

KẾ HOẠCH KINH DOANH CHO PHÒNG KINH DOANH CÔNG TY XXXXXXXX

I. GIỚI THIỆU VỀ CÔNG TY	2
II. PHÂN TÍCH TÌNH HÌNH	3
1. Phân tích thị trường	3
2. Ý tưởng kinh doanh	4
III. CHIẾN LƯỢC KINH DOANH	7
1. Phân tích SWOT	7
2. Định hướng chiến lược	8
3. Hoạch định chiến lược	9
IV. MÔ HÌNH TỔ CHỨC KINH DOANH	10
1. Cơ cấu tổ chức	10
1.1. Chính sách tuyển dụng	13
1.2. Chính sách đào tạo	13
1.3. Chính sách dùng người	13
1.4. Chính sách giữ người	13
2. Tổ chức marketing	14
3. Tổ chức bán hàng	15
3.1. Định hướng chiến lược	15
3.2. Giải pháp thực thi	16
4. Công tác dự báo thị trường	16
V. KẾ HOẠCH TRIỂN KHAI TỪNG GIAI ĐOẠN	16
1. Giai đoạn 1 năm 2018	16
1.1. Giai đoạn 6 tháng đầu năm 2018	16
1.1.1. Sản phẩm	17
1.1.2. Chiến lược giá	17
1.1.3. Tổ chức marketing	17
1.2. Giai đoạn 6 tháng cuối năm 2018	18
1.2.1. Chiến lược hoạt động	18
1.2.2. Chiến lược giá	19
2. Giai đoạn 2 năm 2019	20
2.1. Chiến lược hoạt động	20
2.2. Chiến lược giá	21
VI. PHƯƠNG ÁN TÀI CHÍNH	22
VII. CÁC PHƯƠNG ÁN DỰ PHÒNG THAY THẾ	22
VIII. QUẢN TRỊ RỦI RO	25

I. GIỚI THIỆU VỀ CÔNG TY

Công ty CP Máy và Thiết bị phụ tùng XXXXXXXX được thành lập từ tháng 05/2002, trước đây và hiện bây giờ cũng đang là công ty chuyên thiết kế, thi công, lắp đặt điều hòa không khí và hệ thống M&E lớn tại khu vực mixx txxxx trên cơ sở cổ phần hoá của một phần doanh nghiệp nhà nước có bề dày hoạt động kinh doanh từ năm 1977 nên đã kế thừa được nhiều kinh nghiệm quý báu.

Từ cơ sở vật chất ban đầu còn hạn chế, XXXXXXXX đã nhanh chóng chuyển mình và vươn lên mạnh mẽ. Hiện nay, các nguồn lực, tài sản và nhân sự của XXXXXXXX đã đạt gấp 5 đến 10 lần so với ngày đầu thành lập. Ngày càng có nhiều khách hàng, công chúng biết đến và tin tưởng, dành sự ưu ái và trân trọng đối với XXXXXXXX.

Công ty chuyên nhận thầu tư vấn, thiết kế, sản xuất, cung cấp, lắp đặt, vận hành và sửa chữa các thiết bị cơ, điện, nhiệt và lạnh công nghiệp... Trong các năm qua đã thực hiện thành công nhiều dự án, công trình lớn trên phạm vi cả nước, được khách hàng tin nhiệm và đánh giá cao.

Hiện nay XXXXXXXX đang có đội ngũ chuyên gia, kỹ sư và công nhân lành nghề, giàu kinh nghiệm, thường xuyên được đào tạo bồi dưỡng về nhiều mặt sẵn sàng đảm nhận các công trình mới, thoả mãn các nhu cầu theo mong đợi của khách hàng. Ngoài ra, XXXXXXXX cũng còn là đối tác của nhiều nhà cung cấp nổi tiếng như Xxxxx, XX Willxxx, Xxxxxxxxwn, Xxixx, Xxxxx... và được sự tài trợ nhiệt thành của các ngân hàng, tổ chức tài chính uy tín. XXXXXXXX đã được chứng nhận và duy trì hệ thống quản lý chất lượng đạt tiêu chuẩn ISO 9001:2000 từ năm 2004.

Để đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của khách hàng cũng như đáp ứng yêu cầu của luật định, công ty XXXXXXXX bắt đầu áp dụng, duy trì và cải tiến hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2008 từ tháng 8 năm 2004 với quyết tâm đưa sản phẩm của công ty đạt chất lượng ngày càng cao hơn. Đi đôi với việc coi trọng chất lượng sản phẩm, công ty còn luôn chú trọng đến việc nâng cấp chất lượng phục vụ cho khách hàng ngày một tốt hơn, sản phẩm của công ty không những chiếm được lòng tin của khách hàng trong nước mà còn được bạn bè quốc tế như Lào, Nhật Bản tin tưởng và tạo quan hệ kinh doanh.

XXXXXXX luôn coi trọng chất lượng và an toàn trên mọi phương diện. Sự thành công của quý khách hàng chính là niềm vinh dự cho chúng tôi.

II. PHÂN TÍCH TÌNH HÌNH

1. Phân tích thị trường

Khí hậu tại Việt Nam trong những năm gần đây thường có các đợt nắng nóng kỷ lục kéo dài dẫn đến việc người dân có xu hướng mua sắm các thiết bị cơ điện lạnh, các loại máy điều hoà sớm hơn ngay từ đầu mùa nóng. Dạo quanh thị trường điện lạnh trên khắp cả nước sẽ thấy thị trường điều hòa sẽ vẫn quen thuộc với các tên tuổi như XXXXXXXXIX, LG, Mitsubishi, Toshiba và Samsung. Tất cả đều là các thương hiệu lớn và có uy tín trên thị trường trong nước ta hiện nay.

Theo khảo sát, các hãng sản xuất điều hòa nhiệt độ cũng như các kênh phân phối đã đưa vào thị trường Việt Nam các sản phẩm mới ngay từ đầu năm. Hầu hết các mẫu điều hòa mới nhất năm 2016 của các hãng điều hòa hàng đầu đều đã có mặt để đáp ứng đầy đủ nhu cầu của khách hàng.

Riêng năm 2011, nhu cầu đã đạt tới 96,7 triệu chiếc. Trong 6 năm qua, có tới 3 năm đạt nhu cầu trên 96 triệu chiếc (2011, 2013 và 2014). Đây là những số liệu của cuộc khảo sát do Hiệp hội Tủ lạnh và Máy Điều hòa không khí (ĐHKK) Nhật Bản (JRAIA) tiến hành và công bố năm 2016.

Có một điều đáng quan tâm: dù thị trường máy ĐHKK trong 6 năm qua ở các nước trên thế giới có nhiều biến động, nhưng lại liên tục tăng ở châu Á. Nhu cầu sử dụng máy ĐHKK nói chung ở châu Á tăng dần hàng năm từ 12 triệu đơn vị (năm 2010) lên hơn 15 triệu đơn vị (năm 2015). Riêng thị trường Việt Nam đạt mức tăng vọt từ 702.000 chiếc (năm 2010), tăng đều lên tới 1,6 triệu đơn vị (năm 2015).

Trong khi nhu cầu máy ĐHKK dạng phòng cho gia đình (RAC) ở Việt Nam tăng hơn 2,3 lần từ năm 2010 (670.000 chiếc) tới năm 2015 (1,5 triệu chiếc), nhu cầu máy ĐHKK trung tâm (System air conditioner, SAC) cũng bắt đầu tăng dần, đạt gấp đôi từ 32.000 đơn vị (năm 2010) lên 61.000 đơn vị (năm 2015). Trong năm 2015, Việt Nam đã bán được 10.000 đơn vị máy ĐHKK trung tâm dạng phân tán (Variable Refrigerant Flow, VRF), tăng 2.000 đơn vị so với năm trước.

Còn theo số liệu của Samsung Việt Nam, trong năm qua, máy ĐHKK hệ thống chiếm tới 50% thị trường máy ĐHKK ở Việt Nam, với mức tăng trưởng của thị trường máy ĐHKK trung tâm đạt đến 20%.

Nhu cầu máy ĐHKK ở Việt Nam cũng đang tăng dần theo xu hướng chung của thế giới. Nguyên nhân chính là làn sóng xây dựng các tòa nhà lớn, các cao ốc, các văn phòng công ty lớn, khách sạn, chung cư cao cấp, trung tâm thương mại, bệnh viện... kể cả các nhà máy sản xuất đang tăng vọt. Đồng thời các yếu tố dân số vàng, tăng trưởng của tầng lớp trung lưu và thu nhập cải thiện được dự báo là những cú hích lớn cho thị trường sử dụng điện lạnh ở Việt Nam.

Ngoài ra các sản phẩm khác như thiết bị điện, thiết bị thông minh, các sản phẩm thẩm mỹ... cũng được ưa chuộng sử dụng rộng rãi khắp Việt Nam.

2. Ý tưởng kinh doanh

Do doanh số đạt được với các thương hiệu điều hòa như: Xxxxx, Xxxxxxxxix, Xixxxxx Xitxxxxi, Mixxxxixxi, Xxixix lớn nên công ty có được 1 chính sách về giá tốt hơn so với đơn vị kinh doanh thương mại khác.....và hơn nữa đó là tận dụng các mối quan hệ của các công trình đang thi công chào bán thêm các sản phẩm khác. Nên công ty có ý định sinh ra một phòng kinh doanh thương mại chuyên kinh doanh các sản phẩm như:

- Các sản phẩm phân phối độc quyền:
 - o Máy điều hòa không khí: Xxxxx, Xixxxxx Xitxxxxi, Xxxxxxxxix...



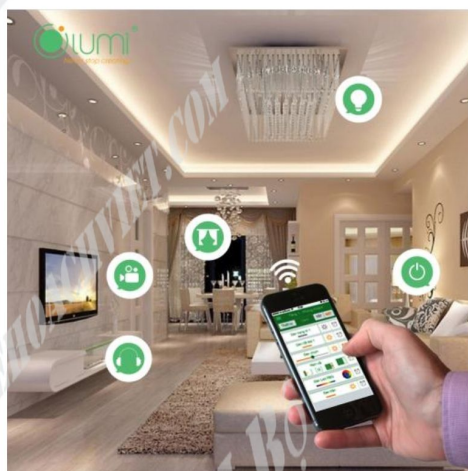
- o Máy điều hòa các thương hiệu khác như Xxixix, Mitsubishi.....



- Các sản phẩm kinh doanh khác:
 - o Thiết bị điện Xxxxxixxx.



- o Thiết bị thông minh Xximxxx



- o Nhà thông minh Xxmi



Bộ thu phát hồng ngoại – Cảm biến cửa.

Công tắc cảm ứng
Tối đa 4 nút trên 1 công tắc

Công tắc chữ nhật 121,5mm x 80mm

Công tắc Vuông 95mm x 95mm

Đế âm hình chữ nhật cách nhau tối thiểu 25mm

Đế âm hình vuông 800mm Cách nhau tối thiểu 20mm

Nguồn cấp là nguồn 220v đủ 2 dây : dây lửa và dây trung tính (dây nguội)
Đế âm chôn sâu hơn mặt tường 1 – 2 cm

www.lumi.vn info@lumi.vn

Chôn đế âm – Rèm cuốn Xxxmxx

- Thảm trải sàn Xxxixxxx từ Singapo.



III. CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

1. Phân tích SWOT

ĐIỂM MẠNH	ĐIỂM YẾU
Là đơn vị nhà thầu M&E hàng đầu hiện nay, có được 1 chính sách về giá tốt so với các đơn vị kinh doanh khác do doanh số đạt được với các thương hiệu điều hòa như: Xxxxx, Xxxxxxxxix, Xixxxxx Xitxxxi, Mixxxixxi, Xxixix...lớn. Sản phẩm hàng hóa đa dạng và phong phú, có chất lượng, có thương hiệu trên thế giới. Sản phẩm cao cấp với công nghệ tiên tiến, đáp ứng đúng nhu cầu và xu hướng phát triển hiện tại của thị trường xây dựng Việt Nam, có thể phát triển lâu dài. Có chính sách phát triển lâu dài.	
CƠ HỘI	THÁCH THỨC
Thị trường bất động sản phát triển mạnh, nhu cầu sử dụng, lắp đặt thiết bị máy điều hòa, lắp đặt cơ điện cao. Điều kiện khí hậu nhiệt đới của Việt Nam rất cần các sản phẩm điều hòa không khí. Tiếp cận, phục vụ được số lượng lớn khách, nhiều đại lý thuận tiện cho khách hàng đến mua sắm.	Lĩnh vực kinh doanh mới nên công ty sẽ gặp nhiều khó khăn. Thị trường có nhiều công ty thương mại cùng ngành đang phát triển mạnh nên công ty gặp nhiều thách thức và phải cạnh tranh rất cao. Các đại lý có xu hướng chọn nhà cung cấp có chất lượng ổn định, giá cạnh tranh, dịch vụ hậu mãi tốt. Chưa tạo được sự tính nhiệm với người tiêu dùng.

2. Các đối thủ hàng đầu trong khu vực

Công Ty TNHH Xxm Xxxx

- Địa chỉ: K160/49 Trần Cao Vân, P. Xxm Xxxxx, Q. Xxxxx Xxx, Tp. Xx Xxxx
- Điện thoại: ...
- Website: ...

Công Ty Cổ Phần Thương Mại - Dịch Vụ Xxxxxxxx

- Địa chỉ: 174 Trưng Nữ Vương, Q. Xxi Xxxx, Tp. Xx Xxxx
- Điện thoại: ...
- Website: ...

Công Ty Cổ Phần Kỹ Thuật Xxixx Xxxxx

- Địa chỉ: 283 Điện Biên Phủ, P. Xxx Xxx, Q. Xxxxx Xxx, Tp. Xx Xxxx
- Điện thoại: ...
- Website: ...

3. Định hướng chiến lược

Do nguồn lực ban đầu có giới hạn và chưa nắm bắt rõ thị trường nên công ty sẽ tập trung vào các thị trường nhất định tại mixx txxxx, cụ thể từ tỉnh Hà Tĩnh đến Khánh Hòa.

Về sản phẩm chủ lực nên chọn các sản phẩm mà công ty có thế mạnh đặc biệt làm sản phẩm chủ đạo để tiếp cận thị trường như ĐHKK Xixxxxi, Xxixix, Xxxxxxxix...

Nên khai thác triệt để các thuộc tính đặc thù, khác biệt của sản phẩm để marketing và khai thác thị trường. Từ đó tiếp cận thị trường, tạo ra tài chính và từng bước phát triển mở rộng. Các tính năng chính của sản phẩm cần phải khai thác triệt để bao gồm độ lạnh, độ bền, độ êm, tuổi thọ của dàn tản nhiệt, tiết kiệm điện... đây là các sản phẩm rất phù hợp với điều kiện khí hậu nhiệt đới tại Việt Nam nên công ty cần phải tận dụng khai thác tối đa.

Để các sản phẩm mới tiếp cận được thị trường thì hoạt động định vị và điều hướng thị trường là rất quan trọng, công ty cần phải có các chiến lược marketing bài bản dài hạn nhằm giúp người tiêu dùng hiểu rõ các đặc tính và chất lượng của sản phẩm. Đặc biệt đối tượng đầu tiên phải điều hướng đó là đối tượng các đại lý và khách hàng cao cấp, các nhà thầu thi công chuyên nghiệp. Các hoạt động truyền thông cần phải cho khách hàng biết công ty là đơn vị thi công cung cấp các sản phẩm điện lạnh, lắp đặt cơ điện số 1 trên thị trường Việt Nam với công nghệ tiên tiến, sản phẩm chất lượng.

Tùy theo giá thành sản phẩm mà ta lựa chọn phân khúc khách hàng khác nhau. Đối với giá thành sản phẩm cao nên chọn đối tượng khách hàng mục tiêu tập trung vào phân khúc khách hàng cao cấp, các khu vực đông dân cư thu nhập cao, hoạt động

thầu thi công M&E nên tập trung vào các nhà thầu chuyên nghiệp để đảm bảo hiệu quả bán hàng cao nhất.

Do công ty hoạt động trong lĩnh vực thương mại nên hoạt động nhận định đánh giá thị trường là quan trọng, đội ngũ kinh doanh ngoài nhiệm vụ kinh doanh còn phải xây dựng các báo cáo đánh giá thị trường làm cơ sở để ban giám đốc ra các quyết định chiến lược.

Công ty cần phải chú trọng đưa các công trình mẫu tiêu biểu là cơ sở để tiến hành các hoạt động marketing-bán hàng, giúp gia tăng cơ sở thuyết phục khách hàng sử dụng sản phẩm.

Về dài hạn công ty cần chú trọng xây dựng tốt thương hiệu, cải tiến hệ thống bán hàng, hệ thống logistic, hệ thống quản lý doanh nghiệp... để nâng cao vị thế doanh nghiệp trên thị trường.

4. Hoạch định chiến lược

Tầm nhìn: XXXXXXXX sẽ không chỉ trở thành một thương hiệu mạnh trong lĩnh vực dịch vụ kỹ thuật cơ điện lạnh, có khả năng thiết kế, cung ứng, lắp đặt và quản lý các dự án lớn ở Việt Nam mà còn là một thương hiệu quốc tế được biết đến trên thị trường khu vực và xa hơn là trên thị trường thế giới. XXXXXXXX kết nối, hòa mạng công nghệ thế giới.

Sứ mệnh: Sứ mệnh của XXXXXXXX là trở thành nhà cung cấp hàng đầu về các sản phẩm Cơ Điện Lạnh của Việt Nam. Công ty luôn tạo ra các sản phẩm đảm bảo về thiết kế, tính năng, chất lượng nhằm mang lại sự hài lòng tốt nhất cho tất cả mọi người. Công ty tôn trọng sâu sắc sự sáng tạo và cống hiến của các cá nhân trong công việc, xem các nhân viên trong công ty như là người trong một gia đình và Ban lãnh đạo cam kết tất cả vì sự phát triển lâu dài và bền vững của tổ chức. Ngoài ra công ty còn gắn bó trách nhiệm với cộng đồng và xem công ty tồn tại là để làm cho cuộc sống của mọi người trở nên thoải mái và tiện nghi hơn.

Giá trị cốt lõi: Đổi mới và năng động để phát triển bền vững; Chất lượng sản phẩm quyết định sự tồn tại của doanh nghiệp; Lao động sáng tạo là nền tảng của sự phát triển; Quan hệ hợp tác, chia sẻ, cam kết và thực hiện cam kết là nền tảng văn hóa doanh nghiệp; Trách nhiệm với cộng đồng và xã hội.

Giá trị truyền tải: XXXXXXXX mang đến cho khách hàng một sự phục vụ chuyên nghiệp về lĩnh vực hoạt động M&E của một công ty đầu ngành.

Mục tiêu định hướng: Tiếp tục phát triển dự án thầu M&E, giữ nguyên vị trí đầu ngành. Trở thành công ty thương mại cung cấp thiết bị điện lạnh, lắp đặt cơ điện hàng đầu cả nước và mục tiêu phát triển ra thế giới.

IV. MÔ HÌNH TỔ CHỨC KINH DOANH

Công ty hoạt động theo mô hình công ty thương mại với các hoạt động chính bao gồm: cung cấp các sản phẩm bao gồm tư vấn, thiết kế, nhập khẩu, sản xuất, lắp đặt, sửa chữa và bảo trì máy móc thiết bị.

Hệ thống quy trình vận hành của công ty theo hướng: phòng kinh doanh bán hàng tìm kiếm khách hàng là các đại lý phân phối sản phẩm, lấy đơn hàng chuyển thông tin cho bộ phận kho và chuyển cho bộ phận giao hàng giao cho các đại lý.

1. Cơ cấu tổ chức

Phòng kinh doanh:

- Chức năng:
 - o Tìm kiếm các đại lý.
 - o Hỗ trợ các đại lý mua hàng.
 - o Chăm sóc, tư vấn thường xuyên cho các đại lý.
- Nhiệm vụ:
 - o Chủ động tìm kiếm, lên danh sách và khai thác data các đại lý tiềm năng.
 - o Xây dựng và phát triển dịch vụ: chăm sóc, duy trì mối quan hệ với đại lý cũ và có kế hoạch tìm kiếm đại lý mới.
 - o Lập kế hoạch công tác tuần/tháng và thực hiện theo đúng định hướng chiến lược kinh doanh của công ty.
 - o Tổ chức thu thập, phân tích, đánh giá thông tin thị trường và đưa ra đề xuất, kiến nghị.
 - o Thực hiện chính sách, chịu trách nhiệm về hoạt động kinh doanh của công ty.
 - o Phê duyệt và kiểm soát các hợp đồng kinh doanh theo qui định của công ty.
 - o Xây dựng, quản lý và phát triển các đại lý bán lẻ.
 - o Lên kế hoạch định kì tháng/quý/năm cho công ty và các đại lý bán lẻ.
 - o Thu nhập, xác minh các thông tin quan trọng về hoạt động của thị trường, xác định phân khúc thị trường chủ đạo.
 - o Chịu trách nhiệm kiểm soát chi phí hoạt động và các khoản nợ phát sinh do hoạt động kinh doanh mà phòng phụ trách.
 - o Báo cáo tình hình kinh doanh định kỳ tháng/quý/năm cho BGĐ.
 - o Phối hợp và cung cấp thông tin thị trường kịp thời cho các bộ phận có liên quan như BGĐ, phòng marketing.

Bộ phận kho:

- Chức năng: Quản lý hoạt động kho.
- Nhiệm vụ:
 - o Nhập hàng từ các nhà phân phối về kho công ty.
 - o Xuất hàng cho bộ phận giao nhận giao hàng cho đại lý.
 - o Ghi chép lại tình hình xuất, nhập, tồn kho và báo cáo hàng tháng/quí/năm cho BGD, phòng kinh doanh để có kế hoạch chủ động kinh doanh và nhập hàng.
 - o Quản lý kho ngăn nắp, gọn gàng.
 - o Đảm bảo công tác an ninh và phòng cháy chữa cháy.

Bộ phận giao nhận:

- Chức năng: Giao hàng cho các đại lý.
- Nhiệm vụ:
 - o Lấy đơn hàng cần giao từ phòng kinh doanh và vào kho lấy hàng giao cho đại lý.
 - o Sắp xếp quãng đường đi và thời gian giao hàng tối ưu nhất.
 - o Tái nhập kho đối với các sản phẩm trả về.
 - o Bảo quản sản phẩm an toàn từ kho đến các đại lý và ngược lại.
 - o Giao tiếp lịch sự, tạo ấn tượng tốt đẹp về công ty.
 - o Luôn tuân thủ các quy định công ty, chấp hành tốt an toàn giao thông trên đường trong suốt quá trình vận chuyển.

Showroom:

- Chức năng: cửa hàng đại diện bán hàng trực tiếp cho khách hàng.
- Nhiệm vụ:
 - o Thực hiện triển khai bán hàng để đạt doanh thu theo mục tiêu ban giám đốc đưa ra.
 - o Trưng bày, giới thiệu sản phẩm cho khách hàng khi họ ghé thăm.
 - o Tổ chức thu thập thông tin về mẫu sản phẩm mới, ý kiến khách hàng.
 - o Xuất hàng cho bộ phận giao nhận giao hàng cho khách hàng.
 - o Cung cấp, lắp đặt, sửa chữa sản phẩm cho khách hàng khi có yêu cầu.
 - o Giao tiếp lịch sự, tạo ấn tượng tốt đẹp về công ty.
 - o Quản lý cửa hàng ngăn nắp, gọn gàng.
 - o Đảm bảo công tác an ninh và phòng cháy chữa cháy.

Tổ chức nhân sự :

Trước mắt công ty tổ chức các bộ phận gồm:

	SỐ LƯỢNG	MỨC LƯƠNG DỰ KIẾN	HOA HỒNG KINH DOANH
PHÒNG KINH DOANH			
Trưởng phòng kinh doanh			
Nhân viên chào dự án			x%
Nhân viên kinh doanh quản lý khu vực			x%
BỘ PHẬN KHO			
Quản lý kho			
Kế toán kho			
Nhân viên kho			
Bảo vệ			
BỘ PHẬN GIAO NHẬN			
Tài xế			
Tài phụ			
SHOWROOM			
Nhân viên giao nhận			
Nhân viên bán hàng			
Nhân viên kỹ thuật			
Bảo vệ			

Chỉ tính hoa hồng khi nhân viên đạt tối thiểu xx% doanh số đề ra.

Mức lương dự kiến đã tính trên mặt bằng lương chung của thị trường. Đối với nhân viên kinh doanh lương cao thì hoa hồng thấp hơn và ngược lại, tuy nhiên phần lớn công ty trên thị trường đều áp dụng mức cân đối giữa lương và hoa hồng với mức lương phổ biến từ x-x triệu.

Tổng thu nhập nhân viên kinh doanh cần đạt khoảng x-xx triệu/tháng sẽ đảm bảo sự ổn định nhân sự cho phòng kinh doanh. Hoa hồng kinh doanh thời gian đầu mới phát triển thị trường công ty nên duy trì ở mức hấp dẫn để động viên nhân viên kinh doanh.

Đây là bản nhân viên dự kiến trong năm 2018 nhưng trong 3-6 tháng đầu năm mới bắt đầu kinh doanh công ty có thể giảm số lượng nhân viên này xuống một nửa. Sau khi tình hình kinh doanh ổn định có thể điều chỉnh lại.

1.1. Chính sách tuyển dụng

Do công ty mới chuyển sang lĩnh vực thương mại còn nhiều mới mẻ nên ưu tiên tuyển dụng các nhân sự có kinh nghiệm để nắm bắt thị trường tốt hơn.

Đội ngũ lãnh đạo công ty có thể áp dụng chiến lược ...

Trưởng phòng kinh doanh, cửa hàng trưởng ...

Nhân sự kinh doanh ...

Đội ngũ giao hàng ...

1.2. Chính sách đào tạo

Mục tiêu đào tạo là giúp nhân sự hiểu rõ hơn về công việc, về chức năng nhiệm vụ, cách thức làm việc, hệ thống qui trình, cách thức mà công ty và các phòng ban vận hành, các yêu cầu cụ thể của công việc...

Đào tạo tốt sẽ giúp nhân viên hiểu rõ hơn về công việc, hòa nhập công ty tốt hơn, làm việc hiệu quả hơn, giúp nhân sự không bị mơ hồ trong công việc.

1.3. Chính sách dùng người

Cần phải cung cấp cho nhân sự mô tả công việc rõ ràng. Công ty cần phải xác định nhân sự là khoản đầu tư dài hạn của công ty thì hoạt động sử dụng nhân sự mới hiệu quả, nếu xác định dùng người theo hình thức khai thác tận thu sẽ mang lại nhiều hệ quả không tốt.

Giao việc cho đúng người, đúng năng lực, không giao việc không phù hợp với sở trường, năng lực cho nhân sự.

1.4. Chính sách giữ người

Để đảm bảo giữ chân nhân sự làm việc lâu dài cho công ty giúp công ty ổn định và phát triển cần đảm bảo các yếu tố: thu nhập ổn định, nhân viên có tương lai tại công ty và môi trường làm việc tốt.

Tạo thu nhập ổn định:

- ...

- ...

... :

- ...

- ...

Xây dựng môi trường làm việc tốt:

- Lãnh đạo cần phải tạo không gian làm việc thoải mái, vui vẻ, hòa đồng, sáng tạo cho nhân viên.
- Tạo môi trường cho nhân viên được phát huy hết khả năng cũng như cung cấp những sự hỗ trợ cần thiết để đảm bảo nhân sự hoàn thành tốt công tác.
- Cần định hướng xây dựng văn hóa doanh nghiệp cởi mở, tích cực, khuyến khích các phẩm chất trách nhiệm.

2. Tổ chức marketing

Mục tiêu của hoạt động marketing là xây dựng thương hiệu sản phẩm vững chắc trên thị trường điện lạnh Việt Nam với các hoạt động truyền thông online là chính do chi phí hợp lý, tiếp cận đối tượng khách hàng chính xác, có thể chuyển đổi dễ dàng thành khách hàng mục tiêu, lượng khách hàng online ngày càng đông.

Bảo đảm chiến lược, kế hoạch marketing và chương trình xúc tiến bán hàng là xuyên suốt với cường độ ổn định (hoặc cao hơn tùy vào tình hình kinh doanh và các trường hợp đột xuất) từ trước ngày công ty bắt đầu hoạt động và duy trì liên tục về sau.

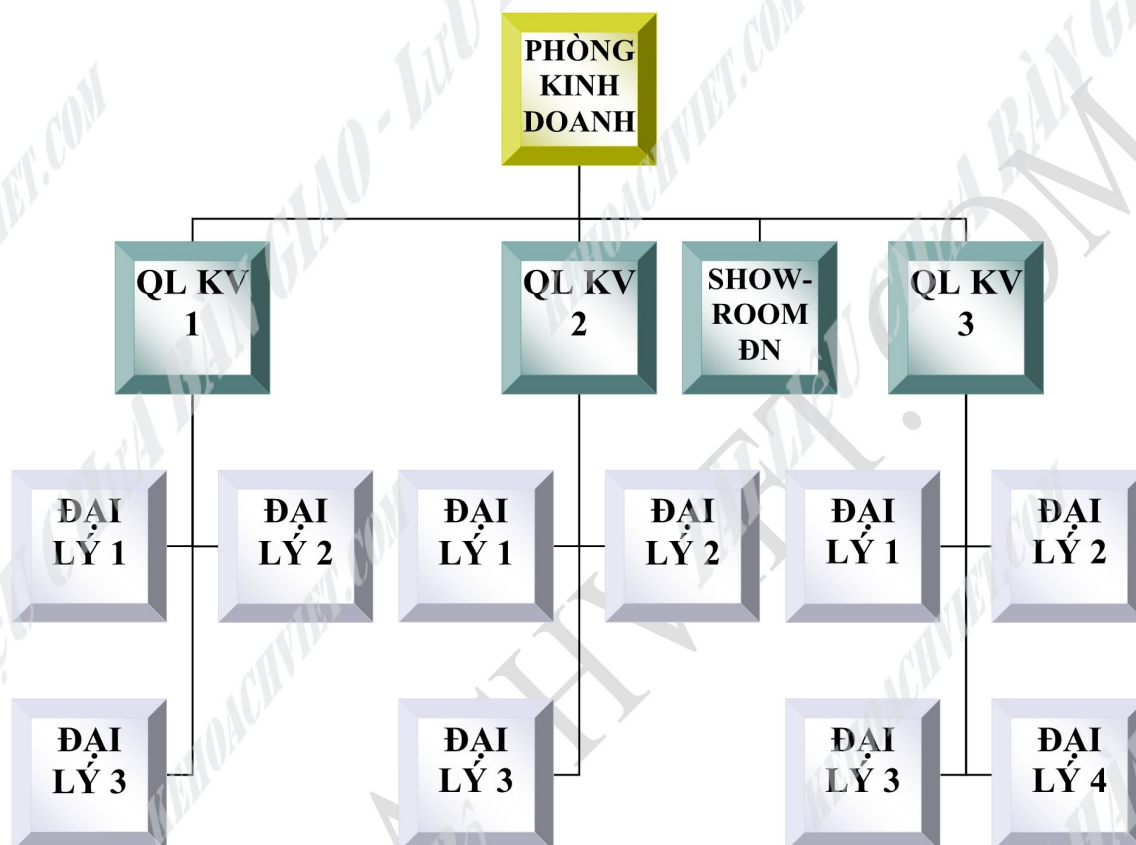
Tạo lập website và các fanpage chuyên nghiệp, bắt mắt để thu hút khách hàng xem, tìm hiểu và tiếp cận công ty dễ dàng hơn.

Ngoài ra đội ngũ nhân viên kinh doanh ...

Xây dựng bộ nhận diện thương hiệu ...

Xây dựng bộ sale kis ...

3. Tổ chức bán hàng



3.1. Định hướng chiến lược

Tổ chức bán hàng trực tiếp qua các kênh: ...

Đối với hệ thống đại lý ...

Mục tiêu chính giai đoạn đầu là ...

Nên tuyển các nhân viên kinh doanh ...

Do sản phẩm của công ty mới thâm nhập vào thị trường thương mại người tiêu dùng chưa quen nên thời gian đầu đội ngũ kinh doanh cần phải kiên trì tạo thị trường và phải tập trung vào những đối tượng khách hàng, đại lý tiềm năng nhất để có thể dễ dàng chuyển thành đơn hàng tạo nguồn thu tài chính cho công ty. Không kinh doanh dàn trải tốn nguồn lực mà không hiệu quả.

3.2. Giải pháp thực thi

Để đạt được mục tiêu bán hàng đề ra thì công ty cần phải tập trung hoạt động kinh doanh vào các khu vực thị trường tiềm năng nhất, tốc độ xây dựng tập nập nhất, có nhiều dự án cao cấp nhất và thị trường mục tiêu mà công ty hướng đến trước mắt là khu vực trung tâm:

- Khu vực 1 tại ...
- Khu vực 2 tại ...
- Khu vực 3 tại ...

4. Công tác dự báo thị trường

...

V. KẾ HOẠCH TRIỂN KHAI TỪNG GIAI ĐOẠN

1. Giai đoạn 1 năm 2018

1.1. Giai đoạn 6 tháng đầu năm 2018

Đây là giai đoạn đưa công ty thâm nhập vào thị trường thương mại.

Mở showroom trưng bày sản phẩm tại thành phố Xx Xxxx, tuyển xx đại lý cấp 1 tại thị trường các tỉnh mixx txxxx.

- Showroom dự kiến đặt tại khu vực vùng ven tại quận Xxxxx Xxx hoặc Xxx Xxxx Xxx với diện tích xxxm².
- Kho hàng tổng dự kiến đặt tại huyện Xxx Xxxx với diện tích xxxm².

Hệ thống tổ chức các đại lý bán hàng, đưa sản phẩm ra thị trường được phân bố như sau:

- Khu vực 1 có x đại lý tại các huyện: ...
- Khu vực 2 có x đại lý tại: ...
- Khu vực 3 có x đại lý tại: ...

Nhân sự phụ trách sẽ do nhân viên kinh doanh quản lý khu vực kiêm bán hàng phụ trách. Đồng thời tiếp xúc với khách hàng để đánh giá xu hướng thị hiếu của khách hàng.

Phân phối qua đại lý, giai đoạn này chỉ tập trung vào các đại lý lớn, có nhiều kinh nghiệm...

Trong thời gian đầu, công ty cần phân bổ nhân viên tư vấn đến các đại lý này để tư vấn cho khách hàng về:

- ...
- ...
- ...
- ...
- ...

1.1.1. Sản phẩm

Tập trung phân phối vào những sản phẩm mà công ty có thế mạnh đặc biệt như các sản phẩm với các tính năng chính:...

Đây là các sản phẩm rất phù hợp với điều kiện khí hậu nhiệt đới nóng ẩm tại Việt Nam, sẽ giúp sản phẩm dễ tiếp cận thị trường hơn trong giai đoạn đầu.

1.1.2. Chiến lược giá

Mục tiêu chính giai đoạn đầu là ...

Đối với hệ thống đại lý ...

1.1.3. Tổ chức marketing

Song song đó, tuyển dụng nhân sự, tổ chức hệ thống quản lý, quy định rõ nhiệm vụ của từng bộ phận, tổ chức đào tạo nhân viên. Đối với nhân viên kinh doanh, yêu cầu nắm rõ đặc tính sản phẩm để tư vấn tốt cho khách hàng. Đặc biệt, do đây là hoạt động thương mại nên công ty cần quy hoạch thiết lập website, fanpage công ty thật chuyên nghiệp.

Chi phí để duy trì website của công ty không cao nhưng hiệu quả nó đem lại vô cùng lớn, nếu một website được thiết kế chuyên nghiệp sẽ giúp nâng cao hình ảnh công ty, tạo được lòng tin đối với khách hàng về uy tín công ty cũng như chất lượng sản phẩm mà công ty cung cấp, vì vậy, đây là một yếu tố công ty cần chú trọng.

Xây dựng thương hiệu sản phẩm vững chắc trên thị trường điện lạnh Việt Nam thông qua hoạt động truyền thông, marketing online.

Ngoài ra đội ngũ nhân viên kinh doanh của công ty tích cực tham gia các hiệp hội, diễn đàn, hội thảo, hội chợ, triển lãm... Xây dựng bộ nhận diện thương hiệu để khách hàng nhận diện được công ty là đơn vị phân phối độc quyền sản phẩm tại thị trường Việt Nam.

Xây dựng bộ sale kis hoàn chỉnh từ giới thiệu sản phẩm, báo giá... Đối với các cửa hàng, đại lý thì đều phát catalogue miễn phí.

1.2. Giai đoạn 6 tháng cuối năm 2018

1.2.1. Chiến lược hoạt động

Trải qua giai đoạn đầu thâm nhập thị trường, công ty đã phần nào nắm bắt được xu hướng thị trường. Thời gian này hoạt động công ty đã đi vào ổn định, công ty đã tương đối hiểu rõ về thị trường. Tiến hành tổng kết, đánh giá hoạt động công ty trong 6 tháng đầu năm 2018, nhận định về độ lớn của thị trường, những thị trường ngách cần khai thác, sản phẩm nào của công ty được khách hàng đón nhận nhiều. Qua đó, công ty có những điều chỉnh, bổ sung chiến lược hoạt động của công ty trong thời gian tới.

Lúc này, công ty đã có thể nắm rõ được chu kỳ đặt hàng của khách hàng, công ty sẽ ...

Mở rộng phạm vi chào hàng đến các đại lý. Tuy nhiên, nhân viên kinh doanh cần sàng lọc, đánh giá, lựa chọn những khách hàng tiềm năng nhất, tập trung chăm sóc, xúc tiến bán hàng tạo doanh thu cho công ty, không kinh doanh dàn trải, thiếu trọng điểm, tốn nguồn lực mà không hiệu quả.

Đội ngũ nhân viên kinh doanh hàng tháng đều phải xây dựng các báo cáo đánh giá thị trường để ban giám đốc có cơ sở nhận định tín hiệu thị trường, nhằm điều chỉnh bổ sung chiến lược kinh doanh kịp thời, phù hợp diễn biến thị trường.

Tăng cường xây dựng, quảng bá thương hiệu sản phẩm trên thị trường bằng các hoạt động marketing online và tích cực tham gia các hiệp hội, diễn đàn, hội thảo, hội chợ, triển lãm...

Để thực hiện tốt nhiệm vụ kinh doanh, mỗi ngày, nhân viên kinh doanh dự án và quản lý khu vực đều phải đi thực địa, tiếp cận trực tiếp khách hàng, đại lý để nắm bắt tình hình kinh doanh khách hàng, cũng như khảo sát tình hình xây dựng của các

công trình trong khu vực và đề ra kế hoạch tiếp cận với chủ thầu. Nhân viên kinh doanh tại cửa hàng cần tìm kiếm thông tin của khách hàng từ internet, danh bạ doanh nghiệp...lên danh sách khách hàng cần liên hệ của mỗi ngày.

1.2.2. Chiến lược giá

Trong giai đoạn này, chiến lược công ty vẫn là ...

Doanh thu và chi phí giai đoạn 1:

Chỉ tiêu	Đơn vị	Đơn giá	Thành tiền
Đầu tư ban đầu			
Chi phí sửa chữa mặt bằng	Căn		
Kệ trưng bày sản phẩm	Kệ		
Máy tính	Bộ		
Máy in	Chiếc		
Điện thoại bàn	Chiếc		
Bộ bàn ghế làm việc	Bộ		
Xe	Chiếc		
Chỉ tiêu hoạt động kinh doanh	Đơn vị	Tỷ lệ (%)	Năm 2018
Doanh thu	Đồng		
Giá vốn hàng bán	Đồng		
Lợi nhuận gộp	Đồng		
Chi phí hoạt động	Đồng		
Lợi nhuận trước thuế	Đồng		
Nhân sự	Số lượng	Mức lương	năm 2018
Trưởng phòng kinh doanh	1		
Nhân viên chào dự án	2		
Hoa hồng kinh doanh	1		

Quản lý kho	1		
Nhân viên kho	2		
Kế toán kho	1		
Tài xế	1		
Tài phụ	1		
Nhân viên giao nhận	2		
Nhân viên bán hàng	2		
Nhân viên kỹ thuật	2		
Bảo vệ	3		
Tổng chi phí			
Chi phí khác	Số lượng	Đơn giá	năm 2018
Tiền điện	1		
Tiền nước	1		
Tiền rác	1		
Tiền Điện thoại	1		
Internet	1		
Chi phí văn phòng phẩm	1		
Khấu hao hàng năm	1		
Chi phí khác			
Tổng			

2. Giai đoạn 2 năm 2019

2.1. Chiến lược hoạt động

Giai đoạn xúc tiến mở rộng hoạt động của công ty. Thời điểm này, công ty đã có thể tạo lập cho mình mạng lưới quan hệ tốt với đại lý, cửa hàng. Năm bắt được nhu cầu của thị trường đối với sản phẩm của công ty. Dựa trên những nhu cầu tiêu thụ sản phẩm thực tế từ thị trường trong giai đoạn năm 2018, cũng như những dự báo xu hướng thị trường, công ty lên kế hoạch chu kỳ nhập hàng của công ty, khi có được kế hoạch rõ ràng, công ty có thể chủ động dự báo những rủi ro phát sinh và có biện pháp phòng tránh trước.

Kênh phân phối: thời điểm này công ty cần thay đổi tỷ trọng doanh thu từ các kênh phân phối. Vẫn là phân phối qua đại lý và bán trực tiếp từ showroom, tuy nhiên...

Để thực hiện tốt chiến lược phân phối này, công ty nên tiến hành khảo sát thị trường mở thêm một cửa hàng trưng bày, bán hàng, đầu tư cho hoạt động kho vận của công ty, đảm bảo hàng hóa đầy đủ để phục vụ cho thị trường, đáp ứng tốt các nhu cầu khách hàng, mang đến sự hài lòng cho khách hàng, như vậy sẽ giúp gia tăng hình ảnh chuyên nghiệp và uy tín của công ty, giúp các đối tác yên tâm hơn khi giao dịch với công ty. Mục tiêu doanh thu giai đoạn này sẽ tăng 20% so với năm 2018 và tiếp tục giữ vững đà tăng này cho hai năm tiếp theo, đến năm thứ 3, mức tăng này sẽ chậm lại với mức tăng 15%.

2.2. Chiến lược giá

Trong giai đoạn này, công ty đã tạo cho mình một chỗ đứng nhất định trên thị trường, chất lượng sản phẩm cũng đã được khách hàng biết đến nên điều chỉnh lại mức chiết khấu cho các đại lý.

Trong tất cả các giai đoạn hoạt động của công ty, công ty cần luôn chú trọng duy trì việc xây dựng thương hiệu, quảng bá sản phẩm đến công chúng.

Dự kiến doanh thu và chi phí năm 2019:

Chỉ tiêu hoạt động kinh doanh	Đơn vị	Tỷ lệ (%)	Năm 2019
Doanh thu	Đồng		
Giá vốn hàng bán	Đồng		
Lợi nhuận gộp	Đồng		
Chi phí hoạt động	Đồng		
Lợi nhuận trước thuế	Đồng		
Nhân sự	số lượng	Mức lương	Năm 2019
Trưởng phòng kinh doanh	1		
Nhân viên chào dự án	2		
Hoa hồng kinh doanh	1		
Nhân viên kinh doanh quản lý khu vực	3		
Quản lý kho	1		
Nhân viên kho	2		
Kế toán kho	1		
Tài xế	1		
Tài phụ	1		
Nhân viên giao nhận	2		
Nhân viên bán hàng	2		

Nhân viên kỹ thuật	2		
Bảo vệ	3		
Tổng			
Chi phí khác	Số lượng	Đơn giá (đồng)	Năm 2019
Tiền điện	1		
Tiền nước	1		
Tiền rác	1		
Tiền Điện thoại	1		
Internet	1		
Chi phí văn phòng phẩm	1		
Khấu hao hàng năm	1		
Chi phí khác			
Tổng			

VI. PHƯƠNG ÁN TÀI CHÍNH

Vốn đầu tư ban đầu công ty dự kiến khoảng xx tỷ đồng.

Giá vốn hàng bán từ nhà phân phối là 81.7%.

Giá bán cho đại lý 90%.

Giá bán cho nhà thầu công trình là 84%. Trong đó phần lớn công trình do công ty tự cung cấp.

Doanh thu dự tính thu lại từ các kênh phân phối như sau:

Giai đoạn 1

Doanh thu cửa hàng	
Doanh số	
Giá bán	
Doanh thu mục tiêu	
Giá vốn hàng bán	
Lợi nhuận gộp	
Doanh thu dự án	
Doanh số	
Giá bán	
Doanh thu mục tiêu	
Giá vốn hàng bán	
Hoa hồng kinh doanh 2%	

Giai đoạn 2

Doanh thu cửa hàng	
Doanh số	
Giá bán	
Doanh thu mục tiêu	
Giá vốn hàng bán	
Lợi nhuận gộp	
Doanh thu dự án	
Doanh số	
Giá bán	
Doanh thu mục tiêu	
Giá vốn hàng bán	
Hoa hồng kinh doanh 2%	

Lợi nhuận gộp	
Doanh thu đại lý cấp 1	
Doanh số	
Giá bán	
Doanh thu mục tiêu	
Giá vốn hàng bán	
Hoa hồng kinh doanh 1%	
Lợi nhuận gộp	
Tổng doanh thu	
Tổng giá vốn hàng bán	
Tổng lợi nhuận gộp	
Hoa hồng kinh doanh	

Lợi nhuận gộp	
Doanh thu đại lý cấp 1	
Doanh số	
Giá bán	
Doanh thu mục tiêu	
Giá vốn hàng bán	
Hoa hồng kinh doanh 1%	
Lợi nhuận gộp	
Tổng doanh thu	
Tổng giá vốn hàng bán	
Tổng lợi nhuận gộp	
Hoa hồng kinh doanh	

Kết quả kinh doanh:

CHỈ TIÊU	NĂM 1	TỶ LỆ/DT	NĂM 2	TỶ LỆ/DT
Doanh thu				
Giá vốn hàng bán				
Lợi nhuận gộp				
Tiền điện				
Tiền nước				
Tiền rác				
Tiền Điện thoại				
Internet				
Chi phí văn phòng phẩm				
Khấu hao hàng năm				
Chi phí khác				
Chi phí nhân sự				
Tổng chi phí				
Lợi nhuận trước thuế				
Thuế thu nhập doanh				

ngiệp				
Lợi nhuận sau thuế và khấu hao				

VII. CÁC PHƯƠNG ÁN DỰ PHÒNG THAY THẾ

Với chiến lược kinh doanh dự kiến của công ty là áp dụng hình thức “...” với đại lý phân phối, theo từng đơn hàng cụ thể, công ty không áp đặt mức giá bán hoặc tỷ lệ lợi nhuận cho đại lý mà do đại lý tự quyết giá bán và tỷ lệ lợi nhuận. Với hình thức mua bán này, công ty sẽ không tốn nhiều công sức trong việc quản lý, giám sát giá bán sản phẩm của đại lý, quản lý tính toán tài chính công ty dễ dàng. Về phía đại lý cũng sẽ thích hình thức này, vì họ được chủ động trong hoạt động mua bán, với cơ sở sẵn có, họ không mất nhiều chi phí cho mỗi đồng doanh thu tăng thêm, nên lợi nhuận đem lại từ mỗi đồng doanh thu tăng thêm đều là lợi nhuận ròng. Vì vậy họ sẵn sàng chào giá sản phẩm rất thấp để đẩy mạnh doanh thu.

Tuy nhiên, có một điểm bất lợi trong hình thức mua bán này, đó là dễ dàng dẫn đến sự loạn giá của sản phẩm trên thị trường, vì với mức chiết khấu cao gần tuyệt đối cho đại lý khi đưa sản phẩm gia nhập thị trường, thì biên độ dao động của giá khi cạnh tranh bán giữa các đại lý là rất cao (ở mức xx% giá niêm yết sản phẩm, trong khi giá vốn sản phẩm chiếm xx% giá niêm yết) khi không có sự kiểm soát giá bán trên thị trường.

Thậm chí, ngay chính công ty cũng không thể cạnh tranh bán sản phẩm vào các công trình với các đại lý cấp 1 vốn đã có sẵn các mối quan hệ, giá vốn hàng bán lại bằng với công ty, lại không bị kiểm soát giá bán ra thị trường thì mức chào giá vào công trình của họ có khi còn thấp hơn cả công ty. Như vậy, việc bán hàng qua các công trình của công ty là rất khó khăn. Đồng thời, điều này còn dẫn đến một hệ quả vô cùng xấu là làm nảy sinh tâm lý nghi ngờ chất lượng sản phẩm từ người tiêu dùng cuối cùng, vì một sản phẩm được định hướng theo phân khúc cao cấp, không thể mỗi nơi bán một giá khác nhau với chênh lệch giá lớn như vậy được. Từ đó có thể dẫn đến việc bài xích sử dụng sản phẩm của người tiêu dùng. Lúc này, việc đưa sản phẩm thâm nhập thị trường của công ty có thể sẽ thất bại.

Như vậy, phương án được đề xuất thay thế cho Phương án trên như sau:

- ...

- ...

- ...

Về kênh phân phối, ...

Với kế hoạch nhân sự và tài chính ...

VIII. QUẢN TRỊ RỦI RO

1. Không bán được sản phẩm

Việc một công ty không bán được sản phẩm có rất nhiều nguyên nhân nhưng tựu chung vẫn là: ...

2. Đối tác giao hàng chậm hoặc trục trặc trên đường đi:

Trong quá trình thực hiện hợp đồng, công ty nên thường xuyên kiểm tra, kiểm soát tính tuân thủ chung của hợp đồng, nắm bắt kịp thời diễn biến để đưa ra những điều chỉnh hợp lý. Đồng thời, công ty nên mua hợp đồng bảo hiểm đối với các hợp đồng nhập khẩu hàng hóa. Như vậy, khi có tổn thất xảy ra, doanh nghiệp có thể ngay lập tức khiếu nại, và nhận tiền bồi thường bù đắp những tổn thất phát sinh.

3. Các đại lý thanh toán chậm trễ làm ảnh hưởng dòng tiền của công ty.

Công ty cần tìm hiểu kỹ về uy tín của các đối tác kinh doanh trước khi đặt mối quan hệ giao dịch. Đồng thời, công ty nên ký một hợp đồng nguyên tắc đối với các đại lý

phân phối, quy định rõ về các nguyên tắc mua bán, giá cả, phương thức thanh toán... để đảm bảo quyền lợi công ty được bảo vệ hợp pháp khi xảy ra tranh chấp.

4. Lãnh đạo thiếu quyết tâm trong việc triển khai, triển khai lâu ngày không có tiến triển

BGD cần định kỳ hàng tháng, hàng quý xem xét đánh giá hiệu quả triển khai công việc, nắm bắt kịp thời các diễn biến bất lợi của công ty, tìm hiểu nguyên nhân để có giải pháp khắc phục.

*** 1 SỐ THÔNG TIN, NỘI DUNG, SỐ LIỆU VÀ HÌNH ẢNH ĐÃ ĐƯỢC KẾ HOẠCH VIỆT LỌC BỐT HOẶC ĐIỀU CHỈNH NHẪM MỤC ĐÍCH BẢO MẬT THÔNG TIN.

*** TÀI LIỆU THAM KHẢO, VUI LÒNG KHÔNG SỬ DỤNG CHO MỤC ĐÍCH THƯƠNG MẠI.