LẬP KẾ HOẠCH KINH DOANH

THE SUNDAY TIMES

Business Enterprise Series

THAIHABOOKS
Knowledge for the Future

NHÀ XUẤT BẢN
ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

LẬP KẾ HOẠCH KINH DOANH

EDWARD BLACKWELL

LẬP KẾ HOẠCH KINH DOANH

Thu Hương *dịch*
Thanh Minh *hiệu đính*

NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

MỤC LỤC

Lời cảm ơn *7*

Lời giới thiệu *9*

[1] SOẠN THẢO KẾ HOẠCH KINH DOANH 13

[2] CÁC DỰ BÁO LUỒNG TIỀN CƠ BẢN 29

[3] CÁC MÔ HÌNH KINH DOANH NHỎ 49

[4] BÁN LẺ VÀ KINH DOANH ĂN UỐNG 69

[5] SẢN XUẤT 97

[6] MỞ RỘNG QUY MÔ KINH DOANH 121

[7] THỊ TRƯỜNG 141

[8] LÊN KẾ HOẠCH VAY VỐN 149

[9] LẬP KẾ HOẠCH HAY TIẾN HÀNH KINH DOANH NHƯ THẾ NÀO 161

[10] DUY TRÌ KẾ HOẠCH 169

[11] MÔ HÌNH KINH DOANH NHỎ VÀ CHU KỲ KINH DOANH 179

[12] KIỂM SOÁT TIẾN TRÌNH 187

Tái bút *209*

LỜI CẢM ƠN

Tôi đã nhận được rất nhiều sự giúp đỡ khi viết cuốn *Lập kế hoạch kinh doanh* từ người bạn lâu năm của tôi là Richard Hughes - thành viên Viện Kiểm toán kế toán Edwards ở Walsall (Anh). Anh đã đọc toàn bộ nội dung để đảm bảo rằng mọi thông tin cần được cập nhật đã được cập nhật. Lời khuyên của anh với tôi luôn luôn là vô giá.

Tôi cũng rất tin cậy vào lời khuyên và ý kiến phê bình của Steve Wakefield.

Trong suốt quá trình xuất bản cuốn sách, vợ tôi - Hildegard - đã kiểm tra và chỉnh sửa về văn phạm và chính tả. Không có cô ấy, cuốn sách thực sự không thể có một khởi đầu thành công. Tôi cũng xin bày tỏ lòng biết ơn và kính trọng tới tất cả các đồng nghiệp đã giúp đỡ tôi rất nhiều trong thời gian qua.

Edward Blackwell

LỜI GIỚI THIỆU

Khởi đầu công việc kinh doanh mới cũng giống như hành trình truy tìm kho báu trong rừng rậm nhiệt đới. Người chiến thắng sẽ nhận được phần thưởng cả về vật chất lẫn sự thỏa mãn cá nhân, nhưng đâu đó vẫn có những nguy hiểm rình rập khiến bạn dễ lạc lối.

Cuốn sách này được viết ra không chỉ giúp bạn thuyết phục nhà đầu tư rằng bạn sẽ chiến thắng và quay trở về với một túi vàng mà còn giúp bạn tự viết cho mình một cuốn sách chỉ đường cho chuyến đi. Chính tác giả cuốn sách này đã mất tới 40 năm bước đi trong rừng cây, trong các thương vụ nhỏ vì lợi ích của chính ông cũng như với tư cách của người dẫn đường và đưa ra lời khuyên cho những người khác.

Trước khi bắt đầu kế hoạch kinh doanh hay dự báo dòng tiền của mình, bạn cần tự đặt cho mình hai câu hỏi lớn.

Bạn thật sự muốn gì ngoài mục đích kinh doanh?

Câu trả lời cho câu hỏi này sẽ chia làm hai phần. Tất nhiên phần thưởng về mặt tài chính là rất quan trọng. Hãy đặt ra cho mình một mục tiêu. Nếu bất cứ thứ gì ít hơn một triệu bảng khiến bạn thất vọng đôi chút thì một triệu bảng là mục tiêu bạn cần hướng tới. Nếu bất cứ thứ gì có giá trị trên 250 bảng trong một tuần khiến bạn mở tiệc ăn mừng thì hãy lấy đó làm mục tiêu.

Tuy nhiên, tiền không phải là tất cả khiến bạn tìm đến kinh doanh. Còn gì khác nữa? Bạn sinh ra là một người "đơn độc" và mong muốn thoát khỏi những căng thẳng tại công ty hay ai đó với khao khát sáng lập riêng cho mình một tập đoàn được tổ chức tốt. Liệu tự do sáng chế những sản phẩm của riêng mình có làm cho cuộc sống của bạn ý nghĩa hơn? Hay bạn chỉ muốn cảm thấy là người có ích? Chiến lược của bạn sẽ phản ánh chính mục đích cá nhân của bạn.

Hãy suy nghĩ cả về thang thời gian nữa. Bạn quyết tâm tạo ra của cải nhanh chóng và hướng tới "*một cuộc sống ngọt ngào*" hay một thế giới toàn những điều tốt đẹp? Hay trái lại, bạn bị hấp dẫn bởi một vài khía cạnh của thứ người ta gọi là "công việc" mà bạn sẽ vui vẻ mang theo suốt cuộc đời?

Ghi nhanh lại những gì bạn mong muốn đạt được sẽ giúp bạn định hình kế hoạch của mình. Sau đó, bạn phải tự đặt cho mình các câu hỏi về khả năng trí tuệ lẫn vật chất của bản thân. Cân nhắc những khí chất và khả năng bạn sẽ đóng góp cho việc kinh doanh và chúng sẽ ảnh hưởng ra sao tới quá trình lên kế hoạch của bạn.

Bạn có phải là người hòa đồng, dễ gần và có ảnh hưởng tới những người xung quanh hay không? Nếu vậy, khía cạnh marketing - tức là tìm hiểu xem mọi người muốn gì và bán chúng cho họ - sẽ là điểm mạnh của bạn; nhưng cũng với khả năng đó, bạn có thể sẽ thấy mình không hạnh phúc hoặc ngay cả khi bạn làm việc hết mình, bạn vẫn thấy đơn độc trong văn phòng để tính toán chi phí hay vật lộn với đống sổ sách. Bạn có thể không có cả sự nghiêm khắc cần thiết khi làm việc với những nhân viên không hoàn thành công việc. Vì thế, bạn có thể quyết định chống lại nỗ lực tiến hành kinh doanh tiền thị trường hoặc tự làm mình nặng nề với việc ghi chép sổ sách.

Nếu bạn thuộc tuýp người sáng tạo nhưng nhút nhát hoặc có xu hướng hay lo lắng, bạn sẽ làm tốt việc vận hành công việc kinh doanh của bạn đúng với phác thảo và mang tính đột phá. Công việc tự bán các sản phẩm để minh chứng cho thử nghiệm, các vấn đề trong một dây chuyền sản xuất, kiểm soát cổ phiếu... có thể sẽ khiến bạn mất ngủ nhiều đêm hơn bạn tưởng. Bạn có thể kiếm sống bằng cách bán các thiết kế và phát minh của mình hay không? Nếu vậy thì bạn hãy tập trung vào việc khám phá những tài năng của bản thân cho mục đích đó.

Vào thời cổ đại, trên lối vào ngôi đền thờ thần Apollo tại Delphi (Hi Lạp) có khắc dòng chữ "Tự biết mình". Mọi doanh nhân đều nên khắc cốt ghi tâm lời nhắc nhở này. Những người khác có thể sống vui vẻ với ảo tưởng về bản thân nhưng các tiểu thương gia thì tuyệt đối không!

Tất nhiên, nguồn lợi chủ yếu bạn muốn thu về là tiền. Cho dù bạn cần vài trăm bảng để bắt đầu kinh doanh quần áo cũ hay 100.000 bảng để xây dựng nhà máy thì cũng vậy mà thôi và một thương vụ tốt phụ thuộc vào bạn. Trong một thương vụ nhỏ, kinh nghiệm cho thấy bạn (hay gia đình và bạn của bạn) sẽ phải thực hiện một nửa; còn nửa kia thường rất khó đạt được. Tôi tin rằng cơ hội tăng thêm nguồn tài chính của bạn sẽ được cải thiện đáng kể nếu kế hoạch kinh doanh và dự báo dòng tiền của bạn dựa theo cuốn sách này.

Yếu tố gì khiến sản phẩm hay dịch vụ của bạn đem tới sự khác biệt chủ yếu giữa bạn và đối thủ cạnh tranh?

Sản phẩm hay dịch vụ của bạn:

- Là một ý tưởng hoàn toàn mới?
- Là phiên bản cải tiến so với cái cũ?
- Rẻ hơn các công ty khác?

- Có dịch vụ chuyển phát và hậu mãi đáng tin cậy hơn?
- Thuận tiện hơn cho các khách hàng ở xa?
- Phù hợp với hình thức bán hàng qua mạng?

Khi lập kế hoạch, ngoài việc tự đưa ra chỉ dẫn cho riêng mình và tái đảm bảo với nhà đầu tư, bạn phải chỉ ra được mục tiêu cá nhân và khả năng của bạn (cả trí tuệ lẫn vật chất) phù hợp với chiến lược bạn sẽ áp dụng để khai thác yếu tố đặc biệt trong sản phẩm của mình. Sự hòa hợp này là chìa khóa quan trọng dẫn tới thành công và một kế hoạch chi tiết sẽ giúp bạn đạt được điều này.

Trong cuốn sách này, tôi không đơn thuần đưa ra quy tắc hay lời khuyên mà bao gồm một vài ví dụ về các kế hoạch kinh doanh và dự báo dòng tiền. Không một ví dụ nào được coi là lý tưởng. Chúng thể hiện các loại kiểu mẫu tôi cho là phù hợp và chấp nhận được cho từng quy mô và loại hình kinh doanh. Tôi không khẳng định số liệu các ví dụ này dựa vào là đáng tin cậy nhưng tôi hi vọng cách người viết hình dung về kế hoạch sẽ thú vị cũng như cung cấp được kiến thức hữu ích cho người đọc.

Chương 1

SOẠN THẢO KẾ HOẠCH KINH DOANH

Các kế hoạch kinh doanh là điều kiện bắt buộc mỗi khi cần tăng nguồn tiền cho dù từ ngân hàng, cơ sở tài chính hay người vốn góp. Đối với bạn, công việc kinh doanh là mối quan tâm lớn, còn đối với ngân hàng hay nhà quản lý quỹ, kế hoạch của bạn chỉ là một trong những dự án họ nhận được. Vì vậy, bạn phải chiếm được sự tán thành và duy trì hứng thú của họ đối với kế hoạch của bạn. Để có được điều này, bản kế hoạch của bạn phải:

- Rõ ràng;
- Súc tích;
- Lôgic;
- Chân thực;
- Bổ sung số liệu ngay khi có thể.

Rõ ràng

Người đọc kế hoạch kinh doanh của bạn rất bận rộn và có nhiều việc khác cần giải quyết, nên họ sẵn sàng phán xét bạn một cách tỉnh táo hoặc vô thức dựa trên cách bạn thể hiện chính mình. Vì vậy, bạn hãy:

- Sử dụng ngôn ngữ dễ hiểu;
- Tránh đưa ra quá nhiều ý kiến trong một câu;
- Các câu nối tiếp nhau có lôgic;
- Không dùng các tính từ phức tạp;
- Lập biểu bảng cho phù hợp.

Súc tích

Nếu nhà đầu tư cảm thấy nhàm chán khi đọc kế hoạch của bạn, chắc chắn bạn sẽ không nhận được sự đồng tình. Vì vậy, hãy rút gọn và cô đọng, chỉ giữ lại những ý thật cần thiết để cung cấp cho người đọc. Mô tả quá chi tiết sẽ không có tác dụng.

Lôgic

Các dữ liệu và ý tưởng bạn đưa ra sẽ dễ hiểu và gây ấn tượng mạnh hơn nếu chúng tuân theo một trật tự hợp lý. Tránh dùng một loạt các đoạn văn không lôgic và nên sử dụng các đoạn văn được bố trí hợp lý. Đồng thời, bạn phải chắc chắn những gì bạn viết đồng nhất với nhau từ đầu chí cuối.

Chân thực

Đừng phóng đại mọi thứ.

Số liệu

Nhà đầu tư đọc bản kế hoạch của bạn là người giỏi tính toán và điều họ quan tâm là những con số. Lý thuyết suông

sẽ không gây ấn tượng với nhà đầu tư trừ khi bạn có thể đưa ra những số liệu chính xác kèm theo. Vì vậy, hãy cố gắng định lượng mọi thứ nếu bạn có thể.

Phác thảo kế hoạch kinh doanh

Bản phác thảo kế hoạch kinh doanh của bạn là yếu tố gây hứng thú đáng kể với người đọc. Thông tin bạn đưa ra trước hết phải theo một trật tự hợp lý. Bạn có thể trình bày thông tin theo trật tự dưới đây và sử dụng đề mục để người đọc có thể khảo sát kế hoạch và dễ dàng nắm bắt ý tưởng của bạn.

1. Giới thiệu ngắn gọn các mục tiêu.
2. Cách thức thâm nhập thị trường.
3. Kỹ năng, kinh nghiệm và khả năng tài chính để thực hiện kế hoạch.
4. Các lợi ích đặc biệt mà sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn đem đến cho khách hàng.
5. Cách bạn thiết lập mô hình kinh doanh.
6. Tầm nhìn dài hạn.
7. Mục tiêu tài chính.
8. Số tiền bạn mong muốn được tài trợ và cách sử dụng chúng.
9. Có phụ lục bổ sung cho phần trình bày trước đó bao gồm dòng tiền và các đề án tài chính khác.
10. Ghi chép quá trình kinh doanh (vào nơi thích hợp).

Tất nhiên, trật tự trên có thể được bổ sung nếu nhà đầu tư đọc kế hoạch kinh doanh của bạn có mối quan tâm đặc biệt với điều bạn hướng tới. Ví dụ: Chính quyền địa

phương quan tâm tới tác động của tình trạng thất nghiệp tại địa phương; bạn hãy viết một phần đặc biệt và nổi bật để trình bày vấn đề đó với họ.

Quyết định viết bao nhiêu

Trong tất cả các kế hoạch kinh doanh, một vấn đề nào đó dù là ngắn gọn đi chăng nữa cũng nên được chú thích vào từng đề mục được liệt kê phía trên. Bạn dành bao nhiêu dung lượng cho từng phần sẽ tác động đến việc phân chia quy mô và phạm vi kế hoạch bởi vì nhà đầu tư sẽ lưu tâm tới điều này. Các nhân viên ngân hàng sẽ không muốn đọc tất cả các trang tài liệu nếu họ chỉ được yêu cầu cho vay vài trăm bảng. Nhưng mặt khác, họ cũng sẽ không ấn tượng khi được yêu cầu cung cấp 500.000 bảng nếu họ chỉ nhận được một đến hai câu cho vấn đề họ quan tâm nhất.

Đặt bút viết

Cẩn trọng khi viết một kế hoạch kinh doanh sẽ đem đến cho bạn cái nhìn sâu hơn vào chính công việc kinh doanh của mình. Bạn có một kế hoạch hoàn hảo; một ý tưởng sắc bén về thị trường cho kế hoạch đó; bạn đã có khá nhiều lời khuyên từ các chuyên gia và đã hoàn thành các tính toán cho lợi nhuận mong muốn, cho dòng tiền và số tiền bạn muốn gia tăng. Vậy, khi có được nguồn tài chính, bạn sẽ sẵn sàng khởi động hoặc bạn sẽ rất tự tin. Nhưng vẫn còn nhiều việc phải làm và bây giờ chính là lúc phải thực hiện chúng.

Francis Bacon từng nói: "Viết lách giúp người ta làm chính xác". Không gì hiệu quả hơn trong kiểm chứng tính lôgic và mạch lạc bằng cách viết chúng ra một cách đầy đủ.

lớn vào cách trình bày các ý tưởng một cách lôgic và mạch lạc. Bây giờ là lúc tập hợp các ý tưởng và đưa chúng vào kiểm chứng.

Xây dựng bản kế hoạch như thế nào?

Viết ra từng phần đã được phác thảo phía trên, ghi chú dưới từng đề mục bạn đã làm hoặc sẽ làm. Ví dụ, chúng ta sẽ xem xét Phần 2, bạn thực sự hiểu gì về thị trường bạn muốn thâm nhập? Bạn đã nghiên cứu thị trường đầy đủ chưa? Khách hàng của bạn sẽ là đối tượng nào? Số lượng khách hàng sẽ là bao nhiêu? Bạn liên lạc với họ bằng cách nào? Bạn cung cấp sản phẩm của mình cho họ ra sao? Tới Phần 5, bạn đã có bức tranh rõ ràng, cụ thể về những gì bạn thực sự phải làm để đưa bản kế hoạch thành hiện thực hay chưa?

Hãy viết ra tất cả những vấn đề đó! Có thể bạn thích làm theo phương pháp sau: viết từng phần trong bản phác thảo ra từng tờ giấy lớn, ghi chú những dữ liệu có liên quan, sau đó phân loại, kiểm tra độ chính xác, minh bạch và sắp xếp chúng theo một trật tự hợp lý.

Bạn sẽ khó rút ngắn khi bạn viết thành văn bản. Vì khi đó, bạn sẽ phải sắp xếp ý tưởng, lưu ý tới những khác biệt cũng như điểm yếu và công việc của bạn là phải khắc phục chúng.

Thảo luận từng phần

Lời mở đầu ngắn gọn

Phần mở đầu nên đi thẳng vào trọng tâm và cho người đọc thấy toàn bộ vấn đề. Hãy nói những gì bạn định làm trong một câu thôi. Và ngay trong câu thứ hai, hãy đưa ra số tiền bạn mong muốn và mục đích sử dụng số tiền đó.

Thị trường

Khi bạn tiến tới phần thân bài của bản kế hoạch, hãy bắt đầu bằng nội dung dễ gây ấn tượng nhất với người đọc. Phần lớn các nhà đầu tư tin rằng điều làm nên thành công trong kinh doanh chính là tìm kiếm và khai thác một thị trường vừa đủ lớn. Vì vậy, như một quy luật, phần trình bày về "thị trường" là phần bạn nên bắt đầu trước tiên.

Cho dù sản phẩm của bạn là tốt nhất kể từ khi ôtô con được phát minh, hay bạn có tài năng như Henry Ford đi chăng nữa thì bạn cũng chẳng đi đến đâu nếu sản phẩm trí tuệ của bạn không nhận được phản hồi hoặc bạn thiếu các phương thức đưa sản phẩm ra thị trường. Nhà đầu tư đọc bản kế hoạch của bạn biết rất rõ điều này và sẽ muốn tìm hiểu xem bạn nhận thức và giải quyết vấn đề như thế nào. Vì vậy, nghiên cứu thị trường mang tính chất quyết định.

Nên chú ý tới việc đưa số liệu và trích dẫn đầy đủ. Nếu số liệu của bạn có thể xác thực được thì đây sẽ là điểm mạnh trong bản kế hoạch.

Các kỹ năng, kinh nghiệm và nguồn lực liên quan

Nhà đầu tư sẽ muốn biết thành tích của những người họ giao phó tiền bạc của chính họ hay của khách hàng. Vì vậy, bạn phải đưa ra được một bản thống kê tương đối đầy đủ về sự nghiệp kinh doanh của bản thân cùng danh sách các đối tác và đồng nghiệp của bạn. Quá trình học tập hầu như không liên quan. Nhưng trái lại, thành tích trong quá khứ và trình độ chuyên môn của bạn lại có ích.

Một điều không kém phần quan trọng chính là giấy chứng nhận quyền đầu tư tài chính của bạn. Bạn không thể mong đợi ai đó mạo hiểm đầu tư vào một doanh nghiệp có người sáng lập không được công nhận chính thức về phương diện tài chính.

Lợi ích từ sản phẩm của bạn

Đây là phần khó đưa ra bình luận vì trong phần này bạn có thể sẽ đánh bóng sản phẩm của mình rất nhiều. Quá trình tiến hóa của con người phụ thuộc vào những phát hiện mới và con người với những phát hiện ấy cần tất cả sự ủng hộ họ có thể có. Điều đó có nghĩa là bạn phải đối mặt với sự thật rằng chỉ số ít trong các phát hiện ấy có thể tồn tại như một thương phẩm. Nhà đầu tư của bạn có lẽ biết hàng trăm các ý tưởng vô cùng xuất sắc nhưng thất bại vì nhiều lý do khác nhau. Vì vậy, trong phần này bạn phải viết rất chừng mực mà thôi.

Tác giả nổi tiếng người Mỹ Ralph Waldo Emerson - ông là nhà văn chứ không phải một thương gia - từng nói bạn chỉ cần làm ra một chiếc "bẫy chuột" tốt hơn, cả thế giới sẽ ở ngay trước mắt bạn. Điều này không hề đúng. Bất cứ một thương gia thành công nào cũng có thể nói với Emerson rằng tạo ra một sản phẩm tốt hơn chỉ là một bước tiến tới thành công và thậm chí đó không phải là bước đầu tiên hay bước quan trọng nhất.

Song bạn đừng nên chán nản. Hãy tin rằng bạn có một sản phẩm hàng đầu và có thị trường cho sản phẩm đó. Điều bạn cần làm bây giờ là thuyết phục nhà đầu tư rằng sản phẩm của bạn tốt và nó chính là bàn đạp giúp bạn khai thác cơ hội trong thị trường bạn đã trình bày phía trên.

Hãy bám chặt vào những dữ liệu gây ấn tượng mạnh! Sử dụng những câu như: "Đây là chiếc máy xay tốt nhất và rẻ nhất trên thị trường xay đá siêu mịn". Đưa ra những con số chứng minh tại sao đó là sản phẩm tốt nhất mà lại không đắt nhất. Nếu bạn có một số kết quả kiểm nghiệm có giá trị, hãy trình bày chúng đồng thời đưa ra ít nhất một bản tóm tắt các thử nghiệm đó trong phần phụ lục. Một vài dữ liệu chính xác có thể tốn đến một trang giấy với các từ phức tạp. Vì vậy, như tôi đã đề cập ở trên, bạn hãy đi từ từ.

Các thông tin có thể đi kèm trong phần viết này:

- Mô tả ngắn gọn về sản phẩm hoặc ý tưởng của bạn;
- Chúng hoạt động như thế nào;
- Tại sao sản phẩm hay ý tưởng của bạn lại tốt hơn các đối thủ cạnh tranh khác;
- Đưa ra các thẩm định có giá trị (chi tiết kèm theo trong phần phụ lục).

Phương pháp

Đến thời điểm này, nhà đầu tư đã có được khái niệm rõ ràng về thị trường, các kỹ năng bạn có và lợi ích sản phẩm của bạn đem lại cho người tiêu dùng. Điều nhà đầu tư muốn biết bây giờ là cách bạn thiết lập mọi thứ chính xác và chuyên nghiệp như thế nào. Hãy cho nhà đầu tư của bạn biết mọi thứ bằng lời và chính xác hết mức có thể.

- Trước hết, bạn cam kết với thị trường về sản phẩm và dịch vụ như thế nào? Bạn sẽ có một chiến lược bán hàng riêng? Bạn sẽ làm gì cho chiến dịch quảng cáo? Bạn đặt mục tiêu cho chiến lược kinh doanh như thế nào? Bạn sẽ bán sản phẩm với điều kiện gì? Khi nào thì bạn bắt đầu? Hãy đưa ra một thời gian biểu chính xác nếu có thể.
- Nếu bạn khái quát được "mô hình quản lý" của mình thì đó sẽ là một điểm mạnh. Nếu bạn có đối tác hay đồng nghiệp, mỗi người sẽ phụ trách mảng công việc nào? Bạn định kết nối các bộ phận với nhau ra sao? Bạn sẽ tổ chức họp ban điều hành một tuần một lần, một tháng một lần hay chỉ khi nào có biến cố lớn? Bạn cập nhật tình hình công ty cho nhân viên ra sao và bạn mong đợi gì ở họ?
- Trình bày sơ lược các phương thức sản xuất bạn sẽ áp dụng khi bắt đầu dự án. Viết ngắn gọn các bước tiền

đề bạn sẽ sử dụng. Dành một hoặc hai câu trình bày về nhà xưởng và máy móc. Bạn có thể sẽ cần đến cả một đội ngũ nhân viên. Hãy cho biết bạn cần bao nhiêu người lúc khởi điểm và bao nhiêu sau khi công việc kinh doanh phát triển hơn. Cơ cấu bộ máy sơ khai sẽ lớn ở mức nào?

- Mối quan tâm tiếp theo bạn cần lưu ý là văn phòng làm việc. Cũng giống như một kỹ sư lành nghề hay một thương nhân sắc sảo, bạn hẳn sẽ thiếu kiên nhẫn với công việc giấy tờ. Tuy nhiên, để thuyết phục nhà đầu tư rằng kế hoạch kinh doanh của bạn sẽ không rơi vào tình trạng hỗn độn hay bị ngắt quãng, bạn phải cho họ thấy điều đó sẽ không xảy ra. Ai sẽ trả lời thư từ khi bạn vắng mặt? Ai sẽ trông coi sổ sách? Trả lời điện thoại? Thống kê đơn đặt hàng và hóa đơn? Ai sẽ giải quyết nợ đọng của khách hàng? Bạn đã ước tính khối lượng công việc cần thực hiện hay chưa?
- Nhà đầu tư cũng muốn biết cách bạn quản lý và điều hành công việc kinh doanh về mặt tài chính. Một thương vụ có quy mô nhỏ nhất cũng luôn cần chú ý đến việc quản lý nguồn tiền. Ngay khi những người bạn vay tiền hay những người mắc nợ bạn xuất hiện, công việc kiểm tra tài chính định kỳ sẽ trở nên cần thiết. Nhà đầu tư của bạn hẳn cũng biết nhiều thương vụ tốt đã thất bại vì thiếu công tác này. Hãy bảo đảm rằng bạn không chỉ sắp xếp hợp lý mà còn cho nhà đầu tư thấy bạn chú ý nhiều tới vấn đề quản lý tài chính. Bất cứ một kế toán viên nào cũng sẵn sàng cho bạn lời khuyên. Cuốn sách sẽ dành một chương đề cập tới vấn đề này.

Tầm nhìn dài hạn

Tầm nhìn càng xa càng có lợi. Bạn đã giải thích bạn sẽ bắt đầu kế hoạch và thực hiện nó trong thời gian đầu như

thế nào. Bây giờ nhà đầu tư muốn biết kế hoạch của bạn có đứng vững trong tương lai được hay không.

Một vài doanh nghiệp chỉ tồn tại trong thời gian ngắn. Một số khác có thể kinh doanh có lời trong thời gian lâu hơn. Một số khác nữa phát triển chậm và kinh doanh không có lời. Còn lại là những doanh nghiệp phát triển nhanh và cần nguồn tài chính lớn hơn để đầu tư cho nền tảng đã được hoạch định từ trước. Vì vậy, nhà đầu tư cũng muốn biết quan điểm của bạn đối với những vấn đề này.

Nếu dự án của bạn khai thác một số ý tưởng "thức thời", nhà đầu tư sẽ mong đợi một vài đảm bảo rằng nếu xu hướng thay đổi họ sẽ được hoàn vốn bằng tiền mặt chứ không phải bị đóng băng trong các tài sản cố định, tức là các tài sản cố định có giá trị chưa được hoàn lại ngoài lợi nhuận và các loại tài sản cố định khó bán. Nhìn chung, nhà đầu tư cần biết bạn nhìn nhận thị trường như thế nào trong 2 năm, 5 năm và lâu hơn nữa. Đồng thời, họ cũng muốn thấy bạn dự định làm gì đối với những nguy cơ cạnh tranh tiềm tàng.

Hi vọng bạn sẽ thành công lớn. Sớm muộn điều này sẽ có ý nghĩa tốt; dù đạt được siêu lợi nhuận, bạn sẽ cần nhiều vốn hơn. Và đây là nơi bạn thể hiện rằng bạn đã sẵn sàng.

Rất khó để đưa ra dự báo kinh doanh cho các thương vụ mới. Nỗ lực dự đoán doanh số trong hơn một năm tới thậm chí còn khó khăn hơn bởi chính các chuyên gia hầu như cũng dự báo sai. Nhưng bản chất con người luôn lạc quan và cũng không có lý do nào buộc bạn không được tạo ra ước tính tốt nhất mà mình có thể. Bạn vẫn cần một vài mục tiêu để xây dựng kế hoạch của mình.

Trong phần viết này, bạn cũng có thể thêm vào các cải tiến đối với sản phẩm mới hay thị trường mới mà công ty bạn hi vọng thâm nhập trong tương lai.

Mục tiêu tài chính

Dù mong đợi và kế hoạch cung cấp tài chính cho công việc kinh doanh của bạn sẽ được trình bày trong phần dự báo dòng tiền và phần phụ lục, ngay bây giờ bạn vẫn nên đưa ra bản tóm tắt ngắn gọn các vấn đề chính. Quy mô kinh doanh dù có nhỏ đến đâu thì bạn cũng phải thể hiện được những điểm sau:

- Doanh thu mong muốn trong năm đầu tiên;
- Lợi nhuận ròng mong muốn trong năm đầu tiên;
- Hoàn trả được vốn vay bao nhiêu trong một năm;
- Khi nào bạn trả được hết nợ;
- Bạn mong đợi gì trong năm thứ hai khi không còn các khoản tiền từ tổ chức Hỗ trợ khởi nghiệp kinh doanh.

Bạn không phải thể hiện công việc kinh doanh sẽ sinh lời trong năm đầu tiên. Nhà đầu tư vẫn biết có nhiều thương vụ ban đầu thua lỗ nhưng sau đó vẫn thành công. Thay vào đó, bạn hãy thể hiện mình mong đợi tạo ra lợi nhuận dài hạn và nhà đầu tư nên chuẩn bị sát cánh cùng bạn.

Tuy nhiên, nếu bạn muốn tăng nguồn vốn góp thì vẫn còn những cân nhắc khác. Hầu hết các nhà đầu tư đều muốn góp vốn lâu dài bởi họ hứng thú với việc thu vốn và lãi. Dưới đây là một số thông tin bổ sung mà nhà đầu tư mong muốn:

- Tỉ lệ lợi nhuận bạn mong muốn;
- Chính sách chia lợi nhuận của bạn;
- Bạn và các giám đốc khác sẽ nhận được gì trong lợi nhuận trước các cổ đông;
- Kế hoạch và tham vọng của bạn (nếu có) về chuyển nhượng, mua bán hoặc gia nhập Thị trường đầu tư thay thế AIM[1] – một nhánh của thị trường chứng khoán.

[1] Alternative Investment Market.

Mẫu dự báo dòng tiền điển hình cung cấp bởi ngân hàng Barclays sẽ được trình bày ở trang 26. Một vài mục trong số đó có thể không áp dụng trong trường hợp của bạn hoặc có thể có những mục bạn muốn bổ sung. Hãy xóa hoặc loại ra những mục không liên quan và thay thế bằng những mục bạn muốn.

Sử dụng vốn

Giờ thì nhà đầu tư đã biết bạn có một sản phẩm tốt cùng một thị trường tiêu thụ và bạn biết cách tiến hành kinh doanh theo hướng hiệu quả. Vì vậy, bạn nên giải thích chi tiết hơn tại sao bạn cần tiền của họ và cách bạn sử dụng chúng.

Hãy nhấn mạnh bạn và đồng nghiệp cần bao nhiêu tiền để đầu tư. Không nhà đầu tư nào mạo hiểm đổ tiền vốn vào dự án của bạn nếu không có sự cam kết chắc chắn. Hãy trình bày các khoản bạn sẽ sử dụng tiền vốn như:

- Bằng sáng chế, các loại giấy phép;
- Đất đai và nhà cửa (đưa ra một vài chi tiết cụ thể);
- Máy móc thiết bị (ghi rõ các thiết bị quan trọng);
- Chi phí quảng cáo;
- Vốn lưu động (liên quan tới dự báo dòng tiền);
- Chi phí dự phòng.

Phụ lục

Những gì bạn trình bày đã cho nhà đầu tư thấy được toàn bộ kế hoạch của bạn. Bây giờ bạn phải thêm vào các dữ liệu nhằm thuyết phục nhà đầu tư rằng bạn đã hoàn thành kế hoạch và bạn có thể đưa ra được minh chứng cho những gì bạn đã trình bày. Một bản dự báo tài chính chi tiết sẽ là yếu

tố cuối cùng và quan trọng nhất. Nó phải khác biệt so với các dự báo dòng tiền cơ bản theo mẫu ngân hàng của bạn cung cấp dành cho một "mô hình kinh doanh" chuẩn mực được viết bởi các kế toán viên chuyên nghiệp.

Các dự án tài chính được coi là cốt lõi trong cả kế hoạch kinh doanh. Một khối lượng lớn thông tin được đưa ra, đặc biệt là trong dự báo dòng tiền. Chương 2 được dành để thảo luận vấn đề này.

Các phụ lục khác nên bao gồm bản sao các dữ liệu bổ sung cho thông tin bạn trình bày trước đó. Các dữ liệu có thể bao gồm:

- Các bản tổng hợp nghiên cứu thị trường của bạn hoặc từ các chuyên gia;
- Bản sao các bài báo địa phương viết về nhu cầu liên quan tới dịch vụ bạn định cung cấp; hình ảnh về sản phẩm của bạn;
- Bản sao tờ rơi của bạn hoặc các tài liệu quảng cáo khác;
- Các kết quả thử nghiệm sản phẩm của bạn, đặc biệt là thử nghiệm tiến hành bởi một tổ chức độc lập.

Bảng 1.1 Mẫu dự báo dòng tiền cơ bản cung cấp của Ngân hàng Barclays

Dự báo dòng tiền: Tháng.....đến tháng.....

Hóa đơn	Tháng		Tháng		Tháng	
	Ngân sách	Thực tế	Ngân sách	Thực tế	Ngân sách	Thực tế
Doanh thu tiền mặt						
Tiền thu nợ						
Vốn ban đầu						
Tổng thu (a)						
Số chi						
Trả nợ						
Tiền lương						
Thuê địa ốc/Cấp nước						
Bảo hiểm						
Sửa chữa/Nâng cấp						
Tiêu thụ điện						
Bưu phí						
In ấn/Văn phòng phẩm						
Chi phí đi lại						
Phí điện thoại						
Phí dịch vụ chuyên môn						
Vốn chi						
Lãi suất						
Các khoản khác						
Thuế VAT phải nộp (được hoàn lại)						
Tổng chi (b)						
Dòng tiền mới (a-b)						
Số dư đầu kỳ tại ngân hàng						
Số dư cuối kỳ tại ngân hàng						

Tất cả các số liệu đã bao gồm VAT.

Hóa đơn	Tháng		Tháng		Tháng	
	Ngân sách	Thực tế	Ngân sách	Thực tế	Ngân sách	Thực tế

Bản phác thảo đưa ra với mục đích chỉ dẫn cho những ai muốn tìm nguồn vốn mở doanh nghiệp. Nếu bạn muốn có nguồn tài chính để mở rộng quy mô kinh doanh hiện có hay mua lại một cửa hàng thì các quy tắc vẫn tương tự. Nhưng bạn sẽ cần bổ sung thêm một trang văn bản đặt ngay trong phần đầu kế hoạch kinh doanh của bạn và xử lý với phần ghi chép quá trình kinh doanh.

Ghi chép quá trình kinh doanh

Phần viết này nên ngắn gọn, chính xác và phải dựa trên các kết quả thương mại đã được thẩm định. Nếu có thể, bạn nên trình bày ít nhất là kết quả trong ba năm và một bản tổng kết tài sản mới nhất. Những phần giải thích, bình luận sâu nên là mục tham khảo còn phần kế hoạch thay đổi sẽ trình bày trong trang kế tiếp dưới tiêu đề "Tiếp thị" hay "Quản trị". Quá trình ghi chép phải nêu bật những thay đổi lớn trong chiếm lĩnh hay quản lý biến đổi hoặc xu hướng nổi bật của thị trường – nói cách khác, quá trình ghi chép này cần đề cập tới những thay đổi quan trọng có ảnh hưởng tới công việc kinh doanh trong một vài năm qua.

Chương 2

CÁC DỰ BÁO LUỒNG TIỀN CƠ BẢN

Dự báo dòng tiền là gì? Đối với những ai chập chững bước vào kinh doanh lần đầu, viễn cảnh phải soạn thảo bản dự báo dòng tiền có thể thật đáng sợ; nhưng đó là yếu tố ngân hàng yêu cầu khi họ cho vay, thậm chí là đối với cả doanh nghiệp một thành viên có quy mô rất nhỏ. Bởi vì các ngân hàng tin rằng bản dự báo đó ít nhất sẽ cho họ biết khi nào họ có thể thu vốn về.

Thường được trình bày dưới dạng cột tính theo hàng tháng, bản dự báo dòng tiền cho bạn biết tổng số tiền bạn có được từ kinh doanh, từ tổ chức Hỗ trợ khởi nghiệp kinh doanh... và so sánh số tiền này với chi phí bạn phải bỏ ra cho vật tư, chi phí gián tiếp, thiết bị và cả số tiền bạn chi cho sinh hoạt. Ví dụ được trình bày trong trang 26.

Đây không phải bản dự báo lợi nhuận kinh doanh, nó chỉ đơn thuần là một phỏng đoán liệu trong thời gian ngắn số tiền thu về hay số tiền lỗ nhiều hơn. Đó cũng không hẳn là tính lợi nhuận. Một mặt, cho dù lợi nhuận biên của bạn có thể không bao quát đầy đủ tổng chi phí và thanh toán chi phí thiết bị nhưng dòng tiền của bạn vẫn đủ để trả nợ ngân hàng trong khi bạn mất tiền riêng.

Mặt khác, tồn tại những thương vụ sinh lời (là các thương vụ có tài sản thực đang hoạt động khá tốt). Chúng

sinh lời tốt nhưng tất cả số tiền mặt thu về đều dùng để tăng số cổ phần hoặc cung cấp tín dụng cho số lượng khách hàng lớn hơn từ trước đến giờ. Vì vậy ngân hàng không những không đòi nợ về mà còn cung cấp nhiều vốn hơn. Nhưng sớm hay muộn, ngân hàng cũng sẽ dừng cung cấp và thương vụ có thể phải hủy bỏ mặc cho lợi nhuận tiềm tàng của nó.

Liệu một dự báo dòng tiền có thực sự hữu dụng hay không?

Một dự báo dòng tiền tồi rõ ràng có ít tác dụng. Nó đơn thuần chỉ cung cấp lớp vỏ và ảo tưởng. Đáng tiếc thay, các các số liệu trong dự báo sẽ phụ thuộc vào khả năng "tiên đoán" với quả cầu thạch anh của bạn. Bạn có thể tăng tính chính xác cho những con số này bằng cách nghiên cứu kỹ lưỡng thị trường hoặc có được đơn đặt hàng trước, song bạn vẫn có nguy cơ rơi vào một tương lai vô định.

Tuy nhiên, nếu doanh số của bạn chính đáng và chắc chắn cùng dự báo dòng tiền được soạn thảo hợp lý, ngân hàng sẽ xem xét cho vay (và thu hồi lại mà không bán đi nhà cửa, đồ đạc của bạn – một việc ngay cả những nhà quản lý ngân hàng khó tính nhất cũng không muốn áp dụng).

Thuyết phục ngân hàng hoặc ngân hàng phát triển gia cư cho bạn vay tiền là mục tiêu hàng đầu của bản dự báo dòng tiền. Tuy nhiên, bản dự báo này còn có những lợi ích quan trọng khác.

Viết một bản dự báo tỉ mỉ thực chất cũng giống như viết một kế hoạch kinh doanh tốt. Nó sẽ giúp ý tưởng của bạn trở nên sắc bén hơn. Ngoài ra, nó còn giúp bạn biết được tác dụng của những quyết định bạn đưa vào bản kế hoạch tới số dư tại ngân hàng, ví dụ như các khoản bạn chi cho

quảng cáo và chiến lược kinh doanh (rất quan trọng với dòng tiền), hay liệu bạn có mua phương tiện vận chuyển riêng hay không. Suy nghĩ về dòng tiền là một bài tập rất quan trọng mà bạn cần làm. Hãy cố gắng đưa ra một vài dự báo và mỗi một dự báo nên dựa trên nhiều giả định khác nhau về doanh thu và chi phí. Mất một vài tiếng nhưng bạn có thể chứng minh được lợi nhuận của cả cuộc đời mình!

Một thương vụ nhỏ nhất cũng có thể thành công nếu ông chủ của nó biết cách quan tâm tới tăng trưởng tài chính và biết cách so sánh giữa những thứ được kì vọng và lên kế hoạch với thực tế tình hình kinh doanh. Trong ngôn ngữ kinh doanh, công việc này được gọi là "quản lý ngân sách". Nếu bạn thực hiện công tác quản lý ngân sách dưới quy mô nhỏ, bạn sẽ có một công cụ nhỏ vô giá cho bản dự báo dòng tiền. Vì vậy, đừng vội bỏ đi công tác đó nếu ngân hàng đã thấy. Hãy sử dụng nó. Hầu hết các ngân hàng đều đánh giá cao tác dụng của bản kê dòng tiền ngang hàng với các tài liệu quản lý ngân sách và cung cấp thêm các cột "dự báo" và "quyết toán". Nếu hàng tháng và vào ngay tháng đầu tiên sau khi hoàn tất công việc kinh doanh, bạn "lấp đầy" các số liệu trong cột quyết toán thì bạn sẽ sớm nhận ra dấu hiệu cho thấy điều gì đang đi lệch hướng và các chỉ dẫn nhằm khắc phục tình trạng đó.

Các quy tắc cần tuân thủ khi điền mẫu dự báo dòng tiền cơ bản

1. Nhập các số liệu chính xác.
2. Đảm bảo tiền mặt và séc được chuyển giao trong từng mục của mỗi tháng.
3. Tất cả các mục phải bao gồm thuế VAT.

Hãy bắt đầu với việc điền các khoản chi phí bạn chắc chắn (hoặc hầu như chắc chắn):

- Chi phí tiền thuê cần chi trả trong các tháng quyết toán;
- Tỉ lệ hàng tháng cần trả;
- Chi phí thuê máy móc phương tiện;
- Các khoản hoàn trả vốn vay bạn đã chấp thuận;
- Trả lương cho nhân viên chính thức;
- Các khoản dành cho sinh hoạt được bạn rút ra từ công việc kinh doanh;
- Bất kỳ khoản nào khác bạn phải trả nếu bạn biết lượng cần chi.

Bây giờ hãy đưa vào các khoản thu cố định như:

- Các khoản từ tổ chức Hỗ trợ khởi nghiệp kinh doanh;
- Tiền cho thuê;

Những mục tiếp theo sẽ khó hơn nhiều. Chúng bao gồm các khoản và số lượng không xác định vì không nhận được hóa đơn. Chúng sẽ bao gồm:

- Tiền điện và ga;
- Phí điện thoại;
- Chi phí quảng cáo;
- Chi phí xăng và phương tiện đi lại;
- Tiền văn phòng phẩm và in;
- Bưu phí và đóng gói;
- Phí bảo hiểm;
- Phí sửa chữa và nâng cấp;
- Các khoản khác (phụ thuộc vào loại hình kinh doanh của bạn).

Những mục này không thể dự đoán chính xác nhưng nếu bạn đã giải quyết được các vấn đề chính, bạn có thể đưa ra những ước tính hợp lý. Tất nhiên, hãy điền chúng vào các tháng bạn cần chi trả. "Sửa chữa và nâng cấp" là trường hợp đặc biệt. Chúng bất định cả về số lượng lẫn thời gian. Hãy đưa ra dự đoán tốt về chi phí mỗi năm và chia chúng thành các khoản theo quý.

Bước tiếp theo cần làm là đưa vào các khoản thu và chi ban đầu – bao gồm các giao dịch từ trước đó hoặc toàn bộ các giao dịch bạn cần bắt đầu. Các khoản thu bao gồm:

- Nguồn vay cố định từ ngân hàng;
- Các khoản vay từ gia đình và bạn bè;
- Tiền riêng bạn chi cho kinh doanh sau ngày bắt đầu lập doanh nghiệp;
- Các khoản trợ cấp.

Các khoản chi bao gồm:

- Tiền thuê nhà đất;
- Máy móc và thiết bị;
- Phí cấp phép;
- Phí pháp định;
- Phí lắp đặt;
- Trang thiết bị văn phòng;
- Phí quảng bá sản phẩm.

Nên nhớ rằng dự báo dòng tiền được bắt đầu từ một ngày cụ thể - thường là ngày đầu tháng. Bất kỳ khoản chi hay khoản thu nào trước ngày này phải được bỏ qua bởi vì bạn đang viết một dự báo dòng tiền chứ không phải một khoản lợi nhuận hay thua lỗ nào.

Nhiều khoản trong số các khoản đầu tiên này sẽ được chi trong tháng đầu tiên và cần được đưa vào các ô thích hợp trong bảng kê tháng đó. Tuy nhiên, bạn sẽ còn những khoản kéo dài tới 30 ngày hoặc sáu tuần trong vài hạng mục. Hãy điền chúng vào những tháng chúng được quyết toán.

Phần lớn các số liệu sẽ được điền tại thời điểm này. Nhưng bạn vẫn còn phần khó khăn cần đương đầu: giải quyết khía cạnh bán hàng. Đây là phần đưa các con số chính xác vào sản phẩm. Bạn phải biết chắc sản phẩm hay dịch vụ của bạn sẽ được bán. Nhưng bán chạy đến mức nào? Và khi nào sản phẩm bắt đầu sinh lời? Bạn sẽ phải hoàn tất một vài nghiên cứu thị trường dù rằng bạn chẳng làm gì hơn ngoài việc kêu gọi hàng xóm tìm hiểu xem họ phải trả bao nhiêu cho việc lau chùi cửa sổ nếu bạn là người lau cửa sổ tiềm năng. Hãy sử dụng tất cả các thông tin bạn thu thập được về thị trường, kết hợp chúng với lượng thời gian bạn dành cho bán hàng và bạn cũng nên phân loại lượng khách hàng tiềm năng cho số doanh thu bạn mong muốn đạt được khi công việc kinh doanh đi vào hoạt động.

Doanh thu bán hàng của bạn chắc chắn sẽ khác nhau theo từng tháng. Chẳng hạn, bạn có thể mất một hoặc hai tháng để đạt được mục tiêu bán hàng. Hãy thêm vào những con số bạn dự tính nhằm xây dựng nền tảng lâu dài.

Tiền khởi động các đơn đặt hàng từ bạn bè hoặc các mối liên hệ kinh doanh sẽ đem đến cho bạn một khởi đầu tuyệt vời và hỗ trợ đáng kể trong dự báo dòng tiền cho một hay hai tháng đầu tiên. Nhưng đó là những đơn đặt hàng đơn giản và chúng dễ dàng giảm xuống trong những tháng tiếp theo khi bạn phải bắt đầu dựa vào thương vụ với các khách hàng mới.

Có thể bây giờ bạn chưa sản xuất sô-cô-la Easter eggs hay hoa và thiếp cho Ngày của Mẹ nhưng chắc chắn sẽ có một vài yếu tố theo mùa trong công việc kinh doanh của bạn. Điều này chẳng khác gì việc bạn – tự thuê mình làm nhân công – đi nghỉ thường niên nhưng hãy đưa yếu tố theo mùa này vào hồ sơ kinh doanh.

Nếu công việc kinh doanh của bạn theo chiều hướng "tiền đơn thuần", bạn có thể nhập ngay các số liệu kinh doanh theo tháng vào dòng "bán tiền mặt" trong bảng. Nhưng nếu bạn định trao tiền mặt cho khách hàng thì một dòng tiền sẽ cần được thêm vào. Phần chia doanh thu dành cho tiền mặt (hoặc séc) vẫn sẽ được nhập vào dòng "bán tiền mặt" nhưng doanh thu tín dụng sẽ trải qua một khoảng chậm trễ trước khi được nhập vào dòng "tiền thu nợ". Khoảng chậm trễ này phụ thuộc vào hai yếu tố: "tiêu chí kinh doanh" của bạn như một khoảng thời gian cho phép để chi trả và "sự gắn bó của khách hàng" dành cho những tiêu chí đó. Nhân đây, bạn cũng cần chắc chắn rằng các tiêu chí của bạn được thể hiện rõ ràng trong bảng báo giá chứ không phải chỉ xuất hiện trong hóa đơn mà không có sự ràng buộc pháp lý nào.

Nếu tiêu chí kinh doanh của bạn đưa ra thời hạn 30 ngày cho việc thanh toán và một nửa số khách hàng của bạn tuân thủ điều đó thì bạn sẽ nhận được khoản thanh toán cho 50% doanh thu của tháng hiện tại cho tháng tiếp theo và 50% tháng tiếp sau đó. Cũng tương tự như vậy, nếu bạn đưa ra khoản tín dụng 60 ngày và 2/3 số đó được thanh toán trong cùng thời gian bạn chi chúng thì bạn sẽ nhận được 66% thanh toán cho doanh thu tháng hiện tại, tháng tiếp theo và 33% trong thời gian ba tháng.

Mức giảm giá bạn đưa ra để nhận được khoản thanh toán tức thì cũng sẽ được đề cập tới và điều này tất nhiên sẽ ảnh hưởng đến dòng tiền.

Có vô số các tiêu chí kinh doanh từ đơn giản cho đến phức tạp có thể được đưa ra. Bạn sẽ sử dụng các tiêu chí phù hợp thị trường của bạn nhất nhưng với điều kiện chỉ những khoản giá trị lớn mới có thể trao tín dụng mà không cần giảm giá dành cho các thanh toán tức thì.

Hãy để chúng tôi đưa ra một vài ví dụ, giả sử doanh thu hàng tháng là 1.000 bảng. Xem bảng 2.1 đến 2.4.

Bảng 2.1 *Tiêu chí – 30 ngày (một nửa thanh toán đúng hẹn)*

	Tháng 5	**Tháng 6**	**Tháng 7**	**Tháng 8**
	£	£	£	£
Doanh số thu về trong tháng 5	0	500	500	
Doanh số thu về trong tháng 6		0	500	500
Doanh số thu về trong tháng 7				500
Tổng	**0**	**500**	**1.000**	**1.000**

Bảng 2.2 *Tiêu chí – như trên nhưng đưa mức giảm giá 2,5% cho các thanh toán tại chỗ (một nửa tính giảm giá, nửa còn lại chia như trên)*

	Tháng 5	Tháng 6	Tháng 7	Tháng 8
	£	£	£	£
Doanh số thu về trong tháng 5	487	250	250	
Doanh số thu về trong tháng 6		487	250	250
Doanh số thu về trong tháng 7			487	250
Doanh số thu về trong tháng 8				487
Tổng	**487**	**737**	**987**	**987**

Bảng 2.3 *Tiêu chí – tín dụng 60 ngày, không giảm giá (2/3 thanh toán đúng hạn)*

	Tháng 5	Tháng 6	Tháng 7	Tháng 8
	£	£	£	£
Doanh số thu về trong tháng 5	0	0	667	333
Doanh số thu về trong tháng 6		0	0	667
Doanh số thu về trong tháng 7			0	0
Tổng	**0**	**0**	**667**	**1000**

Bảng 2.4 *Tiêu chí – giống bảng 2.3 nhưng giảm giá 5% cho những thanh toán tại chỗ (một nửa có giảm giá, nửa còn lại như trên)*

	Tháng 5	Tháng 6	Tháng 7	Tháng 8
	£	£	£	£
Doanh số thu về trong tháng 5	475	0	333	167
Doanh số thu về trong tháng 6		475	0	333
Doanh số thu về trong tháng 7			475	0
Doanh số thu về trong tháng 8				475
Tổng	**475**	**475**	**808**	**975**

Bây giờ, bạn có thể xác định cột dòng tiền và "thu nợ"cũng như giải quyết khâu mua bán vật liệu (hoặc "hàng hóa cho tái kinh doanh" tùy trường hợp). Bạn đang có dự định lái một con tàu nhỏ và tất nhiên bạn vẫn cần mua bán những thứ có liên quan. Bạn cũng đã từng chứng kiến nhiều thương vụ đổ bể chỉ vì mua bán. Vì thế, hãy tránh

mua những thứ không cần thiết đối với công việc sản xuất và kinh doanh hiện tại, mặc cho sự thu hút từ các đợt khuyến mại giảm giá. Tuyệt vời!

Vì vậy, công việc mua bán có liên quan chặt chẽ tới các số liệu kinh doanh của bạn. Hãy cố gắng chỉ mua tới mức có thể những thứ bạn sẽ dùng hoặc bán trong một tháng. Bạn đang ở trong một thương vụ kinh doanh (các trường hợp ngoại lệ sẽ được giải quyết phía dưới), lượng mua sắm trong một tháng của bạn sẽ cân bằng doanh số và ít hơn mức lãi trung bình. Nếu công việc kinh doanh của bạn thiên về sản xuất, bạn phải xem xét cả "thời gian sản xuất tối thiểu", tức thời gian thực tế để tạo ra một sản phẩm tốt cho đến khi làm đơn hàng và công việc mua bán tất nhiên cũng được điều chỉnh theo.

Đầu tiên, hãy để chúng tôi giải quyết công việc kinh doanh đơn thuần hoặc bán lẻ trước. Với tất cả khả năng của mình, bạn dự định mua để bán trong cùng một tháng. Vì vậy, lượng mua sắm sẽ cân bằng doanh số và thấp hơn chiết khấu thương mại trung bình. Nếu bạn phải chi trả tiền mặt cho hàng hóa thì đúng là như vậy. Nhưng rất có thể bạn phải lấy ít nhất tín dụng trong một tháng từ các nhà cung cấp và vì thế doanh số sẽ chi phối lượng mua sắm.

Hãy để chúng tôi đưa ra một vài ví dụ giả định trong mọi trường hợp có mức lãi 33% trên giá bán.

Loại hình thanh toán và số thu không mấy lạ thường này sẽ cần được nghiên cứu một chút. Hãy chú ý tới khoản thâm hụt tiền mặt đột ngột xuất hiện trong tháng và tháng 1. Đây là những tháng ngốn lượng chi phí lớn, đặc biệt trong tháng 8, khi số thu tiền mặt thấp đáng kể. Nếu tiền mặt không được thu hồi trong tháng 7 và tháng 12 nhằm đáp ứng yêu cầu cho tháng 8 và tháng 1 thì công việc kinh

doanh có thể sẽ gặp khó khăn. Bất cứ một người tự làm việc cho mình cũng nên giữ một bản dự báo dòng tiền và cập nhật nó thường xuyên nhằm đề phòng những vấn đề như thế này.

Bảng 2.5 *Tất cả doanh số bằng tiền mặt. Tất cả mua bán bằng tiền mặt. Kinh doanh một lượng tiền cố định là 5.000 bảng hàng tháng ngoại trừ tháng 8 và tháng 12*

	Tháng 5	Tháng 6	Tháng 7	Tháng 8	Tháng 9	Tháng 10	Tháng 11	Tháng 12	Tháng 1
	£	£	£	£	£	£	£	£	£
Doanh số tiền mặt	5.000	5.000	5.000	2.500	5.000	5.000	5.000	10.000	5.000
Mua sắm	3.333	3.333	3.333	1.666	3.333	3.333	3.333	6.666	3.333
Dòng tiền	1.667	1.667	1.667	834	1.667	1.667	1.667	3.334	1.667

Bảng 2.6 *Như trên nhưng tín dụng 30 ngày áp dụng cho nửa số mua bán*

	Tháng 5	Tháng 6	Tháng 7	Tháng 8	Tháng 9	Tháng 10	Tháng 11	Tháng 12	Tháng 1
	£	£	£	£	£	£	£	£	£
Doanh số tiền mặt	5.000	5.000	5.000	2.500	5.000	5.000	5.000	10.000	5.000
Chi phí mua sắm									
Cho tháng này	1.667	1.666	1.666	833	1.667	1.667	1.667	3.333	1.667
Cho tháng trước	0	1.667	1.667	1.667	833	1.666	1.666	1.666	3.333
Thanh toán nợ	1.667	3.333	3.333	2.500	2.500	3.333	3.333	4.999	5.000
Dòng tiền	3.333	1.667	1.667	0	2.500	1.667	1.667	5.001	0

Hãy để chúng tôi quay trở lại ví dụ của mình. Thật thú vị khi xem bảng 2.7, tháng có doanh số cao nhất lại tạo ra một trong những dòng tiền thấp nhất trong khi đó tháng có doanh thu thấp nhất lại tạo ra dòng tiền cao thứ hai. Đây cũng không phải một hiện tượng bất thường.

Bảng 2.7 *Như bảng 2.5 nhưng một nửa doanh số là tín dụng 30 ngày và một nửa số khách hàng thanh toán đúng thời hạn*

	Tháng 5	Tháng 6	Tháng 7	Tháng 8	Tháng 9	Tháng 10	Tháng 11	Tháng 12	Tháng 1
	£	£	£	£	£	£	£	£	£
Tổng doanh số	5.000	5.000	5.000	2.500	5.000	5.000	5.000	10.000	5.000
Doanh số tín dụng	2.500	2.500	2.500	1.250	2.500	2.500	2.500	5.000	2.500
Tiền mặt từ các khoản nợ									
Tháng trước		1.250	1.250	1.250	625	1.250	1.250	1.250	2.500
Hai tháng trước			1.250	1.250	1.250	625	1.250	1.250	1.250
Doanh thu tiền mặt	2.500	2.500	2.500	1.250	2.500	2.500	2.500	5.000	2.500
Tổng số tiền mặt thu về	2.500	3.750	5.000	3.750	4.375	4.375	5.000	7.500	6.250
Trả cho các chủ nợ	3.333	3.333	3.333	1.666	3.333	3.333	3.333	6.666	3.333
Dòng tiền mặt	-833	417	1.667	2.084	1.042	1.042	1.667	834	2.917

Lựa chọn tiêu chí kinh doanh ảnh hưởng lớn đến dòng tiền của bạn, không chỉ những dự báo trên giấy mà cả những khoản trong thực tế. Bạn sẽ phải lựa chọn xem đâu là tiêu chí tốt nhất phù hợp với cả tình trạng mua và bán của bạn. Từ đó, bạn sẽ có được khoản mong muốn chính đáng và thêm chúng vào dự báo dòng tiền.

Giả thiết cho rằng bạn có thể liên kết được lượng mua và lượng bán trên cơ sở từng tháng trong mọi trường hợp. Tuy nhiên, khi xuất hiện yếu tố "thời trang", mối liên hệ mật thiết giữa bán ra và mua vào sẽ không thể áp dụng.

Ví dụ trong ngành công nghiệp giầy và quần áo luôn có mốt mùa hè và mốt mùa đông. Tất cả loạt mua sắm cho mùa hè được hoàn tất trong mùa đông dù là chuyển hàng hay làm đơn hàng trong tháng 3 hoặc tháng 4. Khoảng thời gian tương tự như vậy cũng được áp dụng cho mùa đông. Trong loại hình kinh doanh này, những thứ không bán

được trong một mùa không chắc sẽ được treo bán trong mùa tiếp theo. Do đó, ngay từ cuối mùa kinh doanh, hàng hóa được bán ra nhằm thu lại mọi thứ, đôi khi còn thấp hơn cả giá thành. Bất cứ thứ gì có nguy cơ trở thành cổ phiếu chết cần được chuyển thành tiền mặt nhanh nhất ở mọi mức giá có thể.

Hãy để chúng tôi lấy ví dụ: Một hãng mua một lượng hàng trị giá 80.000 bảng trong một năm chia đều cho cả mùa hè và mùa đông. Mức lãi trên giá là 100%. Hãng này hi vọng bán được 85% trong suốt mùa kinh doanh và phần còn lại sẽ được bán trong mùa giảm giá. Các mẫu hình về sử dụng tiền mặt sẽ được trình bày trong bảng 2.8.

Bảng 2.8 *Ví dụ về mẫu hình sử dụng tiền mặt*

	Tiền mặt thu về	Chi phí	Dòng tiền bao gồm chi phí gián tiếp
	£	£	£
Tháng 4	17.000	40.000	- 23.000
Tháng 5	17.000		17.000
Tháng 6	17.000		17.000
Tháng 7	17.000		17.000
Tháng 8 (giảm giá)	16.000		16.000
Tháng 9	17.000	40.000	-23.000
Tháng 10	17.000		17.000
Tháng 11	17.000		17.000
Tháng 12	17.000		17.000
Tháng 1 (giảm giá)	16.000		16.000

Nguyên tắc liên kết mua sắm vật liệu với doanh số mong đợi cũng tương ứng với các công ty sản xuất. Mua sắm phung phí chắc chắn sẽ bị loại. Hãy tránh xa tất cả các cám dỗ khiến bạn mua sắm nhiều hơn lượng sẽ cần trong một thời gian ngắn chỉ bởi các khuyến mại hấp dẫn được đề nghị.

Lượng mua sắm của bạn phải gắn kết với lịch trình sản xuất – yếu tố buộc phải liên kết với dự báo kinh doanh của bạn. Bảng 2.8 đã được đơn giản hóa bằng cách lấy hai mùa trong 5 tháng một, bỏ qua tháng 2 và tháng 3 đồng thời giả định lợi nhuận thu về là ngang bằng nhau.

Nếu bạn làm theo gợi ý của tôi và điền hết số liệu trong bản dự báo dòng tiền thì mọi việc đã gần như hoàn tất. Chỉ còn một hoặc hai quá trình dang dở cần hoàn thiện. Quá trình đầu tiên nhưng không phải quan trọng nhất chính là đưa ra một "quỹ dự phòng" (cho những rủi ro chắc chắn sẽ xảy đến). Đây là phần dự phòng bạn cần làm tốt để có thể bao quát được toàn bộ những rủi ro không lường trước được ập đến bất ngờ trong kinh doanh. Tất nhiên, phần dự phòng này được tạo nên không phải để bao quát cả những mục bạn đã lên ngân sách ở trên mà trong một chừng mực nào đó, nó bảo vệ bạn khỏi những bất trắc. Hãy tính toán khoản dự phòng này như một khoản nhỏ chiếm khoảng 2,5% doanh thu, đã bao gồm thuế VAT và đưa vào dự báo hàng tháng.

Quá trình thứ hai - quan trọng hơn - chính là tính đến thuế VAT nếu bạn đã đăng ký đóng. Bạn đã tính toán thuế VAT trong các mục phía trước và bây giờ chỉ cần tính toán chi phí hàng quý bạn sẽ phải nộp cho Cục Thuế quan.

Các khoản chi phí dưới đây không tính thuế VAT:

- Chi phí tiền thuê (hầu như trong mọi trường hợp – nhưng vẫn cần kiểm tra cẩn thận);
- Tỉ giá;

- Lương và Bảo hiểm nhà nước;
- Tiền bảo hiểm và các khoản phải chịu thuế bảo hiểm;
- Phí tàu xe;
- Lãi ngân hàng và các phí tổn khác;
- Bưu phí;
- Phí cấp phép;
- Sổ sách...

Nên nhớ rằng thuế VAT đối với xe cộ (ngoài các loại xe tải và các phương tiện chuyên dụng cho kinh doanh, như taxi chẳng hạn) không được hoàn lại.

Trong phần trước, bạn đã được báo trước các khoản phí cần chi trả trong bản dự báo dòng tiền. Tuy nhiên, các khoản phí VAT bạn cần trả sẽ không được tính đến bởi bạn có thể được hoàn lại chúng như một phần thuế "đầu vào" bạn yêu cầu trong quý đầu tiên. Vì vậy, khoản VAT ban đầu cần được thêm vào kết quả tính toán của quý đầu tiên.

Bạn sẽ sử dụng cách tính tương tự cho quý hai và quý ba nhưng khoản VAT của quý bốn sẽ không xuất hiện trong dự báo dòng tiền bởi nó sẽ được chi trả trong tháng đầu tiên của năm tiếp theo. Đây cũng chính là tháng VAT quý bốn xuất hiện như các khoản tín dụng khác vào cuối năm nếu bạn đang định làm bản dự báo cho năm kinh doanh thứ hai.

Nếu bạn vay tiền ngân hàng thì lãi là khoản bạn cần tính đến. Tuy nhiên, nếu bạn quyết định vừa tiết kiệm lại vừa có một khoản tiền lớn bằng cách thế chấp nhà cho Ngân hàng phát triển gia cư thì lãi suất sẽ được tính vào các khoản hoàn lại chứ không phải một khoản riêng biệt. Nhưng chúng tôi đang giả sử rằng bạn đi vay ngân hàng.

Khoản vay có thể là một trong hai hình thức: khoản vay với kỳ hạn cố định kèm theo các khoản hoàn lại hoặc dịch vụ thấu chi. Trong trường hợp đầu tiên, khoản vay là xác thực, các khoản hoàn lại là cố định, còn lãi suất có thể được tính toán dễ dàng theo tỉ giá hiện hành của ngân hàng. Mặt khác, bạn sẽ phải trả lãi cho toàn bộ các khoản nợ đọng cho dù tài khoản hiện tại của bạn có "số dư". Mặc cho lợi thế tính lãi suất nội tại vào mọi thời điểm đối với nợ đọng nhưng dịch vụ thấu chi vẫn biến động hơn vì ngân hàng có thể hủy bỏ hoặc cắt giảm bất cứ lúc nào. Tuy nhiên, dạng thức này lại đặc biệt phù hợp để bù lại những biến động nhất thời của dòng tiền do yếu tố mua sắm theo mùa chi phối. Vì vậy, các ngân hàng đều sẵn sàng thương lượng cho hình thức vay kết hợp cả hai dạng thức trên nhằm đáp ứng cho mọi trường hợp riêng lẻ.

Với tất cả số liệu về dòng tiền vào và dòng tiền ra, bạn có thể tính tổng các khoản thu và khoản chi cho từng tháng và đưa ra được tác động lên số dư của bạn tại ngân hàng. Mỗi ngân hàng đều có một mẫu dự báo dòng tiền riêng và bạn sẽ phải tính toán dựa trên các phương thức ngân hàng đưa ra. Về nguyên tắc, bạn phải bắt đầu từ số dư hiện tại trong tài khoản vào ngày bạn bắt đầu kinh doanh; bạn thêm "khoản thu" vào và loại bỏ "khoản chi" ra. Vì thế, bản quyết toán cuối tháng mới của bạn sẽ là biểu cân đối cho tháng tiếp theo.

Giờ thì bản dự báo dòng tiền của bạn đã sẵn sàng đính kèm vào kế hoạch kinh doanh và gửi tới ngân hàng. Bản dự báo dòng tiền đưa ra ở trên có lẽ chỉ phức tạp đối với những người thiếu đào tạo bài bản. Nó có thể ổn với khoản vay từ 2.000 đến 3.000 bảng. Còn đối với khoản vay lên tới hàng chục ngàn bảng sẽ cần một bản dự báo phức tạp hơn, tốt nhất là một mô hình kinh doanh với dự báo

lợi nhuận, thua lỗ và các bản quyết toán. Đây là nhiệm vụ nên trao cho các kế toán chuyên nghiệp và sẽ không được đề cập ở đây.

Cuối các Chương 3 và 5, từng ví dụ sẽ được đưa ra để trình bày cách lập bản dự báo dòng tiền cơ bản.

Phân tích về điểm hòa vốn

Bản dự báo dòng tiền bạn vừa viết nhằm mục đích đảm bảo với ngân hàng hoặc nhà đầu tư khác rằng họ có thể thu vốn về nhưng nó đồng thời cũng là công cụ hữu ích giúp bạn hiểu rõ công việc kinh doanh của mình hơn. Tuy nhiên, công cụ hữu hiệu hơn nữa chính là bản "phân tích điểm hòa vốn" bởi nó giúp bạn quyết định bán ra bao nhiêu để đáp ứng cam kết với nhà đầu tư.

Các bước thiết lập bản phân tích mẫu về điểm hòa vốn mẫu:

1. Tính tổng các khoản chi phí bạn sẽ phải thanh toán cho dù bạn có sản xuất hay không. Các khoản đó sẽ bao gồm chi phí tiền thuê, tỉ giá, bảo hiểm, điện năng,...; tiền lương cho nhân viên văn phòng, tiền lương cơ bản cho công nhân sản xuất, lãi ngân hàng, chi phí kinh doanh và các khoản khấu hao.
2. Đưa ra chi phí cho từng mục, ngoại trừ các khoản chi phí gián tiếp ở trên. Bao gồm trong "chi phí cận biên" này sẽ là nguyên liệu thô, tiền bản quyền (nếu có), hàng hóa dễ tiêu hủy như nguyên liệu đóng gói và các khoản lương liên quan trực tiếp đến sản phẩm như: lương khoán theo sản phẩm, tiền thưởng và làm thêm giờ.
3. Niêm yết giá bán (nên là mức giá cao nhất thị trường sẽ mua).

4. Xác định sự khác nhau giữa chi phí (mục 2) với giá bán để quyết định mức tổng lợi nhuận trên từng đơn vị sản phẩm.
5. Xác định số đơn vị hàng hóa bạn sẽ phải bán ra nhằm đáp ứng cam kết với nhà đầu tư trước khi kiếm được một khoản cho riêng mình.

Ví dụ, chi phí đề ra của John Smith dự định là 50.000 bảng mỗi năm. "Chi phí cận biên" trên từng đơn vị sản phẩm của John sẽ như sau:

Nguyên vật liệu	200 bảng
Lương khoán theo sản phẩm	100 bảng
Phí đóng gói,...	10 bảng
Tổng	310 bảng

John có thể bán một sản phẩm với giá 5 bảng cộng với VAT. Điều này có nghĩa là tổng lợi nhuận trên một sản phẩm là 1,90 bảng. John phải bán ra 26.316 đơn vị sản phẩm (50.000 bảng) mỗi năm chỉ để bù vào chi phí và anh ta phải bán được 31.579 đơn vị sản phẩm (xấp xỉ 640 đơn vị một tuần) nếu muốn kiếm được 10.000 bảng cho riêng mình.

Một bản phân tích như thế này có thể đặt ra những vấn đề quan trọng cần có câu trả lời. John định bán sản phẩm như thế nào? Anh ta sẽ tự bán cho người mua hay phải thuê đội ngũ bán hàng? Trả lương cố định cho đội ngũ bán hàng có thể khiến tổng chi tăng 50%, đồng nghĩa với việc cần bán thêm 50% nữa để hòa vốn! Có lẽ John cần một đại lý bán được ủy quyền. Nếu như vậy, việc ủy quyền tuy không phải tổng chi (vì nó được quyết định bởi số lượng bán được) sẽ tính trực tiếp vào "chi phí cận biên" bởi nó làm giảm tổng lợi nhuận và làm tăng nhu cầu bán ra.

Bạn có thể thấy một bản phân tích điểm hòa vốn tỉ mỉ và hữu ích như thế nào nếu được sử dụng hợp lý. Mỗi khi yếu tố ngoại cảnh tác động đến kinh doanh bằng cách nào đi chăng nữa thì với một bản dự báo dòng tiền và phân tích hòa vốn, nhiều hãng nhỏ và các nhà kinh doanh đơn lẻ vẫn có thể tránh được tình trạng phá sản.

Chương 3

CÁC MÔ HÌNH KINH DOANH NHỎ

Nếu bạn muốn tự mình kinh doanh hay hợp tác với bạn bè, bạn có thể sẽ băn khoăn: tại sao phải viết một bản kinh doanh chuẩn mực để tự chuốc lấy rắc rối cho mình? Tại sao không điền vào mẫu dự báo của ngân hàng và giải thích các phần khác khi được phỏng vấn?

Có hai lý do chính đáng giải thích tại sao bạn nên viết một kế hoạch thích hợp: Thứ nhất, như đã đề cập trong chương 1, một bản kế hoạch sẽ giúp bạn hiểu rõ hơn công việc kinh doanh của chính mình cùng các vấn đề khó khăn trong đó; thứ hai là do đặc tính của các thủ tục ngân hàng.

Có thể nhà quản lý ngân hàng bạn đang cần vay là người thân thiện và muốn giúp đỡ các thương vụ nhỏ, nhưng anh ta sẽ phải làm việc dưới điều kiện do cấp cao hơn đề ra - có thể là một nhân viên cấp cao hơn từ hệ thống quan liêu. Vì thế, chắc chắn các nhà quản lý ngân hàng muốn được nhìn nhận như một người nhân nhượng thường thấy trong các quảng cáo truyền hình và bỏ qua lời khuyên từ khách hàng. Tuy nhiên, trong thực tế, hầu hết thời gian của họ chủ yếu dành cho công tác hành chính, giải quyết các vấn đề trong hệ thống cấp bậc của ngân hàng và báo cáo cho cấp trên. Nhà quản lý ngân hàng cũng đồng thời đảm nhận công tác quảng bá cục bộ nên lượng thời gian làm việc với

khách hàng là không hạn chế. Họ được kỳ vọng phải tập trung vào các khách hàng tiềm năng – tức là những khách hàng lớn. Vì vậy, một cá nhân đơn lẻ không thể hi vọng vào điều gì khác một cách chính đáng. Ngân hàng không phải nhà từ thiện.

Cho nên, ngoại trừ tại các chi nhánh ngân hàng nhỏ, đề xuất xin vốn vay của bạn vẫn có khả năng được chọn lựa trong vòng đầu tiên bởi quản lý cấp dưới của ngân hàng; còn quản lý cấp trên chỉ đưa ra quyết định cuối cùng. Giờ đây xuất hiện một số vấn đề cần giải quyết với quản lý cấp dưới bởi họ chỉ được trao quyền nói "không", rất ít khi được nói "có". Hầu như nhiệm vụ chính của các quản lý cấp dưới giống như một "bộ lọc" giúp quản lý cấp trên không phải tốn thời gian với các trường hợp không chắc chắn. Ngoài ra, quyết định và lưu tâm của quản lý cấp dưới này cũng không có mấy giá trị. Vì vậy, bạn cần nỗ lực hết sức để đảm bảo đề xuất của mình đến được với người đưa ra quyết định thực sự. Một kế hoạch kinh doanh tốt không chỉ gây ấn tượng mà còn khiến quản lý cấp dưới không phải viết báo cáo về dự án của bạn. Điều này mang đến cho bạn một lợi thế lớn.

Một khi quyết định lập kế hoạch, bạn sẽ phải quyết định cần trình bày bao nhiêu. Hãy đối mặt với sự thật rằng ngân hàng chỉ coi bạn như một "con cá nhỏ", bạn sẽ được khuyên nên giới hạn phần chính của kế hoạch lên hai hoặc nhiều nhất là ba trang giấy A4. Bạn có thể thêm phụ lục giống như đã trình bày ở trang 24; bao gồm một bản liệt kê đầy đủ hơn các chi tiết kỹ thuật và tất nhiên phải kèm theo bản dự báo dòng tiền. Bạn không nhất thiết phải viết nhiều ngay cả khi bạn đang bắt đầu một vấn đề lớn hơn giống như được trình bày trong các chương tiếp theo.

Tuy nhiên, dù có trình bày trong hai trang tài liệu, bạn vẫn phải bao quát các điểm đã liệt kê trong Chương 1, cụ thể:

- Kế hoạch về cái gì (thường chỉ là một câu);
- Thị trường của bạn lớn đến đâu và tính cạnh tranh của nó nằm ở đâu;
- Nếu bạn đã bắt đầu thì tiến triển bạn đã đạt được như thế nào;
- Kỹ năng và kinh nghiệm của bạn;
- Sản phẩm và dự án của bạn so với các đối thủ khác;
- Bạn phối hợp hành động ra sao;
- Tầm nhìn dài hạn;
- Bạn mong đợi bao nhiêu cho doanh số và lợi nhuận;
- Số tiền bạn cần và giải thích lý do.

Các quy tắc tương tự được liệt kê trong trang đầu tiên của Chương 1. Trong các trang tiếp theo đây, bạn sẽ thấy một số ví dụ về kế hoạch kinh doanh thích hợp để vay vài trăm bảng. Tôi cũng sẽ xuyên suốt các giai đoạn để điền vào mẫu dự báo dòng tiền của ngân hàng.

Ví dụ 3.1: Alexander Battersby

Tên tôi là Alexander Battersby - Tôi là hội viên của nhiều câu lạc bộ thương mại và mong muốn vay 500 bảng để tự kinh doanh.

Thị trường cho sản phẩm của tôi

Chú tôi – George Battersby đã kinh doanh được 20 năm, nay quyết định nghỉ hưu và sẽ để lại cho tôi danh sách khách hàng và bán cho tôi mọi công cụ. Năm ngoái ông kiếm được 950 bảng một tháng. Tôi

chắc rằng với sức trẻ của mình, tôi có thể nâng con số này lên 1.200 bảng mỗi tháng với giờ làm việc thực tế là dưới 20 tiếng một tuần.

Tôi cũng đã trò chuyện với quản lý hai cửa hàng Do-it-yourself của địa phương. Cả hai đều nói với tôi rằng có ít nhất một trong 10 dự án của Do-it-yourself gặp rắc rối khi chủ hộ khởi xướng và rất nhiều người bắt đầu công việc này đều ước họ chưa bao giờ bắt đầu nó cả. Nếu tôi quảng cáo bản thân là người luôn sẵn sàng đưa mọi thứ về đúng vị trí thì chắc chắn tôi sẽ kiếm được nhiều công việc có lời.

Đôi nét về bản thân

Tôi là một thợ mộc được đào tạo bài bản với 9 năm kinh nghiệm kể từ khi tôi hoàn thành việc học nghề.

Tôi còn có kinh nghiệm trong nghề trát vữa, trang trí và một số kỹ năng lợp ngói và lát gạch.

Tôi đang theo học khóa thiết kế tại trường Cao đẳng Kỹ thuật địa phương. Tôi đã kết hôn và có một con.

Tôi sẽ bắt đầu kinh doanh ra sao?

Tôi không thể sử dụng căn hộ của chính mình làm văn phòng kinh doanh nhưng chú George sẽ cho tôi sử dụng một căn phòng cũ trong căn hộ của ông cho đến khi tôi tìm được nơi thích hợp. Tôi sẽ trả cho ông tiền thuê 15 bảng một tuần.

Tôi sẽ phải mua một chiếc xe chở hàng. Để mua được nó, tôi sẽ bán xe của tôi và mua một chiếc xe chở hàng cũ nhưng còn tốt với giá 1.900 bảng và có được 900 bảng cho xe của tôi sau khi hoàn tất trả góp.

Trong tháng đầu tiên, chi phí quảng cáo trên báo địa phương sẽ tốn 100 bảng. Để khẳng định sẽ kế tục công việc của chú tôi, tôi sẽ giao dịch với tên công ty Battersby & Co.

Một phụ nữ tên Doreen Gray chuyên kinh doanh dịch vụ thư ký và ghi chép sổ sách. Tôi được giới thiệu sử dụng dịch vụ này nhằm duy trì công việc giấy tờ với chi phí 100 bảng một tháng.

Tôi cũng dự định viết một vài trích dẫn cho từng công việc nhằm tránh tranh cãi sau này. Tôi cũng sẽ lưu tâm đến phần rủi ro trách nhiệm của bên thứ ba.

Tương lai

Nếu công việc kinh doanh đạt doanh số hơn 61.000 bảng, tôi sẽ phải đăng ký nộp thuế VAT. Hiện tại hầu hết khách hàng của tôi đều là cá nhân và sẽ không bù khoản VAT tôi phải chịu. Vì thế, mục tiêu của tôi là hướng tới hợp tác với các chủ thầu hoặc các hãng đã có đăng ký nộp thuế VAT để tôi không phải phụ thuộc vào các khách hàng cá nhân về dài hạn nữa.

Tôi sẽ sử dụng tiền ra sao?

Tôi có 1.800 bảng trong Hiệp hội cho vay thế chấp nhà và tôi yêu cầu khoản thấu chi tại ngân hàng là 500 bảng. Số tiền này sẽ được sử dụng như sau:

	£
Xe chở hàng	1.000
Dụng cụ	500
Giấy phép và các loại giấy tờ khác	150
Quảng cáo	100
Vốn lưu động	135
Tổng	1.885

Hoàn trả tiền

Có thể thấy trong bảng dự báo dòng tiền trên, tôi không mong đợi sử dụng hết số tiền rút thấu chi nhưng tôi đề nghị có một khoản đủ để dự phòng cho những bất trắc thông thường. Tôi dự định sẽ hoàn trả bất cứ khoản thấu chi nào trong 6 tháng ngay cả khi doanh số đạt được thấp hơn mong đợi.

Thông tin Alexander cung cấp vẫn còn nhiều khúc mắc nhưng rõ ràng anh ta biết mình đang làm gì và đã suy tính kỹ các vấn đề anh ta sẽ tự đối mặt. Alexander thấy mình thiếu hiểu biết trong lĩnh vực sổ sách, vì thế cho dù không quá chuyên nghiệp nhưng Doreen Gray vẫn giúp Alexander quản lý minh bạch công việc giấy tờ lâu nay vốn là mối đe dọa với những người kinh doanh tự do. Xét tổng thể về kế hoạch kinh doanh này, tất cả các nhà quản lý ngân hàng có thể sẽ nhìn nhận kế hoạch của Alexander là sự mạo hiểm tích cực cho một khoản vay nhỏ.

Tuy nhiên, vẫn cần chuẩn bị một bản dự báo dòng tiền. Chúng ta hãy cùng nhau áp dụng từng bước cho trường hợp của Alexander. Nhằm mục đích minh họa, chúng tôi sẽ giả sử Alexander Battersby vay vốn từ ngân hàng Barclays và sử dụng mẫu dự báo dòng tiền ở trang 26.

Alexander nhận thấy một số mục cố định trong mẫu này không áp dụng được trong trường hợp của anh ta. Alexander sẽ dùng hình thức thanh toán bằng tiền mặt. Vì vậy, công việc của anh ta gọi là "kinh doanh bằng tiền mặt". Anh ta sẽ không phải điền vào cột "thu nợ" và cũng không phải trả một khoản lương nào. Vì vậy, những dòng này sẽ dành riêng cho những tính toán của Alexander.

Các dòng trả góp/chi phí tiền thuê và VAT không áp dụng cho hình thức kinh doanh của Alexander vì anh ta không có nợ trả góp và không đăng ký thuế VAT. Vì thế, các dòng này có thể bỏ trống hoặc sử dụng vào mục đích khác.

Bây giờ, theo những nguyên tắc đề ra trong Chương 2, Alexander sẽ điền những khoản chi phí anh ta phải trả. Những khoản này sẽ bao gồm:

- Tiền thuê/Tỉ giá – tiền thuê, bao gồm cả tỉ giá thanh toán theo tuần với mức giá 15 bảng, nghĩa là xấp xỉ 60 bảng một tháng, bắt đầu từ tháng thứ nhất.

- Chi phí sổ sách cho Doreen Gray – 100 bảng một tháng. Cô ta sẽ được thanh toán hàng tháng, bắt đầu từ tháng thứ hai sau tháng đầu tiên làm việc.
- Các khoản rút tiền – Alexander và gia đình cần phải trang trải cuộc sống, vì thế anh quyết định rút 500 bảng mỗi tháng từ công việc kinh doanh, bắt đầu từ tháng thứ nhất.

Nhiều người kinh doanh lần đầu tiên thắc mắc về hình thức lương họ tự trả cho bản thân dựa trên cách đánh thuế theo thu nhập. Câu hỏi này còn chứa nhiều khúc mắc về điều kiện đóng thuế của những cá nhân kinh doanh tự do hoặc mang tính đối tác nhỏ lẻ. Bạn không thể tự trả lương cho mình dựa trên cách đánh thuế theo thu nhập trừ khi bạn thành lập công ty TNHH – một hình thức không mấy khôn ngoan. Bạn sẽ phải chịu thuế doanh thu vào cuối năm và không thể tác động tới lợi nhuận và các khoản chịu thuế phía trên bằng cách tự trả lương cho mình. Thực tế, mức thuế thu nhập không chịu ảnh hưởng từ quy mô kinh doanh bạn hướng tới. (Tuy nhiên, nếu chồng hay vợ của bạn cùng làm việc thì bạn có thể trả lương cho họ và khoản này sẽ dựa trên cách đánh thuế theo thu nhập).

Luôn có một khuyến cáo dành cho bạn về việc phải tách biệt rõ ràng các khoản cho kinh doanh và cho đời sống tư. Hãy sử dụng một hệ thống rút tiền thường lệ từ tài khoản kinh doanh và không bao giờ được chi trả trực tiếp các khoản chi phí cá nhân ngoài kinh doanh. Trong mọi trường hợp, hãy lập hai tài khoản riêng biệt (hoặc một tài khoản ngân hàng và một tài khoản ngân hàng phát triển gia cư), một cho kinh doanh và một cho tiêu dùng cá nhân. Luôn tách biệt hai tài khoản này sẽ giúp bạn tránh khỏi rắc rối và nhầm lẫn.

Quay lại trường hợp của Alexander và bản dự báo dòng tiền của anh ta, vẫn còn những khoản tổng chi khác (như đã liệt kê trong Chương 2):

- Điện năng – Alexander chắc chắn sẽ phải trả cho chú mình 50 bảng mỗi quý trên tổng hóa đơn tiền điện sử dụng chung. Khoản này sẽ được điền vào dòng "tiêu thụ điện"
- Điện thoại – Alexander sử dụng điện thoại ở nhà và ước tính mất 50 bảng mỗi quý. 50 bảng này sẽ được nhập vào dòng "phí điện thoại" trong tháng 3 và 6. (Alexander phải thanh toán số tiền này vào tài khoản riêng trong các tháng nhất định.)
- Quảng cáo – công việc kinh doanh được hi vọng sẽ phát triển thông qua tuyên truyền trên báo địa phương và phân phát tờ rơi ngay từ khi bắt đầu. Tuy nhiên, Alexander vẫn cần dành ngân sách 50 bảng/quý cho quảng cáo, bắt đầu từ tháng 5.
- Xăng dầu và chi phí đi lại – 60 bảng mỗi tháng, với khoản phụ trội 200 bảng mỗi quý cho tiền dầu và sửa chữa...
- Văn phòng phẩm và in ấn – sau khoản chi phí ban đầu, 5 bảng được mong đợi là chi phí hàng tháng.
- Phí bảo hiểm – 300 bảng trong tháng đầu tiên.
- Sửa chữa và lắp mới – Alexander không cho rằng, anh ta cần sử dụng nhiều tiền cho sửa chữa trừ chiếc xe chở hàng. Tuy vậy, anh ta vẫn thấy tốt hơn là dành 20 bảng dự phòng mỗi tháng.

Bây giờ, bạn có thể xem bản dự báo dòng tiền của Alexander sẽ như thế nào trong giai đoạn này (bảng 3.1, trang 58).

Bản thân Alexander bây giờ cũng có ý tưởng khả thi cho những gì anh ta cần làm được để trang trải tổng chi hàng

tháng và cuộc sống gia đình. Alexander cho rằng thu nhập trung bình của anh ta ít nhất sẽ là 650 bảng mỗi tháng.

Bước tiếp theo là các chi phí ban đầu và hóa đơn. Bạn hẳn còn nhớ Alexander đã liệt kê các chi phí ban đầu. Xe chở hàng và dụng cụ 1.500 bảng – sẽ nằm trong mục "vốn", và các khoản còn lại sẽ là giấy phép và các loại giấy tờ khác. ("Vốn lưu động không nhập vào ở đây và sẽ giải quyết sau.)

Trong ngày đầu tiên kinh doanh, Alexander sẽ rút 1.800 bảng từ tài khoản thế chấp nhà tại Ngân hàng phát triển gia cư và đưa vào tài khoản kinh doanh. Số tiền này được gọi là "vốn mở đầu".

Bản dự báo dòng tiền bây giờ sẽ có dạng giống bảng 3.2 trang 59.

Bảng 3.1 Dự báo dòng tiền #1 của Alexander Battersby
Dự báo dòng tiền cho: A. Battersby Tháng 1-6

	Tháng 1		Tháng 2		Tháng 3		Tháng 4		Tháng 5		Tháng 6		Tông cộng	
Hóa đơn	Ngân sách	Thực tế	Ngân sách	Thực tế	Ngân sách	Thực tế	Ngân sách	Thực tế	Ngân sách	Thực tế	Ngân sách	Thực tế	Ngân sách	Thực tế
Doanh thu tiền mặt														
Tiền thu nợ														
Vốn ban đầu														
Tổng hóa đơn (a)														
Thanh toán														
Thanh toán cho chủ nợ														
Lương/tiền công														
Thuê/tỉ giá/nước	60		60		60		60		60		60			
Bảo hiểm	300													
Sửa chữa/nâng cấp	20		20		20		20		20		20			
Lò sưởi/ đèn/điện					50						50			
Quảng cáo														
In ấn/ văn phòng phẩm			5		5		5		5		5			
Chi phí đi lại	60		60		260		60		60		260			
Điện thoại														
Phí dịch vụ chuyên môn (D.Gray)			100		100		100		100		100			
Thanh toán vốn														
Rút tiền	500		500		500		500		500		500			
VAT (được hoàn lại)														
Tổng thanh toán (b)														
Dòng tiền mới (a-b)														
Số dư đầu kỳ tại ngân hàng														
Số dư cuối kỳ tại ngân hàng														

Bảng 3.2 *Dự báo dòng tiền #2 của Alexander Battersby*
Dự báo dòng tiền cho: A. Battersby Tháng 1-6

	Tháng 1		Tháng 2		Tháng 3		Tháng 4		Tháng 5		Tháng 6		Tông cộng	
Hóa đơn	Ngân sách	Thực tế	Ngân sách	Thực tế	Ngân sách	Thực tế	Ngân sách	Thực tế	Ngân sách	Thực tế	Ngân sách	Thực tế	Ngân sách	Thực tế
Doanh thu tiền mặt														
Tiền thu nợ														
Vốn ban đầu	1800													
Tổng hóa đơn (a)														
Thanh toán														
Thanh toán cho chủ nợ														
Mua tiền mặt														
Thuê/tỉ giá/nước	60		60		60		60		60		60			
Bảo hiểm	300													
Sửa chữa/Nâng cấp	20		20		20		20		20		20			
Lò sưởi/ đèn/ điện					50						50			
Quảng cáo														
In ấn/ văn phòng phẩm			5		5		5		5		5			
Chi phí đi lại	60		60		260		60		60		260			
Điện thoại														
Phí dịch vụ chuyên môn (D Gray)			100		100		100		100		100			
Thanh toán vốn	1500													
Rút tiền	500		500		500		500		500		500			
Giấy phép và các khoản khác	150													
Tổng thanh toán (b)														
Dòng tiền mới (a-b)														
Số dư đầu kỳ tại ngân hàng														
Số dư cuối kỳ tại ngân hàng														

Bảng 3.3 *Dự báo dòng tiền #3 của Alexander Battersby*
Dự báo dòng tiền cho: A. Battersby Tháng 1-6

	Tháng 1		Tháng 2		Tháng 3		Tháng 4		Tháng 5		Tháng 6		Tông cộng	
Hóa đơn	**Ngân sách**	**Thực tế**	**Ngân sách**	**Thực tế**	**Ngân sách**	**Thực tế**	**Ngân sách**	**Thực tế**	**Ngân sách**	**Thực tế**	**Ngân sách**	**Thực tế**	**Ngân sách**	**Thực tế**
Doanh thu tiền mặt	750		950		1150		1150		1200		1200		6400	
Tiền thu nợ														
Vốn ban đầu	1800												1800	
Tổng hóa đơn (a)	2550		950		1150		1150		1200		1200		8200	
Thanh toán														
Thanh toán cho chủ nợ			45		57		69		69		72		312	
Mua tiền mặt	45		57		69		69		72		72		384	
Thuê/tỉ giá/nước	60		60		60		60		60		60		360	
Bảo hiểm	300												300	
Sửa chữa/nâng cấp	20		20		20		20		20		20		120	
Lò sưởi/ đèn/điện					50						50		100	
Quảng cáo	100								50				150	
In ấn/văn phòng phẩm			5		5		5		5		5		25	
Chi phí đi lại	60		60		260		60		60		260		760	
Điện thoại					50						50		100	
Phí dịch vụ chuyên môn (D. Gray)			100		100		100		100		100		500	
Thanh toán vốn	1500													
Lãi suất														
Rút tiền	500		500		500		500		500		500		3000	
Giấy phép và các khoản khác	150												150	
Tổng thanh toán (b)	2735		847		1171		883		936		1189		7761	
Dòng tiền mới (a-b)														
Số dư đầu kỳ tại ngân hàng														
Số dư cuối kỳ tại ngân hàng														

Lưu ý: Tất cả các số liệu trên đã bao gồm VAT.

Bảng 3.4 *Dự báo dòng tiền #4 của Alexander Battersby*
Dự báo dòng tiền cho: A Battersby Tháng 1-6

	Tháng 1		Tháng 2		Tháng 3		Tháng 4		Tháng 5		Tháng 6		Tông cộng	
Hóa đơn	**Ngân sách**	**Thực tế**	**Ngân sách**	**Thực tế**	**Ngân sách**	**Thực tế**	**Ngân sách**	**Thực tế**	**Ngân sách**	**Thực tế**	**Ngân sách**	**Thực tế**	**Ngân sách**	**Thực tế**
Doanh thu tiền mặt	750		950		1150		1150		1200		1200		6400	
Tiền thu nợ														
Vốn ban đầu	1800													
Tổng hóa đơn (a)														
Thanh toán														
Thanh toán cho chủ nợ			45		57		69		69		72		312	
Mua tiền mặt	45		57		69		69		72		72		384	
Thuê/tỉ giá/nước	60		60		60		60		60		60		360	
Bảo hiểm	300												300	
Sửa chữa/Nâng cấp	20		20		20		20		20		20		120	
Lò sưởi/ đèn/ điện					50						50		100	
Quảng cáo	100												150	
In ấn/ văn phòng phẩm			5		5		5		5		5		25	
Chi phí đi lại	60		60		260		60		60		260		760	
Điện thoại					50						50		100	
Phí dịch vụ chuyên môn (D Gray)			100		100		100		100		100		500	
Thanh toán vốn	1500												1500	
Lãi suất					35								35	
Rút tiền	500		500		500		500		500		500			
Giấy phép và các khoản khác	150													
Tổng thanh toán (b)	2735		847		1171		918		936		1189		7796	
Dòng tiền mới (a-b)	-185		103		-21		232		264		11			
Số dư đầu kỳ tại ngân hàng	0		-185		-82		-103		129		393			
Số dư cuối kỳ tại ngân hàng	-185		-82		-103		129		393		404			

Tiếp theo, các số liệu kinh doanh phải được xử lý. Ước tính doanh số trong trường hợp này tương đối đơn giản vì Alexander khẳng định sẽ tiếp tục sự nghiệp của mình – với doanh số cơ bản là 850 bảng. Trong tháng đầu tiên, yêu cầu về doanh số sẽ thấp hơn nhưng Alexander vẫn không hoàn thành được nên chưa thể thu lời ngay. Anh ta tin rằng vào tháng 4 – tháng chiến dịch kinh doanh (tờ rơi và các chuyến viếng thăm riêng) sẽ thanh toán được hết và doanh số sẽ tăng. Doanh số tiền mặt anh ta mong đợi sẽ là:

Tháng 1	Tháng 2	Tháng 3	Tháng 4	Tháng 5	Tháng 6
750 bảng	950 bảng	1.050 bảng	1.500 bảng	1.200 bảng	1.200 bảng

Những con số này sẽ được điền vào dòng "doanh số tiền mặt".

Tiếp theo cần giải quyết việc mua sắm nguyên vật liệu. Alexander ước tính chi phí nguyên vật liệu sẽ chiếm 12% tổng tiền trên hóa đơn. Với doanh thu 750 bảng, chi phí này sẽ là 90 bảng.

Chú George đã thu xếp với một vài nhà cung cấp nhằm tiếp tục làm ăn khi Alexander thay thế ông. Một nửa số nguyên vật liệu của Alexander có được sẽ dựa trên những mối làm ăn này. Vì thế, dòng "mua bằng tiền mặt" sẽ như sau:

Tháng 1	Tháng 2	Tháng 3	Tháng 4	Tháng 5	Tháng 6
45 bảng	57 bảng	69 bảng	69 bảng	72 bảng	72 bảng

Dòng "thanh toán cho bên bán" sẽ như sau:

0	45 bảng	57 bảng	69 bảng	69 bảng	72 bảng

Bây giờ Alexander gần như hoàn thành bản dự báo dòng tiền và có thể tính tổng các cột, dòng – tốt hơn hết nên sử

dụng bút chì cho giai đoạn này. Trường hợp này sẽ như bảng 3.3 (trang 60).

Dòng số dư tại ngân hàng vẫn cần điền hết. Do Alexander bắt đầu vào lúc 9 giờ sáng trong ngày đầu tiên mà không có tài khoản nào trong ngân hàng – khoản tiền 1.800 bảng của anh được trả cùng ngày sau đó – anh ta điền "số 0" cho khoản dư ban đầu và tiến hành tính số dư cuối kỳ theo hướng dẫn từ bản mẫu của ngân hàng Barclays. Anh ta nhận thấy sẽ bị thấu chi 185 bảng khi một tháng kết thúc và số tiền này Alexander sẽ sử dụng làm "vốn lưu động" theo như kế hoạch đã đề ra ở trên.

Số dư cuối kỳ tại ngân hàng cho một tháng sẽ là số dư đầu kỳ cho tháng tiếp theo, vì thế Alexander chỉ còn vài mục nữa để hoàn thành mẫu dự báo. Nhân viên ngân hàng đã cho anh biết điều kiện tính phí của ngân hàng và Alexander nhận thấy sẽ có lãi sau hai tháng. Một phép tính nhanh cũng cho anh ta thấy phí ngân hàng và lãi cho quý đầu tiên sẽ xấp xỉ 35 bảng, vì vậy anh ta điền con số này vào khoảng trống trong những tháng thích hợp và thêm vào một số bổ sung. Trường hợp này sẽ như bảng 3.4 (trang 61).

Bản dự báo dòng tiền được hoàn tất khi các dòng số dư tại ngân hàng được điền đủ, còn Alexander thấy hài lòng khi anh ta đang sở hữu một cơ hội tốt để có được 400 bảng trong ngân hàng vào cuối tháng 6. Tất nhiên, đây không phải là số lợi nhuận cho sáu tháng; một mặt anh ta rút 3.000 bảng ra, mặt khác anh ta vẫn nợ các nhà cung cấp và Dreen Gray hơn 150 bảng.

Mặc dù Alexander quyết tâm không rút quá 250 bảng nhưng anh ta lại thận trọng yêu cầu một khoản thấu chi 500 bảng. Số tiền này sẽ giúp anh ta chống đỡ trước những rủi ro bất ngờ có thể xảy ra trong kinh doanh vào những lúc ít ngờ tới nhất.

Trong Chương 12, bạn sẽ thấy công ty Battersby & Co hoạt động ra sao và Alexander sử dụng bản dự báo như một công cụ quản lý ngân sách đơn giản đến thế nào.

Trong một thời gian dài, người bán hàng giống như một thương nhân độc lập, cũng như Alexander – một doanh nhân nhỏ điển hình. Quản lý một cửa hàng nhỏ đối với nhiều người giống như một phương thức tự nhiên của cuộc sống. Nó đem lại rất nhiều lợi ích. Một dạng rất phổ biến gọi là "sống cùng cửa hàng" có thể giống như cuộc sống gia đình; nó kêu gọi người ta yêu quý bạn bè và tạo cơ hội gặp gỡ, nói chuyện. Nó không giống như nghề nghiệp của Alexander Battersby và đòi hỏi đào tạo rất ít. Nó đơn giản chỉ là chọn lựa một vị trí thích hợp với nhiều khách ra vào, cẩn trọng quản lý vốn và một cuộc sống vui vẻ sẽ xuất hiện. Nhưng tất cả lại phụ thuộc vào phong cách sống của khách hàng. Trong quá khứ, phần lớn phụ nữ kết hôn và làm nội trợ. Với họ, mua sắm hàng ngày giống như một công việc có tính xã hội. Nó đưa bạn ra ngoài gặp gỡ bạn bè và người quen. Nhưng cách sống này đã cách chúng ta quá xa. Tại cửa hàng phục vụ khách dựa trên nền tảng cá nhân, chi phí cao liên quan tới doanh thu đã trở nên hạn chế, ngoại trừ những đồ đắt tiền.

Hãy cho chúng tôi thấy điều gì đã xảy ra trong những ngày khóa sổ của những cửa hàng gần khu nhà ở, bởi nó minh họa nhiều vấn đề vốn có của người bán lẻ quy mô nhỏ.

Ví dụ 3.2: Nicola Grant

Nicola Grant từng có liên hệ với một cơ quan lập danh sách các cửa hàng nhỏ và cửa hiệu để kinh doanh, sau đó cô trở nên yêu thích công việc bán tạp phẩm. Giá đặt ra để bán cửa hiệu, bao gồm cả tài sản đóng băng là 42.500 bảng "cộng với định

giá cổ phiếu". Nghiên cứu kỹ hơn, Nicola nhận thấy chỉ riêng tài sản đã trị giá 32.000 bảng, còn lại là 10.500 bảng cho danh tiếng và thiết bị cố định (không bao gồm máy cắt thịt muối và tủ lạnh còn trong giai đoạn trả góp - sau này Nicola mới phát hiện ra). Giá trị ước tính của cổ phiếu là 16.000 bảng.

Nicola được trao cho một bản sao kê khai kinh doanh, lợi nhuận và thua lỗ cho năm tài khóa kết thúc vào tháng 7 năm 2002. Điều này được giải thích vì các kế toán viên của hãng Edward Gibbon & Co vẫn chưa hoàn thành các khoản kể trên cho năm 2002-2003. Các bản kê khai cho năm 2002 chứa các con số của năm 2001 bên cạnh và giống như bảng 3.5.

Nicola rất ấn tượng với khoản lợi nhuận tăng dần mà bên bán (gia đình Smith) đưa ra với giải thích "sức mua ngày càng tăng". Khi Nicola nói cô không trang trải được chi phí mua tài sản cố định, gia đình Smith đề nghị cho cô thuê với giá 3.000 bảng một năm, chi phí sửa chữa do người thuê thanh toán với quyền chọn mua tại mức giá được chấp thuận.

Mặc dù 3.000 bảng được trừ ra khỏi lợi nhuận ròng nhưng Nicola vẫn thấy số tiền 4.237 bảng một năm – hay 80 bảng một tuần – vẫn đáng có vì ngay từ khi còn nhỏ, cô đã mong muốn kinh doanh một cửa hàng nhỏ. Một vài người bạn tại bữa tiệc nói với Nicola rằng nếu cô bán thêm một số loại hàng hóa như rượu vang và rượu mạnh, họ sẽ mua và cửa hàng đó có thể là một "mỏ vàng nhỏ".

Nicola tìm đến ngân hàng nhưng lại được khuyên đến gặp Cơ quan doanh nghiệp địa phương để được hướng dẫn lập bản dự báo dòng tiền và kế hoạch kinh doanh. Nicola giải thích cho người cố vấn tại cơ quan này về 4.000 bảng cô có tại Ngân hàng phát triển gia cư cùng 9.000 bảng vay của bố để kinh doanh. Do danh tiếng của cơ sở kinh doanh, cổ phiếu và các thiết bị cố định lên tới 26.500 bảng; Nicola sẽ phải vay ngân hàng 13.500 bảng và thế chấp nhà làm đảm bảo.

Khi người cố vấn xem xét các bản liệt kê, gương mặt ông ta trở nên nghiêm trọng. Ông ta đề nghị đưa ra một danh sách tổng chi phí trong năm tiếp theo khi Nicola kinh doanh cửa hàng cùng với một biểu đồ (xem bảng 3.6).

Người cố vấn chỉ ra rằng mức tổng phí này chỉ dư ra 2.226 bảng lợi nhuận cho sinh hoạt của Nicola – tức là ít hơn 43 bảng một tuần – trên tổng lợi nhuận như đã đưa ra cho năm 2002 (16.431 bảng). Ngoài ra, người tư vấn cũng cho biết, doanh thu dường như có xu hướng đi xuống và băn khoăn về doanh số trong năm 2004 có thể giữ ở mức như năm 2002.

Bảng 3.5 *Ông bà Smith (Cửa hàng thực phẩm sạch)*

Bảng kê khai kinh doanh
Năm tài khóa kết thúc vào ngày 31 tháng 7 năm 2002

	2002		2001	
	£	£	£	£
Doanh số		76.076		78.542
Cổ phiếu khởi điểm	13.673		12.524	
Các khoản mua sắm	61.752		65.283	
	75.425		77.807	
Cổ phiếu thời điểm cuối	15.780		13.630	
		59.645		64.177
Tổng lợi nhuận		16.431		14.365

Bản kê khai lợi nhuận và thua lỗ

Năm tài khóa kết thúc vào ngày 31 tháng 7 năm 2002

Tổng lợi nhuận		16.431	14.365	
Khấu hao lương và phí bảo hiểm quốc gia	3.934		3.927	
Tỉ giá và bảo hiểm	792		750	
Nhiệt năng và ánh sáng	775		690	
Phí điện thoại	275		272	
Bao bì và đóng gói	179		185	
Chi phí đi lại	2.116		1.935	
Sửa chữa	311		270	
Giấy tờ	217		193	
Phí ngân hàng	45		50	
Phí kế toán	450		400	
Trả góp	100		50	
		9.914		8.722
Lợi nhuận năm		**7.237**		**5.643**

Bảng 3.6 *Danh sách tổng chi phí của Nicola*

	£	
Tiền lương	3.500	Nicola vẫn cần thuê nhân viên bán thời gian
Chi phí tiền thuê	3.000	
Tỉ giá và bảo hiểm	825	
Nhiệt năng và ánh sáng	780	
Điện thoại	150	
Bao bì và đóng gói	150	Nicola sẽ sử dụng tiết kiệm
Phí kế toán	450	
Sửa chữa	350	Nicola cho rằng có nhiều thứ cần sửa chữa.
Phí đi lại	2.500	Nicola vẫn phải đi thu tiền mặt và chăm sóc các đại lí bán buôn
Giấy tờ	225	
Trả góp	250	Chiếc tủ lạnh có được từ lần kê khai trước
Lãi	2.025	13.500 bảng cho 15%
Tổng	**14.205**	

Nicola choáng ngợp trước những con số này và trong giây lát cô thấy ghét người cố vấn vì phá tan ước mơ đẹp của mình. Tuy nhiên, không có tranh cãi nào xảy ra. Sẽ không có khoản lợi nhuận nào trừ khi doanh số tăng đáng kể. Nicola hiểu những người bạn của mình đủ rõ để tin rằng họ sẽ đến mua hàng cho cô. Nhưng cho dù họ có làm thế thì lượng mua vẫn không đáng kể. Người cố vấn chỉ ra rằng kinh doanh rượu tốn kém và không đảm bảo về doanh số. Theo ý kiến của anh ta, cửa hiệu kinh doanh này hầu như không đáng mua và "danh tiếng" chắc chắn không nên tính như một khoản bao gồm trong giá.

Tuy nhiên, Nicola quyết định thử thêm lần nữa. Cô quay lại gặp nhà Smith và nói với họ những gì người cố vấn đưa ra. Nhà Smith cảm thấy bị xúc phạm. Sau đó, họ "thú thực" với Nicola rằng họ thu được "ít nhất" 75 bảng một tuần ngoài kinh doanh trước khi thông báo thu nhập nộp thuế.

Nicola quay lại và đưa thêm thông tin này cho người tư vấn nhưng anh ta đã nghe điều này trước đó. Trong khi thông tin này có thể khả thi trong năm 2001, tức là khi khoản tiền dư 75 bảng một tuần được cộng vào doanh thu tạo ra tổng lợi nhuận 22% thì khoản dư này ứng với năm 2002 sẽ tạo ra tổng lợi nhuận 25,4% - còn quá xa để đạt mức trung bình cho một cửa hàng kinh doanh loại này.

Nicola ghi nhận, thở dài và quyết định từ bỏ kế hoạch.

Mở một cửa hàng nhỏ giống như cửa hàng bán quà lưu niệm dường như là một lựa chọn khá hấp dẫn và dễ dàng phát triển tại các khu nghỉ mát. Tuy nhiên, hình thức kinh doanh mạo hiểm này cần được nghiên cứu kỹ lưỡng bởi luôn có nguy cơ hàng hóa sẽ ế ẩm vào những ngày tháng 10 lạnh lẽo trên những con phố lao động khi các khoản thế chấp đang gây sức ép.

Chương 4

BÁN LẺ VÀ KINH DOANH ĂN UỐNG

Với tư cách là nhà bán lẻ, bạn có thể có được sự đồng tình từ nhà quản lý ngân hàng – người không chỉ hiểu bản chất của kinh doanh mà còn có hai lý do cho việc ưu đãi này. Lý do thứ nhất là tâm lý. Khi một nhà sản xuất gặp rắc rối, mọi việc trở nên lộn xộn giống như trứng vỡ. Đã thành quy luật, thất bại của cửa hàng là một quá trình chậm hơn nhiều – sự xuống dốc dần dần đến sa sút và phá sản; quá trình đó hầu như không được ai chú ý ngoại trừ nạn nhân. Lý do thứ hai cho ưu đãi từ ngân hàng dựa trên thực tế là ngay cả một cửa hàng bán lẻ đang thua lỗ vẫn có cơ hội bán được.

Nhà bán lẻ thể hiện một kế hoạch kinh doanh chứa đựng lợi thế sẵn có, trong đó ngân hàng biết rõ điều gì đang được trình bày. Không có gì chắc chắn rằng người quản lý ngân hàng là một nhà khoa học hay một kỹ sư hoặc đã từng làm việc trong nhà máy, nhưng họ có thể sẽ có một cửa hàng và sẽ biết điều gì đang diễn ra ở đó. Vì thế, người bán lẻ sẽ không cần nói nhiều. Không cần thiết phải giải thích quá nhiều các thuật ngữ kỹ thuật. Hơn nữa, nếu quản lý ngân hàng lại sống gần khu vực bán hàng trong vài tháng thì chắc chắn là họ biết vị trí cửa hàng và loại hình kinh doanh. Vì thế, không cần trình bày dài dòng.

Bạn sẽ hỏi "tại sao tôi nên viết một kế hoạch kinh doanh chi tiết? Tại sao không gửi bản dự báo dòng tiền theo yêu cầu, bản sao kê khai cung cấp bởi bên bán và một lá thư giải thích kèm theo?"

Thứ nhất, dù cho ngân hàng có thấu hiểu và đồng tình với doanh nhân hơn với nhà sản xuất, họ biết rõ nhiều cửa hàng bán lẻ vẫn làm ăn thua lỗ. Kinh nghiệm chỉ ra rằng ngay cả khi ngân hàng thu hồi được tiền thì phần còn lại cho chủ cửa hàng là rất ít. Quản lý ngân hàng của bạn không phải là kẻ xấu xa. Họ muốn đảm bảo rằng bạn không mắc lỗi nặng và hiểu rõ bạn đang đề xuất cam kết cho cái gì.

Thứ hai, quy tắc đặt ra trong Chương 1 đủ khả năng áp dụng cho thương nghiệp bán lẻ. Viết một kế hoạch kinh doanh toàn diện là cách tốt nhất đảm bảo các chiến lược và phương pháp được chuẩn bị chi tiết và hợp lý. Có nhiều nguy cơ và khó khăn xảy đến trong thương nghiệp bán lẻ hơn mọi người thường nghĩ.

Hai vấn đề cần được chú ý đặc biệt: thị trường cho hàng hóa của bạn và chính sách mua của bạn nên như thế nào?

Thị trường

- Có một thị trường ổn định cho hàng hóa trong khu vực cửa hàng của bạn không?
- Thị phần nào có thể giúp bạn kiếm được lợi nhuận hợp lý:
  - Mỗi ngày có bao nhiêu khách đi ngang qua cửa hàng của bạn?
  - Bao nhiêu trong số đó sẽ bước vào và trở thành khách hàng?

- Mỗi khách hàng sẽ tiêu dùng bao nhiêu để đem đến cho bạn khoản lợi nhuận thường niên hợp lý?
- Liệu các chi nhánh có tăng thị phần kinh doanh hàng hóa của bạn không?

Những câu hỏi như trên cần được đưa ra và trả lời trong kế hoạch kinh doanh của bạn.

Chính sách mua của bạn

Nếu bạn đã chọn được địa điểm và loại hàng hóa thích hợp để bán thì con đường dẫn đến thua lỗ dễ nhất chính là sức mua thấp. Bạn phải đưa ra được một chính sách mua hợp lý dựa trên tỷ lệ doanh thu mong đợi hàng tháng và tỉ giá cổ phiếu để định giá hàng hóa bán. Hãy viết ngay chính sách đó vào kế hoạch kinh doanh của bạn. Nếu bạn định thuê một hệ thống kiểm soát cổ phiếu có tổ chức (bạn nên làm vậy), hãy làm như vậy và đưa ra một bản khái quát các phương thức. Bạn sẽ kiểm kê tài sản bao nhiêu lần? Càng làm thường xuyên thì khả năng kiểm soát vốn trong kinh doanh sẽ càng tốt hơn.

Tất nhiên, vẫn còn nhiều vấn đề nhà bán lẻ phải đối mặt như thuê nhân viên hoặc bảo vệ, nhưng hai vấn đề lớn nhất là lựa chọn địa điểm và mua tài sản. Đây là hai khía cạnh kinh doanh bạn cần xử lý tốt trong bản kế hoạch dù cho hình thức bán lẻ của bạn có là gì đi chăng nữa.

Trong nhiều trường hợp, một doanh nghiệp nhỏ phải gánh chịu yêu cầu từ giới quan chức và hơn nữa, bị ngăn cản không cho phép tiếp tục mở rộng. Trước đây, các luật sư biết tiếng Latin có một câu châm ngôn mang tính nhân văn nói rằng *De minimis non curat lex* (những chuyện nhỏ nhặt không phải là mối quan tâm của luật pháp). Nhưng càng ngày luật pháp càng có liên quan tới những chuyện

nhỏ nhặt như truy tố những người phụ nữ có tuổi vì bán kẹo bằng đơn vị aoxơ (ounce) chứ không phải bằng gram. Các thương nghiệp nhỏ vẫn là miếng mồi ngon hơn so với các công ty TNHH có thế lực.

Công nghệ đã hỗ trợ người nghèo nhiều hơn và giờ đây là mạng internet. Có hai phương thức sử dụng internet dành cho thương nhân. Một cách tôi thấy khá khôn ngoan là sử dụng eBay. Cách còn lại có phần chuyên nghiệp hơn là tự lập một trang riêng. Mỗi phương thức đều có những lợi thế riêng.

Hệ thống bán hàng trên mạng eBay là một phương thức hiện đại mang những gì thân thuộc đến một cuộc đấu giá lỗi thời. Nó có rất nhiều lợi thế:

- Bạn không cần phải có tài sản gì đặc biệt ngoài một chiếc máy tính có kết nối mạng.
- Bất cứ ai ở giữa hai cực của Trái đất đều có thể sử dụng eBay để mua hoặc bán, thậm chí là ngay tại các điểm cực nếu bạn có thể sắp xếp chuyển được hàng hóa.
- Cách sử dụng máy vi tính rất đơn giản: chỉ cần truy cập và làm theo chỉ dẫn.
- Thông qua eBay, mọi người và đặc biệt là người sử dụng eBay có thể hiểu biết lẫn nhau. Người bán và người mua đều được yêu cầu ghi lại sự hài lòng hay không hài lòng với các giao dịch cùng với lời bình luận về chất lượng dịch vụ. Bởi vì tất cả các phần này được lưu giữ cho cả hai bên nên dễ dàng nhận thấy uy tín tốt hay tồi được xây dựng rất nhanh còn tính chân thực trở thành phương châm chủ yếu.

Uy tín là một giá trị lớn. Các nhà cung cấp và người mua đều quan tâm tới uy tín và có phản ứng rất mạnh mẽ. Nhiều người tuy có trang điện tử riêng nhưng vẫn sử dụng

eBay để quảng cáo hàng hóa nhằm duy trì và nâng cao uy tín của mình. Các nhà cung cấp đã có sẵn cửa hàng cũng vậy, họ sử dụng eBay nhằm mở rộng mạng lưới khách hàng, đặc biệt là với những nhà cung cấp hàng hiếm.

Nhưng vẫn có nhiều yếu điểm khi sử dụng eBay. Một số người muốn tiết kiệm phần trăm phí trong giao dịch, số khác lại tìm cách ngăn cản yếu tố đấu giá và mong muốn một hệ thống giá cố định. Một yếu tố quan trọng nữa là thời gian. Kể từ thời điểm bạn quyết định bán một vài thứ trên eBay cho đến lúc bạn hoàn tất mọi thương lượng với người mua và thu được tiền thì một khoảng thời gian dài đã trôi qua. Trong đoạn phía trên, tôi đã nhấn mạnh tầm quan trọng của dòng tiền đối với người bán lẻ. Bất cứ sự chậm trễ nào khi thu hồi tiền đều làm mất lợi thế của người bán lẻ. Có riêng một trang điện tử có thể giảm thiểu thời gian chậm trễ.

Trang web chính là cửa hàng riêng của bạn. Trên đó, bạn có thể trưng bày mọi thứ (ngoại trừ các hình thức bôi nhọ, kích động phân biệt chủng tộc và lạm dụng tình dục trẻ em). Bạn có thể liệt kê hàng hóa, dịch vụ và quảng cáo chúng miễn là không lừa dối khách hàng và bạn có thể công bố các chứng nhận xác thực. Bạn sẽ đưa ra tiêu chí, phương thức và hình thức giao hàng bạn muốn nhằm đảm bảo thanh toán. Tất nhiên, bạn sẽ không sẵn lòng gửi hàng đi trước khi nhận được thanh toán. Sự đảm bảo phải từ hai phía, và lần này nếu kinh doanh trên eBay, bạn sẽ hưởng lợi từ uy tín của eBay để quảng cáo. Một vài người bán hàng qua mạng sử dụng cả hai hình thức: sử dụng uy tín của họ trên eBay để tăng thêm uy tín cho trang web.

Hãy cùng xem một người trẻ tuổi bắt đầu kinh doanh trên mạng ra sao.

Ví dụ 4.1: Flurry Knox

Tên thật của Flurry là Florence; cha mẹ anh ta gọi như vậy với mong muốn Flurry có thể hưởng quyền thừa kế từ người dì giàu có. Nhưng bà ta đã không làm vậy và Flurry phải tự kiếm sống. Anh đã làm quen với máy tính từ rất sớm. Tuy nhiên, Flurry không giống như một số người bạn bè của cậu khi mất hết hứng thú với đời thực hay bản ngữ và chỉ có khả năng giao tiếp bằng thuật ngữ vi tính và những tiếng gằn giọng. Hơn nữa, khi còn đi học, Flurry sưu tập nhiều thứ như tem, đồ cổ,... Anh trở nên thành thạo trong việc bán những thứ này cho bạn bè và người quen. Sau đó, Flurry kinh doanh phụ tùng ôtô và những thứ tương tự đáng để anh phải bỏ thời gian và công sức. Anh thậm chí sử dụng cả eBay. Nhàm chán với công việc, sau khi học xong, Flurry quyết định mạo hiểm bán hàng trên mạng và coi đó như một cách kiếm sống tốt.

Flurry đi đến quyết định khi anh nhận thấy trên mạng internet, thị trường sẽ không bị giới hạn đối với ai đến cửa hàng của anh hay thậm chí là cả người dân Anh. Cả thế giới có thể đến với trang web của anh! Flurry có thể đưa cả "con tàu kinh doanh" của mình đến với không gian máy tính rộng lớn. Ở đây sẽ có một thị trường dành cho những loại hàng hóa hiếm nhất. Còn gì hơn nữa khi Flurry tuân thủ pháp luật, đóng thuế và đối xử công bằng với khách hàng, anh không bị phụ thuộc vào các quy tắc nhỏ lẻ. Việc này tưởng chừng dễ như ăn kẹo.

Flurry từng làm nghề sửa chữa xe máy cổ trong nhiều năm. Một chiếc động cơ cổ hiệu Norton hay Scott có thể khiến anh say mê, nhưng chúng quá hiếm và phụ tùng lại rất khó kiếm, kể cả đồ chính hãng hay kiểu mẫu tương tự. Flurry từng sử dụng eBay để tìm kiếm hàng hiếm và dùng cả cái biệt danh một thời từng bị ghét bỏ – Flurry – như một cách nhận dạng.

Mặc dù tài khoản ngân hàng tăng lên khá tốt thông qua việc giao dịch nghiệp dư trên eBay, Flurry nhận thấy anh ta giờ đây đang ở

trong một tình huống khác. Anh ta cần vốn bổ sung từ ngân hàng và phải hợp thức hóa quy trình làm việc của mình thành cuốn chỉ dẫn cho hành trình của Flurry thâm nhập vào thế giới mới.

Cho dù đã chuẩn bị bán rất nhiều đồ trên eBay, Flurry quyết định chỉ kinh doanh xe máy và đề xuất với các nhà đầu tư tài chính tiềm năng như sau:

"Tên tôi là Florence McCarthy Knox, sống tại số 27 đường Blackstone, Witherspoon. Tôi đang có được lợi nhuận cố định từ việc kinh doanh trên mạng thông qua hệ thống mang tên eBay. Tôi dự định bỏ công việc nhàm chán hiện tại và dành hết tâm trí cho kinh doanh trên mạng với trang web riêng. Tôi sẽ cần 20.000 bảng làm vốn lưu động, trong đó đã có sẵn 7.500 bảng."

Thị trường

Mặc dù thị trường cho những chiếc xe máy đặc biệt và phụ tùng đi kèm với chúng tại bất cứ nước nào cũng đều hạn chế, mạng internet vẫn giúp tôi đến những nơi còn có đường đi lại cho xe máy. Phụ tùng dự trữ thường khó kiếm được và người say mê lại có nhu cầu ngày càng tăng đối với các sự kiện đáng nhớ trong thể thao – những chiếc vé vào cửa cũ kỹ, các bản sao tạp chí, cẩm nang và các thứ tương tự. Tôi đã tự mình bán trên eBay các tài liệu liên quan đến tay đua nổi tiếng một thời Stanley Wood vào những năm 1920 với giá cả rất phải chăng. Năm ngoái, tổng trị giá hàng hóa tôi bán trên eBay lên tới 10.000 bảng và với trang web cá nhân, quảng cáo trên tạp chí xe máy châu Âu và làm việc toàn thời gian, tôi mong đợi công việc kinh doanh sẽ phát triển hơn.

Tự thuật

Tôi chưa kết hôn. Cha đã mất nên tôi sống cùng mẹ. Tôi thuê một kho hàng cũ để chứa đồ và làm nơi phục chế xe cổ cùng bạn tôi là Peter SPratt vào cuối tuần. Chúng tôi đã làm rất tốt và

bán hàng trên eBay. Tôi cũng chưa biết có kết hợp hoạt động này với công việc kinh doanh của mình hay không. Còn Peter vẫn chưa đưa ra quyết định.

Tôi nên làm gì trước tiên

Điều đầu tiên phải làm là thiết kế trang web. Tuy sử dụng internet thành thạo nhưng tôi vẫn cần lời khuyên từ chuyên gia trong lĩnh vực này. Máy tính hiện tại của tôi đã cũ, nên đã đến lúc tôi cần mua một chiếc mới cấu hình cao hơn. Tôi cũng cần thiết bị văn phòng vì tôi phải lưu các bản cứng thư từ, một vài kiểu hệ thống quản lý tài sản vì trong nhiều trường hợp tôi sẽ buôn và bán lẻ. Kho chứa hàng hiện tại của tôi vẫn đủ sức chứa, ít nhất là cho tới thời điểm này. Tôi hi vọng việc chuyển hàng là một vấn đề và tôi sẽ phải sắp xếp chỗ chứa để đóng gói nguyên liệu.

Tôi đã liên hệ với nhiều nhà xuất bản tạp chí xe trong nước và châu lục để sẵn sàng cho thời điểm tôi khởi động dự án của mình.

Trên khắp thế giới có nhiều nhà sản xuất xe máy chỉ kinh doanh với quy mô nhỏ như ở Anh hay nhiều nơi tại châu Âu nói chung. Tôi liên hệ với họ để thành lập đại lý phụ tùng, máy móc cũng như mua bán phụ tùng cho các xe loại cũ.

Số tiền tôi cần

Lúc đầu, tôi tính toán mình sẽ cần 7.000 bảng cho các chi phí ban đầu như đã đề cập phía trên để trang trải cuộc sống sau khi bỏ việc và mua sắm các thiết bị. Nếu tất cả đều đúng như kế hoạch, vốn lưu động của tôi sẽ tăng lên khoảng 20.000 bảng. Đây là khoản tốt nhất mà dịch vụ thấu chi tạo nên. Tôi có 3.000 bảng trong ngân hàng để kinh doanh; mẹ tôi đồng ý lấy căn hộ để đảm bảo cho dịch vụ thấu chi mà không cần thế chấp. Bà cũng có nhiều nguồn đảm bảo khác để hỗ trợ tôi.

Tôi dự định đưa hết lợi nhuận vào kinh doanh để tạo lập nguồn vốn lưu động.

Trong phần giới thiệu, chúng tôi đã nhấn mạnh tới tầm quan trọng của việc có được "ranh giới khác biệt" trong cạnh tranh. Nhưng tiếc thay, ranh giới đó thường khó tìm đối với các chủ cửa hàng hơn là đối với một nhà sản xuất nhỏ hay ai đó kinh doanh ngành dịch vụ.

Một chuỗi cửa hàng lớn rất hữu ích trong phân phối và thật khó để cạnh tranh về giá với chúng. Cạnh tranh về "dịch vụ" (theo nghĩa cũ là dành sự quan tâm cho khách hàng) có rất ít giá trị thực tế, ngoại trừ trường hợp các mặt hàng kỹ thuật. Ngày nay, dịch vụ bán lẻ phần lớn đều có ý nghĩa là cung cấp một siêu thị lớn, tại đó một gia đình với người mẹ bận rộn nhưng vẫn có thể mua sắm cho nửa tháng chỉ tại một điểm và đem hết về nhà với chỉ một chiếc xe đẩy hàng. Hãng Nor đang có được chút ít ưu thế độc quyền tại địa phương trong lĩnh vực nhà ở. Ngày càng có nhiều gia đình sở hữu ôtô và mua sắm tại các khu trung tâm. Một số chi nhánh rơi rớt từ các cửa hàng trên đại lộ lại rất khó có thể hỗ trợ cho các cửa hàng nhỏ tại địa phương.

Vậy điều gì còn lại với các doanh nhân bán lẻ? Kiến thức chuyên môn và kỹ năng là điều đầu tiên. Một ví dụ chính là dược sĩ pha chế thuốc – lĩnh vực còn tồn tại nhiều đặc tính riêng biệt. Nhưng để trở thành một dược sĩ có trình độ, cần mất nhiều năm cho quá trình đào tạo. Để kinh doanh thành công đồ trang sức cao cấp, các thiết bị chụp ảnh chuyên nghiệp hay các lĩnh vực tương tự cũng đòi hỏi kiến thức chuyên môn cao. Sự đầu tư cân nhắc về thời gian và tiền bạc cũng rất cần thiết để tạo lập danh tiếng và kiếm được lượng cổ phần thích hợp.

Nếu tồn tại "cách chế tạo" cũng như "cách bán hàng" trong cửa hàng của bạn, điều này có thể tạo ra những ranh giới cần thiết. Người làm bánh nướng và bán bánh của mình, người bán thịt tự cắt thịt và kiểm kê tiền bán. Sản

xuất và bán đi thường là một ván cược tốt nếu có thị trường và sản phẩm của bạn thực sự chất lượng chứ không chỉ bán lại hàng hóa của hãng khác.

Đôi khi tìm được địa điểm thích hợp vẫn khả thi. Có thể sẽ có nhu cầu đối với một vài loại hàng hóa không phải được cung cấp bởi các cửa hàng trên đại lộ. Nếu bạn chắc chắn thị trường đủ lớn và bạn có thể bao quát được nó thì đây thực sự là ranh giới tốt nhất bạn có được. Nhưng bạn vẫn cần nghiên cứu thị trường nhiều và luôn thận trọng để đảm bảo bạn vẫn là người có khả năng cạnh tranh tốt.

Trong ví dụ tiếp theo, doanh nhân trông cậy vào việc:

- Biết rõ lợi ích từ các điểm bán hàng;
- Tìm được chỗ đứng thích hợp trên thị trường;
- Ý tưởng khôn ngoan nhằm giữ các khách hàng lớn và trung thành.

Ví dụ 4.2: Robert Herrick và Deirdre Williams

Công ty TNHH Cung cấp điện Ourtown có cửa hàng trên phố Dogberry do Joe Lamplight quản lý. Nguồn vốn bổ sung trị giá 40.000 bảng thực sự cần thiết để mở rộng dịch vụ cung cấp cho các nhà thầu điện trong thành phố.

Quá trình kinh doanh hiện tại

Cha của Joe Lamplight mở một cửa hàng bán đồ điện trên đại lộ thuộc Ourtown vào năm 1960. Ông nghỉ hưu năm 1996 khi địa phận đại lộ thuộc về công ty TNHH Phát triển Pachyderm dưới lệnh chuyển đổi bắt buộc của Hội đồng Đô thị Ourtown.

Để tiếp tục kinh doanh, Joe Lamplight thuê một căn hộ trên phố Dogberry. Khi sắp hết thời hạn thuê và Joe cũng đến tuổi nghỉ hưu, ông đã đề nghị bán lại uy tín và tài sản của cửa hàng.

Trong nhiều năm, công việc kinh doanh các sản phẩm gia dụng cỡ lớn như đồ bếp, giàn máy tivi rất khó khăn. Tuy nhiên, cửa hàng vẫn duy trì được doanh thu ổn định nhờ các sản phẩm nhỏ hơn, đặc biệt là đèn và thiết bị chiếu sáng. Doanh thu từ các khách hàng công chiếm một nửa, còn lại là doanh thu từ việc bán hàng giảm giá cho thợ điện và nhà thầu điện địa phương.

Năm 2006, doanh thu cửa hàng đạt 79.000 bảng và tổng lợi nhuận là 19.250 bảng. Tài sản hiện thời trị giá 17.000 bảng và ông Lamplight yêu cầu xem xét khoản phụ trội 4.000 bảng cho các mối làm ăn hiện tại của mình.

Không có ý định gia hạn thời gian thuê trên phố Dogberry, công ty đã có được hợp đồng mua bán trước khu trung tâm thương mại trước đây thuộc Hợp tác xã Ourtown trên phố Verges. Tuy có phần xa khu trung tâm mua sắm chính nhưng nó thực sự phù hợp với mục đích của công ty. Một hợp đồng thuê 20 năm sẵn sàng với giá thuê hàng năm khởi điểm ở mức 10.250 bảng.

Thị trường

Mục tiêu thúc đẩy thị trường đầu tiên của chúng tôi là hướng tới cung cấp cho các nhà thầu điện tại Ourtown và các khu vực lân cận. Chúng tôi vẫn duy trì kinh doanh bán lẻ hiện tại để mở rộng phạm vi thị trường.

Chính sách lâu dài của chúng tôi sẽ là thiết lập hệ thống bán lẻ toàn diện chuyên về cả hàng điện và điện tử.

Có 29 nhà thầu điện trong Ourtown và 20 nhà thầu khác tại các khu vực trung tâm, bao gồm cả Whitherspool. Tổng trị giá hàng hóa mua bởi các cá nhân và hãng theo ước tính vượt 500.000 bảng một năm. Trong đó, nhiều giao dịch được mua trực tiếp từ các nhà sản xuất, nhưng ít nhất 2/3 có được từ các nhà cung cấp bán buôn ở Bradfield, cách những tuyến đường tắc nghẽn 36 km.

Nhà Lamplight đã cố gắng đáp ứng nhu cầu của khách hàng nhưng thiếu hụt cả về vốn cũng như không gian chứa và trưng bày hàng đã hạn chế cơ hội đến với họ.

Quy mô được làm nên từ 30 khách hàng tiềm năng và điều này có ý nghĩa phản hồi rất tích cực. Vẫn có những phàn nàn, đôi khi rất nghiêm khắc về tính bất ổn và không đáng tin cậy của nhà cung cấp ngoại tỉnh Bradfield, còn nhà cung cấp địa phương với trang thiết bị đầy đủ lại rất được đón nhận.

10 nhà thầu trong số các đơn vị thầu đã đi trước trong việc chấp nhận đầu tư một công ty mới. Belt và Brace – các kế toán viên giám định - cho rằng cách làm trên có thể do quy tắc sơ đồ đầu tư doanh nghiệp làm tăng đầu tư từ các nhà thầu ra khỏi thuế thu nhập. Điều này được chứng minh bởi chính kế toán làm việc cho nhà đầu tư.

Giám đốc

Có ba giám đốc điều hành công ty TNHH Cung cấp điện Ourtown.

Robert Herrick sẽ là giám đốc điều hành phụ trách trực tiếp khâu bán và điều hành cửa hàng. Trong 5 năm qua, ông từng là quản lý chi nhánh Bradfield thuộc công ty cung cấp Electron và điều hành các công việc tương tự. Ông góp phần làm tăng doanh thu và lợi nhuận hàng năm cho Electron bằng khoản chênh lệch giữa giá mua và bán lớn hơn các hãng khác. Nhưng ông ra đi vì không thấy được khả năng thăng tiến hơn nữa. Robert đã kết hôn và có một con. Ông có bằng cử nhân Đại học Luân Đôn và tham gia khóa học quản lý tại Khoa Kinh doanh thuộc trường Đại học Bradfield.

Joseph Lamplight - chủ sở hữu hiện tại đã đồng ý làm giám đốc bán thời gian ít nhất một năm. Ông sẽ tham gia vào công việc kinh doanh khi được yêu cầu. Kinh nghiệm của ông về Ourtown

sẽ thực sự có giá trị bởi ông là thành viên của Phòng Thương mại và có mối quan hệ tốt với nhiều khách hàng. Joe sẽ giúp đỡ hết sức có thể trong việc thiết lập bộ máy tổ chức mới.

Deirdre Williams tốt nghiệp Đại học Bradfield, từng kết hôn và là thư ký cho chủ tịch Ngân hàng Home Counties. Ba năm trước, cô quay lại thương trường với tư cách trợ lý riêng cho Giám đốc công ty TNHH Phát triển Pachyderm. Tuy nhiên, cô nhận ra cơ hội trong công việc này rất hạn chế và đã tham gia điều hành công ty này với Robert Herrick. Cô sẽ chịu trách nhiệm quản lý hành chính và tài chính cho công ty.

Robert Herrick sẽ cung cấp 20.000 bảng tiền vốn; Deirdre Williams – 10.000 bảng. Mỗi người sẽ được hưởng 12.000 bảng tiền lương mỗi năm. Joseph Lamplight nhận 2.000 bảng một năm cho dịch vụ và tư vấn, số tiền này sẽ được trả theo quý.

Belt và Braces là kế toán.

Cố vấn pháp luật là ngài Reed, Herring và Co của Tòa án Dover thuộc Ourtown.

Phương thức

Vào ngày 30 tháng 11, các trang thiết bị hiện tại sẽ được chuyển sang văn phòng mới. Các thiết bị này sẽ được sắp xếp lại như một phòng trưng bày để khách hàng có thể xem xét và lựa chọn. Sẽ có thêm các phòng thiết bị lớn ở phía sau và các tiện ích đỗ xe bên lối vào giúp khách chọn thiết bị. Các nhà cung cấp của công ty và lái xe chở hàng cũng được sử dụng lối này.

Công ty sẽ đưa ra mức giảm 25% cho khách hàng và khoản chiết khấu 2,5% cho các thanh toán trong vòng 30 ngày và 7% phí giao hàng. Khách sẽ được giao hàng miễn phí trong vòng 16 km với đơn đặt hàng hơn 100 bảng, ngược lại sẽ bị tính phí 5 bảng cho các đơn đặt hàng ít hơn. Công ty dự định giao hàng trong 8 giờ đối với khoảng cách 16 km.

Giám đốc điều hành lên kế hoạch ghé thăm tất cả các khách hàng giao dịch và khách hàng tiềm năng ít nhất hai tháng một lần.

Cuốn sổ tay về bảng báo giá đã được thiết kế và đưa vào in.

Vào ngày mùng 7 tháng 12, công ty dự định mở cửa văn phòng mới với một bữa tiệc trang trọng dành cho khách hàng và báo chí địa phương. Nữ diễn viên Bobby Lovebird sinh ra tại Ourtown đã vui vẻ chấp nhận lời mời tham dự buổi lễ khánh thành.

Chiến lược dài hạn

Ban giám đốc đã lên kế hoạch 5 năm. Trong giai đoạn đầu, công ty sẽ tập trung vào loại hình kinh doanh được đề cập ở phía trên. Tuy nhiên, bán hàng cho người dân thành phố sẽ không bị xao nhãng và khi cơ hội chín muồi như được chỉ ra trong bản nghiên cứu thị trường, một kế hoạch tổng thể bán ra các mặt hàng điện cỡ lớn như đồ bếp, máy giặt,... sẽ được khởi động. Chiến dịch này có thể sẽ cần nhiều vốn hơn.

Trong 5 năm, các nhà đầu tư trong công ty sẽ là người nhận được phần thưởng từ chính sự đầu tư của họ. Hi vọng họ sẽ tiếp tục đóng góp với tư cách là cổ đông nhưng trong bất kỳ trường hợp nào, công ty muốn đưa ra lý do chính đáng để mua lại toàn bộ cổ phần của họ; có thể là bằng cách phân chia cổ phần mới.

Đây là một công ty mong muốn mở rộng, không chỉ trong ngắn hạn mà còn muốn trở thành một tổ chức thương mại lớn.

Các yêu cầu về tài chính

Vốn được đăng ký hoặc được chấp thuận đăng ký được chỉ ra trong bảng 4.1.

Bảng 4.1 *Tiền cho kinh doanh*

	£	
Robert Herrick	20.000	
Deirdre Williams	10.000	
Joseph Lamplight	4.000	*(phù hợp với danh tiếng kinh doanh của ông)*
Các nhà đăng ký thương mại theo EIS	20.000	
Tổng	**54.000**	

Ban giám đốc yêu cầu một khoản vay phát triển 30.000 bảng và dịch vụ thấu chi 10.000 bảng cho sự thâm hụt tiền nhất thời.

Chi phí ban đầu sẽ được đưa ra trong bảng 4.2.

Khoản tiền 6.500 bảng cùng dịch vụ thấu chi sẽ cung cấp nguồn vốn lưu động đáng kể được thể hiện trong bản dự báo dòng tiền kèm sau đây.

Bảng 4.2 *Chi phí kinh doanh ban đầu*

	£
Tiền thiết bị trả cho Joe Lamplight	17.000
Tài sản thêm vào ban đầu	12.000
Máy móc và sửa chữa cho văn phòng mới và xe chở hàng	12.500
Máy tính và phần mềm	20.000
Quảng cáo	5.000
6 tháng tiền thuê nhà (trả trước)	5.000
Giấy tờ	2.000
Tổng	**73.500**

Dự báo tài chính

Dựa trên dự báo doanh thu và chi phí, Belt và Braces đưa ra báo cáo chi phí dự tính, lợi nhuận và dòng tiền.

Có thể thấy trong bảng 4.3, ban giám đốc dự toán lợi nhuận là 9.000 bảng, số dư tại ngân hàng là 14.000 bảng và phần thanh toán cho khoản vay kỳ hạn là 18.000 bảng. Nếu các con số dự toán đầy đủ, bản quyết toán cuối năm sẽ giống bảng 4.4.

Ban giám đốc không đề xuất trả cổ tức ít nhất là trong năm đầu tiên nhưng sẽ sử dụng thặng dư tiền mặt để tăng cường bán lẻ, có nghĩa là bán lẻ các sản phẩm như tủ lạnh, đồ nấu bếp,...

Trong năm thứ hai, nếu mọi việc tiến triển tốt, mức doanh thu mong đợi là 500.000 bảng với lợi nhuận ròng là 35.000 bảng.

***Bảng 4.3** Dự án tài chính cho năm kinh doanh đầu tiên của Ourtown*

Công ty Ourtown Electrical Supplies

Dự án tài chính cho năm kinh doanh đầu tiên

Sơ đồ tổng chi	**Tháng 12**	**Tháng 1**	**Tháng 2**	**Tháng 3**	**Tháng 4**	**Tháng 5**	**Tháng 6**	**Tháng 7**	**Tháng 8**	**Tháng 9**	**Tháng 10**	**Tháng 11**		**Tổng**
Tiền thuê	5.126						2.563			2.563				10.252
Tỉ giá	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305				3.050
Lương ban GĐ	1.667	1.667	2.166	1.667	1.667	2.166	1.667	1.667	2.166	1.667	1.667	2.166		22.000
Điện				700			600			550			700	2.550
Khí đốt				200			150			100			175	625
Bảo hiểm	875													875
Phí ngân hàng														
Giấy phép (bao gồm cả xe cộ)	100													100
Lương	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
Thuế theo thu nhập và Thuế quốc gia (Anh)				378			378			378			378	1.512
Tổng (không VAT)	9.873	3.772	4.346	5.050	3.772	4.346	7.463	3.772	4.346	7.363	3.467	4.041	1.253	62.864
Quảng cáo	5.000	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150		6.650
Xăng dầu	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120		1.440
Sửa chữa xe			100			100			100			100		400
Điện thoại	200			175			175			175			175	900
Khoản khác	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100		1200
Phí dịch vụ chuyên môn	750			200			200			200			400	1.750
Tổng (+VAT)	6.170	370	470	745	370	470	745	370	470	745	370	470	575	12.340
VAT	1.080	65	82	130	65	82	130	65	82	130	65	82		
Tổng chi phí	17.123	4.207	4.898	5.925	4.207	4.898	8.338	4.207	4.898	8.238	3.902	4.593		75.204

Bảng 4.3 *Dự án tài chính cho năm kinh doanh đầu tiên của Ourtown (Tiếp)*

Công ty Ourtown Electrical Supplies

Dự án tài chính cho năm kinh doanh đầu tiên

Lợi nhuận và thua lỗ

	Tháng 12	**Tháng 1**	**Tháng 2**	**Tháng 3**	**Tháng 4**	**Tháng 5**	**Tháng 6**	**Tháng 7**	**Tháng 8**	**Tháng 9**	**Tháng 10**	**Tháng 11**	**Tổng**
Doanh thu	27.500	21.500	23.250	26.600	29.600	29.600	29.600	29.600	22.200	34.000	37.000	37.000	347.450
Thấp hơn													
Chi phí hàng hóa	18.163	15.865	16.838	19.355	21.680	21.680	21.680	21.680	16.260	24.775	27.100	27.100	252.176
Tổng vượt trội	6.267	6.267	6.267	6.267	6.267	6.267	6.267	6.267	6.267	6.267	6.267	6.267	75.204
Lãi suất vượt trội													138
Lãi suất	333	315	298	280	263	245	228	210	193	175	158	140	2.838
Thâm hụt	677	677	677	677	677	677	677	677	677	677	677	677	8.124
Lợi nhuận thuần	2.060	-1.624	-900	-47	713	731	748	766	-1.197	2.106	2.798	2.816	8.970

Bảng 4.4 *Bảng cân đối kinh doanh*

	£	£
Tài sản cố định		
Tín nhiệm		4.000
Máy móc và thiết bị	32.500	
Thâm hụt ít hơn	8.125	
		24.375
		28.375
Tài sản lưu động		
Hàng hóa	29.000	
Nợ	35.145	
Tiền mặt	14.880	
	79.025	
Các khoản phải trả		
Tín dụng	26.218	
Thuế GTGT	6.212	
	32.430	
Tài sản lưu động thực		46.595
		74.970
Nợ dài hạn	30.000	
Trả vốn vay	18.000	
		12.000
		62.970
Vốn và tiết kiệm		
Vốn cổ phần		54.000
Lợi nhuận và thua lỗ		8.970
Quỹ của cổ đông		62.970

Kinh doanh ngành ăn uống

Một trong những lĩnh vực phát triển nhất đối với các doanh nghiệp quy mô nhỏ trong nhiều năm qua chính là kinh doanh nhà hàng hay thương nghiệp cung cấp nói chung. Phát triển thịnh vượng trong 20 năm qua và thử nghiệm nhiều loại thức ăn và rượu vang, đem đến cho

khách hàng dịch vụ tốt nhất; ngành công nghiệp nhà hàng vẫn là mảnh đất màu mỡ cho nhiều doanh nhân.

Bất cứ ai từng là cố vấn cho các thương vụ nhỏ sẽ biết tới những người thường nói rằng công việc kinh doanh hay chuyên môn của họ đặc biệt đến nỗi họ không cần tới lời khuyên nào, ngoại trừ vấn đề làm sao để lấy được tiền ra khỏi ngân hàng. Nhưng một thương vụ thành công lại áp dụng các quy tắc điều hành, tổ chức nói chung cho những sự kiện đặc biệt.

Chương 1 đã đề cập tới một tác giả cho rằng chỉ cần một chiếc bẫy chuột tốt, ta sẽ có cả thế giới. Không có một phát biểu nào sai lầm hơn thế và lời nhận định này đưa ra một giả định khiến nhiều người có ý tưởng tốt thất bại. Bạn có thể là một người nấu ăn ngon hay là người tạo ra các bữa ăn ngon nổi tiếng trong phạm vi 80 km nhưng điều đó không tự động mang thực khách đến với bạn. Và nếu bạn không thể thu hút khách hàng tới hay không thể tạo ra các bữa ăn đem lại lợi nhuận thì bạn cũng chẳng thành công hơn một người chỉ biết luộc một quả trứng.

Hãy để chúng tôi bắt đầu từ những gì cơ bản nhất. Đầu tiên, bạn muốn kinh doanh loại hình nhà hàng gì? Một nơi cao cấp dành cho người sành ăn hay một loại hình rẻ tiền và vui vẻ hơn nhằm cạnh tranh với thị trường đồ ăn nhanh hay thứ gì đó giống như quán cà phê bên đường cho lái xe, hay thậm chí là quán sandwich. Tất cả đều khiến bạn hài lòng hơn.

Đối với quầy sandwich hay các hình thức bán đồ ăn, chúng đều có liên quan tới bán lẻ hơn là kinh doanh ăn uống. Như đã đề cập trong chương này, tự làm ra sản phẩm và bán chúng sẽ giúp người bán lẻ tồn tại được trong cuộc cạnh tranh khốc liệt với các công ty trong nước và quốc tế. Vấn đề nảy sinh với các tiệm bán đồ ăn nhanh

cũng giống như các cửa hàng bán lẻ, ấy là lựa chọn những gì thuận tiện nhất có thể cho khách hàng với mức giá hợp lý. Với một địa điểm tốt, giá cả phải chăng, nếu bạn giữ được chất lượng sản phẩm cũng như quan hệ tốt với quan chức và nhân viên thuế, bạn sẽ kinh doanh rất tốt.

Hãy xem xét ví dụ dưới đây với sự tham khảo đặc biệt từ các quản lý nhà hàng – những người đang cố kinh doanh chuyên môn hoặc tinh hoa nghệ thuật nấu nướng châu Âu. Osbert Wilkinson là một người như vậy.

Ví dụ 4.3: Osbert Wilkinson

Osbert Wilkinson có nhiều kinh nghiệm trong lĩnh vực kinh doanh ăn uống và đã thuyết phục Guy Loosley – bạn và cũng là một đầu bếp tài hoa - cùng tham gia mở một nhà hàng cao cấp. Osbert quyết định tất cả khách hàng của ông cần có các điều kiện sau. Thứ nhất, đó là những cặp đôi hoặc bộ tứ muốn ra ngoài thay đổi không khí. Thứ hai là những doanh nhân muốn gây ấn tượng với đồng nghiệp hay khách hàng tiềm năng bằng khẩu vị và sự khéo léo của bản thân. Cuối cùng là những cặp nghỉ hưu không mấy để ý tới việc nấu nướng và những người muốn nâng cao khẩu vị cá nhân và không hài lòng với đồ ăn nhanh hoặc những bữa nhậu nhỏ.

Đưa ra quyết định chiến lược nhằm cung cấp cho các đối tượng khách hàng "tinh tế" này, Osbert sẽ lên kế hoạch tiếp thị kèm theo cả thiết kế của mình. Tờ rơi, quảng cáo trên báo địa phương và thực đơn treo cửa đều được thiết kế để hướng tới đối tượng khách hàng này. Thêm vào đó, thiết kế và trang trí phải thống nhất. Không khí nhà hàng cũng phải phù hợp để những đôi tình nhân muốn quay lại nhiều lần. Mọi người biết đến các nhà hàng trông giống như phòng chờ tàu cũ kỹ với kiểu bàn và ghế giống như ở các hợp tác xã ngày xưa. Cách nấu ăn phải thật hoàn hảo với những món ăn sáng tạo và hài hòa.

Osbert biết ông ta có khả năng đặc biệt về ghi nhớ gương mặt và khả năng đặt tên cho chúng. Nhìn khách bước vào và ngay lập tức có thể nói "rất vui lại được đón tiếp ngài, ngài Blackwell" khiến buổi tối dễ chịu và luôn khiến khách hàng ở trong tâm trạng vui vẻ. Tài năng này của Osbert là vô cùng quý giá đối với quản lý nhà hàng. Một nụ cười không mất gì cả, ông đào tạo đội ngũ đón tiếp của mình luôn giữ gương mặt tươi tắn ngay cả khi họ đang phải chịu một áp lực nào đó. Ông cũng nhấn mạnh với nhân viên của mình rằng sự hiếu khách phải bắt đầu ngay từ thời điểm khách gọi điện để đặt chỗ. Sức hấp dẫn và hiệu quả trong lĩnh vực này chính là yếu tố cần thiết để thành công. Yếu tố này tiếp tục được duy trì trong suốt khoảng thời gian khách ở nhà hàng, có nghĩa là tất cả nhân viên, kể cả người quản lý đều phải trở thành nhân viên phục vụ để khách hàng không bao giờ cảm thấy bị bỏ quên. Các nhân viên cần phải lưu ý quan sát xem khách hàng cần gì.

Khẩu hiệu trong thế giới bất động sản là "vị trí,vị trí,vị trí" thì khẩu hiệu trong giới kinh doanh ăn uống nên là "tổng phí, tổng phí, tổng phí". Tổng chi phí của một người kinh doanh ăn uống là rất lớn khi so sánh với chi phí thực phẩm và đồ uống anh ta phải cung cấp và phí đồ lặt vặt hàng ngày. Thất bại trong việc dự đoán tổng chi, đặc biệt là có liên quan đến tiền lương nhân viên cũng như không thể quản lý chặt chẽ họ là nguyên nhân dẫn đến thất bại trong ngành này.

Cố vấn kế toán của Osbert nói ông phải có bản phân tích hòa vốn như đã đưa ra trong Chương 2. Osbert phải đảm bảo tổng lợi nhuận trên thực phẩm và rượu phải bao trùm được chi phí ông ta phải trả trước khi "mở cửa lò lấy thức ăn cho vị khách đầu tiên".

Osbert quyết định sẽ mở một nhà hàng tầm trung với khoảng 50 chỗ ngồi và 15.000 bảng tiền thuê mỗi năm. Osbert ước tính ngay cả khi chỉ phục vụ ăn tối, ông vẫn cần tới đội ngũ nhân viên (bao gồm cả ông) gồm ba nhân viên (cả người bạn Guy) trong bếp và 3 phục vụ bàn. Những người này sẽ đảm nhận công việc vào

phần lớn các buổi tối và làm thêm giờ vào các ngày thứ Sáu, thứ Bảy và Chủ nhật. Osbert sẽ phải đi vay và trả tiền lãi. Nghiên cứu thị trường chỉ ra rằng ông có thể tính 25 bảng trên một đầu người mỗi tối, bao gồm một chai rượu 15 bảng cho hai thực khách.

Ông và kế toán cùng nhau tính dự báo tổng phí được thể hiện trong bảng 4.5.

Nếu Osbert mở cửa hàng 6 ngày một tuần trong 52 tuần, ông sẽ mất tổng phí là 369 bảng (115.000 bảng : 312) mỗi ngày. Ông mong đợi kiếm được 25 bảng một khách mỗi tối (17,50 bảng cho đồ ăn, 7,50 bảng cho rượu), tức là xấp xỉ 21,50 bảng tính cả VAT. Chi phí cận biên như sau:

Đồ ăn	4.375 bảng
Rượu vang	3.325 bảng
Đồ ăn vặt	0.300 bảng
Tổng	8.000 bảng

Bảng 4.5 *Dự báo tổng chi cho nhà hàng của Osbert Wilkinson*

	£	£
Chi phí bất biến		
Tiền thuê	15.000	
Tỉ giá	5.000	
Lãi vay	8.000	
Chi phí sinh hoạt tối thiểu	10.000	38.000
Chi phí biến đổi		
Nhân viên	60.000	
Phí chiếu sáng	8.000	
Bảo hiểm và dịch vụ kế toán	2.000	
Khác	7.000	77.000
	Tổng	115.000

Vì vậy, tổng lợi nhuận một khách mỗi tối là 13,25 bảng (21,25 – 8).

Từ kết quả này, kế toán dự tính Osbert phải có trung bình 28 khách mỗi tối (369/13,25) để bù vào chi phí cố định và sinh hoạt tối thiểu của mình. Khoản phí sinh hoạt này cần được tính vào vì nếu chủ doanh nghiệp không thể tồn tại thì dự án cũng sẽ tiêu tan.

Kế toán cũng dự tính lượng khách phụ trội mỗi tối cần có để đưa khoản tối thiểu trong chi phí sinh hoạt của Osbert vào lợi nhuận 20.000 bảng. Con số đó sẽ là 10.000 : 13,25 : 312 = 2,4. (Kết quả tính toán này nhấn mạnh tầm quan trọng không chỉ của công tác kiểm soát chi phí mà còn chỉ ra rằng một khi bạn gạch bỏ đường sinh lời, phần thưởng của bạn sẽ đến chậm hơn, (cho tới khi bạn thấy cần thêm nhân viên). Sau đây, tôi hi vọng đưa ra được một số gợi ý để duy trì tiến trình.

Câu hỏi tiếp theo được đưa ra là liệu nhà hàng có nên phục vụ thêm bữa trưa để lấy khoản tổng lợi nhuận này bù đắp cho tổng chi hay không. Osbert chỉ ra rằng phục vụ bữa trưa tương đối khác với phục vụ bữa tối. Vào buổi tối, mọi người ra ngoài để thư giãn và có nhiều lựa chọn cho họ như đi xem phim hay tới rạp hát chứ không chỉ giải quyết cơn đói. Các thực khách ăn trưa tất nhiên không phải lúc nào cũng khác; thường có các buổi gặp mặt bạn cũ hay đối tác kinh doanh vào bữa trưa, nhưng nhìn chung bữa trưa ít sôi nổi hơn so với bữa tối. Vì vậy, số tiền được trả để phục vụ một bữa ăn trưa sẽ ít hơn cho bữa ăn tối và cạnh tranh giá sẽ trở nên khốc liệt hơn. Nhưng trái lại, 25 bảng có thể được trả cho bữa tối với rượu vang, nhưng ở làng của Osbert, hầu hết mọi người đều không sẵn sàng chi nhiều hơn 10 bảng cho bữa trưa và càng không sẵn sàng chi tiền cho rượu. Osbert có thể sẽ phải tập trung vào thực đơn đơn giản giống như quy tắc chung.

Nhưng bù lại, kế toán chỉ ra rằng tiền lương nhân viên phục vụ bữa trưa có thể thấp hơn bữa tối. Khoảng thời gian ăn trưa

ngắn hơn ăn tối; tiền lương ngày tính theo giờ cũng ít hơn tiền lương tối, đặc biệt là khi một vài nhân viên muốn làm toàn thời gian (kể cả chia ca); còn thời gian rỗi buổi tối có thể được sử dụng để chuẩn bị cho bữa trưa mai. Tương tự như vậy, thời gian trống buổi trưa có thể dùng để chuẩn bị cho bữa tối. Hơn nữa, nếu chi phí bất biến được chi trả bởi bữa tối thì chúng sẽ không bị tính vào bữa trưa. Vì thế, tổng chi thường niên cho "bữa trưa" giảm xuống trong bảng 4.6.

Chi phí biến đổi	£
Nhân viên tăng ca	35.000
Điện năng phụ trội	3.000
Khác	2.000
Tổng	40.000

Dựa trên số liệu này, Osbert phải kiếm được tổng lợi nhuận 40.000 bảng : 312 hoặc 128 bảng mỗi ngày để bù vào phí phụ trội.

Phục vụ bữa trưa có thể bù được chi phí nếu đủ lượng khách và Osbert tính phí 10 bảng cho nửa số khách hàng cộng với 3 bảng cho một cốc rượu. Kế toán yêu cầu liệu giá có đủ thấp để cạnh tranh với các quán ăn nhỏ luôn ở mức giá thấp hay không. Osbert nghĩ rằng họ vẫn có thể cạnh tranh với lợi thế không gian nhà hàng hấp dẫn và dịch vụ tốt hơn. Với mức giá này, tổng lợi nhuận thu được tính theo đầu người sẽ là 10 bảng, trừ đi VAT, trừ đi 25% còn 6,38 bảng. Thêm vào một bảng để bù chi phí đồ uống và chúng ta kiếm được 7,38 bảng theo đầu người. Điều này có nghĩa Osbert cần 128 bảng : 7,38 khách hàng chỉ để bù vào chi phí phụ trội của bữa trưa. Như vậy, nhà hàng cần trung bình 18 người ăn trưa mỗi ngày.

Liệu có đáng không? Chỉ với người khách thứ 19, Osbert mới kiếm được lợi nhuận và kế toán đặt câu hỏi liệu ông có chịu đựng được việc phải làm thêm và luôn lo lắng không? Nếu tổng chi có xu hướng đi xuống, đặc biệt là trong việc trả lương nhân viên thì Osbert có thể sẽ nghĩ lại. Việc giảm 10.000 bảng trong chi phí phục vụ bữa trưa có nghĩa là khoản chi phí tối thiểu cho một ngày sẽ giảm xuống mức hơn 13 bảng, còn lợi nhuận sẽ tăng dần từ người khách thứ 14.

Như đã nhắc đến trong Chương 1, bạn càng chuyển tổng chi thành chi phí trực tiếp (hay chi phí cận biên) nhiều thì công việc kinh doanh của bạn có biên độ an toàn cao hơn. Với mức tổng phí cao, chi phí làm thêm giờ trở thành một đề xuất hấp dẫn khi so sánh với việc thuê nhiều nhân viên chính thức. Nhiều quản lý nhà hàng sẵn sàng tạo ra khoản chi trả "dự phòng" cho các nhân viên bán thời gian sẵn sàng đi làm nếu nhà hàng kinh doanh đắt đỏ vào buổi tối. "Các công nhân linh động" sẵn sàng bỏ đi thời gian rảnh rỗi và nhanh chóng đi làm khi cần là những người rất có giá trị và xứng đáng với khoản tiền thuê hậu hĩnh trả theo giờ.

Sau nhiều cuộc thảo luận và tìm kiếm sự thống nhất với Guy và kế toán, Osbert quyết định thử "bỏ con săn sắt, bắt con cá rô". Ông quyết định mở nhà hàng 5 ngày một tuần phục vụ bữa trưa và đưa nhà hàng trở nên phổ biến hơn mà không cần khiến nó quá kinh hoàng đối với các thực khách bình dân. Ông thuê một người bạn cũ thiết kế nhà hàng theo phong cách Pháp chính thống với đèn chùm, khăn trải bàn bằng vải lanh trắng và làm cho nhà hàng lung linh nhất có thể. Osbert cũng thấy rằng ở những nơi chúng xuất hiện, các quầy hàng nhỏ theo phong cách Montmartre cổ thường được ưa thích hơn vì không gian riêng tư và thoải mái. Người bạn của Osbert đã phủ kín bức tường của nhà hàng với phong cách này còn Osbert hài lòng khi thấy do không còn khoảng trống để kéo ghế ra phía sau, ông có thể xếp thêm trong phòng nhiều bàn hơn trước đây.

Nhờ duy trì sức ép lên các nhà thầu đồ nội thất, Osbert đã tránh được các khoản bất trắc lớn khi phải trì hoãn khai trương nhà hàng. Thật may mắn, biên tập viên báo địa phương đã đến vào tối khai trương, tỏ ra hài lòng với những gì anh ta thấy và được thưởng thức nên đã viết một bài khá tốt. Tuần khai trương diễn ra tốt đẹp không như Osbert lo sợ mặc dù nó cũng không tốt đẹp mỹ mãn như Osbert hi vọng. Guy đã rất hài lòng khi ông có thể ứng dụng nghệ thuật theo cách mình muốn, còn những người bồi bàn tuy công việc vất vả nhưng hứng thú vì được làm việc trong môi trường năng động. Các nhân viên kế toán cũng vậy, họ thấy phấn khởi khi công việc kinh doanh bắt đầu có dấu hiệu sinh lời.

Bằng khởi đầu tốt, nhà hàng bắt đầu kinh doanh có lời. Nhưng làm thế nào để duy trì hoạt động là câu hỏi Osbert và Guy đặt ra với nhau. Họ đã chứng kiến một nhà hàng khá ồn nổi lên nhưng nhanh chóng thua lỗ và lỗi thời ngay cả với các khách hàng một thời của họ. Điều này không thể xảy ra ít nhất là cho đến khi mọi khoản nợ được thanh toán và nguồn vốn được tích lũy đủ để tái kinh doanh hoặc chuyển đến địa điểm mới. Theo nhận xét của Guy – một chuyên gia nấu nướng, câu trả lời chính là thực đơn cần được thay đổi và bổ sung liên tục. Osbert nói: "Xét về ý tưởng, tôi đồng ý nhưng tôi biết điều gì có thể xảy ra khi thay đổi quá mức một thực đơn: lãng phí và mất kiểm soát. Nhà hàng đã được đặt kín chỗ vào các tối thứ Bảy và thường xuyên vào các tối thứ Sáu và Chủ nhật. Chúng tôi có thể thêm nhiều "món đặc biệt" vào các bữa tối đó như các trò chơi theo mùa; đồng thời nâng cấp danh mục các loại rượu ngay bây giờ. Cả hai đổi mới này đều làm tăng tổng lợi nhuận và ít ảnh hưởng tới tổng chi."

Những cuộc thảo luận như vậy là cần thiết không chỉ trong lĩnh vực kinh doanh nhà hàng mà cả trong kinh doanh nói chung nhằm đảm bảo không giảm tiêu chuẩn gốc và mất đi vị thế. Nếu Osbert tiến hành được, ông sẽ có chút ít danh tiếng.

Mô hình nhà hàng trong ví dụ này có thể không phải loại hình kinh doanh bạn mong muốn. Nó cũng không phải là một bản đồ chi tiết nhưng lại minh chứng cho việc áp dụng các quy tắc kinh doanh phổ biến trong điều hành loại hình kinh doanh ăn uống. Có thể bạn có nhiều ý tưởng như kinh doanh một quán cafe hay quầy ăn nhỏ, nhưng quy tắc từ thực tế kinh doanh vẫn cần được áp dụng. Chúc bạn may mắn!

Chương 5

SẢN XUẤT

Con đường của các nhà phát minh bao giờ cũng khó khăn và đầy thách thức. Quá trình phát triển không ngừng của loài người phụ thuộc vào họ nhưng họ lại là người cuối cùng hưởng lợi từ chính phát minh của mình. Không phải tất cả các phát minh và ý tưởng đều thực tế, nhưng một phần khá lớn trong số đó có thể kinh doanh được. Song vẫn còn tồn tại những rào cản để đưa chúng vào sản xuất và kinh doanh.

Nếu bạn là nhà phát minh, ưu tiên hàng đầu của bạn sẽ là bảo vệ phát minh. Bằng mọi cách, hãy đến gặp cơ quan cấp bằng sáng chế để đăng ký. Điều đó rất cần thiết. Nhưng bằng sáng chế có tính năng bảo vệ còn hạn chế và quá trình đăng ký lại rườm rà và đắt đỏ. Chính sách tốt nhất của bạn chính là đi vào sản xuất và nhanh chóng tấn công thị trường. Một khi thành công, bằng sáng chế của bạn đã có giá trị.

Với tư cách là nhà sáng chế, bạn buộc phải lựa chọn hai chiến lược cơ bản: đi theo chiến lược "tự thân vận động" hoặc bán phát minh cho một công ty lớn để thu về một lượng lớn tiền mặt hoặc tiền bản quyền. Vì vậy, quyết định dự kiến của bạn phải lựa chọn giữa hai hướng. Hai ví dụ (5.1 và 5.2) được đưa ra trong chương này sẽ minh họa cho lựa chọn đó.

Một ví dụ về những người có cả kỹ năng thiết kế lẫn tiếp thị và những người có khả năng tổ chức sản xuất, đảm bảo dịch vụ cho nhà sản xuất cũng sẽ được đưa ra (ví dụ 5.3).

Ví dụ 5.1: Marcus Garside

Đây là yêu cầu vay thêm vốn để sản xuất và thử nghiệm cho loại xe tự động có dây an toàn dạng cuộn. Tổng số tiền: 4.000 bảng.

1. Nhiều người liên tục phàn nàn về sự bất tiện của dây an toàn đang có mặt trên thị trường dành cho loại xe hai cửa. Hành khách thường khó chịu khi bước vào cửa sau và mắc vào phần dây an toàn chùng xuống của ghế trước. Vấn đề cần giải quyết là kết hợp nhu cầu cho một dây cuộn chắc, đáng tin cậy với yêu cầu về an toàn của hệ thống quán tính được thiết kế sẽ cuộn chặt dây an toàn khi xe dừng đột ngột. Tôi đính kèm theo vài mẫu báo cắt từ tạp chí ôtô bình luận về vấn đề này. Tôi đã được đảm bảo rằng một loại dây cuộn tốt hơn sẽ đáp ứng nhu cầu của thị trường và tôi nghĩ tôi đã giải quyết được vấn đề.

2. Tên tôi là Marcus Garside – một kỹ sư cơ khí lành nghề hiện đang làm việc cho bộ phận Quản lý chất lượng của Công ty Cơ khí Bryte-look tại Witherspool. Trong ba năm qua, tôi đã dành thời gian thiết kế và đưa ra nguyên mẫu đầu tiên cho thế hệ dây cuộn mới của mình.

3. Tôi đính kèm theo bản thiết kế đã qua thử nghiệm tính hiệu quả và độ tin cậy với ba loại ôtô khác nhau. Bằng sáng chế tiêu chuẩn châu Âu cũng có được thông qua hãng Seek and Find - cơ quan cấp bằng sáng chế của Bradfield và bằng sáng chế tiêu chuẩn Mỹ. Tôi mất tới 3.500 bảng tiền riêng cho thủ tục này.

4. Thiết kế có khả năng cải tiến được và bây giờ lý thuyết sẽ được áp dụng vào thực tế. Thiết kế cũng có thể phải chỉnh lại

cho phù hợp với sản xuất. Vì cả hai lý do này, tôi muốn thuê dịch vụ tư vấn thiết kế cơ khí. Chi phí có thể là 5.000 bảng nhưng tôi hi vọng có được tài trợ 50% từ Hệ thống sáng kiến đổi mới của chính phủ. Sau đó, tôi muốn sản xuất đồng loạt sáu nguyên bản vừa để thử nghiệm vừa dành cho khách hàng tiềm năng. Thử nghiệm sẽ được tiến hành tại trường Cao đẳng Cơ khí Bridgeworth hoặc Học viện Cơ khí tự động Anh quốc. Chi phí được thể hiện trong bảng 5.1. Tôi có khả năng chi thêm 2.500 bảng tiền riêng cho dự án và yêu cầu Quỹ Doanh nghiệp thuộc Hội đồng hạt Deeside cho vay 5.000 bảng.

Bảng 5.1 *Chi phí cho sản phẩm*

	£
Tư vấn	2.500
Nguyên mẫu	1.000
Thử nghiệm	2.000
Chi phí khác	2.000

5. Tôi không dự định tự sản xuất và bán sản phẩm. Tôi không có nguồn lực cũng như khả năng tự điều hành sản xuất. Mục tiêu của tôi chỉ là bán thiết kế và bản quyền cho hãng có khả năng khai thác toàn diện sản phẩm. Trong nước, có hai hãng đủ khả năng sản xuất dây cuộn an toàn.

Ví dụ 5.2: Rosemary Rambler và Muriel Tonks

Chúng tôi – Rosemary Rambler và Muriel Tonks – có địa chỉ kinh doanh tại 14 phố Nhà thờ, Witherspool PS3 7HT, đang đệ đơn xin vay 7.500 bảng để phát triển ngành kinh doanh thiết kế và bán các sản phẩm điêu khắc trang trí ngoài trời.

Thị trường

Du lịch tại vương quốc Anh phát triển kéo theo nhu cầu nâng cấp các khách sạn, vườn tược và công viên. Chúng tôi đã tìm thấy thị trường rộng lớn và đang mở rộng việc phân phối tác phẩm điêu khắc trang trí vườn và khách sạn chất lượng cao. Đá cẩm thạch và đồng quá đắt còn gang và đá nhân tạo lại thiếu tính thẩm mỹ. Nhưng cải tiến mẫu sản phẩm Alloy 237B gần đây của trường Cao đẳng Tolpuddle đã khiến tượng đúc có được vẻ quyến rũ với mức giá thị trường.

Chúng tôi đã có một bức tượng hoàn thiện được sản xuất và lên mô hình thêm bốn phiên bản nữa. Với số lượng này, chúng tôi đã tiếp cận được năm tập đoàn khách sạn và 40 khách hàng cá nhân. Lãi suất lớn đã hình thành. Công ty TNHH các khách sạn Paradise View với đơn đặt hàng ban đầu cho 20 bức tượng giá 650 bảng, mỗi bức bao gồm cả VAT và chúng tôi tin rằng họ sẽ còn đặt hàng thêm sau khi đơn đặt hàng đầu tiên kết thúc, tức là trong khoảng thời gian 12 tháng. Chúng tôi cũng có được đơn đặt hàng cho bốn bức tượng từ các khách hàng cá nhân.

Nỗ lực bán hàng của chúng tôi tuy bị giới hạn nhưng kết quả rất đáng khích lệ. Chúng tôi ước tính có một thị trường tiềm năng cho 10.000 bức tượng loại này. Và chúng tôi chiếm được ít nhất 10% thị phần vì là người tiên phong trong lĩnh vực này với các thiết kế và sản phẩm chất lượng cao. 1.000 đơn vị sản phẩm bán ra trong 5 năm tương đương doanh số 650.000 bảng đã bao gồm VAT.

Tự thuật

Rosemary Rambler – Giám đốc nghệ thuật và chịu trách nhiệm sản xuất.

1982-85: Học tại trường Cao đẳng nghệ thuật Brize-Norton.

1985-88: Làm việc trong xưởng điêu khắc của Art Slivowitz ở Paris.

1989-90: Thất nghiệp.

1991-96: Giảng viên bộ môn điêu khắc trường Bách khoa Ourtown.

1996-2006: Giảng viên chính bộ môn điêu khắc trường Đại học East England. Ông được giao nhiệm vụ thiết kế phong cảnh cho một vài vở diễn tại nhà hát bao gồm cả vở nhạc kịch nổi tiếng "Titus Andronicus" tại nhà hát London Palladium và các trụ gạch cho Hội đồng thành phố New Bladderwick.

Muriel Tonks chịu trách nhiệm tiếp thị và bán hàng, quản lý công việc hành chính và tài chính. Sau khi kết thúc các giờ học nghệ thuật tại trường Bách khoa Ourtown trong hai năm, ông tham gia thương trường từ vị trí thực tập sinh quản lý tại công ty TNHH Ourtown Home Stores và hiện tại là trợ lý khách hàng. Muriel cũng từng tham gia khóa học từ xa chuyên ngành quản trị kinh doanh của trường Cao đẳng Ourtown.

Sản phẩm

Lợi thế của sản phẩm Alloy 237B là ở chỗ kim loại vừa rẻ hơn lại có điểm nóng chảy thấp hơn đồng khiến chúng dễ đúc hơn. Kim loại do công ty TNHH Vintage Metals tại Birmingham cung cấp và chúng tôi ký hợp đồng với xưởng Stanislavski đúc hai bức tượng mỗi tháng với mức giá cố định trong vòng một năm. Chi phí cho mỗi bức tượng theo tiêu chuẩn (xấp xỉ 150 x 90cm) bao gồm cả kim loại và chế tác sẽ là 345 bảng cả VAT.

Chúng tôi sẽ tập trung sản xuất 5 mẫu trong năm đầu tiên. Các mẫu được đặt từ các mô hình điêu khắc sau:

- Nàng tiên cá Copenhaghen;
- Mannekin Pis;
- "Người suy tưởng" của Rodin;
- Hình sư tử chồm đứng lên (thường thấy trên huy hiệu);
- Tượng bán thân Winston Churchill.

Sự lựa chọn này nhằm cung cấp cho nhiều thị hiếu khác nhau. Các vấn đề về chế tác không cho phép chúng tôi đúc hai hình mẫu nổi tiếng khác là tượng "Perseus" của Cellini và bức "Two Ronnies".

Kế hoạch ngắn hạn

Các bức tượng của chúng tôi sẽ được sản xuất bằng phương pháp đúc khuôn sáp chảy. Quá trình này bao gồm tạo mẫu thạch cao với kích cỡ thật cho mỗi bức tượng để từ đó xưởng đúc tiến hành chế tác các tượng kim loại hoàn thiện.

Một bức tượng kim loại đã được đúc hoàn thiện và cung cấp cho khách hàng. Hai mô hình thạch cao kích thước giống như thật khác đã được chuyển tới xưởng đúc để hoàn thiện. Sẽ mất 10 tuần để Rosemary hoàn thiện hai mô hình kích thước giống như thật cuối cùng với sự giúp đỡ của Muriel và các sinh viên của trường Cao đẳng Nghệ thuật Brize-Norton. Trong khi ấy, xưởng đúc sẽ chế tác các mô hình có sẵn.

Chúng tôi đã thuê được một căn hộ khá phù hợp trên phố Nhà thờ tại Witherspool với giá 1.500 bảng một năm. Căn hộ này cung cấp một phòng dùng cho thiết kế các mô hình mới, một phân xưởng chỉnh sửa tượng, đóng gói-vận chuyển và một khoảng không gian thích hợp cho văn phòng và trưng bày các mô hình kích thước nhỏ và nguyên mẫu.

Chúng tôi không cho rằng mình sẽ phải thuê thêm người ngoài các nhân công làm việc tạm thời, chí ít là trong năm đầu tiên.

Xưởng đúc Stanislavski không đủ khả năng đúc nhiều hơn một bức tượng trong nửa tháng là một yếu tố hạn chế. Xưởng này đã tự cam kết mở rộng và kèm theo dưới đây trong phần phụ lục A là thư chứng thực.

Là một đối tác thiết kế và tiếp thị, chúng tôi đề xuất tập trung vào quảng cáo trong năm đầu tiên. Muriel sẽ phụ trách bán sản phẩm. Gửi mẫu hàng quảng cáo qua đường bưu điện, bán hàng qua

điện thoại, trực tiếp liên hệ với các tập đoàn khách sạn lớn và các doanh nghiệp là những yếu tố sẽ được sử dụng triệt để. Chúng tôi cũng đề xuất mua máy tính cá nhân và sử dụng không chỉ cho mục đích giấy tờ, thư từ, hóa đơn mà còn để thiết lập hệ thống cơ sở dữ liệu về các khách hàng thực tế và tiềm năng.

Chúng tôi đã được Cơ quan Doanh nghiệp Witherspool giúp đỡ rất nhiều và rất hân hạnh tiếp tục nhận hỗ trợ từ cơ quan này.

Chúng tôi cũng hội ý thường xuyên với các kế toán Belt và Graces.

Hầu hết khách hàng của chúng tôi đều là các công ty thương mại, vì vậy chúng tôi sẽ đăng ký thuế VAT.

Chiến lược dài hạn

Với mục tiêu bán xấp xỉ 1.000 đơn vị sản phẩm trong 5 năm, chúng tôi đang lên kế hoạch mở rộng dần dần quy mô sản xuất hàng năm lên 400 đơn vị sản phẩm trong năm thứ năm. Việc mở rộng bao gồm:

- Phát triển khả năng bền vững cho xưởng đúc mà chúng tôi đang hợp tác và tìm kiếm thêm đối tác đảm nhiệm phần công việc phụ trội.
- Nâng sản lượng lên 4 mẫu một năm. Nghiên cứu thị trường sẽ quyết định thiết kế của các mẫu sản phẩm.
- Tìm thuê một văn phòng lớn hơn (có thể là trong hai năm) và thuê thêm nhân viên. Chúng tôi mong đợi thuê được thêm ba thợ lành nghề trong 5 năm và ít nhất một thợ không chuyên và bán chuyên nghiệp.

Tình hình tài chính

Về cơ bản, Rosemary cho rằng công việc đã hoàn tất và trị giá 4.000 bảng bao gồm cả bức tượng thành phẩm đầu tiên sẵn sàng bán ra và làm đơn hàng. Khoản vay 4.000 bảng từ gia

đình Muriel sẽ là phần đóng góp của cô vào tài sản công ty. Khoản tiền này sẽ được trả vào tài khoản công ty.

Các thành viên sau đó sẽ chia lợi nhuận và thua lỗ một cách công bằng. Phần giấy tờ của công ty được chuẩn bị bởi các cố vấn pháp luật, Mannyana và Holiday.

Các thành viên yêu cầu một khoản vay kỳ hạn cố định hơn 4.000 bảng với thời gian hoàn trả bắt đầu sau 9 tháng và tiếp đó là 8 tháng với kì hạn 3 tháng thanh toán một lần. Thêm vào đó là yêu cầu dịch vụ thấu chi 3.500 bảng.

Chúng tôi sẽ chi 1.500 bảng từ nguồn vốn ban đầu (8.000 bảng) cho chiếc xe hơi cũ chủ yếu dùng đi liên hệ. Chúng tôi cũng lắp đặt thiết bị cho văn phòng và mua tời phục vụ cho đóng gói và chuyển hàng.

Bảng 5.2 sẽ thể hiện cách chúng tôi sử dụng 8.000 bảng như thế nào.

Trong năm đầu tiên, nhu cầu vốn lưu động sẽ lớn vì bao gồm cả phần khả năng sản xuất hạn chế của xưởng đúc. Xưởng Stanislavski đang lắp đặt thêm và hứa sẽ cố hết sức tăng trưởng sản xuất. Trong dự báo tài chính, chúng tôi không cho phép bất cứ phần tăng cường sản xuất nào vượt quá công suất xưởng đúc đã cam kết. Xem xét tiềm năng kinh doanh của mình, chúng tôi nhận thấy bất cứ sự thúc đẩy sản xuất nào cũng sẽ có ảnh hưởng đáng kể đến lợi nhuận và dòng tiền.

Tài liệu sau đây được đính kèm như phụ lục:

Bảng 5.2

Xe hơi	1.500 bảng	
Thiết bị văn phòng	1.000 bảng	(+VAT)
Sửa chữa văn phòng	500 bảng	(+VAT)
Thiết bị	600 bảng	(+VAT)
Vốn lưu động	4.400 bảng	
Tổng	8.000 bảng	

- Thư chứng thực từ xưởng đúc Stanislavski;
- Ảnh chụp bức tượng đầu tiên;
- Sơ đồ chi phí;
- Dự báo lỗ - lãi và dòng tiền.

Trong bản liệt kê này, chúng tôi đang "vốn hóa" tất cả chi phí thiết kế và làm khuôn. Chúng tôi định gạch bỏ nó như phần phí cho giá mỗi bức tượng sản xuất được và có thể thấy trong dự báo lỗ lãi.

Trong năm thứ hai, chúng tôi hi vọng bán được tối thiểu 140 bức tượng thu về lợi nhuận như bảng 5.3:

Bảng 5.3

	£	£
Doanh thu		91.000
Kim loại và đúc	48.300	
Khuôn và Thiết kế	2.400	
Chi phí	12.300	
Lương	7.500	
Lãi suất	300	
Khấu hao	800	71.600
Lợi nhuận		19.400

Dự báo dòng tiền được thể hiện trên máy tính cá nhân (xem bảng 5.4). Tuy có khác biệt so với bản dự báo dòng tiền của Alexander Battersby nhưng nó vẫn đi theo các quy tắc cơ bản nêu ra trong chương 2. Vì vậy, bạn sẽ nhớ rằng mình đã được khuyên lập danh sách cho tất cả các khoản cố định bạn sẽ phải chi kèm theo các khoản khác như điện – khoản thường xuyên nhưng không dự báo trước được chính xác.

Bản dự báo dòng tiền của Rosemary và Muriel vượt quá lên do bao gồm cả một danh mục hoàn chỉnh cho các khoản chi từng tháng. Một vài mục được miễn thuế VAT nhưng một số mục khác phải chịu thuế VAT. Tiếp theo, các mục có VAT sẽ được tính toán. Cuối mỗi cột sẽ thêm vào các mục không tính thuế

VAT, tính thuế VAT và tổng chi cho cả tháng. (Số liệu được đưa ra trong bảng 5.4.)

Bạn sẽ thấy cột thứ 13 bên phải được dùng để ước tính chi phí khác nhau có liên quan đến năm đang tính sẽ không được thanh toán cho đến khi kết thúc năm. Thêm vào các khoản chi hàng tháng, số tiền trong cột thứ 13 sẽ nâng tổng chi và tác động đến lợi nhuận năm.

Chuẩn bị một bản kê chi phí như trên thực sự hữu ích với các chủ thương vụ nhỏ. Nếu họ biết tổng chi bắt buộc trong một năm, sau đó chia cho 12, họ sẽ biết mỗi tháng cần thu về tổng lợi nhuận bao nhiêu để bù lại chi phí cố định.

Ví dụ, một người bán lẻ có chi phí cố định là 12.000 bảng một năm sẽ biết anh ta phải có được tổng lợi nhuận 1.000 bảng một tháng nếu biên lợi nhuận trên doanh số của anh ta là 25% thì doanh thu 4.000 bảng một tháng (gần 200 bảng một ngày) là cần thiết để bù vào tổng chi. Khoản tiền này chưa được xem xét với bất cứ khoản lương, lãi suất vốn, khấu hao hay bất cứ khoản lợi nhuận nào cho người chủ kinh doanh.

Rosemary và Muriel muốn đưa ra vài ý tưởng cho lợi nhuận hoặc thua lỗ họ có thể nhận lấy trong năm đầu tiên, vì vậy bản dự báo lời – lỗ được lập ra. (xem bảng 5.5).

Có một dòng thể hiện "tổng chi", 1/12 tổng chi hàng năm bao gồm VAT. *(Hãy nhớ rằng bạn đăng ký VAT và VAT không tác động tới bảng kê lời – lỗ)* Dòng "giá trị thu" thể hiện giá trị được lên hóa đơn của số tượng bán ra trong tháng. Số liệu "kim loại và đúc" cho thấy chi phí đầu vào từ các nhà cung cấp và xưởng đúc cho số lượng tượng bán ra ở trên.

Rosemary và Muriel nhận ra rằng khi thảo giá cho từng bức tượng, họ phải thêm vào chi phí thiết kế và làm khuôn. Họ đưa ra chi phí trung bình trên một thiết kế và khuôn; sau đó chia với số tượng làm ra được từ khuôn đó trước khi nó bị mài mòn hoặc nhu cầu cho mẫu tượng đó sút giảm. Sau khi cân nhắc

cẩn thận, họ quyết định đưa ra con số 20 bảng. Một dòng trong bản dự báo lời – lỗ sẽ thể hiện chi phí này.

Vẫn xuất hiện dòng "lãi suất" trong khoản vay của họ. Và dòng "lương" – ngoài lương cho thiết kế và làm khuôn là 20 bảng. Ngoại trừ việc làm khuôn, họ không muốn phải thuê thêm người trong suốt năm đầu tiên.

Mục cuối cùng trong chi phí là "khấu hao".

Tiếp theo, Muriel lập bản dự báo dòng tiền cho năm. Trong bảng này, tất cả số liệu phải bao gồm VAT khi cô xử lý chuyển động thực tế của dòng tiền. Dòng "hóa đơn từ doanh thu" thể hiện số tiền thực tế nhận được cho các bức tượng nếu chúng được thanh toán ngay trong tháng sau khi xuất hóa đơn bán ra.

Dòng "vật liệu tạo khuôn và tiền lương" thể hiện số tiền thực chi cho các khoản này khi tính số lượng cho "tổng chi" – từ bản kê chi phí – cho "lãi suất" và "chi vốn".

Dòng "rút ra" thể hiện lượng tiền Rosemary và Muriel cần cho sinh hoạt, các dòng thể hiện số tiền họ vay mượn và tiền của chính họ góp vào. Dòng "hoàn trả vốn vay" cũng được thể hiện kịp thời.

Dòng VAT được tạo ra bằng cách khấu trừ VAT trong chi phí trả nhà cung cấp, cho cả chi phí hiện thời và tổng chi, chi vốn từ khoản VAT khách hàng phải chịu. Tính toán được đưa ra theo quý và sẽ được thanh toán ngay trong tháng sau khi một quý kết thúc.

Chú ý rằng chi phí lớn kết hợp với thiếu hóa đơn trong tháng đầu tiên sẽ khiến Rosemary và Muriel phải yêu cầu hoàn VAT cho quý đầu tiên.

Bảng 5.4 Bảng kê chi phí

	Rosemary Rambler và Muriel Tonks													
	Tháng 1	Tháng 2	Tháng 3	Tháng 4	Tháng 5	Tháng 6	Tháng 7	Tháng 8	Tháng 9	Tháng 10	Tháng 11	Tháng 12	Nợ đọng	Tổng
Tiền thuê	750						750							1500
Tỉ giá	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40				400
Thắp sáng				200			200			200			200	800
Bảo hiểm (xe hơi)	825													825
Giấy phép quỹ xây dựng và quản lý cầu đường			200											200
Phí ngân hàng				30			30			30			30	120
Điện thoại	100			250			250			250			250	1.100
Quảng cáo và in ấn	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	3.510
Xăng dầu	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100		1.200
Văn phòng và giấy tờ khác	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25		300
Phí chuyên môn		250											600	850
Sửa chữa và lắp mới			100			100			100			100		400
Dự phòng	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30		360
Tổng (trừ VAT)	2.140	715	765	945	465	565	1.695	465	565	945	425	525	1.350	11.565
VAT	92	118	92	118	74	92	118	74	92	118	74	92	96	1.250
Tổng chi	2.232	833	857	1.063	539	657	1.813	939	657	1.063	499	617	1.446	12.815

Bảng 5.5 *Bảng dự báo lợi nhuận, thua lỗ và dòng tiền của Rosemary Rambler và Muriel Tonks*

Rosemary Rambler và Muriel Tonks
Bảng dự kiến lợi nhuận, thua lỗ và dòng tiền lần 1

Lợi nhuận và thua lỗ

	Tháng 1	Tháng 2	Tháng 3	Tháng 4	Tháng 5	Tháng 6	Tháng 7	Tháng 8	Tháng 9	Tháng 10	Tháng 11	Tháng 12	Tổng cộng
Số lượng tượng đã bán được	1	3	3	3	4	4	4	5	5	6	6	6	50
Doanh thu	650	1.950	1.950	1.950	2.600	2.600	2.600	3.250	3.250	3.900	3.900	3.900	32.500
Thấp hơn													
Sắt và gang	285	855	855	855	1.140	1.140	1.140	1.425	1.425	1.710	1.710	1.710	14.250
Khuôn và thiết kế	20	60	60	60	80	80	80	100	100	120	120	120	1.000
Tổng vượt trội	964	964	964	964	964	964	964	964	964	964	964	964	11.568
Lãi suất	47	47	47	47	47	4747	47	47	47	41	41	41	546
Lương									200	200	200	200	800
Thâm hụt	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	804
Lợi nhuận	-733	-43	-43	-43	302	302	302	647	447	792	792	792	3.514

Bảng 5.5 *Bảng dự báo lợi nhuận, thua lỗ và dòng tiền của Rosemary Rambler và Muriel Tonks (tiếp)*

	Tháng 1	Tháng 2	Tháng 3	Tháng 4	Tháng 5	Tháng 6	Tháng 7	Tháng 8	Tháng 9	Tháng 10	Tháng 11	Tháng 12	Tổng cộng
Doanh thu bán hàng		764	2.291	2.291	2.291	3.055	3.055	3.055	3.819	3.819	4.583	4.583	33.605
Vay	4.000												4.000
Doanh thu khác	4.000												4.000
Tổng doanh thu	8.000	764	2.291	2.291	2.291	3.055	3.055	3.055	3.819	3.819	4.583	4.583	41.605
Chi trả cho:													
Thép và gang	0	1.005	1.005	1.005	1.340	1.340	1.340	1.674	1.674	2.009	2.009	2.009	16.409
Vật liệu đúc	453	340	0	230	230	230	230	230	230	230	230	230	2.863
Lương	65	65				60	250	250	250	250	250	250	1.690
Tổng vượt trội	2.232	833	857	1.063	539	657	1.813	539	657	1.063	499	617	11.370
Lãi suất			141			141			141			123	546
Các chi phí nhân công khác									200	200	200	200	800
Thiết kế/vẽ	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000
Thanh toán vốn	3.600												3.600
Thuế VAT				-705			69			1.037			386
Tái thanh khoản nợ vay									500			500	1.000
Tổng chi trả	6.850	2.743	2.503	2.077	2.609	2.927	4.202	3.194	4.152	5.289	3.689	4.429	44.664
Cân bằng	1.150	-1.979	-211	214	-318	128	-1.147	-139	-334	-1.471	894	153	-3.059
Số dư ngân hàng	1,150	-829	-1.010	-826	1.144	-1.016	-2.163	-2.302	-2.636	4.106	3.212	-3.059	

Tiếp theo, hãy để chúng tôi cân nhắc một nhóm có bằng sáng chế, tin rằng sản phẩm của mình là một dự án thương mại và mong muốn sản xuất, thị trường hóa nó. Sự kết hợp giữa hai người đàn ông hay hai người phụ nữ đều cùng ngạch kinh doanh, một với tiếp thị và một với kỹ năng sản xuất chắc chắn sẽ mạnh hơn từng cá nhân đơn lẻ. Họ còn đủ khôn ngoan mời đồng nghiệp cùng tham gia, mặc dù chỉ làm bán thời gian nhưng một người có kiến thức và kỹ năng tài chính sẽ giúp họ giải quyết các vấn đề về tiền bạc. Họ cũng chấp thuận mục tiêu trong năm đầu tiên chỉ là thiết lập một hệ thống sản xuất hiệu quả.

Mặc dù giám đốc điều hành sẽ giải quyết phần lớn việc tiếp thị sản phẩm nhưng họ vẫn quyết định hoãn việc thiết lập tổ chức bán hàng của riêng mình một thời gian và kinh doanh thông qua một hãng khác. Thời gian sẽ cho chúng ta biết liệu chiến lược này có kết quả hay không nhưng ít nhất nó vẫn mang đến cho công tác quản lý cơ hội thành công.

Ví dụ 5.3: James Turbotte, Brian Fletcher và J. Watchman

Đây là dự án mở rộng thị trường sản xuất gậy đánh bi-a cho những người thuận tay trái. Chúng tôi cần nguồn tài chính bổ sung là 50.000 bảng.

Thị trường

Báo cáo thường niên năm 2007 của Hội sản xuất gậy đánh bi-a cho biết tổng số gậy bán ra trong khoảng thời gian từ tháng 9 năm 2006 đến tháng 8 năm 2007 là 200.000 chiếc nhưng phần lớn đều là loại gậy cho người thuận tay phải.

Các con số công bố (thống kê từ khuynh hướng chỉ dùng một tay của Cơ quan phụ trách thiết bị văn phòng hoàng gia Anh) cho thấy 7,8% nam giới độ tuổi từ 10 đến 60 thuận tay trái đến mức họ gặp khó khăn khi sử dụng các thiết bị cho người thuận tay phải.

Một nghiên cứu mẫu trên 452 trường hợp nam giới thuận tay trái cho thấy:

- 72% không muốn chơi bi-a;
- 10% sẽ chơi nếu có gậy dành cho người thuận tay trái;
- 7% không gặp khó khăn khi chơi bằng tay phải;
- 9% chơi bằng gậy tay phải rất khó khăn;
- 2% từ chối trả lời.

Từ số liệu trên, chúng ta kết luận có một thị trường tiềm năng cho khoảng 50.000 và 80.000 chiếc gậy tay trái mỗi năm.

Chúng tôi đã phỏng vấn Hector McWhirter – nhà vô địch giải bi-a St Kilda và Rockall năm 2000 – người được biết đến là thuận tay trái. Ông sử dụng gậy tay trái đặt riêng. Ông nói với chúng tôi rằng ông đã không đạt được thành tích nào cho đến khi có được chiếc gậy riêng. Ông nói rằng chiếc gậy mới bổ sung thêm 25 điểm thứ tự khi ông thi đấu. Ông McWhirter đề nghị tài trợ một khoản nhỏ cho dự án của chúng tôi.

Ba đại lý chính phân phối 55% thị phần và 45% bán trực tiếp thông qua các kênh bán lẻ. Do hạn chế về phương tiện phân phối, chúng tôi quyết định bán hàng thông qua các đại lý hàng đầu. Công ty TNHH Galligaskin và Breeks đã chấp thuận đơn đặt hàng khởi điểm cho 1.000 chiếc và tham gia vào bán hàng cũng như chiến dịch quảng cáo của chúng tôi.

Ban giám đốc

James Turbotte là người sáng lập công ty. Từ khi rời ghế nhà trường, nghề nghiệp chính của ông đều liên quan đến ngành công nghiệp dụng cụ thể thao:

1982-1988	Thực tập sinh tại công ty sản xuất gậy crickê cứng
1988-1994	Nhân viên bán hàng thuộc bộ phận dụng cụ thể thao, công ty Hurry & Push
1994-1999	Trợ lý giám đốc bán hàng, công ty Potpink
1999-2006	Giám đốc bán hàng, công ty Potpink

Năm 2006, công ty Potpink được Sportsell Inc tiếp quản, vì vậy tháng 12 năm 2006 Turbotte mất việc. Kể từ đó, ông kết hợp với Brian Fletcher phát triển loại gậy tay trái và tiến hành nghiên cứu thị trường. Turbotte cho rằng không ai hiểu rõ thị trường gậy bi-a hơn ông. Ông đã đầu tư khoản tiền tiết kiệm 10.500 bảng vào công ty và vay thế chấp lần thứ hai để nâng tổng số tiền lên 24.000 bảng.

Brian Fletcher sở hữu chứng chỉ cấp 4 do hội và thành phố cấp trong lĩnh vực chế tạo gậy bi-a. Ông đã dành cả đời làm việc trong bộ phận sản xuất gậy của công ty Potpink. Trong ba năm, ông giữ chức vụ giám đốc cải tiến kỹ thuật và mất việc khi Sportsell chuyển dây chuyền sản xuất sang Hàn Quốc vào năm 2006. Ông hỗ trợ thiết kế loại gậy mới và sẽ là giám đốc sản xuất. Ông cũng đầu tư vào công ty 10.500 bảng bằng cách thế chấp lần hai căn hộ của mình.

Julian Watchman là một kế toán viên giám định. Ông làm việc cho một hãng kế toán địa phương nhưng được phép phục vụ cho hội đồng công ty với chức vụ giám đốc tài chính. Watchman vay 12.500 bảng từ gia đình để đầu tư vào công ty.

Kiểm toán:	Belt & Braces, Queen Street, Ourtown
Cố vấn pháp luật:	Hãng Manyanna, Mannyana & Holliday

Sản phẩm

Loại gậy mới của chúng tôi được thiết kế cho các tay bi-a thuận tay trái bằng cách sắp xếp lại phần chuôi gậy, thêm mômen xoắn vào phần tay cầm và sử dụng bí kíp đặc biệt của Brian Fletcher (bằng sáng chế số 158692 của Ủy ban châu Âu). Điều này cho phép các tay chơi thuận tay trái thoải mái sử dụng động tác tay như các đối thủ thuận tay phải. Nhiều thử nghiệm độc lập đã chỉ ra rằng:

- Chỉ riêng việc điều chỉnh lại chuôi gậy đã nâng độ chính xác của bóng lên 7,13% và đường đi của bóng mục tiêu lên 6,78%;
- Lắp thêm mômen xoắn tăng độ chính xác của bóng lên 2,38% và đường đi bóng mục tiêu lên 2,86%;
- Bí kíp mới nâng độ chính xác của bóng lên 11,29% và đường đi bóng mục tiêu lên 13,17%;
- Cải tiến tổng thể về độ chính xác, sử dụng cả ba chức năng tăng 18,72% bóng đi chính xác và bóng mục tiêu là 19,98%;

Chúng tôi dự định sử dụng tay nghề và kinh nghiệm của Brian Fletcher để tự sản xuất nhưng vẫn đề xuất ký hợp đồng phụ bên ngoài cho nước sơn cuối cùng.

Chúng tôi thu thập máy móc và các dụng cụ đặc biệt đã được thiết kế. Sử dụng tốt các thiết bị cũ tiết kiệm cho chúng tôi hơn 46.000 bảng tiền máy móc và dụng cụ.

Việc lên giá dựa trên các phản hồi nhận được. Ước tính tốt nhất có thể vào thời điểm công bố, cho thấy giá bán tại nhà máy cho mỗi cây gậy xấp xỉ 16 bảng. Công ty Galligaskin & Breeks đã ký hợp đồng cho đơn đặt hàng đầu tiên với giá 30 bảng một chiếc, để lại 14 bảng bù vào chi phí và lợi nhuận (Xem bảng dự báo tài chính.)

Như vậy, mỗi chiếc gậy của chúng tôi phải bán với giá 70 bảng một chiếc tại cửa hàng. Khoản tiền này nhiều hơn 8% so với giá gậy tiêu chuẩn dùng cho tay phải. Nhưng chúng tôi tin rằng tính

năng cải tiến của sản phẩm sẽ bù lại nhiều hơn khoản 8% kia và cho phép chúng tôi phát triển thị trường.

Hiệp hội các tay chơi bi-a có đủ uy tín để tiến hành thử nghiệm độc lập loại gậy này. Các kết quả được tóm tắt phía trên trình bày trong phụ lục 2.

Chiến lược ngắn hạn

Với nguồn lực hạn chế về lực lượng lao động và tiền vốn, trong giai đoạn này, chúng tôi không thể có được một chính sách tiếp thị đề cập tới hệ thống bán hàng và phân phối. Vì lý do đó, chúng tôi quyết định ký hợp đồng một năm với công ty Galligaskin & Breeks Luân Đôn để họ tiếp thị sản phẩm của chúng tôi. Công ty này cam kết ký hợp đồng không dưới 5.000 cây gậy. Galligaskin & Breeks đồng ý chịu 50% phí quảng cáo cho chiến dịch khởi động dựa trên tổng số tiền đã thỏa thuận.

Chúng tôi đã lên kế hoạch cho chiến dịch quảng cáo với điểm nhấn vào các giải đấu lớn năm sau tại Vương quốc Anh.

James Turbotte sẽ phụ trách tiếp thị và quản lý.

Brian Fletcher sẽ điều hành sản xuất, bán hàng và vận chuyển. Ông sẽ được hỗ trợ bởi một trợ lý giám đốc chịu trách nhiệm chính về quản lý chất lượng.

Julian Watchman không phải là giám đốc điều hành chính nhưng ông sẽ tham gia vào các buổi họp quản trị hàng tuần mà chúng tôi dự định tổ chức nhằm duy trì và dự tính trước tình hình tài chính của công ty. Người quản lý văn phòng đã được bổ nhiệm.

Một khu nhà phù hợp được thuê trong bảy năm tại khu Copperbottom Mill cũ thuộc Ourtown. Chúng tôi sẽ chuyển đến vào ngày mùng 1 tháng 10.

Máy móc cũ nhưng chất lượng tốt đã có, để tiết kiệm chúng tôi sẽ sử dụng một thiết bị đặc biệt làm bởi hãng Dropforge và Lathe của Milston. Thiết kế cho dụng cụ đã được chấp thuận. Hàng sẽ đến vào ngày mùng 1 tháng 10.

Rất nhiều ý tưởng đưa ra cho lần sơn cuối cùng được cung cấp bởi ít nhất hai hãng có tiếng.

Chúng tôi thuê 5 thợ làm gậy lành nghề và 5 người không chuyên nhằm đáp ứng nhu cầu sản xuất lên tới 350 chiếc một tuần. Chúng tôi dự tính đội ngũ làm việc là 14 người trừ ban giám đốc. Tăng 100 gậy một tuần đồng nghĩa với việc phải tăng nhân công. Chúng tôi hi vọng với máy móc và thiết bị mua được, chúng tôi có thể đáp ứng nhu cầu sản xuất 750 chiếc một tuần. Trong khi đó, khu nhà làm việc có đủ chỗ cho 1.000 chiếc mỗi tuần.

Quản lý văn phòng của chúng tôi là một người ghi chép sổ sách có kinh nghiệm. Chúng tôi dự định lập các bản kê quản lý hàng tuần cùng các bản cập nhật hàng ngày về dòng tiền, nợ, đơn đặt hàng trực tiếp cho giám đốc điều hành. Sổ sách tạm thời được lưu bằng tay nhưng một chiếc máy tính nhỏ luôn sẵn sàng cho danh sách khách hàng và các mục đích quản trị khác.

Chiến lược dài hạn

Thị trường dụng cụ thể thao có tính cạnh tranh rất cao, đặc biệt là các môn thể thao phổ biến như bi-a. Bằng sáng chế có thể cho chúng tôi một chút bảo đảm nhưng thành công lâu dài vẫn phụ thuộc vào thị phần của chúng tôi trên thị trường.

Chiến lược 5 năm của chúng tôi sẽ như sau:

1. Xây dựng khả năng sản xuất mở rộng trong năm đầu tiên.
2. Cùng lúc xây dựng hệ thống quản lý chất lượng đáng tin cậy; cam kết trước hội Krishman-Davis với tư cách tư vấn cho lĩnh vực này và đăng ký vào Vụ Trợ cấp thương mại và Công nghiệp để được phép trả phí tư vấn.

3. Nghiên cứu các cơ hội trên thị trường Anh và nước ngoài.
4. Trong năm thứ hai và các năm tiếp theo, phát triển công ty bán hàng và tiếp thị riêng nhằm khai thác các thị trường mới.
5. Phát triển bí quyết Accutip cho gậy dùng tay phải. Việc nên phát triển sản xuất cả gậy dùng tay phải hay bán bản quyền sử dụng cho các nhà sản xuất khác sẽ phụ thuộc vào điều kiện thị trường và nguồn lực sẵn có tại thời điểm đó.
6. Luôn chú ý tới việc mua lại bất cứ một công ty nào có công việc kinh doanh tăng cường sản xuất hoặc bán hàng cho sản phẩm của chúng tôi. Song chúng tôi cũng không để việc chuyển đổi làm chệch hướng đi chính của mình.

Chúng tôi dự định sẽ trở thành lực lượng nòng cốt trong thị trường của mình trong khoảng thời gian 5 năm. Dự tính dần dần mở rộng thị trường khiến tiền chia cổ tức chắc sẽ có trong vòng 5 năm.

Yêu cầu tài chính

Chúng tôi đang tìm kiếm khoản vay 50.000 bảng theo sơ đồ vay bảo đảm cho các hãng nhỏ. Nguồn vốn bổ sung 40.000 bảng ban giám đốc đang đăng ký để chia tổng cổ tức thông thường 57.000 bảng được thể hiện trong bảng 5.6.

Bảng 5.6 *Tổng vốn chia cổ tức thông thường*

	£
James Turbotte	34.500
Brian Fletcher	10.500
Julian Watchman	12.500
	57.500

* Nguồn vốn bổ sung được sử dụng như trong bảng 5.7.

Bảng 5.7 *Nguồn vốn bổ sung*

	£
Nhà xưởng và thiết bị	46.000
Thiết bị văn phòng	6.000
Máy tính cá nhân và phần mềm	5.000
Các chi phí khác	2.000
Vốn lưu động	31.000
	90.000

* Công ty đang thuê hai ôtô và một xe chở hàng.

Dự tính tài chính

Chúng tôi đính kèm theo trong phụ lục 4 mô hình kinh doanh tài chính đưa ra bởi hãng Belt & Braces.

Mục tiêu của chúng tôi là bán 16.500 chiếc trong 12 tháng đầu tiên. Dựa vào đó, bảng 5.8 thể hiện bản kê lời-lỗ của chúng tôi cho một năm.

Bảng 5.8 *Bản kê lời-lỗ trong năm đầu tiên*

	£	£
Doanh số		500.000
Thấp hơn phí thành lập (tiền thuê, nhiên liệu,...)	60.000	
Lương cho BGĐ	41.000	
Văn phòng và quản lý	27.000	
Phí chuyên môn	15.000	
Quảng cáo	30.000	
Phí khác và phí dự phòng	10.000	
Lãi suất	5.000	
Khấu hao	17.500	
	205.500	
Lương và nguyên vật liệu	270.000	
Ký hợp đồng phụ	50.000	525.500
Lỗ ròng trong một năm		25.500

Bảng 5.9 *Bản kê lời-lỗ cho năm thứ hai*

	£	£
Doanh số		1.000.000
Thấp hơn Phí thành lập (tiền thuê, nhiên liệu,...)	62.500	
Lương cho BGĐ	41.000	
Văn phòng và quản lý	30.000	
Phí chuyên môn	10.000	
Quảng cáo	45.000	
Phí khác và phí dự phòng	10.000	
Lãi suất	2.000	
Khấu hao	17.500	
	218.000	
Lương và nguyên vật liệu	540.000	
Ký hợp đồng với nhà thầu phụ	100.000	858.000
Lợi nhuận ròng trong một năm		142.000

Gấp đôi doanh thu và sản xuất là mục tiêu cho năm thứ hai. Với doanh thu 1.000.000 bảng mỗi năm (33.500 chiếc gậy), bản kê lời-lỗ sẽ như bảng 5.9.

Theo điều kiện hợp đồng, hai giám đốc James và Brian được hưởng thêm 5% trên tổng lợi nhuận vượt quá 20.000. Như vậy, khoản tiền thưởng trong năm thứ hai dựa theo bản dự báo trên sẽ là 6.100 bảng mỗi người.

Chúng tôi xin kèm theo các phụ lục sau:

1. Các số liệu nghiên cứu thị trường đối với các tay chơi bi-a thuận tay trái.
2. Kết quả thử nghiệm từ Hiệp hội người chơi bi-a.
3. Bản sao thỏa thuận một năm với công ty Galligaskin & Breeks.
4. Dự báo tài chính cung cấp bởi hãng Belt & Braces.
5. Hợp đồng lao động cho mỗi giám đốc.

Chương 6

MỞ RỘNG QUY MÔ KINH DOANH

Người ta thường nói rằng nếu công việc kinh doanh đang thành công thì vay vốn để mở rộng hoạt động kinh doanh hiện có dễ hơn là bắt đầu từ con số không. Kiếm tiền để cứu vãn công việc kinh doanh thua lỗ cũng khó như việc bắt đầu nó vậy. Chương này sẽ đề cập tới việc mở rộng kinh doanh với một bản thành tích khá tốt.

Có ba lý do chính đáng để nói rằng tiền mở rộng kinh doanh dễ dàng có hơn so với một công việc kinh doanh hoàn toàn mới:

- Sự thật là đã có một thị trường cho sản phẩm hay dịch vụ của bạn;
- Bạn và nhóm của bạn đã thể hiện được khả năng điều hành kinh doanh, ít nhất là cho đến bây giờ;
- Công việc kinh doanh đã sinh lời.

Một lợi thế khác mà bạn cũng biết từ kinh nghiệm của chính mình đó là điều gì đang diễn ra trong kinh doanh, vấn đề gì và đâu là cơ hội thực sự. Tất cả đều rõ ràng và mang đến cho bạn một kế hoạch khả thi hơn.

Khi viết kế hoạch kinh doanh, tất nhiên bạn sẽ bắt đầu với tiểu sử ngắn gọn về điều đã làm được, đang làm, những khó

khăn bạn phải đối mặt và vượt qua, vấn đề phải giải quyết và các cơ hội cần khai thác cũng như bạn cần đầu tư tiền vào đâu.

Cho dù bạn đã có một thị trường vừa ý, bạn vẫn cần phải thuyết phục người đọc rằng thị trường đó phải đủ lớn để "hấp thụ" sản phẩm và kế hoạch mở rộng của bạn hoặc một thị trường mới bạn hi vọng thâm nhập phải dung nạp được dịch vụ - sản phẩm của bạn. Bởi vì bạn phải lắng nghe phản hồi từ khách hàng, tiếp tục nghiên cứu và khai thác thị trường. Điều này sẽ không quá khó.

Phần quản lý lại là một vấn đề nữa. Khi bạn viết kế hoạch kinh doanh đầu tiên hay một kế hoạch khởi động, bạn coi mình như một giám đốc và là người trực tiếp liên quan đến bản kế hoạch đó. Bây giờ bạn phải chứng tỏ bản thân cũng như việc điều hành kinh doanh ở quy mô hiện tại. Tuy nhiên, giả sử bạn đang yêu cầu một khoản tài chính để tăng đáng kể đầu ra, công việc kinh doanh của bạn sẽ được nhìn nhận như đang bước vào một giai đoạn mới, trong đó hình thức và phương pháp quản lý có thể sẽ thay đổi.

Ví dụ, cho đến bây giờ, nếu khủng hoảng sản xuất xảy ra, bạn sẽ phải kêu gọi làm thêm giờ, cởi áo khoác, ngồi xuống ghế và giải quyết vấn đề bằng chính nỗ lực của mình. Nếu các đơn đặt hàng liên tục giảm trong tuần sau đó thì một vài cuộc gọi trong một buổi sáng có thể tạo nên kỳ tích. Hoặc nếu thiếu tiền mặt, bạn nên rút tiền cho bản thân ít đi trong một-hai tuần, tạm hoãn thanh toán lẻ hoặc yêu cầu chủ nợ thanh toán. Khi công việc kinh doanh của bạn phát triển hơn, kiểu "khủng hoảng quản lý" này sẽ còn tác động sâu hơn.

Bạn còn nhớ như đã đề cập trong Chương 5, duy trì quản lý vi mô đòi hỏi rất nhiều công sức và một trình độ nhất định. Có thể bạn chưa đạt đến trình độ này kể cả khi bạn đã có kế hoạch mở rộng kinh doanh. Có lẽ thuê nhân công có năng

lực, lắp đặt hệ thống quản lý kế toán hoàn hảo và sự hỗ trợ từ Cơ quan doanh nghiệp địa phương sẽ giúp bạn vượt qua. Không cần phải có một hệ thống quản lý quá công phu nhưng vẫn xảy ra tình huống khi quản lý toàn diện là cần thiết và bản kê cho trường hợp như vậy được kèm theo.

Tuy nhiên, kinh nghiệm không chỉ ra rằng khi một lượng tiền cố định là cần thiết cho mở rộng kinh doanh thì cách quản lý cũng phải thay đổi. Một vài hãng vẫn kiên định giới thiệu các kỹ năng quản lý - hầu hết là quản lý tài chính - cho công việc kinh doanh họ định đầu tư. Hệ thống quản lý rất quan trọng, nó đòi hỏi thời gian và công sức để thuyết phục nhà đầu tư thấy rằng bạn nhận ra vấn đề và có một chiến lược quản lý cân bằng và hiệu quả.

Vẫn còn hai phần khác trong bản kế hoạch bạn cần chú ý. Trong phần giới thiệu, có bốn gợi ý để thành công trong một thế giới cạnh tranh như sau:

- Đổi mới;
- Sản phẩm rẻ hơn;
- Dịch vụ tốt hơn;
- Chất lượng hàng hóa tốt hơn.

Mở rộng đồng nghĩa với việc vươn ra thế giới và hi vọng là một con cá lớn hơn trong một cái ao lớn hơn. Lựa chọn các chiến lược phía trên sẽ trở nên khó khăn hơn. Khi viết kế hoạch kinh doanh, bạn phải làm rõ các chiến lược bạn lựa chọn và cho thấy bạn hiểu rõ quyết định của mình. Ví dụ, nếu bạn lựa chọn "đổi mới" thì số tiền bạn đưa vào kinh doanh để duy trì tiến trình phần lớn sẽ dành cho nghiên cứu và phát triển.

Nếu bạn chọn "sản phẩm rẻ hơn" thì khá nguy hiểm đối với kinh doanh quy mô nhỏ vì chính sách của bạn phải

hướng tới tối thiểu hóa chi phí và giữ chi phí cận biên cho sản xuất ở mức thấp nhất có thể.

"Dịch vụ tốt hơn" liên quan tới vấn đề ngày chuyển hàng, chế độ hậu mãi, chính sách tài chính với tổng chi và biên lợi nhuận cao.

"Chất lượng hàng hóa tốt hơn" buộc bạn đổi mới thiết kế và quản lý chất lượng nghiêm ngặt. Hãy đảm bảo phần kế hoạch đóng mác "chiến lược" hay "tầm nhìn dài hạn" phải chỉ ra được phương thức hài hòa với chiến lược chung.

Bạn cũng nên chú ý tới phần sử dụng số tiền bạn đang tìm kiếm ra sao. Hãy yêu cầu số tiền lớn vừa đủ, thậm chí nhiều hơn mức bạn nghĩ bạn sẽ cần. Có thể bạn đã từng nghe câu chuyện một nhà quản lý ngân hàng khi được yêu cầu cho vay 30.000 bảng đã tự động đề nghị giảm xuống 20.000 bảng; sau đó khi vị khách hàng kia thua lỗ do thiếu vốn thì người quản lý này tự vui mừng cho rằng mình đã giúp khách hàng không mất thêm 10.000 bảng. Hi vọng rằng kiểu quản lý như vậy không còn tồn tại. Tuy nhiên, hãy khôn ngoan để không bị thiếu vốn. Hãy yêu cầu nhiều hơn bởi bạn có thể cần cho những bất trắc không thể lường trước. Nếu bạn được đề nghị ít hơn, đừng ngần ngại từ chối!

Phần tài chính sẽ đặc biệt quan trọng đối với nhà đầu tư. Họ luôn muốn biết điều gì có lợi cho họ. Còn bạn có thể tăng tính công bằng thông qua Hệ thống đầu tư doanh nghiệp (EIS). Trong phần này, bạn phải giải thích đầy đủ liệu nhà đầu tư có nhận được "phần thưởng" gì không khi đầu tư vào kế hoạch của bạn.

Ba ví dụ sẽ được trình bày trong chương này. Ví dụ đầu tiên là đơn xin cấp vốn để xây dựng thêm bến tàu cho kênh đào và không liên quan đến tiếp thị hay quản lý. Ví dụ thứ hai đề cập tới một công ty công nghệ ảo muốn vay tiền sản

xuất một sản phẩm ảo. Các vấn đề thương mại sẽ được giải quyết trong ví dụ này. Ví dụ thứ ba chỉ ra việc cho thấy lỗ hổng trong quản lý và các biện pháp cứng rắn để khắc phục.

Trong trường hợp xây dựng bến cảng, một bản dự báo dòng tiền đơn giản sẽ được đưa ra kèm theo (bảng 6.2 trang 130). Với trường hợp nhà sản xuất công nghệ cao, đề án và mô hình tài chính phải do một chuyên gia kế toán đảm nhận.

Ví dụ 6.1: John S Brook

Công ty bến cảng Wagbatch đang kiếm tìm một khoản vay 25.000 bảng cho dự án bến cảng tại Wagbatch, giai đoạn hai trên kênh đào Dove and Derwent.

Tiểu sử

Tôi - John S Brook được thừa kế 20 hecta đất ngay khi sáp nhập kênh Dove and Derwent và mất việc tại công ty cơ khí Megapolitan năm 1999. Tôi đã dùng 20.000 bảng tiền trợ cấp nghỉ việc để thành lập công ty, xây dựng một bến tàu nhỏ vừa hoàn thành cuối hè năm 2000 với 45 chỗ đậu dành cho thuyền nhỏ. Nhu cầu tăng cao và công ty có thể cho 30 tàu đậu qua mùa đông và cả bến luôn chật cứng tàu trong suốt hè 2002 và tiếp tục như vậy từ 2002 đến 2007.

Công ty cũng kinh doanh dịch vụ cung cấp khí đốt cho chủ tàu và trong mùa hè thì mở cửa hàng nhỏ cung cấp dịch vụ thông tàu.

Như sẽ thấy trong bản kê kèm theo phụ lục A, phí neo tàu lên tới 15.000 bảng trong năm đầu tiên. Đến ngày 30 tháng 9 năm 2002, doanh số bán nhiên liệu là 1.087 bảng và doanh thu của cửa hàng lên tới 3.963 bảng. Lợi nhuận sau khi chi trả tất cả chi phí lên tới 1.017 bảng.

Thị trường

Việc sử dụng các kênh đào và đường sông ở Anh cho việc du ngoạn bằng thuyền (thuyền truyền thống rộng gần 2,5m hoặc tàu tuần tiễn nhỏ hơn) tăng 5% một năm trong vài năm qua và không có dấu hiệu suy giảm. Nhiều kênh đào không chịu đang được sử dụng nay khai thác trở lại bằng nỗ lực của các tình nguyện viên và Ban quản lí Đường sông Anh. Với số lượng thuyền ngày một tăng, nhu cầu cho các chỗ đậu cố định tại các bến đang quá tải. Công ty thường xuyên phải từ chối cho tàu neo đỗ.

Đi kèm theo đó là nhu cầu cho các dịch vụ khác như mua sắm cho các chủ tàu, bán nhiên liệu, đặc biệt là trong suốt các tháng lạnh giá... Công ty xem xét việc bán nhiên liệu diesel cho tàu thuyền nhưng vẫn trì hoãn vì chưa thấy sinh lời.

Doanh số và dịch vụ

Công ty tính 65 bảng cộng VAT mỗi tháng cho mỗi 30cm chiều dài tàu theo hợp đồng 6 tháng. Các loại tàu có chiều dài dao động từ 8,5 đến 24,5m, trung bình là 17,5m. Phí thuê thường niên mỗi tàu sẽ là 234 bảng cộng VAT.

Công ty đã có thỏa thuận với Ban quản lí Đường sông Anh về việc thu phí và trả cho Ban quản lí 5%. Các nguồn thu khác sẽ là lợi nhuận từ kinh doanh nhiên liệu và cửa hàng.

Khoản tiền 4.500 bảng mỗi năm được trả cho Ban quản lí để được sử dụng kênh đào.

Công ty sẽ làm gì?

Công ty sẽ đào và kè bằng bê tông để mở rộng bến tàu hiện tại. Công việc sẽ tương đối đơn giản vì không có yêu cầu cho gia tăng việc nhập cảng và kênh đào cao hơn độ cao trung bình của phần mở rộng là 1m.

Công ty có hợp đồng xây dựng tạm thời với hãng Reilly Contractors. Hãng này sẽ cung cấp thiết bị đào đất, ván cốt pha và nhân công còn Wagbatch cung cấp nguyên vật liệu. Kế hoạch được lập bởi công ty C Wren & Associates, các kiến trúc sư và chính quyền địa phương đã chấp thuận. Công trình được mong đợi sẽ hoàn thành trong tháng 9, đúng vào thời điểm đậu tàu qua mùa đông và khai trương trong tháng 10.

Phí thuê trả thêm thu hàng năm ước tính vào khoảng 10.000 bảng cộng với VAT. Do chi phí phụ trội hàng năm liên quan tới loại hình thuê này khá nhỏ nên lợi nhuận hàng năm sẽ tăng gần với phí thuê trả thêm.

Kế hoạch dài hạn

Mục tiêu của doanh nghiệp là cung cấp khoản thu nhập dài hạn cho giai đoạn trước khi nghỉ hưu của tôi và cho những năm sau đó. Người ta đưa ra nhiều kế hoạch mở rộng bến lên tới 100 chỗ neo đậu. Các kế hoạch cũng xem xét cho thuê một phần đất để sửa chữa tàu. Người sẽ kinh doanh mảng này đang thỏa thuận với Ủy ban Phát triển nông thôn về nguồn tài chính và hỗ trợ. Cuối cùng, cửa hàng và có thể cả việc kinh doanh khí đốt cũng sẽ cho thuê.

Vào thời điểm tôi sắp đến tuổi về hưu, tôi hi vọng mình sẽ hoàn tất các công việc trên. Khoản 25.000 bảng sẽ là thu nhập cho thuê của tôi. Hãy xem bảng 6.1 và 6.2 cho dự báo dòng tiền.

Trong năm đầu tiên, ngoài chi phí vốn sẽ xuất hiện thặng dư tiền mặt hơn 6.000 bảng (22.000 – 16.000 bảng). Trong năm tiếp theo khi lợi nhuận có xu hướng tăng, thặng dư sẽ lên tới 20.000 bảng.

Tôi thực sự không cần tiền cho bản thân ngoài doanh nghiệp trong suốt khoảng thời gian hai năm này vì tạm thời tôi đang có nguồn thu nhập khác.

Bảng 6.1 *Bảng dự báo dòng tiền của John S. Brook, năm thứ nhất*

Wagbatch Marina

	Tháng 10	Tháng 11	Tháng 12	Tháng 1	Tháng 2	Tháng 3	Tháng 4	Tháng 5	Tháng 6	Tháng 7	Tháng 8	Tháng 9	Tổng cộng
Cột tàu (số)	4	35	4	2	0	0	2	37	5	1	0	0	
Thuê cột tàu		550	4.812	550	275	0	0	275	5.087	687	137	0	12.373
Giấy phép	100	100	0	0	100	130	130	130	130	130	130	100	1.180
Doanh thu – khí đốt	102	189	197	213	184	225	210	190	90	20	20	100	1.740
Doanh thu – cửa hàng	0	0	0	0	0	0	255	715	766	1.277	1.788	715	5.517
Tổng doanh thu	202	839	5.009	763	559	355	595	1.310	6.073	2.115	2.075	915	20.810
Giấy phép	0	95	95	0	0	95	124	124	124	124	124	124	1.029
Chi phí – khí đốt	85	161	167	181	156	191	179	162	77	17	17	85	1.478
Chi phí – cửa hàng	0	0	0	0	0	0	460	556	766	1.149	939	269	4.139
Thuê BWB			1.125			1.125			1.125			1.125	4.500
Tỷ giá	50	50	50	50			52	52	52	52	52	52	512
Bảo hiểm	125												125
Sửa chữa								153	153	153			459
Phí dịch vụ chuyên môn						705							705
Lãi suất			82			31			78				191
Chi phí vốn									1.175	7.050	7.050	7.050	22.325
Thuế VAT	27			871			215			431			1.544
Tổng chi	287	306	1.519	1.102	156	2.147	1.030	1.047	3.550	8.976	8.182	8.705	37.007
Nguồn tiền mặt	-85	533	3.490	-339	403	-1.792	-435	263	2.523	-6.861	-6.107	-7.790	-16.197
Số dư NH ban đầu	-3.215	-3.300	-2.767	723	384	787	-1.005	-1.440	-1.177	1.346	-5.515	-11.622	
Số dư NH lần cuối	-3.300	-2.767	723	384	787	-1.005	-1.440	-1.177	1.346	-5.515	-11.622	-19.412	

Bảng 6.2 Bảng dự báo dòng tiền của John S. Brook, năm thứ hai

Wagbatch Marina

	Tháng 10	Tháng 11	Tháng 12	Tháng 1	Tháng 2	Tháng 3	Tháng 4	Tháng 5	Tháng 6	Tháng 7	Tháng 8	Tháng 9	Tổng cộng
Cột tàu (số)	20	53	15	7	0	0	20	53	15	7	0	0	190
Thuê cột tàu	0	2.750	7.286	2.062	962	0	0	2.750	7.286	2.062	962	0	26.120
Giấy phép	200	200	0	0	190	250	250	250	260	250	240	190	2.280
Doanh thu – khí đốt	200	300	350	375	350	425	425	350	175	50	20	100	3.120
Doanh thu – cửa hàng	0	0	0	0	0	0	360	900	950	1.500	2.600	1.000	7.310
Tổng doanh thu	400	3.250	7.636	2.437	1.502	675	1.035	4.250	8.671	3.862	3.822	1.920	38.830
Giấy phép	0	95	95	0	0	95	124	124	124	124	124	124	1.029
Chi phí – khí đốt	85	255	298	319	298	361	361	298	149	43	17	85	2.669
Chi phí – cửa hàng	0	0	0	0	0	0	600	680	900	1.450	1.325	375	5.330
Thuê BWB			1.125			1.125		1.125			1.125		4.500
Tỷ giá	52	52	52	52			55	55	55	55	55	55	538
Bảo hiểm	250												250
Sửa chữa							250	250	250				750
Phí dịch vụ chuyên môn						690							690
Lãi suất			616			460			500			235	1.811
Chi phí vốn	1.150												1.150
Thuế VAT	-2.242			1.450			622			1.311			1.141
Tổng chi	-705	402	2.186	1.821	298	2.731	2.012	1.407	3.103	2.983	1.521	1.999	19.758
Nguồn tiền mặt	1.105	2.848	5.450	616	1.204	-2.056	-977	2.843	5.568	879	2.301	-709	19.072
Số dư ban đầu	-19.412	-18.307	-15.459	-10.009	-9.393	-8.189	-10.245	-11.222	-8.379	-2.811	-1.932	-369	
Số dư lần cuối	-18.307	-15.459	-10.009	-9.393	-8.189	-10.245	-11.222	-8.379	-2.811	-1.932	-369	-340	

Ví dụ 6.2: Kenneth J. Allen và Anthony Kevin Spooner

Ghi chú: Ví dụ sau đây không nhằm mô tả một đề án kỹ thuật khả thi mà chỉ thể hiện làm sao để lập và trình bày một đề án.

Công ty Bradfield Tectonics

Công ty này đang tìm kiếm nguồn vốn bổ sung 100.000 bảng để mở rộng sản xuất cáp dò địa chấn.

Lịch sử công ty

Công ty Bradfield Tectonics được thành lập năm 2000 với nguồn vốn 1.000 cổ phần, mỗi cổ phần giá 1 bảng. 900 số cổ phần thuộc về Giám đốc điều hành K.J.Allen (Ông có bằng Cử nhân (Cantabrigian), Tiến sĩ (Luân Đôn)) và 100 số cổ phần còn lại thuộc về giáo sư Boothaway Khoa Địa vật lý trường Đại học Bradfield.

Như Giáo sư Boothaway đã chỉ rõ, mục tiêu của công ty là phát triển máy dò địa chấn cải tiến. Công trình của ông về đặc điểm địa chấn địa phương được biết đến như hiện tượng đứt gãy ở Duffon và sau đó là hiện tượng đứt gãy Santa Isabel còn hoạt động tại Mexico. Nghiên cứu trong lĩnh vực này thuyết phục ông về nhu cầu cho một máy dò địa chấn nhạy hơn, bao gồm khả năng định hướng nếu có thể.

Vấn đề được chuyển đến Tiến sĩ Allen khi đó đang là Phó giáo sư khoa học nghiên cứu dụng cụ trường Đại học Calderwood. Tiến sĩ Allen đã đưa ra giải pháp cho vấn đề và vào năm 2000, công ty được thành lập để phát triển dự án và sản xuất thiết bị liên quan.

Nghiên cứu và phát triển trong năm đầu tiên được tài trợ một phần từ khoản vay 10.000 bảng của Tiến sĩ Allen (có thể quy đổi bất cứ lúc nào thành cổ phần công ty theo tỉ giá trung bình),

một phần từ quỹ hỗ trợ nghiên cứu của chính phủ và một phần từ trường Đại học Bradfield, đổi lại bằng lựa chọn có được 20% cổ phần thông thường của công ty bất cứ lúc nào trước thời điểm 31 tháng 12 năm 2007 theo tỉ giá hoặc giá trị tài sản thực cho mỗi cổ phần.

Sổ sách cho hai năm kết thúc vào ngày 30 tháng 9 năm 2002 được đính kèm trong phụ lục A. Không có sản xuất trong năm đầu tiên gây thua lỗ 9.237 bảng. Trong năm thứ hai, sáu thiết bị được hoàn thiện và bán ra (cả xuất khẩu) với giá xuất xưởng 32.000 bảng một chiếc. Điều này đem lại lợi nhuận ròng tương đối ít – 789 bảng. Nhân viên công ty (sau này bao gồm cả chính tiến sĩ Allen): kỹ sư sản xuất điện tử và hai công nhân, một lành nghề và một bán lành nghề. Công ty tập trung bảo đảm về mặt chất lượng còn các phụ tùng do các nhà thầu phụ cung cấp.

Đính kèm theo là bản kê của Giáo sư Boothaway về các chi tiết kỹ thuật và nguyên tắc địa vật lý có liên quan (phụ lục B).

Thị trường

Ngày mùng 1 tháng 10, công ty có một đơn đặt hàng cho 10 thiết bị cùng các đơn đặt hàng khác với số lượng hơn 12 thiết bị. Các bước đã được tiến hành nhằm tăng khả năng sản xuất với sự tham khảo từ các nhà cung cấp và chương trình đào tạo của riêng công ty. Vào thời điểm đó, tình hình thị trường thay đổi do bài viết của Giáo sư Wu của trường Đại học Wei, Trung Quốc tại Hội thảo địa chấn học quốc tế diễn ra tại Djakarta vào tháng 9 năm 2002. Chủ đề của Giáo sư Wu "Tác dụng dự báo của các thiết bị địa chấn loại nhỏ" trình bày cách một thiết bị địa chấn dự báo các trận động đất 5 độ richter hoặc hơn, cung cấp dữ liệu đủ chính xác cho quy mô và vị trí trận động đất. Loại thiết bị công ty Bradfield Tectonics đang sản xuất là sản phẩm duy nhất trên thị trường có được độ chính xác này.

Các chuyến viếng thăm nhà chức trách Nhật Bản và bang California của giáo sư Boothaway đã đem về các công văn mua 80 thiết bị do địa chấn. Ban giám đốc hài lòng với nhu cầu lớn và ngày càng mở rộng cho sản phẩm tại nhiều khu vực trên thế giới – nơi thường xảy ra động đất.

Ban giám đốc

Kenneth Jakson Allen - Giám đốc điều hành. Tiến sĩ Allen từng theo học lớp cử nhân tài năng môn vật lý trường Đại học Cambridge năm 1988. Ông lấy bằng tiến sĩ nghiên cứu tại trường Khoa học Hoàng gia năm 1990. Từ năm 1990 đến năm 1999, ông làm việc cho công ty Faraday Electric và trở thành quản lý marketing cho bộ phận thiết bị. Năm 1999, ông được mời vào vị trí Phó giáo sư khoa học nghiên cứu dụng cụ trường Calderwood. Ông từ chức năm 2000 để thành lập Bradfield Tectonics.

Anthony Kevin Spooner - cử nhân khoa học (Luân Đôn) ngành vật lý. Ông cũng là thành viên Học viện Cơ khí điện. Là đồng nghiệp cũ của tiến sĩ Allen tại công ty Faraday Electric, Anthony từng được đề nghị một vị trí trong công ty Supersonic Instruments năm 1998 và sau đó trở thành Giám đốc sản xuất cho nhà máy của công ty này ở Columbus, bang Ohio (Mỹ) năm 2000. Tính thách thức của sản phẩm mới đã kéo ông về nước Anh. Ông sẽ đảm nhận vị trí Giám đốc sản xuất sau khi kết thúc hợp đồng với Supersonic Instruments trong thời gian hai tháng.

Kế toán của công ty là hãng Smith, Brodsky and Toole, số 6 phố Lomas, Bradfield.

Cố vấn pháp luật là hãng Fifield and Partners, tòa nhà Sepulchre, Bradfield.

Sản phẩm

Phụ lục C mô tả toàn diện sản phẩm và các chi tiết kỹ thuật. Về cơ bản, thiết bị gồm ba máy đo độ rung địa chấn nhỏ với độ nhạy cảm cao đặt cách nhau 500 m và kết nối bằng dây cáp. Trong số ba máy này, máy chủ được trang bị phần mềm siêu vi xử lý tổng kết dữ liệu từ tất cả các máy và định vị tâm chấn.

Các thiết bị của chúng tôi lắp đặt gần khu dân cư nhưng hi vọng chúng sẽ được lắp đặt ở cả những vùng xa xôi. Chúng tôi phối hợp với trường đại học phát triển a) hệ thống pin chạy bằng năng lượng mặt trời để cung cấp năng lượng cần thiết b) hệ thống liên lạc bằng internet/không dây giữa các trạm đơn lẻ với bộ máy tổ chức trung tâm. Chúng tôi đang dự thảo ngân sách cho vấn đề này.

Chính sách ngắn hạn

Cho đến bây giờ, công việc sản xuất được tiến hành trong một xưởng nhỏ thuộc Sheltered Workshop Scheme do Hội đồng thành phố Bradfield điều hành. Chỗ thuê văn phòng được chỉ ra là hoàn toàn không tương xứng. Công ty đã sắp xếp thuê một nhà máy trên khu đất xây dựng cho doanh nghiệp tại Witherspool đủ lớn để đáp ứng nhu cầu sản xuất.

Việc thuê và đào tạo nhân viên là vô cùng quan trọng. Viên kỹ sư sản xuất hiện đang làm việc cho công ty còn trẻ và kinh nghiệm còn chưa nhiều nhưng anh ta đam mê và có khả năng, còn công ty đề xuất cho anh đi học và cất nhắc lên vị trí quản lý cửa hàng lắp ráp. Vẫn cần thêm bốn công nhân sản xuất và họ sẽ được công ty đào tạo. Khoản tài trợ cho việc đào tạo đang được thỏa thuận với Hội đồng Hạt.

Vấn đề tiếp theo sẽ là thuê kỹ sư dịch vụ. Công ty đề nghị hợp đồng bảo trì cho khách hàng. Dịch vụ bảo dưỡng chắc chắn sẽ đắt vì chi phí đi lại và chi phí của công ty sẽ được tăng lên đủ

để trả dịch vụ hậu mãi và chi phí dự phòng. Số tiền này được tính vào "dự trữ dịch vụ và bảo dưỡng" và sẽ được ghi nợ với bất cứ khoản phí dịch vụ hay hư hỏng nào vượt quá tiền phí bảo trì. Cho đến giờ, ngay cả các bảo dưỡng nhỏ cũng do chính Tiến sĩ Allen tiến hành kết hợp với viếng thăm khách hàng tiềm năng. Tuy nhiên, trong tương lai hai kỹ sư dịch vụ được thuê và đào tạo sẽ đi tới những nơi có nhu cầu.

Chúng tôi sẽ thuê một kế toán viên giám định hoặc có giấy phép phụ trách mảng tài chính. Một máy tính cá nhân cũng sẽ được mua để lưu giữ sổ sách. Đồng thời chiếc máy tính này sẽ chứa cơ sở dữ liệu về tất cả khách hàng tiềm năng cũng như bản ghi chép bán hàng cùng các thông tin liên quan đến hiệu suất từng thiết bị.

Trường Đại học Bradfield sẽ dành một trong số các máy tính sẵn sàng hỗ trợ công việc thiết kế và sản xuất.

Chiến lược dài hạn

Hiện tại, công ty là tổ chức sản xuất một sản phẩm đơn thuần. Việc mở cửa đột ngột của thị trường có nghĩa là trong ngắn hạn, chính sách cần phải hướng tới khai thác cơ hội triệt để. Kế hoạch sản xuất và tiếp thị phải được xúc tiến, tăng nhu cầu hiện tại cho vốn.

Công ty Bradfield Tectonics có được mối quan hệ đặc biệt với Khoa Địa vật lý trường Đại học Bradfield và trong dài hạn, mục tiêu của công ty là nghiên cứu. Khả năng chuyên môn của công ty sẽ dành cho khoa học nghiên cứu dụng cụ và ngân sách cho tương lai dự tính ít nhất là 10% tổng doanh thu cho nghiên cứu và phát triển.

Cân nhắc tài chính

Tiến sĩ Allen và Giáo sư Boothaway sẽ cùng nhau chia 29.000 cổ phiếu thường theo tỉ lệ nắm giữ hiện tại. Anthony Spooner

đồng ý đầu tư 25.000 bảng vào công ty để hưởng 25% cổ tức, có nghĩa là 10.000 cổ phiếu giá 2,50 bảng một đơn vị. Theo đó, vốn cổ phần được chỉ ra trong bảng 6.3.

Bảng 6.3 *Vốn cổ phần*

		£
Tiến sĩ Allen	27.000 cổ phần	27.000
Giáo sư Boothaway	3.000 cổ phần	3.000
A. Spooner	10.000 cổ phần	10.000
Tài khoản tiền thưởng cổ phần		15.000
Quỹ cổ đông		55.000

Công ty đang tìm kiếm khoản tài chính dài hạn 100.000 bảng, có thể là khoản vay, cổ phiếu vay nợ chuyển đổi hoặc kết hợp giữa khoản vay và vốn cổ phần.

Các khoản ngân quỹ bổ sung sẽ được sử dụng như trong bảng 6.4

Bảng 6.4 *Sử dụng vốn bổ sung*

	£
Tiền thuê văn phòng	20.000
Máy móc và thiết bị thử nghiệm	50.000
Thiết bị văn phòng và máy tính	15.000
Xe con	20.000
Vốn lưu động	49.000
Nghiên cứu thiết thời	30.000
	184.000

Tiến sĩ Allen và A. Spooner sẽ nhận 25.000 bảng tiền lương mỗi năm, cộng với tiền thưởng lợi nhuận và cổ phần như bản thỏa thuận dịch vụ phác thảo (phụ lục D).

Dự báo lợi nhuận và thua lỗ, dòng tiền và tổng kết tài sản được đính kèm trong phụ lục E.

Ví dụ thứ 3 đề cập đến nhu cầu lập lại kế hoạch tỉ mỉ kèm theo khung tài chính. Việc vốn hóa đúng đắn là cần thiết nhưng việc thiết lập quản lý chức năng cũng quan trọng không kém. Bởi trong tất cả lĩnh vực của cuộc sống, đặc biệt là thể thao, một đội toàn những người bình thường nhưng tôn trọng lẫn nhau sẽ chiến thắng một đội toàn thiên tài nhưng hay cãi vã và không có tổ chức.

Ví dụ 6.3: George Weston

George Weston có gương mặt tròn, hồng hào và luôn có vẻ hiền hòa. Ông không bao giờ hẹp hòi và ông cũng không bao giờ thể hiện cử chỉ thiếu kiên nhẫn nào. Tất cả các yếu tố này giúp ông trở thành người bán hàng đẳng cấp. Ông biết khả năng của mình được đào tạo khá bài bản và kỹ lưỡng để trở thành kỹ sư điện. Kiến thức có được giúp ông lĩnh hội công nghệ nhanh hơn. Đối với các chuyên gia, lời nói của ông rất thuyết phục; đối với người phải ký séc, ông có thể tự giải thích mà vẫn dùng lượng từ chuyên môn đó và không làm cho bên ký kết cảm thấy mình không hiểu gì.

Leonard - đối tác đầu tiên của ông - lại là một tuýp người khác. Leonard không có thời gian cho những ai không hiểu các thuật ngữ kỹ thuật và các tính toán cơ khí đang dần dần thay thế tiếng mẹ đẻ trong ông. Ông từng là kỹ sư thiết kế khá tài năng nhưng bất cứ ai từng làm việc với ông sẽ biết Leonard khó tính đến thế nào.

George cho rằng có thể bán được một loại loa cải tiến cho mục đích hướng tới mọi người, hay một người phát ngôn giúp những người già bị điếc nghe được những phần trước đây không thể nghe được. Ông thấy Leonard là một chuyên gia có thể tìm ra cách giải quyết vấn đề. George bắt đầu bán hệ thống mới đầu tiên và thuê một kĩ sư cơ khí lành nghề (Bill Batty) để thực hiện mọi thứ.

Bill Batty đã phải trải qua thời gian học việc, nhưng sau đó anh trở thành thợ lành nghề có khả năng tạo ra nhiều cơ hội và đương đầu với khủng hoảng. Nhưng anh chưa bao giờ phải trông coi xưởng và không ngăn nắp trong công việc. Các phụ tùng không bao giờ đặt hàng đúng giờ và vì vậy anh không giữ được công việc vận hành ổn định. Anh cố bù đắp những thiếu sót này bằng nỗ lực cá nhân phi thường. Không cần phải nói nhiều cũng thấy là anh và Leonard rất khác biệt.

Đó cũng chính là điều một kỹ sư thiết kế sáng tạo không bao giờ hài lòng. Và đó chính là Leonard. Ông luôn luôn tạo ra những bước tiến. Không bao giờ chấp nhận bản thiết kế cuối cùng. Tiền bị thâm hụt khi ông quá quan trọng hóa phát minh của mình và khăng khăng "thêm một thay đổi cần thiết" nữa. Cuối cùng Leorard không thể chịu đựng hơn nữa và sau cuộc cãi vã, ông đề nghị mua lại toàn bộ cổ phần của George. Leonard phản ứng mạnh nhằm tiếp tục kiểm soát cái ông gọi là phát minh của mình nhưng cuối cùng mọi việc cũng được giải quyết. George thế chấp nhà và vay anh trai để ra làm ăn riêng. Leonard tham gia vào công ty của đối thủ nhưng George đã đăng ký tất cả sáng chế dưới tên công ty.

Bây giờ, George tìm kiếm lời khuyên từ các kế toán địa phương có kinh nghiệm để tái cơ cấu công việc kinh doanh. George cần một người quản lý sản xuất và Bill Batty được kì vọng sẽ vào làm việc ở vị trí này với sự giúp đỡ của nhân viên quản lý chất lượng mới. Một kỹ sư có trình độ, trẻ tuổi cam kết tạo ra các thay đổi thiết kế và xử lý các vấn đề về lắp đặt mà khách hàng đưa ra. Vị kế toán cho rằng vai trò của George nên là quản lý tổng thể, ông nên sử dụng ít thời gian hơn cho việc bán hàng và nhiều thời gian hơn cho văn phòng để bao quát mọi thứ.

Vì vậy, George đã thuê một kỹ sư kiêm nhân viên bán hàng nhưng lựa chọn Duncan McTaggart đúng là nguồn gốc của rắc rối trong tương lai. Duncan có một điểm yếu phổ biến của các nhân viên chào hàng. Đó là anh ta phải gặp gỡ và nói chuyện

trong khách sạn và tính cá nhân phải gắn liền với chiếc xe anh ta lái. Vì vậy, anh ta thương lượng với George rằng anh ta cần một chiếc BMW và thậm chí sẵn sàng nhận lương và thưởng thấp đi. Khi vợ anh ta biết về các điều khoản công việc của chồng, cô ta giận dữ vô cùng và cho rằng số tiền đó nên dành cho lợi ích của các con chứ không phải đáp ứng lòng tự trọng của Duncan. Vì vậy, cô gây khó khăn cho chồng và khiến anh cũng bực bội lây.

Millicent – vợ George - cũng bực tức với vấn đề này. Bà không hài lòng với cách mọi việc đang diễn ra. Với tất cả nỗ lực của chồng và sự hỗ trợ bà dành cho ông, tiền không hề được thu về mà thực tế nợ còn tăng lên và bà cảm thấy bấp bênh. Lý do ở đây chính là chiếc xe hợp thời trang, trong khi bà là vợ giám đốc nhưng phải lái chiếc Ford 5 năm tuổi. George cố hết sức dỗ dành bà với lý lẽ nên để dành cho tương lai nhưng cuối cùng ông phải chấp nhận mua một chiếc BMW đắt hơn cả loại ông đang đi. Số tiền mua xe gây ra khoản nợ lớn và chi phí cho hai chiếc BMW trở thành nhân tố chính trong các khó khăn tiếp theo của ông.

McTaggart tuy quả quyết và linh hoạt nhưng đáng tiếc là lại lười nhác. Ngay cả khi có chiếc BMW để thể hiện, sử dụng thời gian đi gặp hết khách hàng tiềm năng này đến khách hàng tiềm năng khác nhưng đi khắp Newcastle dọc theo sông Tyne trong tháng 11 không phải điều anh ta thích cho dù anh ta được trả lương cho công việc đó. Duncan thích ngồi trong văn phòng ấm áp và gọi điện thoại. George thất vọng với thái độ này của Duncan và thực tế, các cơ hội bán hàng đang mất đi. Tuy nhiên, với bản chất tốt đẹp và thái độ khó chịu nhưng có thể chấp nhận được của Duncan, George đã cố gắng giải quyết vấn đề.

Tuy nhiên, sản phẩm lại thành công và George đã mạo hiểm đầu tư sang Tây Ban Nha – nơi ông có liên hệ và có được hai đơn đặt hàng cố định bằng chính nỗ lực bản thân. Hiện nay tất

cả các hãng tìm được một nguồn đơn đặt hàng nhỏ dễ hơn là một đơn đặt hàng lớn đột xuất hoặc hoành tráng. Vì vậy, hai đơn đặt hàng lớn này gây ra khá nhiều vấn đề trong quản lý.

Các nhân viên khác phản ứng rất khác biệt. Bill Batty cằn nhằn và tin rằng việc giao hàng sẽ không bao giờ đúng hẹn và dọa từ chức nhưng lại bí mật thấy được một thách thức thú vị và liều lĩnh. Anh ta không thể quản lý được đống tài liệu hay đồ lắp ráp, không biết lập kế hoạch nhưng kinh nghiệm thực tế giúp anh ta trở thành chuyên gia kiểm soát khủng hoảng và sẵn sàng tỏa sáng khi tất cả trở nên rối rắm. Trái lại, McTaggart lại tỏ ra ghen tức với ông chủ khi có được đơn đặt hàng lớn như vậy trong khi nỗ lực của anh ta lại "khiêm tốn" hơn.

Trong một chừng mực nào đó, lời tiên đoán khủng hoảng của McTaggart lại có lý. Với nỗ lực thuyết phục nhân viên một cách phi thường, Bill Batty đã thực hiện đơn đặt hàng từ Tây Ban Nha đúng hạn, nhưng mới chỉ có vậy. Ngoài ra, đó mới chỉ là chi phí cho các đơn đặt hàng nhỏ hơn mà McTaggart mang về từ việc thiếu sót thâm nhập vào thị trường Anh của anh ta. Khách hàng phàn nàn và McTaggart lại giận dữ hơn bao giờ hết. Anh ta buộc George phải thuê người làm trong văn phòng và bán hàng qua điện thoại nhưng có điều đáng chú ý là McTaggart vẫn sử dụng nhiều thời gian trong văn phòng. Đây là một loại liên minh giữa McTaggart và Batty nhằm đổ mọi sai sót lên George đáng thương.

Một trong những yếu tố tích cực của thương vụ với người Tây Ban Nha là thanh toán ngay lập tức và họ thực hiện đầy đủ trách nhiệm. Đây là yếu tố thúc đẩy tốt cho dòng tiền và khiến ngân hàng không tạo áp lực trong một thời gian. Nhưng bây giờ George lại có rắc rối khác. Viên thiết kế trẻ của ông đang tiến hành một số cải tiến giúp thúc đẩy bán hàng nhưng George dành nhiều thời gian bên ngoài làm những việc ông thích và thành công nhất.

Khi George và kế toán xem xét kỹ lưỡng kết quả theo quý, nhân viên kế toán nằng nặc yêu cầu tái tổ chức. Công ty đang buôn

bán quá khả năng cả về tài chính lẫn tổ chức. Bill Batty có nhiều khả năng của một kỹ sư sản xuất, anh ta biết nên làm gì và làm thế nào để khiến nhân viên làm việc tốt nhưng công việc giấy tờ lại cản trở anh ta. George nên dành nhiều thời gian hơn cho công việc. Còn với McTaggart, nếu anh ta không làm tốt công việc, anh ta nên để người khác thay thế.

George tốt bụng không muốn bất cứ cuộc cãi vã hay đấu khẩu nào và có chút gì đó sợ bản chất dữ dằn của McTaggart. Ông đã tới xin tư vấn tại trung tâm môi giới doanh nghiệp địa phương. Tư vấn viên cho rằng cấu trúc quản lý của ông hiện nay không thích hợp. Sau cuộc thảo luận kéo dài, hai bên đi tới thống nhất:

- George nên ở lại văn phòng nhiều hơn, hỗ trợ và quản lý Bill Batty làm việc trong xưởng. Ông cũng nên hứng thú với những gì đang diễn ra và theo viên tư vấn thì "không một công cụ quản lý nào tốt hơn con mắt của ông chủ".
- McTaggart nên ra ngoài văn phòng để làm việc mà anh ta được trả lương.
- Batty nên thuê thêm một quản lý mua sắm vật tư có kinh nghiệm.
- Cần có một buổi họp quản lý muộn vào mỗi chiều thứ Sáu để xem xét lại vấn đề của một tuần và quyết định cho tương lai. Hi vọng tinh thần hợp tác sẽ chiếm ưu thế. Buổi họp này nên có sự tham dự của George, vợ ông, nhân viên ghi chép sổ sách, Bill Batty, chuyên gia vật tư, McTaggart (được phép quay lại văn phòng cho riêng dịp này) và tư vấn viên từ cơ quan doanh nghiệp địa phương.
- Nên có buổi họp hội đồng chính thức mỗi tháng với sự tham gia của George, Millicent, hai giám đốc, kế toán và kiểm toán viên.

Hi vọng kế hoạch quản lý mới sẽ giải quyết được vấn đề đang đè nặng lên công ty kể từ khi thành lập. Sản phẩm tốt và có thị trường song mọi thứ còn phụ thuộc vào công tác quản lý. Thời gian sẽ chứng minh.

Chương 7

THỊ TRƯỜNG

Trong Chương 1, qui mô và tính sẵn có của thị trường đã được nhấn mạnh là yếu tố quan trọng trong xây dựng doanh nghiệp. Tuy nhiên, sản phẩm hay dịch vụ của bạn dù có tốt và công việc kinh doanh của bạn được quản lý hoàn hảo, bạn vẫn không bao giờ thành công, trừ khi:

- Bạn có một thị trường tương xứng;
- Bạn xác định được đối tượng khách hàng;
- Bạn biết họ thực sự muốn gì;
- Bạn biết cách tiếp cận họ.

Quá trình marketing của riêng Bruce Enwistle có thể dùng để mô tả các yếu tố trên.

Bruce đã phát minh ra một thiết bị cải tiến bếp nhỏ và đơn giản. Với một mẫu hàng, ông tiến hành nghiên cứu thị trường cho đối tượng sử dụng. Ông điều tra nhiều bà nội trợ, lấy liên hệ khi nào họ muốn mua và họ định trả bao nhiêu. Hài lòng rằng sản phẩm có thể bán được, ông tiến hành bước tiếp theo.

Các bà nội trợ tất nhiên không phải là khách hàng trực tiếp của ông. Ông không thể kiếm sống bằng cách đến từng nhà bán một dụng cụ nhỏ và ít tiền như vậy. Chi phí

sản xuất gia công đồng nghĩa với việc ông phải bán hàng ngàn chiếc mới có lời.

Bán hàng với số lượng lớn tốn rất nhiều chi phí. Bruce đang gồng mình bù chi phí sản xuất gia công, vì vậy ông phải từ bỏ ý định thuê đội ngũ bán hàng tại nhà hay bắt đầu chiến dịch đặt hàng qua thư. Ông cũng phải từ bỏ ý định bán hàng thông qua các cửa hàng bán lẻ. Vì thế, các chủ cửa hàng cũng không phải khách hàng trực tiếp của ông do chi phí quá đắt để thiết lập hệ thống và thuê các đại lý bán hàng. Cuối cùng, ông quyết định tiếp cận người mua bằng một hoặc hai chuỗi cửa hàng. Họ tỏ ra có hứng thú. Họ nói với Bruce là muốn thay đổi cái gì trong thiết kế của ông và tiêu chí bán-giao hàng như họ yêu cầu. Ông đã thương lượng được một số đơn đặt hàng và bắt tay vào sản xuất.

Bruce đã hoàn thành các tiêu chí phía trên:

- Có một thị trường tương ứng của các bà nội trợ;
- Ông đã xác định được khách hàng mua các dụng cụ bếp tại chuỗi cửa hàng bán lẻ;
- Ông đã tạo ra sản phẩm và đưa ra tiêu chí cho khách hàng;
- Ông đã tìm ra được kênh phân phối.

Hãy để chúng tôi xem xét cách tiếp cận thị trường của các nhân vật trong ví dụ của chúng tôi.

Trường hợp Alexander Battersby (ví dụ 3.1 trang 51) khá đơn giản. Anh ta biết có thị trường cho đồ gỗ. Chú George của anh ta đã kiếm sống bằng nghề mộc trong nhiều năm và Alexander tiếp quản công việc của ông. Alexander biết có cạnh tranh nhưng tin tưởng vào tay nghề của mình. Có hai điểm cần phê bình: Thứ nhất, anh không chú ý đến thái độ của khách hàng (xem Chương 12); thứ hai, nỗ lực

cung cấp dịch vụ của anh không tích cực, dựa quá nhiều vào truyền miệng và cơ chế quảng cáo mơ hồ.

Rosemary Rambler và Muriel Tonks (ví dụ 5.2 trang 101) đã hoàn thành nhiệm vụ về thị trường trước khi quyết định bắt đầu. Họ lựa chọn kiểu khách hàng sẽ mua sản phẩm của họ. Họ không chỉ xác định có thị trường mà còn có đơn đặt hàng cố định. Thực tế, thị trường của họ quá rộng lớn và có khả năng dùng mạng internet. Như chúng ta sẽ thấy, hai người họ thâm nhập rất sâu vào thị trường và kết quả thật phi thường.

Nicola Grant (ví dụ 3.2, trang 63) có một thị trường xác định các khách hàng của cửa hàng thực phẩm ông bà Smith. Vấn đề của cô là tự quyết định liệu giữ nguyên thị trường này hay mở rộng nó sẽ đủ để bù chi phí và đem lại lợi nhuận cho cô. Nicola quyết định là không. Nếu cô có ý định mở một cửa hàng mới hơn là mua một cái có sẵn, cô sẽ tự đưa mình vào nhiều vấn đề: tìm hiểu xem có bao nhiêu cửa hàng trong khu vực kinh doanh mặt hàng giống cô, có bao nhiêu khách hàng sẽ ghé vào v.v...

Robert Herrick và Deirdre Williams (ví dụ 4.2 trang 79) mua cửa hàng điện của Lamplight và có sẵn một thị trường nhưng cùng lúc đó họ phải đầu tư khá nhiều tiền để mở rộng hoạt động kinh doanh. Robert từng kinh doanh và hiểu rõ thị trường địa phương nhưng ông vẫn gặp vướng mắc khi viếng thăm 30 trong số 49 khách hàng tiềm năng. Ông có thể ước tính thị phần thương mại sẵn có dành cho mình. Các mối liên hệ thuyết phục ông rằng ông có thể có được thị phần thương mại tương xứng.

Nghiên cứu thị trường của nhà phát minh Marcus Garside (ví dụ 5.1 trang 100) thực sự hời hợt. Ông biết có nhu cầu cho dây an toàn kiểu mới nhưng phải nắm được

cơ hội có thị trường cho sản phẩm riêng biệt của mình khi thiết kế đồng thời là khách hàng cho phát minh ấy.

Những người làm gậy chơi bi-a tay trái (ví dụ 5.3) đã tiến hành nghiên cứu thị trường tỉ mỉ hơn các ví dụ khác được đưa ra trong cuốn sách. James Turbotte đã nghiên cứu số lượng người thuận tay trái, sau đó đưa ra một mảng thị trường có số lượng chuẩn để tìm kiếm những người sử dụng gậy tay trái tiềm năng. Cuối cùng, ông nghiên cứu phương thức phân phối và quyết định hợp tác với hãng Galligaskin and Breeks.

Các ví dụ về J. S. Brook (ví dụ 6.1 trang 126) và công ty Bradfield Techtonics (ví dụ 6.2 trang 131) – các doanh nghiệp đang mở rộng - có tới một nửa số vấn đề cần giải quyết nằm ở chỗ, kể từ khi họ thành công tới nay, thị trường của họ dường như đã bão hòa. Tuy nhiên, nhà đầu tư phải được thuyết phục rằng có một thị trường đủ lớn để chấp nhận việc mở rộng kinh doanh mà không bị bão hòa hay chuyển sang một xu hướng mới.

J. S. Brook (ví dụ 6.1) có hai động lực để xây dựng bến tàu Wagbatch. Ông ta biết trong năm trước cầu lớn hơn cung bởi vì ông ta đã phải từ chối khách hàng tiềm năng và cũng biết rằng số lượng tàu cần nơi neo đậu đang tăng 5% mỗi năm. (Theo ước tính khả thi nhất có thể, trong vài năm sức chứa của kênh đào sẽ không bị quá tải.)

Cho đến khi có liên quan tới tiếp thị, công ty Bradfield Techtonics (ví dụ 6.2) đang ở vị thế rất đặc biệt. Nhu cầu mở rộng và nhu cầu tài chính cho sản phẩm tăng cao đột ngột. Công ty vẫn cần một chiến lược marketing tích cực nhưng thiếu hụt về doanh số không phải là vấn đề chính trong tương lai.

Công ty của George Weston (ví dụ 6.3 trang 137) có thể gọi là "tiếp thị chủ đạo". George là người tiếp thị giỏi và bán hàng không hề khó với ông. Thực tế vấn đề của ông phát sinh là do kỹ năng và mối bận tâm bán sản phẩm.

Tất cả mọi người trong ví dụ, có thể ngoại trừ Marcus – nhà phát minh - đều phải biết chắc có thị trường. Họ biết rằng sẽ không có lợi nhuận nếu họ không có đủ lượng khách hàng. Họ không theo đuổi niềm tin thơ ngây hay đơn giản về giá trị sản phẩm hay dịch vụ cũng như đặt quá nhiều niềm tin vào sự hỗ trợ từ bạn bè. Các ví dụ chỉ ra các phương thức họ cố gắng tìm hiểu về một thị trường tương ứng có tồn tại hay không.

Không ai bị phá sản do ước tính sai sự "lười nhác" của khách hàng. Tôi không nói tất cả khách hàng đều lười hoặc chần chừ. Nhiều người trong số họ tỉ mỉ và rất công nghiệp nhưng họ sẽ không thất vọng nếu bạn làm mọi việc thật đơn giản. Nhưng có thể bạn sẽ kinh doanh thua lỗ vì số người đó lười biếng vì những lý do rất nhỏ. Hãy nhớ rằng bạn không được trách họ lười biếng và rằng tiền của họ cũng giống như những người khác nếu bạn có thể có được.

Ví dụ, nếu bạn đang đương đầu với kinh doanh mô hình nhỏ hay quần chúng không có nghĩa là ngồi trong một văn phòng được cơ cấu và trang bị tốt. Điệp khúc trả lời thư của bạn, gửi lại mẫu đặt hàng là điều mà những người lười biếng làm ngay lập tức. Bạn sẽ đơn giản hóa chúng hơn cho họ và có thể lấy được đơn đặt hàng từ họ bằng cách gửi cho họ phong bì đề sẵn địa chỉ gửi lại hoặc một phong bì ghi sẵn địa chỉ và có dán tem.

Hãy làm đơn đặt hàng đơn giản và dễ điền. Bạn có thể thử điền một vài thông tin trước khi gửi đi (chú ý lấy số liệu đúng ví dụ như tên và địa chỉ cá nhân). Tránh dùng thuật ngữ.

Đảm bảo địa chỉ đầy đủ và mã bưu điện của bạn có trên mọi loại thư từ. Đừng để khách hàng phải tìm địa chỉ của bạn, nhất là một địa chỉ dài. Điều này đặt ra cho chúng tôi câu hỏi về điện thoại của bạn. Dù các phương tiện liên lạc hiện đại đang rất phát triển thì phát minh vào thế kỷ XIX của Alexander Graham Bell vẫn là phương tiện được số đông ưa thích, đặc biệt là cho những lời phàn nàn hay thắc mắc. Nhiều công ty lớn thấy điện thoại là phương tiện liên lạc đắt và quy mô bởi công ty họ lớn, đồng nghĩa với việc hệ thống điện thoại của họ cũng phải phức tạp. Nhưng hệ thống này lại được nhiều nhân viên văn phòng trình độ thấp sử dụng để lừa bịp, trì hoãn và làm phức tạp hóa thắc mắc với hi vọng khách hàng sẽ bỏ đi và không làm phiền nữa.

Các mô hình kinh doanh nhỏ cần tránh điều này. Một hay nhiều nhất là ba lễ tân được đào tạo sẽ giải quyết được vấn đề này. Họ biết ai sẽ giải quyết với mỗi loại thắc mắc và các thành viên của hãng ở đâu. Quả thực họ có đủ khả năng giải đáp một số thắc mắc đơn giản và sẽ trở nên quen thuộc với nhiều khách hàng. Một lễ tân thông minh - người biết được vị trí của anh/cô ta đối với kinh doanh của bạn - sẽ khôn khéo sử dụng giọng nói nhẹ nhàng, có thể làm hãng của bạn tốt hơn và nên được đối xử hào phóng.

Nhưng với mô hình kinh doanh nhỏ như thợ mộc, thợ điện hay những việc giống thế thì không thể chi trả cho một lễ tân đặc biệt. Tôi cho rằng tất cả các chủ kinh doanh mô hình nhỏ nên mang theo một chiếc điện thoại di động tốt và luôn để chế độ bật để có thể trả lời dù cho họ có bận đến đâu.

Tôi xin đề nghị rằng lễ tân của bạn có thể sử dụng tốt thời gian còn lại vào việc gọi điện cho khách hàng theo danh sách bạn đã chuẩn bị để xem công việc của bạn làm

họ hài lòng thế nào đồng thời tìm hiểu xem họ có thắc mắc gì không. Việc chăm sóc này sẽ khiến khách hàng thấy "nhà cung cấp quan tâm đến mình" và đây thực sự là điều đáng khích lệ.

Ví dụ 7.1 Norbury Williams

Như đã đề cập ở trên, không ai phá sản vì ước tính quá mức sự lười biếng của khách hàng mặc dù nhiều người đã phá sản vì ước tính quá thấp. Tuy nhiên, phục vụ cho tính thờ ơ và chần chừ của con người lại mang của cải đến cho nhiều người. Tôi dự định đưa ra một bản liệt kê về một người có khởi đầu tốt đẹp bằng cách làm theo phương pháp này. Không giống như các câu chuyện khác của tôi, đây không phải là sự tưởng tượng mà là sự thật. Chỉ có tên và địa điểm được thay đổi còn mọi thứ đều là sự thật.

Norbury Williams là một thợ cơ khí lành nghề với các thiết bị làm vườn. Anh bất hòa với người chủ thuê anh làm việc và quyết định thử vận may của mình. Cuối cùng, anh tới cơ quan doanh nghiệp địa phương (hay trung tâm môi giới doanh nghiệp). Người tư vấn nói anh ta gặp khó khăn khi mang chiếc máy cắt cỏ tới cửa hàng sửa chữa bằng cách cho vào cốp xe. Anh ta gợi ý Norbury nên có một chiếc xe tải chở hàng đi vòng quanh và thu gom máy cắt cỏ, bằng cách đó anh có thể giúp khách hàng không phải tự mang máy móc vào cốp xe. Anh thậm chí có thể tính thêm phí phục vụ tăng cường.

Sau đó, tư vấn viên đề xuất nên in một số danh thiếp giới thiệu phương thức kinh doanh mới của mình và phân phát vào hòm thư của các khách hàng tiềm năng. Tư vấn viên cũng gợi ý khu vực hoạt động có thể là Rollsley – khu ngoại ô nổi tiếng giàu có – nơi người dân không khó chịu khi trả giá cao. Norbury - có chút gì đó giống nhà tâm lý học - cho rằng tối thứ Sáu là thời

gian phát danh thiếp tốt nhất vì sáng thứ Bảy, chủ nhà muốn cắt cỏ và một chiếc máy cắt cỏ xuất hiện trong tâm trí ông ta. Điều này được chấp thuận và Norbury nói anh ta sẽ quay lại vào thứ Hai để báo cáo tiến độ.

Nhưng anh ta không quay lại. Không hề có chút tin tức gì trong một tuần. Nhưng đến thứ Hai tuần tiếp theo, anh ta đến xin lỗi và nói rằng anh ta quá bận rộn với việc cắt cỏ đến nỗi không còn thời gian rỗi. Norbury thậm chí còn ghé qua chỗ cảnh sát - người muốn biết anh đang làm gì với cả đống máy cắt cỏ trên xe. Norbury giải thích và người cảnh sát nói "được thôi" và "khi nào anh làm việc thì có thể đến cắt cho cả tôi nữa".

Chương 8

LÊN KẾ HOẠCH VAY VỐN

Nhiều hãng đang rơi vào tình trạng quản lý tài chính tồi tệ. Sẽ rất bi thảm nếu bạn có kỹ năng quản lý, một thị trường rộng lớn cho sản phẩm và dịch vụ tốt nhưng cuối cùng lại thất bại vì các vấn đề tài chính.

Có nhiều thương vụ đã và đang thành công mà không cần tăng bất cứ khoản tiền nào ngoại trừ cho chính chủ kinh doanh. Vô cùng độc lập, thậm chí là khi tăng tiền, nhiều chủ kinh doanh đã hy sinh tăng trưởng nhanh vì lý do an toàn. Tuy nhiên, chương này sẽ giả định bạn không thể "đi đơn độc" mà không liên quan đến tiền hoặc bạn tin rằng cơ hội của mình sẽ được khai thác nhanh hơn việc có thể tự cung cấp tài chính. Vì vậy, bạn quyết định mạo hiểm đi vay vốn.

Bây giờ bạn phải quyết định xem đâu là phương pháp đi vay hiệu quả nhất và bạn có thể mạo hiểm đến đâu. Một lần nữa, người chỉ dẫn hiệu quả nhất khi quyết định chính là bản dự báo dòng tiền bạn đã chuẩn bị như một phần thiết yếu của kế hoạch.

Trước hết, hãy xem xét ví dụ đơn giản nhất. Alexander Battersby (ví dụ 3.1) cần tiền để khởi nghiệp nhưng dự báo dòng tiền của anh chỉ ra rằng anh không cần tiền về lâu dài và anh dự định luôn luôn có lãi tại ngân hàng về sau, trừ các

sự cố bất ngờ. Khách hàng thanh toán cho anh bằng tiền mặt. Vì thế, một khi anh thanh toán được khoản vay ban đầu thì quả thật điều đó sẽ xảy ra. Alexander chỉ cần dịch vụ thấu chi giản đơn. Nhằm rút ra một khoản vay kỳ hạn không thích đáng, Alexander sẽ phải tiếp tục trả lãi ngay cả khi tài khoản hiện tại của anh có số dư – điều có lẽ tốt cho ngân hàng nhưng lại không tốt cho công ty Battersby.

Các trường hợp kinh doanh khác thì hoàn toàn khác biệt. Khi Alexander làm việc, anh được thanh toán ngay. Thậm chí anh còn được mua chịu một nửa số nguyên vật liệu. Vì vậy, càng có nhiều việc, tiền càng nhanh chuyển vào tài khoản ngân hàng của Alexander. Nhưng công ty sản xuất Turbotte lại không như vậy (những người sản xuất gậy bi-a, ví dụ 5.3). Với mỗi hợp đồng có được, họ phải trả lương cho công nhân theo ngày hay theo tuần trước khi xuất hóa đơn đi và ngay cả khi họ bị trì hoãn thanh toán. Số tiền họ cần cho sản xuất trước khi được thanh toán gọi là "vốn lưu động".

Tất cả các thương vụ đều phải vay trong một thời gian dài và họ phải đảm bảo tiền luôn có sẵn như yêu cầu. Họ thực sự không muốn liên tục kêu gọi ngân hàng. Họ sẽ cố gắng thương lượng cho khoản vay kỳ hạn trước khi bất cứ khoản hoàn trả vốn ban đầu nào được yêu cầu.

Trong ví dụ 5.2, Rosemary và Muriel ở trong tình trạng trung hòa. Họ cho khách hàng khoảng thời gian tín dụng tương đương với khoảng thời gian họ có được từ các nhà cung cấp lớn. Họ chỉ trì hoãn dòng tiền giảm xuống giữa biên lai và hóa đơn cho thép và việc đúc khuôn vào ngày họ lấy được hóa đơn cho các bức tượng. Biên lợi nhuận của họ khá tốt, vì thế doanh thu phát sinh ra vốn lưu động. Mặt khác, tổng chi phí của họ khá lớn và họ cần dùng tiền cho quảng cáo, tuyên truyền, thiết kế và làm khuôn mới.

Vì thế, chiến lược của Rosemary và Muriel cần quan tâm đến sản xuất nhiều hơn để có thể bán được nhiều hàng hơn. Khoản vay của họ phản ánh điều này, trong đó họ vay kỳ hạn với quyền hoãn nợ 9 tháng cho hoàn trả vốn gốc. Điều này cho họ thời gian cần thiết trước khi lợi nhuận vượt quá tổng chi và chi phí cho thiết kế mới v.v... Họ cũng yêu cầu dịch vụ thấu chi để bù vào bất cứ khoản chậm trễ nào trong tích lũy dòng tiền dương. Như kết quả được thấy, đây chính là một hành động khôn ngoan. Sự chậm trễ của xưởng đúc Stanislavski gây áp lực lên tiền mặt dự trữ của họ nhưng giải pháp cho sản xuất của họ đã mang tiền trở lại.

Trong ví dụ 3.2, kế hoạch kinh doanh của Nicola đã thuyết phục cô từ bỏ ý định mua lại cửa hàng thực phẩm nhà Smith. Nhưng hãy để chúng tôi xem xét người mua một cửa hàng bán lẻ kinh doanh có lãi với giá hời.

Nền tảng cần thiết của một công việc bán lẻ tốt chính là việc bạn mua chịu từ nhà cung cấp và bán cho khách hàng lấy tiền mặt (hoặc tiền từ ngân hàng thông qua hệ thống thẻ tín dụng). Vì thế, dòng tiền của bạn đang ở mức dương khá lớn, bạn buôn bán càng nhanh chóng thì số dư ngân hàng càng tăng – với điều kiện bạn quản lý tốt.

Nhưng có "hai tiếng còi" luôn vang lên bên tai người bán lẻ. Một nói rằng "nếu bạn mua với lượng lớn hơn, bạn sẽ được chiết khấu nhiều hơn" và "nếu bạn mở rộng kinh doanh, bạn sẽ thu về nhiều hơn". Cả hai khẳng định này đều đúng nhưng chúng đầy nguy hiểm. Áp dụng câu thứ nhất cho người bán lẻ mua chịu từ nhà cung cấp và thu tiền mặt từ khách hàng. Quả thực, nếu bạn mua hàng cho hơn hai tháng kinh doanh, dòng tiền sẽ âm vì bạn phải xuất tiền ra cho nhà cung cấp trong thời gian lâu hơn bạn có nó từ khách hàng.

Áp dụng câu thứ hai và mở rộng kinh doanh sẽ không thực sự thu lợi nhuận trừ khi doanh số bán hàng tăng theo tỷ lệ tăng giá của hàng. Chính sách lý tưởng chính là thu tiền thật nhanh trong một quy mô hàng hóa nhỏ hẹp.

Nếu bạn quản lý toàn diện việc mua, một cửa hàng bán lẻ sẽ không cần tăng vốn lưu động khi bạn bắt đầu kinh doanh. Bạn cũng không gặp khó khăn gì khi chi trả tiền tăng hàng hóa ngoài lợi nhuận. Thực vậy, trong tháng đầu tiên, dòng tiền của bạn dương rõ rệt vì bạn đang bán hàng lấy tiền mặt, trong khi đó đến tháng thứ hai bạn mới phải thanh toán tiền cho đợt hàng mới. Điều này quyết định bạn muốn vay về kì hạn bao lâu và khoản thấu chi là bao nhiêu.

Bởi vì nguồn vốn có liên quan đến việc mua cửa hàng (cổ phiếu, thiết bị và danh tiếng) thường cao và liên quan đến lợi nhuận cần kiếm được nên bạn sẽ cố thương lượng các điều khoản để trả nợ trong vài năm; nhưng vì nhu cầu vốn lưu động sẽ về không, bạn có thể phải bắt đầu trả hầu như cùng một lúc.

Nếu mua lại công việc kinh doanh tức là bạn đang mua tài sản và cần tiền để làm điều đó, tôi khuyên bạn hãy nhìn lại hai vụ mua bán như hai đề xuất khác nhau. Một là dự án kinh doanh thương nghiệp bán lẻ, còn lại là đầu cơ tài sản cửa hàng. Một loại có thể chứng minh cho nỗ lực, còn loại kia thì không phụ thuộc vào hoàn cảnh. Mục tiêu của bạn nên là nguồn cung cấp tài chính riêng biệt trên nền tảng lâu dài.

Khi điều này xảy đến với Bến tàu Wagbatch (ví dụ 6.1), các thiết bị, tài sản tăng nguồn tài chính cho việc xây dựng mở rộng, thậm chí còn đơn giản và minh bạch hơn. John S. Brook đã vay tiền để thiết lập tài sản phát sinh có nguồn thu. Chỉ cần ông ta để các chỗ neo đậu ở đó, tiền đã tự đổ

vào và dòng tiền tăng dần. John sẽ thu xếp một khoản vay, kỳ hạn để trả hết các khoản thanh toán theo kỳ, tất cả sẽ bắt đầu khi các chỗ neo đậu sẵn sàng cho thuê.

Trong các ví dụ đã thảo luận trong chương này, vấn đề cung cấp tài chính không còn xa lạ nữa. Nguồn cung hiển nhiên là từ một số hình thức vay của ngân hàng kèm theo thế chấp tài sản. (Khi bạn vay tiền, bạn bắt buộc phải hoàn trả. Ngân hàng sẽ yêu cầu bảo đảm. Loại thế chấp tài sản trên có thể được coi là thế chấp nhà lần hai được cho là chính sách bảo hiểm hoặc một loại đảm bảo có chữ ký của chủ tài sản sẽ trả khoản nợ bạn không thể trả.) Vấn đề còn lại cần thảo luận tuy quan trọng nhưng lại đơn giản. Đó là việc thiện chí cho vay của ngân hàng, hình thức vay và tỉ giá hoàn trả tiền.

Nếu vấn đề tăng ngân sách của bạn tương tự như một trong số vấn đề trên, hãy tới vài ngân hàng để có được những điều khoản tốt nhất. Có hai quy tắc cần tuân thủ. Thứ nhất, mang theo một bản dự báo dòng tiền khi bạn đi thương lượng điều khoản hoàn trả vay. Thứ hai, lưu ý không chấp thuận điều kiện hoàn trả sớm hơn thời điểm bạn có thể trả mà không gặp khó khăn gì.

Các dự án được giới thiệu trong ví dụ 4.2 (Herrick và Williams), ví dụ 5.3 (Turbotte, Fletcher và Watchman) và ví dụ 6.2 (Allen và Spooner) lớn hơn và nguồn cung cấp tài chính cũng phức tạp hơn. Không một công ty nào đề xuất khoản vay thế chấp tài sản như trên để đáp ứng số tiền cần thiết ngay cả khi nó thích hợp để có được tổng số tiền như một khoản vay từ ngân hàng.

Bất cứ ai vay như trên cho một trong số các công ty này đều gặp rủi ro và công ty rất có thể sẽ lụn bại. Các công ty phá sản là điều thường xuyên xảy ra. Người cho vay các khoản không bảo đảm sẽ phải bù lỗ cho thất thoát ngoài

lợi nhuận họ tạo ra. Điều này làm tăng tỷ lệ lãi suất đối với khoản vay không bảo đảm lên 30% cho tất cả các khoản, ngoại trừ khoản được nghiên cứu tỉ mỉ và đề xuất có giá thấp nhất. Không một ngân hàng hay thiết chế có trách nhiệm nào muốn cho Ourtown Electrical Supplies, Turbotte Manufacturing hay Bradfield Techtonics vay ở mức 30%. Bản thân tỷ lệ lãi suất đã phá hỏng hầu hết các vụ kinh doanh. Thực tế, nhiều doanh nghiệp bị ép phải thanh khoản bởi gánh nặng dòng tiền tồi tệ đang đè lên họ với tỷ lệ lãi suất cao ngất ngưởng và các điều khoản hoàn trả khắc nghiệt.

Nhận thức được vấn đề này, chính phủ Anh đã thành lập Cơ chế đảm bảo vay cho doanh nghiệp nhỏ (SFLGS). Dựa vào cơ chế này, chính phủ sẽ là người đảm bảo với ngân hàng cho số lượng lớn tiền vay và khoản vay có thể thiết lập mà không cần đảm bảo cá nhân. Nhưng ở đây có hai lỗ hổng. Đầu tiên, vì không có đảm bảo nên lãi suất sẽ cao; thứ hai, do ngân hàng vẫn còn cho vay không bảo đảm, do đó đòi hỏi nghiên cứu cẩn thận các đề xuất SFLGS hơn so với các khoản vay thế chấp thông thường.

Nếu bạn muốn tránh lãi suất cao thì cách giải quyết tốt nhất chính là tìm ra nguồn vốn cổ phần thông thường (equity capital). Thuật ngữ "equity" nghĩa là gì? Đầu tiên nó chắc chắn có liên quan tới giao dịch công bằng. Tiếp theo, nó được các luật sư sử dụng để chỉ hệ thống công lý đáp ứng các quy tắc luật lệ thông thường của tòa án theo truyền thống cũ. Xét về phương diện tài chính, nó có nghĩa là phần sở hữu thực trong một công ty, dễ dàng phân biệt với việc vay tiền thông thường. Một cổ đông thông thường sở hữu một phần công ty. Nếu 10.000 cổ phần của công ty được phát hành và bạn sở hữu 100 trong số đó tức là bạn có 1% cổ phần trong công ty. Cổ phần thông thường vì thế là cổ phần "công bằng".

Nhìn chung, tất cả các cổ phần thông thường đều có giá trị và quyền hạn như nhau nhưng xét về mặt pháp luật, có thể có những cổ phần thông thường ít quyền hạn hơn tùy theo phiếu bầu miễn là chúng được phát hành dựa trên điều kiện đó. Tuy nhiên, cả thị trường chứng khoán và một số cơ quan chính phủ cũng không tán thành cách phân biệt như vậy.

Có một số cổ phần mang tính chất hỗn hợp và ngụy trang. Sự tài ba của các chuyên gia tài chính đã tạo ra tất cả các loại đầu tư "hỗn hợp" đáp ứng nhu cầu đặc biệt lẫn giải quyết các vấn đề về thuế. Cổ phiếu ưu tiên thật sự là số vốn vay ẩn dưới dạng cổ phần. Chúng đến theo nhiều cách. Là cổ phiếu ưu tiên "tham gia" có dạng lai. Chúng có các yếu tố lãi suất cố định - giống như một khoản vay - cộng thêm một chút phân chia trong lợi nhuận, giống như cổ phiếu thông thường. Chúng cũng được cho là có "yếu tố công bằng". Một vài cổ phiếu ưu tiên hay số vốn vay được gọi là "có thể chuyển đổi được". Điều này có nghĩa là xét theo quy tắc phát hành, chúng có thể phải chịu chuyển đổi loại và có dạng cổ phiếu thông thường. Loại cổ phiếu không tiêu chuẩn này khá phức tạp và bị nhiều công ty tránh sử dụng. Nếu công ty bạn muốn xem xét phát hành loại cổ phiếu này thì thật sự cần đến lời khuyên của các chuyên gia.

Việc phát hành cổ phiếu thường để bán đi một phần vốn chủ sở hữu là việc làm khá thường thấy, mặc dù có người vẫn phản đối mạnh mẽ việc "bán đi một phần công ty" hay thậm chí coi đó là "mất mát". Nếu thái độ này dựa trên mong muốn có được sự độc lập bằng mọi giá thì đó là quan điểm riêng và không ai có quyền tranh cãi. Nhưng nếu chúng được đặt vào trong quyết định muốn thu về nhiều tiền và giữ lại phần tham gia thì điều đó quả thật là

tham lam và ngu ngốc. Vẫn có cách giải quyết tốt bằng cách bán vốn chủ sở hữu miễn là bạn đạt được những điều khoản như ý.

Nhà đầu tư, công ty hay ngân hàng cho bạn vay tiền có quyền thu lãi suất và tiền đúng hạn. Lợi nhuận có, lỗ có, dòng tiền âm và dương có – điều này là có thực. Nó có thể đem đến sự bất tiện, thậm chí là thất bại nhưng người cho vay phải lấy lại được tiền của họ. Không phải vì thế mà các cổ đông góp vốn với bạn cũng ở trong tình trạng này. Họ chỉ có thể lấy được tiền khi bạn đề xuất nắm giữ cổ phần. Các cổ đông góp vốn là một nguồn tài chính tuyệt vời. Hãy đối xử tốt với họ bởi xét về mặt tâm lý học, họ chịu rủi ro nhiều hơn bạn. Bạn đang quản lý một doanh nghiệp cổ phần. Hãy nhớ là bạn sợ hãi biết bao nhiêu khi ngồi trên ghế hành khách của ô tô chứ không phải ghế lái xe. Vì vậy, đừng miễn cưỡng khi phải chia lợi nhuận cho họ.

Nhưng có thể tìm những người góp vốn cổ phần này ở đâu? Tất cả những người khôn ngoan đều rất thận trọng khi mua cổ phần thiểu số. Họ biết quá rõ rằng ai nắm giữ 50,1% cổ phần công ty sẽ được quản lý công việc hàng ngày, còn ai nắm giữ hơn 75% thậm chí có thể thay đổi cả nguyên tắc hoạt động của công ty.

Khi bạn tìm nhà đầu tư cho hoạt động kinh doanh, chỉ có gia đình, bạn bè và các đối tác kinh doanh hiện tại tin tưởng và đầu tư tiền cho bạn, trừ khi bạn tìm tới một luật sư thương mại hàng đầu để có được sơ đồ bảo vệ các cổ đông thiểu số của bạn.

Nhưng các công ty vốn mạo hiểm mà chúng ta nghe đến khá nhiều này ở đâu? Các công ty vốn mạo hiểm thực sự tồn tại và một trong số chúng xứng đáng với cái tên đó. Có rất nhiều cuốn sách viết về vốn mạo hiểm và thật khó để

đưa ra nhận xét chung chỉ trong một chương trong cuốn sách về kế hoạch kinh doanh.

Những công ty dạng này có thể được phân loại như sau:

- Đầu tư vào các kế hoạch kinh doanh mới;
- Không đầu tư;
- Giúp đỡ về mặt quản lý;
- Xuất sắc trong việc cho vay mạo hiểm;
- Là nhà cho vay đơn thuần.

Vậy tất cả các công ty này có điểm chung gì mà lại không hỗ trợ cho các thương vụ dưới 150.000 bảng?

Có hai lý do chính đáng cho vấn đề này. Thứ nhất là chi phí nghiên cứu đề xuất. Một công ty vốn mạo hiểm không biết bạn từ đầu và cả loại hình kinh doanh bạn đang đề xuất. Tất cả những gì họ biết chỉ là một kế hoạch kinh doanh được viết tốt. Vì thế bây giờ các chuyên gia được trả tiền để kiểm chứng đề xuất của bạn. Chi phí sẽ là 7.500 bảng hoặc hơn thế. Với khoản đầu tư 150.000 bảng trong 5 năm thì số tiền đó chiếm 1% mỗi năm. Nhưng với khoản vay chỉ có 20.000 bảng thì con số sẽ là 5% mỗi năm. Vì vậy vẫn cần phải xem xét kỹ hơn: những khoản phí này vẫn phải chi trả kể cả công ty vốn mạo hiểm có quyết định không cấp tiền sớm đi chăng nữa. Các khoản vay thành công cũng phải trả những khoản phí này. Vì thế, dễ dàng nhận thấy tại sao những công ty này không thiện chí với số tiền vay dưới 150.000 bảng.

Lý do thứ hai là các công ty nhỏ mới thành lập cho rằng họ không đủ khả năng quản lý toàn diện. Điều duy nhất khiến công ty vốn mạo hiểm hứng thú chính là một công ty có cách tiếp cận trực tiếp, rõ ràng và mong đợi đưa ra

quyết định trong quản lý. Đây không hẳn là một giao dịch tồi cho một công ty mới nhưng chi phí quá lớn để một công ty vốn mạo hiểm đầu tư dưới 150.000 bảng.

Rõ ràng một khoảng cách lớn trong cấp vốn tồn tại dưới mức đầu tư 150.000 bảng và trên mức có thể vay đảm bảo từ ngân hàng dựa trên các điều khoản hoàn trả hợp lý. Khoảng cách này đã được thừa nhận bởi các cơ quan chính phủ và các cuộc thảo luận đều hướng về mục tiêu tìm giải pháp cho vấn đề. Một vài sáng kiến địa phương đang trong quá trình tiến hành. Cơ quan hỗ trợ doanh nghiệp địa phương Business Link có thể cho bạn biết liệu một tổ chức loại này có trong khu vực của bạn hay không.

Hình thức cấp vốn công bằng này thường kèm theo các đề nghị hoặc điều kiện bắt buộc ở trên và hỗ trợ quản lý trong một lĩnh vực hoặc nhiều hơn. Điều này được đưa ra không phải để bác bỏ hay xem thường. Một vài công ty không có điểm yếu trong danh mục quản lý kỹ năng của mình và nếu đề nghị như vậy được đưa ra thì nó đáng được xem xét nghiêm túc. Đây cũng không phải lời gợi ý để bạn phải chấp nhận lời đề nghị hỗ trợ này một cách bừa bãi. Một số lại vô tư chấp nhận là đối tác như chấp nhận lời cầu hôn vậy. Bạn phải chắc chắn rằng bạn sẽ vươn lên không chỉ khi thời tiết ám áp và mặt trăng soi bóng trên biển nhiệt đới mà ngay cả trong một buổi sáng thứ Hai lạnh lẽo, ướt át ở Witherspool khi những hóa đơn được gửi tới hòm thư của bạn.

Hãy để chúng tôi xem xét ba công ty còn lại (ví dụ 4.2, 5.3 và 6.2) làm thế nào để giải quyết vấn đề tăng vốn.

Ban giám đốc công ty Ourtown Electrical Supplies (ví dụ 4.2) nghĩ đến một thủ đoạn khéo léo. Sử dụng cơ chế

đầu tư doanh nghiệp của chính phủ (EIS), họ tiếp cận các khách hàng tiềm năng và mời họ đầu tư vào công ty. Theo điều khoản của cơ chế này, các công ty nhiều vốn và tương đối nhiều vốn có thể đầu tư vào một công ty nhỏ và có số tiền đầu tư khấu trừ từ tổng thu nhập chịu thuế. Đương nhiên tỷ lệ thuế sẽ cao hơn. Họ đã phải giữ số tiền này trong 5 năm cùng các điều kiện và hạn chế khác. Hình thức này rẻ hơn so với đầu tư vốn mạo hiểm và không có bất lợi về dòng tiền cho đến hết thời gian 5 năm. Trong trường hợp của Ourtown Electrical Supplies, nhà đầu tư nắm được phạm vi thị trường và cho mình là một phần cố định trong đó. Niềm tin vào thành công của công ty mang yếu tố tự hài lòng. Chúc họ may mắn!

Công ty Turbotte Manufacturing (ví dụ 5.3) sử dụng cơ chế cho vay có bảo đảm (GLS) và có được số tiền cần thiết. Khoản vay có phần ít hơn so với mong đợi của ban giám đốc và phải được thanh toán đúng hạn. Nếu kế hoạch dài hạn của công ty có hiệu quả thì chỉ trong ít năm, Turbotte sẽ trở lại với lớp vỏ tài chính lần hai, có thể là từ một quỹ đầu tư mạo hiểm hoặc ngân hàng thương mại.

Công ty Bradfield Techtonics (ví dụ 6.2) đủ lớn để tiếp cận một công ty vốn đầu tư mạo hiểm hay một ngân hàng thương mại. Công ty này sẽ cẩn thận lựa chọn tiếp cận tổ chức nào. Một số hãng vốn mạo hiểm có lãi suất đặc biệt và một số với độ chênh sản xuất công nghệ cao lại sẵn sàng đầu tư hơn. Cũng có một số khác chỉ quan tâm tới việc thu hồi vốn nhanh. Họ có thể tạo áp lực lên công ty phải thay thế hoặc tiếp tục Thị trường đầu tư thay thế (AIM). Tiến sĩ Allen và các đồng nghiệp có thể không muốn và loại các hãng như thế.

Chương này không phải là một bản kê toàn diện các phương thức một cá nhân hay một hãng có thể vay thêm

tiền nhưng chúng tôi nỗ lực chỉ cho các bạn thấy phương pháp cung cấp tài chính cho công việc kinh doanh của bạn phải gắn liền với quy mô, bản chất và kế hoạch trong tương lai. Khi bạn nói chuyện với cố vấn tài chính, tôi hi vọng bạn sẽ có ý tưởng rõ ràng hơn về những gì bạn muốn và làm thế nào để thực hiện chúng.

Chương 9

LẬP KẾ HOẠCH HAY TIẾN HÀNH KINH DOANH NHƯ THẾ NÀO

Một kế hoạch kinh doanh muốn thành công trong việc tăng vốn cần thuyết phục được nhà đầu tư rằng bốn khía cạnh chính đã được hoàn thiện đầy đủ. Kế hoạch phải chỉ ra:

- Tồn tại một thị trường tương ứng;
- Công tác quản lý hiệu quả;
- Có sản phẩm hay dịch vụ tốt;
- Nguồn tài chính phải đáp ứng được các yêu cầu và nguồn chi phí dự phòng hợp lý.

Kế hoạch kinh doanh của bạn phải thể hiện được tiềm năng và hiệu lực toàn diện. Thể hiện tính khả thi trong một hay hai khía cạnh là không đủ.

Hai kế hoạch kinh doanh tôi từng đọc về cách mọi người có thể bị loại ra ngoài và tạo điều kiện cho yếu tố cá nhân thống trị cách tư duy hướng tới việc loại trừ mọi thứ xung quanh. Cả hai kế hoạch này đều được viết bởi những người học hành cao nhưng lại không thuyết phục được nhà đầu tư. Trong khi đó, cả hai người đàn ông đều tràn đầy nhiệt huyết cho dự án nhưng lại không dành chỗ cho những vấn đề thực tế trong quản lý và điều hành, vì

thế kết quả của cả hai kế hoạch rất thiếu cân đối. Dưới đây, tôi sẽ trình bày chi tiết điểm yếu của cả hai kế hoạch này nhưng tất nhiên sẽ theo phương thức không ai nhận ra được.

Ví dụ thứ nhất đến từ một trong những trường Đại học lớn. Tác giả bị mê hoặc bởi các công nghệ đột phá mà ông tin rằng do đồng nghiệp của mình tạo ra. Ông viết nhiều trang về các bước tiến trong vật lý chất rắn khiến dự án có tính khả thi. Ông đối chiếu rất cẩn thận ý kiến của mình với các quan điểm khoa học nhưng cho đến tận trang thứ tư ý tưởng đó mới xuất hiện, trong đó các đột phá kỹ thuật hay khoa học có thể được ứng dụng trong thương mại. Thậm chí sau đó, ứng dụng thương mại dường như bị rơi xuống vị trí thứ yếu cho dù tác giả đang hi vọng nhận được số tiền đáng kể cho việc phát triển và nghiên cứu.

Một vài trang tiếp theo đây sẽ dành để nói về một số ý tưởng khá thú vị của các nhà công nghệ học nhưng lại không có hướng nghiên cứu và phát triển để khi hoàn thiện có thể trở thành một sản phẩm sinh lời. Một nửa số liệu được sử dụng trong kế hoạch không có nguồn gốc rõ ràng.

Trường hợp này hầu như được đưa ra như một trường hợp cổ điển của lòng nhiệt huyết đối với các tiến bộ công nghệ hơn là cân nhắc đến vấn đề thương mại có liên quan.

Tôi xin tóm tắt những sai sót trong kế hoạch kinh doanh này:

- Quá nhiều thông tin kỹ thuật được đưa ra và rất ít trong số đó người đọc có thể hiểu được;
- Không có định hướng phát triển rõ ràng hay dự báo lợi nhuận. Mọi việc còn kéo dài khi BGĐ và những người khác phải trả một số tiền lớn cho các nhà công nghệ "tự mình làm lạc hướng với khoa học".

- Người yêu cầu không bắt đầu bằng việc miêu tả thị trường cho sản phẩm, vì vậy không thu hút được sự quan tâm của những người có tiền trừ khi và cho đến khi họ "lội" qua được những trang đầy ắp kiến thức vật lý kia.
- Tên của các nhà khoa học lỗi lạc thực hiện nghiên cứu được đề cập nhưng không hề có một định hướng cho việc ai sẽ điều hành công ty và cũng không có bất cứ gợi ý nào về cấu trúc quản lý.

Không hề có một kế hoạch hành động hay nào dành cho một vài nghiên cứu phát triển tiếp theo. Không còn nghi ngờ về độ tuyệt vời của một số đổi mới công nghệ, nhận thức về một thị trường tiềm năng lớn cho ít nhất một sản phẩm và yêu cầu thêm vốn không tạo nên hình thức ban đầu cho kế hoạch kinh doanh thu hút nguồn tài chính. Có lẽ với sự thay đổi lớn về tầm quan trọng từ công nghệ sang một sản phẩm và thị trường tiềm năng, tính rõ ràng được gia tăng, tài liệu này nên được sử dụng để bán ý tưởng cho các hãng lấy tiền hoa hồng. Nhưng vì một kế hoạch được thiết kế để chỉ ra một công ty nên hoạt động và sử dụng tiền ra sao thì điều kia hoàn toàn vô dụng.

Ví dụ thứ hai về một kế hoạch cao cấp, sai lầm lại phức tạp hơn về mặt thương mại. Tuy nhiên, nó lại có cùng sai lầm với ví dụ đầu tiên. Trường hợp này liên quan tới công nghệ sinh học – một lĩnh vực ít ai có được kiến thức nền cơ bản. Vì thế, ngay khi đọc chỉ vài đoạn đầu, người đọc có thể băn khoăn tác giả đang viết về cái gì. Có thể hiểu chung rằng có một thị trường cho một loại sản phẩm, nhưng quá nhiều thuật ngữ được sử dụng đến nỗi phải mất nhiều công sức để dịch sang tiếng Anh chuẩn.

Sử dụng quá mức các thuật ngữ chuyên ngành là căn bệnh không chỉ của khoa học và công nghệ cao. Tất cả các

nghề nghiệp, thể thao hay thương mại – người bán thịt, người làm bánh hay người làm nến que – đều sử dụng những từ có ý nghĩa đặc biệt. Đôi khi những từ này tạo ra một dạng tốc ký hữu ích cho một ý tưởng mới; nhưng quá nhiều phương án gây ấn tượng hoặc ngăn cản người ngoài ngành. Không nên sử dụng những thuật ngữ hay cụm từ kỹ thuật này trong kế hoạch kinh doanh, ít nhất là khi không kèm theo giải nghĩa. Không phải bạn đang cố làm cho người đọc chết lặng đi mà bạn phải cho họ thấy bạn hiểu rõ tình hình ra sao.

Hãy quay lại ví dụ thứ hai – công ty công nghệ sinh học. Sai lầm ở đây là không giới hạn sự ham mê quá mức trong thuật ngữ khi viết một kế hoạch kinh doanh chuẩn. Chúng đi quá sâu. Kế hoạch trình bày sự mất cân bằng cơ bản trong cách nắm rõ công ty và các vấn đề của nó. Về căn bản, khi cung cấp hàng hóa cho một thị trường có nhu cầu lớn cho loại hàng hóa đó, công ty nằm trên ranh giới sụp đổ do thất bại trong sản xuất, cả về chất lượng lẫn số lượng. Nó được cứu nguy thông qua kỹ năng và việc tái tổ chức thực hiện bởi một kỹ sư sản xuất hàng đầu. Giờ đây, hay vì thế, người viết kế hoạch tin rằng nguồn vốn bổ sung là tất cả những gì cần thiết để đảm bảo tương lai thịnh vượng cho công ty. Thị trường là hiển nhiên. Hiện tại công ty có thể bán tất cả sản phẩm làm ra và giả định rằng điều đáng vui mừng này sẽ tiếp tục mãi mãi. Không có một hướng nào trong kế hoạch chỉ ra rằng công ty đã có chính sách tiếp thị hay người viết đã nhìn thấy trước nhu cầu cho một sản phẩm, cũng như không một bằng chứng nào về việc họ đã thiết lập cấu trúc điều hành hay hệ thống quản lý tài chính.

Bạn không thể cho rằng những vấn đề như thế này là hiển nhiên vì ai sẽ chịu trách nhiệm cho cái gì và tiền được quản lý ra sao, một mình chính sách tiếp thị sẽ trở nên vô

dụng trong tương lai gần. Không ai bỏ tiền đầu tư cho đến khi hài lòng với các vấn đề này được xem xét và một kế hoạch toàn diện được lập nên để giải quyết chúng.

"Nhưng", bạn có thể sẽ thắc mắc, "bài học nào được rút ra từ hai ví dụ này cho kinh doanh nhỏ"? Thực tế, trong cả hai trường hợp trên, tổng số tiền khoảng 250.000 bảng đã được tìm kiếm; nhưng nhiều vấn đề tương tự lại thách thức cá nhân phải tìm đến sự giúp đỡ bán thời gian. Quả thực, vấn đề nêu ra trong ví dụ thứ nhất thách thức hầu hết các cá nhân kinh doanh - những người muốn sản xuất và bán sản phẩm với bất cứ giá nào.

Người viết kế hoạch đầu tiên không xác định rõ loại hình kinh doanh họ muốn. Bạn có như vậy không? Cho phép chúng tôi nói rằng bạn đã quả quyết là công việc kinh doanh còng số 8 sẽ có tương lai. Vậy đâu là sức mạnh của bạn? Bạn có phải là người thiết kế chiếc còng tay đó không? Hay là một thợ thủ công hoặc kỹ sư sản xuất lành nghề? Liệu bạn - qua thời gian làm việc với Internet - có biết gì về thị trường còng tay trên thế giới hay ai là người mua không? Hay bạn là một quản lý tốt - với kỹ năng hành chính và tài chính ưu tú - đã nhìn thấu cơ hội kinh doanh còng tay? Bạn không thể mua được tất cả các kỹ năng quản lý cần thiết để hỗ trợ bản thân trừ khi bạn có nhiều hũ tiền và một thị trường đã thiết lập sẵn – hay nói cách khác, nếu bạn muốn quản lý toàn bộ quy trình từ thiết kế cho đến bán sản phẩm hoàn thiện. Vì vậy, hãy chọn hướng đi cho mình. Hãy chế tạo còng tay và để người khác bán nó; hoặc bán còng tay và ký hợp đồng sản xuất cho người khác.

Hãy lấy ví dụ về một quy mô sản xuất nhỏ liên quan tới việc tạo ra một sản phẩm cơ khí hàng đầu với giá phải chăng, chi tiết trong kinh doanh và đầy tiềm năng bán hàng rộng khắp. Đây là một loại kinh doanh mô hình nhỏ: Người chủ

đã tự mình làm hết với một vài sự giúp đỡ của nhân viên làm bán thời gian. Và anh ta gặp rắc rối. Anh thiết kế sản phẩm, tự làm nó, bán hàng và làm các công việc giấy tờ lẫn ghi chép sổ sách. Anh ta tham gia các khóa học và hội thảo về quản lý. Anh làm việc rất chăm chỉ nhưng công việc kinh doanh lại phát triển chậm. Trong 15 hay 20 năm, nếu anh ta còn sức khỏe và sản phẩm không bị thay thế, anh ta có thể có doanh thu chính đáng và không phải làm việc 70 giờ một tuần, 50 tuần một năm nữa. Mọi việc vẫn vậy, anh ta không thể bỏ bất cứ phần nào trong công việc kinh doanh và vì thế, nó làm giảm lượng công việc và các vấn đề anh ta phải giải quyết.

Thực tế là có nhiều cá nhân thành công trong kinh doanh từ hai bàn tay trắng. Nhưng những người như vậy ngày càng hiếm vì kinh doanh đang trở nên phức tạp hơn nhiều. Những người thành công theo cách này phải có tài năng bẩm sinh. Cuốn sách này không hướng tới các thiên tài kinh doanh mà dành cho những người bình thường như chúng ta có khả năng hi vọng tận dụng được hết khả năng của bản thân.

Nếu bạn đã đọc kế hoạch kinh doanh của những người sản xuất gậy bi-a và hai người phụ nữ kinh doanh tượng trang trí, bạn sẽ thấy rằng không ai trong số họ muốn tự điều hành mọi thứ từ thiết kế cho đến bán hàng. Các bức tượng được sản xuất bởi một hãng khác và những chiếc gậy cũng vậy, chúng được bán ra bởi một hãng khác. Nhà đầu tư đọc các kế hoạch này sẽ thấy được năng lượng và khả năng trong cả hai trường hợp được tập trung cho phần nảy sinh nhiều vấn đề nhất và vì vậy, các vấn đề hàng ngày mà người quản lý phải giải quyết sẽ giảm đáng kể.

Đôi khi mọi người cho rằng không có đủ người có kinh nghiệm quản lý. Tại Mỹ, các công ty tài chính đánh giá kế hoạch kinh doanh qua khả năng quản lý nhiều hơn các yếu

tố khác, tất nhiên là hơn cả độ hoàn hảo của bản thân sản phẩm và họ khẳng định rằng công tác quản lý phải "được cân bằng".

Phải cân bằng – có nghĩa họ cho rằng các khía cạnh khác nhau trong quản lý không nên chồng chất lên nhau. Một công việc kinh doanh đôi khi liên quan đến kiểu "thị trường tập trung" hoặc "thiết kế chủ đạo". Đây là những thuật ngữ chuyên ngành có thực mặc dù còn mơ hồ. Vậy "thị trường chủ đạo" không có nghĩa là quản lý bán hàng phải quyết định và giải quyết mọi đơn đặt hàng trong khi những người chịu trách nhiệm sản xuất và tài chính phải vật lộn và tất cả họ đều không thể theo kịp tiến độ.

"Thiết kế chủ đạo" không có nghĩa là những người thiết kế tài năng hay các kỹ sư thiết kế khăng khăng muốn đưa tất cả các ý tưởng tuyệt vời của họ vào sản xuất bất chấp sự phản đối từ bộ phận marketing hay đề nghị của giám đốc tài chính. Mọi khía cạnh của quản lý tuy được đảm nhận bởi các bộ phận riêng biệt nhưng chúng nên có tác dụng động viên như: "Này, đằng kia chậm thế" hay khuyến khích với: "Này, tiếp tục đi chứ" một cách hiệu quả. Đây chính là điều quản lý cân bằng đề cập tới. Đưa cách quản lý cân bằng này vào kế hoạch kinh doanh của bạn và khiến nó rõ ràng hơn với người đọc kế hoạch của bạn rằng cân bằng có tồn tại.

Vấn đề quản lý cân bằng hết sức khó khăn. Nó không đơn giản là tập trung toàn diện vào khâu thiết kế, bán hàng và sản xuất. Đây là những khía cạnh thú vị cho những ai thấy cần. Nhưng mặt nhàm chán của kinh doanh lại có ý nghĩa sống còn cho thành công: quản lý sổ sách tốt, điều hành cửa hàng tốt v.v... – hay nói ngắn gọn, bạn không phải tự mình làm tất cả các công việc đó. Chúng ta đều biết nhiều hãng thua lỗ cho dù có sản phẩm tốt và những

chuyên gia bán hàng nhưng văn phòng và công tác quản lý cửa hàng được thực hiện cẩu thả. Họ thường xuyên viết sổ sách muộn nhiều ngày hoặc hàng tuần. Họ cũng hiếm khi chuyển hàng đúng thời hạn đã cam kết, không giải đáp được thắc mắc xuất hóa đơn chậm và – trước khi họ giải quyết được những gì đang diễn ra – đột ngột thấy mình bị người nhận hàng lưu ý.

Chương 10

DUY TRÌ KẾ HOẠCH

Vậy là bạn đã bắt đầu. Bạn có một kế hoạch ổn và thuyết phục ngân hàng cho bạn vay số tiền bạn cần. Kế hoạch phải được giữ bên mình chứ không phải vứt sâu vào đáy ngăn kéo. Bạn dự định đọc lại nó thường xuyên để đảm bảo bạn có đang đi đúng hướng hay không. Nhưng bạn có thể trả lời được vào lúc hợp lý rằng mình đang đi đúng hướng hay không?

Bạn sẽ có một ý tưởng cơ bản khi bạn bắt đầu. Bạn có đơn đặt hàng còn ngân hàng vẫn chưa liên lạc về dịch vụ thấu chi. Mặt khác, dịch vụ thấu chi đó là đáng lo ngại và một nhà cung cấp đang giục bạn thanh toán. Đôi khi bạn thức dậy trong đêm và sợ rằng số phận ngoài kia sẵn sàng giáng tai họa xuống đầu bạn. Bạn ước mình có thể tìm ra thời điểm để nhìn nhận vấn đề.

Rất khôn ngoan, bạn quyết định rằng mình không thể đảm nhận hệ thống quản lý kế toán tưởng tượng mà người kinh doanh máy tính cố bán cho bạn. Thứ bạn thật sự không cần chính là một đống tài liệu để đọc hiểu như các bảng kê thương mại, bản kê lời-lỗ, bảng quyết toán, thông báo đối chiếu của ngân hàng, phân tích dòng tiền, v.v... Nó sẽ khiến bạn tốn ít nhất một giờ nghiên cứu cẩn thận để hiểu rõ. Những xu hướng này rất quan trọng và cũng là

những xu hướng bạn cần lưu tâm. Dưới đây là những số liệu bạn cần chú ý hàng ngày:

- Số dư tại ngân hàng;
- Số tiền bạn cần đòi nợ;
- Số tiền bạn nợ.

So sánh các số liệu hàng ngày này với số liệu ngày hôm qua và của cả một tuần trước, một tháng trước, sáu tháng trước và một năm trước có thể cho bạn biết rõ công việc kinh doanh của bạn đang tiến triển ra sao. Phân tích chúng giúp bạn lên kế hoạch cho việc kinh doanh tốt hơn nữa hay đưa ra phương hướng khắc phục nếu các dấu hiệu kém khả quan.

Làm thế nào để bạn nắm được các con số này hàng ngày mà không cần đến máy vi tính? Sẽ rất dễ dàng nếu bạn đặt ra một quy tắc cố định, trong đó tất cả các giao dịch tài chính đều được ghi chép vào ngày chúng phát sinh. Tất cả tiền mặt và séc nhận được, các khoản thanh toán đều phải nhập vào hàng ngày. Một bản ghi chép phải lưu giữ tất cả các hóa đơn xuất ra trong ngày, các hóa đơn đến này và các hóa đơn khác. Điều này càng cần thiết khi bạn thực sự ghét công việc sổ sách bởi bạn chỉ cần bỏ qua chúng trong một tuần thôi cũng khiến bạn có nhiều công việc và lo lắng hơn. Với tất cả số liệu trước mắt, bạn chỉ mất một đến hai phút để tính toán. Việc này có thể rất rõ ràng – xem bảng 10.1.

Bạn còn tiếp tục nhập các con số nên bạn sẽ dùng đến dạng sổ sách có thể tháo rời vì nó dễ dàng nhập thêm dữ liệu tương ứng cho cùng một ngày của tuần trước, tháng trước và nếu bạn muốn có thể là trong 3 tháng, 6 tháng và 9 tháng, tất nhiên là của cả năm ngoái nữa. Bây giờ bạn đang xây dựng cả một thư viện thông tin về công việc kinh doanh của mình.

Bảng 10.1 Xử lý số liệu hàng ngày

Nhập bản cân đối tiền mặt của ngày hôm qua	£ 232,19
Thêm vào séc và tiền mặt nhận được hôm nay	£ 54,50
	£ 286,69
Trừ đi tiền mặt và séc thanh toán hôm nay	
Cho nhà cung cấp	£ 100,00
Các chi phí khác	£ 53,99
	153,99
Số dư tiền mặt	**£ 132,70**
Nhập tiền thu nợ ngày hôm qua	£ 2.017,70
Thêm vào hóa đơn xuất ra	150,00
	£ 2,167,70
Trừ đi séc và tiền mặt thu ngày hôm nay	54,50
Số dư tiền nợ ngày hôm nay	£ 2.113,20
Nhập số tiền phải thanh toán hôm qua	£ 983,67
Cộng vào hóa đơn đến	125,00
	£ 1.108,67
Trừ đi khoản phải thanh toán	100,00
Số dư chủ nợ	**£ 1.008,67**

Một mẫu "kiểm toán nội bộ" rất hữu ích khi so sánh các con số cho người nợ và chủ nợ với danh sách các khoản tiền thực khách hàng nợ bạn và các khoản tiền bạn nợ nhà cung cấp. Việc này sẽ giúp loại bỏ các sai sót. Bạn sẽ có thể theo kịp tiến độ hàng ngày và nghiền ngẫm những số liệu này trong khi đang lái xe hay trong những đêm mất ngủ.

Chúng tôi xin lấy ví dụ về Sammy Brooks - người làm bảng mạch điện cho các hãng khác nhau trong ngành điện. Anh đã làm theo hệ thống đưa ra ở trên và xem xét các xu hướng kinh doanh một cách cẩn thận. Anh ta bận hơn bao giờ hết trong vài tháng qua và công việc kinh doanh cũng phát triển rất tốt. Điều này được chỉ ra trong các báo cáo

tài chính thường nhật của anh ta. Số tiền nợ anh ta tăng đều đặn, song số tiền anh ta nợ tuy tăng ít hơn nhưng lại đáng kể và đáng lo ngại hơn nữa là khoản thấu chi tại ngân hàng lại tăng đều.

Sammy cân nhắc về tất cả các vấn đề này. Dịch vụ thấu chi không được đến giới hạn của nó nhưng xu hướng lại đang đi sai đường còn Sammy chắc chắn không muốn làm các nhà cung cấp nổi giận vì không trả tiền đúng hẹn. Anh ta biết rằng mình chẳng rút được nhiều tiền hơn bình thường cho tiêu dùng cá nhân, cũng chẳng tiêu tiền vào cổ phiếu vô tác dụng hay các thiết bị mới. Anh ta thậm chí còn làm nhân viên kinh doanh thất vọng vì từ chối yêu cầu mua máy vi tính mặc dù anh ta bị hấp dẫn bởi bộ đồ dùng kèm theo. Anh ta băn khoăn liệu biên lợi nhuận của mình có quá thấp hay không; nhưng không, giá hàng của anh ta vẫn cao ngất ngưởng nhờ chất lượng mặt hàng tốt. Sammy quyết định hỏi ý kiến kế toán/tư vấn viên và bàn bạc với anh ta về vấn đề này.

Họ quyết định rằng công việc kinh doanh đang phải giải quyết nhiều vấn đề hơn khả năng của nó. Sammy cho biết nhà máy có thể sản xuất ra nhiều bảng mạch điện tử hơn: anh ta có thiết bị và có nhân công. Viên kế toán lại nói rằng đó không phải vấn đề chính. Mỗi khi nhiệm vụ mới được tiến hành, công việc kinh doanh phải trả nhiều chi phí cho nguyên vật liệu và tiếp tục phải trả lương công nhân. Số tiền này bị xuất ra khá lâu trước khi khách hàng thanh toán bằng séc. Công việc kinh doanh của Sammy càng phát triển nhanh thì áp lực lên tài khoản ngân hàng càng lớn.

Sammy đề xuất đi tới ngân hàng để yêu cầu mở rộng dịch vụ thấu chi hơn nhưng viên kế toán lại do dự. Anh ta nói ngân hàng rất không thiện chí cung cấp tài chính cho

loại hình "kinh doanh quá khả năng" này (như đã được gọi). Anh ta đưa ra một giải pháp khác rằng Sammy nên giảm đơn đặt hàng xuống một chút. "Hãy biến khó khăn thành cơ hội", anh ta nói. Công việc kinh doanh giữ mức tăng giá tốt nếu điều Sammy nói với anh ta là đúng. Sammy có thể tăng giá một chút và tìm kiếm các khách hàng sẵn sàng trả nhiều tiền hơn cho một sản phẩm hàng đầu, trong khi đó anh ta có thể đề nghị họ khoản giảm giá đáng kể bằng tiền mặt. Nếu khách hàng không có được khoản giảm giá này, Sammy sẽ có nhiều lợi nhuận trên hợp đồng, còn nếu họ có được khoản giảm giá này thì tiền còn đến nhanh hơn.

Ngay cả khi việc bán hàng có giảm xuống đôi chút, công việc kinh doanh cũng chỉ "nguội lạnh" đi chút ít và Sammy có thể thu về nhiều lợi nhuận và dòng tiền hơn cùng với nỗ lực anh đã bỏ ra. Với hệ thống quản lý tài chính anh ta đã áp dụng, sẽ dễ dàng hơn để tìm ra liệu chiến lược có phát huy tác dụng hay không. Hơn nữa, nếu dịch vụ thấu chi giảm và số dư nợ cũng giảm, chắc chắn các đơn đặt hàng lại được mở rộng thêm.

Hãy xem xét trường hợp của Reginald Mowbray. Reginald không được đào tạo bất cứ nghề nghiệp gì, nhưng anh ta lại là người vui tính và có nhiều bạn bè. Một hôm, khi công việc của anh ta đang dang dở, một người bạn nói với anh ta về khu vực đang phát triển nghề rượu ở miền Nam nước Pháp sắp sửa tiến hành chiến dịch tuyên truyền lớn để quảng bá loại rượu mới của địa phương. Reginald nhìn thấy cơ hội. "Nếu mình có được nguồn cung cấp, mình có thể tiếp tục", anh tự nói với bản thân. Bằng cách sử dụng mạng lưới bạn bè, anh ta đã tìm được nhà cung cấp và thông qua mối liên hệ với các chủ nhân hay người quản lý câu lạc bộ và nhà hàng, anh ta đã có thể lập ra một

danh sách khá tốt số lượng khách hàng cho sản phẩm rượu mới này. Cho đến giờ anh ta vẫn đang tự chứng minh mình là một doanh nhân thành đạt.

Mặc dù học vấn thấp, Reginald vẫn hiểu công việc kinh doanh. Anh nhận ra rằng khi loại rượu kia trở nên nổi tiếng hơn, các công ty lớn sẽ tham gia vào và cuối cùng anh ta có thể bị cạnh tranh. Anh ta cần biết khi nào thì áp lực này sẽ lớn hơn. Một mặt, anh không muốn rời bỏ trước khi anh ta bị "thương tích"; mặt khác, anh lại cảm thấy mình không được trụ quá lâu và thấy bị bỏ lại với các cam kết nặng của nhà cung cấp và rất nhiều tài sản phải bán lỗ.

Vì vậy, anh ta quyết định áp dụng một hệ thống ghi chép thường nhật giống như ở trên và có thể đi đúng hướng khi phát triển liên tục. Nhưng anh ta kịp thời phát hiện ra rằng nguồn cung cấp sẽ khó hơn với mức giá cũ. Thêm vào đó, hệ thống thường nhật của anh ta chỉ ra rằng số tiền nợ anh ta đang bắt đầu giảm xuống và tiếp theo là số tiền anh ta nợ cũng giảm nhanh chóng. Số dư ngân hàng của anh ta đang tăng ổn định và anh ta có nhiều tiền để chi dùng hơn.

Bản ghi chép đang có sẵn. Nó cảnh báo rằng những ngày dễ dàng sắp kết thúc. Vậy anh ta nên làm gì? Với kinh nghiệm trong lĩnh vực này và những thành công đã có được, thông qua bạn bè, anh ta vẫn có thể làm nghề mua rượu cho một trong số các công ty đang chuyển sang lĩnh vực kinh doanh này. Cùng lúc đó, anh ta cũng có thể chuyển tiền mặt đầu tư vào cổ phiếu và có được lợi nhuận kha khá với số tiền có sẵn.

Cả Sammy và Reginad đều có thể rơi vào tình trạng tồi tệ hơn nếu họ không có được nhận thức cập nhật vững chắc về những gì đang diễn ra. Một thiên tài kinh doanh có

thể sở hữu giác quan thứ sáu nhưng phần lớn chúng ta không có. Chúng ta cần sự thúc đẩy, cần một hệ thống cảnh báo sớm. Những điều tôi đề xuất phía trên là cần thiết để tăng cơ hội thành công lên.

Nhưng vẫn còn khía cạnh lập kế hoạch - hơn cả vấn đề tài chính thông thường - đòi hỏi sự đánh giá cố định. Chắc chắn một trong những tài sản có giá trị nhất trong kinh doanh chính là thời gian của bạn. Bạn đã sử dụng thời gian một cách khôn ngoan chưa? Tôi không hỏi liệu bạn có dành đủ thời gian cho kinh doanh hay không bởi vì tôi chắc chắn câu trả lời là có. Chắc chắn bạn làm việc nhiều hơn khi bạn là nhân viên và bạn không nên miễn cưỡng sử dụng thời gian rảnh rỗi, giải trí và sở thích bởi vì chúng sẽ luôn giúp bạn sảng khoái. Không, tôi đang đề cập đến thời gian thực tế bạn dành cho kinh doanh. Nó có kế hoạch và được kiểm soát đầy đủ không?

Nhìn lại tiểu sử của George Weston trong Chương 6. Không tính đến tính khí của George, ông ta đã tập trung vào nhiệm vụ giám đốc công ty – nơi ông ta đầu tư tất cả số tiền của mình vào đó chưa? Không, ông ta chưa. Tâm trí ông ta thường xuyên xa rời việc bán hàng và ông ta cũng không thích giải quyết các vấn đề sản xuất của người quản lý cửa hàng dễ xúc động hay giục giã McTaggart cứng đầu đi chào hàng. Ngoài ra, ông còn không hứng thú với sổ sách và kiên định yêu cầu dịch vụ thấu chi.

Tái thiết lập công tác quản lý đã được xây dựng để chắc chắn cho quản lý cân bằng như đã đề cập trong Chương 9. Một trong những mục đích của nó là giữ chân George ở văn phòng và buộc McTaggart tham vọng nhưng lười nhác ra khỏi đó. George giờ đây sẽ có thể thực hành các công cụ quản lý hiệu quả nhất – đôi mắt của ông chủ. Có một câu nói cổ xưa: "tổ chức là sự ủy thác", nhưng ủy thác

thường xuyên thất bại khi không có "giám sát". Do đó, nảy sinh nhu cầu cho kế hoạch quản lý toàn diện và duy trì nó.

Một thất bại nữa trong quản lý có thể đến thông qua việc quá tập trung vào một câu danh ngôn xuất sắc. Một trong những điều đầu tiên bạn học được trong cuộc sống chính là cái bạn biết ít quan trọng hơn nhiều so với người bạn biết. Tự chèo lái con thuyền của mình quả thực rất khó khăn nếu không có bạn bè hay người quen giúp đỡ. Vì vậy, đi vòng quanh và thiết lập một vài mạng lưới là điều quan trọng cần làm đối với bất kỳ doanh nhân nào. Đây là một trong những lý do khiến những người kinh doanh đều trở thành hội viên Hội Tam Điểm hay Rotary Clubs, tham gia các câu lạc bộ chơi gôn đắt giá ngay cả khi không yêu thích đánh gôn hoặc tham gia vào chính trường địa phương. Các hoạt động này tăng sức ảnh hưởng cho công việc kinh doanh của bạn và nó thực sự là nhiệm vụ hàng đầu để duy trì ảnh hưởng kinh doanh.

Tất cả những điều này đều là công cụ tốt để bạn tăng tầm ảnh hưởng kinh doanh của mình và là nhiệm vụ hàng đầu trong kinh doanh. Nhưng vẫn tồn tại những bất trắc. Bạn có thể sử dụng quá nhiều thời gian đáng lý ra phải dùng để giám sát nhân viên cho các chuyến viếng thăm, ăn trưa với những người bên ngoài mà bạn cho là những mối liên hệ hữu ích. Như tôi đã nói – hãy giữ cân bằng.

Một con đường khác theo đó các giám đốc có thể mạo hiểm công ty của mình bằng cách lạm dụng thời gian và lôi kéo công việc kinh doanh của người khác về phía mình. Xin đừng khiến tôi sai lầm. Chúa biết rằng chúng ta cần những người đàn ông và phụ nữ trong đời sống xã hội – những người có nhiều năm kinh nghiệm trong quản trị kinh doanh. Từ Hạ Viện, các tổ chức bán độc lập phi

chính phủ, các ban quản lý, các ủy ban phối hợp dưới mọi hình thức cho đến các hiệu trưởng trường tiểu học đều có nhu cầu lớn về những người chứng minh được họ có thể hoàn thành mọi việc một cách xuất sắc.

Nhưng có nhất thiết phải là bạn? Liệu công việc kinh doanh có thể không cần đến bạn cho giai đoạn này trong sự nghiệp? Yêu cầu đầu tiên về thời gian và sức lực chính là công việc kinh doanh của bạn bao gồm cả nhân viên, khách hàng và nhà cung cấp. Uy tín cao cho thấy không ai có thể phục vụ hai ông chủ - anh ta sẽ trung thành với một người và bỏ qua người kia. Khi công việc kinh doanh không còn chi phối bạn nữa, còn bạn thì gần như nghỉ hưu, bạn sẽ tham gia vào lợi ích cộng đồng. Hãy nhớ quy tắc cân bằng vào thời điểm thích hợp.

Đây là điều tôi gợi ý cho bạn: một tờ giấy ghi lại thời gian bạn sử dụng hàng ngày. Nhiều hãng thậm chí còn dành loại giấy chấm công này cho cả bộ phận nhân viên cao cấp. Tại sao bạn nên đưa ra yêu cầu và phương pháp trong cách nhân viên sử dụng thời gian trong khi thời gian quý báu của bạn lại bị bỏ quên? Nếu bạn giữ một vài ghi chép cách bạn sử dụng thời gian của chính mình, bạn có thể kiểm tra thường xuyên xem mình đã phân chia quỹ thời gian cân bằng cho tất cả mọi việc hay chưa chứ không chỉ những việc bạn giỏi nhất và có hứng thú hơn. Đó là những khía cạnh xuất hiện thường xuyên trong công việc kinh doanh của bạn, khiến bạn thấy chán nhất nhưng lại giúp bạn ngăn cản những sai lầm có thể mắc phải.

Chuẩn bị một kế hoạch kinh doanh là một hành động đang diễn ra chứ không phải một quá trình mới bắt đầu để bị lãng quên và gạt sang một bên. Nếu những lời nhấn mạnh phía trên về việc ghi chép sổ sách hàng ngày và thời gian của bản thân khiến bạn mệt mỏi và thấy tủn mủn thì

đó là do bạn vẫn chưa đánh giá được tầm quan trọng của việc quản lý toàn diện. Những việc này sẽ hỗ trợ bạn điều hành kinh doanh chứ không phải bị công việc kinh doanh chi phối. Thời gian học quản lý là tìm ra rắc rối trước chứ không phải đến khi ngân hàng và nhà đầu tư "sờ gáy" bạn.

Chương 11

MÔ HÌNH KINH DOANH NHỎ VÀ CHU KỲ KINH DOANH

Cho đến nay, mọi người đã từng nghe về các chu kỳ kinh doanh xuất hiện trong làn sóng bùng nổ tăng trưởng và suy thoái. Nhưng không phải tất cả những người kinh doanh đều nhận thức được rằng họ nên đưa những chu kỳ như thế này vào bản kê khi lên kế hoạch và hành động. Những thay đổi và suy thoái này đã đồng hành cùng chúng ta từ thời xa xưa. Chúng xuất hiện trong thời Trung cổ (600-1.500) và có sách còn cho rằng các giai đoạn xây dựng Stonhenge[1] tại Anh đã đi theo một mô hình chu kỳ thương mại của Thời kỳ Đồ Đồng[2]. Lý thuyết đưa ra nhằm giải thích tại sao lại có các giai đoạn lên xuống với rất ít hoặc không có một cấp độ nào giữa chúng. Nhưng các nhà chức trách lại không chấp thuận dù cho các chính trị gia muốn đổ lỗi cho chính quyền mỗi lần suy thoái xảy ra.

Nếu chính phủ hay các chuyên gia kinh tế học không thể kiểm soát được khủng hoảng hay suy thoái, bạn có thể sẽ thắc mắc liệu có hi vọng gì cho bạn và công việc kinh doanh của bạn? Phải thừa nhận rằng thật đáng buồn cho

---

[1] Stonhenge: Tượng đài cự thạch độc đáo ở Salisbury Plain, Anh.

[2] Thời kì Đồ Đồng: Là một thời kì tiền sử, khi đó con người sử dụng những vũ khí và công cụ được chế tác từ đồng thay cho đá.

những thương vụ thất bại nhưng sự thực phần lớn các chủ kinh doanh đều cố gắng tồn tại. Tuy nhiên, làm thế nào để bạn chắc rằng công việc kinh doanh của mình nằm trong số đông tồn tại đó?

Bạn có thể khởi đầu tốt đẹp bằng cách nâng cao nhận thức về các chu kỳ kinh doanh và quyết định xem mình ở giai đoạn nào của chu kỳ. Thông thường, dễ nhận ra khủng hoảng qua đi hơn là một giai đoạn bùng nổ tăng trưởng đang suy giảm. Điều này có thể do cả các chính trị gia lẫn các nhà báo tài chính thích đưa ra các báo cáo lạc quan hơn là các dự báo ảm đạm. Nhưng vẫn có những dấu hiệu giúp bạn; ví dụ như xu hướng trên thị trường chứng khoán, các biến động khoản thu về thuế và giá nhà đất được đề cập trên các tờ báo.

Rõ ràng khởi nghiệp kinh doanh hay vay vốn để mở rộng kinh doanh khi bùng nổ tăng trưởng đang trong thời kì đỉnh điểm là rất mạo hiểm. Thứ nhất, công việc kinh doanh của bạn sẽ khó khăn hơn do suy thoái và khiến mọi việc tồi tệ hơn, chi phí của bạn sẽ tiếp tục tăng cho đến khi khủng hoảng thực sự diễn ra. Hãy nhớ rằng tiền lương đã tiếp tục tăng dần ra sao trong năm 1989 và 1990 mặc cho khủng hoảng rõ ràng đang sắp xảy ra. Mọi thứ sẽ vẫn tồi tệ hơn nếu bạn vay nợ nhiều và các khoản tăng lãi suất thông thường khiến gánh nặng nợ nặng nề hơn và như vòng quay cuối cùng của vòng xoắn ốc, khách hàng của bạn hay cũng chính là nạn nhân của suy thoái sẽ thanh toán dần dần và bạn buộc phải vay mượn để tiếp tục duy trì công việc kinh doanh.

Mặt khác, nếu bạn có thể khởi nghiệp kinh doanh hay duy trì kinh doanh trong giai đoạn lún sâu vào khủng hoảng thì tương lai sẽ tươi sáng hơn. Và nếu vẫn tồn tại một thị trường cho sản phẩm và dịch vụ của bạn thì công việc kinh doanh cũng sẽ dễ dàng hơn. Đồng thời chi phí sẽ

tăng chậm hơn doanh thu, lãi suất vay sẽ giảm và khách hàng của bạn thanh toán cho bạn dễ dàng hơn.

Hãy để chúng tôi giả định rằng bạn khởi nghiệp kinh doanh vào cuối giai đoạn suy thoái hoặc đang lên các chiến lược tương lai cho công việc kinh doanh sẵn có. Bạn quyết định dựa trên nền tảng quá khứ rằng một chu kỳ kinh doanh có thể diễn ra trong 10 năm – 5 năm bùng nổ tăng trưởng và 5 năm tiếp theo đó ở dưới đáy khủng hoảng.

Trong Chương 1, bạn đã nhận được lời khuyên rằng kế hoạch kinh doanh nên có một đoạn viết về "tầm nhìn dài hạn". Điều này nhằm bao quát cho những năm mở rộng kinh doanh. Nhưng điều đó sẽ thật cần thiết nếu bạn đưa ra một chiến lược riêng cho khoảng thời gian khi bạn có thể không phải mở rộng kinh doanh nhưng lại phải thắt chặt chi tiêu.

Về điểm này, bạn nên nhớ rằng một vài thương vụ bị ảnh hưởng bởi chu kỳ kinh doanh hơn các thương vụ khác. Các giám đốc trong lĩnh vực pha chế thuốc hay kinh doanh dịch vụ tang lễ vốn đã ổn định, nhưng các công nhân xây dựng, nhà sản xuất kim loại và các chủ buôn hàng xa xỉ (như máy quay phim hay đồ sứ ngà làm bằng đất sét trộn với tro xương) lại phụ thuộc nhiều vào thời gian buôn bán phát đạt và thấy nặng nề khi suy thoái xảy ra. Nếu công việc kinh doanh của bạn chỉ ở mức trung bình và phải trải qua các giai đoạn tăng trưởng và suy thoái, bạn sẽ đối mặt với:

- 2,5 năm làm việc chăm chỉ;
- 2,5 năm tăng lợi nhuận hàng hóa;
- 2,5 năm thu về lợi nhuận ngay cả khi không có bùng nổ tăng trưởng;
- 2,5 năm hứng chịu suy thoái.

Trong một thế giới hoàn hảo, bạn có thể sẽ phải có hoặc vay đủ tiền vào cuối mỗi khoảng 2,5 năm để bảo đảm cho các loại tài sản cố định cần cho chu kỳ, đồng thời thanh toán tất cả các khoản vay sau 5 năm và tích lũy đủ tiền mặt cho 2,5 năm tới để nắm bắt cơ hội sẽ xuất hiện trong lần suy thoái tiếp theo.

Nhưng chúng ta không sống trong thế giới lý tưởng đó. Mặc dù xét về mặt lôgic và thống kê học, sẽ ít rủi ro hơn khi bắt đầu kinh doanh với một sản phẩm có tính thị trường tốt vào cuối giai đoạn suy thoái, nhưng bạn vẫn thấy thật khó khăn để có được nguồn vốn cần thiết. Vì vậy, bạn có thể sẽ phải đợi đến giai đoạn sau của chu kỳ. Nếu vậy, hãy nhớ rằng bạn sẽ có một vài năm để mở rộng kinh doanh. Tất nhiên sản phẩm hay dịch vụ của bạn sẽ có một khởi đầu muộn trong chu kỳ kinh doanh hoặc có tuổi thọ sinh lời ngắn hơn do thay đổi thị hiếu.

Tuy nhiên, vẫn còn một quy tắc cần nhớ: chuẩn bị cho những năm khó khăn. Khi nền kinh tế bắt đầu xuống dốc, tiền mặt sẽ thống trị. Vì vậy, có thể đưa ra một vài hướng dẫn sau:

- Tất cả tiền mua máy móc, trang thiết bị và danh tiếng kinh doanh cần được thanh toán vào giữa chu kỳ kinh doanh.
- Vào giai đoạn đó, tiền cho công việc kinh doanh nên ít hơn rõ rệt so với các tài sản nổi (nợ, chứng khoán và tiền mặt).
- Công việc kinh doanh cần có một dòng tiền dương.
- Có nhiều lý do chính đáng cho việc mua máy móc trong suốt thời gian suy thoái hoặc vay vốn mở rộng kinh doanh, nhưng đây chỉ là chiến lược dài hạn cực đoan và chỉ thích hợp với các công ty lớn. Chủ các hãng kinh doanh nhỏ được khuyên không nên bơi ngược dòng thủy triều.

Liệu các quy tắc được chuẩn bị sẵn có áp dụng được cho các yếu tố khác trong công việc kinh doanh của bạn không? Vâng, có thể là như vậy. (Chúng tôi đang giả định rằng bây giờ bạn đang áp dụng chiến lược trả hết nợ trong khi mọi việc đang tiến triển tốt và đảm bảo bạn có tiền mặt trong tay khi thời gian ngắt quãng). Trước tiên, hãy có trách nhiệm với nhân viên của bạn. Một trong những công việc khó khăn nhất mà một ông chủ phải đối mặt chính là sa thải nhân viên của mình và trong thời kỳ khủng hoảng, việc cho nhân viên nghỉ làm lại càng khó khăn hơn. Bạn có thể lên kế hoạch ra sao để tránh hoặc giảm thiểu việc sa thải nhân viên?

Hãy nhớ rằng chi phí tiền lương cho việc làm khoán, tiền thưởng hay làm thêm giờ càng cao thì tiền thu của bạn sẽ giảm xuống trước khi bạn phải sa thải bất kỳ nhân viên nào. Hầu hết mọi người đều muốn không phải làm thêm giờ hơn là không có việc làm. Hãy cân nhắc cả khả năng thuê những người nhiều tuổi có thể nghỉ hưu trong bất kỳ trường hợp nào khi suy thoái xảy ra. Bạn có thể cảm thấy không thoải mái với suy nghĩ thuê người nhiều tuổi hơn mình nhưng nên chú ý tới giá trị của một nhân viên nhiều tuổi giàu kinh nghiệm và tận tâm ra sao.

Nếu phải quyết định sa thải những nhân viên dư thừa để công việc kinh doanh có thể tồn tại – bởi công việc kinh doanh không thể tồn tại nếu nó không sinh lời – bạn nên quyết định càng sớm càng tốt. Điều này nghe có vẻ "máu lạnh" nhưng bạn nên biết rằng những nhân viên bị sa thải vẫn có thể tìm được công việc mới nếu "việc sa thải" hoàn tất trước khi khủng hoảng trở nên trầm trọng hơn. Thêm vào đó, sa thải nhân viên sớm sẽ giúp bạn giữ được các nhân viên còn lại. Bởi bạn cũng phải có trách nhiệm với họ.

Hãy suy nghĩ kỹ trước khi đưa ra những cam kết tài chính không cần thiết. Nghệ thuật kinh doanh bao gồm cả khả năng phân biệt giữa cái gì là cần thiết và cái gì chỉ là mong muốn. Kiếm tiền thì không đơn giản còn đi vay thì đắt đỏ. Bạn sẽ cần tới nguồn vốn lưu động và "các công cụ kinh doanh" (có thể ám chỉ máy móc thiết bị) nhưng bạn có cần phải mua cơ sở kinh doanh hay không? Hãy xem xét kỹ lưỡng: Bạn có thể sẽ nhân đôi tiền vốn cho một một doanh thu tương đối nhỏ.

Chương 8 cho rằng kinh doanh cửa hàng và sở hữu tài sản nên được xem như hai hình thức riêng biệt. Cho dù công việc kinh doanh của bạn có thế nào đi nữa, trở thành chủ sở hữu tài sản đồng nghĩa với việc đưa ra một cam kết bổ sung. Liệu bạn có thể chấp nhận được rủi ro khi vay vốn cho hai hình thức kinh doanh không?

Tiếp đó, bạn cũng nên thận trọng với cách sống và chi dùng trong khi đang nợ chồng chất trong kinh doanh. Hãy nhớ rằng bạn phải tự mình đảm bảo các khoản vay cho công ty "hữu hạn" của mình và thực tế, bạn cũng phải vay tiền cho cả bản thân. Nếu bạn vay vốn cho kinh doanh, bạn sẽ không thể chi trả cho một căn hộ lớn hơn, một chiếc xe đẹp hơn và một kỳ nghỉ sang trọng v.v... cho đến khi nợ giảm và công việc kinh doanh đang thực sự có lợi nhuận và thu tiền về. Thậm chí, nếu bảng dự báo dòng tiền và lời-lỗ của bạn thặng dư sau vài tháng, điều này không có nghĩa là mọi dự đoán sẽ thành hiện thực. 9 trong 10 trường hợp bạn sẽ lạc quan quá mức, cụ thể là về tỷ lệ tăng trong kinh doanh. Hãy kiên nhẫn và đừng "chưa đẻ con đã đặt tên".

Nhiều thương vụ đã thất bại do những yếu kém từ bên trong hoặc thậm chí là do lãi suất ngày càng cao, nhưng chủ yếu vì nó không thể hỗ trợ nổi các khoản vay và các

khoản nợ cá nhân của ông chủ. Hãy tránh xa cái gọi là "hội chứng báo đốm". Hiện tượng này khiến rất nhiều chủ kinh doanh nhỏ khốn đốn. Mọi việc không còn kiểm soát được khi bạn mua chúng "thông qua kinh doanh". Vì vậy, đừng mua thêm một chiếc máy vi tính hay đồ nội thất văn phòng hợp mốt cho đến khi bạn kiếm được lời trừ khi tất cả những thứ đó thực sự cần thiết cho kinh doanh và bạn cũng không nên thay thế chiếc sa-lông cũ của gia đình bằng một chiếc xe ấn tượng cho đến khi lợi nhuận thực sự ổn định.

Trong giai đoạn suy thoái, bạn cũng có thể phải gánh chịu những khó khăn hoặc thất bại từ một hay nhiều khách hàng cho dù công việc kinh doanh của bạn tránh được các yếu kém nội tại. Vào bất cứ thời điểm nào, một người thanh toán chậm là một khách hàng không triển vọng và cần được đối xử phù hợp; trong giai đoạn khó khăn, vị khách hàng đó còn hơn cả phiền toái và khiến bạn rơi vào tình trạng nợ xấu.

Cũng có thể, xét theo bản chất kinh doanh, bạn chỉ có một vài khách hàng, hay có thể chỉ có một. Điều này sẽ khiến bạn rơi vào rủi ro ngày càng cao trong thời kỳ khủng hoảng: nếu một khách hàng không thể thanh toán, bạn sẽ phải đối mặt với phá sản. Vì vậy, trong chiến lược của mình, bạn phải có không chỉ một hệ thống quản lý chặt chẽ các khoản nợ và kiểm soát khả năng chi trả của khách hàng mà phải cân nhắc kỹ lưỡng khi nào các khoản chi trội liên quan đến nhiều khách hàng nhỏ không bị quá tải do rủi ro cao vì chỉ có một hoặc hai khách hàng lớn. Hợp đồng càng lớn rủi ro càng cao.

Tóm lại, để tránh được các yếu tố không có lợi từ chu kỳ kinh doanh và thoát khỏi suy thoái, bạn nên ghi nhớ phương châm của các hướng đạo sinh: hãy chuẩn bị.

Chương 12

KIỂM SOÁT TIẾN TRÌNH

Trong chương này, giả sử bạn đã vay được vốn từ ngân hàng, bắt đầu khởi nghiệp và hiện tại đang đi đúng với định hướng mà bạn đặt ra. Có lẽ bạn đang làm tốt hơn hoặc có thể là tồi hơn so với mức bạn mong đợi. Bạn có thực sự biết bạn đang thực hiện công việc như thế nào không? Bạn sẽ biết được điều đó nếu bạn làm theo những lời khuyên ở Chương 2 và sử dụng bảng dự báo dòng tiền như một công cụ để kiểm soát nguồn ngân sách của mình. Bạn có nhớ những gợi ý đó là gì không? Bạn hãy điền vào các cột "thực tế" với những con số bạn thực sự có được và theo dõi những gì đang diễn ra. Bạn cũng nên giữ một bản sao, không chỉ là kế hoạch kinh doanh chính thức bạn gửi cho ngân hàng mà còn là bản kế hoạch chi tiết bạn khởi xướng từ đầu. Việc đọc đi đọc lại tài liệu này sẽ giúp bạn bám sát kế hoạch ban đầu của mình.

Một trong những rủi ro có thể xảy ra cho người điều hành một doanh nghiệp nhỏ là những mối quan tâm lo lắng cho những vấn đề thường nhật. Càng làm nhiều việc thì điều này càng đúng. Từ những doanh nhân làm việc trong ngành dịch vụ, đương đầu với hàng tá công việc suốt ngày, cho tới những giám đốc nhà máy, cạnh tranh để giành được một đơn đặt hàng lớn thì họ vẫn phải trải qua một điều là: không có thời gian để suy nghĩ cho tới khi họ

vượt qua được cuộc khủng hoảng trước đó. Mối nguy hiểm đó là khi giải quyết mỗi vấn đề phát sinh, hay trong thực tế, khi nắm bắt một cơ hội đến với mình, bạn có thể sẽ bị đánh lạc hướng với con đường đúng đắn của mình mà không hề nhận ra điều đó.

Nếu bạn có một đối tác hoặc một người quản lý đáng tin cậy, bạn nên thường xuyên nói chuyện với anh/cô ấy về công việc kinh doanh của mình. Bạn nên đánh giá kế hoạch của mình một cách thường xuyên – thậm chí cả khi bạn làm điều này một mình. Vạch ra kế hoạch kinh doanh và bảng dự báo dòng tiền cập nhật gần nhất của bạn, sau đó nghiên cứu mọi khía cạnh của kinh doanh dựa trên những con số để xem xét có cần thay đổi hay không, cần giảm gì, tăng gì và làm thế nào để xử lý những vấn đề đó.

Sẽ rất hiệu quả nếu có một người thân thiện, tốt bụng và thực sự quan tâm đến bạn và công việc của bạn tham dự vào cuộc họp đó. Hiển nhiên, người đó sẽ là kế toán của bạn. Một người kế toán tốt và hiện đại sẽ không phải là một người chỉ hài lòng với việc chuẩn bị báo cáo cuối năm – hay vài tháng sau đó – và chấp nhận hóa đơn nộp thuế mà thanh tra yêu cầu. Anh/cô ấy nên hào hứng trong việc hỗ trợ và đưa ra lời khuyên cho bạn. Nếu bạn may mắn có được một kế toán giỏi, hiện đại thì nên tận dụng điều đó. Chi phí trả lương cho người đó tương đối cao và những lời góp ý của họ lại vô cùng quý giá.

Bạn có thể quyết định ghé thăm Cơ quan môi giới doanh nghiệp để thảo luận kế hoạch. Tư vấn viên ở đó sẽ rất vui lòng khi gặp bạn và dịch vụ tư vấn cũng miễn phí. Bạn nên tới trung tâm này thường xuyên, khoảng 3 tháng một lần để kiểm soát quy trình, tiến độ công việc. Nếu nhân viên đó không thể giải đáp mọi thắc mắc của bạn thì ít nhất họ cũng sẽ giới thiệu cho bạn một chuyên gia có

thể giúp bạn. Trong bất kỳ tình huống nào, chỉ cần bạn nói về vấn đề đó thì mọi chuyện sẽ sáng tỏ và bạn có thể tìm ra giải pháp xử lý.

Có hai nhóm khác sẽ quan tâm tới sự thành công của bạn: nhà cung cấp chính và những khách hàng ruột của bạn, với những cá nhân trong cả hai nhóm, nếu họ làm tốt những thứ họ làm thì họ sẽ sẵn sàng hỗ trợ bạn, giúp bạn nâng cao năng lực và triển vọng. Vì thế, hãy năng thăm viếng họ. Họ sẽ trở thành nguồn thông tin chính, đưa ra gợi ý và lời khuyên cho bạn. Hãy cố gắng tới thăm họ ngay trước khi bạn tổ chức cuộc họp ban giám đốc để bạn cũng có thể xem xét ý kiến của họ.

Trong những trang sau, bạn sẽ có thể tìm hiểu được những doanh nhân – chủ của từng kế hoạch kinh doanh – được mô tả trong giai đoạn đầu như thế nào và cách họ phát triển ý tưởng ra sao. Những người thú vị là những người lần đầu tiên khởi nghiệp kinh doanh. Những người khác có thể được xem là những người tự kiểm soát chính họ.

Theo dự kiến, mỗi ví dụ về khởi nghiệp sẽ xử lý một dạng vấn đề nổi bật chung và bạn sẽ cảm nhận được cách họ vượt qua những khó khăn như thế nào.

Ví dụ 3.1: Alexander Battersby (trang 51)

Alexander Battersby - một thợ mộc lành nghề - đã bám sát được tiến độ công việc của mình. Nhiệm vụ của anh tương đối dễ bởi vì Doreen Gray đã trông nom sổ sách kế toán cho anh. Kiểm soát sổ sách cập nhật là đặc tính quan trọng của người quản lý tốt, cho dù mô hình kinh doanh đó là một cửa hàng nhỏ hay một cộng ty đa quốc gia.

Bảng 12.1 *Bảng dự báo dòng tiền của Alexander Battersby*

Bảng dự báo dòng tiền từ tháng 1 tới tháng 6

	Tháng 1		Tháng 2		Tháng 3		Tháng 4		Tháng 5		Tháng 6		Tổng cộng	
Hóa đơn	Ngân sách	Thực tế	Ngân sách	Thực tế	Ngân sách	Thực tế	Ngân sách	Thực tế	Ngân sách	Thực tế	Ngân sách	Thực tế	Ngân sách	Thực tế
Doanh thu tiền mặt	750	740	950	957	1150	1018	1150	1251	1200	1138	1200	1251	6400	6355
Tiền thu nợ														
Vốn ban đầu	1800	1800											1800	1800
Tổng hóa đơn (a)	2550	2540	950	957	1150	1018	1150	1251	1200	1138	1200	1251	8200	8155
Thanh toán														
Thanh toán cho chủ nợ			45	44	57	57	69	61	69	75	72	68	312	305
Mua tiền mặt	45	44	57	57	69	61	69	75	72	68	72	75	384	380
Thuê/tỉ giá/nước	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	360	360
Bảo hiểm	300	300											300	300
Sửa chữa/Nâng cấp	20	12	20	8	20	25	20	10	20	20	20	5	120	80
Lò sưởi/ đèn/ điện					50	60					50	45	100	105
Quảng cáo	100	115				30			50	35			150	180
In ấn/văn phòng phẩm			5	11	5	4	5	8	5	8	5	3	25	34
Chi phí đi lại	60	65	60	67	260	281	60	71	60	63	260	255	760	802
Điện thoại					50	50					50	50	100	100
Phí dịch vụ chuyên môn			100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	500	500
Thanh toán vốn	1500	1500											1500	1500
Trả lãi							35	38					35	38
Thiết kế, đo đạc	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	3000	3000
Giấy phép và thứ khác	150	150											150	150
Tổng thanh toán (b)	2735	2746	847	847	1171	1228		923	936	929	1189	1161	7796	7834
Dòng tiền mặt mới (a-b)	-185	-206	103	110	-21	-210	232	328	264	209	11	90		
Số dư đầu kỳ tại ngân hàng	0	0	-185	-206	-82	-96	-103	-306	129	22	393	231		
Số dư cuối kỳ tại ngân hàng	-185	-206	-82	-96	-103	-306	129	22	393	231	404	321		

* Chú ý: tất cả chi phí trên đều bao gồm thuế giá trị gia tăng.

Từ Bảng dự báo dòng tiền của ngân hàng (Bảng 12.1), bạn có thể hiểu cách thức hoạt động trong 6 tháng đầu. Số tiền chi tiêu đã được dự kiến chính xác.

Chi phí đi lại cao hơn một chút so với dự kiến nhưng Alexander không phải sử dụng bất kỳ khoản phụ phí nào cho những tình huống bất ngờ.

Mặt khác, Alexander đã sớm nhận ra rằng anh không thể nhận đủ việc nếu chỉ nhờ vào giới thiệu truyền miệng. Anh tìm thêm công việc từ những chủ thầu xây dựng và tự khai thác mối làm ăn còn tốt hơn dự kiến nhờ có người bạn của anh làm tại cửa hàng này, tuy nhiên công việc tại những hộ gia đình lại không được như mong đợi. Mặc dù kế hoạch về lâu dài của Alexander là phát triển lĩnh vực nhà thầu phụ nhưng anh vẫn không khỏi lo lắng về sự giảm sút công việc tại các hộ gia đình. Anh biết rằng công việc anh đang tiến hành có chất lượng cao nhưng các chủ hộ dường như không giới thiệu anh với bạn bè và hàng xóm của họ.

Sau ba tháng khởi nghiệp, Alexander quyết định ghé thăm trung tâm môi giới Bussiness Link. Tư vấn viên đã lắng nghe những điều anh nói và thảo luận với anh về ý tưởng quảng cáo rộng rãi tới công chúng và đưa ra một vài câu hỏi mang tính nghiên cứu với Alexander:

- Đã khi nào anh không đến đúng hẹn không?
- Đã bao giờ anh không báo cho chủ nhà biết anh không thể hẹn lịch gặp với họ chưa?
- Thỉnh thoảng anh có lảng tránh việc dọn dẹp sau khi hoàn thành việc không?
- Anh có để cửa nhà mở mỗi khi anh đi ra và đi vào bên trong ngôi nhà không?
- Anh có hút thuốc mà không hỏi ý kiến chủ nhà trước không?
- Anh có để chiếc radio bật ở mức lớn quá không?

Thay vì cảm thấy bực bội với những câu hỏi như vậy, Alexander phải thú nhận rằng anh có mắc hầu hết các lỗi trên. Có một lần, tới giờ ăn trưa nhưng anh vẫn chưa hoàn thành công việc tại nhà một vị khách hàng và anh cũng không hề báo cho vị khách hàng tiếp theo biết điều đó chỉ vì "hơi bất tiện để gọi cho họ". Vị khách hàng này đã rất giận dữ vì bà đã nghỉ làm buổi chiều để dành thời gian cho việc sửa chữa tại nhà. Một lần khác, anh cũng gặp phải tình huống tương tự. Anh phủ nhận rằng anh từng rời khỏi nhà khách hàng mà không dọn dẹp; anh cảm thấy hài lòng về những gì anh đã làm nên không thể để chuyện đó xảy ra được. Tuy nhiên, anh cũng thú nhận rằng quả thật anh quá vô tâm khi để cửa ra vào mở - có một khách hàng luôn phàn nàn về điều này và ngoài ra anh cũng là một người nghiện thuốc lá.

Tư vấn viên đó nhấn mạnh rằng Alexander đang sống và làm việc trong một môi trường được gọi là ngành dịch vụ và thành công không chỉ dựa vào làm tốt công việc trên khía cạnh kỹ thuật mà còn là làm hài lòng khách hàng bằng mọi cách, thậm chí nếu một ai trong số họ tỏ ra quá quan trọng hóa vấn đề thì anh cũng phải làm họ thấy thoải mái.

Khi tư vấn viên nhìn vào Bảng dự báo dòng tiền của anh, anh ta đã nói rằng thậm chí nếu tất cả mọi thứ đều đang diễn ra đúng với kế hoạch thì Alexander vẫn phải nộp thuế. Khoản chi phí khổng lồ đó sẽ có thể được giảm xuống trong khoảng thời gian 18 tháng hay hai năm, sẽ tốt hơn nếu như các khoản chi tiêu được sắp xếp lại. Anh ta gợi ý rằng 20% trong tổng doanh thu vượt quá 650 bảng/tháng nên được gửi vào tài khoản ngân hàng phát triển gia cư. Điều này không chỉ giúp Alexander đóng thuế đúng hạn mà còn giúp anh có thêm tiền lãi suất trong khoảng thời gian để tiền trong tài khoản.

Kết quả là, sau cuộc phỏng vấn, Alexander đã thay đổi phương thức làm việc của anh và trong sáu tháng tiếp đó, anh đã có

thêm nhiều lời mời làm việc tại các hộ gia đình nhờ được giới thiệu. Thực tế, trong bảng dự báo dòng tiền, doanh thu trong tháng 6 đã cao hơn mong đợi.

Ví dụ 5.2: Rosemary Rambler và Muriel Tonks (trang 99)

Trong suốt sáu tháng đầu, Rosemary và Muriel nhận thấy họ có nguy cơ bị phá sản do xưởng đúc Stanislavski đang ngày càng tụt dốc. Không chỉ sản xuất trong tháng 3, 4, 5 bị ảnh hưởng mà kế hoạch sản xuất cho cả năm cũng đang gặp nguy cơ không đạt chỉ tiêu.

Muriel đã soạn thảo một lịch chi tiêu mới cho cả năm. Trong ba tháng đầu, cô sẽ ghi chú những gì đã xảy ra trên thực tế; cho chín tháng tiếp theo, các con số sẽ được dựa vào sản lượng sản xuất tại xưởng đúc và tiết kiệm chi phí quảng cáo, bởi sẽ thật vô ích khi quảng cáo sản phẩm mà họ chưa sản xuất ra để bán. Kết quả được chỉ ra ở bảng 12.2 không hề khả quan.

Cần phải đưa ra những hành động cụ thể ngay. Rosemary và Muriel đã tới gặp giám đốc quản lý của xưởng đúc Stanislavski. Cuộc gặp gỡ có phần sôi nổi. Vị giám đốc quản lý hứa sẽ làm tất cả những gì ông có thể nhưng ông lại nói quá nhiều về những khó khăn của chính mình và Rosemary cùng Muriel lại đang mua hàng của ông với giá tương đối rẻ. Sau đó, Rosemary đã tìm đến một xưởng đúc khác tại khu vực Bristol. Tại đây, cô đã nhận được những lời khuyên bổ ích và một hợp đồng đã được ký kết, nội dung là làm bốn bức tượng/tháng. Đơn hàng sẽ được đặt ngay lập tức với cam kết bốn bức/tháng trong khoảng thời gian là sáu tháng.

Những công trình rèn mới, bao gồm cả bức con sư tử đang chồm lên (trở nên khá nổi tiếng) đã được chuyển tới Bristol. Ngay sau khi vị giám đốc quản lý của Stanislavski biết được tin này, ông đã viếng thăm Rosemary. Ông nói ông có tin mới

tốt lành cho cô. Ông đã vượt qua thời kỳ khó khăn và vào cuối tháng tới có thể họ sẽ tăng sản lượng đặt hàng lên năm bức/tháng. Trong vòng bốn tháng, đơn đặt hàng cho mỗi tháng đã tăng lên 10 bức và cũng không hề có sự gia tăng trong giá cả.

Khi các đơn đặt hàng liên tục về, Rosemary và Muriel nhận ra rằng họ có thể bán bất kỳ sản phẩm nào họ sản xuất. Bảng dự báo dòng tiền lại được chỉnh sửa để phù hợp với tình hình mới. Lần này họ đưa thêm chi phí cho thiết kế và khuôn đúc vào bảng bởi có nhiều nhu cầu về sự đa dạng của các sản phẩm và họ cần phải thuê một ai đó trợ giúp họ.

Vào giai đoạn cuối của sáu tháng, bảng dự kiến chi tiêu lại được điều chỉnh thêm lần nữa, lần này Muriel đưa số liệu chính thức của nửa năm đầu và tăng con số của những tháng sau đó. Bảng dự báo dòng tiền mới được mô tả ở bảng 12.3.

Hiện tại, Rosemary và Muriel theo dõi công việc kinh doanh dựa trên Bảng dự kiến chi tiêu mới và nhu cầu đặt hàng tương đối nhiều. Họ đã có được một kế toán từ Belt & Braces trong một lần thảo luận. Họ buộc phải tiến hành những nhiệm vụ sau:

Tiến hành những qui trình marketing và quảng cáo giống nhau.

Thiết kế nhiều mẫu mã tượng (một công ty kinh doanh khách sạn viết "mọi người không muốn nhìn thấy một Nàng tiên cá Copenhagen tại mọi phòng nghỉ trên toàn nước Anh");

Tiếp tục theo đuổi ý tưởng của Muriel; tiến hành sản xuất những bức tượng nhỏ cho các hộ gia đình cá thể hay những khu vườn;

Thuê một trợ lý, ưu tiên tốt nghiệp đại học chuyên ngành nghệ thuật để tăng sản lượng;

Tìm kiếm một xưởng đúc khác để vừa có thể giữ được hai nhà cung cấp hiện tại vừa có thêm nhà cung cấp mới phục vụ cho quá trình mở rộng sản xuất.

Bảng 12.2 Bảng dự báo dòng tiền của Muriel

Rosemary Rambler và Muriel Tonks
Bảng dự báo lợi nhuận, thua lỗ và dòng tiền lần 1
Sau ba tháng hoạt động

Lợi nhuận và thua lỗ

	Tháng 1	Tháng 2	Tháng 3	Tháng 4	Tháng 5	Tháng 6	Tháng 7	Tháng 8	Tháng 9	Tháng 10	Tháng 11	Tháng 12	Tổng cộng
Số lượng tượng đã bán được	1	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	35
Doanh thu	650	1.300	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	2.600	2.600	2.600	22.750
Thấp hơn													
Sắt và gang	285	570	570	855	855	855	855	855	855	1.140	1.140	1.140	9.975
Khuôn và thiết kế	20	40	40	60	60	60	60	60	60	80	80	80	700
Tổng vượt trội	962	962	962	962	962	962	962	962	962	962	962	962	11.544
Lãi suất	47	47	47	47	47	4747	47	47	47	41	41	41	546
Lương													0
Thâm hụt	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	804
Lợi nhuận	-731	-386	-386	-41	-41	-41	-41	-41	-41	310	310	310	-819

Dự báo dòng tiền

	Tháng 1	Tháng 2	Tháng 3	Tháng 4	Tháng 5	Tháng 6	Tháng 7	Tháng 8	Tháng 9	Tháng 10	Tháng 11	Tháng 12	Tổng cộng
Doanh thu bán hàng		764	1.528	1.528	2.291	2.291	2.291	2.291	2.291	2.291	3.055	3.055	23.676
Vay	4.000												4.000
Doanh thu khác	4.000												4.000
Tổng doanh thu	8.000	764	1.528	1.528	2.291	2.291	2.291	2.291	2.291	2.291	3.055	3.055	31.676
Chi trả cho:													
Thép và gang	0	670	670	1.005	1.005	1.005	1.005	1.005	1.005	1.340	1.340	1.340	11.390
Vật liệu đúc	453	340	0	57	230	230	57	57	230	230	57	57	1.998
Lương	65	65				60				60			250
Tổng vượt trội	2.191	788	878	1.046	529	644	1.796	529	644	1.046	489	604	11.185
Lãi suất			141			141			141			123	546
Các chi phí nhân công khác													
Thiết kế/vẽ	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000
Thanh toán vốn	3.600												3.600
Thuế VAT				-705			45			81			-579
Tái thanh khoản nợ vay									500			500	1.000
Tổng chi trả	6.810	2.363	2.189	1.903	2.264	2.580	3.403	2.091	3.020	3.257	2.386	3.124	35.390
Cân bằng	1.190	-1.599	-661	-375	27	-209	-1.112	200	-729	-966	669	-69	-3.714
Số dư ngân hàng	1.190	-409	-1.070	1.445	-1.418	-1.707	-2.819	-2.619	-3.348	-4,314	-3.645	-3.714	

Bảng 12.3 Bảng dự báo dòng tiền đã được chỉnh sửa của Rosemary và Muriel

Rosemary Rambler và Muriel Tonks
Bảng dự báo lợi nhuận, thua lỗ và dòng tiền lần 2
Sau khi thương lượng cho những hợp đồng sản xuất mới

Lợi nhuận và thua lỗ

	Tháng 1	Tháng 2	Tháng 3	Tháng 4	Tháng 5	Tháng 6	Tháng 7	Tháng 8	Tháng 9	Tháng 10	Tháng 11	Tháng 12	Tổng cộng
Số lượng tượng đã bán được	1	2	2	3	7	9	9	9	10	12	14	14	92
Doanh thu	650	1.300	1.300	1.950	4.550	5.850	5.850	5.850	6.500	7.800	9.100	9.100	59.800
Thấp hơn													
Sắt và gang	285	570	570	855	1.995	2.565	2.565	2.565	2.850	3.420	3.990	3.990	26.220
Khuôn và thiết kế	20	40	40	60	140	180	180	180	200	240	280	280	1.840
Tổng vượt trội	962	962	962	962	962	962	962	962	962	962	962	962	11.544
Lãi suất	47	47	47	47	47	47	47	47	47	41	41	41	546
Lương									200	200	200	200	800
Thâm hụt	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	804
Lợi nhuận	-731	-386	-386	-41	1.339	2.029	2.029	2.029	2.174	2.870	3.560	3.560	18.046

Dự báo dòng tiền

	Tháng 1	Tháng 2	Tháng 3	Tháng 4	Tháng 5	Tháng 6	Tháng 7	Tháng 8	Tháng 9	Tháng 10	Tháng 11	Tháng 12	Tổng cộng
Doanh thu bán hàng		764	1.528	1.528	2.291	5.346	6.874	6.874	6.874	7.638	9.165	10.693	59.573
Vay	4.000												4.000
Doanh thu khác	4.000												4.000
Tổng doanh thu	8.000	764	1.528	1.528	2.291	5.346	6.874	6.874	6.874	7.638	9.165	10.693	67.573
Chi trả cho:													
Thép và gang	0	670	670	1.005	2.344	3.014	3.014	3.014	3.349	4.019	4.688	4.688	30.474
Vật liệu đúc	453	340	0	230	230	230	230	230	230	230	230	230	2.863
Lương	65	65				60	250	250	250	250	250	250	1.690
Tổng vượt trội	2.191	788	878	1.046	529	644	1.796	529	644	1.046	489	604	11.185
Lãi suất			141			141			141			123	546
Các chi phí nhân công khác									200	200	200	200	800
Thiết kế/vẽ	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000
Thanh toán vốn	3.600												3.600
Thuế VAT				-705			68			1.015			378
Tái thanh khoản nợ vay									500			500	1.000
Tổng chi trả	6.810	2.363	2.189	2.076	3.603	4.589	5.858	4.523	5.814	7.260	6.357	7.095	58.536
Cân bằng	1.190	-1.599	-661	-548	-1.312	757	1.016	2.351	1.060	378	2.808	3.597	9.037
Số dư ngân hàng	1,190	-409	-1.070	-1.618	-2.930	-2.173	-1.157	1.194	2.254	2.632	5.440	9.037	

Người kế toán đã chúc mừng họ vì những tiến bộ họ đã đạt được và nói rằng họ sẽ sớm có được một doanh nghiệp đáng để tự hào.

Người kế toán này cũng gợi ý họ nên đưa sản phẩm bán rộng rãi trên thị trường thế giới thông qua bán hàng trực tuyến. Muriel cảm thấy khá hứng thú với ý tưởng này và đã thuê một chuyên viên thiết kế quản trị trang web cho mình. Kết quả thật bất ngờ. Ngay trong tuần đầu tiên, họ đã nhận được hai đơn đặt hàng từ Phần Lan sản xuất bức tượng Winston Churchill. Điều này cũng có nghĩa là một tương lai xán lạn đang bắt đầu với cả hai người phụ nữ này.

Ví dụ 3.2: Nicola Grant (trang 64)

Xem lại kế hoạch kinh doanh của Nicola Grant, bạn có thể thấy bản kế hoạch đó hầu như khó có thể khiến người khác khởi nghiệp được. Vài tháng sau đó, cô cảm thấy vui khi công việc kinh doanh hàng tạp phẩm của ông bà Smith đang đi xuống dốc. Tuy nhiên, việc lên kế hoạch, tính toán con số nhiều lần và quyết tâm không từ bỏ giấc mơ đã thuyết phục Nicola rằng cô không ngu ngốc và yếu đuối như trước đó. Trước khi kết hôn, Nicola đã làm việc tại một văn phòng, rồi cô quyết định tham gia một khóa học tại trường Cao đẳng Adult Education để học phần mềm tin học văn phòng và công nghệ thông tin cơ bản. Hiện tại cô đang làm một công việc bán thời gian tại một văn phòng ở Witherspool và cô cảm thấy khá hài lòng về mọi thứ.

Ví dụ 4.2: Robert Herrick và Deirdre Williams (trang 78)

Ngân hàng địa phương đã chấp nhận cho một khoản vay, áp dụng theo chương trình vay có đảm bảo (LGS). Thật không may, họ đã không biết trước sẽ có sự trì hoãn trong việc cho thuê nhà. Các luật sư - Redd của Herring & Co, đại diện cho công ty và Manyana của Manyana & Holiday, đại diện cho chủ nhà - không thể hoàn thành được thủ tục cho dù có những hỗ trợ kịp thời và tận tình dẫn đến vụ việc kéo dài sang tận năm mới.

Việc trì hoãn đã gây ra hàng loạt hậu quả:

Công ty đã phải trì hoãn hai tháng không đưa ra dịch vụ toàn diện cho kinh doanh điện. Điều này đã tạo cho đối thủ cạnh tranh là Bradfield có cơ hội đẩy mạnh dịch vụ của họ và mở thêm công ty cung cấp đồ điện tại thị trấn – Ourtown Electrical Supplies - được xem là công ty khá phát triển vì đã mở được một chi nhánh tại Witherspool.

Hai trong số những kỹ sư điện đã lên kế hoạch vay vốn từ chương trình EIS cảm thấy chán nản và rút lui. Để giảm khoản thâm hụt, ông Lamplight đã chấp nhận hoãn thanh toán một phần của khoản tiền ông nhận được từ số hàng hóa tương đương 4.000 bảng.

Công ty bị tồn kho nhiều loại bóng đèn trang trí vốn đã được đặt cho mùa Giáng sinh (vẫn có thể hoãn chỉ một hoặc hai đơn đặt hàng mà không bị phạt). Chi phí thực sự trở nên quá tải khi kế hoạch kinh doanh trên phố Verges chỉ mới bắt đầu, đến nỗi họ đã phải để biển "thanh lý" trước cửa hàng.

Việc khai trương gala diễn ra vào cuối năm. Bobby Lovebird không còn khả năng tham dự và mọi thứ trở nên tồi tệ.

Việc thu xếp giấy tờ luật pháp trở nên phức tạp hơn họ nghĩ và chi phí cho vụ việc cũng tăng gấp đôi so với dự trù. Thật không may, về vấn đề thuê văn phòng, công ty Ourtown Electrical Supplies phải chịu toàn bộ chi phí.

Bảng 12.4 *Bảng dự báo lợi nhuận và dòng tiền của công ty Ourtown Electrical Supplies*

Ourtown Electrical Supplies Ltd.

Kế hoạch tài chính cho năm kinh doanh thứ nhất

Chỉnh sửa sau sáu tháng hoạt động

Lợi nhuận và thua lỗ

	Tháng 2	Tháng 3	Tháng 4	Tháng 5	Tháng 6	Tháng 7	Tháng 8	Tháng 9	Tháng 10	Tháng 11	Tháng 12	Tháng 1	Tổng cộng
Doanh thu	11.858	16.455	19.509	21.867	25.492	28.202	28.100	29.600	22.200	34.000	37.000	37.000	311.283
Thấp hơn													
Chi phí cho SP bán ra	8.398	12.576	14.085	15.834	18.597	20.614	20.518	21.680	16.260	24.775	27.100	27.100	227.537
Tổng vượt trội	6.373	6.373	6.373	6.373	6.373	6.373	6.373	6.373	6.373	6.373	6.373	6.373	76.476
Lãi suất cho số tiền chi trội			105	30	75	75	90	75	63	60	30		603
Lãi suất vay	333	315	298	280	263	245	228	210	193	175	158	140	2.838
Thâm hụt	313	677	677	677	677	677	677	677	677	677	677	677	7.760
Lợi nhuận thuần	-3.559	-3.486	-2.029	-1.327	-493	218	214	585	-1.366	1.940	2.662	2.710	-3.931

***Bảng 12.4** (Tiếp tục)*

Dự báo dòng tiền

	Tháng 2	Tháng 3	Tháng 4	Tháng 5	Tháng 6	Tháng 7	Tháng 8	Tháng 9	Tháng 10	Tháng 11	Tháng 12	Tháng 1	Tổng cộng
Doanh thu kinh doanh	3.483	13.193	19.421	23.077	26.342	30.111	32.630	33.476	32.342	30.856	38.752	42.947	
Vay	30.000												
Vốn dự kiến	50.000												
Tổng doanh thu	83.483	13.193	19.421	23.077	26.342	30.111	32.630	33.476	32.342	30.856	38.752	42.947	
Phí mua hàng	2.045	19.876	14.954	16.756	18.930	22.089	24.210	24.245	24.837	20.106	29.384	31.843	
Tổng vượt trội	11.504	9.323	6.612	5.906	4.197	4.887	5.756	6.760	4.887	5.656	6.455	4.582	
Lãi suất			1.048			968			858			563	
Trả nợ	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	
Vốn	17.625	20.563											
Vốn khai trương	15.275						4.700						
Thuế VAT													
Phí khai hàng (gồm VAT)													
VAT				-6.243			2.963			2.769			
Tổng chi	47.949	30.699	44.677	17.919	24.627	29.444	39.129	32.505	32.082	30.031	37.339	38.488	
Nguồn tiền mặt	35.535	-17.506	-25.255	5.158	1.716	667	-6.499	971	260	824	1.412	4.459	
Ngân hàng													
Số dư ban đầu	0	35.535	18.028	-7.227	-2.069	-353	313	-6.185	-5.214	-4.954	-4.130	-2.717	
Số dư lần cuối	35.535	18.028	-7.227	-2.069	-353	313	-6.185	-5.214	-4.954	-4.130	-2.717	1.742	

Ảnh hưởng lâu dài của việc hoãn khai trương – nhường cơ hội cho đối thủ cạnh tranh, gây thất vọng cho khách hàng quan trọng v.v... – thật khó có thể nói rõ được, nhưng kể cả về ngắn hạn thì nó cũng ảnh hưởng nghiêm trọng tới nguồn chi tiêu nếu công ty không cấp thêm nguồn ngân sách theo dạng tài chính sau khi phân tích chặt chẽ những yêu cầu được đưa ra.

Và theo tự nhiên, cuối cùng công ty đã thoát nạn. Các nhà thầu điện địa phương đều trung thành và công ty đã chứng minh rằng mình có thể cung cấp dịch vụ tốt nhất và tiết kiệm nhất. Công chúng bắt đầu đến thăm phòng trưng bày mới, tạo tiềm năng cho công việc kinh doanh bán lẻ tương lai.

Mặc dù khi rơi vào tình huống tiến thoái lưỡng nan, công ty còn chưa hoạt động được sáu tháng nhưng cuốn sách đã chỉ ra rằng doanh thu không phải là mục tiêu của những tháng; và thực tế thì doanh thu cũng đã tăng một chút so với ước tính ban đầu. Tất cả mọi người đều có quyền hi vọng vào một tương lai xán lạn cho dù mọi việc diễn ra không suôn sẻ từ đầu.

Vị kế toán đã soạn lại bản dự báo dòng tiền, lỗ lãi đến tận cuối năm, bao gồm cả chi phí thực tế trong vòng 5 tháng đầu (bảng 12.4). Họ cho rằng cho tới cuối năm, công ty sẽ đạt được mục tiêu kinh doanh tháng. Nhưng việc trì hoãn thuê văn phòng – việc lẽ ra không được xảy ra trong thời điểm tồi tệ nhất của năm – đã có ảnh hưởng đáng kể tới lợi nhuận cũng như số dư tại ngân hàng (như bạn có thể nhìn từ bảng).

Theo lẽ thường, một khi bạn đã thống nhất theo kế hoạch, bất cứ trì hoãn nào trong lúc bắt đầu cũng phải trả giá khá đắt. Trong trường hợp này, đó là sự trì hoãn liên quan đến việc pháp luật nhưng đó cũng chính là sự trì hoãn của nhà thầu xây dựng, sự thất bại của một nhà tài trợ tài chính dẫn đến không đủ tài chính hay không vận chuyển máy móc tới hay hàng tá

chuyện khác có thể xảy ra. Tôi có biết một doanh nghiệp đã đầu tư 250.000 bảng nhưng do một số phần mềm máy tính đã không được kiểm tra toàn bộ và không chạy tốt cho tới nửa tháng sau khi khai trương, cả công ty đó đã bị sụp đổ và tất cả các thành viên đầu tư đều trắng tay.

Đừng tin tưởng vào bất kỳ lời hứa giao hàng nào hay cho phép những trì hoãn nghiêm trọng nào. Nhưng đừng để nhà thầu của bạn biết về những điều đó. Nếu không, họ sẽ cố giành lại những đặc ân và gây ra chậm trễ. Nếu có thể, hãy khéo léo đưa ra những điều khoản phạt cho việc chậm trễ.

Ví dụ 4.3: Osbert Wilkinson (trang 89)

Nhà hàng của Osbert đã rất thành công trong ba tháng qua. Hầu như tối nào nhà hàng cũng đông khách. Số khách trung bình một tối khoảng 42 người, cao hơn con số 32 người mà ông từng mong đợi. Đầu bếp và đối tác của ông - Guy Loosey - đã chế biến những bữa ăn tuyệt vời với những khẩu vị phù hợp cho từng thực khách và nhân viên của anh thì rất nhiệt tình với khách hàng. Họ thậm chí còn không để khách phải đứng xếp hàng đợi thanh toán. Hơn thế nữa, anh có thể có được khoản thanh toán tính trên đầu người cao hơn nhiều so với ước tính. Có lẽ một phần quan trọng đóng góp vào thành công đó chính là sự lựa chọn âm nhạc của anh. Anh đã đọc một bài báo trên tờ kinh doanh và trong đó một nhà tâm lý học đã gợi ý rằng âm nhạc cho "thị trường thượng lưu" cũng sẽ gắn liền với ẩm thực "thị trường thượng lưu". Osbert - bản thân cũng là một người yêu âm nhạc - tin tưởng rằng chính Mozart đã giúp ông tăng doanh thu bán hàng.

Thậm chí, Osbert còn dành giá ưu đãi cho bữa trưa vì mục tiêu chính của ông là doanh nhân địa phương muốn tạo ra những

bữa trưa gây ấn tượng với khách hàng. Trong nhiều tuần liền, khách hàng tới ăn trưa luôn đông chật kín quán. Sau đó lượng khách bắt đầu giảm. Quán của Osbert hơi xa trung tâm thành phố, vì thế khá bất tiện cho khách hàng đi bộ tới. Vào buổi tối, chỗ để xe cho khách có thể đáp ứng được nhưng buổi trưa thì vỉa hè đều chật kín. Ông nghĩ rằng mình có thể tìm ra giải pháp bằng cách khách hàng có thể để xe dọc theo một cửa hàng gần đó của một anh thợ tráng phim. Phương pháp này có hiệu quả cho tới một buổi sáng khu đất trống ấy bỗng ngập đầy nguyên liệu của một nhà thầu. Người chủ cửa hàng đã bán khu đó mà không hề báo cho Osbert. Công việc kinh doanh bữa trưa đang khởi sắc bỗng trở nên tiêu tan ngoại trừ vào thứ Bảy và Chủ nhật khi chỗ để xe còn trống.

Osbert xem xét lại kế hoạch của mình. Những nhân viên phục vụ bữa trưa sẽ phải bị cắt giảm do những bữa trưa cuối tuần không thể đủ chi phí bù lỗ cho cả tuần. Khoản vượt trội cho bữa trưa đã được giảm từ 40.000 bảng còn 12.000 bảng, tuy nhiên tỉ lệ chi phí vượt trội của bữa trưa trong tổng số phụ trội cố định đã giảm đi nhiều. Điều này thực sự là may mắn vì lợi nhuận mà ông thu được đầu tiên đó là giảm chi phí thua lỗ cho năm bữa trưa. Osbert đang tiến hành kinh doanh khá tốt và ông cảm thấy hài lòng về điều đó.

Vấn đề quá tải khu để xe cho khách đang trở thành vấn đề khó khăn chung cho nhiều kiểu kinh doanh mô hình nhỏ. Thỉnh thoảng, tự nhiên những hàng rào màu vàng đặt trên đường đã khiến các chủ cửa hàng điêu đứng vì họ không có cơ hội hay khả năng để chuyển đến những khu vực có chỗ để xe riêng cho khách. Vì vậy, bây giờ bạn có thể tưởng tượng được việc quá tải khu đỗ xe sẽ ảnh hưởng như thế nào đến bạn; điều này cũng không chỉ áp dụng cho các nhà kinh doanh bán lẻ.

Ví dụ 5.1: Marcus Garside (trang 98)

Marcus cảm thấy khá hài lòng với việc kinh doanh của mình. Hơn thế, cuộc kiểm tra cho thấy rằng những thiết kế dây đai an toàn của anh tốt hơn hẳn những sản phẩm cùng loại khác có trên thị trường. Tuy nhiên, hiện tại anh bắt đầu gặp khó khăn. Anh nghĩ rằng một khi đã phát triển và xin cấp bằng sáng chế cho những sản phẩm của mình, anh sẽ có thể tìm một đại lý hay một nhà môi giới bán bằng sáng chế đó của anh, nhưng anh không thể tìm được ai. Cơ quan cấp bằng sáng chế không thể giúp gì cho anh vì lý do đạo đức nghề nghiệp và kế toán lẫn luật sư của anh cũng không thể tìm ra giải pháp giúp anh. Có hai tổ chức phi lợi nhuận đã đưa ra những gợi ý nhưng trên thực tế, Marcus phải tự mình bán bằng sáng chế. Như đã được đề cập ở Chương 5, sự nghiệp của người sáng chế gặp nhiều chông gai, đặc biệt là tại Anh.

Hoang mang nhưng Marcus vẫn quyết tâm tìm ra một công ty mua sản phẩm của anh. Giống như những người khác, anh tìm đến các công ty địa phương trước và sau đó là trên toàn nước Anh. Tất cả đều làm anh thất vọng, họ đưa ra hết lý do này đến lý do khác để từ chối. Tuy nhiên, một tổ chức marketing tỏ ra khá ấn tượng với sản phẩm của anh và một vị giám đốc đã đề nghị một cuộc mua bán: Nếu Marcus tự lập công ty của chính anh để sản xuất sản phẩm này, công ty ông sẽ hỗ trợ marketing bán sản phẩm giúp anh, đổi lại ông sẽ được mua sản phẩm với giá ưu đãi trong vòng 3 năm. Như vậy sẽ càng khó hơn cho anh trong việc đi tìm nhà tài trợ, giúp anh lập công ty. Là một người hào phóng và biết cư xử, Marcus cảm ơn công ty đó và lịch sự từ chối lời đề nghị.

Trong lúc tìm kiếm, Marcus đã nhận được hai lời đề nghị tiềm năng: một từ công ty Ý và một từ Đài Loan. Một công ty luật thương mại ở Luân Đôn đang đại diện cho anh thương thuyết với họ và anh hi vọng sẽ có một hợp đồng thỏa mãn cả đôi bên được ký kết.

Ví dụ 5.3: Công ty sản xuất Turbotte (trang 111)

Công ty đã có sự khởi đầu khá thuận lợi. Ngân hàng The Home Counties đã chấp nhận cho họ vay vốn, tổ chức và phương pháp kinh doanh của công ty đều hoạt động hiệu quả. Galligaskin và Breeks đang bán được khối lượng lớn gậy bi-a. Tất cả đều đang theo kế hoạch và quá trình tập huấn cho nhân viên cũng tốt đẹp.

Tuy nhiên, sau bốn tháng, James Turbotte đã bắt đầu khảo sát thị trường, trong chuyến khảo sát này ông đã mắc phải một sai lầm lớn. Một công ty Úc tỏ ra rất ấn tượng với sản phẩm của ông, công ty đó đã đề nghị một đơn hàng lớn và ông chấp nhận. Việc sản xuất với sản lượng quá lớn như vậy hoàn toàn vượt quá khả năng của công ty. James tính toán những yếu tố cần thiết và khi kiểm tra lại mọi yếu tố thì việc này cũng có thể giải quyết được. Bằng nỗ lực lớn cùng việc dành thời gian tập trung sản xuất, cuối cùng công ty cũng hoàn thành hợp đồng đúng thời hạn mà không vi phạm bất kỳ điều khoản nào. Tuy nhiên, khi tính lại chi phí vốn bỏ ra, đơn đặt hàng này đã làm ông thua lỗ lớn. James đã không cẩn thận tính toán khối lượng cũng như thời gian của đơn đặt hàng để đưa ra mức giá chuẩn cho công ty kia.

Giám đốc tài chính Jullian Watcherman đã rất bực tức và khi James đang trên đường trở về Anh thì một cuộc họp Ban giám đốc bão táp đã xảy ra. Công ty từ trước đến giờ vốn thành công đã đến điểm giới hạn tài chính và ngân hàng thì không thể hoặc không hỗ trợ. Như là phương sách cuối cùng, James cố gắng để phía Úc xem xét lại hợp đồng. Nhưng những người Úc từng rất hiếu khách kia lại trở thành những người cố chấp, khoản chiết khấu đã làm tiêu tan lợi nhuận trong đơn đặt hàng.

Nhằm giúp công ty thoát khỏi cơn nguy kịch, Ban giám đốc quyết định không nhận lương trong những tháng quyết định và công ty sẽ cố gắng vượt qua. Thực tế tình hình công ty bây giờ giống như hồi phục niềm tin cho một tương lai phát triển.

TÁI BÚT

Trong những trang trước, tôi đã miêu tả một số yếu tố cần thiết một người phải có nếu họ muốn khởi nghiệp kinh doanh. Nhưng luôn có một triết lý: đó là anh/cô ấy phải có lòng can đảm. Nếu bạn tỏ ra quá sợ hãi thì không nên bắt đầu kinh doanh hay mua lại cơ ngơi từ người khác. Bạn sẽ an toàn nếu chỉ làm tại cơ quan, công sở.

Một trong những công việc đầu tiên tôi được giao làm đó là vào năm 1946, ngay sau Thế chiến thứ hai, tôi phải tới gặp và nói chuyện với một người đàn ông trung niên để thuyết phục ông bán lại cửa hàng thuốc nhỏ. Trước đó, ông đã từng là nhân viên trong một trại giam. Tôi đã được phái đến để khuyến khích và nhấn mạnh tiềm năng của cửa hàng. Vào ngày đầu tiên tại cửa hàng, tôi đã chứng kiến sự suy sụp của ông. Ông là một người đàn ông Irenland hiền hậu và tôi đã cố gắng giúp ông vượt qua ngày hôm đó, nhưng đến tối ông đã uống thuốc độc tự vẫn. Ông không đủ cam đảm để tự chịu trách nhiệm cho công việc. Lẽ ra, ông nên ở trong khu trại giam, như vậy ông sẽ được an toàn.

Trong cuốn sách của tôi, Alexander Battersby - thợ mộc và Tiến sĩ K. J. Allan - nhà khoa học về kinh doanh ít nhất cũng có một điểm chung đó là: Họ có trái tim cứng cáp đủ để giúp họ đi qua khó khăn.

Một điểm chung khác mà họ cũng giống với những doanh nhân đó là tinh thần trách nhiệm. Tôi muốn sử

dụng từ này với nghĩa thực của nó, tức họ phải tìm ra mọi câu trả lời cho công việc của họ. Nếu họ thành công, họ sẽ có được phần thưởng, nếu họ thất bại, họ sẽ phải tự mình gánh vác. Đồng tiền mà họ có sẽ tương ứng với những tình huống trên. Nếu Alexander Battersby được ai đó lựa chọn về làm việc cho họ, ông chủ của anh sẽ phải ký séc trả tiền vì anh đã làm việc tốt. Tất cả mọi người đều được đánh giá như nhau ở trên khắp thế giới, không riêng gì ở Whitehall.

NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

207 Đường Giải Phóng, Hà Nội
ĐT: (04) 3 628 2486; Fax: (04) 3 628 2485
Website: http://nxb.neu.edu.vn
Email: nxb@neu.edu.vn

LẬP KẾ HOẠCH KINH DOANH

Chịu trách nhiệm xuất bản

NGUYỄN ANH TÚ

* Biên tập: Trần Vũ Nhân
* Kỹ thuật vi tính: Hoàng Vi
* Thiết kế bìa: Nhật Nam
* Sửa bản in: Thanh Minh

Liên kết xuất bản: Công ty Cổ phần Sách Thái Hà
Trụ sở chính: 119-C5 Phố Tô Hiệu - Cầu Giấy - Hà Nội
Tel: (04) 3793 0480 - (04) 3756 9374
VP-TPHCM: 533/9 Huỳnh Văn Bánh - phường 14 - quận Phú Nhuận
Tel: (08) 6276 1719; Fax: (08) 3991 3276
Website: www.thaihabooks.com

In 2.000 cuốn, khổ 15,5 x 24cm. In tại Công ty TNHH IN - TM Thuật Phát
Giấy đăng ký KHXB số: 411-2010/CXB/03-299/ĐHKTQDHN.
Quyết định xuất bản số: 296/QĐ-NXBĐHKTQDHN.
In xong và nộp lưu chiểu quí II năm 2010.