

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

**Chuyên đề**  
**LẬP KẾ HOẠCH KINH DOANH**  
**(Tài liệu dành cho đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực  
cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa)**

Biên soạn: Thạc sĩ Hoàng Thị Thanh Hương

**HÀ NỘI - 2012**



## MỤC LỤC

<b>CHƯƠNG 1: GIỚI THIỆU VỀ LẬP KẾ HOẠCH KINH DOANH .....</b>	
<b>1.1. Mục tiêu .....</b>	
<b>1.2. Lý thuyết.....</b>	
1.2.1. Khái niệm kế hoạch kinh doanh? .....	
1.2.2. Các bước lập bản kế hoạch kinh doanh.....	
1.2.3. Ý nghĩa của bản kế hoạch kinh doanh.....	
<b>1.3. Thực hành.....</b>	
1.3.1. Tính cách của các chủ doanh nghiệp thành đạt .....	
1.3.2. Bạn đã sẵn sàng kinh doanh chưa?.....	
1.3.2. Danh mục các vấn đề của người chủ sở hữu để khởi nghiệp .....	
<b>CHƯƠNG 2: NHẬN DIỆN CƠ HỘI VÀ HÌNH THÀNH Ý TƯỞNG KINH DOANH .....</b>	1
<b>2.1. Mục tiêu .....</b>	1
<b>2.2. Lý thuyết.....</b>	1
2.2.1. Khái niệm cơ bản.....	1
2.2.2. Nhận diện cơ hội kinh doanh.....	1
2.2.3. Kỹ thuật hình thành ý tưởng kinh doanh.....	1
2.2.4. Đánh giá ý tưởng kinh doanh .....	1
<b>2.3. Thực hành.....</b>	1
2.3.1. Tình huống 1: Kiếm hàng triệu đô la từ ý tưởng kinh doanh ngộ nghĩnh.....	1
2.3.2. Tình huống 2: Che'rie Shop - Do it yourself! .....	1
2.3.3. Đề xuất ý tưởng kinh doanh .....	2
2.3.4. Tìm hiểu khách hàng .....	2
2.3.5. Tìm hiểu đối thủ cạnh tranh.....	2
<b>CHƯƠNG 3: NỘI DUNG KẾ HOẠCH KINH DOANH.....</b>	2
<b>3.1. Mục tiêu .....</b>	2
<b>3.2. Lý thuyết.....</b>	2
3.2.1. Nội dung bản kế hoạch kinh doanh .....	2
3.2.2. Mẫu bản kế hoạch kinh doanh của Ngân hàng Thế giới .....	2
3.2.3. Những điều cần tránh trong bản kế hoạch kinh doanh.....	2
3.2.4. Đánh giá bản kế hoạch kinh doanh.....	2
<b>3.3. Thực hành.....</b>	2
3.3.1. Lập kế hoạch kinh doanh cho doanh nghiệp nhỏ .....	2
3.3.2. Đánh giá kế hoạch kinh doanh của mình.....	2

**PHẦN 2: HƯỚNG DẪN GIẢNG DẠY ..... 43**

# PHẦN 1: NỘI DUNG

## CHƯƠNG 1: GIỚI THIỆU VỀ LẬP KẾ HOẠCH KINH DOANH

### 1.1. Mục tiêu

Học xong chương này, học viên sẽ nắm bắt được kiến thức sau đây:

- Hiểu thế nào là kế hoạch kinh doanh
- Hiểu các bước lập kế hoạch kinh doanh
- Hiểu vai trò của kế hoạch kinh doanh
- Tìm hiểu và khám phá bản thân về tính cách của chủ kinh doanh thành đạt và

mức độ sẵn sàng kinh doanh

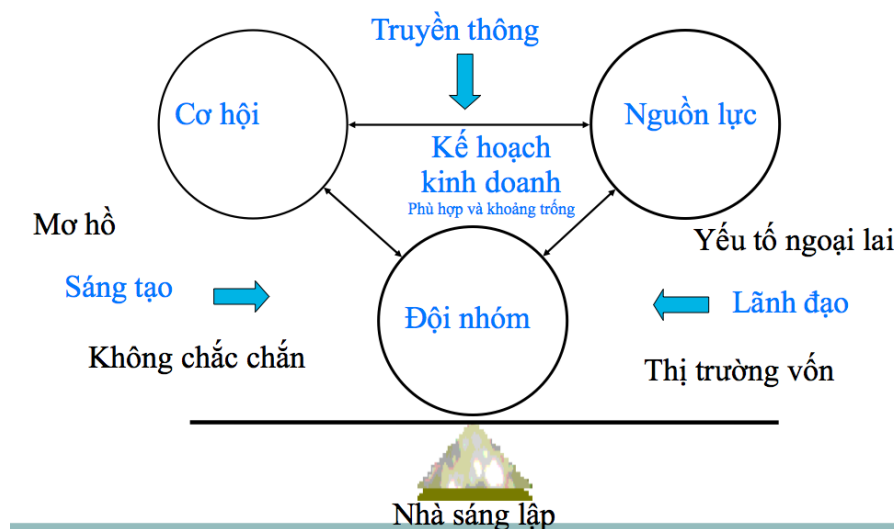
- Xác định những đặc điểm cần hoàn thiện để trở thành người kinh doanh thành công

### 1.2. Lý thuyết

#### 1.2.1. Khái niệm kế hoạch kinh doanh?

Bản kế hoạch kinh doanh là văn bản chính thức bao gồm mục tiêu kinh doanh, các luận giải cho mục tiêu và các kế hoạch để đạt mục tiêu đó. Bản kế hoạch kinh doanh cũng có thể bao gồm thông tin về doanh nghiệp hoặc nhóm khởi sự kinh doanh.<sup>1</sup>

**Hình 1.1: Kế hoạch kinh doanh**



Đối với khởi sự, kế hoạch kinh doanh là một văn bản nêu rõ hoạt động kinh doanh, xác định sứ mệnh, mục đích, mục tiêu, chiến lược, chiến thuật kinh doanh của doanh nghiệp và được sử dụng như một bản lý lịch về doanh nghiệp. Bản kế hoạch

<sup>1</sup> Pinson, Linda. (2004). *Anatomy of a Business Plan: A Step-by-Step Guide to Building a Business and Securing Your Company's Future* (6th Edition). Page 20. Dearborn Trade: Chicago, USA.

kinh doanh thường có độ dài 25-30 trang mô tả, phân tích và đánh giá ý tưởng kinh doanh. Trong bản kế hoạch kinh doanh có số liệu thông tin đầy đủ về doanh nghiệp, thị trường (khách hàng, đối thủ cạnh tranh...), sản phẩm, chiến lược, tài chính và rủi ro liên quan.

Nhìn chung, bản kế hoạch kinh doanh phải bao gồm những nội dung chính sau đây:

- Luận chứng về quy mô và phát triển của cơ hội kinh doanh trên thị trường.

- Luận chứng về mô hình kinh doanh nên được khởi sự để hiện thực hóa cơ hội kinh doanh nói trên thành tỷ suất lợi nhuận cao. Mô hình kinh doanh bao gồm các thông tin về tên gọi, hình thức pháp lý, địa điểm trụ sở doanh nghiệp; phương thức sản xuất kinh doanh; các nguồn lực cần huy động (số lượng, cơ cấu) và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp; mô hình doanh thu – chi phí – lợi nhuận và phương thức hoàn trả các khoản nợ vay cũng như giải quyết quan hệ sở hữu các đối tượng hữu quan đối với doanh nghiệp.

- Thông tin về kiến thức chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp và kinh nghiệm thực tiễn của nhóm đồng sáng lập/điều hành doanh nghiệp.

- Các tài liệu hỗ trợ, bổ sung thông tin đi kèm với bản kế hoạch.

Kế hoạch kinh doanh không chỉ cần thiết khi khởi sự kinh doanh mà còn cần trong suốt quá trình hoạt động của doanh nghiệp. Kế hoạch kinh doanh có thể nhằm mục tiêu thay đổi nhận thức và nhận biết thương hiệu trong con mắt của khách hàng, đối tác, cộng đồng. Đối với doanh nghiệp đang hoạt động hướng đến những thay đổi lớn hoặc khi hoạch định một kế hoạch khởi sự thì kế hoạch kinh doanh thường là 3-5 năm.

### *1.2.2. Các bước lập bản kế hoạch kinh doanh*

Để có bản kế hoạch kinh doanh tốt, cần rất nhiều công sức, nỗ lực và tiền bạc. Đó là quá trình công phu, mang tính sáng tạo. Tuy nhiên nếu đơn giản hóa thì quy trình này bao gồm sáu bước sau đây:

- Viết ra ý tưởng kinh doanh cơ bản của mình. .

- Thu thập tất cả các số liệu bạn có thể có về tính khả thi và chi tiết của ý tưởng kinh doanh của bạn.

- Tập trung và sàng lọc ý tưởng của mình trên cơ sở các số liệu đã tổng hợp.

- Phác họa các chi tiết về mô hình kinh doanh. Sử dụng phương pháp tiếp cận với các câu hỏi “cái gì, ở đâu, tại sao và như thế nào” có thể giúp ích tốt cho bạn trong việc này.

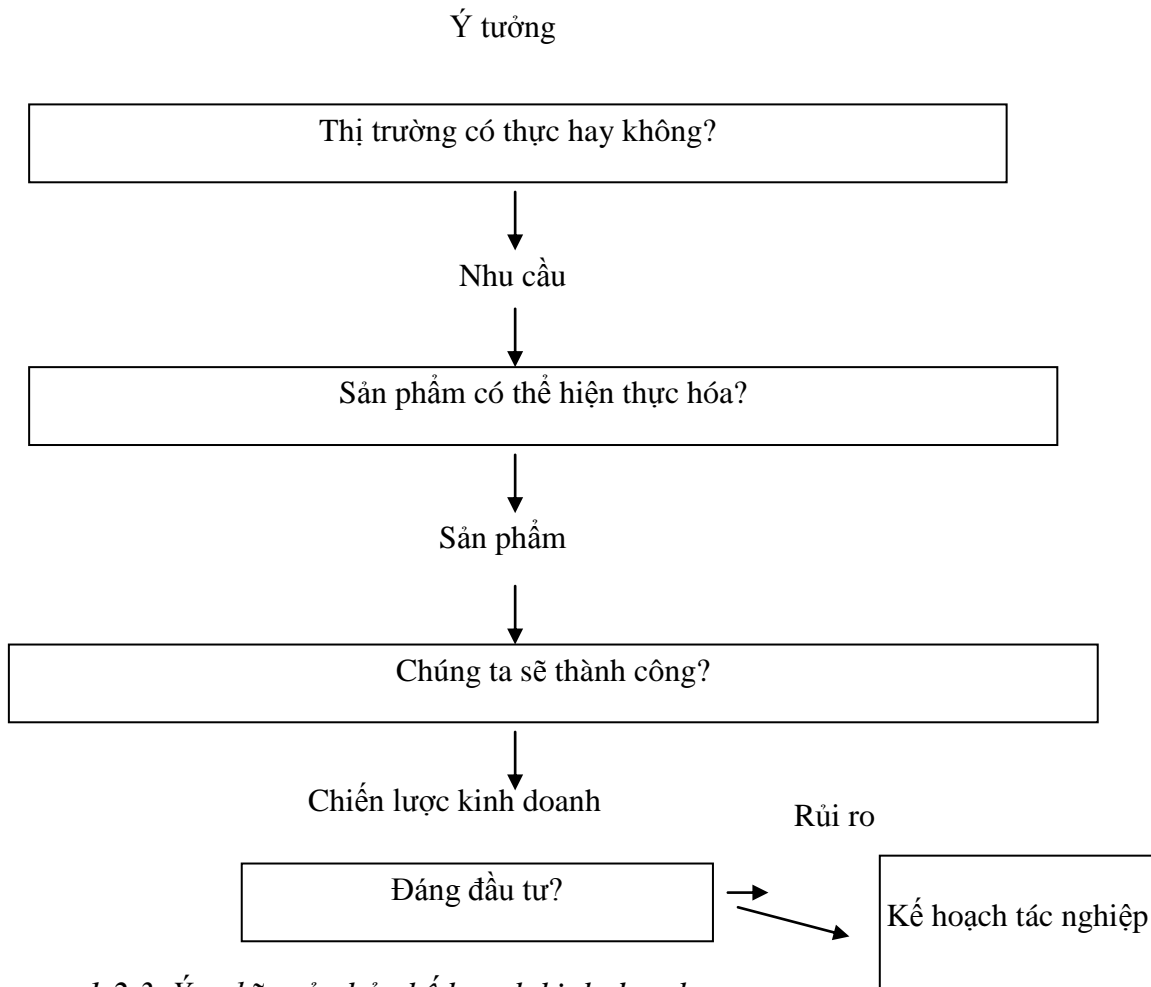
- Làm cho bản kế hoạch thật hấp dẫn để nó không những cung cấp một cái nhìn sâu sắc mà có thể trở thành một công cụ tốt trong khi làm việc với các mối

quan hệ quan trọng.

- Hãy đọc các bản kế hoạch tham khảo

Nếu sơ đồ hóa thì chúng ta có trình tự lập kế hoạch kinh doanh như sau. Trong đó, xuất phát của kế hoạch kinh doanh là ý tưởng.

Hình 1: Trình tự lập kế hoạch kinh doanh



### 1.2.3. Ý nghĩa của bản kế hoạch kinh doanh

Lập kế hoạch kinh doanh là một bước quan trọng mà bất cứ một nhà doanh nghiệp cần trọng nào cũng cần tiến hành cho dù quy mô của doanh nghiệp ở mức độ nào. Một câu nói phổ biến là kinh doanh mà không lập kế hoạch kinh doanh đồng nghĩa với việc lập kế hoạch cho thất bại. Bởi lẽ làm kinh doanh, đặc biệt là kinh doanh thành công, nên được thực hiện trên cơ sở đã tính toán đến rủi ro trong kinh doanh. Một kế hoạch kinh doanh thực tế giúp cho chủ doanh nghiệp nhìn rõ hơn các cơ hội và yếu kém- rủi ro- của họ một cách rõ ràng. Trong phần tài chính, chủ doanh nghiệp phải tính rủi ro vào phần thu được lợi nhuận hoặc phần lỗ.

Bản kế hoạch kinh doanh là một bức tranh trong đó đánh giá tất cả sự vững mạnh kinh tế của doanh nghiệp bao gồm việc mô tả và phân tích các viễn cảnh tương lai kinh doanh của người khởi sự doanh nghiệp. Kế hoạch kinh doanh được chuẩn bị bằng

tài liệu viết tay do cá nhân chủ doanh nghiệp hoặc cán bộ quản lý chủ chốt mô tả một cách thực tế về mục đích và các mục tiêu của kinh doanh, cùng các bước và tài chính cần thiết để đạt được mục đích đó. Đồng thời kế hoạch này cũng được xem như là một "đề xuất", một "quảng cáo" hoặc một "kế hoạch của một trò chơi". Cần lưu ý kế hoạch kinh doanh khác với kế hoạch chiến lược. Các lợi ích cụ thể của bản kế hoạch kinh doanh như sau:

1. Định hướng phát triển hoạt động kinh doanh hiện tại trong tương lai
2. Kế hoạch kinh doanh là thứ không thể thiếu khi bạn làm đơn xin vay vốn
3. Tìm kiếm nguồn vốn đầu tư cho một hoạt động kinh doanh
4. Tạo ra một hoạt động kinh doanh mới.
5. Giúp định giá tài sản
6. Giúp cho việc bán hàng trở nên dễ dàng
7. Liên quan đến sự chuyên nghiệp
8. Phát triển những khối liên minh mới trong kinh doanh
9. Chia sẻ và giải thích những mục tiêu kinh doanh
10. Quyết định mua hay thuê những tài sản mới
11. Sự tăng trưởng kinh doanh kéo theo việc thuê thêm địa điểm và tuyển dụng thêm nhân viên
12. Hợp lý hóa các quy trình
13. Sự thay thế và dịch chuyển trong kinh doanh
14. Thiết lập sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống
15. Thiết lập các mục tiêu cụ thể

Tuy nhiên cần nhấn mạnh rằng bản kế hoạch kinh doanh không chỉ cần thiết trong quá trình khởi sự kinh doanh mà còn cần thiết đối với doanh nghiệp đang hoạt động. Kế hoạch kinh doanh cần thiết khi doanh nghiệp mở rộng sản xuất kinh doanh, cải tiến chất lượng, năng suất, phát triển sản phẩm, thị trường mới.... Như vậy, kế hoạch kinh doanh có thể được thiết kế để hướng dẫn ban quản lý trong các giai đoạn khởi nghiệp hoặc tăng trưởng của doanh nghiệp, hoặc để kiểm soát quá trình vận hành của một doanh nghiệp đang hoạt động tốt.

### 1.3. Thực hành

#### *1.3.1. Tính cách của các chủ doanh nghiệp thành đạt*

Có thể nói kinh doanh là công việc khó khăn, đòi hỏi nhiều nỗ lực. Trước khi



thành lập doanh nghiệp cần trả lời các câu hỏi: Tại sao bạn muốn thành lập doanh nghiệp riêng? Bạn đã sẵn sàng trở thành một nhà doanh nghiệp thực sự chưa? Nếu câu trả lời là có đầy quyết tâm, hãy tự đánh giá bản thân dựa trên việc xem xét những trách nhiệm của chủ doanh nghiệp, những tính cách của một chủ doanh nghiệp thành đạt? Sau đó, mới cần đến ý tưởng kinh doanh và bản kế hoạch kinh doanh

Những chủ doanh nghiệp thành công có những tính cách nhất định. Mười tính cách cá nhân cơ bản của một chủ doanh nghiệp chỉ ra sự khác biệt giữa chủ doanh nghiệp không thành đạt và chủ doanh nghiệp thành đạt như sau:

Đạt được suy nghĩ:

1. Tìm kiếm cơ hội
2. Kiên trì
3. Cam kết thực hiện đúng hợp đồng
4. Đáp ứng chất lượng và hiệu quả
5. Chấp nhận rủi ro.

Khả năng lập kế hoạch

1. Xây dựng mục tiêu
2. Giám sát và lập kế hoạch một cách có hệ thống
3. Tìm kiếm thông tin.

Khả năng quyền lực

4. Có khả năng thuyết phục và có mạng lưới công việc
5. Tự tin

### 1.3.2. Bạn đã sẵn sàng kinh doanh chưa?

Hãy trả lời lần lượt các câu hỏi sau đây để xem bạn đã sẵn sàng bắt đầu công việc kinh doanh hay chưa. Bài test này dựa trên nghiên cứu của Giáo sư John Braun - nhà tâm lý học tại Đại học Bridgeport (Mỹ).

1. Nếu bố mẹ bạn là người nhập cư, cộng một. Không thì trừ một
2. Nhà kinh doanh thành công thường không phải là người xuất sắc tại trường học. Nếu bạn là sinh viên xuất sắc trừ bốn điểm. Nếu không, cộng bốn điểm
3. Nhà kinh doanh thường không hào hứng với các hoạt động đội nhóm ở trường học. Nếu bạn thích hoạt động này trừ một; nếu không, cộng một.
4. Khi còn bé, nhà doanh nghiệp thường thích ở một mình. Nếu bạn như vậy, cộng một. Không thì trừ một
5. Nếu bạn đã kinh doanh khi còn bé thì cộng hai điểm. Không thì trừ hai.

6. Nhiều đứa trẻ bú sữa bình có thể là do kiên định thực hiện theo cách riêng của mình. Nếu bạn bú sữa bình vừa đủ, cộng một. Không thì trừ một.

7. Thận trọng có thể là không sẵn sàng chịu rủi ro. Nếu khi bé, bạn là đứa trẻ thận trọng, trừ bốn điểm. Không thì cộng bốn.

8. Nếu bạn dám làm hơn các bạn khác, cộng bốn.

9. Nếu ý kiến của người khác làm bạn phiền lòng nhiều, trừ một. Không thì cộng một.

10. Chán nản với công việc lặp đi lặp lại hàng ngày đôi khi là động lực để một người khởi sự doanh nghiệp. Nếu đó cũng là ý muốn của bạn, cộng hai. Không thì trừ hai.

11. Nếu bạn yêu công việc, sẵn lòng làm việc qua đêm thì cộng hai. Không thì trừ sáu điểm.

12. Nếu bạn sẵn lòng làm việc trong thời gian lâu trong khi ngủ hầu như rất ít để hoàn tất công việc thì cộng bốn điểm. Không có điểm trừ nếu bạn không làm được như vậy.

13. Nhà doanh nghiệp thường yêu thích các hoạt động của họ rất nhiều, họ có thể chuyển liên tục từ dự án này đến dự án khác không ngừng nghỉ. Nếu sau khi thành công với một dự án, bạn có sẵn sàng tiếp tục dự án khác ngay lập tức không? Có thì cộng hai; không thì trừ hai.

14. Bạn có sẵn sàng dùng tiền tiết kiệm vào kinh doanh? Nếu có thì cộng hai; nếu không thì trừ hết số điểm của bạn.

15. Nếu bạn sẵn lòng vay mượn từ người khác để tăng cường thêm ngân sách của bạn thì cộng hai điểm. Không thì trừ hai điểm.

16. Nếu bạn thất bại, bạn có sẵn lòng bắt đầu công việc ngay lập tức không? Có thì cộng bốn; không thì trừ bằng số điểm đang có.

17. Trừ một điểm nếu thất bại làm bạn đi tìm công việc được trả lương cao.

18. Bạn tin rằng kinh doanh là rủi ro? Có trừ hai; không thì cộng hai.

19. Bạn có viết ra mục tiêu dài và ngắn hạn? Có cộng một điểm, không thì trừ một.

20. Bạn được cộng hai điểm nếu bạn nghĩ bạn có kiến thức và kinh nghiệm về dòng tiền hơn người khác. Không thì trừ hai.

21. Nếu bạn dễ chán nản, cộng hai. Trừ hai nếu trả lời không.

22. Bạn là người lạc quan, cộng hai. Người bi quan, trừ hai.

**Nhận xét:**

Nếu điểm số 35 và hơn, bạn đã có mọi thứ sẵn sàng cho công việc kinh doanh tốt đẹp. Từ 15 đến 35 điểm, bạn có nền tảng kỹ năng và tài năng để thành công. Từ 0 đến 15 điểm, bạn có thể thành công với điều kiện cần rèn luyện kỹ năng và vận dụng. Từ 0 đến -15 chỉ ra rằng bạn sẽ phải làm việc vất vả để vượt qua sự thiếu hụt về kỹ năng và các lợi thế bẩm sinh. Nếu bạn có điểm số nhỏ hơn -15 thì năng lực của bạn trong lĩnh vực khác.

### *1.3.2. Danh mục các vấn đề của người chủ sở hữu để khởi nghiệp*

#### Công việc nền tảng ban đầu

- đánh giá điểm mạnh và điểm yếu của bạn
- thiết lập mục tiêu kinh doanh và mục tiêu cá nhân
- đánh giá nguồn tài chính của bạn
- xác định các nguy cơ tài chính
- xác định chi phí ban đầu
- quyết định vị trí cho hoạt động kinh doanh
- tiến hành nghiên cứu thị trường
- xác định đối tượng khách hàng
- xác định đối thủ cạnh tranh
- phát triển kế hoạch marketing

#### Các giao dịch kinh doanh

- lựa chọn luật sư
- lựa chọn hình thức tổ chức hoạt động (ví dụ như công ty một thành viên, công ty hợp doanh, công ty trách nhiệm hữu hạn, tập đoàn)

tiến hành thủ tục mở doanh nghiệp (đăng ký tên, phối hợp các hoạt động kinh doanh v..v)

- lựa chọn một kế toán viên
- chuẩn bị một kế hoạch kinh doanh
- lựa chọn một ngân hàng
- lập một tài khoản séc cho công việc kinh doanh
- vay vốn (nếu trong diện được vay)
- xây dựng một nguồn tín dụng cho hoạt động kinh doanh
- lựa chọn một đại lý bảo hiểm
- mua Hợp đồng bảo hiểm cho hoạt động kinh doanh

#### Các bước đầu tiên

- in danh thiếp
- kiểm tra lại các quy tắc kinh doanh ở địa phương
- ký hợp đồng thuê
- lên danh sách các nhà cung cấp (nếu cần)
- chuẩn bị đồ dùng và thiết bị
- xin giấy phép kinh doanh (nếu cần)
- xin số chứng minh chủ hoạt động kinh doanh địa phương (nếu cần)
- xin số chứng minh chủ hoạt động kinh doanh của địa phương (nếu cần)
- gửi biểu mẫu thuế của địa phương và trong cả nước
- Tham gia các tổ chức chuyên môn
- Đặt ra ngày bắt đầu công việc kinh doanh

## CHƯƠNG 2: NHẬN DIỆN CƠ HỘI VÀ HÌNH THÀNH Ý TƯỞNG KINH DOANH

### 2.1. Mục tiêu

Học xong chương này, học viên sẽ có được những kiến thức sau:

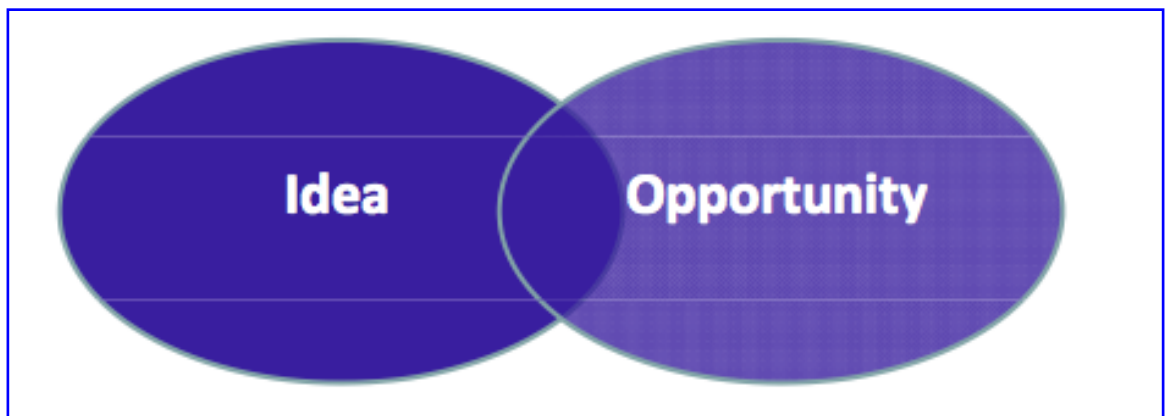
- Sự khác biệt giữa ý tưởng và cơ hội kinh doanh
- Phương pháp nhận diện cơ hội kinh doanh
- Phương pháp hình thành ý tưởng kinh doanh
- Thực hành vận dụng để xây dựng ý tưởng kinh doanh của mình

### 2.2. Lý thuyết

#### 2.2.1. Khái niệm cơ bản

Một công việc kinh doanh thành công thường được bắt đầu từ một xuất phát điểm hoặc một ý tưởng tốt. Nếu ý tưởng không tốt, kinh doanh sẽ thất bại bất kể là doanh nghiệp đã tiêu tốn bao nhiêu thời gian và tiền bạc vào đó. Một ý tưởng kinh doanh tốt có hai phần sau: cơ hội kinh doanh và người chủ có kỹ năng và các nguồn lực tận dụng cơ hội đó.

**Hình 2.1: Cơ hội và Ý tưởng**



Cơ hội kinh doanh là tập hợp các hoàn cảnh thuận lợi tạo ra nhu cầu đối với sản phẩm, dịch vụ hoặc ý tưởng kinh doanh mới.<sup>2</sup> Ý tưởng và cơ hội là hai khái niệm khác nhau. Ý tưởng là những thứ hiện ra hoặc được suy tưởng trong tâm trí con người. Trong khi đó, cơ hội kinh doanh là các yếu tố thuận lợi ở môi trường bên ngoài giúp cho con người đạt mục đích nhất định trong kinh doanh.

#### 2.2.2. Nhận diện cơ hội kinh doanh

Một cơ hội kinh doanh tốt sẽ bao gồm bốn đặc điểm. Thứ nhất, cơ hội đó phải hấp dẫn. Tính hấp dẫn đó bao hàm nhiều yếu tố về mặt thị trường ví dụ như tỷ lệ lợi nhuận cao hơn mức trung bình của nền kinh tế, quy mô lợi nhuận cao, sức ép cạnh

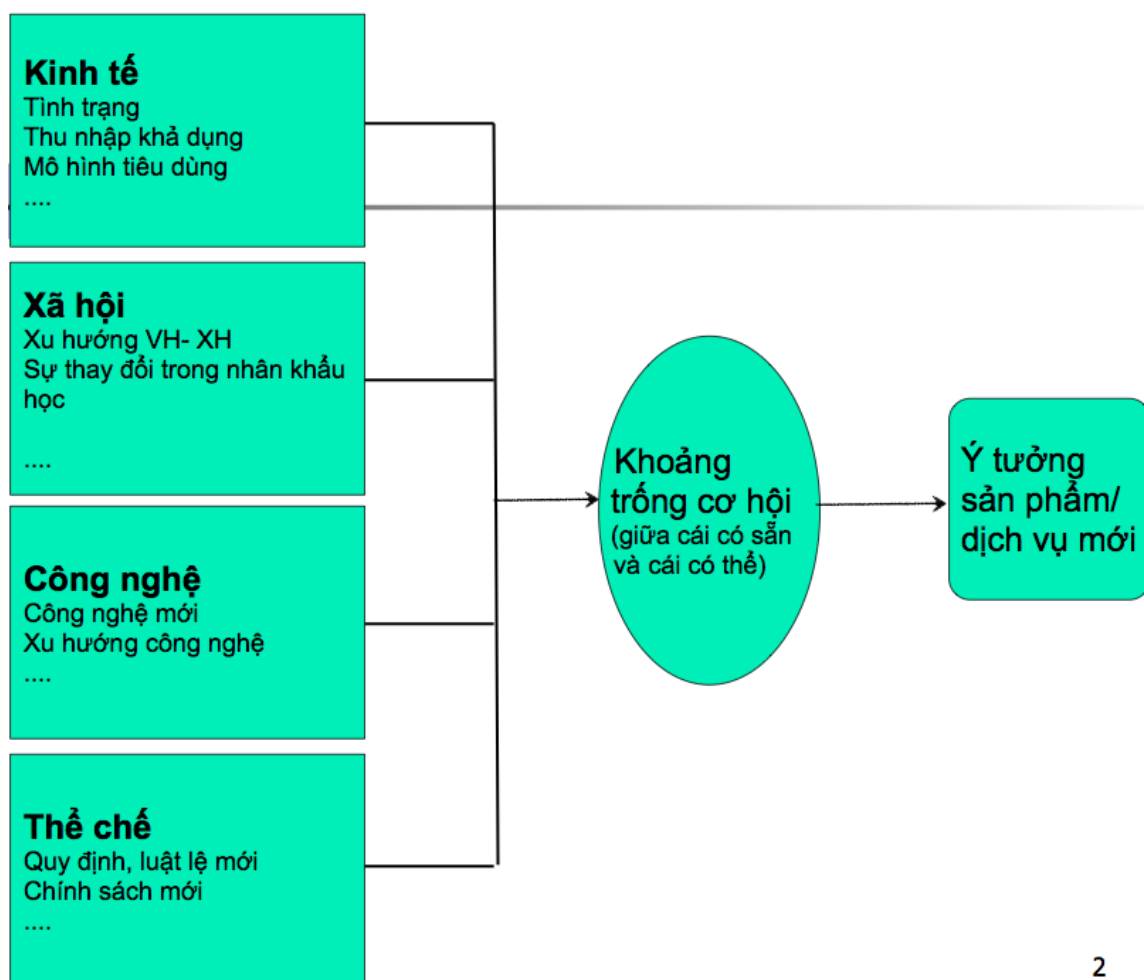
<sup>2</sup> Barringer, B và Ireland, D (2008), *Entrepreneurship: Successfully Launching New Venture* 2/e

tranh thấp.... Thứ hai, đó là tính thời điểm. Kinh doanh sớm hay muộn hơn so với thực tiễn thị trường đều có thể dẫn đến thất bại. Thứ ba, cơ hội kinh doanh phải có tính ổn định. Thứ tư, cơ hội kinh doanh phải hướng đến sản phẩm, dịch vụ mà qua đó tạo ra giá trị gia tăng cho khách hàng và người tiêu dùng cuối cùng.

Để nhận diện cơ hội kinh doanh, có thể có ba cách sau đây: quan sát xu hướng, giải quyết vấn đề và tìm khoảng trống thị trường.

Quan sát xu hướng: nhận diện cơ hội thông qua việc quan sát xu hướng và nghiên cứu cách tạo ra cơ hội cho doanh nghiệp. Nói cụ thể hơn, doanh nghiệp có thể nghiên cứu kỹ lưỡng và quan sát các yếu tố không ngừng thay đổi của môi trường về thể chế, kinh tế, văn hóa-xã hội, công nghệ để tìm ra xu hướng và cơ hội kinh doanh. Hoặc doanh nghiệp có thể thay đổi các thông số dựa trên các nguồn thông tin có được từ các công ty điều tra thị trường để đưa ra các phân tích và dự báo thị trường của mình.

**Hình 2.2: Quan sát xu hướng để nhận diện cơ hội**

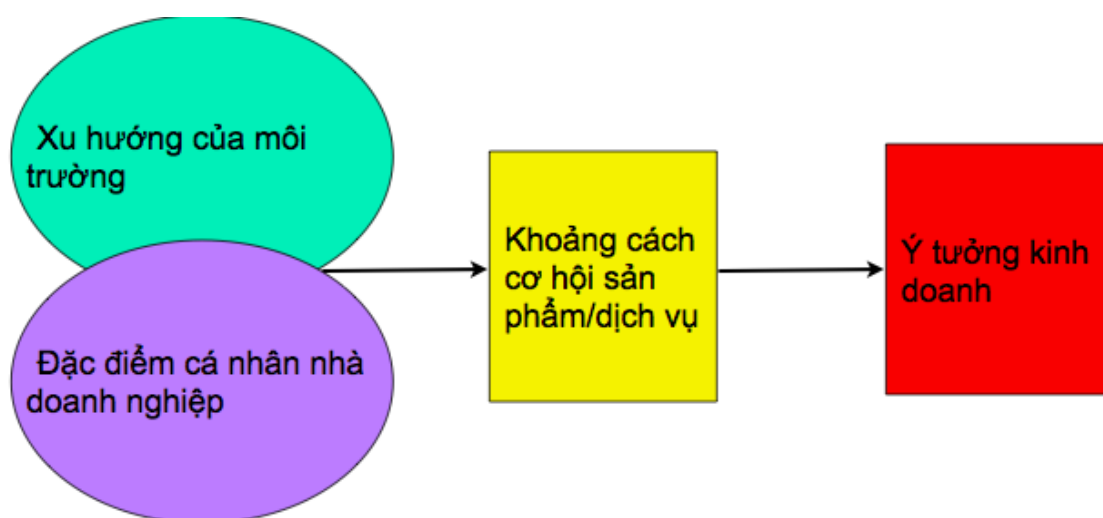


Giải quyết vấn đề: đôi khi cơ hội được phát hiện do chúng ta có một vấn đề và phải tìm cách để giải quyết vấn đề đó. Vấn đề này cũng có thể xuất phát từ việc quan

sát xu hướng hoặc qua các hình thức đơn giản khác như do trực giác, tình cờ, may mắn. Một ví dụ điển hình là Jerry Yang và David Filo năm 1994 đã nhận thấy không có cách nào để tìm hoặc tổ chức các trang web yêu thích. Do đó, họ tạo ra thư mục online để tìm và lưu giữ các trang web này, và như vậy Yahoo! ra đời.

Tìm khoảng trống thị trường: hãy xem có nhu cầu nào của thị trường chưa được thỏa mãn đầy đủ bởi các doanh nghiệp hiện thời. Đó cũng là lý do mà bên cạnh những chuỗi đại siêu thị phục vụ nhu cầu đại chúng vẫn còn tồn tại những cửa hàng nhỏ, chuyên biệt phục vụ những nhu cầu đặc thù.

**Hình 2.3: Quy trình nhận diện cơ hội kinh doanh**



Nhận diện cơ hội kinh doanh còn phụ thuộc vào yếu tố đặc điểm cá nhân của người kinh doanh. Một số người được cho là có khả năng nhận diện cơ hội kinh doanh tốt hơn người khác. Thông thường, kinh nghiệm làm việc, mạng lưới xã hội, nhận thức và tính sáng tạo của người kinh doanh sẽ ảnh hưởng rất lớn đến nhận diện cơ hội hoặc đó cũng chính là cơ hội của họ.

### 2.2.3. Kỹ thuật hình thành ý tưởng kinh doanh

Trong phần này, chúng ta sẽ xem xét các kỹ thuật hình thành ý tưởng kinh doanh mới. Trên thực tế, doanh nghiệp có thể áp dụng đồng thời nhiều kỹ thuật để có ý tưởng kinh doanh tốt.

#### Não công (Brainstorming)

Phương pháp này dùng để tạo ra các ý tưởng một cách nhanh chóng. Không sử dụng để ra quyết định. Khi thực hiện phương pháp này, cần lưu ý những nguyên tắc nhất định: tập trung vào chủ đề cụ thể, không chỉ trích, tập trung vào sáng tạo hơn là

đánh giá.

Nhóm trọng tâm (Focus group)

Nhóm bao gồm 5 đến 10 người được lựa chọn bởi lẽ sự liên quan của họ với chủ đề được thảo luận. Thế mạnh của nhóm trọng tâm là giúp doanh nghiệp phát hiện điều gì nằm trong tâm trí khách hàng. Tuy nhiên điều kiện yêu là các thành viên không mang tính đại diện, kết quả không thể khái quát hóa cho tổng thể.

Điều tra

Phương pháp thu thập thông tin từ mẫu được chọn từ tổng thể theo cách nào đó. Mẫu điều tra hiệu quả nhất là tỷ lệ “ngẫu nhiên” của tổng thể. Chất lượng dữ liệu điều tra phụ thuộc vào mục đích và cách thức thực hiện.

SCAMPER

Cách thức khác để tìm kiếm ý tưởng kinh doanh một cách sáng tạo là dựa vào mô hình SCAMPER. Đây là kỹ năng tư duy tổng hợp do Michael Mikalko sáng tạo nên, là công cụ tư duy khá hiệu quả trong việc tìm kiếm các ý tưởng kinh doanh mới. SCAMPER là từ ghép cấu tạo từ chữ đầu của nhóm từ sau: Substitute, Combine, Adapt, Modify, Put, Eliminate, và Reverse

**Bảng 2.1: Mô hình SCAMPER**

S(ubstitute)	Với 1 sản phẩm, hãy quan sát thành phần tạo nên chúng và thử suy nghĩ xem liệu các thành phẩm này có thể được thay thế bằng nguyên vật liệu nào khác? Trong một quá trình làm việc, liệu vấn đề nhân lực thay thế sẽ là ai? Có nên thay địa điểm? Đối tượng?....
C(ombine)	Hãy quan sát xem có thể biến tấu thêm gì, kết hợp thêm được gì để tạo ra 1 sản phẩm mới, đề cao khả năng hợp lực của từng tính năng.
A(dapt)	Nghĩ xem khi thay đổi, các tính năng này có phù hợp không?
M(odify)	Tăng và giảm kích cỡ, thay đổi hình dáng, thuộc tính (ví dụ như màu sắc, âm thanh, hương vị, hình thức mẫu mã,...)
P(ut)	Có thể áp dụng cho cách dùng khác? Mục đích khác? Lĩnh vực khác?
E(liminate)	Loại bỏ và đơn giản hoá các thành phần, nghĩ xem chuyện gì xảy ra nếu loại đi hàng loạt các quy trình, sản phẩm, vấn đề và cơ hội...
R(everse)	Có thể lật ngược vấn đề?



Trường hợp sản phẩm Kinder Egg của hãng Ferrero (Ý) có thể coi là một ví dụ minh họa hữu ích. Kinder Eggs lần đầu tiên xuất hiện trên thị trường Italia những năm 1972 là “đứa con cưng” của hãng chế biến thực phẩm nổi tiếng Ferrero. Điều bất ngờ mà Kinder Egg đem tới chính là những món đồ chơi thú vị nằm bên trong quả trứng sô cô la sữa. Mỗi món đồ chơi tí hon được sắp gọn ghẽ trong một quả trứng bằng nhựa dẻo và chỉ có thể được khám phá khi tách đôi quả trứng đặc biệt này ra.

**Hình 2.4: Kinder Egg của Ferrero**



#### 2.2.4. Đánh giá ý tưởng kinh doanh

Ý tưởng kinh doanh cho dù sáng tạo và đổi mới đến thế nào cũng phải được phân tích tính khả thi. Trước hết, hãy đánh giá ý tưởng bằng cách trả lời ba câu hỏi sau. Thứ nhất, có khách hàng và thị trường có đủ lớn để thực hiện ý tưởng kinh doanh này? Thứ hai, yêu cầu về vốn xét trong mối quan hệ với ước tính doanh thu và chi phí có phù hợp? Thứ ba, có đội ngũ để thực hiện ý tưởng này?

Sau đó, cần đánh giá trên các phương diện ngành, thị trường, sản phẩm/dịch vụ, đội ngũ, tài chính. Bảng sau đây sẽ cho thấy các câu hỏi chính liên quan đến các khía cạnh đó.

**Bảng 2.2: Phân tích khả thi: Các câu hỏi chủ yếu**

Phương diện	Các câu hỏi chủ yếu
Ngành	Đặc điểm, xu hướng và chu kỳ sống của ngành
	Rào cản gia nhập
	Chi phí R&D và công nghệ
	Lợi nhuận biên của ngành
	Nhà phân phối, sản xuất, cung ứng nói gì về ngành
	Những “tay chơi” lớn trong ngành
Thị trường/Khách hàng	Thị trường tiềm năng nào cho doanh nghiệp?
	Đặc điểm nhân khẩu học và tâm lý của thị trường mục tiêu
	Đặc điểm của khách hàng đầu tiên?
	Cần sản phẩm/dịch vụ là gì? Làm thế nào đáp ứng tốt nhất cầu thị trường?
Sản phẩm/dịch vụ	Đặc điểm và lợi ích của sản phẩm/dịch vụ
	Phát triển sản phẩm cần phải làm gì? và thời gian cần thiết hoàn thành?
	Quyền sở hữu trí tuệ?
	Sản phẩm/dịch vụ khác biệt với các sản phẩm khác trên thị trường như thế nào?
	Ai là đối thủ cạnh tranh và cách bạn khác biệt họ
	Năng lực lõi của đối thủ cạnh tranh? Họ có khả năng cạnh tranh với bạn?
	Các phương án kênh phân phối
Đội ngũ	Kinh nghiệm và chuyên môn
	Có sự thiếu hụt về kinh nghiệm và chuyên môn không? Nếu có giải quyết thế nào?
Tài chính	Yêu cầu vốn đầu tư và vốn lưu động, cố định
	Bao lâu thì có dòng tiền dương
	Điểm hòa vốn?

Phương diện	Các câu hỏi chủ yếu
	Giả định chi tiết hoặc lý giải cho các con số
	Những sự kiện chính trong 2 năm tới và cách các sự kiện chính này thúc đẩy sự thay đổi doanh nghiệp?
	Thời hạn hoàn thiện các nhiệm vụ để bắt đầu kinh doanh

### 2.3. Thực hành

#### 2.3.1. Tình huống 1: Kiếm hàng triệu đô la từ ý tưởng kinh doanh ngộ nghĩnh

Vào một đêm tháng Tư năm 1975, Gary Dahl, một chuyên gia quảng cáo đang làm việc tại California mở tiệc rượu chiêu đãi bạn bè thân nhân dịp sinh nhật của mình. Và trong lúc chén thù chén tạc, Gary đã nói với các bạn của mình rằng ông đang có một ý tưởng tuyệt diệu. Đối với ông, chó, mèo, chim và cá đều là những thứ quấy rầy con người. Chúng làm đồ đạc trở nên lộn xộn, đôi khi gây ồn ào, khó chịu cho những người xung quanh, khiến chủ nhân của chúng phải đau đầu. Và ông kể rằng, ông đang sở hữu một hòn đá "lý tưởng" nhất trên đời – dễ chăm sóc, rẻ tiền, không bằng phẳng như lũ chó mèo vô tích sự, lại có một "nhân cách" tuyệt diệu. Câu chuyện tưởng chừng như khùng khùng điên điên của Gary lại thu hút được đám bạn bè. Họ bắt đầu bàn tán xôm tụ xung quanh ý tưởng lạ đời về hòn đá.

Dahl dành hai tuần tiếp sau đó để viết cuốn Hướng dẫn Đào tạo Hòn đá Cung - một bài hướng dẫn từng bước để thiết lập một mối quan hệ mật thiết với vật cưng địa chất này, bao gồm cả hướng dẫn cách để làm hòn đá lăn tròn và cách để huấn luyện hòn đá trong nhà. "Hãy đặt hòn đá lên một tờ báo nào đó. Hòn đá sẽ không bao giờ biết tờ giấy đó dùng để làm gì và vì vậy sẽ không yêu cầu được hướng dẫn thêm." Kèm theo cuốn sách, Dahl quyết định tạo ra một Hòn đá Cung thực sự. Ông đến một cửa hàng cung cấp vật liệu xây dựng ở San Jose và tìm thấy hòn đá đắt nhất tại đó – Hòn Bãi biển Rosarita, một hòn cuội tròn màu xám, có kích thước nhỏ xinh được bán với giá một xu. Ông gói hòn đá trong một cái hộp quà có hình giống như một cái cũi nhốt vật cưng, bên trong nhồi vỏ bào, và để kèm với cuốn sách hướng dẫn.

Hòn đá cung được giới thiệu tại buổi triển lãm quà tặng vào tháng Tám ở San Francisco (thị trường quà tặng dễ bị đột nhập hơn thị trường đồ chơi đắt giá), rồi sau đó ở New York. Ngay lập tức, sản phẩm của Gary đã được một đại gia đặt mua với số lượng ban đầu là năm trăm viên. Gary Dahl phát hành một bản tin có bức ảnh ông

đứng giữa rất nhiều các hộp Đá Cưng. Tờ Newsweek đã dành nửa trang để in câu chuyện hấp dẫn này, và tới cuối tháng Mười, Gary Dahl đã chở khoảng mười ngàn Hòn đá Cưng mỗi ngày. Ông xuất hiện trên chương trình “The Tonight Show” hai lần. Tới Giáng sinh, khi hai tấn rưỡi đá đã được bán hết, ba phần tư số tờ nhật báo ở Mỹ đều đưa tin về câu chuyện Đá Cưng. Các câu chuyện trên mặt báo thường đăng tải trích dẫn những câu bông đùa của Dahl về mức độ "nghe lờ" của từng hòn đá với nhiều thử nghiệm trước khi được chọn và đóng hộp. Một triệu hòn đá được bán với giá \$3,95 cho mỗi hòn chỉ trong vòng vài ba tháng! Và Gary Dahl đã nhanh chóng trở thành triệu phú.

Ngay lập tức, một loạt "phiên bản mới" của hòn đá cưng hoặc các sản phẩm "ăn theo" đã tràn ngập thị trường. Thậm chí, có người còn mạnh miệng quảng cáo cho sản phẩm của mình là “Hòn đá Cưng nguyên bản”. Hàng loạt sản phẩm ăn theo như sách báo, băng đĩa như Những bài học của hòn đá Cưng hay Dịch vụ chôn cất hòn đá tại biển..., đã ra đời. Ngay sau lễ Giáng sinh năm 1975, Gary Dahl đã gọi số Hòn đá Cưng còn lại là các món quà nhân ngày lễ tình yêu Valentine dành cho những người đang yêu và đang cần một vật nuôi có chi phí thấp, song Hòn đá Cưng đã nhanh chóng trở thành thú chơi nhất thời của năm cũ.

Ngay sau lễ Giáng sinh năm 1975, Gary Dahl đã gọi số Hòn đá Cưng còn lại là các món quà nhân ngày lễ tình yêu Valentine dành cho những người đang yêu và đang cần một vật nuôi có chi phí thấp, song Hòn đá Cưng đã nhanh chóng trở thành thú chơi nhất thời của năm cũ. Dahl từ bỏ công việc quảng cáo và thành lập công ty Rock Bottom Productions và hai năm sau được Don Kracke, người phát minh ra Rickie Trickie Sticky - đồ trang sức chuyên dành ở phòng tắm cao cấp, đưa vào cuốn sách Làm thế nào để Biến Ý tưởng của bạn thành Một Triệu Đô la. Dahl tâm sự với Kracke: “Tôi đã có thêm bốn ý tưởng nữa. Cứ đợi và bạn sẽ được chứng kiến!” Song không ai biết được đã có ý tưởng nào trong bốn ý tưởng đó trở thành hiện thực hay chưa.

Dù vận may của Dahl sau sự kiện Hòn đá Cưng có thể nào đi chăng nữa thì ông cũng trở thành một trong những biểu tượng làm nức lòng những người muốn kinh doanh trong thời hiện đại. Với Don Kracke và các nhà phát minh khác, chẳng hạn như Ken Hakuta (tác giả cuốn Làm thế nào để tạo ra một nhất thời và kiếm một triệu đô la) và Robert L. Shook (tác giả cuốn Tại sao Tôi lại không nghĩ ra điều đó nhỉ!), thì câu chuyện về Hòn đá Cưng là một nguồn cảm hứng vô tận để tạo nên những cơn sốt mới và kiếm hàng triệu đô la cho những thiên tài phát minh ý tưởng. Với hầu hết những người thiếu óc sáng tạo, thì Hòn đá Cưng là một trong những ví dụ dị thường nhất không thể giải thích được của tính điên rồ của thị trường.

Nhưng Ken Hakuta đã có lời giải thích cho thành công nhất thời của cái mà ông

gọi là “trò đùa ngớ ngẩn vô dụng” như Hòn đá Cung: Nó tạo cho mọi người một vài khoảnh khắc vui vẻ mà không cần ý nghĩa gì trong một thế giới phức tạp. Hakuta nói: “Nếu có thêm những món đồ nhất thời như thế thì thế giới sẽ cần ít các nhà tâm thần học hơn nhiều... Thay vì trả cho các khóa trị liệu với giá \$100 mỗi giờ, bạn có thể vui vẻ ngồi chơi trong phòng mình vài giờ liền cùng một món đồ chơi vui vẻ để giảm stress. Khi mở cửa ra ngoài, bạn là người hoàn toàn khỏe mạnh.”

### 2.3.2. Tình huống 2: *Che'rie Shop - Do it yourself!*

Che'rie - shop cung cấp dịch vụ Café + dạy trang trí những chiếc bánh, dạy may vá những bộ đồ pyjama đôi, những gói sản phẩm quà tặng cho những người thân yêu. Đối tượng chủ đạo của Che'rie là các bạn nữ từ 15- 30 tuổi.

“Do-It-Yourself” (Tự bạn làm nó) là điểm khởi đầu cho ý tưởng xây dựng Dự án Che'rie Shop của nhóm tác giả Vương Thùy Hương, Đoàn Thị Bích Ngọc, Nguyễn Thị Liên Trang, Nguyễn Thanh Thủy, Dương Vân Hằng, Trần Hồng Lam, Phạm Thị Việt Hoa và Vương Thùy Hương (Trường ĐH Ngoại Thương). Dự án được nhận định là ý tưởng dịch vụ tiên phong trên thị trường Hà Nội.



**Các dịch vụ chính** Che'rie - shop cung cấp dịch vụ Café + dạy trang trí những chiếc bánh, dạy may vá những bộ đồ pyjama đôi, những gói sản phẩm quà tặng cho những người thân yêu. Đối tượng chủ đạo của Che'rie là các bạn nữ từ 15- 30 tuổi, bằng tình cảm với những người mình yêu thương, qua dịch vụ của Che'rie, các bạn nữ sẽ được học cách để tự mình giữ gìn và nâng niu tình yêu, hạnh phúc gia đình mình. Ngoài ra, “Che'rie - shop” còn thường xuyên tổ chức các hoạt động xã hội nhằm giúp



đỡ những bạn trẻ thiếu may mắn trong độ tuổi từ 15-18 tuổi. Hiện nay, Dự án Che'rie -Shop đã được triển khai vào hoạt động tại số108B, ngõ 133, Thái Hà, Hà Nội. Trước mắt, dự án tập trung vào dịch vụ dạy làm bánh với tên gọi Che'rie - Cake. Giai đoạn tiếp theo, khi thương hiệu Che'rie - Shop được đón nhận trên thị trường, nhóm dự án sẽ mở rộng sang dịch vụ may vá, Che'rie - Mode. Bên cạnh đó, với phương châm coi kinh doanh là phương tiện nhằm phục vụ mục đích xã hội, Che'rie mong muốn trở thành mái nhà cho trẻ em có hoàn cảnh đặc biệt khó khăn, tạo điều kiện cho các em có công ăn việc làm, được đào tạo nghề và các kỹ năng sống thông qua chương trình “Share it”: kết nối học sinh, sinh viên tình nguyện với các em thông qua các buổi dạy phụ đạo, hoạt động xã hội và các buổi đào tạo về kỹ năng sống.**Cơ sở ra đời của dự án Che'rie - Shop** \* Xu hướng phát triển kinh tế dẫn đến những đòi hỏi cao hơn của người tiêu dùng về các dịch vụ vui chơi, giải trí và sự tự khẳng định bản thân. \* Phong trào “Do it yourself” trở thành một trào lưu mới trong giới trẻ trên toàn thế giới và đã có những ảnh hưởng nhất định ở Việt Nam. Với việc tự tay làm các sản phẩm handmade như khăn len, hoa giả, đồ lưu niệm, các bạn trẻ được thỏa sức sáng tạo và khám phá bản thân. Nắm bắt được nhu cầu, hay cũng là cơ hội đầy tiềm năng này, Che'rie mang đến mô hình dịch vụ “ Do it yourself với Bánh và May Vá” nhằm tạo ra một định vị khác biệt. “Nấu ăn và may vá dù thế nào vẫn được xem là hai công việc thiết yếu nhất trong việc giúp các bạn nữ nâng niu tình cảm gia đình mình” . \* Sự thể hiện tình cảm, sự quan tâm của mình với những người yêu thương. \* Che'rie ra đời với mong muốn đưa đến một cơ hội nhỏ giúp trẻ em mồ côi có điều kiện được chăm sóc, đào tạo các kỹ năng để giúp các em hoàn thiện hơn nhân cách và có định hướng về nghề nghiệp khi trưởng thành, giúp các em trở thành người có ích cho xã hội. Che'rie hướng tới việc kết hợp giữa mục tiêu kinh doanh và lợi ích xã hội, môi trường.

Nguồn: Chương trình khởi nghiệp Báo Diễn đàn doanh nghiệp Việt Nam

Câu hỏi:

1. Hãy đánh giá ý tưởng kinh doanh Che'rie
2. Nhận xét về mô hình kinh doanh này và đưa ra các gợi ý để nâng cao tính khả thi của dự án

### 2.3.3. Đề xuất ý tưởng kinh doanh

1. Ý tưởng kinh doanh:

.....  
.....  
.....  
...

2. Ngành kinh doanh:

- .....Thương mại                       .....Sản xuất  
 .....Dịch vụ                               .....Nông lâm ngư nghiệp  
 .....Loại khác, ghi cụ thể

3. Sản phẩm/dịch vụ dự kiến kinh doanh:

.....  
.....  
.....  
.....

4. Dự kiến khách hàng sẽ là:

.....  
.....  
.....  
.....

5. Lợi ích khách hàng đạt được khi mua sản phẩm/dịch vụ:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

### 2.3.4. Tìm hiểu khách hàng

Đặc điểm	Mô tả sơ lược
Ai sẽ là khách hàng của bạn? (Mô tả chung)	
Tuổi	
Giới tính	
Địa điểm (nơi họ sinh sống)	

Thu nhập (ghi cụ thể)	
Các yếu tố khác	
Khi nào thì họ mua sản phẩm hay dịch vụ của bạn?	
Họ sẽ trả mức giá bao nhiêu?	
Họ sẽ mua vì lý do gì?	
Quy mô thị trường trong tương lai (xu hướng tăng hay giảm, giữ nguyên)	

2.3.5. Tìm hiểu đối thủ cạnh tranh

Đặc tính của đối thủ cạnh tranh	Sản phẩm/dịch vụ của tôi	Đối thủ cạnh tranh A	Đối thủ cạnh tranh B	Đối thủ cạnh tranh C
Tên:		.....	.....	.....
Địa chỉ:		.....	.....	.....
Điện thoại:		.....	.....	.....
		.....	.....	.....
		.....	.....	.....
Giá cả				
Chất lượng				
Độ sẵn có				
Khách hàng				
Kỹ năng của nhân viên				
Uy tín				
Quảng cáo				
Giao hàng				
Địa điểm				

Dịch vụ/sản phẩm của tôi đặc biệt vì:

.....

.....

.....

.....

.....



Dịch vụ / sản phẩm của tôi so với đối thủ cạnh tranh có những lợi thế sau:

Đối thủ cạnh tranh A:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Đối thủ cạnh tranh B:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Đối thủ cạnh tranh C:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## CHƯƠNG 3: NỘI DUNG KẾ HOẠCH KINH DOANH

### 3.1. Mục tiêu

Học xong chương này, học viên sẽ nắm được các kiến thức sau:

- Hiểu nội dung bản kế hoạch kinh doanh
- Biết tránh những sai lầm trong lập kế hoạch kinh doanh
- Thực hành lập kế hoạch kinh doanh của mình

### 3.2. Lý thuyết

#### 3.2.1. Nội dung bản kế hoạch kinh doanh

Một bản kế hoạch kinh doanh thường không đòi hỏi người viết phải trau chuốt về ngôn từ nên các ý chính có thể được viết dưới dạng gạch đầu dòng miễn sao bảo đảm yếu tố rõ ràng mạch lạc. Ngoài ra để làm phong phú và tăng tính hấp dẫn, dễ hiểu của bản kế hoạch, bạn có thể sử dụng hình ảnh, đồ thị và bảng biểu để minh họa cho ý tưởng của mình. Kết cấu của một bản kế hoạch kinh doanh khá linh hoạt. Sau đây là một số chủ đề cơ bản của bản kế hoạch kinh doanh:

(i) Phân tích thị trường: **phân tích ngành, khách hàng và đối thủ cạnh tranh...** là phần trọng yếu mà từ đó người viết (cũng như người đọc) có thể xác định được phân khúc thị trường, tiềm năng phát triển, nhu cầu khách hàng, cách thức tiếp cận khách hàng, tình hình các đối thủ cạnh tranh...

(ii) Sản phẩm, dịch vụ: mô tả sản phẩm, dịch vụ mà công ty sẽ cung cấp, chú trọng vào lợi ích mà khách hàng sẽ nhận được khi sử dụng sản phẩm, dịch vụ của mình.

(iii) Chiến lược thực hiện và **kế hoạch Marketing**: ở mức tối thiểu thường bao gồm các chiến lược tiếp thị, quảng bá, và bán hàng; nên bao gồm những cột mốc về ngày tháng và chi phí.

(iv) **Kế hoạch sản xuất/ tác nghiệp:**

(v) **Kế hoạch phát triển doanh nghiệp:**

(vi) Đội ngũ quản lý: phần này rất được nhà đầu tư chú trọng, bao gồm một sơ đồ tổ chức, sơ lược về năng lực của những người tham gia dự án, xác định những kỹ năng còn thiếu sót và chiến lược bổ trợ những thiếu sót ấy, cuối cùng là kế hoạch nhân sự ở cấp lãnh đạo.

(vii) **Các rủi ro chủ yếu và biện pháp đối phó:**

(viii) Phân tích tài chính (**Kế hoạch tài chính**): các báo cáo dự toán ở mức tối thiểu về kết quả kinh doanh, cân đối kế toán, lưu chuyển tiền tệ cho 3-5 năm; ngoài ra có thể phân tích thêm về thời điểm hòa vốn hoặc các chỉ tiêu tài chính cơ bản.

Ngoài các chủ đề trên, còn có thể bổ sung phần phụ lục. Phần phụ lục có thể bao gồm bất cứ tài liệu nào cần để làm rõ hơn tính hợp lý của ý tưởng kinh doanh mà không thể gộp vào các phần chính của bản kế hoạch. Những tài liệu có thể được đưa vào phần phụ lục là các bản sơ yếu lý lịch (thường cô đọng trong một trang giấy) của các thành viên chính trong nhóm sáng lập/điều hành doanh nghiệp, điều lệ hoạt động của doanh nghiệp, các đặc điểm kỹ thuật...

### *3.2.1.1. Phân tích bối cảnh*

Mục đích của phần này là trình bày cơ hội kinh doanh và cách thức nhà kinh doanh sẽ nắm bắt cơ hội đó. Trước khi mô tả sản phẩm và dịch vụ, cần đưa ra bối cảnh cạnh tranh.

Mô hình phù hợp giúp làm sáng tỏ cơ hội kinh doanh là mô hình nhận thức về cơ hội kinh doanh của Timmon. Sử dụng mô hình 3M – cầu thị trường (market demand), quy mô thị trường (market size) và phân tích biên lợi nhuận (margin analysis) – sẽ giúp lượng hóa ý tưởng kinh doanh và đánh giá cơ hội kinh doanh hấp dẫn đến mức nào.

Trước tiên, xem xét cầu thị trường: Nếu thị trường tăng trưởng 20% hoặc cao hơn thì cơ hội kinh doanh là hấp dẫn. Tuy nhiên không nên cứng nhắc vì tỷ lệ tăng trưởng được coi là thấp hay cao còn tùy thuộc vào bối cảnh vĩ mô của nền kinh tế và sự kỳ vọng của nhà kinh doanh (gắn với rủi ro).

Thứ hai, xem xét quy mô và cấu trúc thị trường: thị trường đang phát triển với tốc độ tăng trưởng nhanh và có triển vọng làm thay đổi phong cách sống thường được coi là hấp dẫn. Thí dụ, các thị trường máy tính cá nhân, ổ đĩa và phần cứng máy tính của những năm 1980 đã phát triển “nóng”. Rất nhiều doanh nghiệp mới thành lập và đi đầu trong những công nghệ mới phát triển, trong số đó các công ty Apple, Microsoft và Intel. Vào thập niên 90, Internet nổi lên như một xu hướng mới thu hút sự chú ý của tất cả mọi người. Bước sang thế kỷ XXI, công nghệ sinh học trở nên hấp dẫn hơn. Dạng cấu trúc thị trường khác có triển vọng là các thị trường phân tán bao gồm các doanh nghiệp nhỏ, phân tán cạnh tranh với nhau trên cơ sở từng khu vực. Nhiều tên tuổi lớn trong ngành bán lẻ đã cách mạng hóa những thị trường manh mún, phân tán. Thí dụ, những tập đoàn bán lẻ như Wal-mart, Staples và Home Depot đã hợp nhất các thị trường manh mún thông qua cung cấp các sản phẩm có chất lượng với giá cả thấp hơn. Do đó, dẫn đến sự sụp đổ của các cửa hàng tạp hóa nhỏ. Các tập đoàn đó đã thay thế các cửa hàng dụng cụ gia đình, thiết bị văn phòng bán giảm giá nằm rải rác ở các địa phương.

Chữ “M” cuối cùng là phân tích lợi nhuận biên (margin): các doanh nghiệp trong ngành đang xét có hưởng mức lãi gộp (doanh thu – chi phí biến đổi) cao hay

thấp (ví dụ so với mức 40%)? Lãi gộp cao hơn cho phép thu được doanh lợi cao hơn, điều này dẫn đến triển vọng phát triển doanh nghiệp lớn hơn.

Mô tả tổng thể ngành kinh doanh qua các tiêu chí như doanh thu, tỷ lệ tăng trưởng và xu hướng phát triển trong tương lai sẽ góp phần tạo dựng nên bối cảnh cạnh tranh của sản phẩm. Trong phần này, cần tránh bàn luận về mô hình kinh doanh – sản phẩm hoặc dịch vụ dự định kinh doanh. Thay vào đó, nên phân tích một cách khách quan với mục đích làm nổi bật một khoảng trống hay ngách thị trường vẫn còn bỏ ngỏ. Hiện tại ngành được phân đoạn như thế nào trong tương lai, sẽ phân đoạn ra sao? Sau khi xác định các đoạn thị trường thích hợp, hãy xác định đoạn thị trường mà sản phẩm của bạn nhằm vào. Đặc biệt hãy lưu ý để đừng quên biện luận về những xu hướng quan trọng sẽ định hình phân đoạn thị trường đó trong tương lai.

#### Phân tích khách hàng

Sau khi đã xác định khoảng trống thị trường dự định đầu tư cần mô tả nhu cầu của đối tượng khách hàng. Trong phần này cần sử dụng các thông tin nhân khẩu học; càng xác định rõ các khách hàng cụ thể bao nhiêu thì càng có khả năng cung ứng sản phẩm mà khách hàng thực sự mong muốn bấy nhiêu. Cần xác định khách hàng mục tiêu của mình là ai để có thể làm ra sản phẩm mà khách hàng mục tiêu mong muốn. Ví dụ, không nên cho rằng mọi người đều thích một thể loại phim ảnh nào đó và cách xem phim cũng giống nhau. Cũng đừng nên mở hiệu băng đĩa chỉ bởi vì bạn là người thích xem phim và do đó bạn nghĩ sẽ có nhiều người chung sở thích với mình. Hãy tìm ra những bằng chứng thực tế cho thấy nhu cầu thực sự của đối tượng khách hàng mục tiêu.

Cũng có ý kiến cho rằng sẽ tốt hơn nếu nhà kinh doanh không chỉ mô tả các đặc điểm nhân khẩu học của các khách hàng tiềm năng mà còn có thể xác định rõ họ bằng địa chỉ, số điện thoại và địa chỉ email. Bởi lẽ khi biết khách hàng cụ thể là ai, nhà kinh doanh có thể đánh giá được điều gì thuyết phục họ mua hàng, cách bán hàng cho họ (phương thức bán hàng trực tiếp, bán hàng qua hệ thống bán lẻ, qua Internet, qua thư trực tiếp...), chi phí bao nhiêu để thu hút và “giữ chân” khách hàng đó,... Một bản liệt kê các khách hàng theo tiêu chí cơ bản ở trên được trình bày trong bản kế hoạch có thể sẽ rất ấn tượng đối với người đọc. Nó sẽ truyền đạt khối lượng lớn thông tin một cách nhanh chóng.

#### Phân tích đối thủ cạnh tranh

Phân tích cạnh tranh được tiến hành ngay sau khi phân tích khách hàng. Yếu tố cơ bản khởi đầu phân tích cạnh tranh là sản phẩm hay dịch vụ cụ thể mà khách hàng mong muốn. Các đặc tính của sản phẩm hình thành cơ sở cạnh tranh với các đối thủ trực tiếp và gián tiếp của bạn. Ở đây, nhà kinh doanh có thể sử dụng ma trận hình ảnh

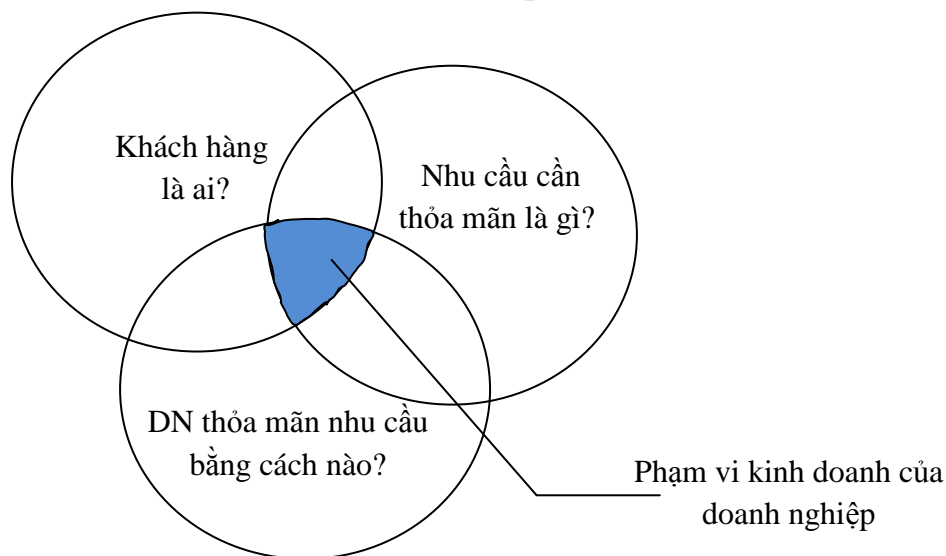
cạnh tranh để có một cách nhìn trực quan về lợi thế cạnh tranh và cơ sở của chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

Thông tin về đối thủ cạnh tranh là các công ty cổ phần đại chúng có thể tiếp cận tương đối dễ dàng nhưng sẽ khó hơn với các loại hình khác. Cách tốt nhất để thu thập thông tin về cạnh tranh là thông qua mạng lưới các mối quan hệ kinh doanh và các hội chợ thương mại.

### 3.2.1.3. Mô tả sản phẩm/dịch vụ

Hoàn tất phân tích khách quan ở phần trên sẽ tạo cơ sở cho việc mô tả công ty và hoạt động kinh doanh. Nên trình bày tên công ty, nơi thành lập công ty, hình thức pháp lý và mô tả ngắn gọn hoạt động kinh doanh của công ty chỉ trong một vài đoạn văn. Phần này cũng nên làm nổi bật những kết quả công ty đã đạt được đến thời điểm viết bản kế hoạch này; những thành tựu quan trọng đã đạt được trong quá trình phát triển của doanh nghiệp.

**Hình: Mô hình Abell xác định phạm vi kinh doanh**



Nên mô tả kỹ sản phẩm bằng đồ họa để hấp dẫn về mặt trực quan (mô hình Abell). Hãy nhấn mạnh làm thế nào sản phẩm của bạn phù hợp với yêu cầu về giá trị của khách hàng. Sản phẩm có những đặc tính gì và sẽ đem đến cho khách hàng những giá trị gia tăng nào? Nhu cầu chưa được đáp ứng nào của khách hàng sẽ được thỏa mãn?

Phần này cần xác định một cách rõ ràng và sinh động lợi thế cạnh tranh của sản phẩm/dịch vụ. Dựa vào phân tích cạnh tranh cần lý giải tại sao các sản phẩm của doanh nghiệp tốt hơn, rẻ hơn, nhanh hơn... so với những thứ khách hàng hiện tại có thể mua được. Lợi thế của sản phẩm có thể là sự phối hợp của nhiều yếu tố. Trong thực tế, các lợi thế cạnh tranh tốt nhất được tạo thành từ một tập hợp các yếu tố vì điều này

khuyến cho lợi thế khó bị sao chép.

#### 3.2.1.4. Chiến lược và kế hoạch Marketing

Bản kế hoạch kinh doanh nên thể hiện tầm nhìn và chiến lược doanh nghiệp vì điều đó cho thấy triển vọng thực sự của doanh nghiệp. Do vậy, nên dành một hoặc hai đoạn luận giải về kế hoạch tăng trưởng của doanh nghiệp. Nếu doanh nghiệp gia nhập thị trường thành công sẽ tự tạo ra luồng tiền để phục vụ cho kế hoạch tăng trưởng hoặc là đủ hấp dẫn để huy động thêm vốn góp cổ phần ở mức giá cao hơn. Nên trình bày trong kế hoạch tăng trưởng các đối tượng khách hàng mục tiêu hàng thứ hai, thứ ba mà doanh nghiệp sẽ nhắm tới.

Các nội dung cơ bản của kế hoạch Marketing bao gồm việc trình bày kế hoạch thị trường mục tiêu, kế hoạch sản phẩm/dịch vụ, kế hoạch giá cả, kế hoạch phân phối, kế hoạch quảng cáo, khuyến khích trưng và bán hàng, các dự báo bán hàng và marketing.

##### Thị trường mục tiêu

Dựa vào những hiểu biết thu thập được từ phân tích khách hàng cần lựa chọn thị trường mục tiêu và định vị sản phẩm của mình một cách thích hợp. Trước hết cần xác định các tiêu thức phân đoạn thị trường. Ví dụ, lý do chọn mua sản phẩm thường được xác định trong khoảng biến thiên giữa hai thái cực: sản phẩm được mua bởi lý do thuần túy lý trí và bởi lý do thuần túy cảm tính.

##### Sản phẩm dịch vụ

Phần này được hình thành từ kế hoạch thị trường mục tiêu và nhằm mô tả sản phẩm của doanh nghiệp khác biệt hóa so với các sản phẩm cạnh tranh như thế nào. Nhà kinh doanh cần luận giải lý do tại sao khách hàng sẽ chuyển sang mua hàng của doanh nghiệp và làm cách nào để giữ chân được khách hàng để trong tương lai họ không chuyển sang mua sản phẩm của đối thủ cạnh tranh. Sử dụng các đặc tính đã được xác định trong ma trận hình ảnh khách hàng để xây dựng một sơ đồ trực quan hữu ích về đặc tính của sản phẩm để so sánh sản phẩm của doanh nghiệp với các đối thủ cạnh tranh.

Cũng nên luận giải về cách thức doanh nghiệp phục vụ khách hàng ở phần này. Doanh nghiệp sẽ cung cấp những hỗ trợ kỹ thuật nào? Chính sách bán hàng ra sao? Những nâng cấp và cải tiến sản phẩm nào sẽ được đưa ra và bao giờ? Điều quan trọng là trình bày chi tiết tất cả các nỗ lực đó bởi vì chúng đều được tính vào giá cả của sản phẩm. Nhiều nhà kinh doanh không lượng hóa hết chi phí của những dịch vụ đó nên dẫn đến cạn tiền mặt và cuối cùng không trả được các khoản nợ.

##### Giá cả

Xác định giá cho sản phẩm luôn luôn là một việc khó. Hai cách tính giá cơ bản là phương pháp cộng chi phí và phương pháp cầu thị trường.

Theo phương pháp thứ nhất, :  $Giá\ cả = giá\ thành + lợi\ nhuận\ kỳ\ vọng$ . Tuy nhiên nên tránh sử dụng phương pháp đặt giá cộng chi phí vì một số lý do. Trước hết, khó xác định được chính xác chi phí thực tế, đặc biệt là đối với doanh nghiệp mới thành lập chưa có nhiều kinh nghiệm hoạt động. Các doanh nghiệp mới thành lập thường đánh giá quá thấp chi phí thực tế để phát triển sản phẩm của mình. Thí dụ, thực tế phải tốn chi phí bao nhiêu để viết một phần mềm nào đó? Chi phí ở đây bao gồm tiền lương, chi phí cho máy tính và các thiết bị khác, chi phí quản lý... Vì đa số các doanh nhân đều đánh giá thấp các chi phí này nên họ có xu hướng định giá sản phẩm thấp hơn so với mức đáng ra phải áp dụng. Các doanh nhân thường “ngụy biện” rằng họ đưa ra mức giá thấp để thâm nhập thị trường và gia tăng thị phần nhanh chóng. Các vấn đề đối với mức giá thấp là có thể sẽ khó nâng giá lên sau này, cầu về sản phẩm tại mức giá thấp đó có thể vượt quá năng lực sản xuất sản phẩm và giá thấp có thể hạn chế luồng tiền một cách không cần thiết.

Do đó, phương pháp định giá tốt hơn là tìm hiểu thị trường và xác định một mức giá hợp lý dựa trên các sản phẩm/dịch vụ mà đối thủ cạnh tranh cung ứng và sản phẩm được định vị như thế nào (quyết định giá trị cảm nhận của khách hàng về sản phẩm/dịch vụ). Nếu doanh nghiệp cung ứng một sản phẩm có giá trị và chi phí thấp, mức giá sẽ thấp hơn mức giá thị trường. Sản phẩm chất lượng tốt hơn và có nhiều chức năng hơn (đây là trường hợp thường xảy ra hơn) thường có giá cao hơn trên thị trường.

#### Phân phối sản phẩm

Phần này xác định cách thức sản phẩm của doanh nghiệp tiếp cận với khách hàng. Kế hoạch phân phối có nội dung rộng lớn hơn là những khía cạnh mang tính tác nghiệp. Nó có thể quyết định tương lai của doanh nghiệp ngang với hoặc thậm chí hơn cả bản chất của sản phẩm. Internet có thể là cách thức phân phối hữu hiệu trong bối cảnh hiện nay.

#### Quảng cáo và khuyến khích

Với nguồn lực hạn chế, cần lựa chọn cẩn thận kế hoạch thích hợp. Những con đường nào là hiệu quả nhất giúp doanh nghiệp đến với các khách hàng mục tiêu của mình? Nếu doanh nghiệp có thể xác định các khách hàng mục tiêu bằng tên của họ thì gửi thư trực tiếp có thể hiệu quả hơn là sử dụng những quảng cáo chớp nhoáng trên các phương tiện thông tin đại chúng. Hãy thử tận dụng những kỹ thuật cơ bản như nỗ lực quan hệ công chúng trên các phương tiện thông tin đại chúng. Sheri Poe, người sáng lập hãng giày Ryka cho phụ nữ, xuất hiện trên chương trình của Oprah Winfrey để chào hàng các mẫu giày được thiết kế dành cho phụ nữ. Sự thành công từ chương trình đó thật quá sức mong đợi.

Các kế hoạch xúc tiến và khuyến khích trưng chi tiết sẽ phục vụ cho nhiều mục đích bao gồm các ước tính chính xác về chi phí và từ đó giúp doanh nghiệp đánh giá lượng vốn cần huy động. Các kế hoạch này cũng làm tăng uy tín của doanh nghiệp trong con mắt của các nhà đầu tư tiềm năng vì điều này cho thấy nhà kinh doanh hiểu rõ về ngành và thị trường.

#### Bán hàng

Phần này đóng vai trò là xương sống hỗ trợ cho tất cả các nội dung nêu trên. Cụ thể, phần này mô tả chất lượng và số lượng các nguồn nhân lực cần dành cho nỗ lực bán hàng. Bao nhiêu nhân viên bán hàng, nhân viên hỗ trợ khách hàng... cần đến? Những người đó là nhân viên trong nội bộ công ty hay thuê ngoài?

Để xây dựng bản kế hoạch có sức thuyết phục cao, cần dự báo về doanh thu. Có hai phương pháp xây dựng dự báo doanh thu: phương pháp so sánh và phương pháp tự xây dựng. Sau khi điều tra chi tiết ngành kinh doanh và thị trường, nhà kinh doanh biết được các đối thủ cạnh tranh và hiểu về công việc kinh doanh của mình.

Phương pháp so sánh xây dựng mô hình dự báo về doanh thu dựa theo những kết quả đạt được của các đối thủ cạnh tranh, có điều chỉnh theo thời gian tồn tại của doanh nghiệp, những khác biệt về các đặc tính của sản phẩm, các dịch vụ hỗ trợ quảng cáo và xúc tiến bán hàng,... Doanh nghiệp nên tham khảo một số doanh nghiệp tương đương và giải thích sự khác biệt (nếu có) về mô hình doanh thu.

Với phương pháp tự xây dựng, doanh nghiệp tự xác định tất cả các nguồn phát sinh doanh thu rồi sau đó ước tính giá trị tạo ra từ mỗi nguồn đó trong từng thời kỳ.

#### 3.2.1.5. Kế hoạch tác nghiệp

Nội dung cơ bản trong phần này là chỉ ra hoạt động sản xuất sẽ đóng góp giá trị cho khách hàng như thế nào? Phần này mô tả chi tiết chu trình sản xuất từ đó cho phép đánh giá ảnh hưởng của hoạt động sản xuất đến vốn hoạt động. Thí dụ, doanh nghiệp thanh toán tiền mua nguyên vật liệu đầu vào khi nào? Thời gian sản xuất ra sản phẩm là bao lâu? Khi nào thì khách hàng mua sản phẩm và quan trọng hơn là khi nào thì họ thanh toán tiền mua? Trong thời gian từ lúc bắt đầu quá trình đó đến khi khách hàng thanh toán tiền mua hàng, luồng tiền mặt của doanh nghiệp sẽ cạn dần và điều này có một ý nghĩa nào đó đối với việc huy động vốn. Trái với suy nghĩ trực giác thông thường, nhiều doanh nghiệp mới thành lập và đang tăng trưởng nhanh bị cạn kiệt tiền mặt trong khi lượng bán tăng lên và có lãi lớn từ hoạt động kinh doanh. Bởi vì họ không có kế hoạch tài trợ hợp lý cho lượng vốn bị ứ đọng trong khâu mua sắm, sản xuất, bán hàng và trong các khoản phải thu của khách hàng.

#### Sản xuất

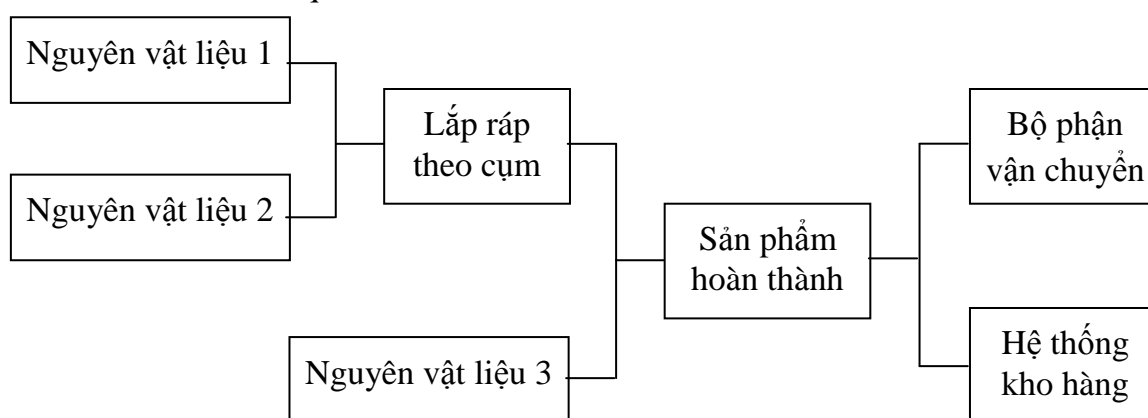
Phần này mô tả tổng quan kế hoạch sản xuất. Doanh nghiệp so sánh với đối thủ



cạnh tranh như thế nào ở các phương diện chi phí, chất lượng sản phẩm, thời gian cung ứng và sự linh hoạt trong hoạt động? Nên nhấn mạnh những khía cạnh tạo ra lợi thế so sánh của mình so với các đối thủ cạnh tranh.

Trong phần này, cũng có thể luận giải về địa điểm các cơ sở sản xuất và cho biết mức độ chúng cải thiện lợi thế cạnh tranh. Hãy thảo luận về các điều kiện sẵn có như lao động, các quy định của địa phương, công tác vận chuyển, kết cấu hạ tầng, gần các nhà cung ứng đầu vào, ... Nội dung phần này cũng nên mô tả các trang thiết bị phục vụ sản xuất, mua hay thuê các thiết bị đó và sự tăng trưởng sản lượng trong tương lai sẽ được đáp ứng như thế nào. Cần đưa ra những thông tin thực tế để làm tăng tính thuyết phục của bản kế hoạch kinh doanh.

Hình: Lưu đồ quá trình sản xuất



### Phạm vi của hoạt động sản xuất

Quá trình sản xuất sản phẩm hoặc cung ứng dịch vụ như thế nào? Mô tả quá trình sản xuất trên một sơ đồ hỗ trợ cho việc ra quyết định: những khâu nào của quá trình đó doanh nghiệp sẽ tự thực hiện và những chi tiết nào thì mua ngoài. Phần này cũng nên trình bày các quan hệ đối tác với những người bán, các nhà cung cấp đầu vào và các đối tác khác.

### Quá trình sản xuất

Phần này cung cấp thông tin chi tiết về các hoạt động hàng ngày của doanh nghiệp. Thí dụ, có bao nhiêu đơn vị sản phẩm sẽ được sản xuất mỗi ngày và những loại đầu vào nào được cần đến? Sơ đồ tổng quan về chu trình hoạt động mô tả tác động của hoạt động sản xuất đến dòng tiền. Khi nhà kinh doanh hoàn tất nội dung này trong bản kế hoạch, họ có thể bắt đầu thiết lập các chỉ tiêu đánh giá hoạt động giúp theo dõi và điều chỉnh quá trình sản xuất trong tương lai. Nếu đây là một bản kế hoạch tác nghiệp, nội dung này có thể bao gồm cả các bản mô tả công việc cụ thể, tuy nhiên thực tế thì có thể không bao gồm.

### 3.2.1.6. Kế hoạch phát triển doanh nghiệp

Kế hoạch phát triển doanh nghiệp gắn liền với lịch trình thời gian chi tiết. Nhiều doanh nghiệp mới bỏ ra nhiều thời gian và công sức để phát triển sản phẩm hay dịch vụ. Ví dụ, các sản phẩm phần cứng và phần mềm mới thường cần thời gian hàng tháng để phát triển. Hãy thảo luận những đặc tính gì của sản phẩm/dịch vụ sẽ phát triển và gắn với lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Phần này cũng nên bàn về bằng sáng chế, thương hiệu, hoặc đăng ký bản quyền (nếu cần).

#### *3.2.1.7. Nhóm đồng sáng lập và điều hành doanh nghiệp*

Phần này thường được các nhà đầu tư chuyên nghiệp đọc sau phần tóm tắt của bản kế hoạch. Phần này cũng đặc biệt quan trọng đối với người đứng đầu doanh nghiệp vì mô tả các thành viên đảm trách những hoạt động chủ chốt và khả năng nổi bật của họ để thực hiện những trách nhiệm đó. Phần nội dung này cũng giúp chủ doanh nghiệp xem xét nhóm cộng sự sẽ làm việc cùng với nhau hiệu quả đến mức nào. Các doanh nghiệp khởi đầu với một nhóm sáng lập viên/nhà quản trị giỏi có xu hướng thành công với tỷ lệ cao hơn.

Mô tả cá nhân của mỗi thành viên nhóm điều hành. Điểm khởi đầu tốt nhất là xác định các thành viên trong nhóm điều hành và chức danh của họ. Thông thường người lãnh đạo doanh nghiệp sẽ giữ vị trí giám đốc điều hành (CEO).

Để dẫn dắt doanh nghiệp đến thành công, cần có một nhóm điều hành có năng lực chuyên môn và kinh nghiệm nghề nghiệp bổ sung và kết hợp tốt với nhau. Ba lĩnh vực chuyên môn quan trọng nhất trong giai đoạn khởi sự là marketing, công nghệ và tài chính. Trong đó, người có kiến thức và kinh nghiệm thực tiễn về marketing và bán hàng thường nắm giữ vị trí giám đốc điều hành, những người khác sẽ là giám đốc công nghệ phụ trách phát triển sản phẩm và giám đốc tài chính một cách tương ứng. Cũng có ý kiến cho rằng kỹ năng quản trị tài chính có thể không phải là thiết yếu trong giai đoạn chuẩn bị khởi sự một doanh nghiệp mới mà nó quan trọng hơn trong suốt quá trình tồn tại và phát triển sau này của doanh nghiệp.

Sơ đồ cơ cấu tổ chức doanh nghiệp đơn giản và tương đối ít cấp trị sẽ phù hợp hơn trong giai đoạn đầu. Sơ đồ tổ chức cũng cung cấp chỉ dẫn để người đọc tham khảo phần mô tả bản thân của từng thành viên nhóm điều hành được trình bày sau đó. Phần mô tả cần chỉ rõ những thành công họ đã đạt được và các kinh nghiệm liên quan.

#### *3.2.1.8. Các rủi ro chủ yếu và biện pháp đối phó*

Mọi doanh nghiệp mới thành lập đều đối mặt với một số rủi ro có thể đe dọa sự tồn tại. Bản kế hoạch kinh doanh cần chỉ ra một số nguy cơ các doanh nghiệp phải đối mặt. Hãy nhận diện các rủi ro đó và trình bày kế hoạch dự phòng của bạn để đối phó chúng. Các rủi ro chính là những giả định cơ bản – đó là những yếu tố cần phải có để doanh nghiệp thành công theo kế hoạch hiện tại. Những giả định cơ bản đó thay đổi

tùy theo từng công ty, nhưng một số loại phổ biến là: sự quan tâm của thị trường đối với sản phẩm và triển vọng tăng trưởng, hành động và trả đũa của đối thủ cạnh tranh, thời gian và chi phí cho phát triển doanh nghiệp, chi phí hoạt động, sự sẵn có và thời gian huy động vốn.

Về cách trình bày, có lẽ hình thức trình bày phần này hiệu quả nhất là dưới dạng bảng cho thấy các rủi ro có thực mà doanh nghiệp của bạn có thể phải đối mặt và những biện pháp giải quyết tương ứng có sức thuyết phục cao

Bảng. Mô hình khung trình bày các rủi ro chủ yếu và biện pháp phòng vệ

<b>Thứ tự</b>	<b>Rủi ro chủ yếu</b>	<b>Biện pháp phòng vệ</b>
1		
2		
...		

### 3.2.1.9. Kế hoạch tài chính

Nếu các phần trước của bản kế hoạch là sự mô tả bằng lời về cơ hội kinh doanh và cách thức khai thác cơ hội đó thì kế hoạch tài chính là sự mô tả bằng các con số. Sự tăng trưởng doanh thu thể hiện mặt thuận lợi của cơ hội kinh doanh. Các chi phí cho thấy cần làm gì để khai thác cơ hội kinh doanh đó. Báo cáo dòng tiền đóng vai trò như một hệ thống cảnh báo sớm về các vấn đề có thể phát sinh (hay chính là các rủi ro cơ bản) và bảng cân đối kế toán cho phép theo dõi và điều chỉnh những tiến triển của doanh nghiệp mới. Người ta nói rằng soạn thảo các báo cáo tài chính xác thực là một trong những khó khăn lớn nhất mà nhiều doanh nhân phải vượt qua.

Trước tiên, dựa trên tầm nhìn và ước tính về lượng vốn cần thiết để đạt được tầm nhìn đó, nhà kinh doanh có thể phát triển một bản liệt kê nguồn vốn và sử dụng vốn. Phần nguồn vốn trình bày chi tiết lượng vốn cần là bao nhiêu và các nguồn vốn được huy động như vốn tự có, vốn góp cổ phần và vốn vay nợ bên ngoài. Bên phần sử dụng vốn sẽ chỉ ra những đồng vốn huy động được sẽ được sử dụng như thế nào. Thông thường, nên huy động đủ vốn cho sự tồn tại của doanh nghiệp trong khoảng từ 12 đến 18 tháng. Nếu huy động nhiều hơn số vốn cần thiết thì phải dành nhiều hơn vốn cổ phần cho nhà đầu tư. Nếu huy động ít hơn số vốn cần thiết thì có thể doanh nghiệp sẽ không đủ tiền để đạt được những mốc phát triển quan trọng trong tương lai và làm gia tăng giá trị doanh nghiệp.

Tiếp theo, cần mô tả các yếu tố cơ bản tác động đến doanh thu và chi phí của doanh nghiệp để giúp người đọc có thể hiểu các con số dự tính. Hãy tách phần mô tả này thành bốn phần nhỏ. Đoạn đầu tiên sẽ dành để giới thiệu tổng quan về mô hình kinh doanh. Sau đó, thể nhắc lại các nguồn phát sinh doanh thu chính và bất cứ thông tin nào khác giải thích cho các con số trong các báo cáo tài chính dự tính.

Phần tiếp theo là trình bày báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh (báo cáo thu nhập). Hãy đề cập về các nhân tố quyết định doanh thu như số lượng người đến cửa hàng, phần trăm trong số họ sẽ mua hàng, mức giá trung bình... Một điều cũng rất quan trọng là tính mùa vụ và các yếu tố khác có thể dẫn đến sự tăng trưởng doanh thu không đều. Sau đó hãy thảo luận về các khoản mục chi phí, chú ý đến giá vốn hàng bán và các khoản mục chi phí hoạt động chính như tiền thuê, chi trả lãi suất, ... Dựa vào sự thuyết minh, người đọc có thể nhìn vào các số liệu tài chính thực tế và nắm được tình hình kinh doanh đang diễn ra. Nhiệm vụ trọng tâm ở đây là giúp người đọc hiểu được các con số trong các báo cáo tài chính. Tuy nhiên, không cần phải cung cấp số liệu chi tiết đến mức như các kế toán viên phải cung cấp khi người ta kiểm toán doanh nghiệp.

Phần tiếp theo sẽ trình bày về báo cáo dòng tiền. Trong phần này, tập trung vào những luồng di chuyển tiền mặt chính như các khoản góp vốn đầu tư và các khoản chi trả nợ. Doanh nghiệp nên trình bày tính chất của các khoản phải thu của khách hàng và các khoản phải trả. Ví dụ, mất bao nhiêu lâu để thu được tiền từ các khoản phải thu của khách hàng?

Phần cuối sẽ trình bày bảng cân đối tài chính. Trong phần này, cần trình bày một số loại tài sản chính như giá trị hàng tồn kho đang nắm giữ và các khoản vay nợ chưa được trình bày rõ trong các phần trên.

### 3.2.2. Mẫu bản kế hoạch kinh doanh của Ngân hàng Thế giới

Công ty tài chính quốc tế (IFC) – Ngân hàng Thế giới đã đưa ra hướng dẫn cụ thể trong việc lập kế hoạch kinh doanh dành cho các doanh nghiệp quy mô vừa và nhỏ. Theo hướng dẫn lập kế hoạch kinh doanh của IFC, Ngân hàng Thế giới, bản kế hoạch kinh doanh thường có 7 phần. Các nội dung cơ bản như sau:

#### Phần giới thiệu

Phần giới thiệu cho kế hoạch kinh doanh - gồm trang bìa, tóm tắt ý chính, và mục lục - quyết định ấn tượng đầu tiên bạn tạo ra cho người đọc. Trong nhiều trường hợp, các phần giới thiệu, đặc biệt là phần tóm tắt, sẽ quyết định liệu người đọc có đọc nốt phần còn lại kế hoạch hay không. Nếu không gây được sự quan tâm của người đọc trong phần tóm tắt này chắc chắn họ sẽ không tiếp tục đọc các phần khác của bản kế hoạch. Do đó, nên trình bày những nội dung có sức thuyết phục cao nhất về cơ hội kinh doanh trong phần đầu tiên này. Có thể gây ấn tượng ngay với người đọc bằng cách nhấn mạnh triển vọng của cơ hội kinh doanh như sau: “Thị trường hiện tại của sản phẩm ABC là 10 triệu đô la, tăng trưởng hàng năm 20%. Thêm nữa, các yếu tố vĩ mô có thể thúc đẩy tốc độ tăng trưởng của thị trường. Công ty nhắm vào cơ hội này với các lợi thế vượt trội về công nghệ và nhân sự”.

Ngoài ra, phần mục lục thể hiện cách người lập kế hoạch kinh doanh tổ chức toàn bộ kế hoạch của mình. Mục lục cần bao gồm các đề mục chính, các đề mục nhỏ, các minh họa (biểu bảng, hình vẽ, sơ đồ, đồ thị), và các phụ lục. Nói cách khác, mục lục cung cấp cho người đọc tấm bản đồ của bản kế hoạch kinh doanh

Một kế hoạch phác thảo tốt nếu được bố cục một cách thiếu chuyên nghiệp sẽ đưa đến cho người đọc một ấn tượng mạnh mẽ về trình độ nghiệp vụ và khả năng của bạn. Trang bìa phải có đầy đủ thông tin thích hợp, phần tóm tắt của bạn phải thuyết phục được người đọc là toàn bộ kế hoạch rất đáng xem, và phần mục lục phải giúp người đọc dễ dàng định hướng được kế hoạch.

#### Mô tả hoạt động kinh doanh

Dù người lập kế hoạch kinh doanh đang tìm muốn vốn hay chỉ đơn thuần phát triển một tài liệu dù nội bộ, vẫn cần có khả năng diễn đạt rõ ràng hình ảnh công ty. Phần mô tả hoạt động kinh doanh chính là cái nhìn chiến lược về công ty, và bao gồm: đơn vị kinh doanh là ai, cung cấp sản phẩm gì, thị trường nào hướng tới, và tại sao việc kinh doanh có thể có lợi nhuận.

Có quá nhiều chủ doanh nghiệp mắc lỗi hoạt động mà không có một cái nhìn chiến lược, lý do cản trở khả năng tăng trưởng và phát đạt của doanh nghiệp. Một chủ doanh nghiệp không có cái nhìn chiến lược sẽ khó có thể miêu tả rõ ràng hoạt động kinh doanh của mình và sẽ rơi vào tình trạng miêu tả dài dòng, lan man, có những cụm từ hay các biệt ngữ không thể hiểu được. Một mô tả dễ hiểu và súc tích về công ty sẽ không chỉ giúp kế hoạch kinh doanh, mà còn hỗ trợ cho bạn trong bất cứ tình huống lệ thường khác - từ việc bắt đầu một quan hệ đến việc thực hiện những cuộc gọi tiếp cận một tờ báo cho một cuộc phỏng vấn. Một phần mô tả hoạt động kinh doanh tiêu biểu bao gồm:

- Tổng quan về ngành kinh doanh
- Luận bàn về công ty
- Miêu tả sản phẩm/ dịch vụ
- Định vị
- Chiến lược giá cả

#### Thị trường

Phần này sẽ cung cấp những số liệu thực tế để thuyết phục nhà đầu tư, đối tác tiềm năng hoặc người đọc là công việc kinh doanh này sẽ thu hút nhiều khách hàng trong một ngành kinh doanh đang phát triển và có thể đảm bảo doanh số bán ra bất chấp cạnh tranh. Đây là một trong những phần quan trọng nhất của kế hoạch kinh doanh, trong đó có xem xét đến quy mô của thị trường hiện tại và xu hướng phát triển của thị trường. Phần này đòi hỏi phải nghiên cứu một cách kỹ lưỡng. Nhiều phần tiếp

theo trong kế hoạch kinh doanh như phân sản xuất, tiếp thị và tổng số vốn cần có, đều sẽ phải dựa trên dự báo về doanh số bán ra được đề cập đến trong phần này.

- Khách hàng
- Quy mô và xu hướng thị trường
- Cạnh tranh
- Doanh số ước tính

#### Phát triển và sản xuất

Trong phần này, cần mô tả hiện trạng sản phẩm và dịch vụ cùng với kế hoạch để phát triển hoàn thiện chúng. Đây cũng là phần giúp người đọc bản kế hoạch kinh doanh làm quen với cách thức tạo ra sản phẩm và cách thức phục vụ khách hàng.

Phần này phải có đủ chi tiết về chi phí phát triển sản phẩm, địa điểm và yêu cầu nhân công. Phần này cũng cần lập một số mẫu báo cáo tài chính, bao gồm chi phí hoạt động, giá vốn hàng hoá, và lưu chuyển tiền tệ.

- Hiện trạng phát triển sản phẩm
- Chu trình sản xuất
- Chi phí phát triển
- Yêu cầu về nhân công
- Các yêu cầu về chi phí và vốn

#### Bán hàng và Marketing

Trong bản kế hoạch kinh doanh, phần này sẽ nêu rõ chiến lược và các thủ thuật sẽ sử dụng để khiến khách hàng mua sản phẩm hoặc dịch vụ. Bán hàng và Marketing thường là một khâu có sự liên kết lỏng lẻo trong nhiều bản kế hoạch kinh doanh, vì vậy nên dành thời gian thích đáng cho phần này. Một kế hoạch bán hàng và Marketing vững mạnh sẽ giúp người lập kế hoạch kinh doanh định hướng rõ ràng và nó là một đảm bảo cho các nhà đầu tư tiềm năng tin rằng đây là một kế hoạch khả thi và có đủ các nguồn lực để xúc tiến bán các sản phẩm và dịch vụ của mình. Phần kế hoạch Bán hàng và Marketing sẽ gồm 3 mục chính:

- Chiến lược
- Phương thức bán hàng
- Quảng cáo và khuyến mại

#### Ban quản lý

Một ban quản lý tốt có thể bắt đầu thậm chí một ý tưởng tồi tệ nhất để đạt được thành công lớn. Thực tế cho thấy, người ta đã từng biết tới những đội ngũ lãnh đạo giỏi biến hoá từ ý tưởng kinh doanh này sang ý tưởng kinh doanh khác, liên tục xây dựng nên và điều hành những công ty rất hưng thịnh. Ngược lại, đội ngũ lãnh đạo kém thường không đủ khả năng xây dựng một doanh nghiệp thịnh vượng thậm chí từ một ý

tương tuyệt vời nhất. Vì thế, phần trình bày về ban quản lý đã hoặc sẽ thành lập phải chứng tỏ được khả năng thành công của họ. Mỗi thành viên trong ban quản lý này hiển nhiên phải có tài năng và kinh nghiệm thích hợp với công việc kinh doanh này, nhưng một yếu tố cũng rất quan trọng nữa là họ phải có những kỹ năng hỗ trợ lẫn nhau.

- Giới thiệu
- Quyền sở hữu
- Ban quản lý/ Ban Cố vấn
- Các dịch vụ hỗ trợ

Các vấn đề về tài chính

Phần các thông số về tài chính được sử dụng để giới thiệu, chứng minh và thuyết phục. Trong phần này, cần đưa ra những lập luận của mình và chứng minh tính khả thi của kế hoạch kinh doanh và ý tưởng đầu tư tốt của mình bằng các bảng và biểu mẫu tài chính. Trong phần này, cần đánh giá rủi ro liên quan đến dự án kinh doanh. Nếu viết một kế hoạch cho các nhà đầu tư, cần các phần sau:

- Các rủi ro
- Báo cáo thu chi tiền mặt
- Bảng cân đối tài sản
- Báo cáo thu nhập
- Yêu cầu đầu tư và lợi nhuận

Thậm chí nếu kế hoạch chỉ sử dụng như chỉ dẫn đối với việc phát triển kinh doanh, vẫn cần xây dựng bảng thu chi tiền mặt và báo cáo thu nhập để đo hiệu quả kinh doanh của công ty.

### ***3.2.3. Những điều cần tránh trong bản kế hoạch kinh doanh***

Việc lập bản kế hoạch kinh doanh cần thời gian và công sức. Trong quá trình đó, cần tránh các lỗi sau đây:

Xem nhẹ phần tóm tắt dự án. Phần tóm tắt dự án là một trong những phần quan trọng nhất của một kế hoạch kinh doanh. Đây sẽ là phần được đọc và phân tích đầu tiên bởi những người thẩm định, đồng thời cũng là nhà đầu tư tương lai.

Đưa ra một số giới hạn về dự đoán cho tương lai dài hạn (trên 1 năm). Tốt nhất là gắn nó với những mục tiêu ngắn hạn và điều chỉnh bản kế hoạch khi công việc kinh doanh diễn ra. Nhiều khi việc lập kế hoạch lâu dài trở nên vô nghĩa vì tình hình kinh doanh trên thực tế có thể thay đổi rất nhiều so với ý tưởng ban đầu.

Lạc quan quá mức. Trong thực tế, để bù lại việc quá lạc quan, hãy trở nên cực kỳ bảo thủ khi dự đoán về nhu cầu vốn, thời gian, doanh thu và lợi nhuận. Chỉ có vài bản kế hoạch là dự đoán chính xác lượng tiền và thời gian cần thiết.

Quên giải thích rõ ràng về các chiến lược trong tình huống kinh doanh không thuận lợi.

Phụ thuộc hoàn toàn vào tính độc đáo của loại hình kinh doanh hoặc thậm chí đó là một sáng chế đã được cấp bằng. Sự thành công thường đến với những người bắt đầu kinh doanh với những lợi ích kinh tế to lớn và không nhất thiết phải là những sáng kiến vĩ đại. Dù ý tưởng kinh doanh rất hay, nhưng khi viết bản kế hoạch kinh doanh, không được bỏ qua một nhân tố rất quan trọng: con người triển khai dự án - khả năng của đội ngũ quản lý điều hành.

Quá sa đà vào lĩnh vực chuyên môn của mình. Chẳng hạn, nếu người viết có kinh nghiệm về tiếp thị kinh doanh thì mảng phân tích thị trường và nhu cầu sản phẩm của họ rất chi tiết, trong khi đó ở các phần dự đoán tài chính, nguồn vốn thực hiện dự án lại không được viết rõ ràng và mạch lạc, các quy trình kỹ thuật sản xuất, nguồn nguyên liệu đầu vào lại bị xem nhẹ. Ngược lại, nếu người viết có kiến thức kỹ thuật chuyên môn về sản phẩm mình dự định cung cấp thì họ lại quá chuyên tâm về chi tiết kỹ thuật của sản phẩm mà không đánh giá được nhu cầu thị trường, các đối thủ cạnh tranh và thị trường.

#### **3.2.4. Đánh giá bản kế hoạch kinh doanh**

Cần thiết đánh giá bản kế hoạch kinh doanh. Kiểm tra rà soát lại bản kế hoạch kinh doanh theo những tiêu chuẩn sau:

- Có một ý tưởng kinh doanh tốt: Một sai lầm phổ biến nhất mà các nhà doanh nghiệp thường mắc phải là không chọn đúng ngành kinh doanh để bắt đầu. Cách tốt nhất để biết về tương lai của loại hình kinh doanh mà bạn chọn là làm việc cho ai đó trong lĩnh vực này trước khi bạn bắt đầu việc kinh doanh của riêng mình. Có thể sẽ có một khoảng cách lớn giữa ý tưởng kinh doanh và thực tế.

- Am hiểu về thị trường của mình: Một cách tốt để kiểm tra sự hiểu biết của bạn là thử kiểm tra sản phẩm và dịch vụ với thị trường trước khi bạn bắt đầu.

- Ở trong một ngành kinh doanh ổn định, phát triển và lành mạnh. Nên nhớ rằng một số sáng kiến vĩ đại của mọi thời đại như máy bay và xe ô tô đã không mang lại lợi ích kinh tế cho những ai cố gắng khai thác những tiến bộ tuyệt vời này. Ví dụ, những lợi ích cộng đồng của các hãng hàng không kể từ khi Wilber Wright thực hiện chuyến bay đầu tiên là dưới không (âm, tổng thiệt hại của các hãng hàng không lớn hơn lợi nhuận của họ!). Thành công chỉ đến với những người tìm thấy những ngành kinh doanh có lợi ích kinh tế cao và không nhất thiết phải là những phát minh hoặc lợi thế vĩ đại cho loài người.

- Có năng lực quản lý. Lên kế hoạch để tuyển những người có những kỹ năng mà bạn còn thiếu. Xác định khả năng độc đáo của mình và tìm những người có khả năng



biến những điểm yếu thành các điểm mạnh.

- Khả năng kiểm soát về tài chính. Việc nắm vững chuyên môn về kế toán, phần mềm máy tính và kiểm soát lưu chuyển tiền tệ có vai trò quan trọng. Hầu hết các chủ doanh nghiệp không có kiến thức chuyên môn về kế toán và phải đi học để trang bị những kỹ năng này.

- Một sự tập trung kiên định vào việc kinh doanh. Nếu bạn lấy những sản phẩm hay dịch vụ đặc thù, bạn sẽ thấy rằng những người có chuyên môn sẽ làm tốt hơn những người không có chuyên môn. tập trung vào một việc mà bạn làm rất tốt, nó giúp bạn bạn không phải cạnh tranh với người khác bằng chiến lược giá thấp.

### 3.3. Thực hành

#### 3.3.1. Lập kế hoạch kinh doanh cho doanh nghiệp nhỏ

Anh Nam dự định thành lập một doanh nghiệp nhỏ chuyên sản xuất đồ mây tre đan. Các sản phẩm gồm có:

SP	Làm từ	Kích thước	Màu sắc	Mục đích sử dụng	Bao bì
Giỏ	Tre, mây	- Nhỏ	- Tự nhiên, quang dầu	- Đựng hoa	Không
		- Vừa	- Tự nhiên	- đựng hoa/quả	Không
		- Lớn	- Tự nhiên	- đựng hoa	Không
Đĩa	Mây, tre	- nhỏ	- quang dầu	- trang trí	Có
		- vừa	- quang dầu	- đựng hoa/quả	Không
Hộp	Mây	- nhỏ	- quang dầu	- đựng đồ trang sức	Có
		- vừa	- quang dầu	- đựng đồ trang sức và các thứ khác	Có
		- lớn	- quang dầu	- đựng xì gà và các thứ khác	Có

Những sản phẩm thuộc nhóm đựng đồ hoa/quả sẽ được cung cấp cho các cửa hàng bán hoa, hoa quả, đồ khô. Các sản phẩm còn lại sẽ được cung cấp cho các cửa hàng bán đồ lưu niệm.

Để cạnh tranh với các doanh nghiệp khác, anh Nam quyết định xây dựng lợi thế cạnh tranh dựa vào sự cam kết chất lượng (anh có đội ngũ thợ lành nghề và có mối quan hệ đặc biệt với nguồn cung ứng nguyên liệu) và chính sách giá cả hợp lý, linh hoạt mang tính cạnh tranh cao. Điều này nghe có vẻ đơn giản nhưng để áp dụng trên thực tế để trở thành nét đặc trưng hàng ngày của doanh nghiệp không phải là chuyện đơn giản. Nó đòi hỏi chủ doanh nghiệp phải định hướng được sự cam kết của toàn bộ

các cán bộ nhân viên trong doanh nghiệp tới mục tiêu dài hạn.

Anh Nam cũng tiến hành điều tra thị trường khu vực thành phố X. Điều tra sơ bộ, anh đã phát hiện có khoảng 110 cửa hàng bán hoa tươi, 220 cửa hàng lớn và trung bình chuyên bán đồ ăn chế biến sẵn và đồ khô, 180 địa điểm có bán hàng lưu niệm. Tất cả những cửa hàng này đều có nhu cầu tiêu thụ những sản phẩm mà anh dự kiến bán. Tiếp tục tìm hiểu, anh nhận thấy mức tiêu thụ trung bình trong tháng của 1 cửa hàng như sau:

	Giỏ	Đĩa	Hộp
Cửa hàng hoa tươi	Nhỏ: 50 Vừa: 20 Lớn: 10	5	-
Cửa hàng đồ khô	Vừa: 15	30	-
Cửa hàng lưu niệm			Nhỏ: 100 Vừa: 80 Lớn: 15

Tuy nhiên những đánh giá này chỉ là ước tính và có thể thấp hơn thực tế vì số lượng các cửa hàng nhiều hơn là anh Nam điều tra và xu hướng ngày càng có nhiều cửa hàng hơn, đặc biệt là ở khu phố mới.

Hiện nay trên thị trường, có nhiều cơ sở khác đang kinh doanh trong lĩnh vực này, nhưng qua tìm hiểu thấy thị trường vẫn đang tăng trưởng và khả năng tiêu thụ mặt hàng này là tốt. Anh Nam nhận thấy cơ sở sản xuất Minh Cường hiện nay là 1 cơ sở sản xuất uy tín nhất trên khu vực này. Qua tìm hiểu, anh dự tính việc tiêu thụ của cơ sở này như sau:

Sản phẩm	Bình quân một tháng
Giỏ	2500
Đĩa	1400
Hộp	580

Cơ sở Mai Linh gần nhà anh có điều kiện sản xuất tương đối tương đồng với doanh nghiệp dự kiến của anh có mức tiêu thụ như sau:

Sản phẩm	Bình quân một tháng
Giỏ	700
Đĩa	500
Hộp	120

Anh Nam so sánh công việc kinh doanh của anh với những người khác. Anh nói chuyện với bạn bè để tìm ra những điểm mạnh và điểm yếu của các đối thủ cạnh tranh. Anh dự tính rằng, ít nhất trong năm đầu, công việc kinh doanh của anh sẽ tốt hơn cơ sở Mai Linh, nhưng kém cơ sở Minh Cường. Anh biết rằng, phải ít nhất 5 tháng, anh mới đạt bằng mức bán của Mai Linh.

Chi phí để sản xuất từng mặt hàng như sau (thứ tự như bảng 1)

Thứ tự	CP NVL (ngđ)	Thời gian làm 1 đvị sản phẩm(h/sp)
1	0.6	1
2	0.8	1.3
3	1	1.7
4	1.5	5
5	2	7
6	2	15
7	2.4	18
8	3	22

Các chi phí khác có liên quan đến sản xuất: 4.000.000đ/tháng

Chi phí gián tiếp (chưa bao gồm chi phí marketing): 8.000.000đ/tháng

Dự kiến giá bán cao hơn giá thành 20-25%.

Hãy giúp anh Nam lập kế hoạch kinh doanh trong năm đầu hoạt động.

Nguồn: Dựa trên Tình huống của Trần Văn Trán, Bùi Anh Tuấn, Đặng Hồng Thủy, Phan Thủy Chi (2002) Cẩm nang khởi sự kinh doanh và quản trị doanh nghiệp, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội

### 3.3.2. Đánh giá kế hoạch kinh doanh của mình

Câu hỏi		Tự đánh giá	
		Có	Không
1.	Bạn đã quyết định sẽ kinh doanh loại hàng hoá hay dịch vụ này hay chưa?		
2.	Bạn có biết đối tượng khách hàng của mình là ai hay không?		
3.	Bạn đã tham khảo ý kiến của khách hàng tiềm năng của mình về hàng hoá hay dịch vụ mà bạn cung cấp chưa?		
4.	Bạn có biết đối thủ cạnh tranh chủ yếu của mình là ai không?		
5.	Bạn có biết giá ra bán của đối thủ cạnh tranh không?		
6.	Bạn có biết những điểm yếu và điểm mạnh của đối thủ cạnh tranh là gì không?		
7.	Bạn đã ước tính khối lượng hàng bán ra của doanh nghiệp mình chưa?		
8.	Bạn đã quyết định giá bán hàng là bao nhiêu chưa?		
9.	Bạn đã chọn địa điểm kinh doanh chưa?		
10.	Bạn đã chọn phương thức phân phối chưa?		
11.	Bạn đã quyết định sử dụng hình thức xúc tiến bán hàng nào chưa?		
12.	Bạn có nắm được chi phí xúc tiến bán hàng là bao nhiêu không?		
13.	Bạn đã quyết định chọn hình thức pháp lý nào cho việc kinh doanh của mình hay chưa?		
14.	Bạn đã xác định được nhu cầu nhân sự của mình chưa?		
15.	Bạn có biết mình có những nghĩa vụ pháp lý nào khi sử dụng lao động không?		

16.	Bạn có nắm được tất cả những yêu cầu về mặt pháp lý đối với loại hình kinh doanh của mình hay chưa?		
17.	Bạn có biết doanh nghiệp của mình cần những loại giấy phép kinh doanh nào không?		
18.	Bạn có biết chi phí xin cấp phép kinh doanh là bao nhiêu?		
19.	Bạn đã quyết định cần mua loại bảo hiểm kinh doanh nào chưa?		
20.	Bạn có biết chi phí mua bảo hiểm là bao nhiêu không?		
21.	Bạn đã ước tính khối lượng hàng bán ra trong năm đầu là bao nhiêu chưa?		
22.	Bạn đã ước tính doanh thu bán hàng trong năm đầu là bao nhiêu chưa?		
23.	Bạn đã lập Kế hoạch doanh thu và chi phí cho năm đầu chưa?		
24.	Theo bản Kế hoạch doanh thu và chi phí thì trong năm đầu bạn kinh doanh có lãi không?		
25.	Bạn đã lập Kế hoạch lưu chuyển tiền mặt hay chưa?		
26.	Theo bản Kế hoạch lưu chuyển tiền mặt thì trong năm đầu bạn có thiếu tiền mặt để kinh doanh không?		
27.	Bạn đã tính số vốn ban đầu bạn cần có để kinh doanh chưa?		
28.	Bạn đã huy động đủ số vốn kinh doanh ban đầu chưa?		
29.	Bạn đã ước tính giá trị tài sản bạn có thể dùng để thế chấp vay vốn chưa?		
30.	Bạn có cảm thấy tự tin để khởi sự kinh doanh không?		

## PHẦN 2: HƯỚNG DẪN GIẢNG DẠY

### CHƯƠNG 1: GIỚI THIỆU VỀ LẬP KẾ HOẠCH KINH DOANH

#### 1. Cấu trúc:

- Thời lượng cho giảng dạy lý thuyết: 50%

Thời lượng cho thực hành: 50%

#### 2. Phương pháp:

- Giảng dạy thuyết trình, lấy người học là trung tâm

- Bài thực hành 1: Giảng viên lý giải từng đặc điểm cần có của doanh nhân thành đạt và sau đó hướng dẫn học viên tự đánh giá bản thân theo các đặc điểm đó. Có thể cho học viên đánh giá theo thang điểm 5. Đối với những đặc điểm có mức đánh giá thấp, giảng viên yêu cầu học viên tìm ra phương pháp khắc phục.

- Bài thực hành 2: Giảng viên hướng dẫn học viên làm trắc nghiệm cá nhân.

#### 3. Câu hỏi ôn tập

- Nêu ý nghĩa của bản kế hoạch kinh doanh?
- Các bước tiến hành lập bản kế hoạch kinh doanh?
- Lập kế hoạch kinh doanh chỉ cần thiết khi khởi sự kinh doanh. Đúng hay sai?
- Chỉ nên lập bản kế hoạch kinh doanh sơ bộ vì mọi thứ chỉ là dự tính không thể xác định cụ thể trước được. Đúng hay sai?

## CHƯƠNG 2: NHẬN DIỆN CƠ HỘI VÀ HÌNH THÀNH Ý TƯỞNG KINH DOANH

### 1. Cấu trúc:

- Thời lượng cho giảng dạy lý thuyết: 40%

Thời lượng cho thực hành: 60%

### 2. Phương pháp:

- Giảng dạy thuyết trình, lấy người học là trung tâm

- Bài thực hành 1: Tình huống 1: Giảng viên hướng dẫn học viên làm bài tập nhóm. Mỗi nhóm 3- 5 người. Các nhóm có 20 phút để chuẩn bị và sau đó sẽ trình bày với cả lớp. Giảng viên nhận xét, tổng kết.

- Bài thực hành 2: Tình huống 2: Giảng viên hướng dẫn học viên làm bài tập nhóm. Mỗi nhóm 3- 5 người. Các nhóm có 20 phút để chuẩn bị và sau đó sẽ trình bày với cả lớp. Giảng viên nhận xét, tổng kết.

- Bài thực hành 3-4-5: Giảng viên hướng dẫn học viên làm bài tập theo nhóm. Sau mỗi phần, giảng viên yêu cầu các nhóm trình bày và nhận xét để các nhóm bổ sung và hoàn thiện trước khi sang phần kế tiếp.

### 3. Câu hỏi ôn tập

- Ý tưởng kinh doanh chỉ là cơ hội kinh doanh?
- Chỉ có ý tưởng kinh doanh mới, độc đáo mới có thể thành công?
- Nhận diện cơ hội kinh doanh phụ thuộc vào tầm nhìn chiến lược của người kinh doanh?
- Mạng lưới xã hội của người kinh doanh cũng có thể đem lại cơ hội kinh doanh tốt?

## CHƯƠNG 3: NỘI DUNG KẾ HOẠCH KINH DOANH

### 1. Cấu trúc:

- Thời lượng cho giảng dạy lý thuyết: 50%
- Thời lượng cho thực hành: 50%

### 2. Phương pháp:

- Giảng dạy thuyết trình, lấy người học là trung tâm

- Bài thực hành 1: Giảng viên hướng dẫn học viên làm bài tập nhóm. Mỗi nhóm 3- 5 người. Các nhóm có 60 phút để chuẩn bị và sau đó sẽ trình bày với cả lớp. Lý tưởng nhất là học viên sẽ soạn thảo các kế hoạch trên máy tính.

- Bài thực hành 2: Giảng viên hướng dẫn học viên để họ hiểu và thực hành khi lập kế hoạch kinh doanh sau này.

### 3. Câu hỏi ôn tập

- Các nội dung của bản kế hoạch kinh doanh là gì?
- Các lỗi thường mắc khi lập bản kế hoạch kinh doanh là gì?
- Điều gì cần lưu ý khi đánh giá bản kế hoạch kinh doanh?



## PHỤ LỤC

### PHỤ LỤC 1: CÁC LOẠI HÌNH DOANH NGHIỆP THEO LUẬT DOANH NGHIỆP 2005

1. Doanh nghiệp Tư nhân Doanh nghiệp do 1 cá nhân làm chủ sở hữu, đồng thời là người đại diện theo pháp luật của Doanh nghiệp. Chủ doanh nghiệp tư nhân chịu trách nhiệm vô hạn về các khoản nợ của Doanh nghiệp. Doanh nghiệp tư nhân không có tư cách pháp nhân. 2. Công ty TNHH 1 thành viên Doanh nghiệp được thành lập dưới dạng 1 công ty TNHH do 1 cá nhân hoặc 1 tổ chức làm chủ sở hữu. Công ty TNHH 1 thành viên có tư cách pháp nhân, Chủ sở hữu Cty TNHH 1 thành viên chỉ phải chịu trách nhiệm trong phạm vi số vốn góp vào công ty, 3. Công ty TNHH 2 thành viên trở lên Doanh nghiệp mà thành viên chỉ chịu trách nhiệm về các khoản nợ và nghĩa vụ tài sản khác của doanh nghiệp trong phạm vi số vốn cam kết góp vào doanh nghiệp; Các thành viên của Công ty không được tự ý chuyển nhượng phần vốn góp của mình cho các nhân, tổ chức khác mà phải được sự cho phép của Hội đồng thành viên. 4. Công ty Cổ phần Doanh nghiệp mà có vốn điều lệ được làm nhiều phần gọi là cổ phiếu. Cổ đông có quyền tự do chuyển nhượng cổ phần của mình cho người khác trừ trường hợp là cổ đông sáng lập và trừ cổ phần ưu đãi biểu quyết. Công ty cổ phần có quyền được phát hành cổ phiếu. 5. Công ty Hợp danh Công ty hợp danh là Doanh nghiệp mà phải có ít nhất 02 thành viên hợp danh là cá nhân, Thành viên hợp danh chịu trách nhiệm vô hạn về các khoản nợ của Công ty.

## PHỤ LỤC 2: CÁC VĂN BẢN HIỆN HÀNH VỀ ĐĂNG KÝ KINH DOANH

1. Luật Doanh nghiệp ngày 29 tháng 11 năm 2005\ quy định về việc thành lập, tổ chức quản lý và hoạt động của công ty trách nhiệm hữu hạn, công ty cổ phần, công ty hợp danh và doanh nghiệp tư nhân thuộc mọi thành phần kinh tế (gọi chung là doanh nghiệp); quy định về nhóm công ty.

2. Nghị định số 43/2010/NĐ-CP ngày 15 tháng 4 năm 2010 của Chính phủ về quy định chi tiết về hồ sơ, trình tự, thủ tục đăng ký doanh nghiệp, đăng ký hộ kinh doanh; quy định về cơ quan đăng ký kinh doanh và quản lý nhà nước về đăng ký doanh nghiệp

3. Thông tư 14/2010/TT-BKH của Bộ Kế hoạch và Đầu tư hướng dẫn một số nội dung về hồ sơ, trình tự, thủ tục đăng ký doanh nghiệp theo quy định tại Nghị định số 43/2010/NĐ-CP ngày 15/04/2010 của Chính phủ về đăng ký doanh nghiệp

## PHỤ LỤC 2: MỘT SỐ LƯU Ý CHUNG KHI ĐĂNG KÝ DOANH NGHIỆP

(Theo Nghị định số 43/2010/NĐ-CP ngày 15/04/2010 của Chính phủ về đăng ký doanh nghiệp)

1- Cơ quan Đăng ký kinh doanh chỉ hướng dẫn thủ tục Đăng ký doanh nghiệp, các vấn đề khác đề nghị liên hệ với cơ quan quản lý chuyên ngành hoặc cơ quan pháp chế.

2- Cơ quan đăng ký kinh doanh chịu trách nhiệm về tính hợp lệ của hồ sơ đăng ký doanh nghiệp, không chịu trách nhiệm về những vi phạm pháp luật của doanh nghiệp xảy ra trước và sau đăng ký doanh nghiệp ( khoản 2 Điều 4).

3- Cơ quan đăng ký kinh doanh không giải quyết tranh chấp giữa các thành viên, cổ đông của công ty với nhau hoặc với tổ chức, cá nhân khác trong quá trình hoạt động ( khoản 3 Điều 4).

4- Doanh nghiệp cần nghiên cứu các quy định của Luật Doanh nghiệp và các Luật khác có liên quan để thực hiện trong suốt quá trình hoạt động.

5- Người thành lập doanh nghiệp tự kê khai hồ sơ đăng ký doanh nghiệp và phải chịu trách nhiệm trước pháp luật về tính đầy đủ, hợp pháp, trung thực và chính xác của các thông tin kê khai trong hồ sơ đăng ký doanh nghiệp (khoản 1 Điều 4).

6- Người thành lập doanh nghiệp phải nộp lệ phí đăng ký doanh nghiệp tại thời điểm nộp hồ sơ đăng ký doanh nghiệp. Lệ phí đăng ký doanh nghiệp sẽ không được hoàn trả cho doanh nghiệp trong cả trường hợp doanh nghiệp không được cấp Giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp hoặc hồ sơ phải bổ sung (Điều 32).

7- Người đại diện theo pháp luật có thể ủy quyền cho người khác đến nhận Giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp tại cơ quan đăng ký kinh doanh.

8- Doanh nghiệp có trách nhiệm thực hiện việc đăng ký thay đổi nội dung đăng ký doanh nghiệp trong thời hạn mười ngày làm việc, kể từ ngày doanh nghiệp ban hành Quyết định bằng văn bản về việc thay đổi các nội dung này ( khoản 5 Điều 5).

9- Doanh nghiệp tự dò tên trên website [www.dangkykinhdoanh.gov.vn](http://www.dangkykinhdoanh.gov.vn) hoặc [www.businessregistration.gov.vn](http://www.businessregistration.gov.vn). Tên doanh nghiệp phải viết được bằng các chữ cái trong Bảng chữ cái tiếng Việt, có thể kèm theo chữ cái F, J, Z, W, chữ số và ký hiệu, phát âm được và bao gồm hai thành tố: loại hình doanh nghiệp và tên riêng.

Tên doanh nghiệp viết bằng tiếng nước ngoài là tên được dịch từ tên bằng tiếng Việt sang tiếng nước ngoài tương ứng. Khi dịch sang tiếng nước ngoài, tên riêng của doanh nghiệp có thể giữ nguyên hoặc dịch theo nghĩa tương ứng sang tiếng nước ngoài. Tên viết tắt của doanh nghiệp được viết tắt từ tên bằng tiếng Việt hoặc tên viết bằng tiếng nước ngoài. Tên viết tắt của doanh nghiệp yêu cầu đăng ký không được

trùng với doanh nghiệp đã đăng ký. Doanh nghiệp có thể có (hoặc không có) tên viết tắt và tên tiếng nước ngoài. Lưu ý: Cơ quan Đăng ký kinh doanh có quyền quyết định cuối cùng về đặt tên doanh nghiệp.

10- Đối với ngành, nghề mà pháp luật về đầu tư và pháp luật có liên quan quy định phải có điều kiện thì doanh nghiệp chỉ được kinh doanh ngành, nghề đó khi có đủ điều kiện theo quy định. Riêng đối với ngành, nghề yêu cầu phải có chứng chỉ hành nghề hoặc vốn pháp định thì doanh nghiệp phải chứng minh trong hồ sơ đăng ký doanh nghiệp ( khoản 2 Điều 7 Luật Doanh nghiệp).

11- Giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp có giá trị pháp lý kể từ khi được chấp thuận trên Hệ thống thông tin của cơ quan đăng ký kinh doanh, kể cả trường hợp doanh nghiệp chưa đến nhận tại Phòng Đăng ký kinh doanh.

Giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp không có giá trị công nhận quyền sở hữu hoặc quyền sử dụng hợp pháp đối với trụ sở của doanh nghiệp, không phải là giấy chứng nhận đủ điều kiện hoặc giấy phép hoạt động đối với ngành kinh doanh có điều kiện theo quy định của pháp luật chuyên ngành.

12- Bản sao các giấy tờ chứng thực cá nhân hoặc pháp nhân đề nghị sao y không quá 03 tháng. Trường hợp nếu sao y quá 3 tháng, đề nghị xuất trình bản chính để đối chiếu.

13- Địa chỉ trụ sở chính doanh nghiệp cần có đầy đủ số nhà, đường phố/xóm/ấp/thôn, xã/phường, quận/huyện, tỉnh/thành phố (phần quy định); điện thoại, fax, email, website (nếu có). Nếu không đủ các phần quy định trên thì không thể sử dụng làm trụ sở doanh nghiệp, đơn vị phụ thuộc. ( thực hiện theo quy định tại Nghị định 43/2010/NĐ-CP ngày 15/4/2010 của Chính phủ về đăng ký doanh nghiệp; cơ quan Đăng ký kinh doanh không có thẩm quyền xem xét các trường hợp không đúng quy định).

14- Hiện nay các Quận – Huyện đều có quy hoạch đối với một số ngành nghề (Ví dụ: đại lý internet, trò chơi điện tử, dịch vụ ăn uống, cắt tóc, làm đầu, gội đầu, in ấn, khách sạn), địa điểm kinh doanh (ví dụ: không cấp đăng ký doanh nghiệp trong khu vực ngoại giao đoàn thuộc địa bàn quận 3 và hạn chế cấp đăng ký doanh nghiệp kinh doanh nhà hàng, khách sạn trong khu vực ngoại giao đoàn thuộc địa bàn quận 1; không cấp đăng ký doanh nghiệp tại một số khu vực thuộc khu đô thị mới Thủ Thiêm, Quận 2).

Doanh nghiệp nên tham khảo quy hoạch tại các quận – huyện có liên quan trước khi đăng ký doanh nghiệp, tránh tình trạng đã đầu tư nhưng không được hoạt động.

### PHỤ LỤC 3: NHỮNG ĐIỀU CẦN BIẾT SAU ĐĂNG KÝ DOANH NGHIỆP

\* Nghĩa vụ của doanh nghiệp:

1. Hoạt động kinh doanh theo đúng ngành, nghề đã ghi trong Giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp; bảo đảm điều kiện kinh doanh theo quy định của pháp luật khi kinh doanh ngành, nghề kinh doanh có điều kiện.

2. Tổ chức công tác kế toán, lập và nộp báo cáo tài chính trung thực, chính xác, đúng thời hạn theo quy định của pháp luật về kế toán.

3. kê khai thuế, nộp thuế và thực hiện các nghĩa vụ tài chính khác theo quy định của pháp luật.

4. Bảo đảm quyền, lợi ích của người lao động theo quy định của pháp luật về lao động; thực hiện chế độ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế và bảo hiểm khác cho người lao động theo quy định của pháp luật về bảo hiểm.

5. Bảo đảm và chịu trách nhiệm về chất lượng hàng hoá, dịch vụ theo tiêu chuẩn đã đăng ký hoặc công bố.

6. Thực hiện chế độ thống kê theo quy định của pháp luật về thống kê; định kỳ báo cáo đầy đủ các thông tin về doanh nghiệp, tình hình tài chính của doanh nghiệp với cơ quan nhà nước có thẩm quyền theo mẫu quy định; khi phát hiện các thông tin đã kê khai hoặc báo cáo thiếu chính xác, chưa đầy đủ thì phải kịp thời sửa đổi, bổ sung các thông tin đó.

7. Tuân thủ quy định của pháp luật về quốc phòng, an ninh, trật tự, an toàn xã hội, bảo vệ tài nguyên, môi trường, bảo vệ di tích lịch sử, văn hoá và danh lam thắng cảnh.

8. Các nghĩa vụ khác theo quy định của pháp luật.

\* Một số công việc cụ thể doanh nghiệp phải thực hiện:

1. Đối với hồ sơ đăng ký doanh nghiệp có khắc dấu: Doanh nghiệp liên hệ Phòng Cảnh sát Quản lý hành chính về Trật tự xã hội (PC13) – Công an Tỉnh/ Thành phố để được hướng dẫn cụ thể.

2. Doanh nghiệp liên hệ Cơ quan Thuế để kê khai, nộp thuế theo Thông báo của Cục thuế. Sau 10 ngày kể từ ngày nhận được Giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp mà doanh nghiệp chưa nhận được thông báo hướng dẫn của Cục thuế Thành phố thì liên hệ trực tiếp tại Tổ Đăng ký thuế, Phòng Kê khai Kế toán Thuế - Cục thuế Tỉnh/ thành phố để được hướng dẫn cụ thể.

3. Trong thời hạn ba mươi ngày, kể từ ngày được cấp Giấy chứng nhận đăng ký thành lập mới doanh nghiệp hoặc đăng ký thay đổi nội dung đăng ký doanh nghiệp, doanh nghiệp phải đăng trên mạng thông tin doanh nghiệp của cơ quan đăng ký kinh

doanh hoặc một trong các tờ báo viết hoặc số điện tử trong ba số liên tiếp.

4. Treo biển hiệu đúng quy định.

5. Gửi thông báo về việc đã góp đủ vốn cho Phòng Đăng ký kinh doanh (trong thời hạn 15 ngày, kể từ ngày cam kết góp vốn – Theo mẫu tham khảo trang sau). Nếu vốn góp là tài sản có đăng ký hoặc quyền sử dụng đất thì người góp vốn phải làm thủ tục chuyển quyền sở hữu tài sản hoặc quyền sử dụng đất cho Công ty tại cơ quan nhà nước có thẩm quyền.

Thành viên công ty trách nhiệm hữu hạn, công ty hợp danh và cổ đông công ty cổ phần phải chuyển quyền sở hữu tài sản góp vốn cho công ty theo quy định sau đây:

a) Đối với tài sản có đăng ký hoặc giá trị quyền sử dụng đất thì người góp vốn phải làm thủ tục chuyển quyền sở hữu tài sản đó hoặc quyền sử dụng đất cho công ty tại cơ quan nhà nước có thẩm quyền. Việc chuyển quyền sở hữu đối với tài sản góp vốn không phải chịu lệ phí trước bạ;

b) Đối với tài sản không đăng ký quyền sở hữu, việc góp vốn phải được thực hiện bằng việc giao nhận tài sản góp vốn có xác nhận bằng biên bản.

c) Cổ phần hoặc phần vốn góp bằng tài sản không phải là tiền Việt Nam, ngoại tệ tự do chuyển đổi, vàng chỉ được coi là thanh toán xong khi quyền sở hữu hợp pháp đối với tài sản góp vốn đã chuyển sang công ty.

- Tài sản được sử dụng vào hoạt động kinh doanh của chủ doanh nghiệp tư nhân không phải làm thủ tục chuyển quyền sở hữu cho doanh nghiệp.

6. Doanh nghiệp phải thông báo thời gian mở cửa tại trụ sở chính với cơ quan đăng ký kinh doanh trong thời hạn mười lăm ngày, kể từ ngày được cấp Giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp. (theo Mẫu tham khảo trang sau).

7. Lập Sổ đăng ký thành viên – nếu là Công ty TNHH (nội dung chủ yếu: Tên, địa chỉ trụ sở chính của công ty; Họ, tên, địa chỉ thường trú, quốc tịch, số Giấy chứng minh nhân dân, Hộ chiếu hoặc chứng thực cá nhân hợp pháp khác đối với thành viên là cá nhân; tên, địa chỉ thường trú, quốc tịch, số quyết định thành lập hoặc số đăng ký kinh doanh đối với thành viên là tổ chức; Giá trị vốn góp tại thời điểm góp vốn và phần vốn góp của từng thành viên; thời điểm góp vốn; loại tài sản góp vốn, số lượng, giá trị của từng loại tài sản góp vốn; Chữ ký của thành viên là cá nhân hoặc của người đại diện theo pháp luật của thành viên là tổ chức; Số và ngày cấp giấy chứng nhận phần vốn góp của từng thành viên) hoặc Sổ đăng ký cổ đông – nếu là Công ty Cổ phần (nội dung chủ yếu: Tên, địa chỉ trụ sở chính của công ty; tổng số cổ phần được quyền chào bán, loại cổ phần được quyền chào bán và số cổ phần được quyền chào bán của từng loại; tổng số cổ phần đã bán của từng loại và giá trị vốn cổ phần đã góp; Họ, tên, địa chỉ thường trú, quốc tịch, số Giấy chứng minh nhân dân, Hộ chiếu hoặc chứng thực

cá nhân hợp pháp khác đối với cổ đông là cá nhân; tên, địa chỉ thường trú, quốc tịch, số quyết định thành lập hoặc số đăng ký kinh doanh đối với cổ đông là tổ chức; Số lượng cổ phần từng loại của mỗi cổ đông, ngày đăng ký cổ phần).

8. Hàng năm nộp báo cáo tài chính tại Phòng Thống kê quận – huyện nơi doanh nghiệp đặt trụ sở; Công ty Cổ phần và Công ty TNHH có vốn góp của nhà nước nộp báo cáo tại Cục Thống kê Thành phố. Thời gian nộp: 30 ngày đối với DNTN và Công ty Hợp danh; 90 ngày đối với Công ty Cổ phần và Công ty TNHH kể từ ngày kết thúc kỳ kế toán năm, mẫu báo cáo tài chính năm theo quy định tại Quyết định số 15/2006/QĐ-BTC ngày 20/3/2006 của Bộ Tài chính.

9. Trường hợp phát hiện nội dung trong Giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp chưa chính xác so với nội dung hồ sơ đăng ký doanh nghiệp thì doanh nghiệp có quyền gửi thông báo yêu cầu cơ quan đăng ký kinh doanh hiệu đính nội dung trong Giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp cho phù hợp với hồ sơ đăng ký doanh nghiệp đã nộp. Không được tự ý cạo, sửa, vết thêm, ... làm thay đổi nội dung Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh - sẽ bị xử phạt vi phạm hành chính.

10. Doanh nghiệp phải lưu giữ các tài liệu của doanh nghiệp tại trụ sở chính của doanh nghiệp theo quy định tại Điều 12 Luật Doanh nghiệp.

11. Doanh nghiệp có quyền tạm ngừng kinh doanh nhưng phải thông báo bằng văn bản về thời điểm và thời hạn tạm ngừng hoặc tiếp tục kinh doanh cho cơ quan đăng ký kinh doanh và cơ quan thuế chậm nhất mười lăm ngày trước ngày tạm ngừng hoặc tiếp tục kinh doanh.

12. Doanh nghiệp có trách nhiệm thực hiện việc đăng ký thay đổi nội dung đăng ký doanh nghiệp trong thời hạn mười ngày làm việc, kể từ ngày doanh nghiệp Quyết định thay đổi các nội dung này, trừ trường hợp pháp luật có quy định khác.

13. Người thành lập doanh nghiệp tự kê khai hồ sơ đăng ký doanh nghiệp và phải chịu trách nhiệm trước pháp luật về tính đầy đủ, hợp pháp, trung thực và chính xác của các thông tin kê khai trong hồ sơ đăng ký doanh nghiệp.

14. Cơ quan đăng ký kinh doanh chịu trách nhiệm về tính hợp lệ của hồ sơ đăng ký doanh nghiệp, không chịu trách nhiệm về những vi phạm pháp luật của doanh nghiệp xảy ra trước và sau đăng ký doanh nghiệp. Cơ quan đăng ký kinh doanh không giải quyết tranh chấp giữa các thành viên, cổ đông của công ty với nhau hoặc với tổ chức, cá nhân khác trong quá trình hoạt động.

\* Các trường hợp bị thu hồi Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh (Khoản 2 Điều 165 Luật Doanh nghiệp):

- a) Nội dung kê khai trong hồ sơ đăng ký kinh doanh là giả mạo;
- b) Doanh nghiệp do những người bị cấm thành lập doanh nghiệp theo khoản 2

Điều 13 của Luật này thành lập;

c) Không đăng ký mã số thuế trong thời hạn một năm kể từ ngày được cấp Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh;

d) Không hoạt động tại trụ sở đăng ký trong thời hạn sáu tháng liên tục, kể từ ngày được cấp Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh hoặc chứng nhận thay đổi trụ sở chính;

đ) Không báo cáo về hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp với cơ quan đăng ký kinh doanh trong mười hai tháng liên tục;

e) Ngừng hoạt động kinh doanh một năm liên tục mà không thông báo với cơ quan đăng ký kinh doanh;

g) Doanh nghiệp không gửi báo cáo theo quy định tại điểm c khoản 1 Điều 163 của Luật này đến cơ quan đăng ký kinh doanh trong thời hạn ba tháng, kể từ ngày có yêu cầu bằng văn bản;

h) Kinh doanh ngành, nghề bị cấm.

Thu hồi giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp theo quy định tại Điều 93 Luật Quản lý Thuế.



## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. David H. Bangs, Hướng Dẫn Lập Kế Hoạch Kinh Doanh. NXB Lao động xã hội 2007
2. Brian Finch , Nghệ Thuật Lên Kế Hoạch Kinh Doanh Hiệu Quả - Creating Success. Nxb Tổng hợp TP.HCM 2008
3. Trần Văn Trản, Bùi Anh Tuấn, Đặng Hồng Thủy, Phan Thủy Chi (2002) Cẩm nang khởi sự kinh doanh và quản trị doanh nghiệp, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội