

# XÂY DỰNG KẾ HOẠCH MARKETING

Kế hoạch marketing phải rõ ràng, xúc tích và là tài liệu đã được cân nhắc kỹ lưỡng giúp hướng dẫn bạn thực hiện chương trình marketing. Nó nên tập trung vào mục tiêu marketing của bạn và bạn sẽ làm thế nào để đạt được các mục tiêu đó. Dù công ty bạn cung cấp sản phẩm hay dịch vụ, kế hoạch marketing vẫn rất cần thiết và quyết định sự thành công của bạn.

Sáu yếu tố cơ bản để hình thành một kế hoạch marketing tốt được đưa ra dưới đây. Bạn chỉ cần viết một hay hai câu cho mỗi phần.... hay bạn có thể tách chúng ra thành những điểm nhỏ riêng biệt.

### 1. Mục đích

Mục đích

Mục đích chung của bất kỳ một kế hoạch marketing nào là nhằm làm tối đa hoá lợi nhuận của doanh nghiệp. Nhưng điều này quan trọng như thế nào với công ty bạn? Hãy làm rõ điều đó ở đây. Nếu bạn là nhà thiết kế quần áo cho trẻ em, mục đích của bạn phải là "phải bán được nhiều váy áo cho trẻ con nhất ở mức chi phí đơn vị thấp nhất". Nếu bạn là một chuyên gia vi tính độc lập chuyên giúp đỡ các công ty sử dụng Internet, mục đích của bạn phải là "làm thế nào để có thể bỏ phí thời gian phục vụ với nhiều khách hàng với chi phí thấp nhất có thể".

Có một số điều bạn phải suy tính đến khi thảo ra phần này:

- Mục đích của kế hoạch marketing của bạn phải rõ ràng. Bằng cách đưa ra và soạn thảo thành văn bản, bạn có thể tập trung vào đúng dự định của mình.
- Nhiều doanh nghiệp cho rằng kế hoạch marketing của họ đưa ra công chúng, được in ấn, hay viết thành quảng cáo, vv. Đó không phải là mục đích mà là sách lược. Kết quả cuối cùng của chúng đều là làm tăng lợi nhuận của công ty.

- Nếu bạn gặp khúc mắc trong việc tìm ra câu trả lời cho câu hỏi "mục đích của kế hoạch marketing của tôi là gì?", bạn có thể trả lời câu hỏi " Tại sao tôi phải làm marketing?" Câu trả lời cho hai câu hỏi này là giống nhau.

### 2. Khách hàng mục tiêu của bạn

Khách hàng mục tiêu

Để có thể tiếp cận được với khách hàng mục tiêu, bạn phải biết được họ là ai. Tìm ra đặc điểm nổi bật chung. Họ là các công ty hay cá nhân? Họ tập trung vào một nhóm tuổi, một khu vực hay có cùng khả năng thu nhập? Họ thường mua loại sản phẩm hay dịch vụ của bạn như thế nào? Họ có thường xuyên mua sản phẩm của bạn không? Họ tìm kiếm đặc điểm gì trong sản phẩm?

Bạn không nên sử dụng thuật ngữ chung- thay vì dùng câu "những người muốn mua quần áo cho trẻ nhỏ" bằng câu "ông bà nội ngoại và những người muốn tặng quà đang tìm bộ quần áo đặc biệt cho trẻ sơ sinh".

Cẩn thận không nên ôm đồm nhiều thứ cùng một lúc. Không phải tất cả mọi người đều là khách hàng mục tiêu của bạn. Không phục vụ tất cả mọi khách hàng - hãy phân đoạn thị trường. Nếu bạn bán dầu sưởi nhà trong một khu vực cụ thể nào đó, bạn có thể nhằm mục tiêu marketing vào tất cả các hộ gia đình trong khu vực đó. Nhưng liệu như thế bạn đã sử dụng có hiệu quả tiền bạc và thời gian của mình chưa? Có lẽ là chưa. Bạn nên thu hẹp điểm tập trung của mình lại. Khách hàng mục tiêu của bạn là những người đang sử dụng dầu để sưởi nhà hay là những người đang sử dụng khí ga để sưởi nhưng đang muốn chuyển sang dùng dầu? Hay bạn đang tập trung vào những người vừa mua nhà và chưa quyết định sẽ mua dầu sưởi nhà ở đâu? Bạn bán hàng cho người dân địa phương hay cho các doanh nghiệp ở địa phương?

Có một số điểm khác bạn cũng cần xem xét:

- Phải biết chắc chắn được rằng thị trường mục tiêu của bạn đủ lớn để đáp ứng được các mục tiêu bán hàng của bạn.
- Không nên đoán khách hàng mục tiêu của bạn là ai. Khi có thể tính toán bằng con số thực thông qua khảo sát. Tư vấn một hiệp hội thương mại; Đến thư viện nghiên cứu và tra cứu số liệu thị trường; sử dụng thông tin về nhân khẩu thông qua cuộc tổng điều tra, v.v.
- Khách hàng của sản phẩm hay dịch vụ của bạn không nhất thiết phải là người sử dụng.
- Nếu bạn bán hàng cho các doanh nghiệp, bạn phải nhớ rằng sản phẩm hay dịch vụ của bạn được bán đến tay một cá nhân chứ không phải là một công ty.

### 3. Lợi ích của sản phẩm hay dịch vụ của bạn

Lợi ích của sản phẩm hay dịch vụ của bạn

Bạn không tiếp thị sản phẩm, không tiếp thị dịch vụ; mà bạn tiếp thị những điểm mạnh của sản phẩm của mình. Hãy mô tả chúng ở đây. Hãy xem xét đến các đặc điểm nổi bật của sản phẩm hay dịch vụ của bạn đối với các đối thủ cạnh tranh. Nó còn được biết đến là Điểm độc đáo của sản phẩm của bạn hay USP. Nó có thể là mẫu mã của sản phẩm, kiến trúc của bạn về thị trường, kỹ thuật mới, dịch vụ đặc biệt, tài năng khác thường hay một thứ gì đó. Ví dụ USP của vô tuyến Sony là hình ảnh chất lượng cao của đèn hình Trinitron. USP của Burger King đó là bánh mì kẹp thịt nướng qua lửa.

Hãy xem xét những điểm dưới đây khi bạn phát triển USP của mình:

- Bạn nên xem xét những điểm yếu và điểm mạnh của mình. Khi bạn xác định được chúng, bạn có thể dùng việc tiếp thị thị trường để tối đa hoá điểm mạnh của mình và tối thiểu hoá điểm yếu.
- Bạn cũng nên xem xét điểm yếu và điểm mạnh của các đối thủ cạnh tranh - cốt để có thể tối thiểu hoá điểm mạnh của họ và có được lợi thế cho mình từ những điểm yếu của họ.

### 4. Định vị sản phẩm

### Định vị sản phẩm

Định vị sản phẩm là nét đặc trưng của bạn trên thị trường; làm thế nào để thị trường và đối thủ cạnh tranh nhận biết sản phẩm hay dịch vụ của bạn. Việc định vị sản phẩm của bạn sẽ có ảnh hưởng tới bất kỳ phần nào trong kế hoạch marketing của bạn.

Định vị sản phẩm nên dựa vào lợi ích của sản phẩm bạn đưa ra, khách hàng của bạn là ai, và đối thủ cạnh tranh định vị sản phẩm của họ như thế nào. Hãy đưa ra lời tuyên bố định vị sản phẩm tập trung và cô đọng. Ví dụ, công ty Acme Movers đã đưa ra lời định vị sản phẩm như sau "Công ty ô tô đáng tin cậy nhất trong thành phố". Hai kiến trúc sư chuyên về thiết kế bếp có thể đưa ra các cách định vị hoàn toàn khác nhau - một người có thể là "là một nhà thiết kế sáng tạo nhất cho không gian bếp hiện đại" trong khi người khác có thể lại là nhà thiết kế tiết kiệm chi phí nhất cho khu bếp truyền thống". Bạn nghĩ khu bếp của ai có thể sẽ được tìm thấy ở mô hình gia đình hiện đại và bếp của ai định hướng mục tiêu cho khách hàng có mức sống trung bình?

Một số lời khuyên khi định vị sản phẩm:

- Khi đưa ra lời tuyên bố định vị sản phẩm, bạn nên sử dụng các từ chỉ tính cực độ như "nhất", "tốt nhất", "nhanh nhất", "rẻ nhất", "duy nhất" v.v.
- Nếu như không có nhiều điểm khác biệt giữa sản phẩm của bạn và các đối thủ cạnh tranh, bạn hãy tìm đến các nhu cầu cụ thể hay nhu cầu tự nhiên có ý nghĩa của khách hàng mà chưa được thoả mãn.
- Không được định vị sản phẩm của mình chống lại đối thủ cạnh tranh. Nếu bạn làm như vậy, bạn có thể mất vị trí một khi khách hàng thay đổi hướng quan tâm. Thay vào đó, bạn nên chú trọng nhiều hơn vào những lợi ích của sản phẩm hay dịch vụ của mình.
- Phải rất cẩn thận khi bạn chỉ định vị sản phẩm dựa trên giá thành vì người ta thường coi đó là điều hiển nhiên.
- Không nên định vị sản phẩm chỉ dựa trên hình ảnh. Bạn cần phải định vị sản phẩm bằng cả nội dung lời nói. Nếu không đó sẽ là một thảm họa.

## 5. Sách lược marketing của bạn

Sách lược marketing của bạn

Mô tả sách lược marketing cụ thể, bạn có xu hướng sử dụng chúng để tiếp cận khách hàng mục tiêu chẳng hạn- quảng cáo, quan hệ công chúng hay xúc tiến bán hàng . Chúng là vũ khí trong chiến lược marketing của bạn. Hãy chọn lựa chúng một cách khôn ngoan. Nhưng phải đảm bảo rằng chúng phù hợp và cần thiết cho việc định vị sản phẩm của bạn và sẽ đem lại lợi ích cho sản phẩm.

Không cần thiết phải đề cập rõ trong kế hoạch marketing bạn sẽ sử dụng mỗi thứ vũ khí này như thế nào. Bạn chỉ nên đề cập ngắn gọn mục đích và các sách lược khác nhau. Ví dụ, một chuyên gia Internet có thể viết "Các thông cáo báo chí sẽ nhấn mạnh vào chuyên môn Internet của chúng tôi; "Kỹ năng quản lý cao cấp sẽ được đề cập triển lãm thương mại máy vi tính"; " Quảng cáo in sẽ được đăng chủ yếu ở mục rao vặt trên phần thông tin vi tính hàng tuần của báo The News". Lưu ý rằng kế hoạch marketing của bạn là phần chỉ dẫn cho bạn - bạn không cần phải làm quá chi tiết.

Dưới đây là một số công cụ có thể sử dụng. Ngoài ra còn có rất nhiều các loại công cụ khác mà bạn có thể chọn .

## Xây Dựng Kế Hoạch Marketing

---

- Quảng cáo (in, trên đài, vô tuyến)
- Quyển quảng cáo
- Giấy báo gửi khách hàng
- Quảng cáo trên rao vặt
- Dịch vụ cộng đồng
- Các cuộc thi đấu
- Phiếu giảm giá
- Gửi thư trực tiếp cho khách hàng
- Tổ chức các sự kiện
- Tờ bướm
- Mẫu hàng miễn phí
- Chương trình khách mua hàng thường xuyên
- Đồ phát không (áo thun, bút bi, các sản phẩm quảng cáo khác)
- Yết thị/bày hàng trong cửa hàng
- Bản tin trên mạng
- Bản tin trên mạng
- Bảng yết thị ngoài trời
- Dùng các mối quan hệ cá nhân
- Thư trực tiếp với khách hàng
- Đóng gói sản phẩm
- Trưng bày tại các điểm bán
- Hàng khuyến mại
- Quan hệ công chúng
- Các phương tiện thông tin đại chúng
- Bán thông qua quan hệ
- Bán hàng hạ giá
- Hội thảo
- Tài trợ
- Các trò quảng cáo
- Tiếp thị qua điện thoại
- Triển lãm thương mại
- Trang vàng

### 6. Ngân sách dành cho marketing

#### Ngân sách giành cho Marketing

Thảo luận ngắn gọn xem bạn dự định giành bao nhiêu phần trăm tổng doanh thu bán hàng dự báo được để đầu tư cho marketing. Bạn có thể chia nó thành từng tháng, quý hay năm. Tốt nhất là bạn nên quyết định ngân sách giành cho marketing khi bạn làm các báo cáo tài chính của doanh nghiệp. Con số mà bạn chọn sẽ phụ thuộc rất lớn vào loại hình kinh doanh và mục tiêu của bạn. Nó có thể dao động từ 5% đến 50% hay nhiều hơn. Nếu bạn là một công ty tập trung nhiều vào marketing - ví dụ một công ty bán sản phẩm thông qua gửi thư trực tiếp cho khách hàng hay quảng cáo tạo phản hồi tức thời (direct response advertising) - có lẽ bạn sẽ giành nhiều ngân sách cho marketing hơn là một công ty xây dựng cơ sở khách hàng thông qua hình thức marketing theo quan hệ.

Dưới đây là một số điều bạn cần xem xét khi quyết định ngân sách:

- Bằng cách đưa ra một con số, bạn cam kết ủng hộ kế hoạch marketing của mình. Bạn sẽ biết được nên giành bao nhiêu ngân sách cho các loại hình quảng cáo khác nhau và các sách lược khác
- Đảm bảo bạn có thể theo dõi được hiệu quả của mỗi sách lược marketing. Bạn muốn tối đa hoá lợi nhuận từ khoản đầu tư cho marketing của mình

Akhi bạn nghiên cứu qua mỗi phần, hãy ghi nhớ những lời khuyên cũng như lời gợi ý:

#### **Hình thành kế hoạch marketing đơn giản.**

Nhiều chủ doanh nghiệp nhỏ đi quá sâu vào chi tiết mà quên mất mục tiêu của mình. Bằng cách hình thành kế hoạch marketing đơn giản, bạn có thể tạo ra được một sơ đồ thực hiện công việc rõ ràng tập trung vào những điểm bạn cần phải hoàn thành.



**Soạn thảo kế hoạch marketing thành văn bản (thay vì là nghĩ đến nó và giữ nó trong đầu).**

Rất cần có một văn bản để nhắc nhở bạn những điều bạn phải hoàn thành.

**Phải trực tiếp và rõ ràng.**

Nếu bạn không chắc chắn, hãy nhờ một người bạn, họ hàng, đồng nghiệp hay một nhân viên đọc lại bản kế hoạch của bạn. Họ phải tức thời nắm bắt được mục tiêu của bạn.

**Đừng xây dựng một kế hoạch marketing quá linh hoạt.**

Bạn có thể cố gắng xây dựng một kế hoạch có thể đối phó với mọi tình huống bất ngờ trên thị trường. Nếu thị trường của bạn thay đổi quá nhanh, bạn không thể lường trước điều đó trong bản kế hoạch của bạn. Nhưng khi xây dựng kế hoạch, bạn có thể giữ được mục đích của kế hoạch.

**Thường xuyên xem xét lại kế hoạch marketing - hàng quý, thậm chí hàng tháng.**

Điều đó không có nghĩa là bạn phải xem xét lại kế hoạch hàng tháng. Nhưng bạn phải giành thời gian để đánh giá nó và đảm bảo rằng bạn thực hiện đúng.

**Cuối cùng... không ngừng làm marketing!**

Khi bạn đã xây dựng xong kế hoạch, bạn cần phải hành động. Toàn tâm toàn ý với kế hoạch marketing của bạn. Đừng để bản thân dừng lại. Kiên trì với công việc và bạn sẽ tạo cơ hội cho doanh nghiệp mình phát triển thịnh vượng.

Mẫu về các thành tố trong kế hoạch kinh doanh

**Lợi ích:** Nếu biết rõ về thành phẩm của bạn thì dễ viết hơn nhiều. Các file đính kèm sau đây bao gồm các thành tố của kế hoạch kinh doanh của ba công ty hư cấu. Nghiên cứu phối hợp cả ba công ty này lại, ta sẽ thấy được những yếu tố quan trọng tạo nên một kế hoạch kinh doanh có chất lượng cao. Những tài liệu này không phải là kế hoạch hoàn chỉnh, cũng không phải là khuôn mẫu mà bạn chỉ cần đưa thông tin của doanh nghiệp mình vào là xong. Thay vào đó, những tài liệu này cho thấy bản chất của công việc kinh doanh và đối tượng của kế hoạch ảnh hưởng như thế nào đến nội dung. Sau khi nghiên cứu các kế hoạch này, chủ doanh nghiệp phải xem xét xem kế hoạch kinh doanh của mình cần có những thông tin nào để trở thành kế hoạch kinh doanh tốt nhất.

### Các điểm đặc biệt:

- Kế hoạch kinh doanh của nhà cung cấp dịch vụ bao gồm cả văn bản và bảng tính để minh họa những thông tin cần đưa vào kế hoạch kinh doanh của một doanh nghiệp mới khởi nghiệp.
- Kế hoạch kinh doanh của nhà sản xuất cung cấp những thông tin tài chính bổ sung để phản ánh tình trạng hãng đang hoạt động tốt với một bộ hồ sơ theo dõi về tài chính.
- Kế hoạch kinh doanh của người bán lẻ bao gồm văn bản và các bảng tính để minh họa cách thức đơn giản hoá một kế hoạch cho phù hợp đối tượng sử dụng.
- Kết hợp lại, ba kế hoạch này cho thấy rõ các mối quan tâm khác nhau, và các mối quan tâm này đều phải được giải quyết căn cứ vào bản chất của sản phẩm hoặc dịch vụ của doanh nghiệp.

## KE HOACH MARKETTING

### Tóm tắt về công ty

Công ty xe đạp Breakaway thiết kế và chế tạo sườn xe đạp theo yêu cầu của khách hàng với các tiêu chuẩn kỹ thuật chính xác của các nhà chuyên môn đua xe đạp giỏi nhất thế giới trên địa hình đồi núi và đường bằng. Breakaway có được bản quyền này vì người sáng lập công ty đồng thời là nhà chế tạo giỏi, Ông Mike Giro, đã chế tạo thủ công các sườn xe

đường bằng và đường núi đáp ứng một tiêu chuẩn chung cho tất cả các vận động viên đua xe - loại sườn xe này đã giúp họ chiến thắng trong các cuộc đua.

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

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

### **Tổng quan về hoạt động kinh doanh**

Công ty xe đạp Breakaway do Ông Mike Giro khởi nghiệp vào năm 1990 và bắt đầu chế tạo thủ công các sườn xe đạp có chất lượng cao. Do các loại sườn xe này được những người thực sự say mê xe đạp ưa chuộng, Năm 1993 Breakaway đã chuyển một phân xưởng ở sau nhà ông đến một phân xưởng lớn hơn nằm trên phố LeTour ở Boulder, Colorado. Hiện nay công ty có 10 người, bao gồm cả Ông Giro chịu trách nhiệm thiết kế, chế tạo và thử nghiệm các sườn xe đạp mới. Phần lớn khách hàng mà Breakaway thiết kế sườn xe đều là những vận động viên xe đạp thực thụ, họ yêu cầu những chiếc xe đạp cho

đường bằng và vượt địa hình phải nhẹ, cứng, dễ điều khiển và thích hợp cho việc đua.

### **Cơ cấu kinh doanh**

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

### **Tổ chức**

Mike Giro            Giám đốc điều hành

Steve Brown            Giám đốc Marketing và Bán hàng

Jane Giro            Giám đốc Tài chính và Ngân quỹ

### **Kinh nghiệm quản lý**

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

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

Năm 1990, Ông Giro đã bắt đầu thành lập công ty riêng chuyên chế tạo sườn xe theo yêu cầu khách hàng. Ngay lúc đó, ông đã nhận được hợp đồng chế tạo xe đạp đua cho hai đội đua trong số những đội đua chuyên nghiệp hàng đầu tại Mỹ. Vó hợp đồng này cộng với

một số bài báo khen ngợi trên các tạp chí xuất bản định kỳ, nhu cầu về sườn xe đạp Breakaway tiếp tục tăng lên. Để đáp ứng nhu cầu này, năm 1992, Ông Giro đã thuê sáu nhà chế tạo kiêm thiết kế sườn xe và chuyển đến một xưởng chế tạo lớn hơn gần trung tâm buôn bán Boulder. Kể từ năm 1992, Ông Giro đã được các khách hàng biết đến biết đến nhờ vào những sườn xe đạp leo núi do ông thiết kế cho hai đội đua đồ dốc chuyên nghiệp. Hiện nay, Ông Giro được hưởng một mức lương là 100.000 USD.

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

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

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

này. Bà Giro được hưởng một mức lương là 45.000 USD.

### **Dữ liệu về thị trường**

Theo một nghiên cứu do Bộ Giao thông vận tải thực hiện, số lượng xe đạp tiêu thụ là 25 triệu chiếc. Phần lớn (96%) các loại xe đạp này được sản xuất theo dây chuyền với mức giá trung bình là 200 USD. 4% còn lại là loại xe đạp được chế tạo theo yêu cầu khách hàng có chất lượng cao với mức giá trung bình là 1.500USD. Như vậy, thị trường xe đạp chế tạo theo yêu cầu khách hàng tạo ra một khoản doanh thu là 1,5 tỷ USD từ một triệu sườn xe. Để chuẩn bị cho Đại hội thể thao Olympic mùa hè năm 2000, doanh số dự tính sẽ cao hơn đáng kể. Một nghiên cứu của ngành được thực hiện năm 1997 đã phản ánh rõ số lượng các loại xe đạp và phụ tùng bán ra đã tăng 30% sau Đại hội Olympics mùa hè năm 1996..

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

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

Hiện nay, có hai nhóm đối tượng đi xe đạp chủ yếu – nhóm người đi xe đạp đường bằng và nhóm người đi xe đạp đường núi. Xe đạp đi đường núi đã phổ biến đến nỗi mà hầu hết, nếu không muốn nói là tất cả, các công ty chế tạo sườn xe theo yêu cầu đã đưa vào

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

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

### **Chiến lược Marketing**

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

thường xuyên cũng chính là thị trường mục tiêu mà công ty đang hy vọng nhắm đến. Kết quả là, Breakaway đang ước tính rằng quảng cáo trên internet sẽ làm tăng thêm 5% về lượng bán và doanh thu.

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

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

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

**Thế mạnh.** Những thế mạnh mà Breakaway đưa vào thị trường là rất đáng kể. Breakaway đã gây dựng được một danh tiếng rất tốt với những tay đua xe chuyên nghiệp đường bằng và đường núi tại Mỹ. Với công việc mà Ông Brown đang phụ trách tại Châu Âu. Breakaway vẫn đang tiếp tục chiếm lĩnh thị phần của các công ty chế tạo sườn xe, thậm chí cả những công ty thành lập từ những năm 20. Nhưng thế mạnh lớn nhất của Breakaway là phương pháp tiếp cận đổi mới được sử dụng khi thiết kế và chế tạo sườn xe. Là một công ty có quy mô nhỏ hơn, nên Breakaway có sự linh hoạt hơn so với các đối thủ cạnh tranh lớn trong việc thử nghiệm các chất liệu, mô hình và phương pháp hàn khác nhau, bởi vì không cần phải mất thời gian xin ý kiến của 20 kỹ sư để xem ý kiến nào là tốt nhất. Điều này có nghĩa là điểm đột phá mới nhất trong thiết kế sẽ được thực hiện và thử nghiệm trước khi rời khỏi bàn vẽ của các công ty khác.

**Điểm yếu.** Do quy mô công ty tương đối nhỏ, nên Breakaway không phải là một cái tên được giới đi xe đạp không chuyên biết đến. Nếu Breakaway có nguồn lực để sản xuất nhiều hơn các loại xe đạp được thiết kế theo yêu cầu khách hàng, thì doanh số bán hàng của công ty có thể tăng lên tại thị trường sinh lợi được hình thành bởi những người đi xe đạp



không chuyên, tuy nhiên, họ cũng là những người ham mê xe đạp thực sự và muốn có những thiết bị mới nhất trên thị trường. Hiện nay, năm trong số các nhà chế tạo và thiết kế sườn xe theo yêu cầu có quy mô lớn hơn tại Mỹ và Châu Âu đang chiếm lĩnh thị trường này, qua nghiên cứu cho thấy tổng doanh số thu được từ thị trường này là 800 triệu USD trên quy mô toàn thế giới.

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

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

Loại xe đạp đường núi cũng có một chỗ đứng vững chắc trên thị trường Châu Âu. Trong khi tại Châu Âu, một số người đi xe đạp lâu năm không ưa chuộng loại xe đạp đường núi, điều này đã nhanh chóng biến mất khi thế hệ những tay đua xe đạp mới nhận thấy đi xe đạp đường núi là một hình thức tập luyện hoàn hảo đồng thời cũng là một môn giải trí đơn giản. Do Breakaway luôn luôn tích cực trong các hoạt động tài trợ và tổ chức các giải đua xe đạp đường núi, tên tuổi của công ty đã được thừa nhận tại Mỹ và Châu Âu. Việc được thừa nhận này đã mang lại một thị phần lớn trên thị trường sườn xe đường núi và đường bằng tại Châu Âu và một thị phần đáng kể tại Mỹ. Nếu Breakaway có được nguồn tài chính cần thiết để mở rộng hoạt động thì dự tính tỷ lệ tăng trưởng là 15% dựa trên các số liệu về doanh số và điều kiện thị trường hiện nay.

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

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

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

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

**Chi phí đơn vị.** Bảng dự toán chi tiết dưới đây liệt kê các chi phí về nguyên liệu và lao

động phải bỏ ra khi chế tạo một sườn xe đạp:

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

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

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

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

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

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

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

Thuê một địa điểm gần với xưởng chế tạo hiện tại là một giải pháp thuận lợi, bởi vì việc điều chuyển nhà thiết kế kiêm chế tạo và các nguyên vật liệu giữa các xưởng chế tạo ở hai nơi sẽ dễ dàng hơn. Tuy nhiên, một mặt bằng gần đó có diện tích là 450 m<sup>2</sup> và Breakaway đã tính toán chỉ cần thêm 180 m<sup>2</sup>. Điều này có nghĩa là Breakaway sẽ phải trả 6.6 USD / một m<sup>2</sup> cho 270 m<sup>2</sup> mà công ty không cần dùng đến. Việc chuyển toàn bộ nguyên liệu grafit lưu kho từ xưởng lưu kho đến xưởng chế tạo ở gần đó được xem như một giải pháp tiết kiệm chi phí để tận dụng mặt bằng còn lại. Tuy nhiên, điều này chỉ tiết kiệm cho Breakaway 200 USD một tháng.

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

Như vậy, giải pháp tốt nhất mở ra cho Breakaway là chuyển khối văn phòng hành chính ra khỏi xưởng chế tạo. Đây được coi là giải pháp tốt nhất vì nó không làm gián đoạn công việc của các nhà thiết kế kiêm chế tạo, giá thuê mặt bằng mới cho văn phòng tính theo đơn vị m<sup>2</sup> sẽ thực sự rẻ hơn so với xưởng chế tạo hiện tại, và xưởng chế tạo mới có thể dễ dàng lắp đặt ngay tại mặt bằng của khu văn phòng hành chính đang dùng. Diện tích của khu văn phòng mới rộng khoảng 240 m<sup>2</sup>. Các Điều kiện thuê là 1.200 USD một tháng với thời hạn là 36 tháng.

### Tóm tắt chung về công ty

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

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

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

### Thông tin chung về kinh doanh

#### Công ty

CDS là một công ty công nghệ năng động luôn sẵn sàng chiếm lĩnh một thị phần đáng kể

của một trong những ngành dịch vụ đang phát triển nhanh nhất của đất nước, đó là đào tạo máy vi tính. CDS là một công ty được thành lập ở Illinois vào năm 1998 và do một mình ông G. I. Netwell sở hữu. CDS sẽ thiết lập cơ sở hoạt động tại Naperville, Illinois. CDS dự định sẽ tổ chức các khoá đào tạo máy vi tính về một số chương trình phần mềm trọn gói, được nhiều doanh nghiệp vừa và nhỏ cũng như nhiều cá nhân sử dụng rộng rãi. Các chương trình này bao gồm Microsoft Windows 95, Excel, và Word, và Corel's WordPerfect. Các khoá học đang trong quá trình xây dựng để đưa ra vào năm 2000 nhằm hướng dẫn phương pháp thiết kế và duy trì các trang web trên mạng Internet.

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

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

### **Dịch vụ**

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

Nói chung các khoá đào tạo sẽ được tổ chức tại các cơ sở thuê ở Naperville, một khu vực ngoại ô phía tây Chicago. Địa điểm tổ chức thuận tiện cho việc đi lại, có khu đỗ xe và gần

hệ thống giao thông công cộng. Tuy nhiên, nếu có thể thì CDS sẽ tổ chức đào tạo ngay tại cơ sở của khách hàng.

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

### **Tài liệu đào tạo – Sách tự học**

Một phương pháp mà công ty CDS sẽ sử dụng để phân biệt các khoá đào tạo của mình với những khóa đào tạo do các công ty khác tổ chức là thông qua sử dụng một bộ sách tự học điện tử do Ông Netwell xây dựng. Các tài liệu này, mỗi tài liệu dành cho một phạm vi ứng dụng, sẽ được sử dụng làm tài liệu hỗ trợ trong các đợt đào tạo, và sau đó là những công cụ tham khảo có giá trị. Tài liệu này kết hợp được những ý tưởng và khái niệm đã được chứng minh là thành công trong suốt nhiệm kỳ làm việc của ông Netwell tại CBM, được gắn liền với những khái niệm đổi mới được xây dựng từ những hiểu biết thấu đáo của ông trong hoạt động đào tạo của CBM.

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

### **Nhân sự chủ chốt**

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

Ông Netwell từng là một kỹ thuật viên phụ trách hỗ trợ kỹ thuật kiêm cán bộ hướng dẫn

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

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

Ông Netwell cũng quản lý một nhóm gồm 6 kỹ thuật viên máy vi tính chịu trách nhiệm toàn bộ công việc liên quan đến sửa chữa máy vi tính và máy in. Bởi vì Ông Netwell có kiến thức về kỹ thuật, nên các nhân viên thường xin ý kiến của ông khi gặp các vấn đề trực trực cần sửa chữa. Những kinh nghiệm này sẽ chứng tỏ là đặc biệt có giá trị trong công việc hàng ngày. Thời gian chết của máy vi tính sẽ được giảm thiểu bởi vì ông Netwell ít nhất cũng có thể sửa chữa những trục trặc nhỏ mà không cần phải đợi kỹ thuật viên máy vi tính.

### **Kế hoạch Marketing**

#### **Phân tích thị trường**

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



năng mà các công cụ kinh doanh này mang lại.

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

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

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

### **Chiến lược marketing**

Về cơ bản, CDS sẽ quảng cáo cho mình bằng cách tổ chức các chương trình đào tạo máy vi tính có chất lượng tương tự hoặc cao hơn các đối thủ cạnh tranh lớn, nhưng với mức chi

phí hợp lý hơn. CDS sẽ đi trước về nhiều thủ thuật so với các đối thủ cạnh tranh định giá cao hơn như các tờ gấp trang trí, bàn di chuột bổ sung, v.v... Thay vào đó, sẽ cung cấp dịch vụ của mình cho thị trường các doanh nghiệp nhỏ bằng cách tập trung vào giá trị và xác định nhu cầu thông tin, thời gian và ngân sách.

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

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

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

### **Chiến lược giá cả**

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

Excel. Một học viên phải chi khoảng 450 USD để tham dự ba khoá học, mỗi khoá sáu giờ bao gồm các chương trình máy vi tính cơ bản, Word và Excel.

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

### **Kế hoạch hành động/thực hiện**

#### **Nhân sự**

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

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

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

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

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

### **Thu học phí**

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

### **Chi phí**

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

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

CDS đã nhận được báo giá của một số nhà cung cấp phần cứng máy vi tính để mua 15 máy vi tính cấu hình 500 MHz Pentium III và RAM 64 MB, ổ cứng 10 gigabyte, và tất cả

các phần mềm cần thiết. Giá thấp nhất mà CDS được chào là 2.699 USD một máy vi tính và 3.000 USD một máy in. Tổng chi phí phải thanh toán là 46.855 USD bao gồm cả thuế bán hàng.

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

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

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

CDS đàm phán được với một công ty quản lý bất động sản các điều kiện thuê ưu đãi tại một toà nhà ở khu trung tâm làm cơ sở đào tạo. Công ty này đồng ý cho CDS thuê trong

thời gian 3 năm và có thể gia hạn 3 năm một lần. Tiền thuê hàng tháng là 1.1.500 USD cho năm đầu tiên, 1.900 USD cho năm thứ hai và 1.900 USD cho năm thứ ba. Chi phí thuê bao gồm cả tiền nước, vệ sinh và tất cả chi phí bảo dưỡng.

### Dự toán tài chính

Kết quả điều tra 100 doanh nghiệp cung cấp dịch vụ đào tạo máy vi tính tại các thành phố miền trung phía Tây, bao gồm Cincinnati, Indianapolis và Detroit đã xác định rằng một cơ sở đào tạo máy vi tính có một hoặc ít nhất hai cán bộ làm việc chính thức có thể đào tạo được 30 học viên mới mỗi tuần. Trong số này, ước tính khoảng 25% sẽ lại học tiếp. Điều đó có nghĩa là CDS có thể hy vọng mỗi tháng có được 120 học viên mới và 30 học viên học nâng cao.

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

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

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

Tuy việc tính toán này căn cứ vào mức trung bình của lãi hoặc lỗ gộp tính theo tháng, CDS cũng như nhiều công ty khác trong ngành dịch vụ này đều có chung một chu kỳ kinh

doanh. Căn cứ kết quả nghiên cứu ở trên do Tạp chí Phát triển và Đào tạo máy vi tính thực hiện, nghiên cứu thị trường cho thấy số học viên tham gia vào các khoá học từ tháng 1 đến tháng 3 sẽ tăng 10% đến 25%.. Trong các tháng vào mùa xuân và mùa hè, tức là tháng 5 đến tháng 8, số học viên sẽ giảm khoảng 20%.

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

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

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

### Tóm tắt

*Công ty dịch vụ đồ ăn nhanh của Joe thành lập năm 1997 ở Illinois, là một công ty kinh doanh nhỏ chuyên cung cấp thức ăn nhanh chất lượng cao bằng xe chở hàng của công ty*

## Xây Dựng Kế Hoạch Marketing

đến hàng loạt trung tâm văn phòng công ty làm việc ở vùng đô thị. Hoạt động kinh doanh của công ty dưới cái tên *Joe's Redhots*. Kế hoạch của công ty cho thấy ban giám đốc tán thành việc vay 1 triệu USD từ ba ngân hàng để mở rộng chiến lược marketing và phân phối hàng vào trung tâm thương mại Chicago bằng sáu chiếc xe chở hàng hiện có của công ty. Tỷ suất lợi nhuận đầu tư ròng trong 3 năm dự tính sẽ là 243%/ 1 triệu USD đầu tư, sau khi đã hoàn vốn.

Ước tính doanh thu của *Joe's Redhots* năm 2000 lên tới 3 triệu USD, lãi ròng là \$212.500 (7,1% doanh thu). Doanh thu dự kiến sẽ đạt 12 triệu USD, với lãi ròng là 1.280.100 USD (10,7%), vào cuối năm 2002. Công ty *Joe's* có sáu hợp đồng và có thể có thêm 24 hợp đồng nữa các toà nhà văn phòng nằm ở đại lộ Michigan và một vài nơi khác ở Chicago để cung cấp dịch đồ ăn quanh năm. Khu vực đông đúc này đem lại doanh thu trung bình hàng năm tính theo mỗi đầu xe hàng là 300.000 USD (nghĩa là bán được 1.000 lần mỗi tuần và mỗi lần bán trung bình là \$6,00). Từ một xe bán hàng vào năm 1995, Công ty *Joe's* tăng doanh thu hàng năm là 1,8 triệu USD trong ba năm tới với lãi ròng là 128.900 USD (7,2%),.

<b>Doanh thu dự tính (Đơn vị 1,000 USD)</b>					
<b>Năm</b>	<b><u>1999</u></b>	<b><u>2000</u></b>	<b><u>2001</u></b>	<b><u>2002</u></b>	<b><u>2003</u></b>
Doanh thu	\$1.800	\$3.000	\$6.000	\$9.000	\$12.000
Chi phí hàng bán	<u>540</u>	<u>900</u>	<u>1.800</u>	<u>2.700</u>	<u>3.600</u>
Lãi gộp từ bán hàng	1.260	2.100	4.200	6.300	8.400
Chi phí quản lý	860	1.428	2.643	3.844	5.034
Marketing	<u>180</u>	<u>300</u>	<u>600</u>	<u>900</u>	<u>1.200</u>
Lãi chưa tính thuế và lãi suất ngân hàng	220	372	957	1.555	2.166
Thuế và lãi suất ngân hàng	<u>91</u>	<u>159</u>	<u>445</u>	<u>663</u>	<u>886</u>



Lãi ròng	\$129	\$213	\$512	\$892	\$1,280
----------	-------	-------	-------	-------	---------

### Chiến lược định vị

*Joe's Redhots* bán xúc xích chất lượng cao và các thức ăn trưa chế biến sẵn nhằm phục vụ các doanh nhân tại các khu đô thị giao thông đông đúc. Khác với những người bán hàng ăn rong trên đường phố, *Joe's Redhots* được xem là “nơi lý tưởng nhất để ăn trưa nhanh.” Có được như vậy bởi vì *Joe's Redhots* có những xe chuyên chở thức ăn sạch sẽ nhất, những người phục vụ vệ sinh nhất, thức ăn nguyên chất, tươi nhất và giá cả hợp lý nhất. Giá thành ở mức thấp cho thấy dịch vụ bán hàng của công ty có chất lượng cao. *Joe's Redhots* cũng nổi tiếng về khiếu hài hước và khả năng tiếp thị sản phẩm của các nhân viên, hàng tuần họ luôn đem đến cho khách hàng một vài điều gì đó đặc biệt để có thể tiết kiệm tiền và giải trí.

Mỗi xe chở thức ăn đều mang một khẩu hiệu “**Joe's Redhots—Làm bạn hài lòng chỉ với giá \$2.00! Bạn xứng đáng được thưởng thức nó!**” Bức thông điệp đó nhằm vào những khách hàng đi đường tìm năng muốn thưởng thức một xúc xích với giá rẻ. Đó cũng là một thông điệp mời chào người ta “tự buông thả” một chút vì phần lớn xúc xích đều có hàm lượng chất béo cao. Kiểu chào hàng độc đáo này cũng nhằm chính vào đây bởi vì khi khách hàng thích ăn xúc xích và cảm thấy họ xứng đáng được thưởng thức với giá rẻ thì sẽ thấy rằng là bức thông điệp này hết sức có ý nghĩa với họ. Ý nghĩa của bức thông điệp cũng hết sức độc đáo: “giá rẻ + sự thích thú.” Một cuộc nghiên cứu định tính không chính thức cho thấy khách hàng mục tiêu là các nhân viên công sở mâu thuẫn với chính bản thân họ khi muốn ăn một chiếc xúc xích mềm, ngon nhưng lại cố gắng theo dõi chất béo và lượng thịt trong chế độ ăn của mình.

Hơn nữa, xúc xích của *Joe's Redhots* không có hàm lượng chất béo cao. Xúc xích của công ty có chất lượng cao, tất cả đều nguyên chất, không có chất bảo quản và các chất hoá học có hại. Những nhân viên bán dạo trên đường phố của *Joe's Redhots* đều tuyên truyền cho khách hàng của họ thấy rằng thưởng thức xúc xích vừa rẻ lại vừa có lợi cho sức khỏe. Mặc dù là lời chào hàng nhằm vào sản phẩm xúc xích nhưng mỗi xe hàng chở đồ ăn của *Joe's* cũng có rất nhiều món ăn khác có lợi cho sức khỏe và giá cả lại hợp lý

### Chiến lược Marketing

*Joe's Redhots* được hình thành nhằm có được vị trí hàng đầu trong lĩnh vực dịch vụ thức ăn lưu động tại những trung tâm thương mại lớn ở đô thị. *Joe's* nhắm vào các đối tượng từ các cán bộ công sở trở lên, những người muốn ăn bữa sáng hay bữa trưa nhanh, thuận tiện và linh hoạt. Mỗi xe chở đồ ăn, chi phí khoảng 20.000 USD, cung cấp đủ cho 200 đến 250 bữa ăn mỗi ngày.

*Joe's* tạo sự khác biệt và định vị khác hẳn so với các đối thủ cạnh tranh như các cửa hàng đồ ăn nhanh hay các cửa hiệu bán đồ ăn sẵn mang về: *đó là sản phẩm của công ty* (cung cấp độ dinh dưỡng cao, 100 phần trăm nguyên chất, không có chất nhân tạo, phẩm màu, chất phụ gia hay chất bảo quản; đồ ăn và khẩu phần hết sức tiện lợi), *đó là sự quan tâm của công ty đến môi trường sinh thái* (thùng chứa hàng và giấy gói đều làm bằng chất dễ phân huỷ, có thể tái chế và đồng thời công ty có mối quan hệ chặt chẽ với công chúng), và *dịch vụ của công ty* (công ty đảm bảo khách hàng có thể trả lại hàng đối với tất cả những sản phẩm bán ra mà không cần giải thích và những nhân viên phục vụ của công ty là những người được đào tạo tốt nhất).

Thực phẩm của *Joe's Redhots* có giá bằng hay cao hơn một chút so với mức giá của các hãng cạnh tranh khác mà không thể phân biệt được liệu thức ăn của các hãng đó có nguyên chất hay không. Các hoạt động xúc tiến bán hàng bao gồm tặng hàng mẫu miễn phí và một số mặt hàng đặc biệt hàng ngày cho khách hàng, nhờ đó giúp khách hàng hiểu rằng họ đang nhận được những sản phẩm chất lượng cao, dịch vụ nhanh chóng, lịch sự tương xứng với đồng tiền họ bỏ ra.

*Joe's Redhots* đã thành công trong việc kí hợp đồng với các công ty quản lý cho thuê bất động sản để thuê địa điểm bán hàng lâu dài trong và ngoài trụ sở chính của các toà nhà thương mại đồng thời hợp tác bán đồ uống và các đồ ăn thứ yếu với các cửa hàng trên đường phố. Tất cả các hợp đồng thuê bất động sản giúp cho có nơi an tâm để các xe bán hàng trong các toà nhà.

Nhằm khuyến khích sự trung thành của khách hàng với sản phẩm của mình, công ty luôn phát triển và tăng cường cung cấp những thực đơn mới và quay vòng cho phù hợp theo mùa vào mỗi quý, đồng thời cho khách hàng ăn thử và tặng những phần quà đặc biệt hàng

ngày. Việc đào tạo nhân viên bao gồm chương trình tuyển dụng "những người có tính cách dễ thân thiện", tối thiểu là sáu giờ đào tạo tại công ty, tham khảo ý kiến những người có kinh nghiệm và thực tập công việc.

### Quảng cáo và xúc tiến bán hàng

Để hỗ trợ cho nỗ lực mở rộng thị phần, *Joe's Redhots* xem xét việc sử dụng các phương tiện truyền thông phổ biến như TV, radio, và báo chí để quảng cáo, kèm theo việc gửi cho khách hàng những mẫu sản phẩm miễn phí và phiếu mua hàng của công ty. Tuy nhiên, qua những cuộc thảo luận không chính thức với những nhà cung cấp khác cho thấy các đối thủ cạnh tranh của công ty tại khu trung tâm thương mại đang chi rất ít hoặc không chi gì cả cho việc hỗ trợ và quảng cáo hoạt động kinh doanh đồ ăn trưa lưu động. Thực tế là việc bán xúc xích bằng xe lưu động thành công nhất khi phải chi tiêu 5% lãi ròng cho hoạt động hỗ trợ bán hàng và quảng cáo. Vì kế hoạch này sẽ thúc đẩy hoạt động bán hàng tăng lên nhanh chóng qua việc tặng thêm nhiều xe chở đồ ăn mới cho nên kế hoạch của *Joe's Redhots* là dành tối thiểu 10% lãi ròng trong suốt năm đầu hoạt động.

Căn cứ vào quyết định đó, hoạt động quảng cáo và hỗ trợ bán hàng sẽ được ưu tiên theo tính hiệu quả thực tế, với chi phí dự tính như sau:

Quảng cáo	Hỗ trợ bán hàng
TV (500 USD/30 giây quảng cáo/ 1 kênh)	Hàng ăn thứ miễn phí (\$25/day; \$0.25/ mẫu)
Đài phát thanh (\$50-100/60 giây quảng cáo/ 1 kênh)	Phiếu mua hàng (\$5/day ; \$0.025 mỗi phiếu)
Quảng cáo báo chí (\$500/ 1 lần)	Thẻ mua hàng thường xuyên (\$15/ngày)
Quảng cáo trên xe hàng (\$100)	Thưởng đồ uống nhẹ (do các công ty đồ uống cung cấp)
Quảng cáo trên các tờ bướm (\$100, \$0.10 mỗi tờ)	

Khi tiến hành nghiên cứu hoạt động quảng cáo và hỗ trợ bán hàng, thì thấy rằng mỗi hình thức đưa tin quảng cáo kéo theo các chi phí sản xuất phát sinh thêm mà ước tính ít nhất bằng chi phí tiến hành một quảng cáo đơn lẻ. Hơn nữa ít nhất phải thực hiện 4 hoặc 5 lần quảng cáo trên mỗi kênh thì mới có hiệu quả. Với doanh thu dự kiến trong một năm chỉ để chi trả cho hoạt động quảng cáo trên truyền hình và truyền thanh thì điểm hòa vốn sẽ ở mức quá cao. Và cũng sẽ khó khăn để quảng cáo tới nhóm khách hàng mục tiêu là các nhân viên công sở trong phạm vi 6 toà nhà lớn trong thành phố. Tất cả mọi chi phí in ấn và thiết kế điện tử cho quảng cáo cũng trên 10% phạm vi ngân sách.

Dựa vào phân tích trên, *Joe's Redhot* quyết định in quảng cáo trên mỗi xe hàng với một thông điệp rõ ràng (chi phí 100USD), phân phát 1000 tờ rơi quảng cáo tới các văn phòng trong vòng hơn 3 tháng, và thực hiện chương trình thưởng đồ uống nhẹ (khách hàng thu lượm nắp lon để nhận quà của nhà cung cấp đồ uống ở địa phương). Ngoài ra, công ty phải nỗ lực để được quảng cáo miễn phí thông qua các báo đài địa phương bằng cách gửi mẫu hàng miễn phí cho các biên tập viên trước bữa trưa. *Joe's Redhots* có thể phân phát tờ rơi quảng cáo và mẫu hàng kéo dài trong cả năm với chi phí trong phạm vi 10% giới hạn ngân sách. Nếu hoạt động kinh doanh đạt hiệu quả hơn mong đợi thì nguồn thu nhập tăng thêm sẽ được dùng để mua thêm xe chở hàng.

Các hình thức hỗ trợ bán hàng nhằm mở rộng hoạt động kinh doanh sẽ gồm các hàng dùng thử miễn phí đồ ăn sáng và ăn trưa đóng gói sẵn, các ngày khuyến mại (ví dụ như mua hàng ăn kèm sa lát miễn phí). Các chi phí cho hoạt động marketing khác như phân phát các phiếu mua hàng và thẻ mua hàng thường xuyên.

Những hoạt động này giúp cho *Joe's Redhots* trở thành công ty kinh doanh đồ ăn nhanh duy nhất ở khu vực Chicagohang khách hàng được ăn thử miễn phí liên tục trong cả năm và có thêm một ngày được ăn miễn phí và thỏa thích. Trước đây, chương trình này là cách để phát triển kinh doanh và giữ được những khách hàng trung thành cho dù phải bán thức ăn ngon với giá phải thấp hơn so với các cửa hiệu ăn nhanh khác trong vùng (như McDonald's, Burger King, Kentucky Fried Chicken, White Hen Pantry,...).

### **Tình hình thị trường và phân phối hàng**

Đem so sánh với những hiệu ăn và hệ thống xe bán đồ ăn lưu động khác, công ty có một

lợi thế hết sức đặc biệt. Sự linh hoạt về địa điểm bán hàng, đó là ngay trong văn phòng hay bên ngoài, tính hiệu quả của qui mô tổ chức, chi phí quản lý thấp hơn, các đồ ăn được chia thành khẩu phần và được gói sẵn, không cần đầu bếp, chi phí hàng bán thấp, không cần phải nấu nướng và các đồ dùng kèm theo, loại bỏ những nhân viên phải chờ đợi để phục vụ; tất cả những điều đó giúp cho công ty tiết kiệm được một khoản bằng khoảng 50% tổng chi phí cho hàng hoá và dịch vụ dự tính so với những nhà hàng thông thường khác có mức giá tương tự.

*Joe's Redhots* cũng đề phòng những đối thủ cạnh tranh hiện tại và trong tương lai bằng chương trình chọn lựa và kí hợp đồng thuê địa điểm tại các toà nhà trụ sở làm việc đông đúc ở Chicago. *Joe's* cũng là công ty bán hàng ăn bằng xe duy nhất có hệ thống xe lạnh bảo quản đồ ăn nhằm để cung cấp đồ ăn cho các xe bán hàng di động khi cần. Công ty cũng xem xét khả năng tiến hành xây dựng kho bảo quản thức ăn để chuẩn bị và cung cấp đồ ăn nhằm giảm chi phí và có thêm thực đơn để chọn khi có thêm nhiều nơi bán hàng bằng xe mới.

### **Ưu thế của sản phẩm**

Sản phẩm của *Joe's Redhots* có chất lượng cao nhất so với bất kỳ các dịch vụ bán hàng di động hay hoạt động bán hàng ăn nhanh khác ở Chicago thông qua hàng loạt các bài viết trên các phương tiện thông tin đại chúng, qua điều tra khách hàng, qua điều tra các đại lý bán hàng ăn cạnh tranh ở khu vực lân cận của chính công ty. Sản phẩm của công ty 100% nguyên chất với khoảng 30% các món ăn và khẩu phần ăn có hàm lượng chất béo thấp, ít hơn 4 gram chất béo với mỗi thực đơn. Thông tin về tỷ lệ chất dinh dưỡng cũng luôn có sẵn trên đối với mọi sản phẩm theo yêu cầu từ phía khách hàng.

*Joe's Redhots* luôn tạo ra nhiều thực đơn khác nhau hàng tuần, với ba thực đơn hết sức đặc biệt với mức giá khuyến mại mỗi ngày. Sự thay đổi thực đơn theo mùa như là thêm súp, ớt, đồ hầm và đồ uống nóng trong mùa đông và thêm salad và các đồ lạnh (như món kem Italia) trong những tháng hè.

*Joe's Redhots* chuyên sản xuất đồ ăn sáng nguyên chất đóng gói sẵn, bánh sandwich, salad, súp cho bữa trưa và những đồ ăn nhẹ. Nước sốt ma-don-ne với hàm lượng chất béo thấp, rau hoa quả tươi, thịt với hàm lượng canxi thấp, bánh mì bột nguyên chất mới ra lò,

súp và đồ hầm tự chế biến và các món phụ kèm theo khác giúp cho khách hàng có nhiều sự lựa chọn món ăn cho mình. Tất cả đồ ăn đều không có phẩm màu, chất phụ gia, hay chất bảo quản; nguồn nguyên liệu thì độc đáo so với các đối thủ cạnh tranh. *Joe's Redhots* kết hợp bán đồ uống nguyên chất lấy từ các cửa hàng thuốc lá/kẹo trong mỗi toà nhà nhằm tăng doanh thu cho cả đôi bên.

Tất cả các nhân viên bán hàng và lái xe hàng của *Joe's Redhot* được xem xét để đào tạo nâng cao (đông nhất là sinh viên chiếm 30%) và được đào tạo dịch vụ bán hàng từ ban đầu trong thời gian là 6h. Đội trưởng một xe hàng tối thiểu phải có 1 năm kinh nghiệm và đào tạo tại công ty.

### Nhân sự chủ chốt

*Joe Hirasawa*, là chủ tịch và người sáng lập công ty đã từng tốt nghiệp trường đại học Wisconsin và có một vài năm kinh nghiệm về dịch vụ ăn uống với vai trò là bếp trưởng và quản lý nhà hàng tại một số nhà hàng lớn ở Chicago. Gia đình ông quản lý một công ty sản xuất đồ ăn và chủ yếu bán cho các nhà phân phối, thông qua các nhà trung gian bán hàng. Joe đã trưởng thành với rất nhiều kinh nghiệm trong các giai đoạn kinh doanh của gia đình. Ông đã đi du lịch khắp nơi trên thế giới, học hỏi các kỹ thuật chế biến thức ăn và lượng chất dinh dưỡng cần thiết qua thực hành tại các hiệu ăn ở khắp mọi nơi, thông thạo tiếng Ý và Tây Ban Nha và , là hội viên tích cực của Ban tư vấn công nghiệp thực phẩm cho Hiệp hội Liên Nhà hàng tại Mỹ. Năm 1995, Ông nhận được giải thưởng Nhà doanh nghiệp của năm của Hiệp hội các chủ nhà hàng tại Chicago.

### Định giá công ty và Tỷ suất lợi nhuận đầu tư (ROI)

*Joe's Redhots* cam kết tăng giá trị cổ phần bằng cách tăng doanh thu bán hàng và lãi ròng đồng thời xem xét việc kinh doanh, sát nhập, liên doanh, và phát hành cổ phiếu rộng rãi ra công chúng trong tương lai. Giá trị của công ty dự tính chỉ ít cũng khoảng 7,7 triệu USD đến 12,8 triệu USD (cụ thể khoảng gấp 6 đến 10 lần lãi ròng) trong vòng 5 năm tới.

Tỷ suất lợi nhuận đầu tư (ROI) cho các *cổ đông thường*, đóng góp ban đầu vào năm 1992 (nghĩa là 1 triệu cổ phiếu x \$0,50/ 1cổ phiếu= \$500.000, hay 20% cổ phiếu chính thức của công ty trên thị trường tại thời điểm đầu tư ban đầu trong năm thứ nhất) dự tính sẽ là 300% đến 500% vào năm 1999, dựa theo con số 6 đến 10 lần của hệ số P/E \ (ví dụ như 20% của

## Xây Dựng Kế Hoạch Marketing

\$7,7—\$12,8 triệu), và đây là mức định giá tối thiểu của một công ty kinh doanh đồ ăn uống tương tự. Phát hành cổ tức là một công cụ nhằm tăng ROI của các cổ đông mà công ty có lẽ xem xét vào đầu năm 1996.

<b>Dự tính hoạt động kinh doanh trong 5 năm của Joe's Redhots ( Đơn vị \$1,000's)</b>										
<b>Năm</b>	<b>'99</b>	<b>%</b>	<b>'00</b>	<b>%</b>	<b>'01</b>	<b>%</b>	<b>'02</b>	<b>%</b>	<b>'03</b>	<b>%</b>
<i>DOANH THU</i>	\$3,0	10	\$6,0	10	\$9,0	10	\$12,	10	\$15,	10
	00	0	00	0	00	0	000	0	000	0
<u>Chi phí hàng bán</u>	<u>900</u>	<u>30</u>	<u>1800</u>	<u>30</u>	<u>2700</u>	<u>30</u>	<u>3600</u>	<u>30</u>	<u>4500</u>	<u>30</u>
LÃI GỘP	\$2,1	70,	\$4.2	70,	\$6.3	70,		70,	\$10.	70,
	00	0	00	0	00	0	\$8.4	0	500	0
							00			
<i>CHI PHÍ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH</i>										
Quảng cáo/xúc tiến bán hàng	300	10,	600	10,	900	10,	1200	10,	1500	10,
		0		0		0		0		0
Nghiên cứu & phát triển sp	15	0,5	15	0,3	23	0,3	30	0,3	37	0,3
Các món nợ/Các khoản phải trả	3	0,1	6	0,1	9	0,1	12	0,1	15	0,1
Cước vận chuyển	12	0,4	24	0,4	36	0,4	48	0,4	60	0,4
Bảo hiểm	30	1,0	39	0,7	45	0,5	60	0,5	75	0,5
Bảo hành	3	0,1	6	0,1	9	0,1	12	0,1	15	0,1
Nguyên vật liệu	150	5,0	300	5,0	450	5,0	600	5,0	750	5,0
Các chi phí khác	60	2,0	78	1,3	85	1,0	90	0,8	105	0,7
Chi phí văn phòng	90	3,0	120	2,0	135	1,5	150	1,3	150	1,0
Dịch vụ bên ngoài	30	1,0	60	1,0	90	1,0	120	1,0	150	1,0

## Xây Dựng Kế Hoạch Marketing

Kế toán/các dv	30	1,0	45	0,8	67	0,8	72	0,6	75	0,5
lpháp lý										
Thuê mua dụng cụ	45	1,5	90	1,5	135	1,5	180	1,5	225	1,5
Thuê mua trang thiết bị	45	1,5	90	1,5	135	1,5	180	1,5	225	1,5
Điện thoại	15	0,5	30	0,5	45	0,5	60	0,5	75	0,5
Du lịch/Giải trí	15	0,5	30	0,5	45	0,5	60	0,5	75	0,5
Các dịch vụ công cộng	15	0,5	30	0,5	45	0,5	60	0,5	75	0,5
Hoa hồng bán hàng	150	5,0	300	5,0	450	5,0	600	5,0	750	5,0
<u>Tiền công, tiền lương</u>	<u>600</u>	<u>20,</u>	<u>1200</u>	<u>20,</u>	<u>1800</u>	<u>20,</u>	<u>2400</u>	<u>20,</u>	<u>3000</u>	<u>20,</u>
<u>Tổng chi phí</u>	<u>\$1.608</u>	<u>53,6</u>	<u>\$3.063</u>	<u>51,1</u>	<u>\$4.504</u>	<u>50,1</u>	<u>\$5.934</u>	<u>49,5</u>	<u>\$7.357</u>	<u>49,1</u>
EBDIT*		16,	\$1,1	19,	\$1,7	20,		20,		21,
	\$492	4	37	0	96	0	\$2,4	6	\$3,1	0
							66		43	
<u>Khấu hao</u>	<u>120</u>	<u>4,0</u>	<u>180</u>	<u>3,0</u>	<u>240</u>	<u>2,7</u>	<u>300</u>	<u>2,5</u>	<u>360</u>	<u>2,4</u>
EBIT**	\$372	12,		16,		17,		18,		18,
		4	\$957	0	1,55	3	\$2,1	1	\$2,7	6
					6		66		83	
<u>Lãi phải trả ngân hàng</u>	<u>45</u>	<u>1,5</u>	<u>67</u>	<u>1,1</u>	<u>90</u>	<u>1,0</u>	<u>113</u>	<u>0,9</u>	<u>135</u>	<u>0,9</u>
Lãi trước thuế		10,		14,	\$1.4	16,		17,		17,
	\$327	9	\$890	8	66	3	\$2.0	1	\$2.6	7
							53		48	
<u>Thuế thu nhập</u>	<u>114</u>	<u>3,8</u>	<u>378</u>	<u>6,3</u>	<u>573</u>	<u>6,4</u>	<u>773</u>	<u>6,4</u>	<u>975</u>	<u>6,5</u>



## Xây Dựng Kế Hoạch Marketing

<b>Lãi ròng (lỗ)</b>	<b>7,1</b>	<b>8,5</b>	<b>9,9</b>	<b>10,</b>	<b>11,</b>
	<b>\$213</b>	<b>\$512</b>	<b>\$893</b>	<b>\$1.2 7</b>	<b>\$1.6 1</b>
				<b>80</b>	<b>73</b>

\*Lãi trước khấu hao, trả lãi ngân hàng và thuế

\*\*Lãi trước trả lãi ngân hàng và thuế

<b>Bảng cân đối kế toán 6/30/99</b>			
<b>Tài sản</b>		<b>Các khoản nợ</b>	
<i>Tài sản lưu động</i>		<i>Các khoản nợ ngắn hạn</i>	
Tiền mặt	\$5.000	Các khoản phải trả	\$11.6 50
Khoản phải thu	0	chứng từ nợ ngắn hạn	0
Hàng tồn kho	10.400	chứng từ nợ dài hạn	7.450
Chi phí đã trả trước	3.600	thuê địa điểm bán hàng	1.200
Đầu tư tạm thời	0	thuế kinh doanh phải trả	2500
<b>Tổng tài sản lưu động hiện có</b>	<b>\$19.000</b>	thuế lao động phải trả	2150
<i>Tài sản dài hạn</i>		<i>Tổng lương</i>	
Bất động sản	\$185.000	<b>Tổng khoản nợ hiện tại</b>	<b>\$29.350</b>
Phương tiện đi lại	38.000	<i>Nợ dài hạn</i>	
Xe bán hàng bằng máy tự động	120.000	Các khoản vay mua xe bán hàng tự động	\$32.000
Các dụng cụ chuẩn bị đồ ăn	24.350	Các khoản vay mua phương tiện kho di động	26.750
Các dụng cụ dự trữ đồ	13.500	Thế chấp	144.7

## Xây Dựng Kế Hoạch Marketing

ăn			00
Đồ gỗ và các dụng cụ khác	7.400	<b>Tổng nợ dài hạn</b>	<b>\$203.450</b>
(trừ khấu hao)	(32.875)	<i>Tổng nợ</i>	<b>\$232.800</b>
<b>Tổng tài sản dài hạn</b>	<b>\$355.375</b>	<i>Vốn cổ đông</i>	<b>\$141.575</b>
<b>Tổng tài sản</b>	<b>\$374.375</b>	<b>Tổng nợ và vốn cổ đông</b>	<b>\$374.375</b>

Xây dựng kế hoạch Marketing trên trang Web của bạn

Marketing trên trang web thực sự cần thiết bởi vì nó ảnh hưởng trực tiếp đến thời gian và vốn mà bạn sẽ bỏ ra để đầu tư xây dựng một trang web. Hội thảo này sẽ giúp bạn nhanh chóng và dễ dàng xây dựng một kế hoạch Marketing trên trang web mang tính chiến lược và chiến thuật bằng cách hướng dẫn bạn ra những quyết định quan trọng và thôi thúc bạn phải thiết lập các mục tiêu.

Cho dù bạn đang ở giai đoạn nào của quá trình marketing trên trang web thì bạn đều có thể tham gia vào hội thảo này. Nếu bạn muốn xây dựng một kế hoạch toàn diện, hãy bắt đầu từ Bước 1 và tiếp tục thực hiện thông qua mỗi phần luyện tập. Khi hội thảo kết thúc, bạn sẽ nhận được một kế hoạch marketing trên trang web được xây dựng theo yêu cầu và bạn có thể in ra. Nếu bạn muốn có những thông tin cụ thể phù hợp với những nhu cầu về marketing hiện tại của bạn, hãy lựa chọn bước thích hợp từ bảng dưới đây. Sau khi hoàn thành, bạn có thể chuyển sang các bước khác của hội thảo hoặc chỉ cần in ra những kết quả thuộc lĩnh vực bạn quan tâm.

[Bây giờ hãy xây dựng một kế hoạch toàn diện.](#)

Tổng quan về Hội thảo

Bước 1: Bạn muốn đạt được điều gì?	<a href="#">Xác định các mục tiêu</a>
Bước 2: Khách hàng của bạn là ai?	<a href="#">Xác định độc giả của</a>

## Xây Dựng Kế Hoạch Marketing

---

	<a href="#">trang Web</a>
Bước 3: Công việc kinh doanh của bạn có gì khác so với các đối thủ kinh doanh khác?	<a href="#">Khẳng định vị trí của bạn</a>
Bước 4: Bạn sẽ đến được với Khách hàng của mình như thế nào?	<a href="#">Lựa chọn các thủ thuật Marketing</a>