

MBA TRẦN ĐÌNH CỬU

CẨM NANG TĂNG LỢI NHUẬN



**TP HỒ CHÍ MINH - 02/2015
TÁI BẢN LẦN 2**

MỤC LỤC

Lời nói đầu	Trang 2
Phần A Tóm tắt phương pháp tăng lợi nhuận	Trang 3
Sơ đồ thực hiện tăng lợi nhuận	Trang 4
Tổng quan	Trang 5
Bảng tính tốc độ tăng lợi nhuận	Trang 8
Giám đốc lợi nhuận	Trang 10
1. Xác định Ai/Bộ phận nào trong công ty chịu trách nhiệm cụ thể tăng yếu tố nào trong 05 yếu tố theo bảng sau đối với dòng sản phẩm chính đã được chọn	Trang 11
2. Xác định Công ty hiện đang ở đâu liên quan đến 05 yếu tố?	Trang 12
3. Xác định mục tiêu định lượng cần tăng bao nhiêu cho từng yếu tố?	Trang 13
4. Xác định các chiến thuật có thể có để đạt được các mục tiêu định lượng của từng yếu tố đã xác định ở Mục 3.	Trang 14
5. Xác định các chiến thuật ưu tiên để đạt được các mục tiêu định lượng của từng yếu tố.	Trang 19
6. Lập kế hoạch hành động năm	Trang 20
7. Lập kế hoạch hành động tháng	Trang 21
8. Lập kế hoạch hành động tuần	Trang 22
9. Lập kế hoạch hành động ngày	Trang 23
Phần B Ví dụ minh họa kế hoạch tăng lợi nhuận công ty XYZ	Trang 24
Kết Luận	Trang 38

LỜI NÓI ĐẦU

Công cụ mạnh nhất của công ty là đổi mới.

Tài sản vô giá của công ty là khả năng tạo lợi nhuận.

Trí tuệ siêu việt của công ty là hệ thống quản lý lợi nhuận toàn diện.

MBA Trần Đình Cửu

Hiện nay trong môi trường cạnh tranh **“Hung dữ & Đói khát”**, các Công ty phải đổi mới và cải tiến liên tục mọi hoạt động sản xuất và kinh doanh để phát triển. Trong đó, sự phát triển ổn định chính là yếu tố đảm bảo sự tồn tại và thành công của doanh nghiệp. Một trong các yếu tố quan trọng để công ty phát triển chính là lợi nhuận. Tuy nhiên, nhiều công ty gặp khá nhiều khó khăn trong việc hoạch định, thực hiện mục tiêu nâng cao lợi nhuận và đạt được mức lợi nhuận mong muốn.

Dựa trên các tài liệu của các Chuyên gia hàng đầu thế giới liên quan đến đề tài tăng lợi nhuận như Bradley J.Sugars, Adam Khoo...., kết hợp với kinh nghiệm tư vấn các hệ thống quản lý cho hơn 745 công ty trong hơn 13 năm qua của Công Ty Tư Vấn Trần Đình Cửu, tôi biên soạn cẩm nang này nhằm giúp Doanh nghiệp dễ dàng triển khai áp dụng việc thực hiện mục tiêu nâng cao lợi nhuận.

Trong quá trình biên soạn cẩm nang này, dù rất cố gắng nhưng không thể tránh khỏi những thiếu sót, rất mong nhận được sự đóng góp từ phía các bạn đọc để hoàn thiện ngày càng tốt hơn.

Chân thành cảm ơn!

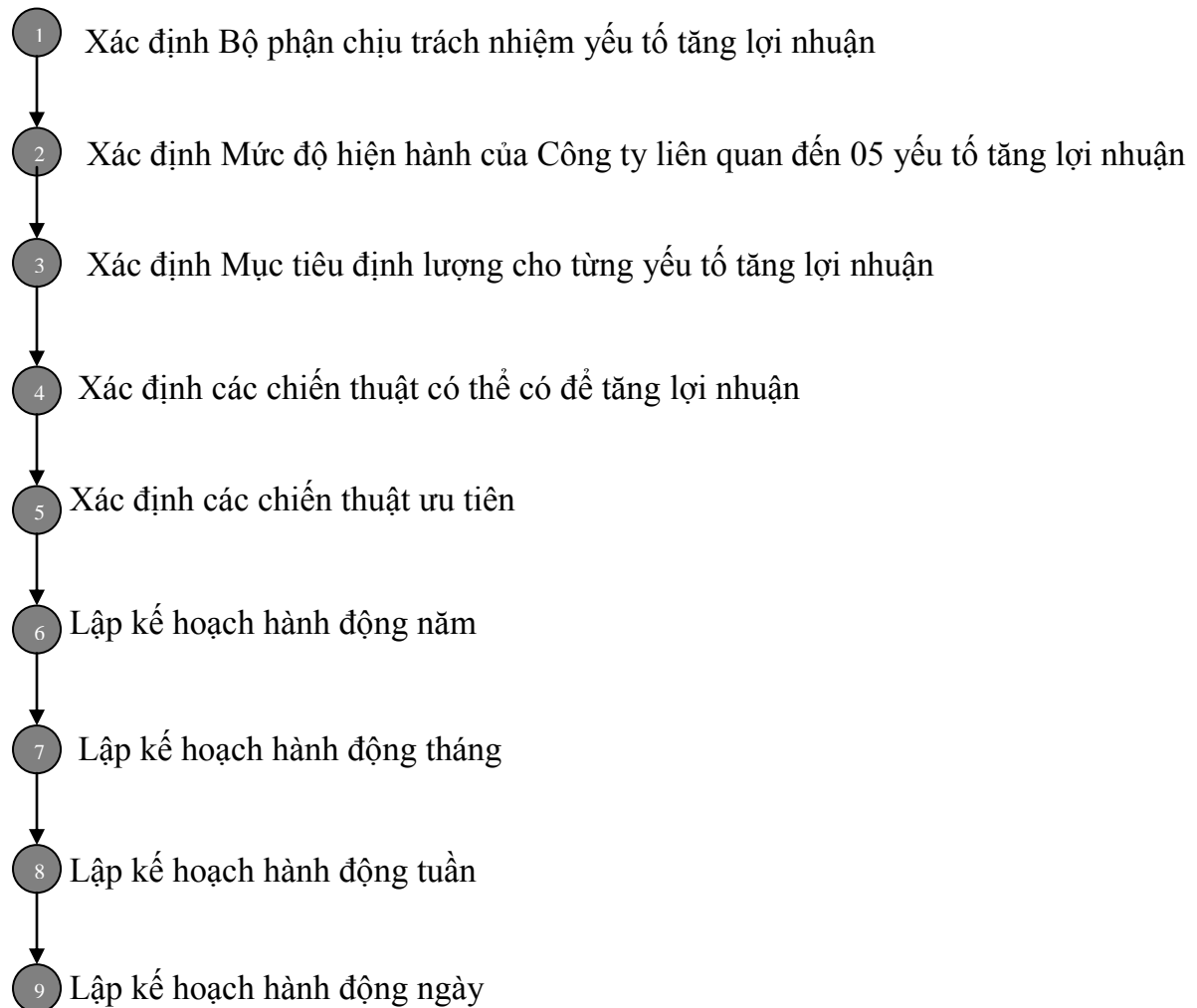
Tác giả - Trần Đình Cửu



PHẦN A
TÓM TẮT PHƯƠNG PHÁP
TĂNG LỢI NHUẬN



SƠ ĐỒ THỰC HIỆN TĂNG LỢI NHUẬN



TỔNG QUAN

Ai cũng cho rằng muốn tăng lợi nhuận, có thể thực hiện một trong 3 cách sau:

1. Tăng doanh thu, giữ chi phí không thay đổi
2. Giảm chi phí và giữ doanh thu không đổi.
3. Tăng doanh thu và giảm tỉ lệ chi phí trên doanh thu.

Về mặt lý thuyết đúng là như vậy, nhưng trong thực tế không phải như thế. Chúng ta phải xây dựng một hệ thống tăng lợi nhuận thông qua các chiến lược, chiến thuật, kế hoạch cụ thể cho từng bộ phận, vị trí, cá nhân trong tổ chức. Tăng lợi nhuận phải được hiện thực hóa một cách chi tiết và triển khai đồng bộ đến từng kế hoạch ngày của mỗi bộ phận, cá nhân trong Công ty. Đây chính là bí quyết của các Công ty phát triển hàng đầu trên thế giới. Công ty phải hoàn thành các kế hoạch ngày về tăng lợi nhuận, dẫn đến hoàn thành kế hoạch tăng lợi nhuận tháng, quý và năm. Thực sự, Công ty muốn nâng cao lợi nhuận cần phải tập trung vào 05 yếu tố sau:

1. Tăng lượng Khách hàng tiềm năng

- Khách hàng tiềm năng là Khách hàng biết đến thương hiệu & sản phẩm của Công ty, có thể đã mua hàng hoặc chưa mua hàng.

Vi dụ: Số lượng Khách hàng gọi đến Công ty, số lượng Khách hàng vào cửa hàng, số lượng Khách hàng mà Nhân viên Công ty liên hệ, số báo giá, ...

2. Tăng tỉ lệ mua hàng

- Tỉ lệ Khách hàng tiềm năng trở thành Khách hàng thực sự của Công ty.

Vi dụ: Trong năm 2014, Công ty có báo giá cho 100 Khách hàng và có 40 Khách hàng đã mua sản phẩm và dịch vụ của Công ty.

- + Lượng Khách hàng tiềm năng năm 2014: 100
- + Lượng khách hàng thực sự năm 2014: 40
- + Tỉ lệ mua hàng là: $40/100 = 40\%$

3. Tăng số tiền mua trung bình

$$\text{Số tiền mua trung bình} = \frac{\text{Tổng doanh thu trong kỳ}}{\text{Tổng Số lần mua trong kỳ}}$$

4. Tăng số lần mua lặp lại trung bình của Khách hàng

$$\text{Số lần mua lặp lại trung bình} = \frac{\text{Tổng số lần mua trong kỳ}}{\text{Số lượng Khách hàng trong kỳ}}$$

5. Tỷ lệ lợi nhuận ròng của Công ty

$$\text{Tỷ lệ lợi nhuận ròng} = \frac{\text{Lợi nhuận ròng}}{\text{Doanh thu}}$$

Qua 05 yếu tố trên ta có công thức “**Lợi nhuận**” như sau:

$$\begin{aligned} & \text{Lượng Khách hàng tiềm năng} && (1) \\ \times & \text{Tỷ lệ mua hàng} && (2) \\ = & \text{Số lượng Khách hàng} \\ \times & \text{Số tiền mua trung bình} && (3) \\ \times & \text{Số lần mua lặp lại trung bình} && (4) \\ = & \text{Doanh thu} \\ \times & \text{Tỷ lệ lợi nhuận ròng} && (5) \\ = & \text{Lợi nhuận ròng} \end{aligned}$$

Vậy để tăng lợi nhuận Công ty, ta cần tăng 05 yếu tố nêu trên bao gồm:

1. Tăng lượng khách hàng tiềm năng
2. Tăng tỷ lệ mua hàng
3. Tăng số tiền mua trung bình
4. Tăng số lần mua lặp lại
5. Tăng tỷ lệ lợi nhuận ròng

Ví dụ: Một công ty có số liệu kinh doanh năm 2014 như đã chỉ ra trong bảng dưới đây. Giả sử năm 2015 công ty có khả năng tăng mỗi yếu tố liên quan đến lợi nhuận lên 10%, thì lợi nhuận ròng của công ty năm 2015 sẽ là bao nhiêu? Và lợi nhuận ròng năm 2015 tăng so với năm 2014 sẽ là bao nhiêu %?

CÁC YẾU TỐ	GIÁ TRỊ NĂM 2014	GIẢ SỬ NĂM 2015, TĂNG MỖI YẾU TỐ 10%
Lượng Khách hàng tiềm năng	1000 Khách hàng	1100 Khách hàng
x Tỷ lệ mua hàng	25%	27.5 %
= Lượng Khách hàng	250 Khách hàng	302,5 Khách hàng
x Số tiền mua trung bình	400 \$	440 \$
x Số lần mua lặp lại trung bình	1 lần/ 1 năm	1.1 lần/ năm
= Doanh thu	100.000 \$	146.410 \$
x Tỷ lệ lợi nhuận ròng	10 %	11 %
= Lợi nhuận ròng	10.000 \$	16.105 \$

Kết quả: lợi nhuận ròng năm 2015 tăng 61% so với năm 2014, trong khi mỗi yếu tố thành phần tăng rất nhỏ chỉ có 10%. Đây là hiệu ứng của phép nhân.

BẢNG TÍNH TỐC ĐỘ TĂNG LỢI NHUẬN

Stt	Yếu tố	ĐVT	Hiện tại	Tăng 5%	Tăng 10%	Tăng 15%	Tăng 20%	Tăng 25%
1	Lượng KH tiềm năng	KH	1000	1050	1100	1150	1200	1250
2	Tỷ lệ mua hàng	%	25	26.25	27.50	28.75	30	31.25
	Lượng KH	KH	250	275,6	302,5	330,6	360	390,6
3	Số tiền mua trung bình	\$	400	420	440	460	480	500
4	Số lần mua lặp lại trung bình	Lần	1	1.05	1.10	1.15	1.20	1.25
	Doanh thu	\$	100.000	121.550.6	146.410	174.887	207.360	244.125
5	Tỷ lệ Lợi nhuận ròng	%	10	10,5	11	11,5	12	12,5
	Lợi nhuận	\$	10.000	12.763	16.105	20.112	24.883	30.515,6
	Tốc độ tăng Lợi nhuận	%	-	27.63	61.05	101.1	148.83	205.15

Qua bảng trên ta thấy nếu một trong 5 yếu tố bằng 0 hoặc âm sẽ gây ra lợi nhuận ròng của công ty sẽ bằng 0 hoặc bị thua lỗ. Vì vậy Ban Lãnh Đạo công ty phải kiểm soát chặt chẽ 5 yếu tố liên quan đến tăng lợi nhuận, không được phép lơ là yếu tố nào. Dưới đây là 4 ví dụ minh họa mà tác giả đã gặp phải trước khi thực hiện tư vấn:

1. Một công ty nổi tiếng trong ngành gỗ tại Việt Nam đã thực hiện chiến thuật sản xuất tinh gọn (lean production), giảm được chi phí rất lớn. Nhưng vẫn không bán được hàng, nguyên nhân chủ yếu là phòng Marketing & Sales không tăng được lượng khách hàng (**thiếu đồng bộ giữa chiến thuật sản xuất tinh gọn và chiến thuật thu hút khách hàng**).
2. Một công ty trong lĩnh vực giải khát thực hiện các chiến thuật quảng cáo, PR cực kỳ ấn tượng, đến nỗi người già và trẻ con đều nhớ tên sản phẩm. Sản lượng bán hàng tăng lên dữ dội, nhưng bất chợt xuất hiện hung tin nguyên vật liệu sử dụng quá đắt, khiến cho việc kinh doanh bị chao đảo và lẽ tất nhiên là đối thủ cạnh tranh có cơ hội chia sẻ thị trường (**thiếu đồng bộ giữa chiến thuật tăng khách hàng tiềm năng và chiến thuật đảm bảo chất lượng để khách hàng lặp lại mua**).

3. Một công ty bất động sản, trong thời kỳ “bất động đậy” đã đưa ra một chiến thuật cực kỳ độc chiêu. Thu hút một lượng khách hàng tiềm năng “khủng”, nhưng rất tiếc chất lượng tư vấn của nhân viên kém, không chỉ ra hết những điểm khác biệt của sản phẩm bất động sản. Vì vậy lượng khách hàng thực sự có được rất hạn chế **(thiếu đồng bộ giữa chiến thuật thu hút khách hàng tiềm năng và chiến thuật biến khách hàng tiềm năng thành khách hàng thực sự)**.
4. Một công ty sửa chữa tàu biển có lượng khách hàng rất lớn. Trong giai đoạn khủng hoảng, khách hàng yêu cầu phải giảm giá sửa chữa. Công ty đã thực hiện chương trình “cost saving – giảm chi phí” toàn công ty. Kết quả việc giảm chi phí khá ấn tượng. Tuy nhiên khách hàng cũ vẫn không quay trở lại sửa chữa tàu. Hỏi ra mới biết, phòng kinh doanh vì cắt giảm chi phí, nên việc thăm viếng và chăm sóc khách hàng đã giảm, dẫn đến đối thủ đã hút lấy khách hàng **(thiếu sự đồng bộ giữa chiến thuật giảm chi phí và chiến thuật tăng khách hàng cũ lập lại mua) ...**

Tóm lại để tạo ra lợi nhuận tăng ổn định, Công ty phải kiểm soát một cách toàn diện 5 yếu tố liên quan đến lợi nhuận, phải thiết lập một hệ thống quản lý có sự cân bằng và đồng bộ giữa các yếu tố. Tôi gọi đó là **“Hệ Thống Quản Lý Lợi Nhuận Toàn Diện – Total Profit Management”**

GIÁM ĐỐC LỢI NHUẬN

Mặt khác, nếu nhìn vào các sơ đồ tổ chức của các công ty ngày nay, chúng ta thấy có rất nhiều chức danh như giám đốc marketing, giám đốc R&D, giám đốc tài chính, giám đốc mua hàng, giám đốc nhân sự, giám đốc sản xuất, giám đốc chất lượng, giám đốc bán hàng... các Giám đốc này chịu trách nhiệm hỗ trợ cho CEO các lĩnh vực chuyên môn của mình quản lý trong công ty. Có một điều khá kỳ lạ, chúng ta chưa hề nhìn thấy chức danh Giám đốc lợi nhuận trong bất kỳ công ty nào. Vậy ai là người chịu trách nhiệm lợi nhuận trong công ty? Qua phỏng vấn trực tiếp các CEO tại các khóa học, chúng tôi đã nhận được câu trả lời với hơn 83% CEO cho rằng: trách nhiệm về lợi nhuận thuộc về trách nhiệm của mọi người trong công ty. Tuy nhiên, chúng ta cũng biết rằng nếu trách nhiệm là của mọi người (everybody), sẽ dễ dẫn đến sự đùn đẩy trách nhiệm là của một số người nào đó trong công ty (somebody), kế tiếp là của bất kỳ người nào đó (anybody) và kết quả là không ai cả (nobody). Do đó để tăng lợi nhuận trong công ty, CEO phải xác định cụ thể người nào đó chịu trách nhiệm về lợi nhuận, đó chính là chức danh Giám đốc lợi nhuận (Profit Manager). Tùy theo quy mô của công ty, Giám đốc lợi nhuận có thể chính là CEO hoặc cấp phó được CEO chỉ định.

Giám đốc lợi nhuận sẽ chọn ra dòng sản phẩm chính và thiết lập hệ thống quản lý lợi nhuận toàn diện (Total Profit Management) để phối hợp với các phòng ban và mọi nhân viên trong công ty thực hiện tăng lợi nhuận, thông qua các bước sau đây:



1

Xác định Ai/ Bộ phận nào trong công ty chịu trách nhiệm cụ thể tăng yếu tố nào trong 05 yếu tố theo bảng sau đối với dòng sản phẩm chính đã được chọn:

Tên các yếu tố	Nêu tên các bộ phận trong Công ty (ví dụ)				
	Bán hàng	Mua hàng	Sản xuất	Marketing	Kế toán
1. Tăng lượng Khách hàng tiềm năng					
2. Tăng tỉ lệ mua hàng					
3. Tăng số tiền mua trung bình					
4. Tăng số lần mua lặp lại trung bình					
5. Tăng tỉ lệ lợi nhuận ròng của Công ty					

Ghi chú: Ghi nhận A hoặc B vào các ô tương ứng & nêu rõ tên trưởng bộ phận chịu trách nhiệm

A: Chịu trách nhiệm chính

B: Chịu trách nhiệm hỗ trợ cho bộ phận chịu trách nhiệm chính

2

Xác định Công ty hiện đang ở đâu liên quan đến 05 yếu tố?

- Ban lãnh đạo hoặc giám đốc lợi nhuận yêu cầu các Trưởng bộ phận chịu trách nhiệm đến 05 yếu tố (đã xác định ở Mục 1), tiến hành xác định 05 yếu tố như sau:

1. Công ty có bao nhiêu Khách hàng tiềm năng 01 tháng? 01 năm?

..... Khách hàng tiềm năng / tháng?

..... Khách hàng tiềm năng / năm?

2. Tỷ lệ mua hàng của Công ty là bao nhiêu?

..... % / tháng

..... % / năm

3. Số tiền mua trung bình?

..... / tháng

..... / năm

4. Trung bình Khách hàng quay lại mua bao nhiêu lần trong tháng? trong 01 năm?

..... lần mua / tháng

..... lần mua / năm

5. Tỷ lệ lợi nhuận ròng của Công ty là bao nhiêu?

..... %

3

Xác định mục tiêu định lượng cần tăng bao nhiêu cho từng yếu tố?

- Sau khi đã xác định hiện Công ty đang ở đâu liên quan đến 05 yếu tố như đã nêu ở Mục 2, Ban Lãnh Đạo Công ty cần tổ chức cuộc họp với các bộ phận chịu trách nhiệm (đã xác định nêu ở Mục 1) tiến hành định lượng mục tiêu cần đạt theo phương pháp như sau:

Bước 1: Giám đốc xác định định lượng cho từng yếu tố

Bước 2: Các bộ phận chịu trách nhiệm (xác định ở Mục 1) xác định định lượng cho từng yếu tố.

Bước 3: Giám đốc & các bộ phận chịu trách nhiệm cùng chia sẻ & so sánh các số liệu đã định lượng cho từng yếu tố

Bước 4: Tổng hợp và thống nhất các số liệu định lượng phải đạt cho từng yếu tố trong 05 yếu tố.

Xác định các chiến thuật có thể có để đạt được các mục tiêu định lượng của từng yếu tố đã xác định ở Mục 3.

- Trưởng bộ phận chịu trách nhiệm từng yếu tố tăng lợi nhuận sẽ xác định các chiến thuật phù hợp có thể có để thực hiện tăng lợi nhuận. Công ty có thể tham khảo các chiến thuật sau:

CÁC CHIẾN THUẬT TĂNG LƯỢNG KHÁCH HÀNG TIỀM NĂNG

1. Quảng cáo báo chí (đúng khách hàng mục tiêu)
2. Quảng cáo truyền hình
3. Quảng cáo radio
4. Khuyến mãi/ quà tặng/ miễn phí (free ebook...)
5. Đề nghị khách hàng giới thiệu
6. Khách hàng trở thành đội ngũ marketing của bạn
7. Mua dữ liệu khách hàng để tiếp xúc khách hàng.
8. Bán hàng qua điện thoại
9. Tổ chức hội thảo, sự kiện (sức khỏe, thể thao, từ thiện,...), hội chợ.
10. Áp phích quảng cáo
11. Bán cho đối thủ của khách hàng hiện công ty đang có
12. Sử dụng web/ internet/ các phương tiện truyền thông xã hội
13. Viral video
14. Chiến dịch mọi nhân viên đều là người tiếp thị
15. Chiến thuật liên kết.
16. Vị trí cửa hàng phù hợp, trình bày hàng hóa thu hút chuyên nghiệp.

Ghi chú:

Các chiến thuật nêu ở trên chỉ có mục đích tham khảo, Công ty hãy bổ sung thêm các chiến thuật phù hợp với tình hình thực tế của mình.

CÁC CHIẾN THUẬT TĂNG TỶ LỆ MUA HÀNG

1. Hệ thống quản lý hiệu quả (ISO, HACCP, BRC, BRC IoP, GAP, BAP, GMP, 5S, SA 8000....)
2. Kỹ năng bán hàng chuyên nghiệp (đặt mình vào vị trí khách hàng, tạo mối quan hệ bạn bè thân thiết với khách hàng ngay từ đầu tiếp xúc, tư vấn giúp khách hàng giải quyết vấn đề, học cách ứng phó với việc bị từ chối, giải đáp mọi thắc mắc của khách hàng ngay từ đầu, tạo ấn tượng tốt khi khách hàng ra về mặc dù có mua hoặc không mua hàng)
3. Có kiến thức chuyên sâu về sản phẩm & ngành của mình. Khi bán hàng luôn nói về lợi ích của sản phẩm trước khi nói về giá cả.
4. Phát hiện và khuếch trương những điểm độc đáo của sản phẩm
5. Dịch vụ chăm sóc khách hàng tuyệt hảo.
6. Tài liệu giới thiệu sản phẩm hoặc thông tin sản phẩm trên trang Web nêu rõ các lợi ích hấp dẫn mà khách hàng sẽ có được khi mua hàng
7. Chuẩn bị các mẫu bán hàng phù hợp & hấp dẫn.
8. In danh sách lợi ích sản phẩm và lời khen ngợi của khách hàng hoặc chứng nhận của bên thứ 3
9. Đề ra chỉ tiêu bán hàng KPI (Key Performance Indicator) cho lực lượng sales
10. Chiếu video hấp dẫn về các sản phẩm trong cửa hàng
11. Phương thức thanh toán linh hoạt (tiền mặt, thẻ tín dụng)
12. Chương trình trả góp, lãi suất bằng không cho kỳ hạn 3 tháng/6 tháng/ 01 năm...
13. Khảo sát khách hàng không mua/ khách hàng cũ đã ra đi để đưa ra các cơ hội cải tiến

Ghi chú:

Các chiến thuật nêu ở trên chỉ có mục đích tham khảo, Công ty hãy bổ sung thêm các chiến thuật phù hợp với tình hình thực tế của mình.

CÁC CHIẾN THUẬT TĂNG SỐ TIỀN MUA TRUNG BÌNH

1. Hệ thống quản lý hiệu quả (ISO, BRC, BRC IoP, HACCP, 5S, SA 8000....)
2. Chăm sóc chu đáo đối tượng có thu nhập cao, khách hàng VIP (áp dụng nguyên tắc Pareto 20/80)
3. Thiết kế danh mục bộ sản phẩm đi kèm nhau
4. Đảm bảo khách hàng biết hết sản phẩm & dịch vụ của bạn
5. Giới thiệu món đắt hàng trước đối với khách hàng quan tâm giá. Giới thiệu món rẻ trước đối với khách hàng đẳng cấp.
6. Mạnh dạn mời khách hàng mua thêm
7. Tặng hoặc giảm giá tùy thời điểm
8. Tạo điều kiện thanh toán dễ dàng
9. Quà tặng/ bất thăm trúng thưởng/tích lũy điểm thưởng
10. Chương trình Khách hàng trung thành và thân thiết.

Ghi chú:

Các chiến thuật nêu ở trên chỉ có mục đích tham khảo, Công ty hãy bổ sung thêm các chiến thuật phù hợp với tình hình thực tế của mình.

CÁC CHIẾN THUẬT TĂNG SỐ LẦN MUA

1. Hệ thống quản lý hiệu quả (ISO, HACCP, BRC, BAP, GMP, 5S, SA 8000....)
2. Định kỳ gửi thư giới thiệu sản phẩm & dịch vụ mới
3. Định kỳ liên lạc và chăm sóc khách hàng (ví dụ 3 tháng/ 1 lần)
4. Giới thiệu toàn bộ dịch vụ với khách hàng
5. Gửi thiệp vào những dịp đặc biệt hoặc tặng quà bất ngờ và khác biệt.
6. Giải quyết các khó khăn đột xuất của khách hàng, làm cho khách hàng cảm thấy họ đặc biệt (trải nghiệm tuyệt vời)
7. Xây dựng mối quan hệ khách hàng thân thiết & thiết kế chương trình khách hàng thân thiết

Ghi chú:

Các chiến thuật nêu ở trên chỉ có mục đích tham khảo, Công ty hãy bổ sung thêm các chiến thuật phù hợp với tình hình thực tế của mình.

CÁC CHIẾN THUẬT TĂNG TỶ LỆ LỢI NHUẬN

1. Thương lượng hiệu quả để giảm chi phí mua vào (giảm giá mua, giảm chi phí trong quá trình sử dụng...)
2. Thiết kế sản phẩm mới độc đáo, khác biệt để tăng giá bán
3. Bán hàng dựa trên giá trị/lợi ích mà khách hàng sẽ thụ hưởng hơn là dựa trên giá cả/khuyến mãi
4. Lập ngân sách hàng tháng/quý/năm và giám sát chặt chẽ
5. Ngừng những quảng cáo không hiệu quả
6. Bán sản phẩm có tỷ lệ lợi nhuận cao
7. Giảm lãng phí (mô hình Downtime: Defect, Over production, Wait, Not use talent, Transportation, Inventory, Motion, Exceed processing)
8. Áp dụng các chương trình: cải tiến quá trình/ lean/ TPM/ kaizen/5S/JIT/TQM
9. Đầu tư công nghệ mới
10. Quản trị tài chính hiệu quả (ROI, ROA, dòng tiền mặt)
11. Đào tạo nhân viên giỏi hơn
12. Huấn luyện nhân viên làm việc với tinh thần làm chủ.

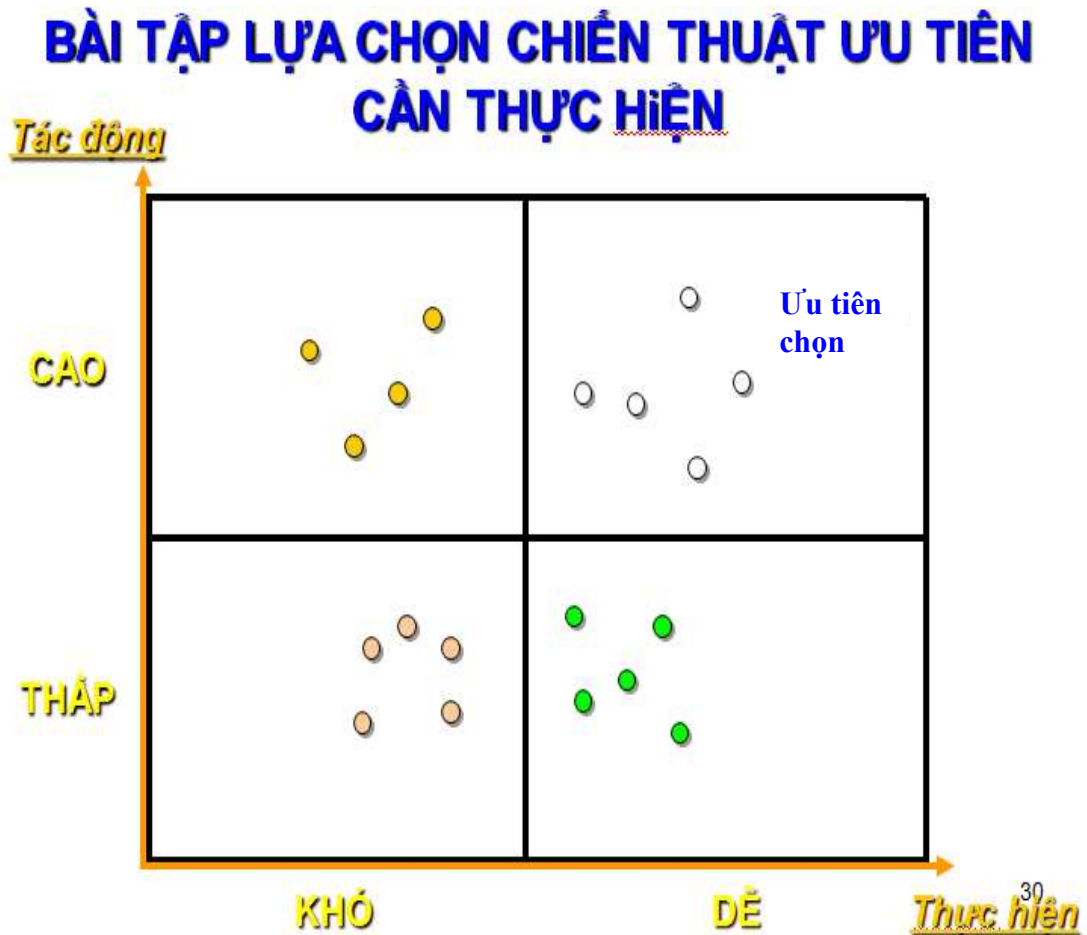
Ghi chú:

Các chiến thuật nêu ở trên chỉ có mục đích tham khảo, Công ty hãy bổ sung thêm các chiến thuật phù hợp với tình hình thực tế của mình.

5

Xác định các chiến thuật ưu tiên để đạt được các mục tiêu định lượng của từng yếu tố.

- Mỗi công ty không nên thực hiện quá nhiều chiến thuật cùng một lúc, bởi vì nguồn lực của chúng ta có hạn (con người, thời gian, tài chính có hạn). Vì vậy, ta nên ưu tiên chọn ra các chiến thuật quan trọng để thực hiện. Hãy sử dụng ma trận ưu tiên sau:



Theo kinh nghiệm tư vấn của Chúng tôi, chỉ nên thực hiện từ 1 đến 3 chiến thuật cho 1 yếu tố tăng lợi nhuận tại 1 thời điểm.

6 Lập kế hoạch hành động (năm) để thực hiện từng chiến thuật

- Trưởng các Bộ phận chịu trách nhiệm (Xác định ở Mục 1) tiến hành họp nhóm với các Nhân viên trong phòng, thiết lập kế hoạch hành động thực hiện từng chiến thuật theo mẫu sau:

KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG NĂM

1. Yếu tố tăng lợi nhuận:.....
2. Mục tiêu định lượng phải đạt:.....
3. Chiến thuật cần thực hiện:
4. Bộ phận chịu trách nhiệm chính:
5. Bộ phận hỗ trợ:

STT	Nội dung cần thực hiện	Trách nhiệm	Thời gian hoàn thành					
			Tháng 1	Tháng 2	Tháng 3	Tháng ...	Tháng 12	

Ghi chú:

- Cột trách nhiệm: nêu ghi tên cụ thể người chịu trách nhiệm thực hiện
- Thời gian hoàn thành: ghi ngày tháng cụ thể phần hoàn thành
- Một yếu tố tăng lợi nhuận có thể có nhiều chiến thuật cần thực hiện. Mỗi chiến thuật cần lập 01 kế hoạch hành động cụ thể (theo mẫu nêu trên).

7

Căn cứ các kế hoạch năm đã lập nêu ở Mục 6, từng Nhân viên có trách nhiệm thực hiện sẽ tổng hợp và lập ra kế hoạch Tháng cho cá nhân của mình theo mẫu sau:

KẾ HOẠCH THÁNG

Người thực hiện:

Nội dung:

STT	Nội dung công việc cần thực hiện	Thời gian hoàn thành	Hoàn thành đánh dấu ✓
1. Tổng kết kế hoạch tháng này			
2. Nguyên nhân & các khó khăn đối với các nội dung công việc chưa hoàn thành			
3. Biện pháp khắc phục các khó khăn & đưa vào kế hoạch tháng ...			
4. Các cải tiến & các bài học kinh nghiệm của tháng này			

- 8 **Căn cứ kế hoạch tháng đã lập nêu ở Mục 7, từng Nhân viên có trách nhiệm thực hiện sẽ tổng hợp & lập ra kế hoạch tuần cho cá nhân mình theo mẫu sau:**

KẾ HOẠCH TUẦN ... THÁNG ...

Người thực hiện:

Nội dung:

STT	Kế hoạch công việc trong tuần	Thời hạn hoàn thành
	1. Xem xét kế hoạch tháng 2. Điền vào kế hoạch tuần này 3. Hoàn thành một việc hãy đánh dấu √ tại thời điểm hoàn thành	
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
1. Tổng kết kế hoạch tuần này		
2. Nguyên nhân & các khó khăn đối với nội dung công việc chưa hoàn thành		
3. Biện pháp khắc phục các khó khăn & đưa vào kế hoạch tuần		
4. Các cải tiến & các bài học kinh nghiệm của tuần này		

9

Căn cứ kế hoạch tuần đã lập nêu ở Mục 8, từng Nhân viên có trách nhiệm thực hiện sẽ lập ra kế hoạch ngày cho cá nhân mình theo mẫu như sau:

KẾ HOẠCH NGÀY: ...

Người thực hiện:

Nội dung:

Trình tự ưu tiên	Kế hoạch công việc trong ngày
	1. Xem kế hoạch tuần 2. Điền vào kế hoạch ngày này 3. Chọn trình tự ưu tiên của kế hoạch 4. Hoàn thành 1 việc hãy đánh dấu √ tại thời điểm hoàn thành
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
1. Tổng kết kế hoạch ngày	
2. Nguyên nhân & các khó khăn đối với nội dung công việc chưa hoàn thành	
3. Biện pháp khắc phục khó khăn & đưa vào kế hoạch ngày	

PHẦN B

VÍ DỤ MINH HỌA KẾ HOẠCH TĂNG LỢI NHUẬN CÔNG TY XYZ

(SỐ LIỆU TƯ VẤN THỰC TẾ NĂM 2011
CÔNG TY SẢN XUẤT & KINH DOANH MỸ PHẨM)



1

Xác định Ai/ Bộ phận nào trong công ty chịu trách nhiệm cụ thể tăng yếu tố nào trong 05 yếu tố theo bảng sau:

Tên các yếu tố	Nêu tên các bộ phận trong Công ty				
	Bán hàng	Mua hàng	Sản xuất	MKT	Kế toán
1. Tăng lượng Khách hàng tiềm năng	B Ông Y			A Ông X	
2. Tăng tỉ lệ mua hàng	A Ông Y		B Bà Z		
3. Tăng số tiền mua trung bình	A Ông Y		B Bà Z	B Bà H	B Ông K
4. Tăng số lần mua lặp lại trung bình	B Ông L		A Ông M		B Ông K
5. Tăng tỉ lệ lợi nhuận ròng của Công ty	B Bà I	A Bà N	B Ông T	B Bà H	B Ông Z

A: Chịu trách nhiệm chính

B: Chịu trách nhiệm hỗ trợ cho bộ phận chịu trách nhiệm chính

Xác định Công ty hiện đang ở đâu liên quan đến 05 yếu tố?

- Ban lãnh đạo yêu cầu các Trưởng bộ phận chịu trách nhiệm đến 05 yếu tố (đã xác định ở Mục 1), tiến hành tính toán 05 yếu tố như sau:
 1. Công ty có bao nhiêu Khách hàng tiềm năng năm 2011?
→ 2400 Khách hàng tiềm năng / năm 2011
 2. Tỷ lệ mua hàng của Công ty là bao nhiêu?
→ 30 % / năm 2011
 3. Số tiền mua trung bình?
→ 240.000 USD / năm 2011
 4. Trung bình Khách hàng quay lại mua bao nhiêu lần trong năm 2011?
→ 2 lần mua / năm 2011
 5. Tỷ lệ lợi nhuận ròng của Công ty là bao nhiêu?
→ 22 % / năm 2011

Xác định mục tiêu định lượng cần tăng bao nhiêu cho từng yếu tố?

- Sau khi đã xác định hiện Công ty đang ở đâu liên quan đến 05 yếu tố như đã nêu ở Mục 2, Ban Lãnh Đạo Công ty cần tổ chức cuộc họp với các bộ phận chịu trách nhiệm (đã xác định nêu ở Mục 1) tiến hành định lượng Mục tiêu cần đạt theo phương pháp như sau:

Bước 1: Giám đốc xác định định lượng cho từng yếu tố

Bước 2: Các bộ phận chịu trách nhiệm (xác định ở Mục 1) xác định định lượng cho từng yếu tố.

Bước 3: Giám đốc & các bộ phận chịu trách nhiệm cùng chia sẻ & so sánh các số liệu đã định lượng cho từng yếu tố

Bước 4: Tổng hợp và thống nhất các số liệu định lượng phải đạt cho từng yếu tố trong 05 yếu tố.

1. Công ty có bao nhiêu Khách hàng tiềm năng năm 2012?
→ 3120 Khách hàng tiềm năng / năm 2012 (tăng 30%)
2. Tỷ lệ mua hàng của Công ty là bao nhiêu?
→ 36 % / năm 2012 (tăng 20%)
3. Số tiền mua trung bình?
→ 264.000 USD / năm 2012 (tăng 10%)
4. Trung bình Khách hàng quay lại mua bao nhiêu lần trong năm 2012?
→ 2,2 lần mua / năm 2012 (tăng 10%)
5. Tỷ lệ lợi nhuận ròng của Công ty là bao nhiêu?
→ 23.1 % / năm 2012 (tăng 5%)

Ta có bảng so sánh mục tiêu năm 2012 so với năm 2011 như sau:

CÁC YẾU TỐ	2011	2012 (năm mục tiêu)
Lượng Khách hàng tiềm năng	2.400 Khách hàng	3.120 Khách hàng
x Tỷ lệ mua hàng	30%	36 %
= Lượng Khách hàng	720 Khách hàng	1.123 Khách hàng
x Số tiền mua trung bình	240.000 USD	264.000 USD
x Số lần mua lặp lại trung bình	2 lần/ 1 năm	2.2 lần/ năm
= Doanh thu	345.600.000 USD	652.238.400 USD
x Tỷ lệ lợi nhuận ròng	22 %	23.1 %
= Lợi nhuận ròng	76.032.000 USD	150.667.070 USD

Lợi nhuận tăng 98%

Xác định các chiến thuật có thể có để đạt được các mục tiêu định lượng của từng yếu tố đã xác định ở Mục 3.

CÁC CHIẾN THUẬT TĂNG LƯỢNG KHÁCH HÀNG TIỀM NĂNG

1. Quảng cáo Internet
2. Khuyến mãi
3. Đề nghị Khách hàng giới thiệu, được quà tặng
4. Bán hàng qua điện thoại
5. Áp phích quảng cáo trên đường
6. Tham gia từ thiện

CÁC CHIẾN THUẬT TĂNG TỶ LỆ MUA HÀNG

1. Phát hiện và khuếch trương những điểm độc đáo
2. Đề ra chỉ tiêu bán hàng
3. Dịch vụ Khách hàng tốt
4. Tài liệu giới thiệu sản phẩm chất lượng cao
5. Đặt mình vào vị trí Khách hàng, tư vấn giúp Khách hàng giải quyết vấn đề
6. In danh sách lợi ích sản phẩm và lời khen của Khách hàng cũ
7. Học kỹ năng bán hàng hiệu quả
8. Chiếu video về các sản phẩm trong cửa hàng
9. Bán hàng dựa trên giá trị chứ không phải giá cả.

CÁC CHIẾN THUẬT TĂNG SỐ TIỀN MUA TRUNG BÌNH

1. Chú trọng đối tượng có thu nhập cao
2. Khuyến mãi dịch vụ kèm theo
3. Tạo sp trọn gói có giá trị
4. Tặng giá thêm 10%
5. Quà tặng/ bất thăm trúng thưởng
6. Chương trình khách hàng trung thành.

CÁC CHIẾN THUẬT TĂNG SỐ LẦN MUA

1. Gửi thư giới thiệu sản phẩm mới mỗi tháng
2. Cứ 3 tháng liên lạc Khách hàng 1 lần
3. Gửi thiệp vào những dịp đặc biệt
4. Làm cho khách hàng cảm thấy họ đặc biệt (trải nghiệm tuyệt vời)
5. Có chương trình Khách hàng thân thiết

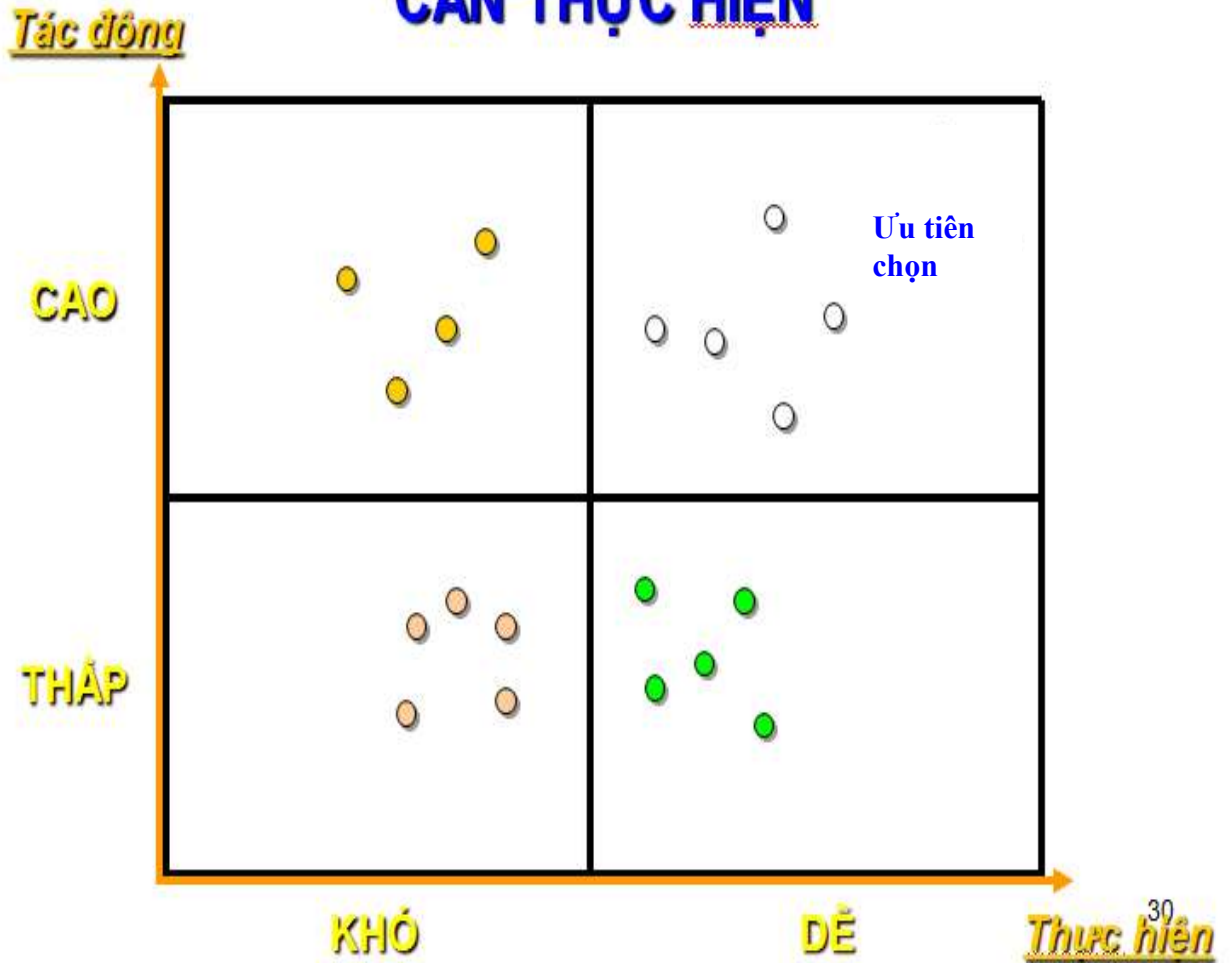
CÁC CHIẾN THUẬT TĂNG TỶ LỆ LỢI NHUẬN

1. Tăng giá
2. Bán hàng dựa trên giá trị / dịch vụ hơn là giá cả / khuyến mãi
3. Lập & quản lý ngân sách hàng tháng
4. Bán sản phẩm có tỷ lệ lợi nhuận cao
5. Giảm lãng phí
6. Thương thảo giảm chi phí mua vào

5

Xác định các chiến thuật ưu tiên để đạt được các mục tiêu định lượng của từng yếu tố

BÀI TẬP LỰA CHỌN CHIẾN THUẬT ƯU TIÊN CẦN THỰC HIỆN



CÁC CHIẾN THUẬT TĂNG LƯỢNG KHÁCH HÀNG TIỀM NĂNG

1. Quảng cáo Internet
2. Bán hàng qua điện thoại
3. Áp phích quảng cáo trên đường.

CÁC CHIẾN THUẬT TĂNG TỶ LỆ MUA HÀNG

1. Đề ra chỉ tiêu bán hàng
2. Chiếu video về các sản phẩm trong cửa hàng
3. Bán hàng dựa trên giá trị chứ không phải giá cả.

CÁC CHIẾN THUẬT TĂNG SỐ TIỀN MUA TRUNG BÌNH

1. Khuyến mãi dịch vụ kèm theo
2. Tạo sản phẩm trọn gói có giá trị.

CÁC CHIẾN THUẬT TĂNG SỐ LẦN MUA

1. Gửi thiệp vào những dịp đặc biệt
2. Có chương trình Khách hàng thân thiết.

CÁC CHIẾN THUẬT TĂNG TỶ LỆ LỢI NHUẬN

1. Thương thảo giảm chi phí mua vào

6

Lập kế hoạch hành động (năm) để thực hiện từng chiến thuật

- Trưởng các Bộ phận chịu trách nhiệm (Xác định ở Mục 1) tiến hành họp nhóm với các Nhân viên trong phòng, thiết lập kế hoạch hành động thực hiện từng chiến thuật theo mẫu sau:

KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG NĂM 2012

1. Yếu tố tăng lợi nhuận: Tăng Khách hàng tiềm năng
2. Mục tiêu định lượng phải đạt: 3120 Khách hàng (tăng 30%)
3. Chiến thuật cần thực hiện: Quảng cáo INTERNET
4. Bộ phận chịu trách nhiệm chính: Marketing
5. Bộ phận hỗ trợ: Bán hàng

STT	Nội dung cần thực hiện	Trách nhiệm	Thời gian hoàn thành					
			Tháng 1	Tháng 2	Tháng 3	Tháng ...	Tháng 12	
1.	Lựa chọn nhà cung cấp dịch vụ Internet Marketing	Ông X	30/01					
2	Triển khai huấn luyện nhân viên	Tư vấn		20/2				
3	Cài đặt hệ thống phần mềm	Tư vấn			15/03			
4	Chạy thử & thu thập dữ liệu	Nhân viên G				28/4		
5	Đánh giá tính hiệu quả so với mục tiêu phải đạt	Ông X Ông Y				15/5		

KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG NĂM 2012

1. Yếu tố tăng lợi nhuận: Tăng Khách hàng tiềm năng
2. Mục tiêu định lượng phải đạt: 3120 khách hàng (tăng 30%)
3. Chiến thuật cần thực hiện: Bán hàng qua điện thoại
4. Bộ phận chịu trách nhiệm chính: Marketing
5. Bộ phận hỗ trợ: Bán hàng

STT	Nội dung cần thực hiện	Trách nhiệm	Thời gian hoàn thành					
			Tháng 1	Tháng 2	Tháng 3	Tháng ...	Tháng 12	
1.	Xác định khách hàng tiềm theo khu vực quận có số lượng Khách hàng khả thi nhất	Ông X	15/01					
2	Tìm các nhà cung cấp dữ liệu số điện thoại của các Khách hàng từ khu vực tiềm năng nêu trên	Nhân viên I	25/01					
3	Chọn mua dữ liệu điện thoại Khách hàng	Ông X		10/2				
4	Triển khai chương trình chào hàng qua điện thoại, mời Khách hàng ghé thăm các cửa hàng của Công ty	Ông Y			15/3			
5	Đánh giá tính hiệu quả so với mục tiêu phải đạt	Ông X Ông Y				30/5		

7

Căn cứ các kế hoạch năm đã lập nêu ở Mục 6, từng Nhân viên có trách nhiệm thực hiện sẽ tổng hợp và lập ra kế hoạch Tháng cho cá nhân của mình theo mẫu sau:

KẾ HOẠCH THÁNG 01/2012

Người thực hiện: Mr X - Phòng Marketing

Nội dung:

STT	Nội dung công việc cần thực hiện	Thời gian hoàn thành	Hoàn thành đánh dấu √
1	Xác định Khách hàng tiềm theo khu vực quận có số lượng Khách hàng khả thi nhất	15/01	
2	Lựa chọn nhà cung cấp dịch vụ Internet Marketing	30/01	
3	Xem xét & đánh giá kết quả công việc của Nhân viên trong phòng	27/01	
4	Thăm hỏi & chúc tết Khách hàng	10/1	
5	Tham gia hội chợ tết	3/01 – 6/01	
1. Tổng kết kế hoạch tháng này			
2. Nguyên nhân & các khó khăn đối với các nội dung công việc chưa hoàn thành			
3. Biện pháp khắc phục các khó khăn & đưa vào kế hoạch tháng ...			
4. Các cải tiến & các bài học thu hoạch của tháng này			

Căn cứ kế hoạch tháng đã lập nêu ở Mục 7, từng Nhân viên có trách nhiệm thực hiện sẽ tổng hợp & lập ra kế hoạch tuần cho cá nhân mình theo mẫu sau:

KẾ HOẠCH TUẦN 01(03/01 - 7/01) - THÁNG 01/2012

Người thực hiện: Mr X – Phòng Marketing

Nội dung:

STT	Kế hoạch công việc trong tuần	Thời hạn hoàn thành
	1. Xem xét kế hoạch tháng 2. Điền vào kế hoạch tuần này 3. Hoàn thành một việc hãy đánh dấu ✓ tại thời điểm hoàn thành	
1	Tham gia hội chợ tết	3/01-6/01
2	Xem xét danh sách Khách hàng VIP để lãnh đạo chúc tết	04/01
3	Chỉ đạo nhân viên xây dựng tiêu chí chọn khu vực Khách hàng tiềm năng	Họp 16h ngày 5/01
4	Họp triển khai công tác tháng 1 của phòng Marketing	9h ngày 5/01
5	Tổng kết các cải tiến về tiếp thị thông qua tham gia hội chợ	Họp 17h ngày 6/01
6	Báo cáo các đề xuất cải tiến trước Ban lãnh đạo	Ngày 7/01
7		
8		
1. Tổng kết kế hoạch tuần này		
2. Nguyên nhân & các khó khăn đối với nội dung công việc chưa hoàn thành		
3. Biện pháp khắc phục các khó khăn & đưa vào kế hoạch tuần		
4. Các cải tiến & các bài học thu hoạch của tuần này		

9

Căn cứ kế hoạch tuần đã lập nêu ở Mục 8, từng Nhân viên có trách nhiệm thực hiện sẽ lập ra kế hoạch ngày cho cá nhân mình theo mẫu như sau:

KẾ HOẠCH NGÀY: 03/01/2011

Người thực hiện: Mr X - Phòng Marketing

Nội dung:

Trình tự ưu tiên	Kế hoạch công việc trong ngày	<ol style="list-style-type: none"> 1. Xem kế hoạch tuần 2. Điền vào kế hoạch ngày này 3. Chọn trình tự ưu tiên của kế hoạch 4. Hoàn thành 1 việc hãy đánh dấu √ tại thời điểm hoàn thành
1	Họp báo giới thiệu sản phẩm mới	
2	Yêu cầu Nhân viên H & K khảo sát giá đối thủ cạnh tranh T, K, G, U, P & báo cáo kết quả trước 15h	
3	Đọc báo cáo & đưa ra các đề xuất về giá báo cáo trực tiếp Ban lãnh đạo	
4	Tham gia hội chợ, gặp và trao đổi với 5 đối tác A, B, C, D, E	
5	Sắp xếp cuộc hẹn cho Ban lãnh đạo với Công ty PP	
6	Tham gia hội thảo an toàn sản phẩm cho người tiêu dùng tại hội chợ	
7	Giải quyết yêu cầu tăng lương của Nhân viên M	
1. Tổng kết kế hoạch ngày		
2. Nguyên nhân & các khó khăn đối với nội dung công việc chưa hoàn thành		
3. Biện pháp khắc phục khó khăn & đưa vào kế hoạch ngày		

KẾT LUẬN

Để tăng lợi nhuận và phát triển bền vững trong Công ty, Bạn cần xây dựng hệ thống quản lý lợi nhuận toàn diện nhằm kiểm soát chặt chẽ một cách đồng bộ 5 yếu tố sau:

1. Tăng lượng khách hàng tiềm năng
2. Tăng tỉ lệ mua hàng
3. Tăng số tiền mua trung bình
4. Tăng số lần mua lặp lại
5. Tăng tỉ lệ lợi nhuận ròng

Nếu Bạn muốn sở hữu đầy đủ các bí quyết tăng lợi nhuận và phát triển bền vững cho công ty, xin mời Bạn tham gia khóa đào tạo:

Quản Lý Lợi Nhuận Toàn Diện



Chương trình này đã tổ chức 23 khóa, hơn 700 Lãnh Đạo đã tham dự.

Hãy liên hệ ngay với chúng tôi:

MBA Trần Đình Cửu HP: 0913 918 854

Mail: trandinhcuu@tuvan999.com

Website: www.trandinhcuu.com