

CHƯƠNG 4 - KẾ HOẠCH KINH DOANH

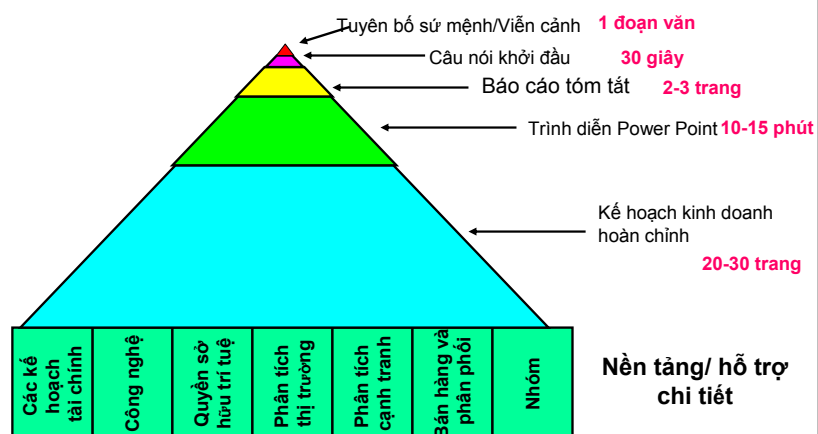


2-Oct-08

Môn Khởi sự kinh doanh – Khoa QTKD

1

Kế hoạch kinh doanh - MỘT VIỄN CẢNH



2-Oct-08

Môn Khởi sự kinh doanh – Khoa QTKD

2

Những vấn đề cần thảo luận

- Tại sao chúng ta cần phải viết kế hoạch kinh doanh?
- Những yếu tố nào cần có trong một kế hoạch kinh doanh?
- Kế hoạch kinh doanh như một hồ sơ tài trợ

2-Oct-08

Môn Khởi sự kinh doanh – Khoa QTKD

3

Tại sao cần phải viết Kế hoạch kinh doanh?

- Bởi vì **tôi ...**
 - Cần cho việc tìm nguồn tài trợ
 - Cho các quan hệ hợp tác chiến lược
 - Để giải thích hoạt động kinh doanh/công việc kinh doanh của công ty cho các khách hàng, các nhà cung cấp
 - Để thu hút các nhân sự chủ chốt

2-Oct-08

Môn Khởi sự kinh doanh – Khoa QTKD

4

Tại sao chúng ta cần phải viết Kế hoạch kinh doanh?

— Bởi vì **tôi cần phải hiểu hoạt động kinh doanh của mình:**

- Kế hoạch kinh doanh là kết quả của **quá trình lập kế hoạch**
- Người ta thường không **lập kế hoạch để thất bại**, mà họ thường **thất bại khi lập kế hoạch**
 - Các khách hàng của bạn là ai?
 - Tại sao họ sẽ chọn mua sản phẩm hay dịch vụ của bạn?
 - Họ sẽ trả bao nhiêu?
 - Bạn sẽ sản xuất và phân phối sản phẩm/dịch vụ của mình như thế nào?
 - Bạn cần những nguồn lực nào (con người, vốn, công nghệ) ?
 - Bạn có thể làm ra tiền hay tạo ra giá trị không?

2-Oct-08

Môn Khởi sự kinh doanh – Khoa QTKD

5

NHỮNG VẤN ĐỀ CƠ BẢN TRONG KẾ HOẠCH KINH DOANH

- **Các loại kế hoạch**
 - Các kế hoạch hoạt động (bên trong tổ chức)
 - Các kế hoạch bên ngoài
 - Kế hoạch tóm tắt
 - Kế hoạch kinh doanh đầy đủ
- **Ai là người nên viết kế hoạch kinh doanh?**
 - Chỉ một mình giám đốc điều hành?
 - Đội/nhóm?
 - Một nhà tư vấn hay là một chuyên gia viết kế hoạch kinh doanh?

Bạn cần phải sở hữu kế hoạch của riêng mình.

2-Oct-08

Môn Khởi sự kinh doanh – Khoa QTKD

6

CÁC YẾU TỐ CẤU THÀNH TRONG KẾ HOẠCH KINH DOANH

- Quy mô/ hình thức của kế hoạch:
 - Tránh một kế hoạch kinh doanh dày 7 - 8 cm
 - Đóng riêng phần báo cáo tóm tắt
 - Đóng gáy như thế nào?
 - Bằng ghim?
 - Đóng gáy xoắn?
 - Đóng bìa mềm?
 - Hình thức cần chuyên nghiệp nhưng không quá bóng bẩy.

2-Oct-08

Môn Khởi sự kinh doanh – Khoa QTKD

7

CÁC YẾU TỐ CẤU THÀNH TRONG KẾ HOẠCH KINH DOANH

- Kế hoạch là một hồ sơ bán hàng.
 - Không được xa rời viễn cảnh
 - Phải hấp dẫn, thú vị trong toàn kế hoạch
 - Kế hoạch cần phải dự tính được hình ảnh của công ty bạn
- NHƯNG: Kế hoạch phải có tính phòng thủ

2-Oct-08

Môn Khởi sự kinh doanh – Khoa QTKD

8

CÁC YẾU TỐ CẤU THÀNH TRONG KẾ HOẠCH KINH DOANH

- Bản báo cáo tóm tắt
- Ngành, công ty và những sản phẩm/dịch vụ của nó
- Nghiên cứu/Phân tích thị trường
- Yếu tố kinh tế của doanh nghiệp
- Kế hoạch Marketing
- Thiết kế và phát triển sản phẩm
- Kế hoạch sản xuất và tác nghiệp
- Nhóm quản lý
- Danh mục sản phẩm/ dịch vụ
- Những rủi ro, vấn đề, giả thiết chủ yếu
- Kế hoạch tài chính
- Phụ lục

2-Oct-08

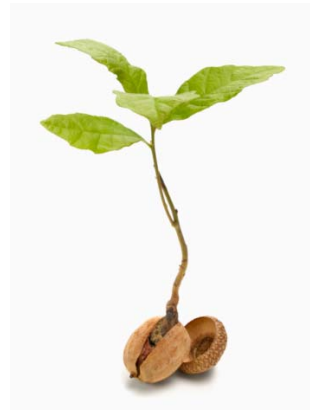
Môn Khởi sự kinh doanh – Khoa QTKD

9

CÁC YẾU TỐ CẤU THÀNH TRONG KẾ HOẠCH KINH DOANH

– Trang bìa:

- Tên công ty
- Địa chỉ
- Điện thoại /Fax/ Email
- Ghi chú về vấn đề bảo mật
- Kiểm tra số bản sao



2-Oct-08

Môn Khởi sự kinh doanh – Khoa QTKD

10



Business Plan
August 1997

Virtual Ink Corporation
Kendall Square
Post Office Box #369
Cambridge, MA 02142-0003

617 225 9806 (24 hr. messages)

<http://www.virtual-ink.com>
e-pen@virtual-ink.com

CONFIDENTIAL



This confidential Business Plan is the property of Virtual Ink Corporation and contains proprietary information belonging to Virtual Ink. It is submitted for the sole and confidential use of the person named below. No part hereof may be reproduced, distributed or used for any other purpose. This copy must be returned to Virtual Ink upon request. This confidential Business Plan does not constitute an offer of securities for any purpose.

Copy No. _____ For: _____

Business Plan
August 1997

Virtual Ink Corporation
Kendall Square
Post Office Box #369
Cambridge, MA 02142-0003

617 225 9806 (24 hr. messages)

<http://www.virtual-ink.com>
e-pen@virtual-ink.com

CONFIDENTIAL



This Business Plan has been prepared by Virtual Ink, a Delaware Corporation. It is being delivered, subject to prior execution of a Confidential Disclosure Agreement, to a limited number of parties who may be interested in investing in Virtual Ink Corporation. The sole purpose of this Business Plan is to assist the recipient in deciding whether to proceed with a further investigation of Virtual Ink, Corporation.

While Virtual Ink Corporation believes that the financial and other information contained herein is accurate, Virtual Ink Corporation expressly disclaims any and all liability for express or implied representations or warranties contained in, or for omission from, this Business Plan, or any other written or oral representations and warranties which may be made to the investor in a Stock Purchase Agreement when, as and if one is executed, and subject to such limitations and restrictions as may be specified in such Stock Purchase Agreement, shall have any legal effect.

This Business Plan shall not be photocopied, reproduced or distributed to others at any time without prior consent of Virtual Ink Corporation. It has been prepared for informational purposes related to this investment opportunity only and upon the express understanding that it will be used only for the purposes set forth above. Upon request, this recipient will promptly return all material received from Virtual Ink Corporation (including this Business Plan) without retaining any copies thereof. In furnishing this Business Plan, Virtual Ink Corporation undertakes no obligation to provide the recipient with access to any additional

Business Plan
 August 1997

 Virtual Ink Corporation
 Kendall Square
 Post Office Box #369
 Cambridge, MA 02142-0003
 617 225 9806 (24 hr. messages)
<http://www.virtual-ink.com>
e-pen@virtual-ink.com

CÁC YẾU TỐ CẤU THÀNH CỦA KẾ HOẠCH KINH DOANH

– Mục lục

- Cần có một mục lục
- Bao gồm phần đánh dấu trang



CÁC YẾU TỐ CẤU THÀNH TRONG KẾ HOẠCH KINH DOANH

I. Báo cáo tóm tắt:

- Báo cáo tóm tắt:
 - Không phải là một đoạn giới thiệu.
 - Không phải là đoạn mở đầu
 - Không phải là một tập hợp ngẫu nhiên của những nét nổi bật.
- Báo cáo tóm tắt chính là bức tranh thu nhỏ của Kế hoạch kinh doanh.
- Kích thước
 - 2 trang (hợp lý) đến 5 trang (tối đa)
- Báo cáo tóm tắt phải:
 - Hệ thống
 - Rõ ràng
 - Thu hút/ Thú vị

2-Oct-08

Môn Khởi sự kinh doanh – Khoa QTKD

15

CÁC YẾU TỐ CẤU THÀNH CỦA KẾ HOẠCH KINH DOANH

- Báo cáo tóm tắt (tiếp theo):

- Báo cáo tóm tắt như là một câu chuyện
 - Nếu nó thu hút được sự chú ý của người đọc thì phần còn lại cũng sẽ thu hút được như vậy.
 - Lời nói mở đầu là để giới thiệu báo cáo tóm tắt cũng giống như báo cáo tóm tắt là để giới thiệu kế hoạch kinh doanh hoàn chỉnh.

2-Oct-08

Môn Khởi sự kinh doanh – Khoa QTKD

16

CÁC YẾU TỐ CẤU THÀNH CỦA KẾ HOẠCH KINH DOANH

- Báo cáo tóm tắt (tiếp theo):

- Báo cáo tóm tắt cho biết:
 - Bạn là ai?
 - Chiến lược/Viễn cảnh của bạn là gì?
 - Bạn dự định sẽ làm gì?
 - Thị trường của bạn là gì? Hay đối tượng khách hàng của bạn là ai?
 - Bạn cần bao nhiêu tiền và bạn sẽ sử dụng chúng như thế nào?
 - Lợi thế cạnh tranh chiến lược của bạn là gì?
- Khi người đọc đọc hết kế hoạch kinh doanh của bạn thì họ có thể nói với người khác về những gì mà bạn đang tiến hành, theo đuổi.

2-Oct-08

Môn Khởi sự kinh doanh – Khoa QTKD

17

CÁC YẾU TỐ CẤU THÀNH TRONG KẾ HOẠCH KINH DOANH

- Báo cáo tóm tắt (tiếp theo):

- Báo cáo tóm tắt cần bao gồm các nội dung sau:
 - Mô tả ý tưởng kinh doanh cơ hội kinh doanh
 - Viễn cảnh và chiến lược kinh doanh
 - Khách hàng, thị trường mục tiêu và các thông số dự đoán
 - Các lợi thế cạnh tranh
 - Các loại chi phí, đầu tư
 - Các yếu tố kinh tế, khả năng sinh lợi và tiềm năng thu hoạch
 - Nhóm
 - Chào bán cổ phiếu ra bên ngoài

2-Oct-08

Môn Khởi sự kinh doanh – Khoa QTKD

18

The Virtual Ink Executive Summary

Virtual Ink Corporation is a computer peripherals company whose lead product automatically transcribes what users write on existing chalk or whiteboards, thus enabling automatic, inexpensive, error-free, real-time transcription of handwriting and sketching. Virtual Ink was the first place runner-up in the 1997 MIT Entrepreneurship and Business Plan Competition for its primary product, the e-pen™. e-pen™ is a labor-saving, productivity and communication enhancement tool that could enable the automatic capture of valuable shared thoughts communicated daily between millions of office and academic users.

EXECUTIVE SUMMARY

*What is the product ?

e-pen™ is a patentable human-computer interface tool that converts any common writing surface as large as 10 meters x 16 meters into an electronic transcription device. e-pen™ links the writing instrument wirelessly to a personal computer replacing the need for subsequent manual transcription. Hand sketches and notes can be captured accurately, rapidly, and automatically during brainstorming sessions and incorporated directly into documents.

*What is the market size ?

The estimated 50 million white-collar offices world-wide with both a personal computer and either a chalk or whiteboard are potential e-pen™ sales candidates. We anticipate initial adoption by several hundred thousand team-oriented professionals such as management consultants, design engineers, academics, and industrial designers. Over time, the direct electronic capture of written group meeting notes will be as indispensable as a common conference call or document photocopying.

*What are the startup costs ?

Virtual Ink anticipates initially requiring \$320,000 to complete the beta prototype of the e-pen™, provide for legal and infrastructure expenses related to startup and to cultivate potential customers. To finance start-up we intend to seek initial capital from venture capitalists and corporate partners. Further investment of \$2.0 million is needed for finalizing the product, further setting up company infrastructure, lining up lead vendor-channel relationships, landing significant corporate accounts, and accelerating global marketing efforts.

*What is the payoff ?

Virtual Ink anticipates break-even within 2 years. In addition to our product sales, we expect royalty revenue from licensing our position sensing and software technology. Within 3 to 5 years, Virtual Ink anticipates an IPO or sale of the company to fuel further growth and to offer liquidity to investors.

* Management Team

The technology component of the management team consists of MIT-trained engineers: Yonah Chery (product conceiver and Chief Technology Officer), William Moyné (Software Development Lead), Andrew Kelley (Manufacturing Development Lead), and Matthew Verminski (Hardware Development Lead). The business component of the management team currently consists of MIT Sloan-trained finance and marketing members: Michael Dixon (Chief Financial Officer) and Rosaline Gulati (Marketing Director). We are currently recruiting a chief executive officer and directors for our corporate board.

2-Oct-08

Môn Khởi sự kinh doanh – Khoa QTKD

19

The Virtual Ink Executive Summary

Virtual Ink Corporation is a computer peripherals company whose lead product automatically transcribes what users write on existing chalk or whiteboards, thus enabling automatic, inexpensive, error-free, real-time transcription of handwriting and sketching. Virtual Ink was the first place runner-up in the 1997 MIT Entrepreneurship and Business Plan Competition for its primary product, the e-pen™. e-pen™ is a labor-saving, productivity and communication enhancement tool that could enable the automatic capture of valuable shared thoughts communicated daily between millions of office and academic users.

EXECUTIVE SUMMARY

*What is the product ?

e-pen™ is a patentable human-computer interface tool that converts any common writing surface as large as 10 meters x 16 meters into an electronic transcription device. e-pen™ links the writing instrument wirelessly to a personal computer replacing the need for subsequent manual transcription. Hand sketches and notes can be captured accurately, rapidly, and automatically during brainstorming sessions and incorporated directly into documents.

*What is the market size ?

The estimated 50 million white-collar offices world-wide with both a personal computer and either a chalk or whiteboard are potential e-pen™ sales candidates. We anticipate initial adoption by several hundred thousand team-oriented professionals such as management consultants, design engineers, academics, and industrial designers. Over time, the direct electronic capture of written group meeting notes will be as indispensable as a common conference call or document photocopying.

*What are the startup costs ?

Virtual Ink anticipates initially requiring \$320,000 to complete the beta prototype of the e-pen™, provide for legal and infrastructure expenses related to startup and to cultivate potential customers. To finance start-up we intend to seek initial capital from venture capitalists and corporate partners. Further investment of \$2.0 million is needed for finalizing the product, further setting up company infrastructure, lining up lead vendor-channel relationships, landing significant corporate accounts, and accelerating global marketing efforts.

*What is the payoff ?

2-Oct-08

Môn Khởi sự kinh doanh – Khoa QTKD

20

CÁC YẾU TỐ CẤU THÀNH TRONG KẾ HOẠCH KINH DOANH

_ Nội dung kế hoạch:

II. Ngành, công ty và các sản phẩm, dịch vụ

- Ngành
 - Thị trường hiện tại có quy mô như thế nào?
 - Các xu hướng của thị trường là gì? Chúng tăng trưởng ra sao?
- Công ty và ý tưởng
 - Tại sao đây được xem là thời điểm thích hợp cho sự xuất hiện của sản phẩm/dịch vụ của bạn?
- Sản phẩm hay dịch vụ
- Chiến lược thâm nhập và tăng trưởng

2-Oct-08

Môn Khởi sự kinh doanh – Khoa QTKD

21

CÁC YẾU TỐ CẤU THÀNH TRONG KẾ HOẠCH KINH DOANH

_ Nội dung kế hoạch (tiếp theo):

III. Phân tích và nghiên cứu thị trường:

- Khách hàng
- Quy mô và xu hướng thị trường
- Các phân khúc thị trường
- Những sản phẩm đang tồn tại và dự kiến sẽ có mặt tại thị trường
- Cạnh tranh và lợi thế cạnh tranh
- Những thị phần và doanh số dự đoán
 - » Của các đối thủ hiện tại
 - » Của bạn
- Đánh giá về thị trường hiện tại

2-Oct-08

Môn Khởi sự kinh doanh – Khoa QTKD

22

CÁC YẾU TỐ CẤU THÀNH TRONG KẾ HOẠCH KINH DOANH

_ Nội dung kế hoạch (tiếp theo):

IV. Các yếu tố tài chính của doanh nghiệp

- Lợi nhuận gộp biên và lợi nhuận ròng biên
- Tiềm năng và độ bền lợi nhuận
- Chi phí cố định, chi phí biến đổi
- Thời gian hòa vốn
- Thời gian đạt dòng ngân quỹ dương

2-Oct-08

Môn Khởi sự kinh doanh – Khoa QTKD

23

CÁC YẾU TỐ CẤU THÀNH TRONG KẾ HOẠCH KINH DOANH

Nội dung kế hoạch (tiếp theo):

V. Kế hoạch Marketing:

- Chiến lược marketing tổng thể
- Định giá
- Chiến thuật về giá
- Chính sách dịch vụ và bảo hành
- Quảng cáo và truyền thông
- Phân phối

2-Oct-08

Môn Khởi sự kinh doanh – Khoa QTKD

24

CÁC YẾU TỐ CẤU THÀNH TRONG KẾ HOẠCH KINH DOANH

Nội dung kế hoạch (tiếp theo):

VI. Kế hoạch thiết kế và phát triển:

- Tình hình và nhiệm vụ phát triển
- Thời gian và các nguồn lực cần cho sự phát triển.
- Khó khăn và rủi ro
- Cải tiến sản phẩm và các sản phẩm mới
- Chi phí
- Vấn đề sở hữu trí tuệ

2-Oct-08

Môn Khởi sự kinh doanh – Khoa QTKD

25

CÁC YẾU TỐ CẤU THÀNH TRONG KẾ HOẠCH KINH DOANH

Nội dung kế hoạch (tiếp theo):

VII. Kế hoạch sản xuất và tác nghiệp

- Chu kỳ sản xuất
- Vị trí địa lí
- Cơ sở vật chất và các cải tiến
- Chiến lược và các kế hoạch
- Các vấn đề về luật pháp

2-Oct-08

Môn Khởi sự kinh doanh – Khoa QTKD

26

CÁC YẾU TỐ CẤU THÀNH TRONG KẾ HOẠCH KINH DOANH

Nội dung kế hoạch (tiếp theo):

VII. Nhóm quản lí

- Cơ cấu tổ chức
- Nhân sự quản lí chính
- Thù lao và sở hữu cho nhóm quản lí
- Các nhà đầu tư khác
- Việc làm, các cam kết khác
- Quyền chọn cổ phiếu và các kế hoạch thưởng
- Hội đồng quản trị (BOD)
- Các cổ đông, quyền và các hạn chế khác
- Các nhà tư vấn chuyên nghiệp và các dịch vụ

IX. Kế hoạch tổng quát

2-Oct-08

Môn Khởi sự kinh doanh – Khoa QTKD

27

CÁC YẾU TỐ CẤU THÀNH TRONG KẾ HOẠCH KINH DOANH

Nội dung kế hoạch (tiếp theo):

X. Các rủi ro, giả thiết

XI. Kế hoạch tài chính

- Báo cáo thu nhập và bản cân đối kế toán
- Dự toán báo cáo thu nhập và bản cân đối kế toán
- Dự toán ngân sách ngân quỹ
- Biểu đồ và các thông số hòa vốn
- Kiểm soát chi phí
- Các thông số nổi bật

2-Oct-08

Môn Khởi sự kinh doanh – Khoa QTKD

28

CÁC YẾU TỐ CẤU THÀNH TRONG KẾ HOẠCH KINH DOANH

Nội dung kế hoạch (tiếp theo):

XII. Kế hoạch ra công chúng

- Nguồn tài trợ mong muốn
- Phát hành ra bên ngoài
- Vốn hóa
- Sử dụng vốn
- Sinh lợi cho nhà đầu tư

2-Oct-08

Môn Khởi sự kinh doanh – Khoa QTKD

29

CÁC YẾU TỐ CẤU THÀNH TRONG KẾ HOẠCH KINH DOANH

Nội dung kế hoạch (tiếp theo):

XIII. Phụ lục

- Lý lịch những người đứng đầu.
- Tư liệu sản phẩm
- Sách báo về thương mại/kinh doanh
- Giấy phép đăng ký, bằng sáng chế
- Giấy chứng nhận, chứng thực.
- Thông tin kỹ thuật.
- Cam kết bảo mật.
- Thảo luận giữa các nhân viên kỹ thuật

2-Oct-08

Môn Khởi sự kinh doanh – Khoa QTKD

30

ĐIỀU CHỈNH KẾ HOẠCH KINH DOANH

– Nhờ một hoặc nhiều cá nhân độc lập để lấy ý kiến phản hồi:

- Chuyên gia trong ngành đã về hưu
- Khách hàng
- Tư vấn viên
- Giảng viên đại học
- Kế toán viên độc lập
- Luật sư độc lập

2-Oct-08

Môn Khởi sự kinh doanh – Khoa QTKD

31

KẾ HOẠCH KINH DOANH – HỒ SƠ TÀI TRỢ

A. Lần đọc thứ nhất: KHKD như một bản tóm tắt ngắn gọn, nhờ thế bạn có thể có được cơ hội trình bày kế hoạch của mình.

B. Lần đọc thứ hai: Đánh giá đầu tư

C. Lần đọc thứ ba: Cam kết bằng một kế hoạch

Bạn và các nhà đầu tư có thể cùng “chung sống”

LƯU Ý: Nếu bạn không thực hiện A, thì B và C sẽ không bao giờ diễn ra.

2-Oct-08

Môn Khởi sự kinh doanh – Khoa QTKD

32

KẾ HOẠCH KINH DOANH – HỒ SƠ TÀI TRỢ

- LOẠI BỎ LẦN ĐẦU:

- Một ý tưởng quá tốt nên không thể lờ đi
- Một triển vọng về mặt tài chính quá tốt nên không bị gạt bỏ
- Một nhóm/đội đủ tốt để tin tưởng
- Một kế hoạch hành động:
 - » Đáng tin cậy
 - » Tập trung
- Hình thức thể hiện
 - » Sự say mê hay sự đầu tư công sức đúng mức
 - » Sự chuẩn mực

2-Oct-08

Môn Khởi sự kinh doanh – Khoa QTKD

33

KẾ HOẠCH KINH DOANH – HỒ SƠ TÀI TRỢ

Tại sao các kế hoạch thường thất bại ngay trong lần xem xét đầu tiên?

- Thị trường không đủ lớn
- Công nghệ không đáng tin cậy
 - Quá lộn xộn
 - Không được chứng minh, xác định một cách rõ ràng, chính xác
 - Không bảo vệ được (dễ bị lộ)
 - Quá thông dụng, hoặc là quá bình thường
- Đầu tư quá lớn cho điều hứa hẹn.
- Không am hiểu thị trường.

2-Oct-08

Môn Khởi sự kinh doanh – Khoa QTKD

34

KẾ HOẠCH KINH DOANH – HỒ SƠ TÀI TRỢ

Tại sao các kế hoạch thường thất bại ngay trong lần xem xét đầu tiên?

- Kế hoạch hành động không đáng tin cậy.
 - Quá lạc quan
 - Xem nhẹ các chướng ngại vật
 - Lạc hướng
 - Không đủ tham vọng
 - Thiếu sự quan tâm đối với những rào cản luật pháp
 - Tồn tại những lỗ hổng
 - Hoàn toàn không hứa hẹn
- Nhóm/đội không đáng tin cậy