình giấy phép kinh doanh nào không?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Bạn có biết chi phí xin cấp giấy phép kinh doanh là bao	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	nhiều không?		
19	Bạn đã quyết định cần mua loại bảo hiểm kinh doanh nào chưa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Bạn có biết chi phí mua bảo hiểm là bao nhiêu không?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	Bạn đã ước tính khối lượng bán hàng ra trong năm đầu là bao nhiêu chưa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	Bạn đã ước tính doanh thu bán hàng ra trong năm đầu là bao nhiêu chưa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	Bạn đã lập bản kế hoạch doanh thu và chi phí cho năm đầu chưa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	Theo bản kế hoạch doanh thu và chi phí thì trong năm đầu bạn kinh doanh có lãi không?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	Bạn đã lập kế hoạch lưu chuyển tiền mặt thì trong năm đầu bạn có thiếu tiền mặt để kinh doanh không?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	Theo bản kế hoạch lưu chuyển tiền mặt thì trong năm đầu bạn có thiếu tiền mặt để kinh doanh không?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	Bạn đã tính số vốn ban đầu bạn cần có để kinh doanh hay chưa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	Bạn đã huy động đủ số vốn kinh doanh ban đầu chưa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	Bạn đã ước tính giá trị tài sản bạn có để dùng để thế chấp vay vốn chưa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	Bạn có cảm thấy đủ tự tin để khởi sự kinh doanh không?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Tổng cộng		

Số câu trả lời “không”	Chú thích
0	Bạn đã chuẩn bị chu đáo và bạn nên bắt đầu kinh doanh. Việc cần làm tiếp theo là chuẩn bị kế hoạch hành động để khởi sự kinh doanh.
1 - 10	Bạn nên quay trở lại kiểm tra từng bước chuẩn bị, xem lại những vấn đề cần cải thiện.
Trên 10	Kinh doanh là việc rất mạo hiểm. Nếu bạn vẫn muốn tiếp tục kinh doanh thì nên nghiên cứu thêm.

MẪU 2.

KẾ HOẠCH MARKETING CÔNG TY XE ĐẠP BREAKAWAY

Tóm tắt về công ty

Công ty xe đạp Breakaway thiết kế và chế tạo sườn xe đạp theo yêu cầu của khách hàng với các tiêu chuẩn kỹ thuật chính xác của các nhà chuyên môn đua xe đạp giỏi nhất thế giới trên địa hình đồi núi và đường bằng. Breakaway có được bản quyền này vì người sáng lập công ty đồng thời là nhà chế tạo giỏi, Ông Mike Giro, đã chế tạo thủ công các sườn xe đường bằng và đường núi đáp ứng một tiêu chuẩn chung cho tất cả các vận động viên đua xe - loại sườn xe này đã giúp họ chiến thắng trong các cuộc đua.

Kể từ năm 1990, Breakaway thiết kế và chế tạo sườn xe đạp đặc biệt dành cho các nhà chuyên nghiệp đua xe và cho những người say mê môn đua xe, coi việc đi xe đạp là một hoạt động nghiêm túc và muốn có một phương tiện tốt nhất. Khi ngày càng nhiều người quan tâm đến môn đua xe đạp, nhu cầu các loại xe đạp được chế tạo theo yêu cầu cũng tăng lên. Rất nhiều người, đặc biệt là những người thích môn đua xe đạp leo núi, đã nhận thấy môn thể thao này ngày càng được quan tâm hơn với này các cuộc đua xuyên quốc gia được tổ chức và các sự kiện đầy thách thức như cuộc đua xe đồ dốc “thẳng đứng”. Căn cứ và những dự tính về thị trường, mối quan tâm này đã tăng lên sau đại hội thể thao Olympics mùa hè năm 1996 tại Atlanta, nơi mà môn đua xe đạp lần đầu tiên được đưa vào Thế vận hội để giành huy chương Olympic.

Để đáp ứng nhu cầu dự tính về các sườn xe đạp chế tạo theo yêu cầu mà có thể sử dụng cho cuộc đua xe theo kiểu này cũng như đua xe đường bằng, Breakaway đang tìm kiếm nguồn tài chính cần thiết để xây dựng thêm xưởng chế tạo mới và thuê thêm các nhà chế tạo kiêm thiết kế. Chi phí mua và lắp đặt thêm xưởng chế tạo là 60.000 USD. Chi phí tiền lương bổ sung dự tính làm tăng chi phí lao động thêm 6.250 USD một tháng. Nếu bỏ ra khoản đầu tư này thì dù sao những dự báo về thị trường và những cam kết bằng văn bản với một số đội đua xe leo núi tại Mỹ và Châu Âu cho thấy doanh số thu được từ sườn xe tăng 25%. Mức tăng này được thể hiện với doanh số năm 2000 là 1.390.800 USD và năm 2001 là 1.619.600.

Tổng quan về hoạt động kinh doanh

Công ty xe đạp Breakaway do Ông Mike Giro khởi nghiệp vào năm 1990 và bắt đầu chế tạo thủ công các sườn xe đạp có chất lượng cao. Do các loại sườn xe này được những người thực sự say mê xe đạp ưa chuộng, Năm 1993 Breakaway đã chuyển một phân xưởng ở sau nhà ông đến một phân xưởng lớn hơn nằm trên phố LeTour ở Boulder, Colorado. Hiện nay công ty có 10 người, bao gồm cả Ông Giro chịu trách

nhiệm thiết kế, chế tạo và thử nghiệm các sườn xe đạp mới. Phần lớn khách hàng mà Breakaway thiết kế sườn xe đều là những vận động viên xe đạp thực thụ, họ yêu cầu những chiếc xe đạp cho đường bằng và vượt địa hình phải nhẹ, cứng, dễ điều khiển và thích hợp cho việc đua.

Cơ cấu kinh doanh

Công ty xe đạp Breakaway là một tập đoàn Colorado tư nhân ra đời năm 1990. Nếu phân loại theo tiêu thức thuế thu nhập liên bang thì Breakaway thuộc nhóm S. Có ba giám đốc là cổ đông, và cả ba đều làm việc cho công ty.

Tổ chức

Mike Giro	Giám đốc điều hành
Steve Brown	Giám đốc Marketing và Bán hàng
Jane Giro	Giám đốc Tài chính và Ngân quỹ

Kinh nghiệm quản lý

Ông Mike Giro có 20 năm kinh nghiệm trong lĩnh vực thiết kế và chế tạo sườn và các phụ tùng xe đạp chất lượng cao. Ông Giro đã bắt đầu tham gia vào công việc thiết kế sườn xe khi còn là niên thiếu, lúc đó ông làm trợ tá cho người chế tạo sườn xe ở địa phương, thiết kế sườn xe đạp cho một Đội Tuyển Xe đạp Quốc gia trẻ của Mỹ. Vì là thành viên của đội xe này, Ông Giro có thể xử lý các khía cạnh kỹ thuật khi thiết kế nhờ những hiểu biết thực tế được đúc kết kinh nghiệm cá nhân từ những thiếu sót của nhiều loại sườn xe khác nhau.

Hơn 10 năm tiếp theo, Ông Giro đã làm việc cho một số nhà chế tạo sườn xe và đã thử nghiệm thiết kế bằng nhiều hợp kim và hợp chất carbon khác nhau để tìm ra một loại sườn “nhẹ như lông hồng” để đáp ứng những yêu cầu khắt khe của một tay đua xe chuyên nghiệp. Với thành công trong nghiên cứu này, ông đã trở thành một thành viên không thể thiếu của nhóm sản xuất làm thay đổi bộ mặt của môn đua xe đạp bằng cách thiết kế phần lớn các sườn và phụ tùng dạng khí động học cho xe đạp, điều này đã đem lại lợi thế quyết định trong một số chiến thắng của các cuộc đua, đặc biệt phải kể đến là giải đua vòng quanh nước Pháp - Tour de France 1989.

Năm 1990, Ông Giro đã bắt đầu thành lập công ty riêng chuyên chế tạo sườn xe theo yêu cầu khách hàng. Ngay lúc đó, ông đã nhận được hợp đồng chế tạo xe đạp đua cho hai đội đua trong số những đội đua chuyên nghiệp hàng đầu tại Mỹ. Vó hợp đồng này cộng với một số bài báo khen ngợi trên các tạp chí xuất bản định kỳ, nhu cầu về sườn xe đạp Breakaway tiếp tục tăng lên. Để đáp ứng nhu cầu này, năm 1992, Ông Giro đã thuê sáu nhà chế tạo kiêm thiết kế sườn xe và chuyển đến một xưởng chế tạo lớn hơn gần trung tâm buôn bán Boulder. Kể từ năm 1992, Ông Giro đã được các khách hàng biết đến biết đến nhờ vào những sườn xe đạp leo núi do ông thiết kế cho

hai đội đua đồ dốt chuyên nghiệp. Hiện nay, Ông Giro được hưởng một mức lương là 100.000 USD.

Ông Steve Brown đã tham gia vào ngành chế tạo xe đạp cùng thời ông Mike Giro, nhưng từ một góc độ khác. Ông Steve Brown là một tay đua chuyên nghiệp tại vòng đua Châu Âu trong suốt 12 năm trước khi làm việc cho Breakaway. Là một thành viên của một số đội đua Châu Âu, Ông Brown đã thiết lập quan hệ với một số ông bầu thể thao (Giám đốc phụ trách các đội đua), ông đã tận dụng những mối quan hệ này để tiếp cận với những đối tượng có quyền quyết định đến lựa chọn nhà chế tạo sườn xe cho các đội. Đến nay, Ông là một mắt xích quan trọng trong việc giành được các hợp đồng chế tạo sườn xe đạp cho bốn đội đua tại Châu Âu.

Hiện nay, Ông Brown đã thâm nhập vào môn thể thao đua xe đường núi của Châu Âu bằng cách cung cấp sườn xe cho một số đội đua xe đạp đường núi. Ông cũng thành công trong việc huy động nguồn tài trợ từ công ty cho các giải đua xe đạp đường núi tại Pháp và Đức. Hiện nay, Ông Brown được hưởng một mức lương là 60.000 USD cộng với các khoản tiền thưởng khác.

Kinh nghiệm quản lý tài chính mà Bà Jane Giro đem đến cho Breakaway là một nhân tố then chốt trong việc ổn định tài chính liên tục của công ty. Bà Giro, một nhân viên kiểm toán độc lập (CPA), đã tích lũy được một số kinh nghiệm đáng kể trong suốt thời gian chín năm làm việc tại một công ty kiểm toán, chuyên tư vấn cho các công ty vừa và nhỏ. Bằng cách tận dụng những kinh nghiệm này, bà đã có thể lập kế hoạch cho nhiều khoản chi tiêu của Công ty cho nhà xưởng và trang thiết bị, cũng như hoạt động marketing và quảng cáo, hoàn toàn phù hợp với những thời điểm có tiền để đầu tư của Breakaway. Bằng việc quản lý thận trọng, Breakaway đã có thể đã ngăn chặn được được thảm họa tài chính mà rất nhiều công ty xe đạp đã phải trải qua vào đầu những năm 90 khi mà nhu cầu xe đạp tạm thời bị co lại. Hiện nay, Bà Giro luôn giám sát chặt chẽ hoạt động mở rộng thị trường tại Châu Âu và xét duyệt các hợp đồng và các chi phí ban đầu liên quan đến việc mở rộng này. Bà Giro được hưởng một mức lương là 45.000 USD.

Dữ liệu về thị trường

Theo một nghiên cứu do Bộ Giao thông vận tải thực hiện, số lượng xe đạp tiêu thụ là 25 triệu chiếc. Phần lớn (96%) các loại xe đạp này được sản xuất theo dây chuyền với mức giá trung bình là 200 USD. 4% còn lại là loại xe đạp được chế tạo theo yêu cầu khách hàng có chất lượng cao với mức giá trung bình là 1.500USD. Như vậy, thị trường xe đạp chế tạo theo yêu cầu khách hàng tạo ra một khoản doanh thu là 1,5 tỷ USD từ một triệu sườn xe. Để chuẩn bị cho Đại hội thể thao Olympic mùa hè năm 2000, doanh số dự tính sẽ cao hơn đáng kể. Một nghiên cứu của ngành được thực

hiện năm 1997 đã phản ánh rõ số lượng các loại xe đạp và phụ tùng bán ra đã tăng 30% sau Đại hội Olympics mùa hè năm 1996..

Một điều tra do tạp chí Bike Tour thực hiện, đây là tạp chí xe đạp xuất bản định kỳ hàng tháng, cho thấy những cá nhân mua xe đạp chế tạo theo yêu cầu đều là những người ham mê xe đạp thực sự. Những người này thường đạp xe trên 3000 dặm một năm và thích sử dụng các thiết bị thích hợp nhất cho việc đạp xe thường xuyên này. Theo đó, mỗi năm họ có thể chi hàng trăm đô la để mua các thiết bị để tăng cường tính năng và thú vui khi đi xe. Những người say mê xe đạp này chính là thị trường mục tiêu mà Công ty xe đạp Breakaway đang hy vọng để mở rộng thị phần của mình.

Phần lớn khách hàng mua xe đạp được chế tạo theo yêu cầu đều sống ở các vùng phía Tây, Tây Nam và Tây Bắc ven Thái Bình Dương của nước Mỹ. Họ thường ở độ tuổi từ 24 đến 45, có trình độ đại học nhất định và có mức thu nhập trung bình là 40.000 USD. Trước đây, thị trường mục tiêu chủ yếu là khách hàng nam giới, nhưng những nỗ lực của các công ty xe đạp như Breakaway trong việc đưa ra thị trường các loại xe đạp có chất lượng cao cho phụ nữ trong những năm gần đây đã tạo ra một ảnh hưởng đáng kể. Số liệu về doanh thu năm 1997 cho thấy 25% sườn xe chế tạo theo yêu cầu được bán cho các đối tượng khách hàng là phụ nữ, tăng 80% so với số liệu doanh thu năm 1992.

Hiện nay, có hai nhóm đối tượng đi xe đạp chủ yếu – nhóm người đi xe đạp đường bằng và nhóm người đi xe đạp đường núi. Xe đạp đi đường núi đã phổ biến đến nỗi mà hầu hết, nếu không muốn nói là tất cả, các công ty chế tạo sườn xe theo yêu cầu đã đưa vào catalogue bán hàng của mình ít nhất là một, nếu không muốn nói là một vài, mẫu mã sườn xe đạp đi đường núi. Thực tế năm năm qua đối với hầu hết các công ty, doanh số hàng năm của xe đạp đường núi đều vượt xa doanh số xe đạp đường bằng. Căn cứ vào một điều tra của ngành về tất cả các nhà chế tạo xe đạp được nêu trong bài báo của tạp chí Bike Tour, số lượng xe đạp đường núi dự tính tăng 20% một năm trong thời gian 5 năm tới. Dự tính này dựa trên thực tế là những người ham mê thực sự xe đạp đường bằng cuối cùng đã chuyển sang xe đạp đường núi và tại giải đua xe đạp đường núi lần 2 tại Thế Vận Hội Olympic năm 2000 đã tạo ra một làn sóng quan tâm đến môn thể thao này.

Hiện nay, tại Mỹ có 5 công ty lớn chế tạo sườn xe theo yêu cầu, chiếm một thị phần rất lớn (75%) tại thị trường này. Hiện tại, công ty Breakaway chưa nằm trong nhóm năm công ty này. Tuy nhiên, nếu công ty có thể mở rộng sản xuất để đáp ứng nhu cầu hiện tại, thì dự báo doanh số cho thấy rằng Breakaway cũng sẽ đạt được mức tăng về doanh số xe đạp đường núi trong vòng 3 năm tới (Tham khảo dự báo về tài chính). Việc tăng về doanh số này là do phong trào đua xe đường núi ngày càng phổ

biển tại Mỹ và Châu Âu và do Breakaway đang gắng tạo dựng hình ảnh chất lượng cao cho loại xe đạp đường núi và đường bằng của mình.

Chiến lược Marketing

Hiện nay, Breakaway bán xe đạp của mình thông qua kênh bán hàng qua catalogue và bán hàng qua thư đặt hàng. Trong khi đây là một biện pháp hiệu quả để đến với những người ham mê xe đạp, thì Ông Giro đang xúc tiến xây dựng trang chủ trên mạng Internet mô tả về công ty, triết lý của công ty và chỉ số kỹ thuật của các loại sườn xe khác nhau. Mẫu đơn đặt hàng điện tử cũng sẽ được xây dựng, nhờ đó cho phép khách hàng đặt mua xe đạp sau khi xác định các số đo, màu sắc ưa thích, và những chỉ số kỹ thuật khác của khách hàng. Ông Giro hiện đang làm việc với chuyên gia tư vấn máy vi tính thuộc Công ty Chiến lược Phát triển máy vi tính (CDS) để đưa hình ảnh bao gồm cả ảnh màu của các loại sườn xe khác nhau và các mẫu màu sắc mà công ty có thể cung cấp. Chi phí cho việc xây dựng trang chủ này ước tính khoảng 5.000 USD. Tuy nhiên, căn cứ vào kết quả thảo luận với các nhà cung cấp phụ tùng xe đạp, thì Internet là một phương pháp quảng cáo đặc biệt hiệu quả về thị trường mục tiêu của của Breakaway. Trên thực tế, theo kết quả của một cuộc điều tra gần đây trên một tạp chí máy vi tính phổ biến, những người sử dụng Internet thường xuyên cũng chính là thị trường mục tiêu mà công ty đang hy vọng nhắm đến. Kết quả là, Breakaway đang ước tính rằng quảng cáo trên internet sẽ làm tăng thêm 5% về lượng bán và doanh thu.

Breakaway đã, đang và sẽ tiếp tục quảng cáo trên các tạp chí xe đạp khác nhau tại Mỹ. Chi phí trung bình hàng tháng cho loại hình quảng cáo này là 3.125 USD một tháng. Breakaway đã nhận được những đánh giá rất khả quan từ những tạp chí này về các mẫu thiết kế sườn xe đổi mới và chất lượng tay nghề chế tạo. Những đánh giá này sẽ được đăng trên phần quảng cáo của tạp chí.

Breakaway sẽ tiếp tục tài trợ cho các giải đua xe đường núi tại Mỹ và Châu Âu. Nhờ có kinh nghiệm trước đây, đây là một biện pháp hiệu quả để tạo ra danh tiếng cho Breakaway và củng cố danh tiếng của Breakaway như một nhà chế tạo sườn xe đường núi. Năm 2001 Breakaway dự định cam kết tài trợ cho 5 giải đua xe với mức tài trợ cho mỗi giải là 40.000 USD.

Phân tích thế mạnh, điểm yếu, cơ hội và mối đe dọa.

Thế mạnh. Những thế mạnh mà Breakaway đưa vào thị trường là rất đáng kể. Breakaway đã gây dựng được một danh tiếng rất tốt với những tay đua xe chuyên nghiệp đường bằng và đường núi tại Mỹ. Với công việc mà Ông Brown đang phụ trách tại Châu Âu. Breakaway vẫn đang tiếp tục chiếm lĩnh thị phần của các công ty chế tạo sườn xe, thậm chí cả những công ty thành lập từ những năm 20. Nhưng thế

mạnh lớn nhất của Breakaway là phương pháp tiếp cận đối mới được sử dụng khi thiết kế và chế tạo sườn xe. Là một công ty có quy mô nhỏ hơn, nên Breakaway có sự linh hoạt hơn so với các đối thủ cạnh tranh lớn trong việc thử nghiệm các chất liệu, mô hình và phương pháp hàn khác nhau, bởi vì không cần phải mất thời gian xin ý kiến của 20 kỹ sư để xem ý kiến nào là tốt nhất. Điều này có nghĩa là điểm đột phá mới nhất trong thiết kế sẽ được thực hiện và thử nghiệm trước khi rời khỏi bàn vẽ của các công ty khác.

Điểm yếu. Do quy mô công ty tương đối nhỏ, nên Breakaway không phải là một cái tên được giới đi xe đạp không chuyên biết đến. Nếu Breakaway có nguồn lực để sản xuất nhiều hơn các loại xe đạp được thiết kế theo yêu cầu khách hàng, thì doanh số bán hàng của công ty có thể tăng lên tại thị trường sinh lợi được hình thành bởi những người đi xe đạp không chuyên, tuy nhiên, họ cũng là những người ham mê xe đạp thực sự và muốn có những thiết bị mới nhất trên thị trường. Hiện nay, năm trong số các nhà chế tạo và thiết kế sườn xe theo yêu cầu có quy mô lớn hơn tại Mỹ và Châu Âu đang chiếm lĩnh thị trường này, qua nghiên cứu cho thấy tổng doanh số thu được từ thị trường này là 800 triệu USD trên quy mô toàn thế giới.

Breakaway vẫn cần phải nỗ lực nhiều để chiếm lĩnh được một thị phần lớn trên thị trường châu Âu. Hiện nay, Breakaway đang cạnh tranh với những nhà chế tạo sườn xe thiết kế và chế tạo chuyên nghiệp từ những năm 20 và giờ đây nói đến xe đạp thì không thể không nói tới họ. Hơn nữa, với những người đi xe đạp Châu Âu thì tinh thần ái quốc thường là một yếu tố quan trọng khi lựa chọn nhà chế tạo.

Cơ hội. Nếu Breakaway có thể nhận được những nguồn lực cần thiết, thì cơ hội gần như là vô tận. Với những nỗ lực trong lĩnh vực marketing của ông Brown, thì Breakaway đang dần dần xâm nhập và có mặt tại các cuộc đua xe đường bằng của Châu Âu. Hơn nữa, một số nhà chuyên nghiệp đã thử sườn xe của Breakaway và thấy rằng chúng vượt xa so với các sườn xe được chế tạo theo yêu cầu của Châu Âu về mặt đổi mới kỹ thuật. Rõ ràng là, thị trường dành cho sườn xe của Breakaway sẽ tăng lên nếu công ty có nhân lực, máy móc, và nhà xưởng để chế tạo một lượng sườn xe đạp lớn hơn. Theo điều tra của Bike Tour, nhu cầu về sườn xe đường bằng theo yêu cầu có thể dự tính tăng từ 2% đến 3% mỗi năm trong 4 năm tới. Nhờ đó, Breakaway dự tính sẽ tăng 15% doanh số của xe đạp đường bằng năm 2000 và sau đó tăng trung bình mỗi năm 3% trong 4 năm tiếp theo.

Loại xe đạp đường núi cũng có một chỗ đứng vững chắc trên thị trường Châu Âu. Trong khi tại Châu Âu, một số người đi xe đạp lâu năm không ưa chuộng loại xe đạp đường núi, điều này đã nhanh chóng biến mất khi thế hệ những tay đua xe đạp mới nhận thấy đi xe đạp đường núi là một hình thức tập luyện hoàn hảo đồng thời cũng là

một môn giải trí đơn giản. Do Breakaway luôn luôn tích cực trong các hoạt động tài trợ và tổ chức các giải đua xe đạp đường núi, tên tuổi của công ty đã được thừa nhận tại Mỹ và Châu Âu. Việc được thừa nhận này đã mang lại một thị phần lớn trên thị trường sườn xe đạp đường núi và đường bằng tại Châu Âu và một thị phần đáng kể tại Mỹ. Nếu Breakaway có được nguồn tài chính cần thiết để mở rộng hoạt động thì dự tính tỷ lệ tăng trưởng là 15% dựa trên các số liệu về doanh số và điều kiện thị trường hiện nay.

Mối đe dọa. Trong suốt đầu những năm 90, rất nhiều nhà chế tạo sườn xe đạp không thấy trước được sự thịnh hành của loại xe đạp đường núi đã gặp phải những khó khăn về tài chính khi nhu cầu về các loại xe đạp được sản xuất theo dây chuyền lắp ráp giảm xuống. Chính vì những khó khăn này mà nhiều công ty hoặc sáp nhập với các công ty xe đạp khác hoặc phá sản. Đối với những công ty như Breakaway, doanh thu của công ty không phụ thuộc vào việc mua sắm của những người sử dụng làm phương tiện giải trí, cho nên hậu quả không nghiêm trọng. Tuy nhiên, sự suy thoái của toàn ngành đã có một ảnh hưởng tiêu cực đến hầu hết các kế hoạch phát triển và mở rộng của công ty. Thực tế, cho đến tận gần đây, Breakaway là một trong số rất ít các công ty xe đạp của Mỹ giành được thị phần trên thị trường xe đạp đường núi và đường bằng tại Châu Âu. Hiện nay, một số công ty xe đạp chất lượng cao đã trang bị lại xưởng sản xuất của mình để tận dụng nhu cầu đáng kể về xe đạp đường núi cũng đã đang tích cực tìm kiếm thị phần trên thị trường Mỹ và thị trường nước ngoài.

Khi Breakaway góp phần quan trọng tại thị trường xe đạp đường núi ở Châu Âu, thì các đối thủ cạnh tranh quốc tế cũng đang tiếp cận thị trường này. Gần đây, các công ty xe đạp Châu Âu đã bắt đầu tham gia vào thị trường xe đạp đường núi. Trong khi họ vẫn đang có một khoảng cách đáng kể so với các nhà chế tạo sườn xe của Mỹ về chất lượng, như xe đạp của Breakaway, thì việc được những người đi xe đạp thực sự của Châu Âu công nhận về tên tuổi đang mở ra cho họ cơ hội về thị trường. Theo đó, để duy trì được vị trí quan trọng của mình trên thị trường xe đạp chất lượng cao tại Mỹ và Châu Âu, Breakaway sẽ phải thúc đẩy sản xuất các loại xe đạp chế tạo theo yêu cầu để đáp ứng nhu cầu của những khách hàng tiềm năng. Nếu không làm được như vậy thì các đối thủ cạnh tranh đang ngày càng nhiều lên tại Mỹ và Châu Âu sẽ sẵn sàng đáp ứng nhu cầu này.

Chi phí xây dựng và lưu kho và chi tiêu đầu tư

Đơn giá. Hiện nay, Breakaway chế tạo sườn xe đạp đường núi và đường bằng. Giá của một sườn xe đạp đường bằng là 1.800 USD và giá của một sườn xe đạp đường núi là 1.600 USD. Dự tính giá của những chiếc xe đạp này sẽ không tăng trong thời gian 3 năm trong dự báo tài chính.

Chi phí đơn vị. Bảng dự toán chi tiết dưới đây liệt kê các chi phí về nguyên liệu và lao động phải bỏ ra khi chế tạo một sườn xe đạp:

1. Vẽ và thiết kế trên máy vi tính (5 giờ lao động) = \$50
2. Làm và đổ khuôn đúc kim loại cho sườn xe (2,5 giờ lao động và \$25 cho nguyên liệu) = \$50
3. Đổ chất liệu tổng hợp grafit (2,5 giờ lao động và \$100 cho nguyên liệu) = \$125
4. Định dạng và hoàn thiện sườn xe (6 giờ lao động và \$15 cho nguyên liệu) = \$75
5. Sơn và hoàn thiện sườn xe (5 giờ lao động và \$10 cho nguyên liệu) = \$85
6. Đóng gói và vận chuyển đến khách hàng = \$80

Như vậy, tổng chi phí để sản xuất một chiếc sườn xe đạp và vận chuyển đến người tiêu dùng là \$465.

Chi phí lưu kho. Trên thực tế, các sườn xe đạp Breakaway được chế tạo theo yêu cầu về tiêu chuẩn kỹ thuật của từng khách hàng có nghĩa là không hề có sườn xe đạp phải lưu kho. Công ty phải duy trì một lượng nguyên liệu chế tạo là chất tổng hợp grafit tồn kho cần thiết để chế tạo và thực hiện giá trị các đơn đặt hàng của một tuần (khoảng 18 xe đạp). Chi phí để mua 200 pound nguyên liệu grafit là 8.000 USD. Chi phí để duy trì lượng nguyên liệu lưu kho thường xuyên này tại một phân xưởng gần đó là 200 USD một tháng.

Chi phí lao động. Breakaway có 10 công nhân, bao gồm cả nhân viên văn phòng và chủ công ty. Có bảy nhà thiết kế kiêm chế tạo mà Breakaway thuê được trả mức lương là 35.000 USD một người một năm. Nếu Breakaway nhận được các nguồn tài chính cần thiết thì sẽ thuê thêm 3 nhà thiết kế kiêm chế tạo nữa với mức lương là 25.000 USD một người. Căn cứ vào những năm trước đây, nói chung mỗi năm Breakaway lại tăng lương khoảng 7% hoặc trên 7% cho công nhân viên. Công ty sẽ tiếp tục tăng lương với mức như vậy trong thời gian 3 năm tới.

Mua sắm máy móc thiết bị và chi phí bảo dưỡng. Máy móc sử dụng để thiết kế và chế tạo xe đạp Breakaway có khả năng đáp ứng cho mức sản xuất hiện tại. Tuy nhiên, nếu nhu cầu tăng lên đến mức dự tính, thì cần phải có thêm ba phân xưởng chế tạo nữa cho ba nhà thiết kế kiêm chế tạo mới. Chi phí để mua máy móc và thiết bị máy vi tính cho một phân xưởng là 20.000 USD. Nếu Breakaway nhận được một khoản tài chính cần thiết (100.000 USD), thì các thiết bị này sẽ được đặt mua và đưa vào sử dụng trong vòng 2 tháng.

Mặt bằng sử dụng làm nhà xưởng mới. Khi mua thiết bị mới thì rõ ràng đòi hỏi phải có thêm mặt bằng. Để đáp ứng yêu cầu này, ban quản lý Breakaway đã xem

xét các giải pháp sau:

- Thuê thêm mặt bằng gần với xưởng chế tạo hiện nay.
- Chuyển toàn bộ xưởng chế tạo đến một cơ sở chế tạo rộng hơn.
- Chuyển các phòng hành chính ra khỏi xưởng sản xuất hiện tại và thuê địa điểm làm văn phòng cho các cán bộ quản lý và nhân viên hành chính, hai bộ phận này tách xa khỏi xưởng chế tạo.

Thuê một địa điểm gần với xưởng chế tạo hiện tại là một giải pháp thuận lợi, bởi vì việc điều chuyển nhà thiết kế kiêm chế tạo và các nguyên vật liệu giữa các xưởng chế tạo ở hai nơi sẽ dễ dàng hơn. Tuy nhiên, một mặt bằng gần đó có diện tích là 450 m² và Breakaway đã tính toán chỉ cần thêm 180 m². Điều này có nghĩa là Breakaway sẽ phải trả 6.6 USD / một m² cho 270 m² mà công ty không cần dùng đến. Việc chuyển toàn bộ nguyên liệu grafit lưu kho từ xưởng lưu kho đến xưởng chế tạo ở gần đó được xem như một giải pháp tiết kiệm chi phí để tận dụng mặt bằng còn lại. Tuy nhiên, điều này chỉ tiết kiệm cho Breakaway 200 USD một tháng.

Giải pháp thứ hai nhanh chóng bị bác bỏ bởi vì chi phí gián tiếp để chuyển đến một xưởng mới lớn hơn những lợi ích của việc đặt các xưởng chế tạo trong cùng một toà nhà.. Theo dự tính, việc di chuyển này sẽ mất khoảng một tháng và gây chậm trễ cho việc chế tạo 80 chiếc xe đạp. Doanh số bị thiệt hại nếu thực hiện giải pháp này ước tính khoảng 128.000 USD. Hơn nữa, điều này còn chưa tính đến các chi phí in ấn mới các quảng cáo, tài liệu giới thiệu về công ty và thư từ giao dịch để gửi đi các nơi do thay đổi địa chỉ.

Như vậy, giải pháp tốt nhất mở ra cho Breakaway là chuyển khỏi văn phòng hành chính ra khỏi xưởng chế tạo. Đây được coi là giải pháp tốt nhất vì nó không làm gián đoạn công việc của các nhà thiết kế kiêm chế tạo, giá thuê mặt bằng mới cho văn phòng tính theo đơn vị m² sẽ thực sự rẻ hơn so với xưởng chế tạo hiện tại, và xưởng chế tạo mới có thể dễ dàng lắp đặt ngay tại mặt bằng của khu văn phòng hành chính đang dùng. Diện tích của khu văn phòng mới rộng khoảng 240 m². Các Điều kiện thuê là 1.200 USD một tháng với thời hạn là 36 tháng.

MẪU 3

KẾ HOẠCH MARKETING CÔNG TY CDS

Tóm tắt chung về công ty

Chiến lược Phát triển Máy vi tính (CDS) là một công ty mới sẽ phụ thuộc vào các kỹ năng của người sáng lập công ty để đáp ứng những nhu cầu đang tăng lên về đào tạo máy vi tính. Ông G. I. Netwell, người áp dụng chuyên môn về máy vi tính hơn chục năm của mình vào kinh doanh sẽ lãnh đạo công ty với mục tiêu trở thành một nhà cung cấp các dịch vụ đào tạo máy vi tính chất lượng cao tại khu vực trung tâm Chicago. Công ty Chiến lược phát triển máy vi tính (CDS) lúc đầu chỉ giới hạn các khoá học hướng dẫn sử dụng các chương trình máy vi tính Microsoft Windows 95, Excel, và Word (hoặc Corel WordPerfect). Năm 2000, CDS sẽ bắt đầu tổ chức các lớp học về thiết kế và duy trì các trang web, hiện nay các khoá học này đang trong quá trình xây dựng.

Việc tiến triển liên tục trong các công nghệ và phần mềm đem lại cho các ngành kinh doanh nhỏ một cơ hội để hoạt động hiệu quả hơn. Nhưng các cơ hội càng tăng lên đều phải trả giá bằng sự phức tạp tăng lên. Kết quả nghiên cứu thị trường chứng minh rằng đào tạo máy vi tính là một trong những ngành dịch vụ phát triển nhanh nhất của đất nước. CDS có khả năng chiếm lĩnh một thị phần quan trọng tại thị trường nội địa trong lĩnh vực đào tạo máy vi tính. Hơn nữa, CDS dự tính sẽ tái sử dụng lợi nhuận ngay trong những năm đầu hoạt động do quy mô thị trường lớn và mức đầu tư thấp tương đối khi bắt đầu các hoạt động. Dự tính doanh thu năm đầu tiên đạt 350 nghìn USD.

Công ty CDS sẽ tạo cho mình những đặc trưng so với các đối thủ cạnh tranh (chủ yếu là các công ty lớn) thông qua giá cả thấp và xây dựng các tài liệu điện tử độc đáo để làm công cụ đào tạo. Bằng cách chỉ chuyên sâu vào một số ấn phẩm phần mềm phổ biến nhất, CDS tiếp cận được phân đoạn thị trường lớn nhất trong một thị trường đang phát triển. Cách tiếp cận tập trung khắt khe này cũng dễ dàng hơn cho CDS khi thiết lập và duy trì được vị trí của người dẫn đầu ngành.

Thông tin chung về kinh doanh

Công ty

CDS là một công ty công nghệ năng động luôn sẵn sàng chiếm lĩnh một thị phần đáng kể của một trong những ngành dịch vụ đang phát triển nhanh nhất của đất nước, đó là đào tạo máy vi tính. CDS là một công ty được thành lập ở Illinois vào năm 1998 và do một mình ông G. I. Netwell sở hữu. CDS sẽ thiết lập cơ sở hoạt động tại Naperville, Illinois. CDS dự định sẽ tổ chức các khoá đào tạo máy vi tính về một số

chương trình phần mềm trọn gói, được nhiều doanh nghiệp vừa và nhỏ cũng như nhiều cá nhân sử dụng rộng rãi. Các chương trình này bao gồm Microsoft Windows 95, Excel, và Word, và Corel's WordPerfect. Các khoá học đang trong quá trình xây dựng để đưa ra vào năm 2000 nhằm hướng dẫn phương pháp thiết kế và duy trì các trang web trên mạng Internet.

Chủ công ty đồng thời là nhân viên chủ chốt, Ông G. I. Netwell có nhiều kinh nghiệm với vị trí giám đốc phụ trách phát triển và đào tạo máy vi tính tại công ty hiện ông đang làm việc là *Computerized Business Machines (CBM)*. Bên cạnh đó, Ông Netwell còn phát triển một chiến lược Marketing rất phù hợp với việc chiếm một thị phần lớn tại mảng thị trường các doanh nghiệp nhỏ và vừa. CDS có khả năng tạo được danh tiếng khi tổ chức các khoá học có chất lượng về đào tạo máy vi tính mà lợi ích về lâu dài mới thấy hết được.

Người hỗ trợ Ông Netwell là Bà Sue Howe, một nhân viên hợp đồng độc lập có nhiệm vụ trợ giúp đào tạo các nhân viên phụ trách dịch vụ khách hàng và bán hàng của CBM. Với kinh nghiệm thâm niên trong nghiệp vụ đào tạo, bà Howe có thể đáp ứng những tiêu chuẩn dịch vụ cao mà CDS tự đặt ra cho mình.

Dịch vụ

Công ty CDS được thành lập với mục đích duy nhất là cung cấp các dịch vụ đào tạo máy vi tính tại khu vực trung tâm Chicago. Các khoá học về Microsoft Windows, Excel, và Word (hoặc Corel's WordPerfect) được thiết kế để cung cấp cho nhân viên và chủ các doanh nghiệp nhỏ các kỹ năng mà họ cần có để làm việc một cách hiệu quả trong một môi trường kinh doanh được máy vi tính hoá. Chương trình đào tạo về thiết kế và duy trì các trang web được tổ chức vào đầu năm 2000 sẽ giúp cho các doanh nghiệp nhỏ có thể xây dựng trang web riêng cho mình trên mạng internet để phục vụ cho các hoạt động marketing và xúc tiến bán sản phẩm.

Nói chung các khoá đào tạo sẽ được tổ chức tại các cơ sở thuê ở Naperville, một khu vực ngoại ô phía tây Chicago. Địa điểm tổ chức thuận tiện cho việc đi lại, có khu đỗ xe và gần hệ thống giao thông công cộng. Tuy nhiên, nếu có thể thì CDS sẽ tổ chức đào tạo ngay tại cơ sở của khách hàng.

Điểm then chốt là CDS định giá cho các dịch vụ của mình. vì CDS có thể đàm phán địa điểm thuê thuận lợi với mức chi phí tương đối thấp, nên công ty có thể giảm giá đáng kể cho khách hàng so với các công ty cung cấp dịch vụ đào tạo khác.

Tài liệu đào tạo – Sách tự học

Một phương pháp mà công ty CDS sẽ sử dụng để phân biệt các khoá đào tạo của mình với những khoá đào tạo do các công ty khác tổ chức là thông qua sử dụng một bộ sách tự học điện tử do Ông Netwell xây dựng. Các tài liệu này, mỗi tài liệu dành cho

một phạm vi ứng dụng, sẽ được sử dụng làm tài liệu hỗ trợ trong các đợt đào tạo, và sau đó là những công cụ tham khảo có giá trị. Tài liệu này kết hợp được những ý tưởng và khái niệm đã được chứng minh là thành công trong suốt nhiệm kỳ làm việc của ông Netwell tại CBM, được gắn liền với những khái niệm đổi mới được xây dựng từ những hiểu biết thấu đáo của ông trong hoạt động đào tạo của CBM.

Bộ sách tự học này được cấp cho các học viên của CDS dưới dạng đĩa mềm hoặc đĩa CD-ROM. Tài liệu không áp dụng cách tiếp cận theo chủ đề thường gặp trong các cuốn hướng dẫn sử dụng và chương trình trợ giúp trực tuyến mà áp dụng cách tiếp cận theo chuỗi công việc. Mỗi tài liệu tiếp cận phần mềm từ vị trí của người sử dụng, nhưng giúp họ nhận thức nhanh hơn nhiều so với bất kỳ tài liệu hướng dẫn nào. Nội dung trong mỗi tài liệu được trình bày theo một hình thức lô gíc và dễ theo dõi. Tài liệu minh họa một cách rõ ràng các đặc tính của mỗi ứng dụng, cung cấp một loạt ví dụ và chỉ dẫn tài liệu tham khảo để áp dụng cho một loạt tình huống kinh doanh cũng như cá nhân khác nhau.

Nhân sự chủ chốt

Ông G. I. Netwell là chủ sở hữu và là giám đốc công ty CDS. Ông có nhiều kinh nghiệm dày dặn về lĩnh vực phần mềm máy vi tính và các kỹ năng quản lý được tích lũy khi làm giám đốc phụ trách nhóm Đào tạo và Hỗ trợ Kỹ thuật (TST) cho công ty CBM (Computerized Business Machines). Ông dự định sử dụng kinh nghiệm của mình khi chuẩn bị và đưa ra các chương trình đào tạo máy vi tính.

Ông Netwell từng là một kỹ thuật viên phụ trách hỗ trợ kỹ thuật kiêm cán bộ hướng dẫn đào tạo nội bộ được 8 năm trước khi trở thành giám đốc TST cách đây ba năm. Ông có bằng cấp trong cả lĩnh vực giáo dục lẫn kỹ sư điện. Bên cạnh việc cài đặt phần mềm và hỗ trợ thiết lập mạng, Ông Netwell đã quản lý bộ phận phát triển loạt chương trình đào tạo máy vi tính toàn diện cho những người sử dụng máy vi tính ở các trình độ sơ cấp, trung cấp và nâng cao. Quá trình đổi mới kết hợp hướng dẫn cho từng cá nhân và thực hành trên máy sẽ được đưa vào các chương trình đào tạo máy vi tính của CDS.

Khi là giám đốc TST, Ông Netwell đã lãnh đạo một nhóm gồm 5 cán bộ hướng dẫn có nhiệm vụ đào tạo cho các nhân viên công ty về các chương trình phần mềm Microsoft như Word, Excel, PowerPoint và Windows. Ông Netwell cũng tham gia giảng dạy trong một số khóa học. Bằng những kinh nghiệm này, Ông Netwell sẽ điều phối những nỗ lực đào tạo của một cán bộ hướng dẫn bán chuyên (part-time) và một trợ lý đào tạo để cung cấp cho học viên của CDS những cơ hội tiếp cận lớn nhất với các nhân sự đào tạo.

Ông Netwell cũng quản lý một nhóm gồm 6 kỹ thuật viên máy vi tính chịu trách

nhiệm toàn bộ công việc liên quan đến sửa chữa máy vi tính và máy in. Bởi vì Ông Netwell có kiến thức về kỹ thuật, nên các nhân viên thường xin ý kiến của ông khi gặp các vấn đề trực trực cần sửa chữa. Những kinh nghiệm này sẽ chứng tỏ là đặc biệt có giá trị trong công việc hàng ngày. Thời gian chết của máy vi tính sẽ được giảm thiểu bởi vì ông Netwell ít nhất cũng có thể sửa chữa những trục trặc nhỏ mà không cần phải đợi kỹ thuật viên máy vi tính.

Kế hoạch Marketing

Phân tích thị trường

Ông Netwell đã tiến hành nghiên cứu thị trường cẩn thận trước khi thành lập CDS. Nghiên cứu này tập trung vào quá trình phát triển của hoạt động đào tạo máy vi tính nói chung và tập trung vào thị trường theo lãnh thổ mà ông dự định cung cấp các dịch vụ. Kết quả nghiên cứu hoàn toàn mang tính khích lệ. Theo các kết quả nghiên cứu của một số tạp chí thương mại có uy tín trong ngành thì đào tạo máy vi tính hiện đang ở ngưỡng cửa của một giai đoạn phát triển mạnh. Do những đổi mới công nghệ lớn được đưa vào các phần mềm ứng dụng cho cá nhân và doanh nghiệp và những tác động chóng mặt của internet đến cuộc sống hàng ngày nên nhiều cá nhân và tổ chức kinh doanh đang ra sức tìm kiếm khả năng mà các công cụ kinh doanh này mang lại.

Viện Hệ thống Thông tin Quyết định và quản lý (MDISI) gần đây đã tiến hành một cuộc nghiên cứu cấp quốc gia về nhu cầu đào tạo của các doanh nghiệp nhỏ. Nghiên cứu cho thấy 85% trong tổng số 1.500 chủ doanh nghiệp được điều tra thực sự mong muốn một hoặc nhiều nhân viên của họ được đào tạo để biết cách sử dụng các chương trình phần mềm xử lý văn bản và bảng biểu do Microsoft xây dựng. Các số liệu về ngành máy vi tính cũng cho biết việc sử dụng máy vi tính ở giữa khu vực phía tây không bị chênh lệch nhiều so với mức trung bình của toàn quốc. Như vậy, những kết quả nghiên cứu của MDISI có ích trong việc thu hút một số học viên tiềm năng mà CDS có thể cung cấp dịch vụ đào tạo.

Tại khu vực lớn hơn là Chicago, những thông tin do Phòng thương mại phía bắc Illinois thu thập cho biết rằng có 20.000 doanh nghiệp được phân loại theo quy mô vừa và nhỏ (từ một đến 50 nhân viên). Số lượng nhân viên trung bình là 15 người. Điều này có nghĩa là, trên thị trường mục tiêu mà CDS hy vọng hướng tới, có khoảng 300.000 học viên tiềm năng. Bởi vì CDS đang thực hiện một chiến lược marketing và chiến lược này nhấn mạnh đến hoạt động đào tạo có chất lượng với mức chi phí hiệu quả, nên công ty sẽ giành được một thị phần đáng kể trên thị trường mục tiêu từ các công ty cung cấp dịch vụ đào tạo quốc gia và khu vực có quy mô lớn và chi phí đào tạo cao hơn. Bằng việc tổ chức các khoá đào tạo có cùng chất lượng hoặc chất lượng cao hơn với mức chi phí giảm 25% so với các đối thủ cạnh tranh lớn, CDS sẽ từng

bước nắm bắt được nhu cầu thông tin, thời gian và ngân sách của các cá nhân và doanh nghiệp vừa và nhỏ.

Theo một bài báo gần đây trên tạp chí Thế giới máy vi tính (PC World), “ vì nhu cầu hiểu biết về máy vi tính đang tăng lên, nên nhu cầu về giáo dục và đào tạo máy vi tính cũng gia tăng. Cho dù họ thuê các trung tâm đào tạo máy vi tính hay họ có các chương trình đào tạo trong nội bộ, thì các công ty trong nước đều nhận thấy rằng việc đầu tư vào hệ thống phần cứng là chưa đủ. Đối với một công ty để bắt kịp với xu thế công nghệ thông tin thì nó phải đầu tư vào nguồn lực quý giá nhất, đó là con người.”

Chiến lược marketing

Về cơ bản, CDS sẽ quảng cáo cho mình bằng cách tổ chức các chương trình đào tạo máy vi tính có chất lượng tương tự hoặc cao hơn các đối thủ cạnh tranh lớn, nhưng với mức chi phí hợp lý hơn. CDS sẽ đi trước về nhiều thủ thuật so với các đối thủ cạnh tranh định giá cao hơn như các tờ gấp trang trí, bàn di chuột bỏ sung, v.v... Thay vào đó, sẽ cung cấp dịch vụ của mình cho thị trường các doanh nghiệp nhỏ bằng cách tập trung vào giá trị và xác định nhu cầu thông tin, thời gian và ngân sách.

Là một phần trong chiến lược này, CDS sẽ quảng cáo trên các tạp chí địa phương về kinh doanh tại nhà và kinh doanh nhỏ. Đặc biệt, Ông Netwell vừa nhận được dự toán chi phí quảng cáo hợp lý của một tạp chí Chicago Small Business Monthly (Kinh doanh nhỏ Chicago xuất bản hàng tháng). Với chi phí là 250 USD, tạp chí Chicago Small Business Monthly sẽ dành nửa trang cho quảng cáo. Sau sáu tháng đầu, CDS cũng xem xét việc quảng cáo trên cả một trang với chi phí là 350 USD tháng trên tạp chí DuPage Home Computing Journal.

Hình thức quảng cáo được ưa chuộng là truyền miệng. CDS hy vọng sẽ tổ chức các cuộc hội thảo thông tin về các kỹ năng máy vi tính tại tất cả các bữa ăn trưa của phòng thương mại cho các doanh nghiệp trong phạm vi bán kính 30 dặm. Bên cạnh đó, Ông Netwell bắt đầu viết một số bài báo cho các tạp chí kinh doanh nhỏ. Kết quả nghiên cứu trong báo cáo của MDISI cho biết sáng kiến marketing này có thể mang lại một khối lượng công việc kinh doanh đáng kể thông qua các nguồn đưa tin.

CDS cũng dự định tận dụng những quan hệ mà Ông Netwell đã thiết lập được khi còn là một giám đốc hỗ trợ kỹ thuật tại CBM để tiếp cận với các doanh nghiệp nhỏ đang mua các chương trình máy vi tính. Ông Netwell cũng sẽ tiếp cận trực tiếp với các chủ doanh nghiệp để xác định nhu cầu về máy vi tính và cách thức để đáp ứng những nhu cầu này. Ông Netwell sẽ sử dụng chính những kinh nghiệm, kỹ năng đào tạo, và hiểu biết của mình về nhu cầu của khách hàng để thu hút thêm khách hàng mới và duy trì các khách hàng cũ. Ông sẽ không phụ thuộc vào lực lượng bán hàng để đem lại các hợp đồng kinh doanh mới. **Chiến lược giá cả**

CDS sẽ định giá cho các dịch vụ đào tạo thấp hơn đáng kể so với các công ty cung cấp dịch vụ đào tạo lớn hơn bởi vì CDS sẽ có chi phí ban đầu thấp hơn và ít nhân viên hơn so với các công ty lớn. Căn cứ vào kết quả điều tra của các công ty đào tạo máy vi tính tại Chicago và các vùng ngoại ô lân cận, các công ty đào tạo định phí trung bình là 220 USD cho một người tham gia một khoá đào tạo sáu giờ về chương trình Microsoft Word hoặc Excel. Một học viên phải chi khoảng 450 USD để tham dự ba khoá học, mỗi khoá sáu giờ bao gồm các chương trình máy vi tính cơ bản, Word và Excel.

Bởi muốn thu hút các chủ doanh nghiệp nhỏ là những người rất quan tâm về chi phí nên CDS dự định tổ chức các khoá tập huấn sáu giờ về Windows, Excel, và Word (hoặc WordPerfect) với mức học phí là 115 USD cho những người chưa biết sử dụng. Các lớp học nâng cao về các chương trình phần mềm sẽ được tổ chức với mức học phí là 165 USD một học viên. Chương trình trọn gói bao gồm các khoá đào tạo cho người chưa biết sử dụng và khoá nâng cao về Word hoặc Word Perfect, Excel và Windows có mức học phí là 380 USD. Đây là một sự giảm giá đáng kể so với các đối thủ cạnh tranh dù khách hàng lựa chọn các khoá đào tạo cho từng phần mềm hoặc nhiều phần mềm.

Kế hoạch hành động/thực hiện

Nhân sự

Công ty CDS có kế hoạch duy trì các khoản chi trả lương và tiền công ở mức thấp, ít nhất là trong giai đoạn đầu. Để đạt được mục tiêu này, CDS sẽ chỉ có hai nhân viên là ông G. I. Netwell và Bà June Kelvin. Bà Kelvin sẽ làm việc bán chuyên với chức năng là cán bộ trợ lý văn phòng và đào tạo. Trong giai đoạn bận rộn sẽ có một cán bộ đào tạo làm việc bán chuyên theo hợp đồng độc lập là bà Sue Howe hỗ trợ. Bà Howe sẽ làm việc với vị trí là giảng viên máy vi tính bổ sung cho các lớp học buổi tối và cuối tuần. Theo kế hoạch mà ông Netwell chuẩn bị, nói chung Bà Howe sẽ không cần phải có mặt trong các giai đoạn ít hoạt động trong các kỳ nghỉ hè và nghỉ đông.

Bà Howe cũng đã được đào tạo nhiều về lĩnh vực này, nhờ đó bà có thể xem xét và đánh giá các sản phẩm mới về mạng và phần mềm. Khi làm việc tại CBM, bà đã được cấp chứng chỉ Kỹ sư Hệ thống được Microsoft chứng nhận. Do vậy, bà đã áp dụng các kiến thức chuyên môn của mình khi lập kế hoạch, thực hiện và hỗ trợ các hệ thống thông tin bao gồm Microsoft Windows NT, BackOffice và một loạt các chương trình phần mềm ứng dụng khác. Ngoài ra bà còn được cấp chứng chỉ của Viện Đào tạo Công nghệ về Microsoft Word, Windows, Excel, PowerPoint và Windows.

CDS và bà Howe đã nhất trí thoả thuận dưới đây về chế độ tiền thù lao. Mỗi một lớp với thời gian 3 tiếng cho người mới bắt đầu mà bà giảng dạy, bà sẽ nhận được 180

USD. Khoản tiền này sẽ tăng lên 200 USD nếu là lớp học nâng cao với thời gian cũng ba tiếng. Trong những tháng có nhiều lớp, mỗi tuần Bà Howe dạy hai lớp 3 tiếng cho người bắt đầu học và hai lớp 3 tiếng nâng cao, bà sẽ nhận được 760 một tuần.

Nhân viên trợ lý văn phòng và đào tạo là bà June Kelvin, có năm năm kinh nghiệm làm việc với vị trí là Trưởng phòng hành chính cho một công ty đào tạo máy vi tính lớn đồng thời cũng được đào tạo nhiều về hầu hết các chương trình phần mềm phổ biến. Các kinh nghiệm về chuyên môn đào tạo này sẽ đem lại lợi ích cho CDS khi các hướng dẫn viên cần sự giúp đỡ đối với các lớp học lớn hơn. CDS cũng trả cho Kelvin 8 USD một giờ làm việc tại văn phòng và 12 USD cho thời gian hỗ trợ các hướng dẫn viên trên lớp. Ông ước tính, trung bình một tuần bà Kelvin sẽ làm việc 10 tiếng tại văn phòng và 6 tiếng hỗ trợ đào tạo. Như vậy, tiền lương theo tuần của bà khoảng 200 USD.

Thu học phí

CDS sẽ yêu cầu rằng học viên sẽ phải đặt cọc một khoản không trả lại khi đăng ký lớp học. Số tiền còn lại học viên sẽ nộp khi đến học. Học phí có thể thanh toán bằng tiền mặt, thẻ tín dụng hoặc séc cá nhân. CDS sẽ ưu tiên cho trả chậm hoá đơn hàng tháng đối với các khách hàng là doanh nghiệp có số lượng từ 20 người học trở lên. Bởi vì doanh thu từ nhóm khách hàng này dự tính không lớn và ít có rủi ro không thanh toán, các khoản phải thu và nợ khó đòi sẽ không quá 3% trong tổng số doanh thu ròng hàng tháng.

Chi phí

Sau lương thì chi phí máy vi tính và chi phí cho các thiết bị giảng dạy là các khoản chi lớn nhất của CDS.

Trang thiết bị máy vi tính: Sau khi phân tích một cách toàn diện về các khía cạnh tài chính và các hạng mục khác như mua bán, thuê hoặc cho thuê, CDS đã quyết định thuê máy vi tính và máy in của mình. Một nguyên nhân quan trọng dẫn đến quyết định này là các thiết bị của ngành này bị lạc hậu một cách nhanh chóng. Máy vi tính của CDS ít nhất cũng phải tương đương cấu hình các máy vi tính của khách hàng. Chi phí tiền mặt ban đầu cần có để mua 15 máy vi tính cũng góp một phần vào việc đưa ra quyết định thuê.

CDS đã nhận được báo giá của một số nhà cung cấp phần cứng máy vi tính để mua 15 máy vi tính cấu hình 500 MHz Pentium III và RAM 64 MB, ổ cứng 10 gigabyte, và tất cả các phần mềm cần thiết. Giá thấp nhất mà CDS được chào là 2.699 USD một máy vi tính và 3.000 USD một máy in. Tổng chi phí phải thanh toán là 46.855 USD bao gồm cả thuế bán hàng.

Căn cứ vào những chỉ số nhận được từ một số công ty lớn chuyên cho thuê máy vi tính tại Chicago, CDS có thể phải trả khoảng 140 USD một tuần để thuê các máy vi tính tương tự. CDS dự tính rằng sẽ tổ chức hai lớp học, mỗi không quá 15 học viên hàng tuần. Như vậy, chi phí hàng tháng để thuê máy vi tính và máy in lase là 8.450 USD.

Cuối cùng để cho thuê 15 máy vi tính và một máy in lase tương tự như vậy, mức giá tốt nhất mà một nhà phân phối địa phương chào là 33.500 USD, bao gồm cả chi phí bảo dưỡng toàn bộ hệ thống máy. Sẽ cho thuê trong thời hạn là 36 tháng với mức lãi suất là 11%/năm. Tổng số tiền phải thanh toán cho 36 tháng là 37.855 USD. Tiền cho thuê là 3.154 USD một tháng, nếu so với phương án đi thuê theo từng tháng thì tiết kiệm được trên 5.000 USD/tháng. **Cơ sở đào tạo:** CDS đã xem xét một số phương án dịch vụ khách hàng. Thứ nhất, CDS có thể tránh được những chi phí thuê cơ sở đào tạo và chỉ tổ chức đào tạo tại nhà của khách hàng hoặc cơ sở kinh doanh của họ. Một cách khác là, CDS có thể thuê một địa điểm đào tạo và tổ chức các khoá đào tạo tại cơ sở này, ngoài việc tổ chức đào tạo tại cơ sở của khách hàng. Bởi ông Netwell không muốn đọng vốn lâu nên sẽ không đầu tư mua một cơ sở đào tạo.

Phương án thứ nhất, giảm được chi phí, nhưng không phải là một giải pháp có thể thực hiện được đối với CDS. Công ty hy vọng sẽ tạo ra được nguồn thu lớn nhất thông qua các khoá đào tạo được tổ chức theo lớp có quy mô lớn. Điều này sẽ thuận lợi hơn bởi vì khối lượng công việc của giảng viên khi dạy cho một lớp cũng bằng khi dạy cho một cá nhân trong khi dạy thành lớp sẽ tạo doanh thu cao hơn nhiều. Ví dụ, thậm chí nếu CDS tăng gấp đôi học phí đào tạo kiểu một thầy một trò từ 155 USD lên 310 USD để tổ chức đào tạo tại địa điểm của học viên, thì doanh thu cũng thấp hơn nhiều so với khoản 1.600 USD CDS thu được khi mở lớp cho 10 học viên với mức học phí là 160 USD một người. Tuy nhiên, để tạo điều kiện cho khách hàng và xây dựng được uy tín, đôi khi CDS cũng tổ chức đào tạo tại chỗ với mức phí cao hơn khi khách hàng yêu cầu.

CDS đàm phán được với một công ty quản lý bất động sản các điều kiện thuê ưu đãi tại một toà nhà ở khu trung tâm làm cơ sở đào tạo. Công ty này đồng ý cho CDS thuê trong thời gian 3 năm và có thể gia hạn 3 năm một lần. Tiền thuê hàng tháng là 1.1.500 USD cho năm đầu tiên, 1.900 USD cho năm thứ hai và 1.900 USD cho năm thứ ba. Chi phí thuê bao gồm cả tiền nước, vệ sinh và tất cả chi phí bảo dưỡng.

Dự toán tài chính

Kết quả điều tra 100 doanh nghiệp cung cấp dịch vụ đào tạo máy vi tính tại các thành phố miền trung phía Tây, bao gồm Cincinnati, Indianapolis và Detroit đã xác định rằng một cơ sở đào tạo máy vi tính có một hoặc ít nhất hai cán bộ làm việc chính

thức có thể đào tạo được 30 học viên mới mỗi tuần. Trong số này, ước tính khoảng 25% sẽ lại học tiếp. Điều đó có nghĩa là CDS có thể hy vọng mỗi tháng có được 120 học viên mới và 30 học viên học nâng cao.

Bảng dự toán phần trăm số lượng học viên hoặc lựa chọn từng khoá học độc lập hoặc toàn bộ chương trình trọn gói được căn cứ vào số liệu thống kê đưa ra trong nghiên cứu của MDISI và bản báo cáo trong Tạp chí Phát triển và Đào tạo máy vi tính - *The Journal of Computer Training and Development*, số 12 tháng 5 năm 1995. Những phát hiện của các bản báo cáo này phản ánh một thực tế là những cá nhân trước đây đã tham gia các khoá đào tạo máy vi tính hầu như đều muốn học tiếp để có thêm kiến thức và chuyên môn trong các chương trình ứng dụng phần mềm khác nhau. Bằng cách sử dụng những số liệu thống kê này, CDS ước tính tổng doanh thu trong năm đầu tiên sẽ đạt 351.840 USD hoặc trung bình mỗi tháng đạt 29.340 USD. Con số này có thể được cụ thể hoá trong bảng dưới đây:

50% số học viên mới tham gia một khoá	\$7,335
50% số học viên mới tham gia một đợt gồm 3 khoá	\$15,485
70% số học viên cũ tham gia một đợt gồm 3 khoá	\$5,420
30% số học viên cũ tham gia thêm một khoá nữa.	\$1,100

Bởi vì theo dự báo, nhu cầu về các dịch vụ đào tạo máy vi tính của CDS tăng lên trong năm hoạt động thứ hai, tổng doanh thu trong năm thứ hai ước tính tăng 28%, có nghĩa là sẽ đạt 450.878 USD.

Tuy việc tính toán này căn cứ vào mức trung bình của lãi hoặc lỗ gộp tính theo tháng, CDS cũng như nhiều công ty khác trong ngành dịch vụ này đều có chung một chu kỳ kinh doanh. Căn cứ kết quả nghiên cứu ở trên do Tạp chí Phát triển và Đào tạo máy vi tính thực hiện, nghiên cứu thị trường cho thấy số học viên tham gia vào các khoá học từ tháng 1 đến tháng 3 sẽ tăng 10% đến 25%.. Trong các tháng vào mùa xuân và mùa hè, tức là tháng 5 đến tháng 8, số học viên sẽ giảm khoảng 20%.

Các công ty cung cấp dịch vụ đào tạo máy vi tính có thể ước tính số học viên tăng 20% đến 30% trong các tháng mùa thu từ tháng 9 đến tháng 11. Cũng như các ngành kinh doanh không bán lẻ khác, thì các khoá học tháng 12 thường giảm 25%. Một biện pháp mà CDS có thể áp dụng để tránh số lượng học viên giảm trong các kỳ nghỉ là cấp chứng chỉ kèm theo quà tặng cho các học viên trong các kỳ nghỉ. CDS sẽ gói quà và chuyển đến tận nơi cho khách hàng trong khu vực Chicagoland. Phương pháp thúc đẩy bán hàng này sẽ có thể bù đắp được mức giảm về học viên trong tháng 12 là 10%.

Trong năm thứ hai hoạt động, CDS lập kế hoạch tổ chức một lớp học về thiết lập và duy trì một trang chủ trên mạng internet. Lớp học cũng sẽ tập trung vào nội dung là

các doanh nghiệp nhỏ nên sử dụng Internet như thế nào cho có lợi khi đưa ra thị trường sản phẩm của mình. Hiện nay một trong những công việc chính của ông G. I. Netwell tại CBM là về lĩnh vực thiết lập trang chủ trên mạng Internet. Ông cảm thấy học viên có thể gánh chi phí kết nối Internet như một phần chi phí đăng ký của họ. Như vậy, CDS sẽ giảm được chi phí tổ chức các khoá học mới mà vẫn tăng được thêm 20% doanh số hàng tháng.

Dựa vào kết quả thảo luận với các nhà cung cấp phần mềm cho các công ty đào tạo máy vi tính, đối với một công ty đào tạo máy vi tính mới khởi nghiệp, tối thiểu số lượng học viên đăng ký cũng phải tăng từ 15% đến 20% từ năm thứ nhất sang năm thứ hai. Do đó, CDS đặt chỉ tiêu tăng số học viên 15% vào năm thứ hai. Để phân tích chi tiết về tổng thu nhập hàng tháng trong hai năm đầu hoạt động, xin xem Báo cáo thu nhập nêu trong phần dự toán tài chính