

NHƯƠNG QUYÊN
VIỆT NAM
www.nhuongquyenvietnam.com

CHƯƠNG TRÌNH TÓM TẮT SÁCH KINH DOANH

TÚI KHÔN

Những mẹo mực trên thương trường
The Knack – How Street-Smart Entrepreneurs learn to handle whatever comes up

BookaholicClub
com



**Bo Burlingham
và Norm Brodsky**

alphabooks

NHÀ XUẤT BẢN
ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

Túi khôn: Những kỹ xảo trên thương trường

Tác giả: Bo Burlingham và Norm Brodsky

Xuất bản: năm 2008

Người dịch: Nguyễn Hồng Hải

Nhà xuất bản: ĐH Kinh tế Quốc dân 2010

Sách gồm 431 trang

Về tác giả

Bo Burlingham là biên tập viên tạp chí Inc. (Mỹ); là người sáng lập Small Giant Community; là tác giả của The Great Game of Business (Kinh doanh một cuộc chơi lớn), A Stake in the Outcome (Thăng trầm), Những người khổng lồ bé nhỏ.

Norm Brodsky là người sáng lập Perfect Courier và Citistorage, Là biên tập viên của tạp chí Inc.

Nội dung chính

Từ những câu chuyện thực tiễn, các tác giả “bật mí” những mẹo mực để phát triển doanh nghiệp trong chiếc “túi khôn” của mình.

Chương 1 - Làm thế nào để kinh doanh thành công

Điều quan trọng đầu tiên để việc kinh doanh thành công là phải xác định mục tiêu. Khi xác định mục tiêu, đừng để cảm xúc chi phối. Sau đó lập kế hoạch kinh doanh, tức là dự đoán hợp lý mức doanh thu, lợi nhuận và chi phí. Đừng nhăm lấn dòng tiền mặt với doanh thu hoặc tiền có trong ngân hàng. Hãy xác định được lợi nhuận gộp hay hệ số biên lợi nhuận gộp, đây là vấn đề rất quan trọng, là nhân tố quyết định công việc kinh doanh, vì ta phải sử dụng lợi nhuận gộp để thanh toán các chi phí như tiền lương, tiền thuê nhà, các loại hóa đơn và dự phòng rủi ro.

Việc lập kế hoạch kinh doanh giúp ta biết số vốn cần thiết để khởi nghiệp. Các con số dự kiến bao giờ cũng sai biệt so với thực tế như chi phí thường cao hơn và lợi nhuận thấp hơn, cho nên, phải dự phòng.

Chúng ta cũng đừng để doanh thu ám ảnh, rồi chỉ tập trung vào việc tạo ra doanh thu. Đừng lừa dối bản thân bằng một chuỗi những tháng có doanh số cao nhưng hệ số biên lợi nhuận thấp. Khách hàng tạo ra hệ số biên cao thường là khách hàng mua với số lượng ít. Những khách hàng tạo ra hệ số biên thấp mua hàng với giá trị cao, điều gì sẽ xảy ra khi họ thanh toán chậm? Đừng theo đuổi bất kỳ thương vụ nào có hệ số biên lợi nhuận thấp. Nếu lợi nhuận gộp

của bạn không đủ để trang trải các chi phí, bạn phải lấy vốn để bù đắp khoản chênh lệch, vốn sẽ cạn kiệt, bạn sẽ phá sản.

Hãy học cách dự đoán và nhận ra những thay đổi trong kinh doanh bằng cách nâng cao sự nhạy bén với các con số. Các con số giúp bạn cân bằng cảm xúc, bạn hãy học cách tránh xa những quyết định dựa trên cảm xúc, mà phải thật sự khách quan. Các con số sẽ nhắc nhở bạn tiền mặt của bạn có thể tự sinh, nhưng nó cũng có giới hạn và nó có thể cạn kiệt.

Chương 2 - Yếu tố quan trọng

Phẩm chất quan trọng nhất của doanh nhân là sự kiên cường, đó là khả năng hồi phục sau thất bại, là biết xoay chuyển tình thế, biết học hỏi kinh nghiệm từ sự sai lầm. Còn kinh doanh, bạn không thể nào hết sai phạm, nhưng cái sai lầm mới không giống cái cũ và luôn cho ta bài học mới để ta càng thông minh hơn.

Ví dụ điển hình từ công ty tôi, sau khi phát hiện khách hàng không hài lòng về chúng tôi nhưng chúng tôi không biết, bài học thật sự mà chúng tôi nhận được không phải là chúng tôi đã mắc sai lầm mà là chúng tôi phải mất quá lâu mới phát hiện ra sai lầm đó. Sự kiên cường sẽ không có ích gì nếu bạn không học hỏi được điều gì từ những sai lầm.

Bài học kinh doanh giá trị nhất mà chúng ta có thể học đến từ việc chúng ta dám đối mặt với chính nhược điểm của mình. Tuy nhiên thật khó để thừa nhận những sai lầm của chính mình. Vì thế tôi luyện tập khả năng lắng nghe để đảm bảo ít nhất là tôi hiểu được những lời khuyên của người khác, dù tôi có chấp nhận chúng hay không.

Bên cạnh sự kiên cường, điều mà các doanh nhân cần phải có là khả năng tuân thủ kỷ luật và tập trung. Có người nghĩ rằng các doanh nghiệp thành công thường có một cú hích thần kỳ. Tất cả những gì họ cần là một cơ hội tốt và “úm ba la!” biến nó trở thành một doanh nghiệp làm ăn phát đạt. Đó là một “huyền thoại” trong kinh doanh. Thế giới tràn ngập những cơ hội kinh doanh tuyệt vời, nhưng không có cái nào đảm bảo thành công cả. Phải phát triển tính kỷ luật và khả năng tập trung vào một cơ hội duy nhất, hãy lựa chọn một cơ hội trong những cái có sẵn, một ý tưởng duy nhất, hấp dẫn hơn những cơ hội còn lại, sau đó nghiên cứu thật kỹ lưỡng rồi kiên trì và chịu đựng đến khi biến nó thành một công việc kinh doanh vững chắc.

Một phẩm chất khác mà bạn phải cần có để thành công là “tầm nhìn ngoại vi”. Giải pháp không bao giờ ở ngay trước mặt bạn. Bạn cần học cách tìm ra chúng từ bên ngoài góc nhìn của bạn, từ đó, bạn tìm ra được những giải pháp cho những vấn đề mà người khác cho là không thể giải quyết.

Để thành công, bạn cần có một thứ khác nữa, đó là bản năng, nó nằm sâu trong con người của bạn, phẩm chất này có thật, và nó có thể giúp một vài người đạt được những điều mà những người khác không thể.

Chương 3 - Tại sao những người khởi nghiệp thất bại?

Những người khởi nghiệp thất bại vì nghe theo lời khuyên tồi như tạo sản phẩm, dịch vụ chưa có ai làm, hay ngành kinh doanh ít đối thủ hoặc tạo riêng một thị trường. Nhưng theo tôi thì hãy nên làm ngược lại: chọn ngành có nhiều đối thủ cạnh tranh, điều này chứng tỏ có nhiều người đã kiếm được tiền, ta chỉ cần tạo sự khác biệt với họ. Chọn ý tưởng đã có sẵn ít nhất 100 năm mà mọi người đã hiểu, đã thấm nhuần vì tạo một quan niệm mới rất tốn kém, đồng thời chú ý quan tâm đến khách hàng. Tiếp đến là tạo một thị trường ngách, giành được khách hàng bằng cách cung cấp cho họ giá trị cộng thêm đối với mức giá hiện hành mà không tăng phí trực tiếp, không giảm hệ số biên lợi nhuận gộp.

Bạn đừng nghĩ rằng mua một công ty sẵn có sẽ giảm rủi ro, tiết kiệm tiền bạc, nhanh đạt mục tiêu, điều đó không đúng với người khởi nghiệp. Bạn nên xây dựng một doanh nghiệp mới của chính mình, vì qua đó, bạn sẽ có được những bài học, những kinh nghiệm rất bổ ích và rất cần thiết trong kinh doanh.

Tiếp đến, bạn phải xây dựng kế hoạch kinh doanh, nhiều người sai lầm cho rằng, bản kế hoạch chỉ nhằm mục đích để huy động vốn, nhưng tiền không phải là thứ đầu tiên bạn cần. Bản kế hoạch được viết là cho chính bạn, bao gồm những vấn đề rất quan trọng là ý tưởng kinh doanh, cách làm, giá cả, khách hàng, doanh thu. Hãy kiểm tra và suy tính thật kỹ trước khi huy động vốn. Hãy chăm chỉ tìm hiểu, và quan trọng hơn bạn sẽ biết cách sử dụng vốn tốt hơn, làm tăng mạnh khả năng duy trì vốn đến khi không cần nó nữa, việc kinh doanh có thể tự chu cấp vào dòng tiền mặt tự thân, đó chính là mục tiêu của bạn.

Bạn nên nhớ rằng, có một nguồn lực lớn khác mà khi bạn đánh mất, bạn sẽ không bao giờ lấy lại được nữa. Thậm chí, nó còn quan trọng hơn cả tiền. Đánh mất nó khiến bạn phải trả giá bằng cơ hội nhận ra giấc mơ của mình. Nguồn lực đó là thời gian. Bạn nên cẩn thận để không lãng phí nó. Không nóng vội nhưng bạn phải tìm mọi cách để thực hiện công việc với thời gian ngắn nhất. Bạn không thể chỉ ngồi cầu nguyện để đạt được mức doanh thu cần thiết, bạn sẽ mất nhiều thời gian khiến bạn bỏ cuộc trước khi sử dụng cạn kiệt nguồn vốn.

Chương 4 - Tiền nằm ở đâu?

Trước khi huy động vốn từ người khác, bạn cần lập kế hoạch chiến lược đầu tư cẩn thận như kế hoạch kinh doanh, nghiên cứu thị trường, và cần nghiên cứu hạn mức đầu tư của các nhà đầu tư và điều họ đang tìm kiếm. Sẽ thật vô ích khi tiếp cận họ mà biết rằng những tiêu chuẩn của họ không hợp với nhu cầu của bạn.

Khi công ty đã đi vào hoạt động, bạn cần xây dựng mối quan hệ tài chính khác nữa - mối quan hệ với ngân hàng. Chỉ sử dụng tổ chức cho vay thế chấp tài sản khi bạn không thể có được số tiền bạn cần từ ngân hàng. Vì các ngân hàng tìm kiếm các công ty tốt để đầu tư, ngược lại, các tổ chức cho vay thế chấp tìm kiếm các công nợ tốt để thu tóm.

Ngân hàng có thể quyết định từ bỏ bạn vào một ngày nào đó vì một trong những sai lầm của bạn như: nộp báo cáo tài chính muộn, hồ sơ của bạn không hoàn chỉnh, bạn sẽ gây ra vấn đề cho ngân hàng, vận hành dựa trên ngân sách chưa thu hồi, không có thái độ hợp tác - thay vì cung cấp cho ngân hàng các thông tin cần thiết, bạn thoái thác và đưa ra những phản hồi qua www.nhuongquyenvietnam.com

loa. Khi không cần sự trợ giúp, bạn xao lãng mối quan hệ, khi bạn cần sự trợ giúp của họ thì mọi chuyện đã quá muộn.

Có những thời điểm việc vay tín dụng trở thành khó khăn, thật may mắn nếu bạn có được một ngân hàng thân thiết.

Chương 5 - Những con số thần kỳ

Khi mới khởi nghiệp, bạn hãy tính toán doanh thu hàng tháng và hệ số biên lợi nhuận gộp của bạn bằng tay. Tra cứu các con số bằng tay là cách tốt nhất để học và hiểu ngôn ngữ của chúng. Chỉ khi bạn đã thành thạo việc này bạn có thể xử lý số liệu bằng máy tính.

Có nhiều công ty, mặc dù công việc kinh doanh đang tiến triển tốt với một số sản phẩm cũng như một số khách hàng, số doanh thu tăng đều, nhưng họ vẫn gặp vấn đề trong việc thanh toán hóa đơn chi phí mỗi tháng, thường xuyên thiếu hụt tiền mặt mà không hiểu lý do tại sao. Nguyên nhân của vấn đề đó có thể là dù doanh thu tăng nhưng không kiếm được mức lợi nhuận gộp đủ để trang trải các chi phí, hoặc số tiền mặt không đi thẳng vào tài khoản ngân hàng mà đi vào chỗ khác.

Các con số sẽ giúp bạn trả lời cụ thể vấn đề trên. Chúng có khả năng giúp bạn cảnh báo những vấn đề cần điều chỉnh cũng như những vấn đề tiềm năng, để từ đó bạn có thể đưa ra những quyết định kịp thời. Khi mới khởi nghiệp, bạn phải linh hoạt, phải lắp ráp từng mảng về doanh thu, hệ số biên lợi nhuận, chi phí của từng công việc kinh doanh, từng sản phẩm. Toàn bộ bài tập này không mất nhiều thời gian lắm, nhưng lập tức bạn thấy rõ bạn kiếm được bao nhiêu tiền, chúng đến từ đâu và đi về đâu.

Thực tế, những doanh nhân giỏi đều có những con số chủ đạo nhất định, họ theo dõi hàng ngày, hàng tuần và biết ngay công việc kinh doanh của họ diễn ra như thế nào trước khi có bản báo cáo kinh doanh.

Chương 6 - Nghệ thuật thương lượng

Phần lớn công việc kinh doanh đều là việc thương lượng các vấn đề, vì vậy bạn phải hiểu được quy trình của nó.

Trước hết, trong một tình huống thương lượng, bạn phải giữ không cho những người khác đoán được ưu tiên của bạn, nếu không bạn sẽ phải chấp nhận một thỏa thuận ít lợi hơn.

Nguyên tắc tiếp theo là trước tiên phải thương lượng vấn đề ưu tiên số hai, sự nhượng bộ ban đầu của bạn trong điểm thương lượng này sẽ cho bạn thêm sức mạnh khi đặt ưu tiên số một lên bàn đàm phán.

Nguyên tắc quan trọng trong quy trình thương lượng là gặp mặt trực tiếp người đứng đầu. Để đạt được thứ bạn muốn, trước tiên bạn phải biết được đối tác của mình muốn gì. Do đó, phải lắng nghe, lắng nghe bằng cách tuân thủ hai quy luật: không có định kiến và giả định mọi người trong phòng đều thông minh hơn bạn. Thực hiện thói quen tư duy là đặt câu hỏi về những gì

bạn nhìn thấy được, đánh giá những yếu tố ẩn bên dưới, và tìm hiểu điều gì đang thực sự diễn ra.

Tuy nhiên, mọi cuộc thương lượng không phải bao giờ cũng kết thúc trong sự vui vẻ của cả hai phía mà đôi lúc trở thành sự đối đầu. Nhưng, thỏa thuận tốt nhất trên thế giới là khi mọi người ra về với một chút không vui. Trong trường hợp này, bạn phải ngăn cảm xúc chi phối các quyết định kinh doanh. Bạn không được nóng giận hoặc có ý định trả thù. Bạn phải tìm kiếm giải pháp chứ không phải gây ra những rắc rối. Có như vậy bạn sẽ tiết kiệm được rất nhiều tiền: chi phí hầu tòa, luật sư, thời gian, sự bức bối và xao lãng trong công việc.

Chương 7 - Bắt đầu một thương vụ

“Bạn không hỏi thì bạn không có”. Câu nói này ẩn chứa một bí mật để trở thành một người bán hàng giỏi. Quan điểm của tôi là cứ thử và xem chuyện gì sẽ xảy ra. Nếu tôi có được cái tôi muốn thì rất tuyệt, nhưng nếu không thì tôi mỉm cười và ra đi. Người bán hàng phải vượt qua nỗi sợ hãi bị từ chối. Nhưng tôi luôn không sợ hãi về việc nhận được câu trả lời “không”. Câu trả lời “không” chỉ đơn thuần là một cơ hội không thể xảy ra, tôi không quan tâm và không buồn phiền.

Bạn lịch sự, chăm chú lắng nghe, không lùi bước. Bạn vẫn tiếp tục đàm phán đến khi đối tác đồng ý.

Bạn phải tìm ra chính xác bạn có cái gì mà người khác muốn mua. Điều đó nghĩa là tìm ra ngành kinh doanh thật sự của bạn. Ví dụ, Fred là chủ công ty cung cấp cá cho các nhà hàng, mới nhìn cứ nghĩ Fred kinh doanh cá, nhưng Fred nói: “Thật ra tôi kinh doanh ngân hàng, tôi cấp các khoản vay cho các nhà hàng dưới dạng cá, họ sẽ thanh toán chậm, sau đó, họ không chỉ trả cho tôi tiền mua cá mà còn cả khoản tín dụng tôi gia hạn. Tôi đã tính chi phí tín dụng đó vào giá bán”. Thông thường bạn sẽ khám phá ra thị trường ngách sau khi đi vào kinh doanh, bạn sẽ nhận thấy rằng ngành kinh doanh thật sự của mình không phải là ngành kinh doanh mà bạn đang tiến hành.

Bên cạnh đó, danh tiếng tốt có khả năng thu hút khách hàng, tìm hỗ trợ tài chính, giao dịch, giúp công ty thành công. Để có được danh tiếng cần tuân thủ các nguyên tắc: không bao giờ nói xấu các đối thủ cạnh tranh. Cũng đừng nên trở thành kẻ bại trận cay cú khi bị giành mất khách hàng, mà nên tỏ ra luôn luôn dễ tính. Có được sự tôn trọng của đối thủ là điều vô cùng quan trọng, thỉnh thoảng sự tử tế cũng được đền đáp.

Chương 8 - Thương vụ tốt, thương vụ xấu và thương vụ nên từ bỏ

Khi bị ám ảnh bởi doanh thu, bạn thường nghĩ rằng mọi thương hiệu đều tốt, quy mô càng lớn càng tốt. Thật ra, quy mô không quan trọng bằng lợi nhuận gộp. Quá nhiều thương vụ với hệ số lợi nhuận gộp thấp có thể khiến bạn phá sản.

Nhiều người nghĩ, họ nên tập trung với khách hàng lớn. Nhưng, khách hàng nhỏ là trụ cột giúp doanh nghiệp vững chắc ổn định và sinh lợi. Vì: họ trả giá cao hơn, họ không có sự lựa chọn,

họ không có lợi thế thương lượng như khách hàng lớn. Nếu bạn đối xử với họ tốt họ sẽ ở lại với bạn mãi mãi vì họ có tâm lý ít muốn thay đổi. Ngược lại, với một khách hàng lớn, bạn sẽ phụ thuộc vào họ, bạn sẽ lo lắng khi tái ký hợp đồng, họ sẽ chi phối bạn về giá cả, khi họ bỏ đi bạn sẽ gặp nhiều rắc rối.

Tuy nhiên, khi bạn chưa có được điều kiện để bắt đầu với nhiều khách hàng nhỏ, bạn xây dựng doanh nghiệp dựa trên doanh thu từ một vài khách hàng lớn, điều này không có gì sai trái. Nhưng bạn phải lập tức mở rộng và đa dạng hóa bằng những khách hàng nhỏ.

Bạn phải chiến thắng lòng trung thành của khách hàng, nếu bạn chỉ nêu lý do sản phẩm, dịch vụ tốt hơn đối thủ thì vẫn chưa đủ. Bạn phải chứng minh cho họ thấy. Bạn phải lắng nghe khách hàng, tập trung tìm kiếm thứ khách hàng muốn. Bạn không lo lắng đến việc giành được các thương vụ mà chỉ quan tâm đến việc khiến cho khách hàng có cảm giác họ được lắng nghe. Thông tin phải luôn đúng và chính xác, nhưng bạn có thể nhấn mạnh những phần mà khách hàng quan tâm nhất. Khi họ ra về với cảm giác vui vẻ và dễ chịu, doanh thu sẽ tự đến.

Khi có cơ hội để bán chiết khấu công suất thừa, hầu hết mọi người đều khó lòng từ chối. Nhưng đó thật sự là một sai lầm nghiêm trọng, một sai lầm chết người, và bạn đang bước vào con đường phá sản. Vì, bạn đã tạo nên một đối thủ cạnh tranh nữa, đó là chính bạn, và mức giá rẻ hơn sẽ giành phần thắng chỉ là vấn đề thời gian. Hiển nhiên, một vài trường hợp bán chiết khấu công suất thừa có hiệu quả với điều kiện bạn và khách hàng phải thống nhất thời gian chiết khấu và bạn phải có khả năng giải thích thỏa thuận này đối với khách hàng khác. Trên thế giới này, có những người muốn nhiều hơn cái mà bạn có thể cung cấp với số tiền của họ, việc thương lượng khó khăn, chỉ có một từ bạn sử dụng: “không”!

Chương 9 - Khách hàng cần giữ chân

Sẽ rất khó phát triển kinh doanh nếu bạn phải liên tục thay thế khách hàng. Nếu bạn mất vài khách hàng cũ, thì lượng thời gian, sức lực, tiền bạc tiêu tốn để kiếm khách hàng mới sẽ nhiều gấp đôi so với chi phí để giữ chân các khách hàng cũ đó.

Ngoài việc tìm hiểu những điều cần biết về khách hàng, bạn phải thể hiện thành ý làm bất cứ điều gì cần thiết nhằm đảm bảo khách hàng sẽ hài lòng khi ký kết. Mỗi quan hệ đó sẽ phai nhạt nếu không được nuôi dưỡng thường xuyên. Cách thực hiện là giáo dục khách hàng về ngành kinh doanh của bạn, giúp khách hàng tiết kiệm tiền bạc bằng cách thay đổi phương thức hoạt động, giúp khách hàng trở thành người mua hàng khôn ngoan và thông minh hơn. Nên đối xử với khách hàng cũ như khách hàng mới. Chúng ta có xu hướng thay đổi cư xử sau một thời gian cộng tác, đó là cách nhanh nhất để mất khách hàng.

Thị trường thay đổi, công nghệ thay đổi, nhu cầu mong muốn của khách hàng cũng thay đổi, nếu bạn luôn cập nhật thông tin, bạn sẽ tiến nhanh hơn đối thủ. Trên cơ sở đó, trong việc xây dựng mối quan hệ với khách hàng, điều quan trọng là phải ghi nhớ vai trò quyết định của bạn với tư cách là chủ doanh nghiệp. Bạn có thể tiếp xúc trực tiếp với khách hàng để tạo sự tin cậy, tôn trọng và thiện chí đặc biệt của công ty bạn.

Chương 10 - Những hành động khiến khách hàng rời bỏ công ty

Giá cả luôn đóng một vai trò quan trọng trong mối quan hệ với khách hàng. Không cách nào dễ đánh mất khách hàng hơn việc đột ngột tăng giá cao.

Chi phí của bạn tăng lên, một vài chi phí luôn tăng theo thời gian, hệ số biên lợi nhuận gộp của bạn đang thu hẹp lại, nếu không tăng giá sẽ không còn một lựa chọn nào khác. Tuy nhiên, bạn sẽ gặp phải phản ứng từ phía khách hàng, nó đẩy mối quan hệ quan trọng nhất của bạn vào rủi ro. Đối mặt với sự phản đối, nhiều chủ doanh nghiệp cảm thấy nên hủy bỏ việc tăng giá, hoặc ít nhất trì hoãn nó càng lâu càng tốt. Cả hai giải pháp đều sai lầm, vì bạn sẽ không thể tiếp tục kinh doanh, không thể thanh toán các hóa đơn và công ty tiến dần đến phá sản.

Một vài loại phí có đời sống riêng của chúng, bạn nên theo dõi chúng sát sao để tăng giá định kỳ một cách hợp lý, mức tăng giá không nhất thiết phải cao, làm sao cho khách hàng cảm thấy có thể chấp nhận được.

Thường công ty bạn tự đặt ra một số luật lệ, mục đích để hạn chế rủi ro, ngăn ngừa những sai phạm, duy trì tiêu chuẩn hay lập ra khi mắc phải sai lầm. Khi thiết lập một luật lệ, công ty đều có ý định tốt, nhưng luật lệ đừng làm tổn thương đến việc kinh doanh. Có thể chỉ vì một khách hàng không tốt mà ta đưa ra qui định để hạn chế những khách hàng khác, kết quả dẫn đến dịch vụ khách hàng kém chất lượng. Vì vậy, phải kịp thời hủy bỏ những luật lệ tệ hại, sai lầm có thể đưa đến hậu quả là khách hàng sẽ quay lưng với bạn.

Chương 11 - Quyết định tăng trưởng

Kế hoạch cuộc đời phải được xem xét trước khi tập trung vào kế hoạch kinh doanh, vì kinh doanh chỉ là phương tiện để đi đến đích. Một số người chỉ chú tâm muốn phát triển công ty càng nhanh càng tốt, và sẵn sàng hy sinh nhiều thứ trong quá trình đó, thậm chí cả gia đình họ. Khát khao tăng trưởng thường khiến con người phạm sai lầm. Không có lối tắt nào trong kinh doanh.

Nếu bạn có một doanh nghiệp thành công, thì khát khao mở rộng nó là hoàn toàn tự nhiên. Khi gặp thất bại trong kinh doanh, bạn có thể nhìn lại, rút ra những bài học kinh nghiệm. Nhưng để tìm ra lý do vì sao một ý tưởng kinh doanh nào đó thành công là rất khó, nếu không muốn nói là không thể. Nếu bạn không thật sự biết điều gì khiến bạn thành công, bạn phải cẩn thận với chiến lược mình đang áp dụng. Có đôi lúc bạn sẽ đánh mất những giá trị mà bạn đã khổ công xây dựng.

Thực tế, đôi lúc các công ty nhỏ thực sự có lợi thế rõ rệt so với những công ty lớn. Cạnh tranh với một công ty lớn dễ hơn với một công ty nhỏ được điều hành tốt. Lợi thế công ty nhỏ là linh hoạt hơn, tập trung cao, liên kết chặt chẽ, người chủ luôn hiện diện và tham gia hoạt động.

Đối thủ cạnh tranh hàng đầu của tôi không phải là những gã khổng lồ mà là những chuyên gia, những người điều hành kinh doanh giống như tôi. Và họ đã đánh mất lợi thế cạnh tranh đó khi sáp nhập thành một công ty lớn hơn.

Chương 12 - Trở thành ông chủ

Trong vai trò làm chủ, xét cho cùng, bạn và nhân viên cùng nhau làm việc trong một môi trường khác nghiệt, vật lộn để tồn tại, cùng phiêu lưu hồi hộp, dựa vào nhau để sống sót. Đó là cảm giác tuyệt vời của tình bằng hữu. Vậy họ có thể trở thành bạn bè ngoài xã hội không?

Người ta thường phạm sai lầm khi nhận vai trò làm chủ: một là liên quan đến mối quan hệ với nhân viên, hai là liên quan đến công việc mà họ đang thực hiện.

Theo tôi, để là người chủ tốt bạn cần tạo khoảng cách nhất định với nhân viên, đừng để cảm xúc ảnh hưởng đến công việc. Nhân viên không nên là bạn bè xã hội của bạn hay bạn bè xã hội không là nhân viên của bạn. Bạn phải tôn trọng nhân viên. Bạn có thể cùng cười, khóc, vui, buồn cùng họ, nhưng đừng bao giờ quên đó là mối quan hệ kinh doanh.

Kinh nghiệm bản thân, một lần tôi thăng chức cho một nhân viên rất thân thiết, anh ta là bạn của tôi, chỉ có điều anh không đủ kỹ năng cần thiết để thành công trong vai trò đó. Tôi cay đắng nhận ra mình đã phạm sai lầm lớn. Lần khác, liên quan đến người điều vận chính của tôi, anh ta như là người trong gia đình, về sau tôi gặp anh ăn cắp của công ty, trước khi đối mặt với anh ta, tôi đã về nhà và khóc. Từ đó tôi nhận được nguy cơ khi quá gần gũi nhân viên.

Cảm giác bị phản bội luôn mang tính phá hoại, những tình huống trên làm bạn cảm thấy đơn độc, không còn tin người khác, dẫn đến những quyết định tệ hại trong kinh doanh. Đó là một phản ứng sai lầm.

Những sự việc trên có thể xuất phát từ quy trình kinh doanh của bạn, bạn phải tìm ra nó để khắc phục, phải cải tiến hệ thống của bạn. Hầu hết mọi người đều thật thà, bạn sẽ hủy hoại bản thân và những người trung thực đó nếu bạn bắt đầu điều hành công ty như bạn không còn tin tưởng ai nữa, như thế là bạn đi đến sai lầm thứ hai. Cứ chuyển giao việc điều hành công ty cho các nhà quản lý mà bạn tin tưởng và bạn tìm những cách khác mà bạn có thể đóng góp cho công ty.

Chương 13 - Công việc duy nhất không thể giao phó

Để có được một đội ngũ tốt cho công ty không phải chỉ tuyển những người giỏi, lương hậu hĩnh, phúc lợi tốt, mà còn cố gắng dự đoán tốt nhất khi tuyển dụng và tạo cơ hội cho họ thể hiện. Nhưng công cụ tuyển dụng mạnh mẽ nhất của bạn là văn hóa công ty, dựa vào nó bạn sẽ có khả năng kiểm soát tốt nhất. Tiền và phúc lợi đóng vai trò đáng kể, nhưng bạn không thể giữ những người giỏi chỉ bằng lợi ích tài chính, vì sẽ có công ty khác đưa ra đề nghị tốt hơn. Không ai trung thành với một khoản thù lao nhưng họ sẽ vô cùng trung thành với công ty mà họ tự hào.

Vậy làm thế nào để xây dựng văn hóa công ty? Trước hết là sự tin tưởng lẫn nhau, minh bạch trong luật lệ, nhân viên cần biết bạn kỳ vọng điều gì ở họ và ngược lại họ trông đợi điều gì. Yếu tố thứ hai là đánh giá cao đóng góp của nhân viên và bạn cần tỏ lòng biết ơn họ. Yếu tố thứ ba

là làm cho họ tin rằng họ thuộc về một cộng đồng và cộng đồng của họ đang làm điều tốt đẹp cho xã hội, cho thế giới.

Chúng tôi thể hiện các điều đó bằng nhiều cách khác nhau: cấp tiền thưởng khi công ty đạt đến một mốc nhất định, tổ chức các buổi xem phim, hoạt động giải trí cho nhân viên và gia đình họ, trợ cấp thêm phí xe điện ngầm, tổ chức tập thể tham gia công tác từ thiện tặng quà cho các trường học dành cho các em tự kỷ, thiếu năng v.v...

Một cộng đồng nhỏ được hình thành và có những phong tục, truyền thống, cách ăn mặc và nói chuyện cũng như quy cách cư xử bắt thành văn đặc thù. Văn hóa như thế không chỉ giúp nhân viên gắn bó với nhau mà những người bên ngoài cũng sẽ nhận ra chất lượng hoạt động của công ty, và đó là niềm tự hào của các thành viên của nó về mái nhà chung của họ.

Một công ty không nên có nhiều hơn một văn hóa. Nếu cho phép các bộ phận có văn hóa riêng bạn sẽ gây ra sự lộn xộn và bè phái trong công ty. Trong bất kỳ tình huống nào văn hóa cũng có tác động trực tiếp đến tình hình phát triển cũng như tài chính của công ty.

Chương 14 - Bán hàng là môn thể thao đồng đội

Có bốn nguyên tắc để tuyển chọn nhân viên bán hàng. Một là dựa vào nguyện vọng của ứng viên. Có hai kiểu nhân viên bán hàng, một kiểu hướng đến kinh doanh cho bản thân, nghĩa là họ làm việc này với mơ ước có một doanh nghiệp riêng. Kiểu còn lại là họ làm việc này chỉ vì công việc. Điều tôi muốn là lực lượng bán hàng luôn ổn định, do vậy tôi tìm cách loại kiểu thứ nhất, vì tôi tuyển nhân viên bán hàng chứ không phải tuyển doanh nhân.

Quy tắc thứ hai là không thuê nhân viên bán hàng của đối thủ cạnh tranh. Mặc dù tuyển loại này như đi con đường tắt, tiết kiệm được nhiều thứ, nhưng qua kinh nghiệm tôi thấy họ gây ra nhiều rắc rối. Họ cho rằng họ tài giỏi, biết nhiều hơn tôi, luôn đạt kết quả tốt, họ có nhiều mách lới tìm những thương vụ chớp nhoáng có lợi cho bản thân. Có lẽ đối thủ cạnh tranh có lý để họ ra đi. Mua thị phần bằng cách tuyển các đối tượng này không có lợi cho danh tiếng của bạn.

Quy tắc thứ ba là chúng tôi không thuê những người mới ra trường, có gì đó không ổn trong công việc thật sự đầu tiên của họ, gần như không có một ai hài lòng với công việc của họ, cho nên họ chỉ ở thời gian ngắn rồi chuyển chỗ làm.

Quy tắc thứ tư là không bao giờ tôi thuê một siêu sao bán hàng hay còn gọi là chiếc máy bán hàng. Họ làm đủ mọi thứ để có được khách hàng để rồi sau đó đem lại rắc rối về công nợ, hứa hão và không giữ đúng cam kết với khách hàng, khách hàng cảm thấy bị lừa dối và chúng tôi phải chịu trách nhiệm.

Hầu hết các doanh nghiệp áp dụng công thức trả công cho nhân viên bán hàng bằng hoa hồng doanh thu, thật là rắc rối. Điều này dẫn đến nhân viên bán hàng là một nhóm riêng. Những mâu thuẫn trong nội bộ bán hàng cũng nảy sinh về khách hàng, về khu vực, về trách nhiệm. Không tạo được sự gắn kết. Tôi từ bỏ hệ thống trả công bằng hoa hồng mà chỉ trả lương và tiền thưởng hàng năm. Nhân viên bán hàng phải hỗ trợ lẫn nhau. Tôi muốn toàn bộ nhân viên bán

hàng là một đội. Thậm chí kế toán, nhân viên kho vận cũng đều có trách nhiệm với công việc bán hàng, họ có tác động gián tiếp đến việc tìm kiếm khách hàng mới. Bán hàng là một hoạt động tập thể và có tính đồng đội, mặc dù làm được như vậy là một quá trình và nỗ lực rất lớn.

Chương 15 - Ai đó hãy cứu tôi

Mỗi chúng ta đều có những thời điểm rất cần ai đó để trò chuyện, lắng nghe và đưa ra ý kiến về một góc nhìn khác vì có nhiều yếu tố sẽ ngăn cản chúng ta nhìn rõ điều mình phải làm. Nếu bạn không có nhu cầu đó, thì thêm một quan điểm nhìn nhận vẫn tốt hơn.

Bạn có thể có một sai lầm và bạn có thể nhìn thấy sai lầm ấy trong một phạm vi, nhưng không liên hệ nó với những gì xảy ra trong phạm vi còn lại, do đó bỏ qua những giải pháp khác. Bạn có xu hướng tìm đến giải pháp mà bạn cảm thấy thoải mái nhất, phù hợp với tính cách và kỹ năng của mình. Cho nên, đôi khi giải pháp chưa thật sự đúng đắn để giải quyết vấn đề.

Vì vậy, bạn cần tìm một lời khuyên. Kế toán viên rất giỏi giải thích những việc đã xảy ra trong quá khứ, họ giỏi tính toán về thuế. Nhưng đừng xin ý kiến kinh doanh từ họ. Luật sư có tài bàn về công việc liên quan, đến pháp lý, hệ quả tiềm ẩn của một quyết định hoặc hành động. Luật sư không thể cho bạn lời khuyên về kinh doanh.

Có rất nhiều chủ doanh nghiệp vừa bán công ty và chưa sẵn sàng nghỉ hưu, những doanh nhân tài năng, già kinh nghiệm, họ sẽ cho bạn những lời khuyên giá trị trong kinh doanh hoặc họ sẽ hướng dẫn, cố vấn cho bạn khi bạn có nhu cầu.

Chương 16 - Khi học trò sẵn sàng, thầy giáo sẽ xuất hiện

Tôi có vô số người thầy trong sự nghiệp của mình. Họ đều dạy cho tôi những bài học giúp tôi cải thiện bản thân và công việc kinh doanh.

Vào giữa thập niên 1990, trong một chuyến đi Jordan được quý Simon Wiesenthal sắp xếp, tôi là một thành viên trong đoàn được tiếp kiến Quốc vương Hussein và hoàng hậu Noor. Bảy thành viên chúng tôi được sắp xếp ngồi theo thứ tự trên bàn dài chờ đợi. Vài phút sau, nhà vua và hoàng hậu đi vào, ngài đi dọc theo hàng tiếp kiến, chào từng người, khi đến bên tôi, ngài bảo: “Ồ! Ông Brodsky, ta biết ông là một doanh nhân ở New York”. Ngài tuần tự như vậy với mọi người. Tôi vô cùng hãnh diện và vui mừng khi nghĩ nhà vua biết tôi là ai và làm gì. Ngài có gần 30 cuộc gặp như thế mỗi tuần, ngài đều chuẩn bị giống như những gì ngài đang làm với chúng tôi. Sau thời gian trò chuyện với chúng tôi, cuối cùng nhà vua nói: “Ta rất tiếc, nhưng ta có một cuộc hẹn khác phải đi ngay. Cám ơn tất cả các ông đã đến đây. Hãy để ta tiễn các ông ra xe”. Nhà vua đã tiễn chúng tôi ra tận xe. Cám ơn vua Hussein, ngài đã cho tôi một bài học. Tại sao tôi không thể làm điều này với những khách hàng đến thăm mình?

Lần khác, tôi đến cửa hàng Princeton, tôi ghét mua sắm, chỉ thích quan sát. Anh nhân viên bán hàng không vội vã, anh thân thiện, thoải mái khiến tôi có cảm giác anh thật sự muốn giúp tôi lựa chọn trang phục thích hợp nhất. Tôi mua hai bộ vest, một áo khoác thể thao và yêu cầu gửi hàng về văn phòng. Chúng tôi cảm ơn lẫn nhau và tôi ra về. Ba hôm sau tôi nhận được lá thư

nhỏ từ người bán hàng, viết tay, anh cảm ơn và bày tỏ niềm vui khi giúp đỡ tôi. Tôi đưa bức thư cho vợ tôi xem: “Tuyệt không này!”, cô ấy nói: “Bài học hay, chúng ta bắt đầu làm điều này thôi”. Từ đó vợ tôi viết những bức thư cá nhân bằng tay, cho tất cả các khách hàng mới.

Để có mối quan hệ lâu dài, bạn cần làm những việc nho nhỏ như thế để xây dựng lòng trung thành, niềm tin, nó hơn hẳn những thứ cơ bản dựa trên giá cả, dịch vụ và lợi ích.

Chương 17 - Đồng hành cùng gia đình Stone

Sau khi khởi nghiệp được bốn năm rưỡi, gia đình Stone bước qua một bước ngoặt mới: Họ quyết định thuê nhân viên bán hàng để hỗ trợ vì họ không thể gánh vác hết công việc.

Việc thuê thêm nhân viên bán hàng - đặc biệt là người đầu tiên đặt ra nhiều thách thức: Bạn cần đảm bảo anh ta có đủ thời gian để thành công. Bạn phải tích lũy đủ tiền để trả lương cho nhân viên mới trong vòng một năm trước khi có ý định tuyển, để đảm bảo sự tồn tại của bạn nếu bất trắc xảy ra, và phải đào tạo họ một cách đúng đắn. Thuê một nhân viên bán hàng nghĩa là bạn đang đầu tư và bạn có quyền kỳ vọng một mức lợi nhuận trên sự đầu tư đó một cách hợp lý, đào tạo là cách tốt nhất để giải quyết vấn đề đó. Sau đó giữ cho họ sự tập trung và có động lực. Thế là sau bảy năm, gia đình Stone đã vươn đến giai đoạn chín muồi khi họ tuyển thành công một nhân viên bán hàng theo các yêu cầu như vậy.

Khi môi trường kinh doanh đột ngột thay đổi, đặc biệt internet đã tạo ra hàng loạt thách thức và cơ hội mới. Gia đình Stone phát triển kỹ năng bán hàng qua internet, họ đã tiếp cận tốt hơn với khách hàng tương lai, họ có nhiều thời gian bán hàng hơn, tiếp cận khách hàng một cách rẻ hơn, nhanh hơn và dễ dàng hơn, mở rộng được thị trường. Công ty gia đình Stone phát triển ngày càng mạnh mẽ cũng từ sự nhiệt tình và lòng đam mê của họ.

Cuộc sống quá ngắn ngủi, đừng lãng phí thời gian của bạn, nếu bạn có niềm đam mê, bạn sẽ nhìn nhận công việc kinh doanh giống như một cuộc hành trình kỳ diệu và thú vị để trải nghiệm cuộc sống.

Người tóm tắt

Trần Phú An

www.nhuongquyenvietnam.com

www.facebook.com/nhuongquyenvietnam

(Like để nhận thêm nhiều cập nhật)

Chương trình được sự hợp tác của

