

THIẾT LẬP CHIẾN LƯỢC CHO DOANH NGHIỆP

Người chia sẻ: Ngô Vy

BUỔI 3

Thông qua việc làm rõ sứ mệnh, tầm nhìn, mình sẽ làm rõ hơn, thấu suốt hơn,

Cần có sự học tập, tiếp thu vào, xây dựng nó thì mới thành công.

Năng lực của nhân sự của con người của mình sẽ giúp m có được khách hàng, tài chính... tất cả đều phụ thuộc vào con người. Nên nền móng về con người chúng ta cần phải làm siêng làm rõ, gắn kết, team work... con người bồi dưỡng trí tuệ, tâm thái, phẩm chất... môi trường tạo nên vui vẻ, hy vọng niềm tin cho những người xung quanh.

Biết ơn chia sẻ của các chị ngày hôm nay để làm rõ hơn 2 buổi hôm trước.

LÀM THẾ NÀO ĐỂ XD ĐƯỢC TẦM NHÌN SỨ MỆNH, MỤC TIÊU, BẢN ĐỒ CHIẾN LƯỢC.

Làm ra rồi thì sao ạ? Không phải xd đẹp ra làm sao mà quan trọng nhất là phải làm cùng nhau. **PHẢI LÀM CÙNG NHAU**. BSC k phải là người chủ làm 1 mình mà tất cả mọi người phải làm cùng nhau, bởi vì nếu 1 mình mình thì k cần phải làm ra cái này vì nó ở trong đầu mình hết rồi, nhưng cùng làm với mọi người thì tất cả mới cùng mục tiêu, mới đi đúng hướng được.

Các phòng ban không có phòng ban nào làm độc lập, mà phải làm cùng nhau.

Bởi vì bản đồ chiến lược này là phương tiện để truyền tải thông tin chiến lược, mục tiêu của tổ chức của mình. Để mọi người hiểu và đóng góp giá trị của m vào mục tiêu chung.

Cho nên cả nhà lưu ý nếu cả nhà làm BSC thì dựa trên 4 góc nhìn này thì c.ta phải có buổi tập hợp mọi người lại theo từng lộ trình như Vy chia sẻ từ buổi 1- buổi 2 để mọi người hiểu cách làm, vì mọi người trong tổ chức không có đồng bộ giống nhau hết... để có được sự đồng thuận cao nhất.

Trong quảng bá, cốt lõi là đồng thuận và niềm tin.

Trong DN cũng vậy, việc cùng nhau làm tâm nhìn, giá trị cốt lõi, văn hóa, làm nên bản đồ chiến lược... đó là cách để có được sự đồng thuận cao nhất. Nếu họ đã đồng thuận thì sẽ thực thi ở mức độ cao nhất.

LÀM CÙNG NHAU

SAU ĐÓ MỚI BẮT ĐẦU CHIA NHÓM: TÀI CHÍNH – NHÂN SỰ ...

KHÁCH HÀNG: Nhặt ra những chiến lược nào trong năm nay m có thể làm được. Vd trong năm nay chưa thỏa mãn được tài chính của tất cả mọi người, còn sự biến động về tài chính, thì cái quan trọng trong năm nay tất cả các DN đều bám trụ vào chiến lược về GIÁ. Để KH có thể chi tiêu trong năm mà mọi người phải thắt lưng buộc bụng.

Không thể đi chiến lược về giá mà lại đòi hỏi lợi nhuận cao được, phải cân bằng lại, thì có thể đẩy sản lượng đi ra nhiều hơn, chi phí tối ưu sao cho tốt nhất để không bị mất thanh khoản...

Và những quy trình gì m cần bám sát để tuân thủ chiến lược về giá: vd như m sẽ phải thắt chặt và thương lượng tốt nhất về công nợ... để m có chữ tín với đối tác, bên cạnh đó con người, nhân sự đồng hành cùng mình tăng giảm ra sao để đáp ứng được mục tiêu.

Khi m nhặt ra chiến lược để đi rồi, tuy sứ mệnh tâm nhìn, giá trị cốt lõi thì không thay đổi nhưng vd như trưởng phòng cần phải nâng cấp học hỏi gì để đáp ứng được chiến lược về giá, anh nhân viên thì phải chạy doanh số ra làm sao, tháng 1-2-3 sẽ đi ntn?

Về khách hàng, mỗi tháng có bn kh mới, kh cũ thì ntn,

Lộ trình học hỏi, thăng tiến của từng nhân sự của m ntn, những tri thức gì cần đào tạo thêm...

Nhân sự của m mà có KPI cho từng người như vậy thì việc đạt kết quả nó sẽ đơn giản hơn có đúng k cả nhà.

Trong việc m xd bản đồ chiến lược, thì m nhớ là những vòng tròn lớn mình chỉ làm max là 5-6 cái lớn thôi, đừng làm nhiều quá là m k tập trung được vào mục tiêu.

Có những phòng ban sẽ chịu trách nhiệm chính, và có những phòng ban chịu trách nhiệm phụ... anh marketing thì chịu trách nhiệm về khách hàng nhiều hơn... để đảm bảo về doanh số, lợi nhuận.

Quy trình nào mà anh marketing cần xd thêm, có lộ trình ra sao phải làm rõ ràng.

Anh nhân sự anh vẫn phải đảm bảo khi có được doanh số này, khi có được số lượng kh này thì phần con người anh phải chịu trách nhiệm ntn, số lượng con người cống hiến gánh vác, xd lộ trình đánh giá được hiệu suất nhân sự của m, làm sao để tối ưu hóa được hiệu xuất, nhân sự có lộ trình học hỏi và phát triển rõ ràng.

Thông qua đó thì có những cái nhỏ hơn: vd số giờ tham gia đào tạo là bn, thời lượng huấn luyện các phòng ban, tỷ lệ hài lòng của các cán bộ công nhân viên của m ra sao... những tiêu chí nhỏ hơn xd 3-5 cái nhỏ xoay quanh cái mục tiêu lớn.

Với phần xd BSC có ac nào có thêm câu hỏi gì không ạ để đi tiếp qua phần tiếp theo.

VY MUỐN CHIA SẺ CÁCH ĐỌC BÁO CÁO ĐƠN GIẢN NHẤT

Vì có 1 số ac không có trong ngành, nên có thể là thấy báo cáo hơi lằng nhằng.

Báo cáo tài chính lãi lỗ cung cấp cho m t.tin hiệu quả hoạt động kinh doanh của DN của m trong 1 thời gian nhất định.

Báo cáo tài chính kinh doanh này là định kỳ làm hàng tháng.

Có những mục sau đây:

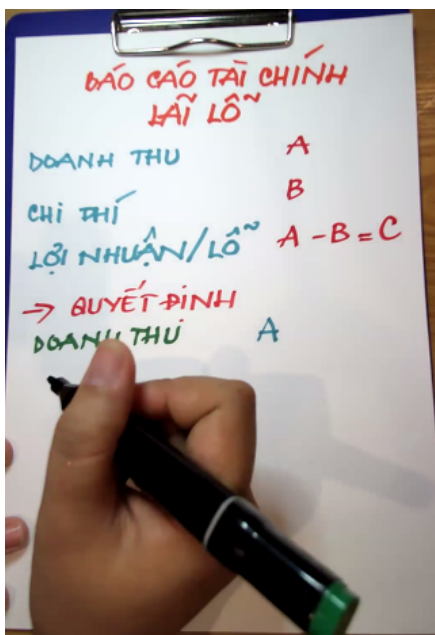
DOANH THU(A): là tổng số tiền dự án của mình, DN của m thu được thông qua việc bán hàng hoặc là m cung cấp dịch vụ nào đó.

CHI PHÍ(B): Là tổng số tiền DN m đã chi ra cho những dịch vụ, chi phí sản xuất.

LỢI NHUẬN /LỖ(C): Là kết quả của DOANH THU – CHI PHÍ

$$C = A - B$$

Báo cáo: Để m xem được doanh thu, chi phí, lợi nhuận, để m biết cách đưa ra những quyết định kinh doanh hiệu quả và thông minh hơn. Để m biết cách điều chỉnh ra sao, những tháng tiếp theo m cần làm gì.



Báo cáo tài chính cơ bản thì dòng đầu tiên nó vẫn là doanh thu.

DOANH THU(A):

GIÁ VỐN HÀNG BÁN (B): Giá mà mình nhập hàng vào,

LỢI NHUẬN THUẦN: $A - B = C$

Thông thường mình lấy A-B là ra lợi nhuận thuần.

Sau đó thì trong 1 cái dự án thì có những chi phí khác nữa: vd như chi phí nhân công nè.

NHÂN CÔNG: m phải thuê người bán hàng, lương nhân viên, trong lương nhân viên có bảo hiểm, y tế, công đoàn, lương tháng 13... thì m phải đưa vào đây.

Ngoài nhân công m còn những chi phí nào m phải chịu trong dự án, DN của m k cả nhà?

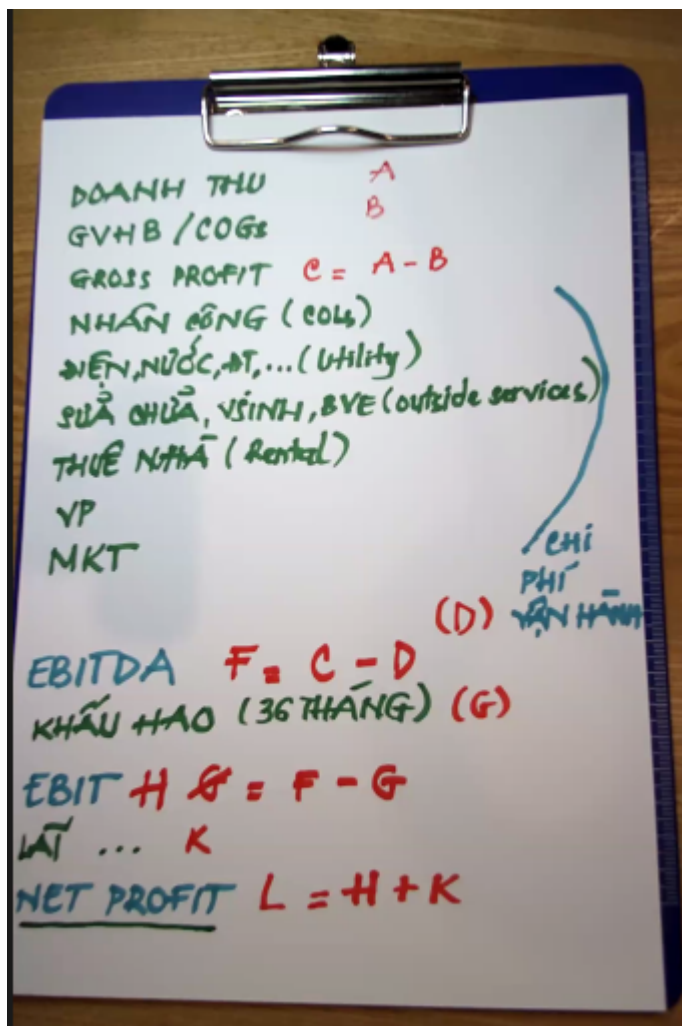
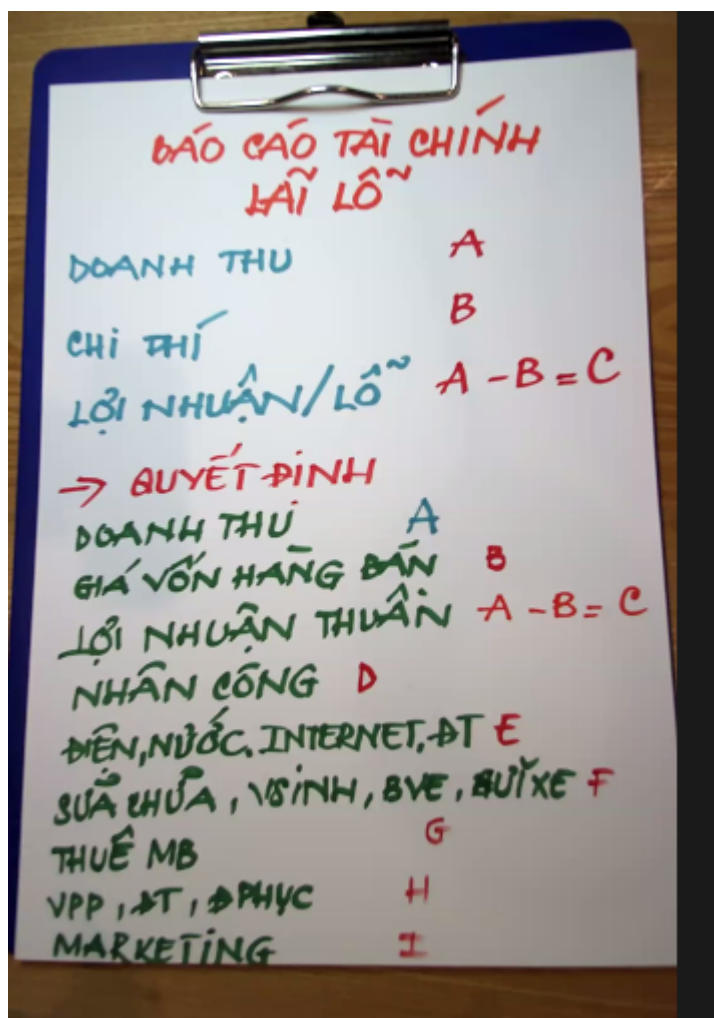
Chi phí vay, marketing, vận chuyển, mặt bằng thuê, điện nước, internet, điện thoại...

DỊCH VỤ KHÁC: dọn dẹp, vệ sinh hóa chất, bảo vệ, sửa chữa, bảo trì...

Thuê mặt bằng, điểm bán, showroom, chi phí khác như văn phòng phẩm, in ấn, đào tạo, đồng phục, chăm sóc sức khỏe định kỳ...

Mình cần phải liệt kê hết ra.

Tất cả những chi phí này gọi chung là chi phí vận hành trực tiếp.



Tùy theo những dự án, DN vừa và lớn thì m kiểm soát ở các chỉ số ra làm sao, nhưng bình thường m ksoat những chỉ số trong vận hành này là nó phải đảm bảo trên cái bản đồ chiến lược của m.

Lợi nhuận m mong muốn bao nhiêu % thì phải làm được bản đồ lãi lỗ chi tiết này, nếu k đạt được thì m phải cân bằng lại.

Nếu m mong muốn lời 20% nhưng khi phân tích các chi phí mà k đạt được thì m phải cân bằng lại chi phí, xem chi phí nào cần phải thắt chặt hơn nữa để nó đưa ra được con số mà m mong muốn.

COGs m phải tối ưu được đầu vào k, tối ưu nhà cung cấp, m đi tìm nhà cung cấp làm sao để họ đáp ứng đc tối ưu nhất cho m, tối ưu nhất nguyên vật liệu chưa, những cái hư hỏng cũng phải được tính vào đây nên cần phải tối ưu. Rồi nhân công đã tìm được nhân công phù hợp chưa.

Việc kiểm soát doanh thu và lợi nhuận thì cần phải có nhân sự phù hợp với công việc của m để cân đối các chi phí lại... m kiểm soát lại các chi phí đã tối ưu chưa, việc sửa chữa, đảm bảo vệ sinh đã tối ưu chưa, chi phí cố định như thuê nhà, vd như gđoạn dịch vừa rồi làm cho nhiều DN phải đóng cửa, m có thể tối ưu bằng cách thương lượng lại với chủ nhà.

Bên cạnh đó có những chi phí rất là nhỏ.

Chi phí lobby thì đưa vào phần giao tế, tiếp khách, nó thuộc chi phí văn phòng, admin, ngoại giao... nó k có hóa đơn, rất là âm thầm luôn, và nó định kỳ lắm, tới tháng hay tới lễ là có không thôi là họ đến họ nhắc...

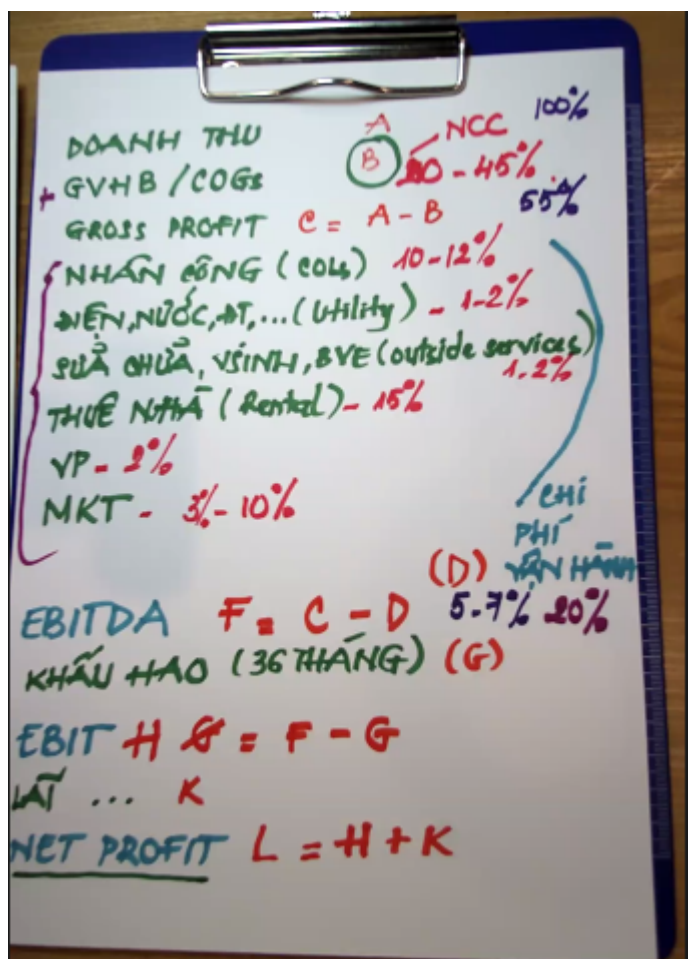
Chi phí marketing như in ấn, chạy quảng cáo, chi phí làm workshop làm even, chi phí tài trợ cho các đơn vị để m làm truyền thông thì nó cũng là chi phí marketing, thì tùy quy mô DN mà nó có % chi phí marketing khác nhau. Nếu làm đơn lẻ chi phí marketing này cũng khá là lớn chiếm 3-10%, đối với DN mới có khi là 15-20% mình cũng phải chấp nhận. Còn khi DN lớn rồi thì chi phí này nhỏ lại, có khi 3% thôi.

Tùy loại hình kinh doanh của m mà nó dao động.

Phần kiểm soát chi phí nó nằm ở giữa, nó rất là quan trọng.

Mỗi cái m kiểm soát 1% 1% thôi thì cái cuối cùng của mình nó lớn dần lên, còn nếu m k kiểm soát thì có thể đến cuối cùng nó thậm chí là lost – lỗ chứ k còn lãi nữa.

Bất cứ DN nào nó cũng tương tự, chỉ là % nó khác nhau tùy vào ngành nghề



Vd như ngành của Vy thì phần trên là 35%

Thì EBITDA: 35%

Khấu hao: 5-7%

EBIT: 28%

Phần trên phải tối ưu từ 35-40% thôi thì m mới có lãi, còn nếu cao hơn thì sẽ k có lãi,

Chiết khấu hoa hồng thì để ở chi phí outside service: Điện nước, điện thoại...

Chiết khấu thương mại, giảm giá hàng bán... nó nằm trong phần doanh thu.

Phần khấu hao tùy theo m đầu tư bn tiền, và m muốn lấy lại trong thời gian bao lâu, thông thường từ 2 năm cho đến 5 năm, thì tùy theo mức đầu tư của m

mà chia ra, và thông thường là 36 tháng. Vì thường sau 3 năm thì cơ sở hạ tầng thường xuống cấp thì m sửa chữa, làm đẹp nó lại, tùy giai đoạn m à m làm đẹp nó lại.

Chị Nguyễn Phương chia sẻ:

Có bảng khấu hao tài sản cố định hữu hình và vô hình, trong đó nhà nước có qui định khung thời gian khấu hao cho mỗi loại tài sản (nhà cửa, xe oto, máy móc thiết bị, phần mềm...)

Có tài sản ngắn hạn và dài hạn thì tùy theo để mình đưa vào tài sản phân bổ luôn.

Phạm Kiều hỏi:

.....

GIÁ TRỊ CÓ 3:

GIÁ TRỊ SỬ DỤNG

GIÁ TRỊ TRẢI NGHIỆM

GIÁ TRỊ TRAO ĐỔI

Họ ở trong cộng đồng của mình thì GT trao đổi lớn hơn GT trải nghiệm và GT trải nghiệm lớn hơn giá trị sử dụng thì m sẽ luôn giữ được khách hàng trong đây.

Về nhân lực thì bạn nào chịu trách nhiệm kh cũ, bạn nào chịu trách nhiệm kh mới.

M có nhớ về BINH TƯỚNG SOÁI không?

BINH: phụ trách việc vây người, họ bao vây KH, trang bị khi mà họ tiếp cận KH, m phải cho họ năng lực để họ giới thiệu đc giá trị sử dụng, cung cấp được cho họ cách tư vấn.

Binh cấp thấp họ chỉ giới thiệu thôi

Binh cấp trung họ còn biết trao đổi, tán gẫu, biết giữ mqh để bán hàng.

Binh cấp cao: bổ sung thêm những giá trị khác.

TƯỚNG: Thì nhiệm vụ của họ là giữ người, trao đổi về sự nghiệp, cuộc sống, trao đổi giá trị... giữ được KH cũ, có những mqh lâu dài, để KH ở trong môi trường của m để nhận được giá trị.

SOÁI: Là người biết vì người, là phải đặt đc lợi ích của KH lên trên, họ cho KH nhân sinh quan, giá trị quan và làm cho KH cảm động, đó là đỉnh cao của bán hàng. Soái thường bán hàng mà k hề bán hàng.

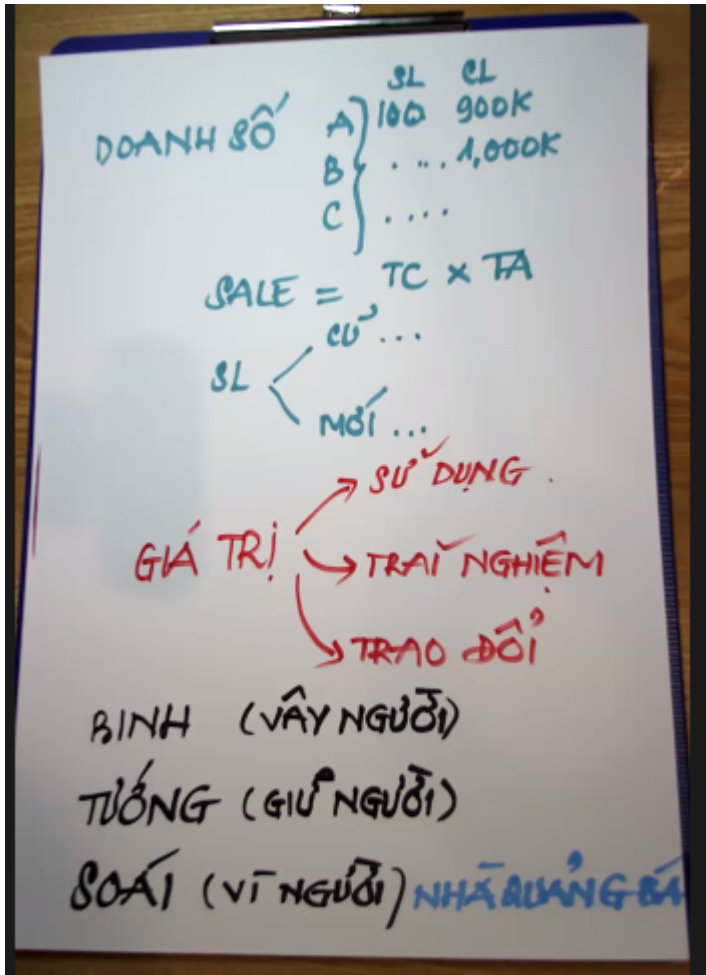
Khi học quảng bá là chúng ta ở cấp độ soái, bán mà k bán, người soái là người k có vội, chỉ hoàn thành 1% là bán hàng thôi, khơi gợi được, còn những buổi gặp tiếp theo thì khơi gợi thêm 3-5-10% để họ thêm mong muốn, còn khi gặp tới 10 lần thì hoàn thành 80%, và nhắc đi nhắc lại hoài tới khi mà họ hoàn thành việc bán hàng. Những người này gọi là Soái – Nhà Quảng Bá.

Đó là lý do tại sao thích khóa Quảng Bá của thầy Sơn, vì ở trong môi trường được học thêm những bài học giá trị.

Ai đang quản trị đội ngũ bán hàng hay kinh doanh thì cần phải có đủ Binh – Tướng – Soái, chứ k thể toàn binh hay toàn Soái.

⇒ Rồi mình nâng cấp họ dần lên.

Thường là mình phải đặt mục tiêu cao hơn năng lực của m từ 1,5 đến 2%.
Bởi vì nếu m đặt mục tiêu thấp thì khi thành rồi nó sẽ trụ rồi hoại rồi diệt.
Nên các dự án, DN thường là mục tiêu cao.



BUỔI 4: Các bước cần làm để lên 1 bộ ngân sách cho doanh nghiệp/dự án