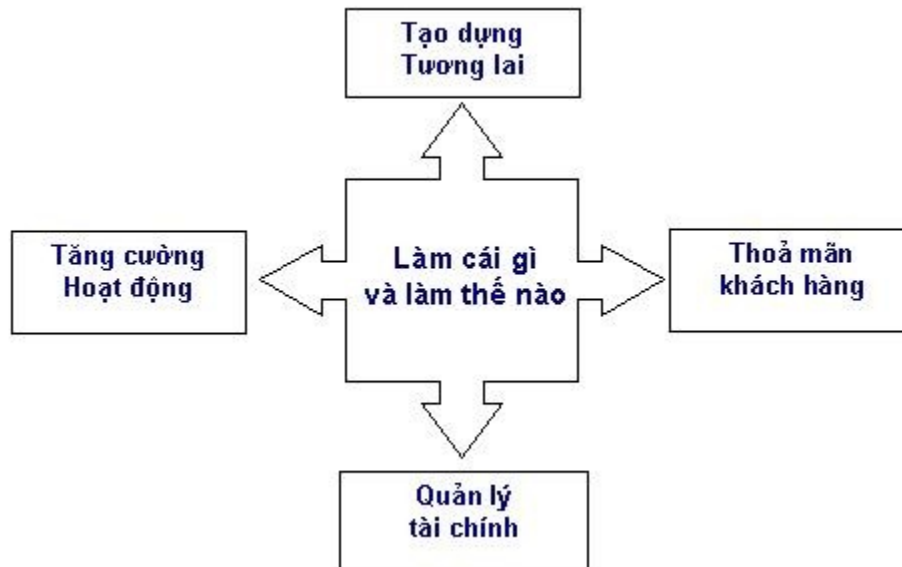


DỰ BÁO SỚM NHỮNG CƠ HỘI VÀ RỦI RO DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA



"Dự báo một cơ hội không phải là nghệ thuật cao. Nghệ thuật là ở chỗ người đầu tiên nhận ra nó". Quan điểm này của Benjamin Franklin đặc biệt phù hợp với loại hình doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV). Ngày nay, hơn bao giờ hết, đây là loại hình đang chịu áp lực mạnh mẽ về yêu cầu đổi mới.

Để thành công, yêu cầu đặt ra với các doanh nhân là phải thay đổi nếp nghĩ để sớm nhận biết được những cơ hội và rủi ro đối với hoạt động của doanh nghiệp mình, qua đó chủ động kiểm soát được những bất trắc, rủi ro cũng như khủng hoảng khi chúng mới nảy sinh.

Tập tài liệu này được Bộ Kinh tế và Công nghệ Cộng hòa Liên bang Đức biên soạn với sự giúp đỡ của các doanh nhân năng động và nhằm cung cấp cho các doanh nhân năng động. Đối tượng sử dụng là các nhà doanh nghiệp sản xuất, nghệ nhân, buôn bán hay người cung cấp dịch vụ.

Khó khăn của những năm đầu khởi sự doanh nghiệp đang xa dần, hoạt động của bạn hiện ít nhiều đang diễn ra khá suôn sẻ. Bạn đang gây được uy tín tốt trên thương trường, và có thể cần thuê một số người giúp việc trong kinh doanh. Với tư cách là chủ doanh nghiệp (DN), bạn phải chịu trách nhiệm toàn bộ trong việc kiểm soát quá trình hoạt động của doanh nghiệp; thực hiện các điều chỉnh cần thiết và thay đổi cách tiếp cận của mình để xây dựng và đạt được những mục tiêu và hướng đi mới.

Mục đích của ấn phẩm này là cung cấp những kiến thức thực tiễn và bổ ích nhằm giúp các doanh nhân đối phó với những thách thức của thị trường trước mắt cũng như lâu dài. Trong bối cảnh hiện nay, thị trường thường xuyên và liên tục biến động tạo ra những thách thức đối với tất cả chúng ta. Những biến động thị trường là tất yếu. Điều này cũng có nghĩa sự năng động và nhạy cảm trong kinh doanh là nhân tố quan trọng quyết định năng lực cạnh tranh của bạn.

Ấn phẩm này được coi là một công cụ giúp các doanh nhân thành công hơn qua thực hiện công tác “Dự báo sớm”. Cụ thể là giúp các doanh nhân có được những kiến thức mới có giá trị và cách vận dụng chúng. Nội dung của ấn phẩm bao gồm các phần “bài tập thực hành”, “điền các bảng kê”, “trả lời các câu hỏi” và phần “học viên tự ghi lại những suy nghĩ và ý tưởng riêng của mình”. Đây được coi là phần thực hành giúp các học viên sử dụng “dự báo sớm” trong việc nhận biết các cơ hội và rủi ro. Tại mỗi phần đều có mục chỉ dẫn rất hữu ích cho từng loại bài tập. Chúng tôi tin rằng đây là một ấn phẩm quan trọng đối với mọi DNNVV.

I. Tại sao dự báo sớm có tầm quan trọng đối với bạn?

Ngoài vị trí nổi bật trong xã hội, DNNVV giữ vai trò đặc biệt quan trọng với tư cách là người sử dụng lao động, đào tạo tay nghề; là nhà cung cấp và là người đi đầu trong tiến trình đổi mới. Ở một khía cạnh nào đó, họ là xương sống của nền kinh tế.

Vài năm trước, bạn đã quyết định thành lập doanh nghiệp của mình. Khác với các doanh nghiệp lớn, doanh nghiệp của bạn không có một bộ máy tổ chức hoàn chỉnh với các phòng ban riêng biệt như kế hoạch, marketing, tổ chức, kiểm soát, tài chính-kế toán. Bạn phải tự đảm nhận tất cả mọi công việc và trách nhiệm và phải dựa vào những tiềm năng phong phú như tính đơn giản; sự năng động và linh hoạt; gần gũi khách hàng và thị trường; động lực và tính sáng tạo của nhân viên; và cuối cùng là những tố chất của chính bạn. Bạn có thể có nhiều ý tưởng kinh doanh và dễ dàng biến chúng thành hiện thực hơn so với các doanh nghiệp lớn. Bạn nên quan tâm đến việc nuôi dưỡng và phát triển những ý tưởng này.

Tuy vậy, bạn khó có thể nhận biết và phản ứng kịp thời với tất cả các cơ hội và rủi ro nếu chỉ dựa vào cảm tính. Ngoài sự linh cảm tốt về kinh doanh, ngày nay sự biến đổi không ngừng của xã hội và môi trường còn đòi hỏi bạn phải biết tiếp cận một cách có hệ thống, nếu không về lâu dài DN của bạn sẽ khó có thể thành công.

Khi đọc ấn phẩm này, phải luôn nghĩ rằng dự báo sớm sẽ đưa bạn trở thành người thực hiện đúng lúc, đúng chỗ! Và lưu ý rằng: Không phải gió mà bánh lái mới là nhân tố quyết định hướng đi của bạn. Dự báo sớm là gì, ngược lại với dự báo muộn (hay còn gọi là quản lý khủng hoảng)?

Trong các doanh nghiệp lớn, công tác quản lý được giao cho các phòng, ban như tài chính-kế toán, kế hoạch kinh doanh, kiểm soát, quan hệ đối ngoại và thông tin truyền truyền. Do những người chịu trách nhiệm về nhiều lĩnh vực và thực hiện nhiều chức năng khác nhau thường xuyên có sự trao đổi, hợp tác với nhau, nên doanh nghiệp lớn thường thực hiện công tác dự báo sớm khá đều đặn và hiệu quả

Đây là điểm khác biệt đối với DNNVV đó là, thông thường bạn phải tự mình thực hiện công tác dự báo sớm của DN.

Dự báo sớm

Dự báo sớm một vấn đề thường đồng nghĩa với việc bạn phải “đọc chữ viết trên tường”. Trong thực tế rất nhiều người có cái nhìn sâu xa. Cách nhìn này không chỉ cần thiết đối với người môi giới chứng khoán mà cả với bạn và thành công của bạn với tư cách là một chủ doanh nghiệp.

Dự báo muộn

Nếu bạn cảm thấy mình đang chứng kiến những kết quả tiêu cực về tài chính, nghĩa là bạn đã dự báo muộn. Tất cả những gì bạn có thể làm là giảm thiểu những thiệt hại do nó gây ra.

Dự báo quá muộn (quản lý khủng hoảng)

Tình hình trở nên tồi tệ nếu bạn nhận ra vấn đề quá muộn và tự nhận thấy mình đang thực sự đối mặt với khủng hoảng. Trong trường hợp này, bạn cần có sự giúp đỡ của các chuyên gia để quản lý và giải quyết khủng hoảng.

Một cuộc Khủng hoảng tài chính nghiêm trọng thường được coi là giai đoạn cuối của sự phát triển, nó đi ngược với ý muốn và định hướng của doanh nghiệp.

Trong giai đoạn này, nợ quá nhiều và/hoặc tính thanh khoản quá thấp đang đe dọa nghiêm trọng sự tồn tại của DN.

Chỉ dẫn: Trong bất kỳ cuộc khủng hoảng tài chính nào, dù có hay không đe dọa nghiêm trọng đến sự tồn tại của doanh nghiệp, bạn nên tìm kiếm sự giúp đỡ từ bên ngoài ví dụ: từ các chuyên gia; các phòng và hiệp hội kinh doanh.

Nên nhớ rằng, trừ khi bạn đang phải đối mặt với sự đe dọa nghiêm trọng đến sự tồn tại của DN, còn lại bạn có thể vượt qua bất kỳ cuộc khủng hoảng nào. Bởi lẽ, trừ những cuộc khủng hoảng mang tính sống còn, số còn lại thường không thể kéo dài mãi nếu bạn nhận thức và hành động đúng kịp thời. Thông thường, cố gắng nhỏ nhưng mang lại hiệu quả lớn.

Chỉ dẫn: Cố gắng suy nghĩ theo chiều hướng tích cực. Cần phải thấy rằng khủng hoảng cũng có thể tạo ra cơ hội. Mỗi lần vượt qua khủng hoảng bạn lại có thêm nhiều kinh nghiệm và tiến gần hơn đến mục tiêu. Trong mọi cuộc khủng hoảng, hãy nghĩ xem "điều gì tồi tệ nhất có thể xảy ra".

Điều quan trọng là bạn phải thực hiện công tác dự báo sớm thậm chí ngay cả khi bạn chưa phải đối mặt với bất kỳ sự khủng hoảng nào. Thực tế cho thấy dự báo sớm rất cần thiết đối với thành công của doanh nghiệp. Dự báo sớm đề cập đến những vấn đề như: làm thế nào để quản lý tốt tài chính và chi phí; để phát triển môi trường kinh doanh và để cải tiến các sản phẩm, dịch vụ bạn đang có. Tất cả được thể hiện ở tài năng của bạn với tư cách là chủ doanh nghiệp; ở động lực của đội ngũ CBNV; ở sự thoả mãn của khách hàng và cuối cùng nhưng không kém phần quan trọng là ở các kế hoạch kinh doanh của DN.

Kết quả kinh doanh yếu kém thường gây ra sự căng thẳng, xung đột, suy kiệt và đôi lúc phải trả giá. Các doanh nhân thường hay nóng vội, họ muốn công việc kinh doanh và mọi cái phải được hoàn thành và sớm cho kết quả. Tuy vậy họ phải tuân thủ phương châm là "biết mình", song đây quả là một công việc khó khăn đối với họ. Chỉ những ai hiểu được doanh nghiệp của mình; hiểu được những điểm mạnh, yếu; hiểu được các mục tiêu và động lực qua đó rút ra được những bài học và kinh nghiệm quý báu thì mới có thể thành công.

Như vậy, có thể nói dự báo sớm là việc bạn có đủ những thông tin, dấu hiệu sớm giúp bạn đối phó thành công với bất kỳ sự kiện, sự phát triển nào trong tương lai. Dự báo sớm sẽ giúp bạn chủ động trong việc phản ứng và đối phó kịp thời với những bất trắc qua đó giúp cho hoạt động của DN đạt được những kết quả tốt hơn.

Chỉ dẫn: Tài liệu này nhằm giúp các doanh nhân phát hiện và hoàn thiện bản thân; đặc biệt là nâng cao năng lực định hướng. Tuy vậy, nó chỉ có ý nghĩa khuyến khích và chỉ dẫn. Không ai có thể nghĩ và làm thay bạn một khi bạn là chủ DN. Theo phương châm này, những suy nghĩ, ý tưởng, ước muốn và mục tiêu sẽ ăn sâu trong tâm trí bạn và những điều chỉnh khi cần thiết sẽ biến những ước muốn của bạn thành hiện thực.

Bạn hãy cố gắng nghĩ về tương lai và hành động kịp thời. Đừng quá lo ngại về tương lai.

II. Phát hiện những cơ hội mới

Tất cả các doanh nghiệp, bất kể quy mô lớn hay nhỏ, về cơ bản đều áp dụng những biện pháp và phương thức hoạt động giống nhau. Dưới đây là một số biện pháp kinh doanh cơ bản mà nội dung chi tiết sẽ được đề cập trong phần tiếp theo của tài liệu.

Vào thời kỳ doanh nghiệp hoạt động tốt, bạn nên trích lập một số quỹ dự trữ tài chính nhất định và nâng cao năng lực hoạt động, có vậy bạn mới có thể quản lý tốt tương lai tài chính của mình.

Luôn cố gắng vươn lên.

Quan tâm và thoả mãn tối đến nhu cầu và mong muốn của khách hàng. Đảm bảo rằng khách hàng của bạn luôn hài lòng về bạn.

Xây dựng các mục tiêu kinh doanh thiết thực và phát triển các ý tưởng kinh doanh mới cho tương lai.

Bây giờ bạn hãy dành thời gian đọc các phần tiếp theo của tài liệu theo thứ tự có sẵn hoặc theo cách bạn muốn và nên dành một vài ngày để đọc kỹ. Tốt nhất hãy đọc tài liệu này vào những lúc bạn thấy hoàn toàn khoẻ mạnh và sảng khoái.

Khi nghiên cứu từng phần cụ thể của tài liệu, tốt nhất hãy chuẩn bị sẵn các dụng cụ ghi chép như bút chì, bút bi, bút đánh dấu văn bản và một số giấy trắng.

Theo chúng tôi, bạn nên bắt đầu công tác dự báo sớm về doanh nghiệp mình bằng sử dụng "thang bậc dự báo sớm" được giới thiệu dưới đây.

Thang bậc dự báo sớm

Căn bệnh đe dọa đến tính mạng càng được phát hiện sớm thì càng có cơ hội chữa trị thành công. Chính vì thế y học đã phát triển và ứng dụng các phương pháp chuẩn đoán bệnh sớm. Nội dung các bạn tìm hiểu ở đây cũng chính là việc áp dụng phương pháp tương tự để kiểm tra thể trạng của doanh nghiệp.

Trước hết, chúng tôi giới thiệu với bạn phương pháp “thang bậc dự báo sớm”. Phương pháp này giúp bạn tự dự báo về doanh nghiệp mình một cách nhanh chóng và hiệu quả.

“Thang bậc dự báo sớm” là hệ thống các bậc thang mà bạn phải vượt qua, lần lượt từ bậc thấp nhất đến bậc cao nhất trong khi trả lời các câu hỏi. Mục đích của phương pháp này là giúp bạn xác định được những việc cần làm ngay. Nếu bạn trả lời tất cả các câu hỏi là “Có”, nghĩa là DN của bạn đang hoạt động rất tốt và có triển vọng trong tương lai.

Chỉ dẫn: Nếu bạn trả lời là "Không" cho ít nhất một câu hỏi, bạn phải thực hiện một số điều chỉnh ngay. Nếu càng xuống dưới bậc thang bạn càng có nhiều câu trả lời là "Không" có nghĩa DN của bạn đang có nhiều vấn đề, đòi hỏi bạn phải thực hiện nhiều hơn các điều chỉnh kịp thời.

Lưu ý: Các ví dụ ở trang 8 và 9 được xây dựng nhằm giúp bạn thực hành công tác dự báo sớm bằng phương pháp “thang bậc dự báo sớm”.

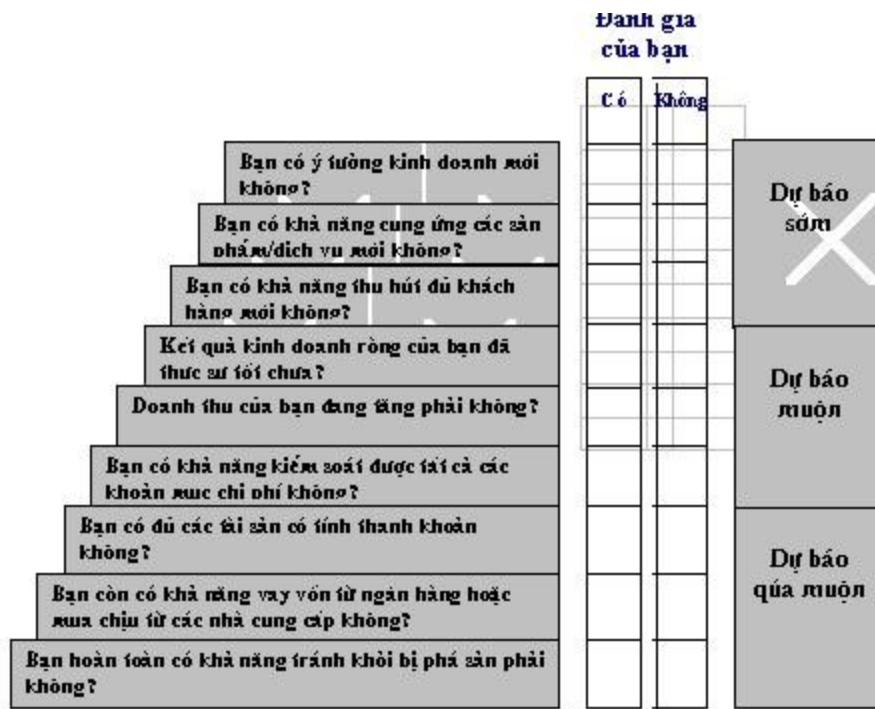
Thang bậc dự báo sớm dưới đây sẽ giúp bạn xác định được doanh nghiệp của bạn hiện đang hoạt động như thế nào. Mỗi bậc thang tập trung vào một nội dung hoạt động và chỉ ra cho bạn biết doanh nghiệp của bạn hiện đang ở giai đoạn nào.

Lưu ý: Hãy lần lượt trả lời các câu hỏi theo thứ tự từ dưới lên và đánh dấu vào ô tương ứng. Chỉ những câu trả lời trung thực mới giúp bạn tiến xa hơn. Đừng tự lừa dối chính mình.

Nếu bạn trả lời “Không” trong vùng này, vấn đề đã trở nên nghiêm trọng song bạn vẫn còn đủ thời gian để suy nghĩ và hành động.

Nếu bạn trả lời “Không” trong vùng này, vấn đề đã trở nên rất nghiêm trọng. Bạn phải hành động và cải thiện tình hình ngay.

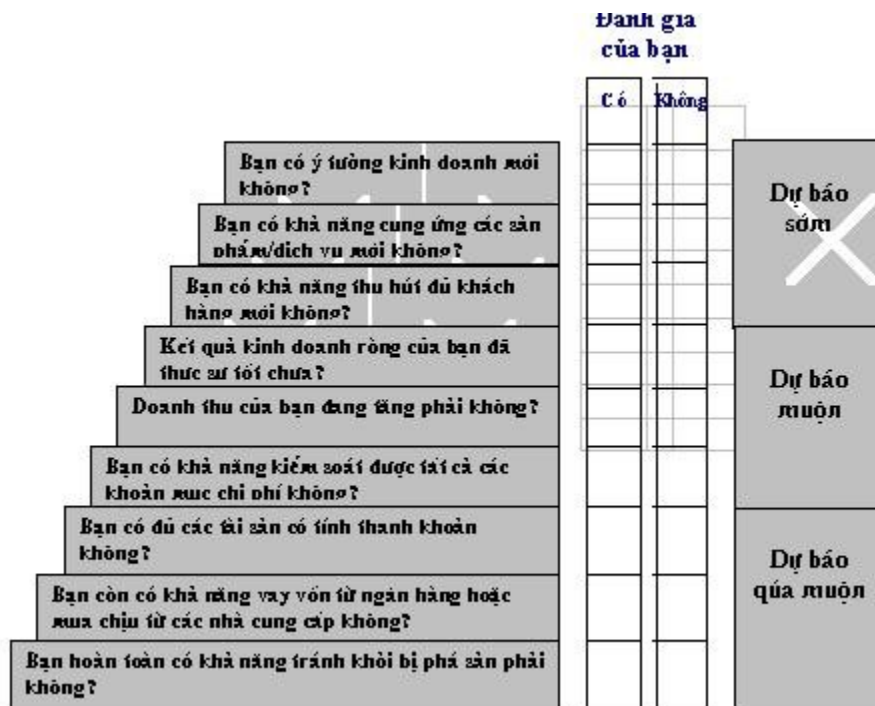
Nếu bạn thực sự trả lời “Không” trong vùng này, tình hình trở nên cực kỳ nghiêm trọng. Sự tồn tại của doanh nghiệp bạn đang thực sự bị đe dọa.



Nếu trả lời "Có": Nghĩa là bạn đang đi đúng hướng!

Nếu trả lời "Không": Phải xem lại phương pháp tiếp cận của mình ngay!

Ví dụ thứ nhất:



Ví dụ này mô tả sự đánh giá có thể đúng sau đây về doanh nghiệp của bạn: Giả định rằng bạn kiểm soát được hoạt động tài chính của mình. Tính thanh khoản của bạn tốt, bởi vậy bạn hoàn toàn có khả năng thanh toán tất cả các khoản nợ đến hạn. Sự tồn tại của doanh nghiệp không bị đe dọa. Kết quả kinh doanh tốt, doanh thu đang tăng, trong khi bạn hoàn toàn có thể thu hút đủ khách hàng mới.

Tuy vậy, cần nhận thấy rằng hoạt động của DN không hoàn toàn tốt khi bạn không hề có ý tưởng kinh doanh mới, trong khi có quá ít các sản phẩm, dịch vụ mới. Bạn cũng gặp khó khăn trong kiểm soát chi phí. Mặc dù doanh thu và kết quả hoạt động tốt song chi phí của bạn đang phát sinh quá lớn. Bởi vậy, bạn sẽ phải cố gắng để tiết giảm chi phí, xây dựng và phát triển các ý tưởng kinh doanh mới và phải tiến hành đổi mới. Nếu không, kết quả hoạt động sẽ xấu đi, cùng lúc, tình hình tài chính sẽ trở nên khó khăn hơn. Với yêu cầu này, bạn cần trước hết tập trung vào các phần 2.2 “Tăng cường hoạt động” (trang 28) và phần 2.4 “Tạo dựng tương lai”.

Ví dụ thứ hai:

	Đánh giá của bạn		
	Có	Không	
Bạn có ý tưởng kinh doanh mới không?		✓	Dự báo sớm
Bạn có khả năng cung ứng các sản phẩm/dịch vụ mới không?		✓	
Bạn có khả năng thu hút đủ khách hàng mới không?	✓		Dự báo trung
Kết quả kinh doanh ròng của bạn đã thực sự tốt chưa?	✓		
Doanh thu của bạn đang tăng phải không?	✓		Dự báo quá muộn
Bạn có khả năng kiểm soát được tất cả các khoản nợ chi phí không?		✓	
Bạn có đủ các tài sản có tính thanh khoản không?	✓		
Bạn còn có khả năng vay vốn từ ngân hàng hoặc mua chịu từ các nhà cung cấp không?	✓		
Bạn hoàn toàn có khả năng tránh khỏi bị phá sản phải không?	✓		

Ở ví dụ này, chúng tôi đưa ra một tình huống trong đó giả định rằng DN của bạn đang rất có triển vọng về một số hoạt động chủ yếu. Bạn cho rằng DN mình đang hoạt động rất tốt. Bạn hoàn toàn hài lòng với điều kiện hiện có và khả năng tạo dựng tương lai (bạn có nhiều ý tưởng kinh doanh và đầu óc đổi mới); lại thoải mái tốt khách hàng (thoải mái khách hàng, thu hút đủ khách hàng mới); trong khi vẫn đảm bảo

tăng cường hoạt động (kết quả hoạt động tốt, doanh thu tăng, kiểm soát được chi phí) nhưng bạn lại có vấn đề về tài chính (dự trữ thanh khoản không đảm bảo, khả năng thanh toán thấp). Đánh giá về năng lực tài chính của bạn cho thấy hoạt động của DN đang gặp rủi ro lớn, đe dọa đến sự tiếp tục tồn tại của doanh nghiệp.

Nếu gặp tình huống này, tốt nhất bạn nên thương lượng với ngân hàng để xin gia hạn nợ, xin tăng hạn mức tín dụng hoặc xin vay mới.

Nhưng trước hết bạn hãy tìm hiểu phần 2.1 về “Kiểm soát được khả năng tài chính của bạn” (trang 10).

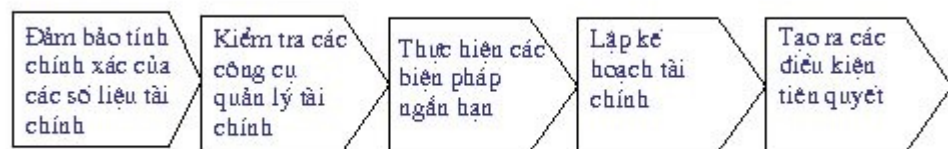
2.1. Kiểm soát được khả năng tài chính của bạn

Hãy trung thực: Bạn có kiểm soát được khả năng tài chính của mình hay để nó kiểm soát mình?

Cuối mỗi năm, công việc hàng ngày trong 12 tháng của bạn sẽ được tổng kết trong các báo cáo tài chính như bảng tổng kết tài sản, báo cáo lỗ lãi. Những khoản thuế mà bạn phải nộp thường được biết từ các báo cáo này. Với tư cách là một chủ doanh nghiệp, bạn phải có những dự trữ tài chính nhất định để đáp ứng các khoản thanh toán như thế này.

Tuy nhiên, sẽ là quá muộn để bạn có thể nhận ra những cơ hội và rủi ro, hay cải thiện tình hình tài chính nếu chỉ dựa vào báo cáo tài chính cuối năm. Bởi lẽ, tình hình tài chính hiện tại là kết quả của những hoạt động hay quyết định trước đó của bạn. Song trong chừng mực nhất định, các báo cáo tài chính cũng chỉ ra triển vọng tài chính trong tương lai và những công cụ tài chính sẵn có để giúp bạn nhận ra những cơ hội của mình.

Làm thế nào để quản lý thành công hoạt động tài chính của Doanh nghiệp



Chỉ dẫn: Dự báo sớm về thực trạng tài chính có nghĩa là trả lời cho câu hỏi “Tôi có thể làm gì trước mắt cũng như lâu dài”. Đó là lí do tại sao bạn không nên chỉ nghiên cứu bảng tổng kết tài sản và báo cáo lỗ lãi mà còn phải quan tâm đến một loạt các

vấn đề khác như đảm bảo khả năng thanh khoản, nâng cao thu nhập và đáp ứng đủ nguồn vốn cho hoạt động của DN

Hiểu rõ thực trạng tài chính của DN

Để làm tốt công tác dự báo sớm về hoạt động tài chính, trước hết bạn phải hiểu rõ thực trạng tài chính của DN mình. Đơn cử, sẽ là vô nghĩa nếu bạn dự định tham gia cuộc thi maraton vào năm tới mà hiện tại bạn không thể chạy nổi 2 dặm, trong khi cũng không muốn trải qua một chương trình nâng cao thể lực hoặc luyện tập cần thiết.

Nắm bắt những chỉ số tài chính cơ bản

Trong phần này, trước hết chúng tôi giới thiệu một số chỉ số tài chính quan trọng nhất và ý nghĩa của chúng. Tiếp theo là danh mục các câu hỏi trắc nghiệm nhằm giúp bạn đánh giá những chỉ số này về doanh nghiệp mình. Cuối cùng là cung cấp cho bạn một bức tranh rõ ràng về thực trạng tài chính của DN cùng những cách thức để bạn dự báo về ảnh hưởng của những quyết định tài chính trong tương lai.

2.1.1 Đảm bảo tính chính xác của các số liệu tài chính

Trước hết, bạn phải hiểu rõ ý nghĩa của các số chỉ số tài chính cơ bản để đảm bảo chắc chắn rằng các số liệu mà bạn đang phân tích là chính xác. Những số liệu cơ bản này chỉ ra kết quả hoạt động của DN trong thời gian qua, đồng thời chỉ rõ thực trạng tài chính của DN tại thời điểm đánh giá có lành mạnh hay không. Với bài tập “Tôi đang ở đâu”, bạn sẽ được cung cấp các chỉ dẫn làm thế nào để kiểm soát được hoạt động tài chính của DN trước mắt cũng như lâu dài và bằng cách nào để làm tốt công tác dự báo sớm khi sử dụng các chỉ số tài chính.

Các chỉ số tài chính quan trọng nhất, bao gồm:

1. Các chỉ số liên quan đến sự ổn định tài chính của doanh nghiệp

- Chỉ số về **dự trữ thanh khoản**: Chỉ rõ, với năng lực tài chính hiện hành, khả năng thanh toán của bạn sẽ được duy trì trong bao lâu.

- Chỉ số về **tỷ trọng vốn tự có**: Được thể hiện trên bảng tổng kết tài sản, cho thấy bạn có một % vốn tự có nhất định hay toàn bộ là đi vay.

2. Các chỉ số liên quan đến thu nhập của doanh nghiệp

- Chỉ số về dòng tiền (hay còn gọi là lưu chuyển tiền tệ hay chu chuyển vốn trong kinh doanh): Là phần doanh thu được giữ lại với vai trò là các tài sản có tính thanh khoản dùng để đáp ứng các nhu cầu về nộp thuế, chi tiêu cá nhân của chủ DN; để đầu tư hoặc thanh toán các khoản nợ đến hạn.

- Chỉ số ROI (tỉ suất sinh lợi về đầu tư): Thể hiện mối quan hệ giữa lợi nhuận và doanh thu. Chỉ rõ bao nhiêu lợi nhuận bạn mong muốn thu được từ đầu tư.

Dự trữ thanh khoản có ý nghĩa gì?

Tính thanh khoản là huyết mạch của doanh nghiệp. Nếu DN không có đủ các tài sản “có tính thanh khoản” thì bạn đang có nguy mất khả năng thanh toán các khoản nợ đến hạn. Do vậy, là một doanh nhân, bạn phải luôn có trong tay một lượng tiền mặt nhất định. Các tài sản có tính “lỏng” này chính là dự trữ thanh khoản của DN. Dự trữ này đặt biệt quan trọng đối với hoạt động hàng ngày của doanh nghiệp, bởi lẽ càng có khả năng trả nợ đúng hạn thì bạn càng tự chủ về tài chính. Bởi vậy, yêu cầu đặt ra là bạn phải luôn cố gắng duy trì khả năng thanh khoản của mình và lưu ý bổ sung khi cần thiết. Sự thiếu hụt thanh khoản, mà hậu quả của nó như bạn thấy có thể dẫn đến phá sản DN, có thể tránh được bằng cách trích lập những dự trữ thanh khoản hợp lý. Mức dự trữ này quyết định việc DN có khả năng thanh toán các khoản nợ đến hạn hay không.

Chỉ dẫn: Nếu tiền gửi ngân hàng cộng với tiền mặt tại quỹ và hạn mức tín dụng hiện hành tại ngân hàng chỉ đủ để thanh toán trong vòng hai tuần hoặc ít hơn, bạn đang thực sự mất tự chủ về tài chính. Nếu vậy, cần phải nhắc nhở khách hàng thanh toán ngay (xem trang 25) hoặc tiến hành đàm phán ngay với ngân hàng để xin gia hạn nợ hoặc mở rộng hạn mức tín dụng (nếu có thể) (xem trang 26). Thiếu tính thanh khoản và mất khả năng thanh toán được coi là vấn đề hàng đầu và là nguyên nhân số một dẫn đến thất bại trong kinh doanh, bạn không nên để điều đó xảy ra.

Lưu ý: Một doanh nghiệp thậm chí đang kinh doanh có lãi vẫn có thể mất tính thanh khoản, nghĩa là mất khả năng thanh toán. Tất cả đều có thể xảy ra nếu một số khách hàng không trả nợ đúng hạn theo dự kiến (xem trang 25). Vì lý do này, bạn nên hoạt động theo phương châm “tính thanh khoản phải đi trước lợi nhuận”

Tiêu chí	Các chỉ số tài chính*					
Tính thanh khoản	Dự trữ Thanh khoản	<div style="text-align: center;"> Tốt ←-----→ Xấu </div>				
		>3chó nợ	>2chó nợ	>1chó nợ	<2 cam n	<1 cam n
Vốn tự có/ vốn vay	Tỷ trọng vốn tự có					
		>30%	>20%	>10%	<10%	âm
Khả năng sinh lợi	Đồng tiền so với Doanh thu (%)					
		>20%	>10%	>5%	<5%	âm
	ROI					
		>15%	>8%	>4%	<4%	âm

* Ghi chú: Đây là những chỉ số hướng dẫn cho các doanh nghiệp nhỏ ở Đức

Kẻ ngang: Nếu các chỉ số tài chính được duy trì tại vùng này thì DN của bạn đang hoạt động hết sức lành mạnh và không có gì phải lo lắng.	Kẻ sọc: Nếu một trong các chỉ số rơi vào vùng này, DN của bạn đang bị đe dọa tiềm ẩn. Bạn phải lưu ý và cố gắng giải quyết vấn đề nhanh.	Kẻ chéo: Nếu một trong các chỉ số rơi vào vùng này, bạn phải hành động khẩn cấp. Phải tìm ra nguyên nhân và cải thiện tình hình ngay.
--	---	--

Đánh giá tốt, xấu trên đây chỉ là những hướng dẫn mang tính khái quát trên cơ sở tổng kết kinh nghiệm ở Đức mà không đề cập đến từng ngành, nghề, lĩnh vực kinh doanh cụ thể cũng như những đặc trưng riêng có của mỗi doanh nghiệp. Bởi vậy, bạn nên cố gắng thu thập thông tin, số liệu thống kê trong phạm vi lĩnh vực hoạt động của DN mình. Phòng Thương mại-Công nghiệp và các Hiệp hội có thể là những cơ quan có khả năng cung cấp cho bạn những thông tin, số liệu này.

Nguồn vốn chủ sở hữu có ý nghĩa gì?

Với mỗi doanh nghiệp, vốn tự có là phần chênh lệch giữa tổng tài sản có và tổng tài sản nợ (hay tổng công nợ) của doanh nghiệp. Nếu bạn có một lượng vốn tự có nhất định thì việc lợi nhuận kinh doanh có bị giảm chút ít cũng không làm phát sinh nhu cầu vay nợ quá nhiều và như vậy không dễ làm DN bạn bị phá sản. Đặc biệt, nếu vốn tự có của bạn càng lớn thì bạn càng dễ đàm phán vay vốn ngân hàng và các chủ nợ khác. Bởi vậy, có thể nói vốn tự có là nhân tố bảo đảm tương lai của DN. Là một doanh nhân, nếu bạn muốn chủ động nắm bắt được các cơ hội và thách thức trong tương lai, bạn phải coi nguồn vốn tự có là một nhân tố chiến lược cho sự tăng trưởng, thành công và duy trì khả năng tự chủ của doanh nghiệp. Vốn tự có vì thế được coi là một thước đo về năng lực đầu tư và khả năng tự chủ về tài chính của doanh nghiệp.

Ví dụ thực tiễn:

Một nhà bán lẻ quần áo đang có rất nhiều triển vọng bỗng nhận ra rằng doanh thu bán hàng và thu nhập của cô ta đang bị giảm sút. Để tránh tình trạng eo hẹp có thể về tài chính, cô ta nộp đơn xin vay thêm vốn hoặc mở rộng hạn mức tín dụng hiện hành với ngân hàng trong khi khả năng thanh khoản vẫn rất tốt.

Vốn tự có âm có nghĩa là tổng tài sản nợ lớn hơn tổng tài sản có. Đối với những DNNVV không tách riêng tài sản của cá nhân chủ DN với vốn kinh doanh thì chủ DN là người chịu trách nhiệm hoàn toàn với toàn bộ công nợ của DN.

Tuy vậy không có gì phải hoảng hốt. Ngay cả khi vốn tự có của bạn âm, nhưng tài sản có của DN có thể bị đánh giá thấp hơn giá thị trường, và khi được đánh giá lại DN vẫn đủ một trị giá tài sản nhất định đủ điều kiện để được ngân hàng xem xét cho vay.

Chỉ dẫn: Các doanh nhân thường lúng túng khi họ có các quan điểm khác nhau về thực trạng tài chính của DN mình. Điều này hoàn toàn phụ thuộc vào đối tượng thực hiện việc đánh giá và mục đích của việc đánh giá. Bởi vậy, bạn cần phải thường xuyên tiến hành định kỳ đánh giá về thực trạng tài chính của DN mình, ít nhất phải đảm bảo mỗi năm một lần. Nếu cần có thể yêu cầu sự giúp đỡ của các nhà tư vấn. Đây chỉ là cách giúp bạn có thể xác định chính xác doanh nghiệp của bạn đang hoạt động như thế nào.

Dòng tiền có ý nghĩa gì?

Chỉ số "dòng tiền" trong chừng mực nào đó thể hiện khả năng của bạn trong việc thu xếp đủ nguồn vốn để duy trì hoạt động của DN. Đây là chỉ số mô tả sự lưu chuyển tiền tệ hay chu chuyển vốn trong quá trình kinh doanh. Chỉ số này còn thể hiện lợi nhuận kinh doanh của DN trong một thời kỳ nhất định, tức lợi nhuận ròng từ hoạt động kinh doanh. Đó chính là phần chênh lệch giữa thu nhập và chi phí được sử dụng để thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp như đầu tư, trả nợ và tích lũy lợi nhuận.

Nếu tỉ lệ dòng tiền hiện tại nhỏ hơn 5%, khả năng thanh toán công nợ của bạn cực kỳ thấp, bạn đang có nguy cơ mất khả năng thanh toán

ROI có ý nghĩa gì?

Chỉ số ROI (tỉ suất sinh lợi về đầu tư) thể hiện khả năng bán hàng hoá/dịch vụ của doanh nghiệp trên thị trường và khả năng sinh lợi của doanh nghiệp. Chỉ số ROI

cho thấy bao nhiêu đồng lợi nhuận được tạo ra từ một đồng bạn đầu tư. Đây là lợi nhuận biên. Chỉ số ROI càng cao thì bạn càng có điều kiện giảm giá bán và tăng chi phí. Khi phân tích, đánh giá chỉ số này, bạn cần phải có sự so sánh với chỉ số ROI của các DN cùng lĩnh vực, căn cứ vào các số liệu thống kê do phòng Thương mại & Công nghiệp cung cấp hoặc từ các nguồn khác.

ROI là chỉ số liên quan mật thiết tới sự thành công của DN và rất dễ thay đổi. Bạn cần thực hiện việc phân tích, đánh giá nó tối thiểu mỗi năm/lần, thậm chí là hàng quý, hàng tháng nếu cần. Chỉ số này thể hiện năng lực bán hàng và khả năng tiết giảm chi phí của DN.

Lưu ý: Hãy cẩn thận khi so sánh lãi biên của mình với các doanh nghiệp khác. Có doanh nghiệp tính cả lương của chủ doanh nghiệp và tiền lãi từ vốn tự có trong khi một số khác lại không tính. Để không bị nhầm lẫn, bạn nên tính tất cả các chi phí.

Những gì người khác biết về bạn?

Ở một số nước có các công ty đánh giá và xếp loại doanh nghiệp. Họ tiến hành thu thập thông tin liên quan đến năng lực tài chính và uy tín của các doanh nghiệp như khả năng trả nợ v.v.. Tùy thuộc từng loại hình doanh nghiệp cụ thể và thực trạng thị trường, các công ty này sẽ thực hiện các báo cáo đánh giá và xếp loại bao gồm các nội dung về "uy tín trong thanh toán" và "đánh giá về khả năng trả nợ". Ngoài ra các báo cáo này còn bao gồm các thông tin khác về tình hình phát triển chung của ngành, lĩnh vực; các số liệu về tài chính, bán hàng khác của DN.

Thông qua việc kiểm tra các chỉ số tài chính quan trọng nhất, bạn có thể tạo ra các điều kiện tiên quyết để thay đổi từng bước từ dự báo muộn đến dự báo sớm. Làm được như vậy, bạn có thể dễ dàng thực hiện các kế hoạch hành động ngắn hạn, và khi cần thiết có thể điều chỉnh thành kế hoạch dài hạn. Bởi vậy, trước hết bạn phải xem xét kỹ các chỉ số về doanh nghiệp mình. Tiếp theo là trả lời các câu hỏi ở trang 18 để xác định sự cần thiết phải thực hiện việc đo lường, đánh giá ngắn hạn và quyết định xem nên thay đổi tình hình như thế nào. Việc xem xét thực trạng của DN là quan trọng, song cần nhớ rằng việc quản lý và giám sát hoạt động tài chính cũng rất quan trọng và là nhân tố góp phần giúp bạn tạo dựng tương lai.

Chỉ dẫn: Phải đảm bảo các số liệu, dữ liệu mà các công ty đánh giá và xếp loại DN thu thập được từ DN bạn là chính xác. Yêu cầu họ cung cấp miễn phí bản sao về tất cả các thông tin họ thu thập từ DN. Khi cần có thể yêu cầu cố vấn bên ngoài (cố vấn thuế vụ chẳng hạn) kiểm tra lại tính chính xác của báo cáo. Nếu nhận thấy bất

kỳ số liệu nào về doanh nghiệp không chính xác, phải thông báo ngay cho các công ty trên và yêu cầu họ đánh giá lại DN và cung cấp lại bản sao.

2.1.2 Kiểm tra các công cụ quản lý tài chính

Khi DN đang gặp phải những khó khăn, vướng mắc về tài chính thì trình độ chuyên môn và năng lực quản lý điều hành của chủ DN là hết sức quan trọng.

Có thể bạn đang sử dụng những công cụ quản lý tài chính rất tốt. Dự báo sớm không có nghĩa là thay thế chế độ tài chính, kế toán truyền thống mà nhằm hỗ trợ cho việc thực hiện chế độ này. Do đó, nó đóng vai trò như một công cụ hỗ trợ quan trọng, có ý nghĩa định hướng cho tương lai hoạt động của DN.

Ví dụ:

Một chủ doanh nghiệp chỉ lập bảng cân đối kế toán vào cuối năm và dùng nó để phân tích, đánh giá tình hình tài chính của DN. Bởi vậy ngân hàng từ chối cho anh ta vay để đổi mới máy móc, thiết bị. Kết quả sẽ tốt hơn nếu anh ta định kỳ hàng tháng tiến hành phân tích, đánh giá tài chính của DN mình, điều đó cho phép anh ta có được những thông tin cập nhật nhất vào bất kỳ lúc nào.

Các báo cáo gửi ngân hàng, các cuộc đàm phán với ngân hàng và những thông tin từ các cố vấn thuế vụ đều được coi là những phương tiện cơ bản để quản lý tài chính của DN. Điều này cho phép bạn đưa ra những dự báo về bất kỳ sự thay đổi cơ bản nào mà bạn phải theo.

Ngoài ra còn có những cách thức khác giúp bạn quản lý hoạt động tài chính của DN mình. Hãy gặp gỡ các phòng ban, các hiệp hội, các viện, các nhà tư vấn để tranh thủ sự hỗ trợ; đồng thời tranh thủ tìm thêm thông tin từ các ấn phẩm tại các hiệu sách.

Ví dụ:

Một doanh nhân hoạt động trong lĩnh vực dịch vụ đang dành hết tâm trí vào việc biến các ý tưởng kinh doanh mới thành hiện thực, một tư tưởng dự báo sớm. Nhưng anh ta thất bại khi nhận ra rằng tính thanh khoản của mình chỉ dựa vào những thu nhập bất thường. Thực tế anh ta đang tồn tại nhưng chỉ cầm cự qua ngày bởi anh ta không đánh giá khả năng tài chính một cách thường xuyên, liên tục. Doanh nghiệp của anh ta đang gặp nguy hiểm.

Những chỉ dẫn cơ bản trên đây thường giải quyết vấn đề bằng cách chỉ ra những mâu thuẫn, sự khác biệt và những ý tưởng. Có thể bạn sẽ có được nhiều kinh nghiệm quản lý quý báu hơn bằng việc tự mình lập và tiến hành phân tích, đánh giá các báo cáo tài chính hàng tháng. Những báo cáo này sẽ cung cấp cho bạn những thông tin về tài chính quan trọng nhất.

Các tài sản và chứng khoán là rất quan trọng trong việc đánh giá năng lực tài chính của DN, song bản thân các thông tin về năng lực cạnh tranh hiện tại và trong quá khứ của DN cũng quan trọng không kém. Bởi vậy, yêu cầu đặt ra là bạn phải luôn hoàn thiện và cập nhật đầy đủ các thông tin.

2.1.3 Sử dụng các công cụ tài chính ngắn hạn

Dưới đây là danh mục các câu hỏi về “các công cụ quản lý tài chính ngắn hạn”. Đây là những câu hỏi mang tính khái quát, không hẳn là đầy đủ và toàn diện. Bạn hãy trả lời các câu hỏi theo suy nghĩ của mình và có thể bổ sung các câu hỏi khác nếu cần.

Trên cơ sở danh mục này, bạn có thể ghi chú, đánh dấu vào câu hỏi mà bạn quan tâm. Chẳng hạn, ngày hôm nay bạn trả lời là “Có” vào một câu hỏi và như vậy bạn chỉ bận tâm đến những gì liên quan cần phải làm để đạt được mục tiêu đó. Do thực trạng của DN bạn không giống với các DN khác nên bạn phải tự trả lời và chỉ có bạn mới là người có thể tìm cho mình câu trả lời chính xác.

Phần 2.1.3 đã kết thúc, đợi đến khi tĩnh tâm, hãy ghi lại những biện pháp quản lý tài chính cấp bách nhất bạn dự kiến sử dụng để đảm bảo quản lý tốt tương lai tài chính của doanh nghiệp. Hãy dành tối thiểu 30 phút cho bài tập này. Hy vọng, bạn sẽ có nhiều ý tưởng và những hành động cần thiết cho DN mình. Hãy sử dụng một tờ giấy trắng khác nếu khoảng trống dưới đây không đủ chỗ.

Những biện pháp đo lường, đánh giá tài chính ngắn hạn nào phải sử dụng để đảm bảo tương lai tài chính của doanh nghiệp?

Tiêu chí	Câu hỏi	Có	Không	Ngày
Tài sản	<p>- Bạn có nắm được một cách tổng quát tình hình thu, chi của cá nhân bạn và của DN mình không?</p> <p>- Việc rút tiền phục vụ cho nhu cầu chi tiêu cá nhân của bạn có phụ thuộc vào tình hình và kết quả hoạt động hiện tại của doanh nghiệp không?</p> <p>- Bạn có mở riêng tài khoản cá nhân và tài khoản</p>			

	kinh doanh không?			
Tính thanh khoản	<ul style="list-style-type: none"> - Bạn có sử dụng các công cụ quản lý tài chính khác ngoài các báo cáo với ngân hàng không? - Hạn mức tín dụng hiện hành của bạn (nếu còn) tại ngân hàng có đủ không? - Khi thanh toán cho khách hàng, bạn có tận dụng được việc hưởng chiết khấu (nếu có) không? - Bạn có phát hành hoá đơn ngay không? - Bạn có chắc rằng hoá đơn của bạn được khách hàng thanh toán đúng hạn không? 			
Vốn chủ sở hữu/vốn vay	<ul style="list-style-type: none"> - Bạn có nắm được mức lãi suất vay vốn tại thời điểm bạn vay là cao hay thấp không? - Bạn có khả năng thanh toán các khoản tiền lãi này không? - Bạn có nắm được các điều kiện ngân hàng đặt ra khi cho bạn vay vốn lưu động không? - Nguồn vốn tự có của bạn có đủ không? 			
Khả năng sinh lợi	<ul style="list-style-type: none"> - Bạn có tính toán hết tất cả các khoản mục chi phí vào giá bán khi chào hàng không? - Bạn có tính được lợi nhuận ròng trên mỗi sản phẩm/dịch vụ không? - Ngoài chỉ số ROI, bạn đã bao giờ tính tỷ suất sinh lợi từ vốn tự có chưa? - Bạn có bao giờ tính toán lại toàn bộ chi phí sau khi hoàn tất hợp đồng không? 			

2.1.4. Quản lý tương lai tài chính

Các câu hỏi dưới đây được thiết lập nhằm giúp bạn quản lý tốt hơn tương lai tài chính của DN. Tùy thuộc từng DN cụ thể, bạn có thể đặt lại câu hỏi hoặc bổ sung thêm các câu hỏi khác.

Tiêu chí	Câu hỏi	Có	Không
Tính thanh khoản	<p>Trong tương lai, bạn có tách bạch rõ các tài sản cá nhân với tài sản của DN mình không? Bạn nghĩ thu nhập của mình như thế nào trong năm tới?</p> <p>Trong 3 năm tới:</p>		

	Trong 5 năm tới:		
Tính thanh khoản/ Thương lượng với ngân hàng và các nhà cung cấp...	- Bạn có muốn tăng mức dự trữ thanh khoản, chẳng hạn tăng khả năng tiết kiệm, thỏa thuận thấu chi với ngân hàng (nếu có), giữ lại lợi nhuận, qua đó giúp bạn nắm được các cơ hội và tránh được những rủi ro ngoài ý muốn không? - Bạn có thường xuyên thảo luận với ngân hàng và các cố vấn khác về thực trạng tài chính của mình không? - Bạn có bao giờ mua chịu/mua trả chậm của các nhà cung cấp không?		
Các nguồn vốn bên ngoài	- Bạn có tranh thủ được các nguồn tài trợ sẵn có, chẳng hạn như các khoản cho vay với lãi suất ưu đãi không? - Bạn có khả năng thuê ngoài các máy móc, thiết bị như máy vi tính, ô tô, máy móc thiết bị khác không?		
Khả năng sinh lợi	- Bạn có thường xuyên ước tính thu nhập và lợi nhuận không? - Bạn đã sử dụng một cách hiệu quả nhất tài sản/nguồn vốn của mình chưa? - Bạn có ý tưởng về khả năng cắt giảm một số khoản mục chi phí hoạt động nhất định không?		

Phần 2.1.4 đã kết thúc, bạn nên suy ngẫm và ghi lại những cách thức mà bạn dự định áp dụng để quản lý tương lai tài chính của doanh nghiệp. Hãy dành tối thiểu 30 phút cho bài tập này. Chúng tôi cho rằng bạn sẽ có những ý tưởng tuyệt vời về lĩnh vực này. Hãy dùng một tờ giấy trắng nếu cần.

Làm thế nào để quản lý tốt tương lai tài chính của DN mình?

2.1.5 Tạo ra những điều kiện tiên quyết cho sự thành công về tài chính

Thực tế cho thấy, những số liệu hiện tại cũng như của các năm trước về doanh thu và kết quả hoạt động của DN có thể coi là những "thông tin cũ", chưa nói lên điều gì về tương lai tài chính của DN. Trong khi đó "thông tin sớm" là những thông tin về số hợp đồng trúng thầu của DN; trị giá của các đơn đặt hàng chủ yếu; số đơn đặt hàng của các khách hàng truyền thống; số đơn đặt hàng tăng thêm; phạm vi của các đơn đặt hàng; số lượng khách hàng yêu cầu; và quan trọng nhất trị giá các khoản phải thu của DN. Từ những thông tin này, bạn có thể đưa ra những dự báo đáng tin cậy về

sự gia tăng doanh thu và thu nhập so với những số liệu phản ánh hoạt động kinh doanh trước đây. "Thông tin sớm" cho phép bạn dễ dàng thực hiện những điều chỉnh phù hợp, đúng hướng và đúng thời điểm.

Thông tin sớm thường đến từ các nguồn như: khách hàng; đội ngũ CBNV; từ các sản phẩm dịch vụ do bạn cung cấp; từ sự đổi mới; ... Đó cũng chính là các điều kiện tiên quyết cho sự thành công về tương lai tài chính của DN. Các nhân tố này có mối quan hệ ràng buộc lẫn nhau.

Chỉ dẫn: Có nhiều chỉ số thể hiện sự thành công về tài chính của doanh nghiệp. Hãy dành vài phút để xem xét những thông tin, chỉ số tài chính nào biểu hiện hoạt động của DN bạn trong thời hạn một tuần, một tháng, hay thậm chí một năm. Đừng ngần ngại sử dụng những thông tin, chỉ số này để giao dịch với ngân hàng, bởi đây chính là những chỉ số chỉ rõ tương lai tài chính của doanh nghiệp.

Quản lý tốt các khoản phải thu - một cách làm đúng!

Nhiều DNNVV phải gánh chịu những bất lợi do khách hàng của họ chậm hoặc chây ì không chịu trả nợ. Công ăn việc làm cũng như sự tồn tại và phát triển của các DN phụ thuộc vào các khoản nợ đến hạn và các khoản DN cho khách hàng vay. Theo thống kê ở Đức, có tới 60% khách hàng khối tư nhân và 50% khách hàng khối nhà nước không thanh toán nợ đúng hạn. Ở hầu hết các nước, nợ nần dây dưa là nguyên nhân hàng đầu dẫn đến phá sản của các DN. Bạn, với tư cách là một doanh nhân, có thể tránh được tình trạng này nếu quản lý các khoản phải thu một cách hợp lý.

Hãy học cách ngân hàng cho bạn vay và thận trọng như ngân hàng trong việc quản lý và thu hồi các khoản phải thu.

Các nội dung của việc quản lý tốt các khoản phải thu bao gồm: kiểm tra thực trạng tài chính và độ tin cậy của khách hàng; phát hành hóa đơn càng sớm càng tốt; áp dụng các điều kiện thanh toán và phương thức thanh toán phù hợp, có thể cho phép thanh toán chuyển khoản; thực hiện chính sách chiết khấu và lại quả; kiểm soát các khoản thanh toán tiếp theo; thiết lập một hệ thống "nhắc nhở" khách hàng thanh toán đúng hạn...

Thoả thuận với ngân hàng - nhân tố quyết định sự thành công!

Ngân hàng thường cân nhắc rất kỹ khi quyết định cung cấp tín dụng cho DNNVV. Nhưng nếu bạn có sự chuẩn bị kỹ càng trước khi đàm phán, bạn đã thành

công một nửa. Ngân hàng thường rất ngại đầu tư cho những ý tưởng kinh doanh bất thường; đầu tư vào những dự án dài hạn yêu cầu vốn lớn hoặc rủi ro cao hơn các dự án khác. Đó là lý do tại sao bạn phải thuyết phục ngân hàng tin vào ý tưởng kinh doanh của mình. Muốn vậy bạn phải cung cấp cho ngân hàng một hoặc một số công cụ quản lý tài chính của DN (xem trang 18).

Ví dụ:

Một chủ hiệu bán lẻ đang trên đà phát triển, có khả năng thuê tới 4 nhân viên bán hàng, theo đó nhu cầu vốn lưu động cũng đang tăng tương ứng. Chủ hiệu đang rất cần vay thêm một khoản vốn lưu động từ ngân hàng.

Để thuyết phục ngân hàng cho vay, chủ hiệu phải chứng minh được tính khả thi và khả năng sinh lợi của dự án, doanh thu và lợi nhuận tiềm năng sẽ được tạo ra; chỉ cho ngân hàng thấy rõ lý do phải đầu tư thêm, tại sao cần phải mở rộng hạn mức tín dụng. Các luận cứ của chủ hiệu được chứng minh bởi các văn bản, số liệu cập nhật. Kết quả là cửa hiệu được ngân hàng cho vay.

Nhu cầu vay thêm còn có thể phát sinh từ sự thiếu hụt khả năng thanh khoản, chẳng hạn do thanh toán quá nhiều các khoản nợ lớn cùng lúc. Trong trường hợp này khi đặt vấn đề vay vốn ngân hàng, trước hết bạn phải giải thích với ngân hàng lý do vay và phải giải trình rõ danh sách các khoản phải thu của DN như là các nguồn đảm bảo nợ vay.

Chỉ dẫn: Trước khi thực hiện bất kỳ cuộc đàm phán nào với ngân hàng, hãy tập hợp và gửi ngân hàng những số liệu chính xác nhất về DN mà bạn có. Trong đó những số liệu quan trọng bao gồm: số lượng những hợp đồng dự thầu và trúng thầu của doanh nghiệp; các đơn đặt hàng và những yêu cầu của khách hàng. Cung cấp các số liệu này cho ngân hàng bằng văn bản. Tóm lại là phải thuyết phục ngân hàng tin tưởng vào các ý tưởng kinh doanh và đặt niềm tin vào tương lai của DN.

Bây giờ bạn nên suy ngẫm về các điều kiện tiên quyết mà bạn cần để quản lý thành công tương lai tài chính của DN mình. Hãy dành ít nhất 30 phút cho bài tập này. Chúng tôi tin rằng bạn sẽ có rất nhiều ý tưởng về vấn đề này. Hãy sử dụng một tờ giấy trắng khác nếu cần.

Làm gì để đảm bảo sự thành công tương lai tài chính của doanh nghiệp ?

2.2 Marketing sản phẩm, dịch vụ

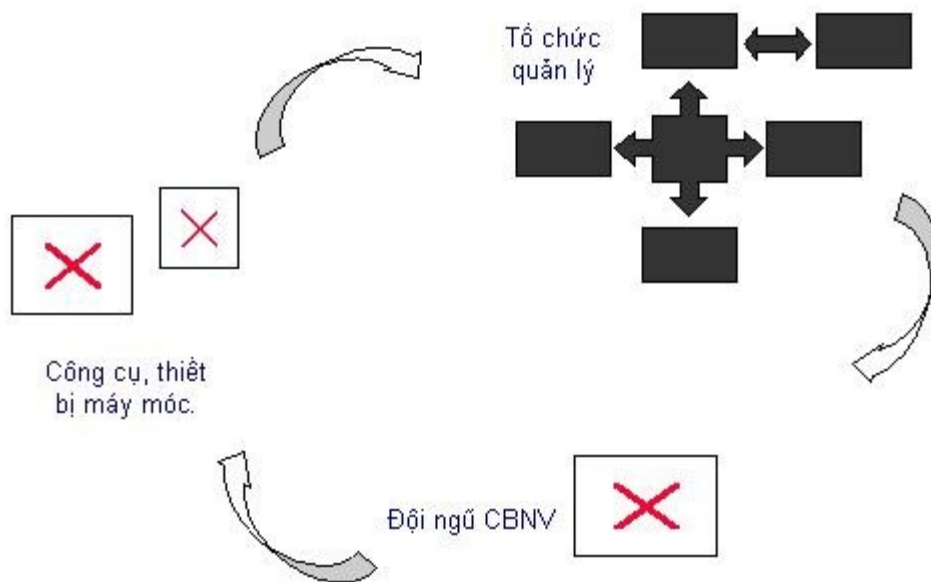
Bạn đang bán các sản phẩm, dịch vụ của mình trên thị trường với cách thức hiện đại, có định hướng hay đang bị bế tắc?

Các chiến lược và phương pháp marketing được coi là rất thành công của ngày hôm qua nhưng có thể sẽ trở nên lạc hậu là ít được sử dụng vào ngày hôm nay, thậm chí có thể là nguyên nhân gây thất bại cho DN vào ngày mai. Thực tiễn cho thấy phương pháp marketing sản phẩm, dịch vụ lạc hậu là rào cản to lớn đối với tiềm năng phát triển của DN. Vì lý do này, với mỗi sản phẩm, dịch vụ mới ra đời cần phải được tiếp thị bởi một phương pháp tiên tiến. Có như vậy, cùng lúc DN mới có thể tăng sự thoả mãn khách hàng và giảm chi phí sản xuất cũng các chi phí khác.

Marketing thành công sản phẩm, dịch vụ

2.2.1 Xác định tiềm năng.

Ông cha có câu "nhà vô địch chiến thắng trước hết bằng ý chí của họ". Điều này cũng có thể áp dụng để thúc đẩy hoạt động kinh doanh của DN. Nhưng để trở thành nhà vô địch nghĩa là trở nên mạnh hơn trên thương trường so với các đối thủ cạnh tranh khác thì trước hết bạn phải xem xét, lựa chọn những nhân tố, điều kiện hiện có nào phù hợp nhất với mình. Trước nhất, cần phải xác định và tách biệt các lĩnh vực quan trọng nhất của DN như vấn đề nhân công; dụng cụ; máy móc, thiết bị; tổ chức quản lý... Tiếp đến là đi sâu phân tích lần lượt từng lĩnh vực. Và như bạn thấy, tất cả các nhân tố đều có mối quan hệ phụ thuộc lẫn nhau.



Chỉ dẫn: Chất lượng mối quan hệ của bạn với đội ngũ nhân viên dưới quyền mang tính quyết định năng lực cạnh tranh của bạn. Để thành công bạn và nhân viên dưới quyền phải có cùng mục tiêu. Bạn phải có đủ năng lực định hướng những khả năng và động lực của nhân viên. Mọi doanh nhân muốn thành công đều cần có những nhân viên tin cậy (trung thành) và có động lực làm việc cao.

Động lực của nhân viên với tăng cường khả năng kinh doanh

Câu hỏi	Có	Không
- Bạn có khuyến khích các ý tưởng và tính sáng tạo của đội ngũ CBNV không?		
- Bạn có hưởng ứng và tiếp thu những đề nghị nghiêm túc từ đội ngũ CBNV để hoàn thiện mình không?		
- Bạn có khả năng giữ những CBNV có trình độ, năng lực không?		
- Nhân viên của bạn có sẵn sàng và có khả năng nhận và hoàn thành các nhiệm vụ mới không?		
- Nhân viên của bạn có tư duy lạc hậu và chậm tiếp thu những ý tưởng mới không?		
- Khi đối mặt với một vấn đề, bạn hài lòng với những giải pháp tự mình đưa ra, hay bạn giải quyết vấn đề đó trên cơ sở bàn bạc cùng đội ngũ CBNV của mình?		
- Bạn có khả năng kiểm soát DN và nhân viên của mình khi bạn vắng mặt một lần trong năm? Ai có thể thay thế bạn khi cần thiết?		
- Bạn có thực hiện cơ chế phân quyền và định hướng cho đội ngũ CBNV của mình?		
- Bạn chỉ giao cho nhân viên của mình những công việc họ muốn nhận và có khả năng hoàn thành phải không?		
- Bạn để cho nhân viên tự nhận trách nhiệm về mình hay thực tế bạn giao trách nhiệm cho họ?		
- Bạn và/hoặc nhân viên của bạn có tham dự các khoá đào tạo và các cuộc hội thảo không?		

Chỉ dẫn: Cách quản lý yếu kém, thiếu năng động và thiếu sự phối hợp về chuyên môn giữa các CBNV là những vấn đề cốt lõi của DN NVV. Tạo ra động lực tốt cho đội ngũ CBNV là cực kỳ quan trọng. Một huấn luyện viên giỏi là người có thể

giúp người khác nhận ra những điểm mạnh, yếu và giúp người đó phát huy một cách tốt nhất. Đây là mẫu người kiên nhẫn, khách quan; làm việc tập trung và quan trọng nhất là biết lắng nghe người khác. Điều này cũng đúng với mối quan hệ giữa nhà quản lý doanh nghiệp và nhân viên của anh ta.

Tăng cường hoạt động bằng cải tiến công nghệ và dây chuyền sản xuất

Câu hỏi	Có	Không
- Máy móc/thiết bị hiện có của bạn có thể dùng để sản xuất các sản phẩm thay thế/sản phẩm mới không?		
- Bạn có thường xuyên quan tâm đến việc cập nhật và chuyển giao các công nghệ mới không?		
- DN của bạn có ứng dụng công nghệ thông tin mới, ví dụ máy vi tính, Internet, các dịch vụ giải đáp thắc mắc, fax... để thúc đẩy sản xuất và giảm tiết chi phí không?		
- Bạn có thể nâng cao chất lượng sản phẩm bằng máy móc, thiết bị hiện có không?		
- Bạn có thể nâng cao công suất của máy móc, thiết bị...không?		

Chỉ dẫn: Khoa học công nghệ phát triển nhanh hơn bạn tưởng. Máy móc, thiết bị kỹ thuật cao trở nên lạc hậu rất nhanh. Vì lý do này, bạn nên cân nhắc khi nào cần thuê ngoài máy móc, thiết bị cho phù hợp.

Hoàn thiện mô hình và cơ cấu tổ chức

Câu hỏi	Có	Không
- DN của bạn có bộ máy tổ chức với đầy đủ các phòng ban độc lập được phân công, phân nhiệm rõ ràng không?		
- DN của bạn có thực hiện cơ chế ban hành quyết định một cách đơn giản, công khai và rõ ràng không?		
- Những phương pháp tổ chức nào cho phép DN dễ dàng tiếp cận sự phát triển mới đã được bạn áp dụng?		
- Bạn đã từng cân nhắc đến việc sử dụng dịch vụ thuê ngoài chưa và những nhiệm vụ/lĩnh vực nào có thể thực hiện theo cách này (kế toán, dịch vụ văn phòng, in ấn, vận tải, sửa chữa, quảng cáo, marketing,...)?		

Chỉ dẫn: Tổ chức có nghĩa là bao hàm mọi thứ, đặc biệt là tự tổ chức. Bạn nên trao bớt quyền hạn cho cấp dưới, thực hiện phân công, phân nhiệm rõ ràng, không nên ôm hết việc vào mình để dành thời gian và tâm trí cho những việc quan trọng nhằm thúc đẩy hoạt động. Cố gắng nhỏ thường mang lại kết quả lớn. Ngoài ra, hãy cân nhắc xem bạn có thể sử dụng các dịch vụ thuê ngoài.

2.2.2 Quan sát thị trường và đối thủ cạnh tranh

Trong kinh doanh, với tư cách là chủ DN, tất yếu bạn phải luôn tìm hiểu về mình và phân tích các yếu tố trong nội bộ DN mình như đội ngũ CBNV, máy móc, thiết bị, tổ chức và quản lý sản xuất... Ngoài ra bạn còn cần thiết phải tìm hiểu và đánh giá về môi trường xung quanh. Nghĩa là, phải so sánh các sản phẩm, dịch vụ; chiến lược và quá trình sản xuất của mình với các doanh nghiệp khác. Càng hiểu biết sâu về các đối thủ cạnh tranh, bạn càng dễ dàng đạt được mục tiêu trong định hướng sản xuất kinh doanh và phát triển. Muốn vậy phải luôn tự hỏi mình "Điều gì làm cho đối thủ cạnh tranh mạnh hơn mình và tại sao?" và "Mình có thể học được điều gì từ đối thủ cạnh tranh và từ những doanh nghiệp khác để trở nên mạnh hơn?"

Các khía cạnh quan sát có thể bao gồm:

- Quy mô hoạt động và số lượng lao động của DN;
- Sản phẩm chính và tính đa dạng của sản phẩm;
- Đặc tính của sản phẩm;
- Thị phần;
- Nhóm khách hàng;
- Chính sách giá;
- Phương thức bán hàng;
- Quan hệ với khách hàng;
- Phương pháp sản xuất;
- Công tác đào tạo, hội thảo và tạo dựng năng lực;

- Nhận thức và đánh giá của khách hàng;

- Các khía cạnh khác.

Chỉ dẫn: Khi quan sát thị trường và đối thủ cạnh tranh phải luôn đứng trên quan điểm của khách hàng và nhìn nhận đúng bản chất của vấn đề. Tự hỏi "Khách hàng của mình đang nghĩ gì khi cân nhắc mua một sản phẩm cụ thể". Bạn có thể có các số liệu thống kê có giá trị từ các hiệp hội và các cơ sở dữ liệu. Tìm hiểu các hiệp hội cùng lĩnh vực kinh doanh của bạn xem có những loại thông tin, dữ liệu nào họ có thể cung cấp cho bạn.

2.2.3 Nâng cao khả năng cạnh tranh bằng cách tiết giảm chi phí

Để thúc đẩy hoạt động kinh doanh đòi hỏi các DN phải thường xuyên tiết giảm chi phí. Nếu DN thay đổi quy trình sản xuất qua đó nâng cao được công suất của máy móc, thiết bị, song hiệu quả kinh tế vẫn thấp nếu điều này làm tăng các khoản chi phí khác của DN.

Tiết giảm chi phí là nhân tố nâng cao hiệu quả hoạt động. Bạn có thể tham khảo và học hỏi các chỉ dẫn về tiết giảm chi phí (cả cá nhân và kinh doanh) từ các hội nghị, hội thảo; các thời báo kinh tế,...

Bạn cũng phải đảm bảo rằng chính sách giá của sản phẩm/dịch vụ là phù hợp. Nhiều doanh nghiệp không dựa vào chi phí thực tế do đó kết quả thu được (doanh thu) thường không đủ trang trải chi phí. Điều này chỉ được khắc phục khi tất cả các khoản mục chi phí được tính toán và kiểm soát. Bởi vậy, vấn đề đặt ra là không được coi trọng khoản mục này, xem thường khoản mục kia mà phải phân tích, đánh giá các khoản mục trong mối quan hệ tổng thể. Suy nghĩ và hành động của bạn phải luôn hướng tới các vấn đề về giá cả, doanh thu, giảm tồn kho và tiết giảm chi phí chung.

Kiểm soát chặt chẽ chi phí là điều kiện tiên quyết dẫn đến sự thành công của mọi DN. Để thúc đẩy hoạt động, bạn phải chú ý đến những khoản mục chi phí lớn nhất của doanh nghiệp và những khả năng có thể tiết giảm chúng. Với DNNVV những khoản mục như chi phí cho phương tiện đi lại, chi dịch vụ văn phòng, chi phí điện thoại, bảo hiểm và tài chính đều đóng vai trò quan trọng.

Sau đây là một số chỉ dẫn để tiết kiệm chi phí. Tuy nhiên đây chỉ là những chỉ dẫn mang tính chất tham khảo mà không phải là giải pháp duy nhất đúng cho mọi DN.

Bốn quy tắc vàng để tiết kiệm chi phí

Quy tắc 1: Tài chính - viết hoá đơn ngay

Một trong những nguyên nhân chính và phổ biến dẫn đến sự thiếu hụt khả năng thanh khoản của DN là do hoá đơn không được phát hành ngay. Do vậy yêu cầu đặt ra với chủ DN là cần tổ chức tốt quá trình kinh doanh tốt để có thể sẵn sàng phát hành hoá đơn bán hàng kịp thời.

Quy tắc 2: Thư, điện thoại, fax - So sánh các báo giá khác nhau và lựa chọn báo giá thấp hơn

Khi DN có số lượng giao dịch lớn, bạn cần phải kiểm tra, so sánh và chọn những chào hàng với giá thấp hơn (ví dụ giá giảm theo số lượng,...). Trong thời kỳ giá cả đều vào cao, bạn nên tranh thủ giao dịch ngay và trong tất cả các trường hợp hãy tận dụng cơ hội giá thấp thậm chí ngay trong đêm hay ngày nghỉ. Thông thường, giao dịch bằng e-mail thường có chi phí thấp hơn giao dịch qua thư, fax. Nếu nước bạn có nhiều công ty viễn thông, hãy cân nhắc lựa chọn dịch vụ của công ty phù hợp nhất với nhu cầu và khả năng tài chính của DN.

Quy tắc 3: Bảo hiểm - loại bỏ những phạm vi bảo hiểm không cần thiết

Nhiều doanh nghiệp thực hiện chính sách bảo hiểm không hợp lý. Chẳng hạn mua quá mức với nhiều lĩnh vực không liên quan hoặc mua quá thấp với những lĩnh vực cần thiết cho hoạt động kinh doanh của cả DN và chủ doanh nghiệp. Phí bảo hiểm đôi khi phải trả gấp đôi cho những mục đích không cần thiết. Do vậy, yêu cầu đặt ra với chủ DN là phải kiểm tra phí bảo hiểm tối thiểu mỗi năm một lần. Trong quá trình kiểm tra nếu cần phải thuê các chuyên gia tư vấn trong các tổ chức độc lập. Do các hãng bảo hiểm thường xuyên thay đổi mức phí bảo hiểm nên bạn cũng cần phải đánh giá lại chính sách mua bảo hiểm của DN mình khi cần thiết.

Quy tắc 4: Dịch vụ văn phòng - Tách riêng các nhiệm vụ cụ thể.

Một số doanh nghiệp tiết kiệm chi phí bằng cách thuê nhân viên ngắn hạn hoặc hợp đồng theo công việc và tách riêng từng nhiệm vụ cụ thể. Ví dụ thuê các kế toán viên bên ngoài để thực hiện việc hạch toán hàng ngày; thuê các tổ chức thu nợ để thu hồi các khoản nợ đến hạn; thuê các công ty vận tải để vận chuyển hàng hoá nhằm tiết giảm cả về chi phí và thời gian.

Chỉ dẫn: Về lâu dài, chỉ có những doanh nghiệp thường xuyên kiểm tra lại các khoản mục chi phí mới có thể thành công. Tuy vậy, cần lưu ý rằng việc cắt giảm chi phí không bao giờ được phép làm giảm chất lượng sản phẩm và sự thoả mãn khách hàng.

Để kết thúc phần này, hãy dành thời gian suy ngẫm về cách bạn có thể nâng cao khả năng cạnh tranh bằng cách tiết giảm chi phí. Hãy dành tối thiểu 30 phút cho bài tập này. Chúng tôi tin rằng bạn sẽ có nhiều ý tưởng cho phần này. Hãy sử dụng một tờ giấy trắng khác nếu khoảng trống dưới đây không đủ chỗ.

Có thể tiết kiệm chi phí và hoạt động tốt hơn bằng cách nào?

2.2.4 Tăng cường mối quan hệ với các nhà cung cấp

Các chủ DN cần thiết phải thường xuyên tiếp xúc, quan hệ với các nhà cung cấp nhằm tăng cường mối quan hệ đôi bên cùng có lợi. Cụ thể, cố gắng tận dụng lợi ích có được từ các nhà cung cấp, đồng thời nâng cao lợi ích của họ có được từ bạn. Bảng câu hỏi dưới đây đưa ra những gợi ý về cách thức giúp DN có thể nâng cao lợi ích trong quan hệ với các nhà cung cấp.

Bạn có thể tận dụng lợi ích có được từ các nhà cung cấp không?

Câu hỏi	Có	Không
- Đã bao giờ bạn nghĩ rằng sẽ giảm số lượng nhà cung cấp để tăng doanh số cho số nhà cung cấp còn lại, nhằm hưởng chiết khấu và giảm giá theo số lượng nhiều hơn chưa?		
- Bạn đã từng so sánh báo giá của các nhà cung cấp khác nhau chưa?		
- Bạn đã từng hợp tác với các doanh nghiệp khác khi mua nguyên liệu đầu vào chưa? (như hợp tác với những bạn hàng khác mua với khối lượng lớn để hưởng chiết khấu?).		
- Dự trữ và tồn kho lớn sẽ làm tổn động vốn lưu ý thoả đáng đến vấn đề này chưa?		
- Bạn có thể tổ chức tốt hơn, tiêu chuẩn hoá tốt hơn nguyên liệu sản xuất qua đó giảm được chi phí lưu kho không?		
- Hiện tại, bạn có những nhà cung cấp nào, với số lượng bao nhiêu? Trong tương lai, bạn cần những nhà cung cấp nào và với số lượng bao nhiêu?		

Chỉ dẫn: Hãy giúp các nhà cung cấp tiết kiệm chi phí, qua đó bạn có thể đề nghị mua với mức giá thấp hơn và giảm được chi phí cho mình. Hãy quan tâm thỏa đáng đến mối quan hệ với nhà cung cấp. Đầu tư cần thiết để cả hai cùng tham gia vào mục tiêu này.

Để kết thúc phần 2.2.4, bạn nên dành thời gian suy ngẫm tìm cách tăng cường mối quan hệ với các nhà cung cấp, cần thiết có thể tham khảo phần câu hỏi ở trang 34. Chúng tôi tin rằng bạn sẽ có nhiều ý tưởng hay để trả lời câu hỏi và nâng cao năng lực hoạt động của DN mình.

Có thể tăng cường mối quan hệ với nhà cung cấp như thế nào để tăng lợi ích và giảm chi phí của DN?

2.2.5 Tránh những sai lầm trong tăng cường khả năng kinh doanh

Sai lầm trong kinh doanh là điều khó tránh khỏi, song điều quan trọng là bạn nhận ra được sai lầm và tránh không để mắc lại lần thứ hai. Đó cũng là thành công cho nỗ lực thúc đẩy hoạt động của bạn.

Phát hiện ra sai lầm càng sớm càng cho phép bạn tránh được nguy cơ mắc phải các sai lầm tiếp theo và đặc biệt là giúp DN tiết giảm được chi phí. Thông thường, từ khi sự kiện xảy ra đến khi phát sinh các chi phí (là hậu quả của sự kiện) đòi hỏi một quãng thời gian nhất định. Điều này có thể làm cho kế hoạch kinh doanh thất bại và làm cho các sai lầm khó phát hiện. Một dự án (ví dụ dự án phát triển một sản phẩm mới) bao gồm rất nhiều khoản mục chi phí phát sinh ngay từ khi mới triển khai, bên cạnh là những sai lầm không thể tránh khỏi. Trong đó, việc khắc phục và sửa chữa sai lầm vừa khó khăn lại vừa tốn kém.

Vấn đề mắc sai lầm trong quản trị kinh doanh và cách thức tránh mắc phải những sai lầm này sẽ được đề cập kỹ hơn ở phần sau.

Sau đây là một số nguyên nhân dẫn đến việc các chủ DN mắc sai lầm trong kinh doanh. Đối với mỗi sai lầm, bạn nên xây dựng giải pháp riêng cho mình nhằm tránh mắc phải sai lầm này.

Những nguyên nhân có thể dẫn đến mắc sai lầm trong kinh doanh	Giải pháp của chính bạn
- Mục tiêu kinh doanh không rõ ràng; hoặc bạn quá lạc quan vào mục tiêu và kế hoạch kinh doanh của mình.	

- Năng lực định giá yếu kém và không sát thực tế.	
- Sử dụng dưới năng lực sản xuất sẵn có.	
- Chưa quan tâm đúng mức tới các đối thủ cạnh tranh.	
- Chi lãng phí đối với các mục như : phương tiện đi lại, dịch vụ văn phòng, điện thoại, mua bảo hiểm, mua hàng hoá, chi phí marketing, chi tiêu tài chính, trả lương..	
- Chưa quan tâm thoả đáng đến mối quan hệ với các nhà cung cấp.	

Cách thức để doanh nghiệp của tôi hoạt động tốt hơn?

2.3. Thoả mãn khách hàng của bạn

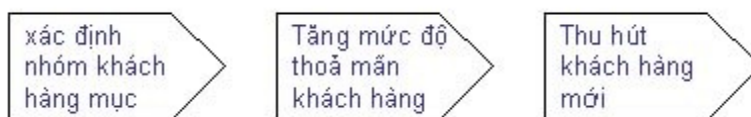
Khách hàng của bạn là thượng đế, hay chỉ may mắn nếu tình cờ được bạn phục vụ tốt ?

Bạn phải có nhiều ý tưởng hay nếu bạn muốn thu hút được nhiều khách hàng mua sản phẩm của bạn nhưng không có nghĩa là khách hàng của bạn sẽ chấp nhận nó. Các phương pháp sản xuất hiện đại sản xuất ra những sản phẩm chất lượng cao, nhưng chúng có ý nghĩa gì nếu khách hàng không cần chúng?

Do đó bạn phải tăng lợi ích mà khách hàng có được từ bạn, để thực hiện được điều này, bạn phải làm khách hàng thoả mãn nhu cầu ngày càng cao của họ.

Chúng tôi cho rằng bạn nên tiến hành việc quản lý khách hàng một cách chi tiết.

Quản lý khách hàng thành công



2.3.1 Thu hút nhóm khách hàng mục tiêu.

Bạn có thể cung cấp sản phẩm và dịch vụ hợp nhu cầu tới một nhóm khách hàng này. Bởi vì bạn sẽ luôn phân phối tới những con người cụ thể, không mang tính lý thuyết "đoạn thị trường " mang tính lý thuyết. Do đó tiếp tục quan sát hành vi người

tiêu dùng , sự thoả mãn khách hàng, sự thay đổi của nhóm khách hàng hiện tại, và sự hình thành của những nhóm khách hàng mới mang một ý nghĩa rất quan trọng.

Chỉ dẫn: khi tìm kiếm sự thoả mãn khách hàng, hãy nhớ rằng người mua và người sử dụng không nhất thiết phải là một người. Thông thường có nhiều người sử dụng hơn người mua.

Câu hỏi	Có	Không
<ul style="list-style-type: none"> - Bạn có biết đầy đủ về nhóm khách hàng mục tiêu của bạn (độ tuổi , thói quen, thu nhập,...) không? - Khi nhu cầu của khách hàng của bạn thay đổi, bạn có nhận ra không ? - Bạn có biết các dịch vụ và sản phẩm của đối thủ cạnh tranh mà nó có thể thay thế sản phẩm và dịch vụ của bạn không ? - Bạn có kiểm hành vi mua của khách hàng của bạn không ? - Bạn có biết những khách hàng nào có ấn tượng tốt về bạn và những khách hàng nào không có ấn tượng về bạn không ? - Bạn có biết nhóm khách hàng nào mang lại lợi nhuận nhiều nhất không ? - Bạn có hồ sơ về khách hàng không ? Nếu có, bạn có luôn luôn cập nhật không ? - Khách hàng của bạn có khác nhau về thành phần không ? - Nhóm khách hàng của bạn phát triển như thế nào trong những năm gần đây (về số lượng, cơ cấu)? - Doanh số dự kiến từ nhóm khách hàng này trong năm tới ? - Nhóm khách hàng nào mang lại thành công lớn nhất về tài chính cho bạn ? - Nhóm khách hàng nào phản ứng tốt nhất với những quảng cáo của bạn ? - Nhóm khách hàng nào bạn dễ tiếp xúc (liên lạc) nhất ? - Số lượng khách hàng quen chiếm bao nhiêu % ? 		

Hãy xác định xem ai là khách hàng quen của bạn sau đó liên lạc trực tiếp với họ. Hãy nói chuyện với khách hàng của bạn, bởi vì chỉ có cách này để xác định được những mong muốn và than phiền của họ, và bạn mới biết họ chuẩn bị sử dụng tiền vào mục đích gì. Khách hàng của bạn là nguồn vốn và là cơ hội tiềm năng của bạn, do đó bạn nên cố gắng hết mình để sử dụng nguồn vốn này.

2.3.2 Nâng cao sự thoả mãn khách hàng.

Khi bạn đã xác định được nhóm khách hàng triển vọng nhất, bạn nên chú ý đến thực tế dưới đây:

Quyết định của khách hàng có mua hay không mua sản phẩm và dịch vụ của bạn dựa trên lợi ích mang lại từ bạn. Họ cảm thấy lợi ích có được càng cao, họ càng hài lòng với sản phẩm và dịch vụ của bạn cơ hội thị trường đối với bạn càng tốt. Do đó càng hiểu về nhu cầu của khách hàng và mức độ thoả mãn của họ, thì càng có cơ hội thành công trong tương lai.

Sự giới thiệu của khách hàng này tới những khách hàng khác là cách quảng cáo tốt nhất mà bạn có được. Có khoảng 80% khách hàng bị thu hút bằng cách này, Hãy nỗ lực làm thoả mãn khách hàng hoàn hảo. Hãy tìm hiểu khách hàng và làm phong phú thêm chủng loại hàng hoá bán ra. Họ sẽ giới thiệu sản phẩm và dịch vụ của bạn tới những người khác.

Bạn có thể làm khách hàng thoả mãn như thế nào?

Sản phẩm:	Dịch vụ:
- Sự khác biệt về mẫu mã	- Dịch vụ tiền mãi (trước khi bán hàng)
- Chất lượng tốt hơn.	- Dịch vụ hậu mãi.
- Chất liệu tốt hơn.	- Dịch vụ trọn gói.
- Nhiều màu sắc, hợp thời trang.	- Đúng hạn hơn.
- Tính tin cậy cao	- Nhiều dịch vụ hỗ trợ hơn.
- Bảo vệ môi trường tốt hơn	- Đào tạo khách hàng.
- Bao bì hấp dẫn	- Đường dây nóng.
- Các chức năng được hoàn thiện.	- Linh hoạt hơn và chú ý đến mong muốn của khách hàng
- Dễ sử dụng hơn.	- Quan hệ thư từ.
	- Trả lời nhanh những than phiền của khách hàng.

Nhận ra những thay đổi trong sở thích và nhu cầu về sản phẩm hoặc dịch vụ của khách hàng là một điều kiện tiên quyết cho thành công lâu dài. Một doanh nghiệp dù đã vững vàng cũng cần đặc biệt cẩn trọng ở đây. Khách hàng của bạn sẽ không chỉ hài lòng khi bạn làm ước muốn của họ được thoả mãn mà còn phải ở mức cao hơn nữa. Bằng cách này bạn sẽ thắt chặt hơn khách hàng với doanh nghiệp của bạn.

Lưu giữ khách hàng hiện tại tốn ít chi phí hơn là tạo ra một khách hàng mới, bằng cách thực hiện tốt hơn việc hoàn thiện sản phẩm và dịch vụ hoặc bổ sung thêm các giá trị, bạn có thể vượt xa các đối thủ cạnh tranh của bạn.

Thị trường , sản phẩm và dịch vụ và khách hàng thường xuyên biến đổi . Sản phẩm và dịch vụ ưu việt trong hôm nay có thể trở nên lạc hậu ngày mai. Bất kỳ ai không có sản phẩm được khách hàng yêu thích thì họ sẽ dễ dàng mất đi vị trí trên thị trường.

Đây là lý do tại sao xác định nhu cầu khách hàng hiện tại và khách hàng tương lai lại có tầm quan trọng đối với bạn. Với tư cách là một doanh nghiệp, sự thỏa mãn khách hàng là vấn đề cốt lõi của chiến dịch marketing. Bạn phải quan tâm thỏa đáng đến vấn đề này nếu bạn muốn thành công dài lâu.

Bạn nên tự hỏi " làm thế nào tối có thể xác định được mức độ thỏa mãn của khách hàng , và làm thế nào tối có thể tăng mức toả mãn của họ" ? Để kết thúc chương 2.3.2 bạn nên suy ngẫm về cách làm thế nào để xác định và tăng sự thỏa mãn của khách hàng. Hãy dành ít nhất 30p cho bài tập này . Chúng tối tin rằng bạn sẽ có nhiều ý tưởng để thỏa mãn khách hàng và làm cách nào để có những thông tin về khách hàng trước đây, hiện tại và tương lai. Hãy dùng thêm một tờ giấy trắng nếu cần.

Làm thế nào tối có thể xác định được mức độ thỏa mãn của khách hàng ? và làm thế nào để tăng mức thỏa mãn của họ?

2.3.3 Thu hút khách hàng mới

Nếu bạn thường xuyên tăng tính hữu dụng của sản phẩm và dịch vụ, nó sẽ tự động thu hút khách hàng mới. Điều quan trọng là bạn nên tập trung vào nhóm khách hàng mục tiêu mà bạn đã xác định trước. Về lâu về dài, bạn sẽ chỉ có thể thực hiện thành công ước mơ của mình nếu bạn xoay sở để có được và có thể lưu giữ được những khách hàng hứa hẹn mang lại thành công lớn.

Do đó, bạn phải luôn tự khám phá những chiến lược nào có thể sử dụng để duy trì quan hệ với những khách hàng hiện tại, làm thế nào để thu hút khách hàng mới, có thể sử dụng tài bán hàng như thế nào để lưu giữ họ

Hãy nhớ rằng khách hàng của bạn là người quyết định sản phẩm và dịch vụ của bạn có thành công hay không. Vì vậy bạn phải luôn coi khách hàng của bạn là những đối tác thật sự. Và bạn sẽ phải tập trung công sức vào mối quan hệ này, do vậy lần gặp đầu tiên có thể phát triển thành công đối tác dài hạn. Một khách hàng được thỏa mãn sẽ trung thành với sản phẩm và dịch vụ của bạn và giới thiệu với những khách hàng khác .

Ví dụ 1:

Người chủ một khách sạn đang thành công biết rằng mình sẽ mất những khách hàng hiện tại trong tương lai gần vì họ làm việc tại một dự án xây dựng vì họ sẽ chuyển đi khi nó được hoàn thành trong một năm nữa do đó, anh ta phải tìm cách để thu hút khách hàng mới, Ý tưởng của anh ta là: nâng cấp một toà nhà di tích lịch sử và xây dựng một phòng hội thảo hiện đại cùng với hệ thống cơ sở hạ tầng xung quanh. Thêm vào đó anh ta đưa ra các dịch vụ: tua du lịch trọn gói thăm thành phố, massage, bán hàng mỹ phẩm và đồ ăn.

Ví dụ 2 :

Cần kết hợp những ý tưởng hay để lưu giữ khách hàng cũ và thu hút khách hàng mới. Với phương châm "tốc độ là tất cả điều bạn cần" người chủ một cửa hàng dụng cụ thể thao kết hợp với đội thiếu niên địa phương để tiến hành cuộc thi trượt patanh. Cùng với những thứ khác, anh ta cho thuê ván trượt. Cuộc thi quá phổ biến với trẻ con và cha mẹ chúng, do đó nhu cầu tổ chức lại được đặt ra. Báo chí địa phương đã tường thuật đầy đủ và sự kiện này và vô hình chung đã tạo ra sự quảng cáo miễn phí cho người chủ và cửa hàng.

Những biện pháp nào bạn có thể sử dụng để lưu giữ khách hàng hiện tại và thu hút những khách hàng mới ?

Câu hỏi	Có	Không
- Bạn có dịch vụ đặc biệt dành cho khách hàng mới không?		
- Bạn có quan tâm thoả đáng đến dịch vụ và tư vấn không?		
- Bạn có mở rộng chủng loại sản phẩm / dịch vụ của bạn không?		
- Bạn có viếng thăm khách hàng không, và bạn có chuẩn bị kỹ cho những cuộc viếng thăm đó không?		
- Bạn có tổ chức ngày " giới thiệu cửa hàng" hay các sự kiện tương tự không?		
- Bạn có làm cho khách hàng nhớ về doanh nghiệp của bạn" VD: tặng bưu thiếp cho khách hàng quan trọng" không?		
- Bạn có đưa ra sự bảo hành đặc biệt không?		
- Bạn có chứng minh tính tin cậy của sản phẩm và dịch vụ của bạn không ?		
- Bạn có thực sự tiếp thu ý kiến khách hàng một cách nghiêm túc không?		

- Bạn có gửi thư cho khách hàng không?		
- Bạn có quảng cáo trên báo không?		
- Bạn có khảo sát khách hàng không?		
- bạn có đấu thầu các gói thầu công khai không?		
- Chắc bạn sẽ có nhiều ý tưởng khác nhưng phải luôn giữ ý nghĩ về "khách hàng mục tiêu" trong tâm trí.		

2.4. Tạo dựng tương lai

Là một doanh nhân, bạn tiếp cận sự việc một cách chủ động-bạn làm việc dựa trên cơ sở tin tưởng vào sự thành công của bạn trong tương lai.

Khi tạo dựng tương lai, bạn phải luôn quan sát môi trường doanh nghiệp của mình (sự phát triển thị trường, sự thay đổi hành vi người tiêu dùng, sự thay đổi của xã hội...) Những thứ bạn ngẫu nhiên có được có thể thay đổi. Trách nhiệm của bạn là làm mọi điều để có thể doanh nghiệp không đi đến khủng hoảng. Những rào cản và khó khăn kìm hãm bạn phát triển trong quá khứ đã làm bạn mạnh hơn, và chúng làm tăng khả năng phục hồi, quyết định nhanh hơn của bạn. Do đó bây giờ bạn phải bình tĩnh đón nhận những thách thức mới. Bạn phải làm tất cả để phát triển khả năng của bạn.

2.4.1 Quan sát

Môi trường của bạn thường xuyên biến đổi, bất kể bạn đang tìm hiểu về mẫu chốt, xã hội, gia đình, thói quen tiêu dùng hay khí hậu toàn cầu.

Khi xem xét các thay đổi và hậu quả của nó, đôi khi rất khó xác định một sự thay đổi nhất định là cơ hội hay mối đe dọa đối với doanh nghiệp. Cơ hội đã bị bạn bỏ qua, VD: Vấn đề mẫu một cách sống, có thể trở thành mối đe dọa thực sự của bạn. Đặc biệt khi các đối thủ phản ứng với sự thay đổi nhanh hơn, tốt hơn so với bạn.

Những sự thay đổi về môi trường của bạn thường không thể xác định rõ là tích cực hay tiêu cực cho doanh nghiệp. Chỉ có phương pháp và thời gian phản ứng (hoặc thiếu hành động) mới tạo ra các hiệu quả tích cực hay tiêu cực cho doanh nghiệp. Tất nhiên quyết định không hành động cũng là một quyết định.

Dự báo sớm và số liệu trước không loại bỏ được những bất ngờ tiêu cực. Nhưng chúng cho phép bạn có những thời gian cần thiết để phản ứng với những tình huống thay đổi.

Những năng lực và tài năng nào bạn có thể sử dụng để nhận biết cơ hội tốt hơn?

- Quản lý thời gian hiệu quả hơn.	- Động lực để dẫn đầu.
- Tổ chức hiệu quả hơn.	- Quy tắc làm việc.
- Khả năng ưu tiên hoá công việc.	- Lương tâm.
- Coi những phê bình tích cực như một cơ hội học hỏi.	- Tính linh hoạt, năng động.
- Có những phương pháp làm việc phù hợp hơn.	- Tính chủ động.
- Chấp nhận rủi ro.	- Khả năng chống chịu Stress.
- Sẵn sàng chấp nhận cái mới.	- Tự tin.
- Đầy mạnh tính sáng tạo.	- Bạn hãy ghi thêm những khả năng cạnh tranh vào đây.
- Tự đánh giá mình.	
- Ham thích tiếp xúc với người khác.	
- Định hướng ngành.	
- Động lực để cạnh tranh.	
- Động lực để sáng tạo	

2.4.2 Tập hợp và truyền thông tin

Thành công đến với những người có thông tin tốt nhất. Để tạo dựng tương lai điều đầu tiên bạn cần phải có là thông tin tốt. Bạn phải tích cực tìm kiếm dấu hiệu của những cơ hội mới - không ai đặt vận may trước cửa nhà bạn cả.

Do đó, bạn nên nhận thức được vấn đề này để tận dụng tốt hơn những nguồn thông tin hiện tại hoặc sẵn sàng tiếp thu những thông tin mới.

Ví dụ:

Một nhà buôn bán hàng điện tử chú ý quá ít đến các bài báo đề cập đến xu hướng của viễn thông liên lạc; công nghệ thông tin và các phương tiện truyền thông mới. Hậu quả là anh ta không thể phản ứng với sự phát triển của sản phẩm đúng lúc, do đó phải bán tống những sản phẩm lạc hậu với giá thấp thảm hại.

Những thông tin và phương tiện nào mà bạn đã sử dụng để nhận ra sự phát triển mới?

- Doanh nghiệp của mình.	- Các trường đại học và viện nghiên cứu.	- Những nguồn thông tin và phương tiện truyền thông khác
- Đối tác kinh doanh.	- Kế toán nội bộ.	
- Gia đình / bạn bè.	- Khách hàng.	
- Nhà cung cấp.	- Báo chí.	
- Đối thủ cạnh tranh.	- Tạp chí kinh tế.	
- Ngân hàng.	- Tạp chí thương mại và các ấn phẩm khác.	
- Luật sư.	- Mạng lưới các nhân hay mạng lưới kinh doanh.	
- Các hiệp hội.	- Các cơ sở dữ liệu internet	
- Các phòng thương mại.	- Nguồn cá nhân, VD: gặp gỡ	
- Văn phòng sáng chế.	- với các chuyên gia, thăm	
- Các cơ quan chính phủ.	- triển lãm thương mại, hội nghị hội thảo, họp nhân viên.	

Chỉ dẫn: Chúng tôi không gợi ý rằng những nguồn thông tin ở trên nên được sử dụng toàn bộ. Bạn là người sẽ phải cân nhắc nguồn thông tin nào bạn có thể thu thập được và tập trung vào đó, và những bước tiếp theo nào để tạo dựng tương lai và thực hiện các mục tiêu. Có thông tin từ đâu không quan trọng, thông tin làm tăng tiềm năng sáng tạo và các ý tưởng của bạn. Luôn tìm cách tiếp cận thông tin.

2.4.3 Thực hiện mục tiêu của bạn:

Để tạo dựng một tương lai thành công, bạn phải xác định rõ ràng các mục tiêu cá nhân và mục tiêu chuyên môn. Mục tiêu chuyên môn bao gồm những mục tiêu thông thường như: thành công về vật chất, tăng doanh thu, cải thiện hình ảnh, nhận thức của công chúng tốt hơn về doanh nghiệp của bạn hoặc 1 chủng loại sản phẩm và dịch vụ hấp dẫn.

Nhưng đừng quên mục tiêu các nhân của bạn, có ý nghĩa gì nếu bạn thành công trong sự nghiệp nhưng phải gánh chịu những tổn thất về sức khỏe, về hạnh phúc gia đình.

Xác định các mục tiêu không dừng lại ở đây và để nó tự vận hành. Bạn phải cố gắng hết sức của mình để thực hiện một cách thực sự những mục tiêu mà bạn đã xác định. Luôn chia các mục tiêu thành mục tiêu ngắn hạn, mục tiêu trung hạn và mục tiêu dài hạn.

Hôm nay , hãy nghĩ về kế hoạch làm thế nào để tự định vị trên thị trường trong 1 đến 3 năm tới, và những sản phẩm và dịch vụ nào bạn dự định tung ra trong thời gian đó.

Nếu các vấn đề quá lớn, nhiệm vụ quá phức tạp, mục tiêu đưa ra quá cao, hãy chia nhỏ thành những bước quá độ với những mục tiêu quá độ.

Điều quan trọng là bạn phải giải thích chính sách kinh doanh và mục tiêu thấu đáo với gia đình, người thân bạn bè cũng như với các nhân viên của bạn.

Luôn xác định mục tiêu doanh nghiệp cùng với các đồng nghiệp. Họ nên hiểu biết bạn đang nghĩ gì và tại sao bạn hành động theo cách bạn nghĩ. Bạn chỉ có thể áp dụng kế hoạch vào thực tế, và chỉ có những đồng tình và hỗ trợ cần thiết nếu nhân viên của bạn hiểu về mục tiêu của bạn và hướng các hoạt động vào việc thực hiện cùng với bạn.

Để kết thúc chương trình 2.4.3, bạn nên dành thời gian để suy ngẫm về mục tiêu cá nhân và mục tiêu chuyên môn của bạn. Hãy dành tối thiểu 30 phút cho bài tập này. Hãy dùng một tờ giấy trắng nếu trong sách không đủ khoảng trống để ghi.

Những mục tiêu cá nhân và chuyên môn của tôi ? Thực sự tôi muốn đạt được điều gì trong cuộc đời của tôi ?

Mục tiêu cá nhân? Mục tiêu chuyên môn

III. Trở nên thành công bằng cách tư duy tổng quát

Bạn cần phải học cách tư duy tổng quát bởi vì tất cả các nhân tố then chốt ảnh hưởng đến doanh nghiệp của bạn liên quan với nhau. bạn chỉ có thể giải quyết được sự liên quan phức tạp này nếu bạn xem xét chúng một cách tổng thể.

Để thực hiện việc dự báo sớm 4 lĩnh vực hoạt động là: quản lý tài chính, tăng cường hoạt động, là thoả mãn khách hàng và tạo dựng tương lai đã được đề cập ở trên không bao giờ được xem xét riêng lẻ mà luôn trong một ngữ cảnh cụ thể và được xem xét về sự ảnh hưởng lẫn nhau. Nếu bạn phân biệt và hiểu rõ ngữ cảnh khi xem xét các vấn đề yếu tố trong kinh doanh tìm kiếm các phương pháp điều hành, bạn sẽ nhận ra vấn đề bất kể là nó lớn đến đâu và xử lý nó dễ dàng hơn.

Chỉ dẫn: để thành công lâu dài , bạn phải có tầm nhìn tổng quát 4 yếu tố trong kinh doanh phù hợp với hệ thống dự báo sớm, suy luận, đặt câu hỏi và suy nghĩ tổng quát có thể giúp bạn hiểu thấu vấn đề và đưa ra những cách nhìn mới về sự việc.

Ví dụ:

Một nhà cung cấp dịch vụ trong lĩnh vực xây dựng nhận ra rằng anh ta sắp bị thiếu hụt tính thanh toán . Do đó, anh ta tập trung vào việc tăng sự thoả mãn khách hàng và đưa ra các dịch vụ được tốt hơn. Cùng lúc anh ta tăng cường quản lý các khoản phải thu và do đó có được tiền mặt nhanh hơn. Nửa năm sau vấn đề thiếu hụt tính thanh khoản đã được giải quyết hoàn toàn.

Xem xét bất kỳ yếu tố nào một cách riêng lẻ là cực kỳ rủi ro:

Thời gian hoàn thiện hơn và tập trung vào yếu tố riêng lẻ là vô nghĩa nếu bạn mất đi cái nhìn tổng thể, có nghĩa là nếu bạn mất phần nền của toàn bộ bức tranh. Thậm chí sự thu nhập thông tin chi tiết nhất về các yếu tố riêng lẻ cũng hiếm khi chỉ ra khi nào cơ hội và rủi ro đến với doanh nghiệp của bạn, mà chúng là kết quả từ sự liên quan lẫn nhau của các nhân tố độc lập.

Giả sử bạn chỉ tập trung vào việc tăng sự thoả mãn khách hàng mà không kết hợp mục tiêu này với những yếu tố cốt lõi khác bạn có thể khởi động " hiệu ứng dây chuyền " sự định hướng một chiều của doanh nghiệp về ước muốn của khách hàng (VD : dự trữ một chủng loại hàng đa dạng mỗi loại dự trữ với một số lượng nhỏ; hoặc cung cấp một dịch vụ mới, phức tạp hơn) làm tăng chi phí quá mức không tỉ lệ với lợi nhuận của bạn. Lợi nhuận của bạn bị thu nhỏ lại .Trừ khi bạn xoay bánh lái và chuyển hướng mới, nếu không bạn có thể rơi vào tình trạng thiếu hụt thanh khoản nghiêm trọng và bạn sẽ không còn khả năng tạo dựng tương lai. Đó là lý do tại sao việc để mắt đến tất cả các vấn đề lại mang tính quyết định và hiểu mối quan hệ lẫn nhau của chúng có một tầm quan trọng lớn lao. Kết quả là mọi hoạt động bạn thực hiện sẽ thúc đẩy thành công hơn.

Chỉ dẫn: Dự báo sớm sử dụng các phương pháp đơn giản nhưng không nên áp dụng riêng lẻ trong bất kỳ tình huống nào. Tập trung vào những mặt riêng lẻ của một doanh nghiệp có nghĩa là nắm giữ rủi ro, vd; khi doanh nghiệp của bạn đã thành công ở giai đoạn khởi đầu , bạn không nên chỉ dừng lại ở việc cố gắng làm thoả mãn khách hàng.Hãy lập kế hoạch tổng thể

3.1 Khám phá những chiến lược mới bằng cách tư duy tổng quát

Để phát hiện ra cơ hội và rủi ro sớm, bạn phải tư duy tổng quát. Bạn sẽ nhận ra rằng nó cho phép bạn phát triển ra nhiều chiến lược mới và có thể là 1 cách để thay đổi hướng đi có tính quyết định.

Dự báo sớm có nghĩa là bạn phải thực hiện nó 1 cách mạnh mẽ và bền bỉ, thực hiện những thay đổi cần thiết và đưa các cách mới vào thực hiện. Tuy nhiên, trước khi bạn có thể tiến về phía trước, bạn phải phân tích chính mình trong mối liên hệ với các yếu tố khác (quản lý tài chính, tăng cường cạnh tranh, thoả mãn khách hàng, tạo dựng tương lai).

Ví dụ:

Một doanh nghiệp trẻ đưa ra các khoá học với các nhà ngân hàng, bảo hiểm và những nhà cung cấp dịch vụ khác về phương pháp " làm việc tại nhà " sau nửa năm anh ta chỉ thấy những chi phí của mình tăng cao và các khoản nợ dùng để mua các công nghệ đắt tiền mà anh ta cần. Dường như không thấy bất kỳ "tia sáng cuối đường hầm nào " nhưng anh ta không nhận thấy rằng anh ta đã thu hút được một số lượng lớn khách hàng giàu có, và kết quả là vận sự khởi đầu nan sẽ nhanh chóng chẵn dứt.

Ma trận dự báo sớm;

Xem xét bức tranh tổng thể và phát hiện những cách mới để nhìn nhận những vấn đề.

Trong phần này chúng tôi sẽ giới thiệu về cái định gọi là ma trận dự báo sớm. Đây là một công cụ với mục đích chỉ ra sự quan hệ lẫn nhau giữa các hoạt động riêng lẻ (quản lý tài chính, tăng cường hoạt động, thoả mãn khách hàng và tạo dựng tương lai) Nó chỉ ra trong doanh nghiệp của bạn " tương lai " là kết quả của các mặt riêng lẻ như thế nào, cạnh tranh được kết nối với sản lượng và sự thoả mãn khách hàng. Bằng cách điền vào ma trận bạn đã tạo ra một kế hoạch hành động.

Bạn nên coi kế hoạch này như một bảng liệt kê các nhiệm vụ bắt buộc phải thực hiện trong thực tế.

Chỉ dẫn: Sử dụng ma trận dự báo sớm dưới đây như một cơ hội để tranh luận trung thực với những nhà lãnh đạo doanh nghiệp khác, các cố vấn và nhân viên thậm chí với bất kỳ ai bạn tin tưởng và có thể hiểu vấn đề của bạn. Cố gắng giải quyết vấn đề đó cùng với họ. Thường thì các giải pháp tốt nhất để giải quyết các vấn đề được tìm thấy ở các cuộc tranh luận cởi mở và trung thực với những người khác.

Bây giờ lại đến lượt bạn. Khi điền vào ma trận dự báo sớm ở trang 53, luôn tự hỏi bạn có đi đúng hướng để đạt được mục tiêu bạn đã đặt ra không? Điều cơ bản là bạn muốn thay đổi hướng đi nếu bạn phát hiện ra rằng chiến lược bạn đang theo đuổi là không phù hợp cho bạn và doanh nghiệp của bạn.

Điều quan trọng nhất là khi làm bài tập là bạn phải tự biết kiểm điểm và thẳng thắn để đánh giá chính mình và doanh nghiệp của mình. Bạn phải hoàn toàn trung thực khi đánh giá việc thực thi 1 trong 4 yếu tố này trong doanh nghiệp của mình. Trong việc tìm kiếm giải pháp cho bất kỳ vấn đề gì, tiếng nói nội tâm của bạn có sức mạnh quyết định.

Hãy dành ít nhất nửa giờ để hoàn thành ma trận dự báo sớm. Bạn không cần điền ngay tất cả các ô. Ví dụ dưới đây không nhằm để tạo ra sự hiểu biết giả tạo, tính sáng tạo của bạn là cần thiết.

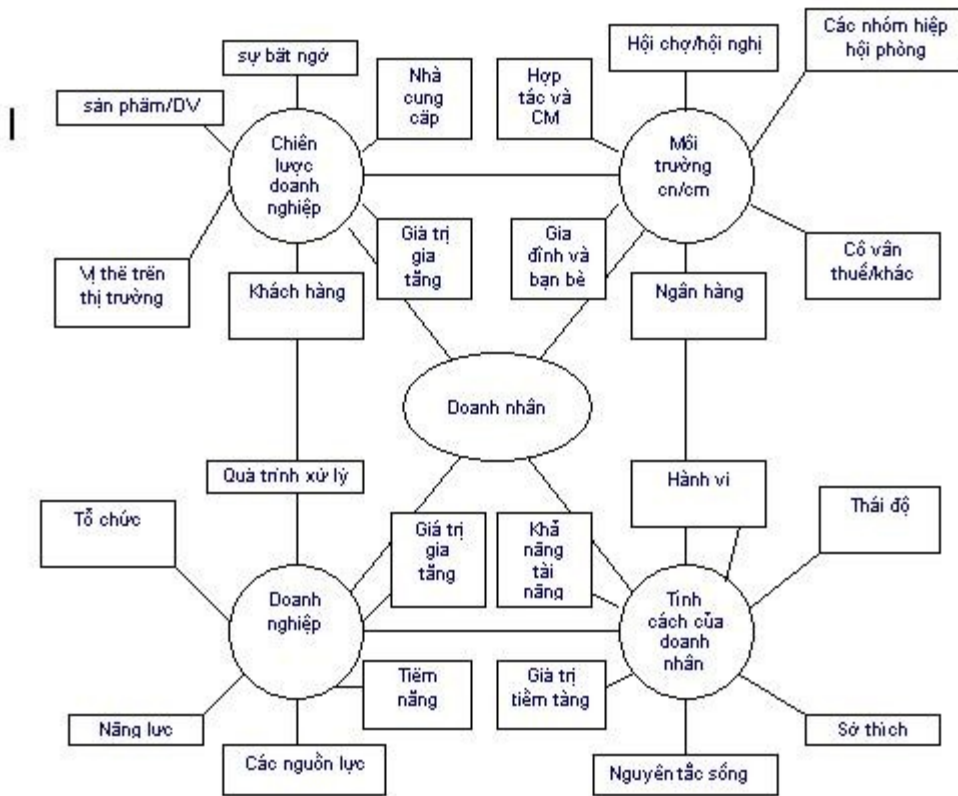
Ghi chú: những ô in sẵn trong ma trận sẽ không đủ lớn cho tất cả các ý tưởng của bạn, sử dụng một tờ giấy riêng cho những ghi chú của bạn nếu cần.

Hoạt động của doanh nghiệp	Tương lai	Sản xuất	Khách hàng	Tài chính
Tạo dựng tương lai	Đề ra mục tiêu	Đưa ra các sản phẩm mới và hoàn thiện các sản phẩm cũ	Thu hút khách hàng mới	Xây dựng quỹ dự trữ tài chính
Tăng cường cạnh tranh	Giảm lợi nhuận biên	Tăng sản lượng	Tăng lợi ích của khách hàng	Sửa sản phẩm/dịch vụ rẻ hơn
Làm thỏa mãn khách hàng	Tăng số lượng khách hàng	Đáp ứng nhu cầu khách hàng	Củng cố vị trí thị trường	Cung cấp tín dụng cho khách hàng
Quản lý tài chính	Tránh những bất ngờ về tài chính	Tiết kiệm tài chính	Đẩy mạnh công tác thu hồi	Đảm bảo tính thanh toán

3.2 Phát triển mạng dự báo sớm của mình

Một công cụ dự báo sớm hữu ích khác là mạng dự báo sớm, nó bao gồm 4 lĩnh vực quan trọng : doanh nghiệp, chiến lược doanh nghiệp, môi trường cá nhân của bạn,

và cá nhân người lãnh đạo. Bạn đã nắm được khá nhiều về 4 lĩnh vực dự báo sớm trong cuốn sách này.



Bảng liệt kê những nhân tố ảnh hưởng được chỉ ra dưới đây không có nghĩa là toàn diện. Hãy thêm những nhân tố khác theo sự lựa chọn của bạn, nếu cần thiết hãy xem các chương liên quan của cuốn sách này.

Dự báo sớm với nhu cầu nhận biết tất cả các yếu tố liên quan đến thành công cá nhân và thành công của doanh nghiệp - nói cách khác, "cơ hội tiềm năng" Mối quan hệ của bạn với ngân hàng, nhà cung cấp và khách hàng, cũng như gia đình bạn là một điều kiện tiên quyết để tận dụng những cơ hội này.

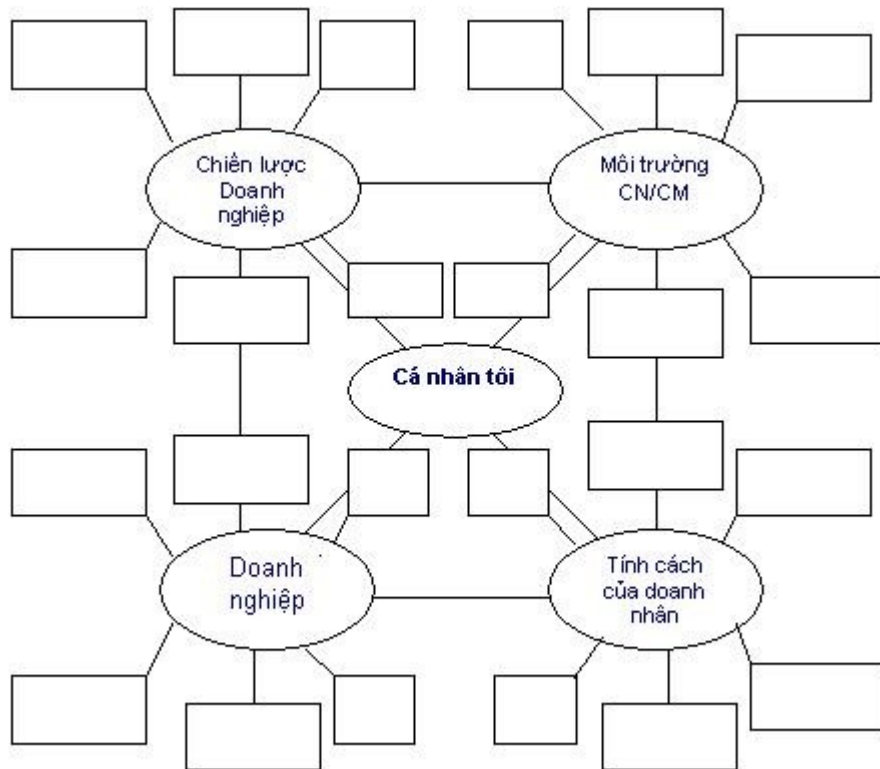
Bạn có thể có được các thông tin quan trọng mới mẽ từ các phương tiện truyền thông như: báo, tạp chí, báo kinh tế và các ấn phẩm cũng như từ những người trong môi trường cá nhân của bạn, từ "mạng lưới cá nhân". Bây giờ hãy cầm bút và tự mình "liên kết mình" với mạng dự báo sớm của mình bằng cách hoàn thành những ô trống trong trang tiếp theo:

Bạn sẽ thấy nó đáng giá. Bạn sẽ tự nhận thấy mình bỏ mũ cũ đi và thay vào một cái mũ mới. Luôn tự hỏi " Những nhân tố nào quyết định sự thành công của mình

" Xác định và ghi lại những mối quan hệ quan trọng, các khả năng , tài năng, và điểm mạnh điểm yếu doanh nghiệp, chiến lược kinh doanh cũng như những vấn đề cá nhân. Nếu bạn bị sa lầy, hãy đọc lại những chương liên quan trong cuốn sách này và làm trong sạch lại trí nhớ của bạn. Hãy dành tối thiểu 30 phút cho mạng dự báo sớm này.

Nếu không đủ ô trong mạng, vẽ 4 ô quan trọng (chiến lược doanh nghiệp, doanh nghiệp, môi trường cá nhân/ chuyên môn, tính cách của nhà lãnh đạo) ra những tờ giấy lớn. Chung quanh chúng, bạn có thể ghi lại tất cả các nhân tố cho các ô tương ứng.

Chỉ dẫn: "sự phối hợp" với các tổ chức khác có ý nghĩa quan trọng trong thời kỳ khó khăn về mặt kinh tế. DNNVV có thể thực hiện điều này thông qua sự hợp tác với các doanh nghiệp khác. chia sẻ khó khăn với các phòng ban bộ phận khác, nhóm cùng lợi ích, mạng vệ tinh, hợp doanh, và/hoặc độc quyền kinh tiêu



Thông thường, cố vấn thuế vụ và viên chức của ngân hàng là những người có ảnh hưởng quan trọng nhất đến quyết định của bạn. Nó bắt đầu với những vấn đề liên quan đến sự tổ chức cơ bản của doanh nghiệp, và thường xuyên mở rộng sự ảnh hưởng đến quyết định chiến lược và hoạt động hàng ngày.

Ở bước đầu tiên, bạn nên xác định những ai trong mạng là người có ảnh hưởng quan trọng nhất đến bạn trong việc ra quyết định. Sau đó phát hiện và khám phá về những vấn đề khác có liên quan đến những mối quan hệ này và bạn có thể hoàn thiện nó như thế nào. Chất lượng của đối tác tiếp cận và chất lượng mối quan hệ với họ là nhân tố thành công cho dự báo sớm những có hội và rủi ro.

Dưới đây, chúng tôi đưa ra những câu hỏi để kiểm tra tính thuận lợi của môi trường của bạn cho và bạn sử dụng nó như thế nào.

Trả lời bằng câu hỏi này với từng người: ngân hàng, cố vấn thuế vụ, vợ hoặc chồng của bạn, và bất kỳ ai có ý nghĩa trong môi trường của bạn (những nhà lãnh đạo doanh nghiệp khác, bạn bè,...)

Câu hỏi	Có	Không
- Bạn có tận dụng mối quan hệ này để trao đổi các quan điểm, và do đó dự báo sớm được các cơ hội?		
- Mối quan hệ này có cung cấp những thông tin gì về quan điểm bên ngoài về doanh nghiệp của bạn?		
- Bạn có cảm thấy mối quan hệ này tốt không ? Nếu không bạn cần thay đổi điều gì?		
- Bạn có được những lời khuyên chân thực và có chất lượng cao từ đối tác không? Nếu không bạn cần điều gì để thay đổi?		
- Vẫn còn những tiềm năng chưa được đánh thức quan này?		
- Bạn có cần một đối tác mới không?		

Mối quan hệ của bạn với ngân hàng của bạn là một sự phụ thuộc, việc vay vốn càng cao và vốn chủ sở hữu càng nhỏ càng bị phụ thuộc vào ngân hàng. Bạn phải luôn thanh toán định kỳ cho ngân hàng. Đặc biệt trong thời gian khó khăn, bạn sẽ nhận ra một cách rõ ràng sự ảnh hưởng của ngân hàng đối với doanh nghiệp có chiều hướng tăng. Vì thế bước đầu tiên bạn nên tăng cường mối quan hệ với ngân hàng.

Chỉ dẫn: Tăng cường mối quan hệ với ngân hàng, thảo luận thường xuyên và thẳng thắn với ngân hàng. Cùng nhau phát triển viễn cảnh của doanh nghiệp và tương lai của bạn. Sử dụng những cách tốt nhất để thuyết phục ngân hàng về ý tưởng của bạn. Nếu cần, chuyển sang sử dụng dịch vụ của ngân hàng thứ hai, thậm chí một ngân hàng khác hoàn toàn. Không có gì tồi tệ bằng việc ngân hàng không tin vào bạn và doanh nghiệp của bạn.

IV. ĐI TỪ NHẬN THỨC ĐẾN HÀNH ĐỘNG NHƯ THẾ NÀO?

Để đi từ khi nhận ra vấn đề (nhờ dự báo sớm) đến khi thực hiện, trước tiên bạn phải xác định đúng thời điểm để bắt đầu hành động.

Không có những giải pháp dễ dàng hoặc những phương thức hữu dụng toàn cầu, sự khác biệt giữa các doanh nghiệp là quá lớn. Nhưng trong tất cả các trường hợp, vấn đề cốt lõi không phải là hành động nhanh mà là hành động đúng hướng. Không có ai đứng sau bạn và nhắc " bạn đang làm việc quá chậm , hãy làm nhanh hơn". Bạn phải thực hiện công việc chính xác và cẩn thận, và giao phó công việc cho nhân viên khi bạn có thể. Cuốn sách này chỉ đưa ra những gợi ý đơn giản để suy nghĩ , cũng như khuyến khích bạn đưa ra các câu hỏi đúng để hướng vào việc tìm ra các giải pháp.

Vấn đề không phải là biết hết mọi thứ, nhưng bạn phải biết cách tách những vấn đề quan trọng ra khỏi những vấn đề không quan trọng. Không có gì tồi tệ nếu bạn không biết một vấn đề nhất định, miễn là bạn có thể tìm ra vd: từ sách; chuyên gia, internet,... Có nghĩa là bạn phải hỏi, đọc , dự thêm các khoá đào tạo, và tranh luận cởi mở với những người khác, doanh nghiệp khác. Thực tế, bạn phải luôn sử dụng phần còn lại của cuộc sống để học hỏi. Bạn sẽ thấy ngạc nhiên khi khám phá ra những doanh nghiệp khác và những cá nhân khác cũng gặp phải những vấn đề tương tự. Bằng cách chia sẻ kinh nghiệm, các đối tác có thể học hỏi được từ nhau.

4.1. Tạo ra các điều kiện tiên quyết đối với dự báo sớm

"Phải nhìn về phía trước không được nhìn sang bên " nên là phương châm của mọi doanh nhân. Trong hầu hết các trường hợp, thành công hôm qua là kẻ thù của ngày mai. Vì lý do này bạn phải xem lại các quyết định (chúng có thể vào đúng lúc đó) và thay đổi chúng cho phù hợp. Hướng đi thay đổi đôi khi có thể gặp những trục trặc, thất vọng , khó chịu, như những áp lực từ đầu tư quá cao, nợ ngân hàng thúc ép bạn. Chiến đấu để tồn tại có thể làm bạn trở thành nhà vô địch. Bạn phải giữ bình tĩnh, vứt bỏ tính trì trệ và thói quen lạc hậu. Bạn sẽ thấy đây là vấn đề đáng giá: đây chỉ là cách bảo đảm rằng bạn có thể nhận được sự thành công của bạn trong tương lai.

Tuy nhiên, đối với DNNVV thực tế phải phát hiện rất nhiều điểm yếu do chính doanh nghiệp tạo ra và vận dụng kiến thức này để tránh những thất bại trong tương lai.

Bạn có thể tránh tình trạng khủng hoảng và tận dụng hoàn toàn các cơ hội nếu bạn:

- Thường xuyên thu nhập thông tin hữu ích về thị trường, khách hàng của bạn và sản phẩm/dịch vụ mới.

- Thu nhập thông tin chi tiết về đối thủ cạnh tranh và sản phẩm/dịch vụ của họ.

- Tôn trọng vào các giải pháp định hướng khách hàng.

- Có những thống kê đáng tin cậy về thu nhập và chi phí hiện tại và trong tương lai.

- Quản lý một cách chặt chẽ các khoản phải thu.

- Muốn và có khả năng thay đổi.

- Không chỉ nghĩ về công việc hàng ngày mà còn dành thời gian tưởng tượng, quan sát cảm nhận, phản ánh môi trường kinh doanh của bạn và tương lai.

- Nghĩ đến nhân viên khi ra các quyết định của mình.

Bảng liệt kê này có thể mở rộng để có nhiều chủ đề hơn nữa. Nhưng bạn thường nghe thấy "Toi không có thời gian sắp xếp những vấn đề này ". Nó sẽ không phù hợp với tôi, mọi thứ hoàn toàn khác với trường hợp của tôi" và " Sặc mùi lý thuyết, đây không phải là trường đại học ".

Nhưng nếu bạn muốn thành công trong hiện tại và tạo dựng tương lai, bạn sẽ phải thường xuyên thay đổi hướng đi. Do đó hãy dành thời gian để xem xét những quyết định trong quá khứ và thay thế chúng bằng những quyết định mới khi cần thiết. Nó đòi hỏi sự sẵn sàng, tính tò mò, tính sáng tạo và một cái đầu không bảo thủ.

Lại đến lượt bạn hãy nghĩ về cách bạn vượt qua và tránh khủng hoảng tiềm ẩn. Dành tối thiểu 30 phút cho bài tập này., hãy dùng thêm một tờ giấy mới nếu khoảng trống trong cuốn sách này không đủ chỗ viết.

Tôi có thể tránh những tình huống khủng hoảng như thế nào?

Sử dụng đúng cách, đúng lúc

Thực hiện đúng cách là một sự thách thức. Để dễ hiểu hơn: bạn phải giải quyết các nhiệm vụ đúng lúc, đánh giá chúng chính xác và tìm kiếm các giải pháp phù hợp.

Ví dụ:

Một doanh nghiệp tổ chức kinh doanh theo một cách tân tiến, nhưng đã quá muộn khi nhận ra rằng khách hàng của anh ta thích sản phẩm của đối thủ cạnh tranh hơn. Doanh nhân này đang sử dụng phương pháp sản xuất đúng trên một thị trường "sai" anh ta phát hiện ra điều này quá muộn. Như chúng ta đã biết có bốn lĩnh vực quan trọng cùng nhau hình thành các điều kiện tiên quyết đối với sự thành công của doanh nghiệp và là cơ sở cho tất cả các quyết định và hoạt động.

Tạo dựng tương lai:

Chỉ những doanh nhân tin tưởng vào một tương lai thành công đặt ra các mục tiêu cho mình mới thành công. Do đó, bạn nên luôn tự đặt ra các mục tiêu cá nhân và chuyên môn. Chỉ có cách này bạn mới có thể tạo dựng tương lai và tận dụng được cơ hội khi chúng xuất hiện. Bạn phải tin vào tương lai thành công, thậm chí khi bạn bị đẩy lùi, bạn phải nhìn vào mục tiêu của bạn.

Làm thỏa mãn khách hàng:

Nói cho cùng, khách hàng phải hài lòng về sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp. Điều này đặc biệt quan trọng khi các đối thủ cạnh tranh đưa ra các sản phẩm và dịch vụ tương tự. Các doanh nghiệp không chỉ tăng chất lượng sản phẩm/dịch vụ của họ mà còn tăng được lợi ích

Phát triển "thói quen" với việc dự báo sớm. Bằng cách này bạn sẽ hoàn toàn có thể nhận ra cơ hội và rủi ro đối với doanh nghiệp ngay từ dấu hiệu

Tăng cường hoạt động

Sự thành công chỉ tăng trong các hoạt động nếu bạn có dự trữ năng lực đúng với khả năng.

Quản lý tài chính

Cuối cùng, bạn kiểm soát tốt khả năng tài chính của bạn > Nếu bạn sử dụng đúng công cụ và dữ liệu kinh doanh để quản lý tài chính của bạn, bạn sẽ nhận ra sự nguy hiểm tiềm ẩn và tránh được sự thiếu hụt thanh khoản.

Thực hiện các phương pháp đúng cách

Là một doanh nghiệp, bạn từ cho phép mình đưa các ý tưởng vào thực tiễn, và tận dụng các cơ hội có thể. Bạn phải thực hiện 4 yếu tố đúng lúc, sử dụng các công cụ sẵn có chính xác và hiệu quả nhất.

Thực hiện 4 yếu tố cơ bản đúng lúc đúng cách là 1 quyết định quan trọng đối với bất kỳ doanh nghiệp nào.

Ví dụ:

Một doanh nghiệp đã phát hiện ra đoạn thị trường cho sản phẩm của mình, nhưng anh ta lại mất quá nhiều thời gian để hoàn thiện sản phẩm của mình, và đang mất kiểm soát đối với sự tăng chi phí. Thậm chí sản phẩm của anh ta có thể có vị trí tốt nhưng vấn đề thanh khoản không cho phép anh ta tung sản phẩm ra thị trường.

Tạo dựng tương lai - đúng cách

Bạn chỉ có thể tạo dựng tương lai mà bạn tưởng tượng nếu bạn có những thông tin đúng và tạo dựng từ nó, hãy tự đặt mục tiêu đơn giản, thực tế và có tính đến cơ hội và rủi ro nếu xảy ra...

Thoả mãn khách hàng - và lưu giữ họ

Thậm chí nếu bạn đã có được nhóm khách hàng mục tiêu của bạn, bạn sẽ vẫn phải xác định và sử dụng đúng cách để tăng mức độ thoả mãn của khách hàng (lợi ích của khách hàng) do đó bạn lưu giữ được họ lâu hơn.

Tăng cường hoạt động - và hướng vào những hoạt động đó.

Bạn chỉ có thể quản lý hoạt động thành công và định hướng chi phí nếu bạn sử dụng khả năng dự trữ hợp lý và định hướng chúng một cách chính xác. Bạn chỉ có thể xác định được cơ hội rủi ro nếu hệ thống dự báo sớm của bạn hoạt động chính xác và hệ thống dự báo sớm chỉ hoạt động chính xác nếu bạn phát hiện được những dấu hiệu của cơ hội hoặc rủi ro. Hiểu những vấn đề đó là gì và rút ra những kết quả chính xác.

Bạn chỉ có thể xác định được cơ hội và rủi ro nếu hệ thống dự báo sớm của bạn hoạt động chính xác nếu bạn phát hiện được những dấu hiệu của cơ hội hoặc rủi ro. Hiểu những vấn đề đó là gì và rút ra những kết luận chính xác

Quản lý tài chính - định hướng chính xác.

Cuối cùng bạn phải kiểm soát được khả năng tài chính của bạn, bạn chỉ có thể tránh được sự đe dọa và sự thiếu hụt tính thanh khoản tiềm ẩn nếu bạn quản lý được khả năng tài chính của mình và lập các kế hoạch một cách lạc quan cho tương lai.

4.2. Tiến hành dự báo thành công

Trong những chương trước bạn đã làm quen với 4 lĩnh vực cơ bản cho hệ thống dự báo sớm.

Bây giờ bạn phải bước tiếp quá trình của dự báo sớm, từng bước từng bước khi nhận biết đến khi đánh giá để hành động và học hỏi, do đó bạn có thể đạt được phần thưởng cho sự nỗ lực của bản thân. Chỉ nhận ra cơ hội và rủi ro là không đủ.

Dự báo sớm sẽ chỉ vận hành nếu bạn áp dụng nó để xác định các tình huống, cụ thể không quan tâm đến áp lực làm việc hàng ngày. Nếu bạn gặp phải khó khăn nào, hãy xem lại những gì bạn đã học trong các chương trước.

Luôn tâm niệm: cuộc sống nghĩa là không ngừng học hỏi. Dự báo sớm có thể học được.

Mọi sự bắt đầu bằng ý nghĩ. nhưng mọi người thấy khó khăn để nghĩ về phương hướng mới.

Tuy nhiên bạn thường xuyên tiếp xúc với vấn đề dự báo sớm và hệ thống dự báo sớm càng chi tiết bạn càng dễ sử dụng những biện pháp để phòng cho doanh nghiệp và bạn càng dễ tiếp tục thực hiện dự báo sớm.

Mỗi lần nhắc lại từng bước riêng hay toàn bộ quá trình dự báo sớm nó sẽ trở nên phức tạp hơn cho bạn. Và sự phản hồi từ những lần quan sát và những hành động đầu tiên sẽ làm cho việc tiếp thu dễ dàng hơn.

Các giai đoạn riêng của quá trình sự báo sớm

"Biết mình" theo phương châm này vẫn là nhiệm vụ khó nhất của mọi doanh nhân. Nếu bạn hiểu doanh nghiệp, điểm mạnh điểm yếu, mục tiêu và động cơ của bạn, bạn có thể thành công.

Quá trình dự báo sớm có thể chia thành 4 giai đoạn, chúng ta sẽ phân tích kỹ trong phần sau để giúp bạn học cách thực hiện các giai đoạn đó.

4.2.1 Giai đoạn 1: Nhận biết

Mọi người nói " Cứ làm đi rồi khắc biết " chúng tôi không đồng ý với quan điểm trên bởi vì bạn có thể phát hiện ra những điều bạn làm sai ban đầu. Điều này cũng được áp dụng vào quá trình dự báo sớm. Bạn phải sớm nhận ra sự thay đổi và xử lý thông tin dự báo sớm kịp thời.

Dưới đây chúng tôi đưa ra một vài câu hỏi để minh họa. Dự báo sớm như một quá trình.

Giai đoạn đầu tiên của dự báo sớm: Nhận biết sự thay đổi và có được các thông tin dự báo sớm

Câu hỏi	Có	Không
<ul style="list-style-type: none"> - Bạn coi việc luôn tìm kiếm sự phát triển và sự thay đổi mới là một nguyên tắc không? - Bạn có thể thực sự chỉ ra ở lúc bắt đầu một sự thay đổi, nó sẽ thay đổi chậm hay nhanh, liên tục hay rời rạc ? - Cách quan sát nào được bạn sử dụng ? - Bạn làm gì để có được thông tin càng sớm càng tốt ? 		

Bảng hỏi này không toàn diện. Điều cần thiết ở đây là tính sáng tạo của bạn. Hãy đưa ra nhiều câu hỏi hơn và cách nhận biết sự thay đổi để có được thông tin dự báo sớm và trả lời chúng ở trang tiếp theo. Nếu không đủ chỗ trống hãy sử dụng thêm một tờ giấy khác.

Chỉ dẫn: Hãy nhớ rằng ung thư có thể chữa khỏi nếu được chẩn đoán sớm và người bệnh thay đổi, vd : thay đổi ăn kiêng, uống nhiều vitamin C, hoặc những phương pháp khác. Do đó bạn nên phát hiện sự thay đổi trong doanh nghiệp của bạn nhanh nhất có thể, và thay đổi hướng đi nếu cần thiết

Khi bạn trả lời những câu hỏi ở trang 64, dành tối thiểu 30phút để bổ sung các ý tưởng về cách bạn có thể nhận biết sự thay đổi và có được thông tin dự báo sớm và điền vào trang sau, nếu không đủ hãy dùng thêm một tờ khác.

4.2.2 Giai đoạn 2: Đánh giá

Sau khi nhận biết sự thay đổi và có được thông tin dự báo sớm, bước tiếp theo là đánh giá thông tin này. Bạn chỉ bổ sung những thông tin đã thu nhập khi đã xem xét hậu quả và các khả năng có thể xảy ra trong tương lai. Trong giai đoạn này bạn cũng nên nhận biết sự thay đổi đã biết tạo ra cơ hội hay rủi ro, hoặc sự kết hợp cả hai. Để

chuyển từ nhận thức tới hành động, bạn nên theo các bước tuần tự đối với mọi chủ đề dự báo sớm.

Giai đoạn 2 của dự báo sớm: Xử lý và đánh giá thông tin sự báo sớm.

(trả lời những câu hỏi dưới đây)

- Nguồn : Mình có biết sự thay đổi mới bắt đầu từ đâu?
- Độ lớn: Sự thay đổi mới có vốn với doanh nghiệp của tôi và chính bản thân tôi?
- Tầm trách nhiệm: Tôi nên nhận trách nhiệm này một mình hoặc cùng với người khác, hoặc tôi có thể giao phó cho người khác?
- Sự đánh giá: Tôi có thể thực sự đánh giá những tình huống và những hậu quả mà nó sẽ xảy ra không?
- Thông tin cần thiết: Tôi cần phải hiểu biết thêm điều gì để đánh giá những tình huống và những hậu quả của nó?
- Tầm ảnh hưởng: Tôi có thể gây ảnh hưởng trực tiếp đến tình huống này hoặc tôi chỉ có thể phản ứng lại?
- Hành động: Tôi có phải hành động kiên quyết không?
- Giao tiếp: Ai có thể giúp tôi, ai có thể trả lời tôi, sách hoặc các nguồn nào có thể cung cấp những gợi ý và giải pháp cho tôi?
- Khẩn cấp: Tôi phải hành động nhanh như thế nào ?
- Quan trọng: Hành động này bây giờ thì có tầm quan trọng như thế nào đối với tôi?
- Sự nghiên cứu về các giải pháp: Các giải pháp có thể có đối với bản thân tôi và đối tác của tôi?
- Tìm các giải pháp: Giải pháp nào sẽ tối đa hoá thành công của tôi?
- Những điều khác mà tôi phải xem xét?

Chỉ dẫn: Đây là cơ hội của bạn để sử dụng công cụ dự báo sớm mà bạn biết, vd: bảng câu hỏi, hệ thống thang bậc dự báo sớm, ma trận dự báo sớm và/ hoặc mạng dự báo sớm để tìm và phát huy các ý tưởng cho giải pháp và lập ra kế hoạch hành động. Hãy đánh giá về kết quả của bạn.

Để kết thúc chương 4.2.2 một chủ đề dự báo sớm hiện tại rất quan trọng đối với bạn, hãy trả lời các câu hỏi ở trang trước vào 1 tờ giấy dưới đây.

Chúng tôi khuyến khích bạn đưa ra những câu hỏi khác nhau. Dành tối thiểu 30 phút cho bài tập này. Nếu không đủ chỗ trống hãy sử dụng thêm 1 tờ giấy khác. Chúng tôi tin chắc rằng bạn sẽ có nhiều ý tưởng để xử lý và đánh giá thông tin sớm.

4.2.3 Giai đoạn 3: Thực hiện

"Làm việc tạo ý nghĩa cho cuộc sống" Hãy nhớ rằng việc đánh giá những cơ hội và rủi ro là thừa nếu bạn không thực hiện. Do đó, chúng tôi cung cấp một số chỉ dẫn và cách bạn có thể sử dụng hiểu biết của mình để có thể thành công hơn. Như bạn biết, thậm chí những cuộc trường trình bắt đầu với những bước nhỏ.

Giai đoạn thứ ba của dự báo sớm: Thực hiện

Ví dụ:

- Những hoạt động nào bạn cần phải giải quyết?
- Bạn có thể giao phó các nhiệm vụ, hay bạn có thể tự thực hiện?
- Bạn kiểm tra như thế nào để biết được nhiệm vụ đã hoàn thành?
- Bạn kiểm tra như thế nào để biết kết quả ộng muốn đã đạt được hay là bạn sẽ phải "chữa cháy "

Hãy tìm trong doanh nghiệp của bạn và xác định nơi nào bạn cần hành động. Đây là một ví dụ về cách bạn có thể phác thảo một kế hoạch hoạt động định hướng mục tiêu và thực tiễn, kiểm tra xem hệ thống lập kế hoạch bạn đang sử dụng có hay không trợ giúp trong việc xác định hoạt động của bạn.

Nếu bạn đang sử dụng một phương pháp lập kế hoạch hoạt động. Bạn nên nháp trên một tờ giấy khác. Nó sẽ là một sự giúp đỡ giá trị cho bạn trong công việc hàng ngày

Ngày	Hoạt động		Thời gian cần thiết	Giao cho	Ngày hoàn thành	Tình trạng	
	Cá nhân	Kinh doanh				Đã hoàn thành	Chưa hoàn thành
1/1/00			4 tuần	phạm vi	1/2/00		

Để kết thúc chương 4.2.3 hãy hoàn thành các câu hỏi ở trang trước, tự xem lại bản thân và dành tối thiểu nửa tiếng đồng hồ để xác định nơi nào cần hành động trong doanh nghiệp của bạn và hành động như thế nào. Chúng tôi chắc rằng bạn sẽ có nhiều ý tưởng hay.

4.2.4 Giai đoạn 4: Học hỏi

Một doanh nghiệp giỏi học từ người khác nhưng hầu hết là từ chính mình. Chất lượng từ kết quả là một chỉ số cho biết bạn đã thực hiện tốt như thế nào trong quá

khứ. THách thức của bạn và phần làm tốt hơn trong tương lai. Mọi phương pháp, mọi công cụ, mọi hành vi đều có thể được hoàn thiện.

Vì lợi ích của bạn, chúng tôi khuyến khích bạn (ở đây và bây giờ) một sự học hỏi cho bản thân và cho doanh nghiệp. Bạn hãy cố gắng phát huy tính kiên định. Chỉ có học hỏi suốt đời mới làm bạn trở thành 1 doanh nhân thực sự.

Dự báo sớm cũng có nghĩa là thực hiện tốt hơn trong thời gian tới, học từ sai lầm của bạn. Một điều kiện tiên quyết để hành động là bạn thừa nhận những sai lầm đã gặp phải. Đừng gặp phải một sai lầm tương tự lần thứ hai

Giai đoạn thứ 4 của dự báo sớm: Học hỏi

- Bạn học được điều gì từ kinh nghiệm của bạn?

- Bạn có thể trao quyền cho nhân viên của bạn như thế nào do đó cả bạn và họ tiếp tục phát triển?

- Những nhận biết nào mà quá trình dự báo sớm đã đưa ra cho bạn, và bạn lập kế hoạch để phản ứng lại chúng như thế nào?

- Bạn có thể thay đổi mục tiêu của bạn như thế nào để mà nếu bạn kiên định thực hiện chúng, dự báo sớm trở nên có thể?

- Bạn có thể học được gì từ khách hàng?

- Bạn có thể học được gì từ nhà cung cấp?

- Bạn có thể học được gì từ những sai lầm của bạn?

- Bạn có thể cải thiện quá trình dự báo sớm như thế nào trong tương lai?

- Điều gì bạn vẫn phải làm để hoàn thiện sự đánh giá của bạn?

Ghi chú: Chúng tôi không nói rằng những câu hỏi trên đây là tất cả, bạn có thể tìm thấy thông qua cuốn sách này và đọc lại những chương liên quan sau đó hoàn thành bài tập dưới đây.

Đầu tiên trả lời những câu hỏi ở trang trước, sau đó dành ít nhất 30 phút suy nghĩ để trả lời câu hỏi " bạn cần học những gì " và cách bạn có thể sử dụng hiểu biết của

mình để phát triển doanh nghiệp của bạn. Khi cần, đọc lại những chương liên quan trong cuốn sách này, chúng tôi tin tưởng bạn sẽ có nhiều ý tưởng hay. Hãy viết những ý tưởng của bạn lại, dùng thêm 1 tờ giấy khác nếu cần.

5. ĐỂ CÓ ĐƯỢC NHIỀU THÔNG TIN VÀ LỜI KHUYÊN

Trong dự báo sớm cơ hội và rủi ro, yêu cầu lớn nhất của bạn (với tư cách là một nhà doanh nghiệp) bạn dự liệu trước. Nó bao gồm nhận biết được những rủi ro tiềm ẩn trong quản lý kinh doanh. Về vấn đề này, một sự lựa chọn là để đạt được những thông số quan trọng nhanh nhất có thể, hoặc dựa vào một hoặc nhiều dịch vụ tư vấn sẵn có.

Có nhiều tổ chức và hiệp hội có thể giúp bạn với những sự tư vấn và bí quyết thực tế, và những trợ giúp này được miễn phí.

Phòng thương mại và công nghiệp

Kiểm tra những nguồn thông tin này khi cần các cố vấn kinh doanh, họ có thể phục vụ bạn tận nơi.

Các hiệp hội thương mại, câu lạc bộ kinh doanh, hợp tác và công đoàn

Đây có thể là một nguồn số liệu và các chi số quan trọng. Họ có thể liên lạc với các đối tác và cung cấp các thông tin về các thành viên.

Các chuyên gia cao tuổi/ngỉ hưu

Theo phương châm "người già giúp người trẻ " Một vài quốc gia như Đức , Anh , Mỹ và những nước khác cung cấp sự trợ giúp thông qua các chuyên gia cao tuổi. Những người này luôn là những doanh nhân giàu kinh nghiệm, những người thực sự muốn truyền đạt lại những hiểu biết họ có được trong hàng thập kỷ điều hành doanh nghiệp của họ. Hỏi xem hiệp hội/phòng thương mại ở nước bạn có các dịch vụ này không.

Các nhà tư vấn chuyên nghiệp

Với một khoản phí nhất định, bạn có thể có những lời khuyên chi tiết hơn từ các luật sư, cố vấn thuế, cố vấn kinh doanh, và các hãng tư vấn.

Các cơ quan chính phủ

Liên lạc với các cơ quan chính phủ có liên quan và tổ chức trong nước bạn để có những thông tin về chế độ đối với DNVVN, các chương trình xúc tiến phát triển, các ấn phẩm, dữ liệu kinh tế,...

Hiện tại, Công ty có 02 hợp đồng dài hạn, ổn định với hai cơ quan lớn là Vietcombank (Toà tháp Trụ sở chính 23 tầng tại 48 Trần Quang Khải) và Cơ quan quản lý Toà Hà Nội Tower tại 29 Hai Bà Trưng.

Ngoài ra Công ty cũng ký hợp đồng vệ sinh thường xuyên cho khoảng 30 nhà ở tư nhân tại các Quận khác nhau trong nội thành Hà Nội; đồng thời thực hiện nhiều loại đơn đặt hàng và nhu cầu đột xuất của các cơ quan, cá nhân khác.

VỀ PHƯƠNG THỨC THANH TOÁN:

- Hai cơ quan Vietcombank và Hà Nội Tower thanh toán cho Hương Dương bằng séc, tháng/một lần vào các ngày 10 của tháng tiếp theo.

- Các đối tượng còn lại trả bằng tiền mặt theo từng lần và theo mức độ hoàn thành công việc.

- Bà Trần Thiên Hương trả lương cho nhân viên theo tháng. Lương của Bà Hương không được tính vào chi phí hoạt động của công ty.

- Tiền thuê trụ sở; tiền điện, nước, điện thoại được thanh toán hàng tháng.

Tình hình và kết quả hoạt động của Công ty Hương Dương trong quý I năm 2002 như sau:

Thời gian	Khoản mục	Thu	Chi	Số dư
Tháng 1	Số dư đầu tháng			2.000
	Thu tiền vệ sinh nhà ở tư nhân	2700		4700
	Thu từ 3 đơn đặt hàng của 3 cơ quan	1500		6200
	Thu tiền vệ sinh tháng trước của Vietcombank và Hà Nội Tower	6000		12.200
	Trả tiền thuê văn phòng		1200	11000
	Thanh toán tiền điện, nước, điện		700	10300

	thoại			
	Trả lương nhân viên trong tháng		8000	2300
	Đổ xăng ô tô cá nhân		105	2195
	Số dư cuối tháng			2195
Tháng 2	Số dư đầu tháng			2.195
	Thu tiền vệ sinh nhà ở tư nhân	2700		4895
	Thu tiền vệ sinh 2 đơn đặt hàng	1200		6095
	Thu tiền vệ sinh tháng trước của Vietcombank và Hà nội Tower	6000		12095
	Trả tiền thuê văn phòng		1200	10895
	Thanh toán tiền điện, nước, điện thoại		900	9995
	Trả lương nhân viên trong tháng		8000	1995
	Đổ xăng		100	1895
	Hà nội Tower trả tiền vệ sinh tháng này	3000		4895
	Mua thêm dụng cụ vệ sinh		250	4645
	Số dư cuối tháng			4645
Tháng 3	Số dư đầu tháng			4645
	Thu tiền vệ sinh nhà ở tư nhân	2700		7345
	Vietcombank trả tiền vệ sinh tháng trước	3000		10345
	Thu tiền vệ sinh từ 4 đơn đặt hàng	2500		12845
	Trả tiền thuê văn phòng		1200	11645
	Thanh toán tiền điện, nước, điện thoại		800	10845
	Trả lương nhân viên		8000	2845
	Trả phụ cấp làm thêm giờ trong		500	2345

	tháng			
	ĐỒ xăng		115	2.230
	Thanh toán tiền sửa chữa ô tô do xe bị hỏng đột xuất		3000	(770)
	Số dư cuối quý I/2002			(770)

Câu hỏi thảo luận:

1. Bạn có thể phân biệt được đâu là tài sản của cá nhân Bà HƯƠNG, đâu là tài sản của Công ty không? Theo bạn, Bà HƯƠNG có nên tách biệt tài sản của cá nhân Bà với tài sản của Công ty không? Bà HƯƠNG có nên tính tiền lương của mình vào chi phí hoạt động của Công ty không?
2. Bạn nghĩ sao về tình hình chu chuyển vốn của Công ty qua các tháng của quý I, đặc biệt là trong tháng cuối quý? Qua đó hãy cho biết ý kiến của bạn về năng lực quản lý tài chính nói chung và quản lý tiền mặt nói riêng của Bà HƯƠNG?
3. Theo bạn, với quá trình chu chuyển vốn nói trên, tình hình tài chính của Trung tâm có bị đe dọa không, liệu một lúc nào đó Bà HƯƠNG có rơi vào tình trạng cạn kiệt tiền mặt và mất khả năng thanh toán (ví dụ trả lương) không?
4. Bạn có giải pháp gì giúp Bà HƯƠNG lập kế hoạch tài chính (Cash flow) trong quý tới? Theo bạn, để đảm bảo duy trì hoạt động của Công ty, Bà HƯƠNG cần phải làm gì?
5. Giả định rằng, nguồn thu tiền mặt trong tháng 4 (tháng đầu của quý II) không đủ để trang trải các chi phí, theo bạn Bà HƯƠNG cần thực hiện giải pháp gì để giải quyết tình trạng này? Giả sử bạn là một trong số những bạn thân của Bà HƯƠNG, bạn sẽ nghĩ gì khi Bà HƯƠNG đặt vấn đề vay tạm tiền của bạn để bù đắp sự thiếu hụt trong thanh toán?
6. Nhìn vào kết quả hoạt động và sự chu chuyển vốn của Công ty trong quý I, bạn có ý kiến gì về năng lực dự báo sớm của Bà HƯƠNG?

Xuất bản tại Đức bởi:

Bộ Kinh tế và Công nghệ Liên bang Đức (BMWI)

Do Chương trình ZDH, Singapore biên dịch sang tiếng Anh, tháng 2/2000.>

Được các giảng viên Việt nam biên tập lại vào tháng 9/2002.

Bài tập thực hành

Bạn hãy nghiên cứu hoạt động của hai doanh nhân dưới đây. Trên giác độ marketing, hãy trả lời các câu hỏi đặt ra.

Đặng Đình Đông và Trịnh Tiến Tây là hai người bạn chí cốt, cùng sinh ra và lớn lên tại đất Hà thành. Lớn lên, cả hai cùng tốt nghiệp khoa Marketing, khoá 25, trường Đại học KTQD. Sau khi ra trường, cả hai đều lận đận trong công ăn việc làm. Trong khi chưa có việc làm ổn định, được bạn bè giới thiệu và giúp đỡ, hai anh đã làm thủ tục xuất cảnh, diện xuất khẩu lao động, sang Nga. Sau hơn 10 năm làm ăn, buôn bán tại Nga, đến cuối 1999 cả hai quyết định về nước lập nghiệp.

Lúc này cả hai đều có trong tay một khối lượng tài sản lớn cộng với kinh nghiệm buôn bán tích lũy được sau nhiều năm ở nước ngoài. Nói chung, họ có đủ điều kiện để trở thành chủ doanh nghiệp trong nhiều lĩnh vực. Tuy vậy, sau khi tìm hiểu và nghiên cứu kỹ thị trường Hà nội, cả hai quyết định đầu tư vào lĩnh vực nhà hàng bằng việc mở hai quán Bia hơi Hà nội: Đông-Tây I và Đông-Tây II. Tên gọi là vậy song hai quán hoàn toàn độc lập, không liên quan gì nhau. Thậm chí trở thành 02 đối thủ cạnh tranh của nhau (vì trên cùng địa bàn) để trả lời cho sự thách đố giữa hai người “tôi với ông, ai sẽ trở nên mạnh hơn trong lĩnh vực này”. Đông-Tây I thuộc sở hữu của Đặng Đình Đông. Đông-Tây II thuộc sở hữu của Trịnh Tiến Tây. Cần nói thêm, trong khi Đông là một người điềm đạm, khiêm tốn và thật thà thì Tây là một nhân vật nhanh nhẹn, khá láu lỉnh và độc đoán.

Quá trình hình thành, hoạt động và một số tình huống thực tế xảy ra trong hoạt động của hai DN trên được mô tả tóm tắt như sau:

1. Về địa điểm kinh doanh:

Cả hai quán cùng nằm trên đường Láng-Hòa lạc, khu vực cầu Trung hoà, chỉ cách nhau 200m. Trong khi Đông chọn thuê một mặt bằng rộng 400m², nằm bên trái đường hướng nội thành ra thì Tây lại quyết định chọn thuê một mặt bằng tuy có hẹp hơn (trên dưới 300m²) nhưng nằm bên phải đường.

2. Về mặt hàng kinh doanh:

Trong khi bia hơi Hà nội là đồ uống duy nhất ở Đông-Tây I, thì ở Đông-Tây II còn bán thêm bia hơi Việt hà, bia chai Hà nội, bia chai các loại cùng các đồ uống giải khát khác như 7 up, Fanta, Cocacola, Pepsi.... Về đồ ăn, cơ bản hai quán đều phục vụ đầy đủ các món ăn giống nhau theo yêu cầu của khách hàng.

3. Về giá bia hơi:

Đông-Tây I bán với giá phổ biến trên địa bàn nội thành Hà nội là 3.000 đồng/01 cốc vai xanh; trong khi Đông Tây II chỉ bán 2.800đ/cốc. Bù lại, Đông-Tây II thường tặng giá của đồ ăn đi kèm.

4. Cách thức phục vụ và các dịch vụ kèm bán hàng:

- Đông-Tây I phục vụ tận tình, chu đáo và đối xử bình đẳng với tất cả các đối tượng khách hàng. Tuy vậy không bao giờ bán bia không cho khách hàng mua mang về nhà (chỉ phục vụ tại chỗ).

- Đông-Tây II chỉ chú trọng phục vụ các đối tượng khách hàng là các cơ quan nhà nước, các công ty, tập thể. Với các đối tượng này nói chung họ phục vụ hết sức chu đáo, nhiệt tình trong khi khá thờ ơ với những khách hàng bình dân (cá nhân, gia đình, đặc biệt những đối tượng lao động nghèo). Họ bán cả bia hơi cho khách hàng có nhu cầu mua mang về nhà, nhưng thay vì bán bia hơi Hà nội, họ lại bán bia hơi Việt hà với cùng mức giá.

- Cả hai quán đều trang bị hệ thống tivi, bàn ghế, quạt trần, quạt tường đầy đủ, thoáng mát, sạch đẹp. Chỉ khác nhau ở chỗ, bàn ghế của Đông-Tây I có thể di chuyển, sắp xếp lại tùy ý thích thì bàn ghế của Đông-Tây II lại được xếp thành dãy cố định. Ngoài ra, Đông-Tây I còn hơn Đông-Tây II ở chỗ họ có riêng một dãy xa lông cùng các báo, tạp chí mới nhất dành cho các khách hàng phải chờ chỗ vào những thời điểm quán đông khách.

- Nếu như danh thiếp và các tờ rơi quảng cáo của Đông Tây I được để sẵn trong hộp tại các bàn ăn, thì Đông Tây II đầu tư riêng một nhân viên chuyên làm công việc tiễn khách và trao danh thiếp.

Một số tình huống được các quan khách chứng kiến tại hai quán bia hơi Hà nội nói trên.

1. 5h chiều ngày 4/6/01, một thanh niên tay cầm 01 can 3 lít đang phàn nàn với 01 nhân viên của Đông-Tây I trong khi vẫn ngồi trên yên xe máy “Ông quá đáng, đây là lần thứ ba tôi hỏi mua bia mà lần nào ông cũng trả lời Vừa Mới Hết Xong, không bán bia thì các ông bán cái gì, tôi lại phải sang quán Đông-Tây II vậy?!”. Anh nhân viên từ tốn trả lời “Anh thông cảm, quả thực quán đông khách quá lúc nào cũng không đủ bia bán, vả lại ông chủ đã có quy định không được bán mỗi bia, hy vọng dịp khác sẽ được phục vụ anh”.

2. Tại quán Đông-Tây II, vẫn là ông khách trên “Ông bán tôi 3 lít, nhưng là bia Hà nội xịn đấy, đừng như lần trước bia Hà nội gì mà uống chua loét”. Cô nhân viên trả lời “Ông anh yên tâm, ở đây chỉ có đồ xịn trở lên thôi, nếu quý anh không tin tưởng thì có thể đi quán khác”. Rút cục ông khách vẫn mua bia nhưng có vẻ vẫn rất hậm hực và nghi ngờ nhờ mình bị lừa lần nữa.

3. Tại quán Đông-Tây II, một cặp vợ chồng cùng cậu con trai kháu khỉnh khoảng 3 tuổi sau nửa giờ gọi đồ uống mới được nhân viên phục vụ mang ra 02 vại bia, một đĩa lạc rang và một chai Fanta. Khi bật nắp có lẽ do chai Fanta lạnh và lăm gas quá đũa bé chỉ nhắm môi mà để lại, không uống. Khi thanh toán, nhân viên phục vụ tính cả tiền ruột và tiền vỏ với lý do khách đã mua trong khi quán không được trả lại vỏ chai. Vợ chồng ông khách không từ chối thanh toán nhưng tỏ vẻ không hài lòng.

4. Cũng tại quán Đông-Tây II, vị Chánh văn phòng của một công ty trong khi thanh toán tiền cho ông chủ Tây thì thầm “Ông nhớ nhắc nhân viên của mình xem lại cách tính tiền, tôi thấy hình như không chính xác lắm, tôi không bao giờ soát lại hoá đơn đâu nhưng quan hệ còn dài, phải sòng phẳng nếu không mất khách đấy”. Ông chủ Tây “Dạ, xếp nói phải, em xin tạ dạ lời dạy của xếp, lần sau kính mong xếp lại đến ạ”.

5. Lại cũng ở quán Đông-Tây II, hai cặp vợ chồng là anh em ruột, cùng 4 đũa nhỏ đưa ông bà đi chiêu đãi. Khi vào quán, theo yêu cầu của bố mẹ, cậu con trai đứng dậy yêu cầu một nhân viên bàn cho phép quay lại bàn ghế cho gọn và dễ quây quần. Anh nhân viên nhất mực từ chối với lý do bàn ghế đã được xếp cố định, và chưa có tiền lệ được di chuyển, sắp xếp lại bao giờ. Bực mình vì không chiều được lòng bố mẹ, cậu con trai quyết định bỏ sang quán Đông-Tây II với câu chửi thề “các ông coi thường khách, tôi thể sẽ không bao giờ bước vào quán này nữa”. Tại quán Đông-Tây I, họ được bố trí một chỗ ngồi như ý, được phục vụ chu đáo. Thậm chí lúc ra về, do thanh toán thừa 5.000, cô nhân viên chạy theo tận cửa để trả lại tiền kèm theo câu cảm ơn và lời mời “Cảm ơn hai bác nhiều, lần sau mời hai bác và gia đình lại đến thăm quán ạ”.

Câu hỏi thảo luận:

1. Theo bạn, ở Đông và Tây có những ưu và nhược điểm gì?
2. Bạn học được những kinh nghiệm gì trong quản lý điều hành kinh doanh nói chung và marketing nói riêng từ hai nhà doanh nghiệp trên?

3. Trên giác độ dự báo sớm cơ hội và rủi ro, bạn có thể cho biết những cơ hội nào có thể có và những rủi ro nào có thể xảy ra đối với Đông và Tây?

4. Sau khi đọc và làm bài tập này, là một khách hàng nếu có nhu cầu uống bia hơi bạn sẽ đến với quán nào? tại sao?.

5. Theo dự báo của bạn, ai sẽ là người thắng cuộc trong lời thách đố của hai người (thể hiện ở số lượng khách hàng và doanh thu bán hàng)?

6. Bạn có cho rằng việc đặt tên gọi cho hai quán là một thỏa thuận ngầm mang tính thủ thuật kinh doanh không? Nếu không, theo bạn họ có nên đổi tên quán không?.

7. Một số câu hỏi cụ thể:

- a. Tại sao Tây lại chọn thuê quán phía bên phải đường theo hướng từ nội thành ra?
- b. Tại sao Tây chỉ chú trọng phục vụ các khách hàng lớn và không quan tâm đến khách hàng bình dân? Đây chỉ là do tính cách của Tây hay thuộc về vấn đề chiến lược kinh doanh?
- c. Tại sao Đông lại không thực hiện đa dạng hoá sản phẩm mà chỉ bán bia hơi Hà nội thôi? Tại sao ông ta không bán bia cho khách hàng mang về nhà?
- d. Nếu là Tây, bạn sẽ suy nghĩ và hành động thế nào trước những phản ứng và thái độ khó chịu của khách hàng