

Th.S. NGUYỄN CÔNG BÌNH

6 58. 02 2

CẨM NANG

DÀNH CHO CHỦ DOANH NGHIỆP

VỪA VÀ NHỎ

NHÀ XUẤT BẢN GIAO THÔNG VẬN TẢI

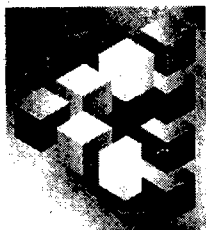
LỜI NÓI ĐẦU

Là một doanh nhân, có lẽ ai cũng phải trăn trở với các vấn đề tồn tại, phát triển, thay đổi và hoạt động điều hành hàng ngày của doanh nghiệp. Làm sao để doanh nghiệp không ngừng lớn mạnh? Marketing như thế nào? Quản lý con người như thế nào? v.v..

Nhà xuất bản Giáo Thông Vạn Tái giới thiệu quyển “ Cẩm nang dành cho chủ doanh nghiệp vừa và nhỏ ” do Thạc sĩ Nguyễn Công Bình biên soạn. Đây là một quyển sách cần thiết cho tất cả những ai đang hoặc sẽ là chủ doanh nghiệp. “ Cẩm nang dành cho chủ doanh nghiệp vừa và nhỏ ” cung cấp cho các chủ doanh nghiệp những kiến thức về tất cả các mặt điều hành và phát triển một doanh nghiệp, gồm:

- Nghệ thuật định giá và cạnh tranh với các đại gia.
- Các kỹ năng lãnh đạo để trở thành một chủ doanh nghiệp thành công.
- Các phương pháp tổ chức để đạt năng suất làm việc cao nhất.
- Các phương pháp marketing và bán hàng hiệu quả nhằm thu hút ngày càng nhiều khách hàng.
- Hệ chuẩn bị cho những tình huống ngoài dự kiến.

NXB GTVT



Chương 1

Tư duy như một doanh nhân

Đặc điểm chung của những doanh nhân thành đạt

- **Khả năng nhắm đích rõ ràng.** Bạn phải hiểu điều gì làm cho doanh nghiệp của bạn khác với đối thủ cạnh tranh. Phát triển một tầm nhìn và kiên trì theo đuổi nó, chứ không phải liên tục chuyển từ một ý tưởng lớn này sang một ý tưởng lớn khác. Nhiều doanh nhân thất bại chỉ vì họ mãi đi tìm ý tưởng kế tiếp hấp dẫn hơn hoạt động hiện tại của mình.

- **Kỳ vọng thực tế.** Nếu bạn bắt đầu chế độ ăn kiêng với kỳ vọng giảm mười cân mỗi tuần, bạn sẽ thất vọng và đầu hàng ngay. Khi mục tiêu của bạn phù hợp với thực tế hơn, bạn sẽ có khuynh hướng kiên trì theo đuổi và thành công hơn. Có rất ít người trở nên “giàu nhanh chóng”.

- **Sẵn sàng lập kế hoạch.** Những chủ doanh nghiệp thành công nhất là những người biết phát triển những nhóm mục tiêu rõ ràng và lập lộ trình để đạt mục tiêu. Họ khảo sát thị trường, sự cạnh tranh, và những hoạt động và sẵn sàng đối mặt với chướng ngại mà họ sẽ gặp.

- **Linh động và thích nghi.** Mặc dù bạn cần có kế hoạch cụ thể và sự tập trung rõ ràng, nhưng bạn cũng phải có sự linh động để đáp ứng với điều kiện thay đổi. Trong thương trường, cũng như trong cuộc sống, mọi thứ đều thay

đổi, và vài thứ chắc chắn sẽ đi sai hướng.

- **Khả năng chế ngự sức ép phải bán được hàng.** Ở vài mức độ, mỗi người chủ doanh nghiệp phải là người bán hàng. Bạn không thể e ngại phải phát triển khách hàng, động viên nhân viên, nuôi dưỡng những nhà cung cấp. Bạn không bắt buộc phải có kỹ năng này khi bạn khởi nghiệp, nhưng bạn phải phát triển những kỹ năng này để tồn tại trong kinh doanh.

- **Sẵn sàng làm việc siêng năng.** Không cần phải rao giảng điều này, kinh doanh có nghĩa là phải dành thời giờ để hoàn thành công việc.

- **Dứt khỏi mục tiêu cá nhân.** Tất cả chúng ta đều có nhiều mục tiêu cạnh tranh với nhau. Chúng ta muốn làm ra nhiều tiền nhưng phải ở nhà khi con cái bị bệnh. Chúng ta muốn có sự kiểm soát sáng tạo hoàn toàn nhưng chúng ta lại có nhiều loại sản phẩm và dịch vụ. Những mục tiêu này rõ ràng xung đột với nhau. Để thành công, bạn phải tập trung vào điều gì thật sự quan trọng và có thể đạt được.

- **Kinh nghiệm.** Bạn không cần phải điều hành General Motors mới đủ kinh nghiệm để bắt đầu kinh doanh xe cũ, nhưng bạn cần phải có vài kinh nghiệm có ý nghĩa, có liên quan, hoặc trong ngành đã chọn hoặc sử dụng loại kỹ năng mà bạn sẽ cần, trước khi bắt đầu mở công ty riêng của mình.

Điều gì gây cảm hứng cho bạn?

Khi nghĩ về doanh nghiệp của mình, bạn hy vọng điều gì cho doanh nghiệp đó? Làm ra thật nhiều tiền? Sử dụng sự sáng tạo của mình? Linh động hơn trong cuộc sống? Bạn muốn làm một mình hay lập công ty với các nhân viên khác? Bạn hy vọng công ty của mình phát triển to lớn hay bạn muốn công ty nhỏ?

Khi bạn xây dựng và phát triển doanh nghiệp của mình, điều quan trọng là bạn phải hiểu điều gì động viên bạn, để bạn có thể lập kế hoạch cho một công ty đáp ứng những nhu cầu cá nhân đó. Nếu khác đi, bạn sẽ dễ dàng kết thúc sự nghiệp bằng cách phá hủy một công ty thành công. Ví dụ, tôi đã gặp một nhà thiết kế thời trang có nhu cầu lớn về tính sáng tạo đã kết thúc đáng hổ thẹn khi công ty của bà ấy phát triển lớn đến nỗi bà không bao giờ có đủ thời giờ cầm cây bút chì. Bà bắt đầu phá hoại sự thành công của riêng mình chỉ với mục đích là trở lại với bảng vẽ.

Doanh nhân được động viên bằng điều mà người ta gọi là Bốn C: Creativity (Sáng tạo), Control (Kiểm soát), Challenge (Thách thức), và Cash (Tiền mặt). Dĩ nhiên, mọi người đều muốn tất cả với mức độ nào đó, nhưng biết được điều gì chúng ta muốn hoặc cần nhất có thể giúp chúng ta xây dựng công ty của mình để đạt mục tiêu tốt nhất.

Nên nhớ rằng đôi khi có sự trao đổi giữa những mục tiêu cá nhân. Muốn nhiều tiền hơn thường có nghĩa là ít kiểm soát hơn; ở trung tâm của quá trình sáng tạo có thể hàm ý là bạn cần một đối tác hoặc tăng trưởng chậm.

Chữ C nào động viên bạn mạnh nhất?

Bốn C:

- **Creativity (Sáng tạo).** Các doanh nhân muốn để lại dấu ấn của mình. Những công ty của họ không chỉ là phương tiện kiếm sống, mà còn là cách tạo ra những thứ mang nhãn hiệu của họ. Sự sáng tạo tồn tại dưới nhiều hình thức, từ thiết kế hoặc tạo ra một “điều” mới đến phát triển một quá trình kinh doanh mới hoặc một cách mới để bán hàng, đối đãi khách hàng, hoặc thưởng nhân viên.

Nếu bạn có một nhu cầu cao về sự sáng tạo, hãy chắc chắn rằng bạn vẫn còn nằm trong quá trình sáng tạo khi công ty phát triển. Bạn muốn định hình doanh nghiệp của mình sao cho nó không chỉ là một công cụ làm ra tiền, mà còn là một phương tiện duy trì sự kích thích tính sáng tạo của bạn và đóng góp nhiều hơn cho xã hội. Nhưng đừng cá nhân hóa quá nhiều công ty của bạn, nhất là khi công ty đó lớn. Hãy dành chỗ cho những người khác nữa, đặc biệt là cho những đối tác hoặc nhân viên then chốt, chia sẻ quá trình sáng tạo.

- **Control (Kiểm soát).** Hầu hết chúng ta đều khởi nghiệp vì chúng ta muốn kiểm soát nhiều hơn cuộc đời mình. Có lẽ chúng ta muốn kiểm soát nhiều hơn cách người khác thực hiện những ý tưởng hay của mình. Có lẽ chúng ta muốn, hoặc cần kiểm soát nhiều hơn giờ và điều kiện làm việc của mình để chúng ta có thể dành nhiều thời giờ hơn cho gia đình, cộng đồng, hoặc chơi gôn! Kiểm soát là một động lực thúc đẩy lớn cho hầu hết doanh nhân – thường quan trọng hơn tiền bạc. Nhưng bạn cần kiểm soát đến đâu – nhất là trên cơ sở ngày này qua ngày khác – ảnh hưởng trực tiếp đến quy mô công ty của bạn.

Nếu bạn muốn hoặc cần kiểm soát nhiều thời giờ của

bạn, bạn có thể cần giữ cho công ty nhỏ hơn. Trong một công ty lớn, bạn ít kiểm soát trực tiếp được nhiều quyết định.

Nếu là bạn là người cần sự kiểm soát, bạn vẫn có thể phát triển doanh nghiệp lớn hơn. Bạn cần phải xây dựng hệ thống truyền đạt thông tin và báo cáo để bảo đảm rằng bạn có đủ thông tin và có sự lãnh đạo cho sự phát triển và làm cho bạn thỏa mãn. Nếu bạn tìm nguồn vốn bên ngoài dưới hình thức những nhà đầu tư, hãy thấu hiểu bản chất của sự kiểm soát mà những nhà đầu tư của bạn có, và phải chắc chắn rằng bạn thấy dễ chịu với thỏa thuận này.

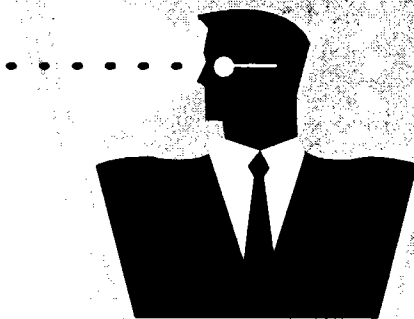
- **Challenge (Thách thức).** Nếu bạn khởi nghiệp hoặc mở rộng một doanh nghiệp, rõ ràng bạn thích sự thách thức – ít nhất cũng ở mức độ nào đó. Bạn có thể là người giải quyết vấn đề, người chấp nhận rủi ro, yêu thích việc hình dung ra những giải pháp cho các vấn đề hoặc thiết kế những nhiệm vụ mới. Những doanh nhân ưa chuộng thách thức có thể là những người thành công nhất, nhưng họ cũng gặp những kẻ thù tệ hại nhất của mình – bay từ chỗ này qua một chỗ khác, không bao giờ tập trung đủ lâu để thành công.

Nếu bạn có nhu cầu cao về sự thách thức trong đời doanh nhân của mình, điều quan trọng là phải phát triển những phương tiện tích cực để đáp ứng nhu cầu này, nhất là khi công ty của bạn được thành lập và gặp thách thức đầu tiên của sự khởi nghiệp. Nếu khác đi, bạn có thể thấy mình liên tục khởi đầu những dự án mới xao lãng khỏi những mục tiêu chung của công ty. Khi bạn lập kế hoạch cho công ty, hãy xác định những mục tiêu cá nhân, không những tạo ra cho bạn sự kích thích đầy đủ, mà còn gia tăng – thay vì xao lãng với – sự phát triển doanh nghiệp của bạn.

- **Cash (Tiền mặt).** Mọi doanh nhân đều muốn làm ra

tiền. Có thể chỉ vừa đủ tiền để tạo ra thu nhập chính đáng; có thể bạn cần nhiều tiền để mua một chiếc phản lực cơ. Số lượng mà bạn muốn hoặc cần ảnh hưởng đến cách bạn sẽ phát triển doanh nghiệp của mình. Bạn có cần những nhà đầu tư không và nếu có thì khi nào? Bạn có hy sinh sự kiểm soát để phát triển doanh nghiệp nhanh không?

Thông thường, sự kiểm soát là động lực thúc đẩy chính cho doanh nhân. Kiểm soát cũng có thể là khả năng ra quyết định, ảnh hưởng trực tiếp đến sự thành công của công ty, kể cả có sự linh động trong việc chọn ngày và giờ làm việc. Những người khác được động viên bởi mong muốn tạo ra điều mới, hoặc nghệ thuật hoặc phần mềm. Động lực thúc đẩy mạnh nhất của chủ doanh nghiệp phải là “Sự Thách Thức”, nên chủ một doanh nghiệp luôn luôn phải đặt mình trước những vấn đề quản trị mới. Nếu không như thế, mà chỉ được thúc đẩy bởi đồng tiền, sẽ thất bại.



Bạn có điều gì cần đạt được không?

Trên trang bìa của một tạp chí kinh doanh lớn chạy dòng tít: “Bạn có điều cần để khởi nghiệp chưa?” Trong bài đó, những doanh nhân tươi cười đã trả lời: “Bạn phải có cách tư duy cuồng nhiệt”; “Tôi không cần ngủ quá nhiều”; “Điều kỳ cục là, trong hầu hết trường hợp, bạn thất bại.”

Nếu kinh doanh có nghĩa là bạn phải là một người mất ngủ vì ám ảnh sợ thất bại, thì tại sao những người này lại tươi cười?

Thực tế là tạp chí này đã sai; bạn không cần phải là người nghiện làm việc mới có thể khởi nghiệp được. Hàng triệu doanh nhân điều hành thành công doanh nghiệp, và may mắn thay, họ không phải luôn bị công việc ám ảnh. Hầu hết doanh nhân đều có thời gian cho những mặt khác của cuộc sống – gia đình, cộng đồng, sở thích, tôn giáo, thể thao.

Vô số doanh nghiệp nhỏ thành công có thể không cần phải phấn đấu nằm trong Top 10, ngay cả Top 100, danh sách “những công ty tốt nhất”, nhưng những danh sách này hầu như chỉ tập trung vào yếu tố tài chính.

Nhưng nếu tiền bạc không phải là động lực cho hầu hết các doanh nhân, vậy, đa số các chủ doanh nghiệp nhỏ quan tâm đến điều gì?

- **Tạo ra điều đáng giá.** Điều này không phải là thuốc trị ung thư, có thể là một dụng cụ mới, một chương trình vi tính mới, một việc không tên giúp cho công việc trong ngành công nghệ của bạn trở nên dễ dàng hơn, hoặc một dịch vụ giúp con người cải thiện cuộc sống.

- **Sử dụng tài năng.** Hầu hết mọi người đều không thành lập công ty biểu diễn múa ba lê, nhưng có nhiều người

muốn mở nhà hàng vì họ nấu ăn giỏi, kinh doanh nữ trang vì họ thích thiết kế nữ trang, hoặc làm hoặc bán đồ gỗ vì họ khéo léo trong nghề mộc.

- **Dành nhiều thời gian hơn cho gia đình.** Trong thế giới hiện đại, thật khó cân bằng mong muốn hoặc nhu cầu sử dụng thời gian cho gia đình với hầu hết công việc. Nhưng bằng cách khởi nghiệp, bạn có thể linh động hơn, nên bạn có thể dành cả buổi trưa để đi theo đội hướng đạo của con gái mình hoặc đưa cha bạn đi khám bệnh.

- **Hãy là sếp của chính mình.** Nhiều người khởi nghiệp vì quá mệt mỏi nhìn các sếp ra những quyết định ngu ngốc hoặc làm việc trong những công ty mà họ có ít hoặc không có ảnh hưởng. Không phải mọi thứ đều trôi chảy khi bạn là sếp của chính mình, nhưng ít nhất bạn cũng biết được những sai lầm nào ảnh hưởng đến cuộc đời của bạn.

- **Tạo việc làm.** Nếu bạn muốn thế giới tốt đẹp hơn, một trong những điều mà bạn có thể làm là tạo việc làm tốt cho người khác. Có niềm tự hào chính đáng trong việc tạo dựng một doanh nghiệp đủ lớn cho người khác làm việc để họ nuôi gia đình, đi học, hoặc trả tiền thuê nhà. Và khi bạn đối xử công bằng với họ và tạo ra môi trường làm việc tích cực, bạn đã thực sự cải thiện thế giới.

Bạn không cần phải là một người hăng say làm việc mới khởi nghiệp được.

- **Làm một việc tốt hơn.** Không có gì thất vọng hơn là làm việc cho một công ty làm điều tệ hại. Hiểu rằng mình đang phục vụ cho một thị trường tốt hơn – cải tiến sản phẩm, cung cấp dịch vụ tốt hơn, cắt giảm chi phí, đối xử với nhân viên công bằng hơn – là một động lực lớn để khởi nghiệp.

• **Thoải mái khi làm việc.** Thoải mái ở đây, là có nhiều chủ động hơn trong điều kiện làm việc. Bạn có thể làm việc ở nhà, với trang phục bình thường hàng ngày, không phải đi lại xa xôi. Nhưng thoải mái trong công việc chắc chắn là một trong những động lực khi tôi khởi nghiệp.

Thực vậy, tạp chí kinh doanh nói trên xa rời thực tế kinh doanh của các doanh nghiệp Hoa Kỳ. Vài doanh nhân muốn – hoặc cần – là những người mất ngủ do ám ảnh thành công trong thương trường. Điểm chung mà những chủ doanh nghiệp nhỏ đều có là họ có động lực, tự lãnh đạo, sẵn sàng chấp nhận rủi ro, kiên định, và lạc quan.

Bạn có điều gì cần phải đạt được, bạn không thể kết thúc trên trang bìa của một tạp chí kinh doanh. Nhưng bạn có thể kết thúc bằng một công ty nhỏ tốt nhất ở đất nước của bạn : một công ty thỏa mãn nhu cầu của bạn và phản ánh những giá trị của bạn.

Cơ hội thành công của bạn

Sau khi cân nhắc cẩn thận mọi vấn đề, cuối cùng bạn quyết định khởi nghiệp. Nhưng khi bạn hào hứng công bố quyết định của mình tại buổi họp mặt gia đình, người anh vợ của bạn chỉ tay về phía bạn và nói bằng giọng nói nghi ngờ của anh ta rằng: “Năm mươi phần trăm doanh nghiệp thất bại trong năm năm đầu tiên đấy. Hãy liệu mà kinh doanh.”

Bạn có nhiều cơ hội thành công hơn người ta nghĩ. Đó là vì những thống kê mà bạn biết về những thất bại trong kinh doanh luôn luôn có nghĩa là doanh nghiệp đóng cửa. Trong nhiều trường hợp, kinh doanh không thất bại, mà chỉ thay đổi.

Ví dụ, tôi đã có công việc tư vấn thành công của riêng mình trong nhiều năm. Cũng giống như đa số các ông chủ khác, tôi đã báo cáo thu nhập doanh nghiệp của mình khi khai thuế thu nhập cá nhân, bằng cách sử dụng số an sinh xã hội của riêng mình. Khi tôi thành lập công ty, thì doanh nghiệp có mã số thuế riêng, và tôi ngừng nộp đơn “Loại C” trên bản khai báo thuế. Điều này có nghĩa là doanh nghiệp đầu tiên của tôi có thể xuất hiện trong bản báo cáo như một “bản khai tử” doanh nghiệp ngay cả trên thực tế nó ngày càng lớn ra.

Để diễn giải thêm, nhà văn Mark Twain đã nói: “Tin đồn về cái chết của tôi ngày càng mạnh.”

Nói chung, các doanh nghiệp không chết hoặc thất bại; chỉ có những người chủ đóng cửa chúng vì những lý do không liên quan đến việc doanh nghiệp có đang làm ra tiền hay không.

Hãy xét trường hợp các nhà hàng. Nhà hàng thường có

tỷ lệ “thất bại” cao. Bạn thường nghe 90% nhà hàng thất bại trong năm đầu.

Trong một nghiên cứu ở Đại học Columbus bang Ohio, giáo sư H.G. Parsa đã theo dõi những nhà hàng mới từ năm 1996-1999. Trong năm đầu tiên, 26% đóng cửa. 19% đóng cửa trong năm thứ hai, và 14% trong năm thứ ba. Cộng chung 59% nhà hàng đóng cửa trong ba năm.

Doanh nghiệp thường không chết hoặc thất bại; chỉ có những người chủ đóng cửa chúng vì những lý do không liên quan đến tiền.

Ngày nay, mặc dù những con số này lớn hơn tỷ lệ thất bại 90% đã bàn ở trên, nhưng không phải là sáu trên mười nhà hàng đóng cửa trong ba năm.

Tuy nhiên, Giáo sư Parsa thấy những lý do khác lý do kinh tế làm cho các chủ doanh nghiệp quyết định đóng cửa. Họ liệt kê sự lỳ lợn, sức khỏe kém, và quan trọng nhất là họ không muốn mất nhiều thời gian cần thiết như là những lý do đóng cửa.

Nói cách khác, họ có lý do mà Tiến sĩ David Birch, cựu giám đốc công ty khảo sát chuyên nghiên cứu những dữ kiện của công ty nhỏ, gọi là hội chứng “Tôi Không Có Ý Tưởng”. Những doanh nhân bất đắc dĩ này chỉ không nhận ra mức độ cam kết để điều hành một doanh nghiệp.

Sau khi điều hành doanh nghiệp một hoặc hai năm, nhiều người khám phá ra nỗ lực này lớn hơn họ dự tính. Đột nhiên, họ là những người giữ sổ sách, tìm khách hàng, trả hóa đơn. Khi đối mặt với thực tại, nhiều người quyết định trở lại với những công việc dễ dàng hơn, và họ đóng cửa doanh nghiệp.

Tiến sĩ Birch đã nói:

“Về mặt lịch sử khoảng 95% kết thúc kinh doanh là vì tình trạng tài chính của công ty bắt buộc phải đóng cửa.”

“Mặc dù có khoảng 500.000 doanh nghiệp đóng cửa mỗi năm, nhưng sự thất bại kinh doanh chỉ chiếm khoảng 50.000 ... Một khi bạn đạt đến ngưỡng năm năm, cơ hội sống sót của công ty tăng lên. Chỉ có 2-3% doanh nghiệp trên 5 tuổi phải đóng cửa mỗi năm.”

Bài học rút ra là gì? Cách tốt nhất để vượt qua năm đầu đầy khó khăn là chuẩn bị tốt. Tìm hiểu nhiều nhất có thể được trước khi mở cửa. Hãy nói chuyện với những người điều hành doanh nghiệp của mình, nhất là những doanh nghiệp giống của bạn, và thu thập những kiến thức thực sự về thời gian, tài chính, và tài nguyên cảm xúc cần thiết. Tạo ra một kế hoạch doanh nghiệp. Luôn cảnh giác – không phải về khả năng thất bại, mà về nhu cầu thật sự của việc điều hành doanh nghiệp.

Một khi đã vượt qua những rào cản điều chỉnh theo cuộc sống doanh nhân, những cơ hội thành công của bạn rất sáng sủa.

Tỷ lệ sống sót của các doanh nghiệp:

Năm đầu:	85%
Năm hai:	70%
Năm ba:	62%
Năm bốn:	55%
Năm năm:	50%
Năm sáu:	47%
Năm bảy:	44%
Năm tám:	41%
Năm chín:	38%
Năm mười:	35%

Nguồn: Cognetics

Bạn thuộc loại doanh nhân nào ?

Hầu hết sách dạy kinh doanh và chuyên gia sẽ bảo rằng bạn phải là loại người nào đó để trở thành doanh nhân. Họ có thể cho rằng bạn phải là người hướng ngoại, chấp nhận rủi ro, và có khả năng bán hàng.

Không hoàn toàn như thế. Hãy nhìn quanh: bạn có thể biết ai đó thành công nhưng chỉ là một gã ưa gấu gỏng, ghét rủi ro, không thức dậy trước buổi trưa. Họ có thể là một doanh nhân không ? một doanh nhân thành công ở chỗ , nếu họ tìm thấy một doanh nghiệp thích hợp với loại doanh nhân của họ.

Ngụ ý gì trong từ “loại doanh nhân”?

Khi lần đầu cân nhắc tham gia kinh doanh, hầu hết mọi người đều nghĩ về lợi nhuận. Nhưng đó chỉ mới là điểm khởi đầu. Hãy nói rằng bạn quan tâm đến đồ cổ. Điều đó có nghĩa là bạn sẽ bán đồ cổ, đánh giá chúng, hoặc tân trang chúng không? Ngay cả khi bạn muốn bán chúng, điều đó có nghĩa là bạn sở hữu một cửa hàng bán lẻ, bán chúng trên eBay, hoặc tìm những món hời ở chợ trời và bán lại cho những cửa hàng bán lẻ hay không? Mối quan tâm của bạn rõ ràng – đồ cổ – nhưng bạn có rất nhiều cách khác nhau để tạo dựng một doanh nghiệp xung quanh mối quan tâm đó.

Dựa trên kinh nghiệm của tôi với hàng ngàn doanh nhân, tôi đã tiếp xúc với nhiều loại doanh nhân. Sau đây là vài điểm chung nhất:

- **Nhân viên tư vấn.** Nhiều người muốn nhận tiền khi tư vấn; thường phải có rất nhiều kinh nghiệm hoặc giáo dục để có thể làm như vậy. Một số loại nhân viên tư vấn bao gồm

luật sư, kế toán viên, và những nhà hoạch định tài chính. Những nhân viên giỏi nhất thường tự cho mình – và được khách hàng cho rằng – họ là nhân viên tư vấn. Ví dụ, tôi tìm nhân viên bán bảo hiểm hướng dẫn tôi một cách có trách nhiệm trong việc lựa chọn hợp đồng bảo hiểm.

- **Nhà môi giới.** Một nhà môi giới là một người trung gian giúp những người khác tìm những sản phẩm hoặc dịch vụ mà họ cần. Họ có thể tính chi phí theo phần trăm giá bán đã môi giới, chi phí cố định, hoặc chi phí theo giờ. Nhà môi giới bất động sản có lẽ là loại người môi giới nổi tiếng nhất, nhưng bạn có thể là một nhà môi giới cho hầu hết các loại sản phẩm hoặc dịch vụ (trừ những sản phẩm hoặc dịch vụ có lợi tức biên tế rất thấp.) Ví dụ, bạn có thể là một nhà môi giới bán xe hơi, cầm cố, kinh doanh, hoặc ngay cả rượu vang. Nếu bạn có lĩnh vực chuyên môn mạnh hoặc sự quan tâm và thích thú việc mua bán – làm nhà môi giới là một cách có chi phí thấp để tham gia kinh doanh.

- **Người xây dựng.** Một trong những phân khúc lớn nhất của doanh nhân là những nhà thầu tự thuê mướn – thợ mộc, thợ ống nước, thợ điện, v.v... Cho dù bạn đang xây dựng toàn bộ căn nhà hay chỉ lát nền cho một căn hộ, nhưng bạn thích thú với việc tạo dựng mọi việc từ số không và bạn có những kỹ năng cần thiết, làm người xây dựng có thể dành cho bạn.

- **Người chăm sóc.** Xã hội của chúng ta có một nhu cầu lớn về con người và vật chất cần được chăm sóc, bảo trì và hỗ trợ. Điều này mở ra nhiều cơ hội cho những doanh nhân kiên nhẫn và nhân hậu. Nếu bạn là một người kiên định theo thời gian và có tính cách thích giúp đỡ người khác, bạn có thể là loại doanh nhân chăm sóc.

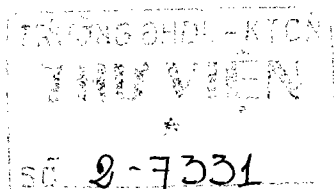
Bạn có thể là một doanh nhân thành công nếu bạn tìm thấy một doanh nghiệp thích hợp với loại doanh nhân của bạn.

• **Người sáng tạo.** Bạn có thể là một người có tầm nhìn. Những người sáng tạo bao gồm những nhà thiết kế đồ họa hoặc thời trang, những nhà phát minh, những người xây dựng doanh nghiệp. Những người sáng tạo thường cần kết bạn với những doanh nhân khác mà vững mạnh trong buôn bán hay hoạt động kinh doanh để giúp cho họ có tầm nhìn sinh lợi.

• **Người sở hữu.** Nếu bạn có tiền để đầu tư, bạn có thể làm cho vốn của bạn sinh lãi. Cho dù bạn đầu tư vào chứng khoán, bất động sản, máy bán hàng, hoặc doanh nghiệp, việc trở thành “một người sở hữu” năng động luôn giúp đồng tiền của bạn sinh lãi mà không cần phải đi làm mỗi ngày.

• **Người bán hàng.** Nếu bạn bán hàng giỏi, bạn không bao giờ sợ đói. Người bán hàng giỏi luôn luôn được cần đến. Nhiều người trong số họ là những người tự làm, thường làm việc hưởng hoa hồng. Nếu bạn giỏi bán hàng, và siêng năng, bạn có thể kiếm nhiều tiền từ việc bán hàng.

Đó chỉ là một số người có thể là doanh nhân – một doanh nhân thành công. Chìa khóa nằm ở chỗ hình dung ra loại doanh nhân nào thích hợp với tính cách và kỹ năng của bạn.



Từ nhân viên đến doanh nhân

Năm nay – cũng như mọi năm – hơn một triệu người khởi nghiệp ở Hoa Kỳ. Và hàng triệu người khác khởi nghiệp trên toàn thế giới.

Đa số khởi nghiệp vì họ luôn luôn muốn sở hữu công ty riêng. Tuy nhiên, đôi khi một số người trở thành doanh nhân vì bị sa thải.

Bất kể điều gì đưa bạn đến thương trường, bạn cũng đều nhanh chóng tìm thấy sự khác biệt lớn giữa việc làm nhân viên cho người khác và làm việc cho chính bạn. Phần lớn sự khác biệt đó dễ chịu và kỳ lạ. Nhưng nói thẳng ra, nếu bạn là nhân viên trong một thời gian dài – nhất là cho các công ty lớn – bạn sẽ thấy khó khăn khi thích nghi với thay đổi.

Bạn có thể kỳ vọng vào những thay đổi nào khi đi từ nhân viên đến doanh nhân ?

- **Tiền.** Kể từ nay, mỗi đồng tiền là đồng tiền của bạn. Ngay cả khi bạn có những nhà đầu tư hoặc các đối tác, vào lúc cuối ngày, tiền càng trở nên thực tế hơn. Cho dù bạn đang tiêu tiền hay đang kiếm tiền, mỗi đồng tiền đều có ảnh hưởng trực tiếp lên thu nhập cá nhân và hạnh phúc của bạn. Ngay cả khi bạn là một nhân viên tận tâm, luôn luôn trông chừng kết quả cuối cùng của công ty, thì bạn vẫn thấy sự tôn trọng mới cho đồng tiền khi bạn là người chi trả cuối cùng, và mỗi đồng tiền tiêu pha hoặc chưa kiếm được đều có thể nằm trong ví của bạn.

Ý thức về đồng tiền có nhiều hình thức khác nhau. Đầu tiên bạn sẽ xem lại chi tiêu cẩn thận hơn nhiều. Ví dụ, nếu bạn làm việc cho một công ty trong số 500 công ty khổng lồ,

bạn có thể không bận tâm nhiều về việc chi tiêu cho văn phòng phẩm. Nhưng khi bạn phải tự kiểm từng đồng, và bạn hiểu kiểm tiền khó khăn như thế nào, thì máy dán nhãn giá 29 đô la có thể là một món hàng xa xỉ không cần thiết, nhất là khi bạn biết cũng với 29 đô la đó có thể mua được quần áo cho con bạn.

Kể từ nay,
mỗi một đồng đều là tiền của bạn.

- **Kiểm soát.** Điều này chắc chắn là con dao hai lưỡi. Một trong những điều hay nhất về việc làm chủ chính mình là bạn có thể ra quyết định. Bạn không cần phải tuân theo một cách vô thức các mệnh lệnh của công ty gần nữa. Nhưng với sự kiểm soát đầy trách nhiệm, bạn sẽ phải ra vô số quyết định.

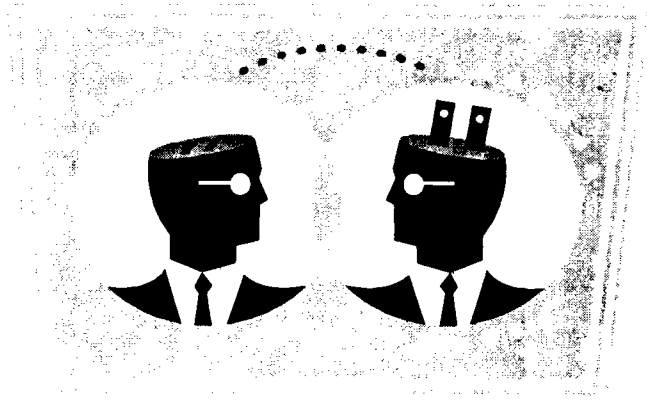
Có những quyết định lớn khi bạn khởi nghiệp, như phải tham gia loại doanh nghiệp nào, nên tìm loại cung cấp tài chính nào, công ty tọa lạc ở đâu. Nhưng hàng trăm sự lựa chọn nhỏ hơn cũng có thể đầy hấp dẫn – có nên tham gia hội chợ hay không, nên mua loại bảo hiểm nào, khi nào thuê nhân viên, nhiệm vụ nào quan trọng nhất, và v.v... Điều này làm kiệt sức chứ không thích thú gì, khi có quá nhiều quyết định trên bàn làm việc của bạn.

- **Xấu hổ.** Bạn đã từng tự hào khi tự trang trải được cuộc sống của chính bạn. Khi bạn làm điều đó trong doanh nghiệp riêng của mình, bạn có quyền tự hào đặc biệt. Nhưng niềm tự hào đó đến từ nhiều sự việc, như làm việc lật vật, gửi thư, xin lỗi những khách hàng khó chịu, v.v.... Có lẽ bạn

đã nghe câu chuyện về một người đàn ông chỉ làm chủ đúng một ngày; khi ông ta bắt đầu làm việc và nhận ra rằng không có ai đến dọn dẹp bàn làm việc và điện thoại, ông nghỉ làm.

- **Rủi ro.** Có lẽ sự thay đổi lớn nhất là đối mặt với rủi ro. Khi bạn là một nhân viên, bạn quan tâm đến việc chăm sóc nghề nghiệp của mình, và sẽ là khôn ngoan khi chấp nhận ít rủi ro hơn và vì vậy ít sai lầm hơn. Trong doanh nghiệp của mình, chấp nhận ít rủi ro hơn và làm việc ít hơn không phải là một lựa chọn.

Nếu bạn nghĩ những khác biệt này có vẻ quá lớn, đừng trì hoãn hoàn toàn ý tưởng trở thành doanh nhân. Một trong những lợi ích to lớn nhất trong việc đi từ nhân viên thành doanh nhân là bạn sẽ khám phá nhiều về bản thân, kể cả nhiều tài năng mà bạn chưa bao giờ biết mình có.



Chỉ là chuyện nhỏ

Đây là một câu hỏi ngắn: Khi bạn gặp một người mới, câu hỏi thứ hai mà bạn thường được nghe nhất là gì? Trả lời: “Bạn làm nghề gì?” Điều này không chỉ để hình dung ra bạn là một thợ hàn hay một nhà văn – mà để xác định xem bạn quan trọng như thế nào. Đối với những người tự làm chủ, câu hỏi đó có thể chạm chạm lòng tự trọng của họ.

Ở Hoa Kỳ, người ta thường liên kết địa vị với công việc của bạn. Chúng ta cảm thấy thỏa mãn về việc có được một văn phòng hay một chức vụ quan trọng. Ngay cả khi chúng ta chỉ ở mức học việc, nếu chúng ta làm việc ở một công ty lớn, chúng ta thường cảm thấy địa vị được phản ánh theo tên của công ty mà chúng ta làm.

Vì vậy khi bạn đi từ nhân viên đến doanh nhân, phải từ bỏ bấy địa vị và thành công có thể là điều khó khăn. Và có thể có những chuyện nhỏ làm cho bạn khó chịu: xếp hàng ở bưu điện thay vì vào phòng chứa thư, tự đi mua văn phòng phẩm, tự trả lời điện thoại.

Kể cả những điều tốt cũng làm cho bạn thấy lúng túng: bỏ cả vật hoặc áo nịt, đi đến trường của con giữa ngày, không cần phải báo cáo cho ai.

Thậm chí còn nản lòng hơn – mặc dù bạn được nhiều hơn – là khi bạn làm ra nhiều tiền, nhưng không ai biết công việc của bạn làm tốt đến đâu. Sau cùng, bạn vẫn còn làm việc ở nhà và mặc quần jeans. Có người đã làm việc cho chính mình trong bảy năm trước khi bạn của anh ta hiểu đúng về anh ta. Điều gì làm thay đổi ấn tượng của họ? Khi có người khách hàng nước ngoài đầu tiên. Hãy nhớ điều này: khi có ai đó trả tiền vé máy bay cho bạn đến Australia, bạn

đột nhiên nhận được sự kính trọng.

Khi bạn muốn trở thành chủ của chính mình, bạn có thể phải bỏ việc khi bạn có văn phòng có cảnh quan, trợ lý, và một khoản thu nhập ổn định để chi tiêu.

Có thể bạn sẽ phải dành một phần phòng khách làm văn phòng, in danh thiếp, và thay đổi cách trả lời điện thoại (từ “alô” sang “alô, Hùng đây...”). Quan trọng hơn, bạn đã tìm thấy một biểu tượng – một biểu tượng địa vị – để nhắc nhở tầm quan trọng của mình. Những năm đầu kinh doanh bạn có thể không có nhiều tiền và mỗi xu đều được tính. Bạn phải sống bằng cách bừa bộn bình dân. Và còn nhiều điều mà bạn phải chấp nhận nữa...

Bạn có thể không có đủ tiền trả cho trợ lý, bạn không cần phải có không gian riêng cho văn phòng của mình, và nếu bạn đi công tác, bạn phải đi hạng thường thay vì hạng thương gia. Nhưng bạn có thể tìm ra những cách nhỏ để nhắc nhở mình rằng bây giờ bạn là chủ doanh nghiệp. Điều này có thể là nguồn động viên rất lớn đối với bạn.



Những biểu tượng địa vị cho người tự làm chủ

- **Danh thiếp.** Tuyệt đối cần! Bạn không thể tồn tại thiếu nó. Đó là bắt buộc.

- **Một đường dây điện thoại chỉ dành cho giao dịch kinh doanh.** Điều này đặc biệt quan trọng nếu bạn sống với chung với những người khác.

- **Đặt tên công ty.** Ngay cả khi bạn chọn “Hùng và cộng sự,” bạn sẽ cảm thấy giống như đang ở trong một doanh nghiệp với một tên công ty hơn. (Nhưng nên nhớ rằng nếu bạn dùng tên khác tên của bạn, kể cả “và cộng sự”, là hoàn toàn hợp pháp.)

- **Tự phong cho mình một danh hiệu.** Bạn thực sự trở thành chủ tịch! Trong công ty của bạn, bạn là “Sếp.”

- **Ăn vận chỉnh tề mỗi ngày.** Không cần ăn mặc quá đom đóm, nhưng dĩ nhiên, không thể ở trần làm việc.

- **Thành lập một văn phòng.** Ngay cả văn phòng của bạn chỉ là một cái bàn trong góc phòng khách, hãy dành một không gian riêng cho công việc kinh doanh của bạn.

- **Hãy mua một tên miền cho địa chỉ email.** Có một địa chỉ email trên một miền riêng trông có vẻ chuyên nghiệp hơn nhiều so với email anh12345@yahoo.com. Điều này không quá đắt hoặc quá khó, và giúp cho khách hàng nhớ đến bạn.

- **Trang bị phụ tùng.** Tất cả chúng ta đều thích đồ chơi. Có điện thoại di động, máy tính xách tay, hoặc những thiết bị khác có thể làm cho bạn cảm thấy thành công và thích thú với công việc hơn.

Đối mặt với những nỗi sợ của chúng ta

Khi tôi khởi nghiệp vào năm 1986, hai người láng giềng của tôi khủng khiếp về quyết định của tôi. Cả hai đều làm việc cho một ngân hàng lớn, và họ không thể hiểu làm cách nào mà tôi có thể từ bỏ sự an toàn của một việc làm để đổi lấy sự bất an của việc sở hữu doanh nghiệp. “Anh không sợ phải từ bỏ một tám ngàn phiếu trả lương sao?”

Dĩ nhiên Tôi sợ. Khởi nghiệp là một bước lớn. Sợ như bắt đầu một việc làm mới, mở một cửa tiệm riêng còn kinh hãi hơn. Nhưng tôi biết phải đối mặt với nỗi sợ của mình nếu tôi muốn thay đổi cuộc đời.

Sợ là điều thú vị. Nhiều lần chúng ta sẵn sàng làm những điều mình sợ. Chúng ta xếp hàng để xem phim kinh dị, làm mình khiếp sợ trên đôi giày trượt patin, trả nhiều tiền để được nhảy dù khỏi máy bay. Vài người thường thức môn nhảy dây thun mạo hiểm. Hãy nói về nỗi sợ.

Nhiều nỗi sợ mà chúng ta phải đối mặt trong kinh doanh, chúng ta sẵn sàng tiến lên. chúng ta kinh doanh vì chính mình, hơn là nằm trong vòng an toàn của việc làm, là sự lựa chọn của chúng ta.

Chúng ta thường hay trốn chạy khỏi nỗi sợ của mình, trong kinh doanh lẫn trong đời sống cá nhân. Tuy nhiên, khi chúng ta cố gắng thoát khỏi nỗi sợ của mình, chúng ta thường chế ngự chúng ta. Nếu chúng ta sợ thất bại, chúng ta có thể không cố gắng. Nếu chúng ta bị dọa dẫm bởi sự thành công, chúng ta có thể không làm một cách thiếu khôn ngoan những hành động đưa đến thành tựu. Khi chúng ta sợ sự thay đổi, chúng ta không thử những điều mới.

Sợ hãi chần chẫn đưa đến trì hoãn. Tất cả chúng ta trì hoãn làm những điều làm chúng ta sợ. Chúng ta sợ đối đầu, nên chúng ta tránh đối phó với những khách hàng không vui, tư vấn cho nhân viên có năng suất làm việc thấp, giải quyết bất hòa trong gia đình. Chúng ta trì hoãn khởi đầu một dự án vì chúng ta sợ khách hàng không thích nó.

Chúng ta thường hay trốn chạy khỏi
nỗi sợ của mình, trong kinh doanh lẫn
trong đời sống cá nhân.

Nhưng khi chúng ta để nỗi sợ làm xơ cứng mình, mọi thứ chỉ trở nên tệ hơn thôi. Bây giờ chúng ta có ít thời giờ để hoàn tất một dự án, ngay cả khách hàng còn bất hạnh hơn vì những khiếu nại của họ không được xử lý, và nhân viên tiếp tục làm lỗi.

Trong thương trường, tôi phải học cách chiến đấu với những nỗi sợ của mình. Chỉ có vài điều trong cuộc sống cũng đáng sợ như lần chào hàng đầu tiên, mượn nợ lần đầu, hoặc đuổi một nhân viên. Nhưng sẽ đến một lúc nào đó bạn phải làm những điều này hoặc bạn không tồn tại.

Những nỗi sợ của chúng ta không bao giờ rời bỏ chúng ta – chúng chỉ thay đổi theo thời gian. Khoảng một năm sau khi tôi mở công ty tư vấn của mình, tôi hỏi một người bạn đã ở trong thương trường trong mười lăm năm khi tôi đã khắc phục nỗi sợ không có khách hàng. Câu trả lời của ông ta là: “Không bao giờ.” Ông ta không hoàn toàn đúng – nỗi sợ đã đi khỏi, sẽ có những nỗi sợ mới.

Cho đến nay tôi biết tôi luôn luôn có việc. Thay vào đó những nỗi sợ của tôi tập trung nhiều hơn vào việc sợ không đưa ra những quyết định đúng về phương hướng phát triển doanh

ng nghiệp của tôi, về cách sử dụng hoặc động viên nhân viên tốt nhất, và một nỗi sợ, thực sự không bao giờ rời khỏi tôi – là tôi có thể quản lý dòng tiền mặt đủ tốt để phát triển doanh nghiệp của mình và trả các hóa đơn đúng hạn hay không?

Tôi hiểu rằng những nỗi sợ một khi được đối mặt, trở nên ít đáng sợ hơn. Mỗi lần chúng ta chiến thắng một nỗi sợ, chúng ta tự tin hơn. Chúng ta biết rằng hầu hết những điều khủng khiếp mà chúng ta sợ không bao giờ qua đi. Ngay cả khi nhận biết những nỗi sợ, chúng ta thấy rằng chúng dễ chịu đựng hơn chúng ta tưởng tượng. Chúng ta biết mình có thể sống sót.

Lần sau khi bạn sợ, hãy tự hỏi: “Điều tệ hại nhất có thể xảy ra hay không? Điều đó như thế nào?” Rồi tự hỏi: “Điều gì xảy ra nếu tôi không làm điều tôi sợ?” Vì có sự trả giá – đôi khi là giá cao – khi không đối mặt với nỗi sợ của chúng ta.

Hãy nhớ hai người hàng xóm của tôi, những người sợ rời bỏ một công việc làm ổn định. Ngân hàng khổng lồ mà họ làm việc đã được bán lại và cả hai đều đã mất việc.

Đôi khi cách duy nhất để tồn tại là đối mặt với nỗi sợ của chúng ta – bằng cách nhìn thẳng vào chúng và nói: “Tôi có thể làm điều này mặc dù tôi sợ.” Tuy vậy, tôi vẫn không tham gia trò nhảy dây thun mạo hiểm – những nỗi sợ mà tôi không muốn sống chung với chúng.



Học cách can đảm

“Tôi thích có doanh nghiệp riêng của mình, nhưng tôi không phải là người chấp nhận rủi ro.”

Tôi đã nghe câu này hàng trăm lần từ những người mơ ước trở thành doanh nhân. Họ biết rằng khi ở trong thương trường là phải có khả năng chấp nhận rủi ro. Nhưng đa số đều rời bỏ kinh doanh vì nghĩ rằng bạn bẩm sinh là người chấp nhận rủi ro hoặc không chấp nhận rủi ro. Điều đó không đúng. Trên thực tế bạn có thể học can đảm hơn trong kinh doanh và trong cuộc sống riêng.

Chấp nhận rủi ro là điều đáng sợ; bạn sẽ sợ. Vấn đề là bạn có để sự sợ hãi làm tê liệt mình hay bạn học cách đối phó với nó. Chinh phục sự sợ hãi là một kỹ năng, chứ không phải một nghệ thuật. Bằng quyết tâm và hành động, bạn có thể thu được nghệ thuật này theo thời gian.

Trước hết bạn phải biết rằng sự sợ hãi là điều bình thường. Chúng ta nhìn vào một phụ nữ rời bỏ công việc lương cao để khởi nghiệp, và chúng ta nghĩ: “Bà ấy không biết sợ sao?” Sự thật là bà ấy sợ. Người chấp nhận rủi ro sống với nhiều sợ hãi, nhưng họ xử lý sự sợ hãi của mình thay vì từ bỏ ước mơ. Có lần tôi nghe được Frank Sinatra buồn nôn trước mỗi buổi trình diễn, ông ta chịu đựng nhiều từ nỗi sợ sân khấu. Điều gì đã xảy ra nếu khi ông ta hai mươi tuổi, ông ta quyết định không hát vì sợ? Nên nhớ rằng, can đảm không phải là không sợ mà là sẵn sàng khắc phục nó.

Bạn hãy hỏi bất kỳ những doanh nhân thành công nào xem họ cảm thấy thế nào khi kinh doanh vào những năm đầu và họ sẽ nói “Không có giây phút bình yên!”

Tuy nhiên, họ cũng sẽ nói họ cảm thấy vui, tự do, thách

thức, và sống động hơn họ từng có. Vì mặt tích cực của sự sợ hãi là kích thích tố adrenalin, động lực, và ngay cả sức mạnh mà nó ban cho bạn (đó là lý do tại sao người ta thích nhảy dù và trò chơi nhảy mạo hiểm).

Bạn có thể tự rèn luyện mình quen với cuộc sống có mức độ sợ hãi nào đó. Cách tốt nhất là đừng nhảy và rủi ro lớn bằng cả hai chân, mà hãy thách thức mình bằng những nỗ lực nhỏ hơn.

Chinh phục sự sợ hãi là một kỹ năng, chứ không phải một nghệ thuật. Bằng quyết tâm và hành động, bạn có thể làm chủ được nghệ thuật này theo thời gian.

Tôi đã học được nhiều từ sự chinh phục nỗi sợ hãi bằng cách chơi thể thao. Tôi bị cuốn hút vào các môn thể thao tôi sợ như cưỡi ngựa, trượt tuyết, trượt băng. Với mỗi môn, nỗi sợ bị đau không bao giờ rời khỏi tôi, nhưng khi tôi có được những kỹ năng tốt hơn trong thể thao, sự sợ hãi ngày càng giảm dần trong khi sự thích thú và tự hào lại tăng dần.

Diễn kinh cũng có thể giúp bạn quen với sự vấp ngã và đứng dậy – một kỹ năng mà bạn chắc chắn cần trong kinh doanh. Trong những môn thể thao tôi chơi, tôi vấp ngã nhiều. Tôi thường xuyên bị bầm dập, gãy vài cái xương sườn do cưỡi ngựa và té đầu do trượt băng. Nhưng tôi vẫn tiếp tục.

Tôi học cách sống với sự bầm dập; bầm dập rồi cũng hết. Và hầu như không có sự vấp ngã nào đe dọa cuộc sống. Trong kinh doanh cũng vậy. Bạn có thể sai lầm. Chúng làm bầm dập tự ái và bẻ gãy cân đối chi tiêu của bạn. Chúng có thể làm cho bạn hụt hơi trong một lúc. Nhưng khi bạn trở lại, bạn sẽ mạnh mẽ hơn, tốt hơn, tin tưởng hơn.

Hướng dẫn viên trượt tuyết có lần bảo tôi: “Nếu bạn không vấp ngã, bạn không học được.” Nên khi vấp ngã trong thể thao và trong kinh doanh, tôi tự hỏi chính mình, “Tôi đã học được điều gì?” Khi tôi làm lỗi, tôi cố gắng rút kinh nghiệm từ lỗi lầm đó.

Huấn luyện viên nổi tiếng của đội dã cầu 49ers nổi tiếng – Bill Walsh nói với tôi rằng: “Một số người nghĩ đó là thắng hoặc bại, nhưng mỗi trận được tiếp nối bằng một trận khác... Bạn luôn chuẩn bị cho trận kế tiếp... Ngay cả khi thua... Bạn đang cải thiện và tinh lọc kỹ năng của mình, và bạn đã trình diễn tốt như thế nào khi thua là điều quan trọng trong việc xác định bạn có là người chiến thắng cuối cùng hay không.”

Nên lịch thiệp với chính mình khi bạn chấp nhận rủi ro và làm việc không hiệu quả. Đừng sử dụng từ “thất bại.” Rất ít người thất bại hoàn toàn. Chúng ta chỉ vấp ngã, sai lầm.

Bạn sẽ thấy dễ dàng hơn nhiều để chấp nhận thêm rủi ro khi bạn đứng dậy, học thêm kinh nghiệm, tha thứ cho chính mình, và tiến lên.

Điều quan trọng là bạn phải nhớ rằng rủi ro đi kèm với việc không chấp nhận rủi ro. Chúng ta thường nghĩ rằng cách an toàn nhất là ở yên một chỗ, cố gắng bằng lòng với tình trạng khốn khổ. Nhưng đó có thể là hành động tồi tệ nhất trong các hành động. Chúng ta có thể phán xét sai mức độ an ninh mà chúng ta thực sự có. Hoặc còn tồi tệ hơn, chúng ta có thể gặm nhấm dần ý thức giá trị, và hạnh phúc của mình.

Nên, nếu bạn là người nghĩ rằng mình không chấp nhận rủi ro, tại sao không thách thức chính mình? Hãy chấp nhận vài rủi ro nhỏ, không quan trọng. Cho phép mình làm lỗi. Thử lại. Bạn có thể ngạc nhiên với chính mình và thấy mình là người biết chấp nhận rủi ro hơn mình tưởng.

Thành công trong doanh nghiệp đầu tiên của bạn

Tôi là thứ mà người ta gọi là một “doanh nhân hàng loạt.” Tôi đang điều hành doanh nghiệp thứ tư của mình; tôi nghi ngờ nó không phải là doanh nghiệp cuối cùng của tôi. Tôi không đơn độc. Nhiều doanh nhân thành công xây dựng công ty này đến công ty khác, mở rộng lĩnh vực và kích cỡ của công ty sau.

Nếu bạn mới tham gia thương trường, điều có ích là bạn nên biết rằng doanh nghiệp đầu tiên có thể không phải là doanh nghiệp cuối cùng của bạn. Nhiều doanh nhân lần đầu tin rằng họ phải thành công lớn ngay lần đầu họ làm chủ. Nhưng họ không thành công. Bạn có thể thành công lớn bất đầu bằng thành công nhỏ.

Có những giấc mơ lớn và mục tiêu lớn là điều tự nhiên và mong ước. Nên nhớ rằng bạn sắp học hỏi nhiều từ khoảng lặng này. Bạn đang làm quen với cách xử lý khách hàng, bán hàng, lập kế hoạch tiếp thị, xử lý tài chính, điều chỉnh với rủi ro và trách nhiệm. Tất cả đều cần có thời gian.

Ngoài ra, khi bạn gia tăng kiến thức về thị trường của mình, sản phẩm hoặc dịch vụ của mình, và bạn có thêm những mối quan hệ mới, bạn hầu như chắc chắn sẽ quyết định thay đổi nhiều phương diện của doanh nghiệp của mình. Cuối cùng bạn chọn đóng cửa doanh nghiệp đầu tiên và bắt đầu một doanh nghiệp mới.

Vì đó là doanh nghiệp đầu tiên của bạn – không phải cuối cùng – tại sao bạn không bắt đầu với điều mà người ta gọi là một “doanh nghiệp tập sự?”

Với từ “doanh nghiệp tập sự”, Tôi không có ý định lãng mạ, hoặc ám chỉ rằng doanh nghiệp này được điều hành bởi

trẻ con. Tôi muốn nói việc chọn loại doanh nghiệp hỗ trợ đủ cho doanh nhân lần đầu để khi bạn làm lỗi không tránh được, bạn không vấp ngã quá đau.

Ví dụ, “Doanh nghiệp tập sự” của riêng tôi là thực hành tư vấn quản trị. Tôi đã là nhà tư vấn trong bốn năm, và nếu tôi không hấp dẫn và giữ được khách hàng, tôi không thể đủ tiền chi trả cho nơi ăn chốn ở của mình. Chấn chấn đó phải là một doanh nghiệp nghiêm túc – và may mắn thay – một doanh nghiệp thành công.

Nhưng tư vấn là một loại doanh nghiệp làm ví dụ hoàn hảo cho “Doanh nghiệp tập sự.” Chi phí tư vấn khá nhỏ khi bắt đầu: tôi cần một máy tính, danh thiếp, và một đường dây điện thoại. Chi phí cố định thấp: tôi đã làm việc ngoài căn nhà và những lần quảng cáo của tôi bao gồm tham gia các sự kiện lập mạng lưới. Tất cả đều có nghĩa là tôi có nhiều thời giờ hơn để xây dựng và phát triển doanh nghiệp của mình; tôi có nhiều thời giờ hơn để học hỏi.

Làm ra sản phẩm? Hãy bán trước hết tại các hội chợ thủ công địa phương thay vì cố gắng bán tại các cửa hàng bách hóa lớn. Trở thành nhà tư vấn? Bắt đầu bằng những doanh nghiệp nhỏ thay vì cố gắng giao dịch với khách hàng công ty.

Nếu bạn mới tham gia thương trường, hãy cho mình cơ hội học hỏi. Sau cùng như tôi đã học, bạn vẫn còn nhiều cơ hội khác.

Cơ sở cho một "Doanh nghiệp tập sự"

- **Chi phí khởi nghiệp thấp.** Nếu bạn cần nhiều thiết bị, cơ sở, nhân viên để bắt đầu. Bạn phải vay tiền, tăng vốn hoặc sử dụng hết tiền tiết kiệm cho chi phí khởi đầu. Bạn tránh những ý tưởng kinh doanh đòi hỏi chi phí mở đầu lớn, để bạn có thể tham gia doanh nghiệp sớm hơn.

- **Chi phí hoạt động thấp.** Chi phí cố định thấp giúp bạn thanh toán hóa đơn hàng tháng dễ dàng hơn. Tránh những doanh nghiệp như sản xuất và bán lẻ, bạn cần phải có kho, nguyên liệu thô, giá thuê mướn cao, hoặc chi phí lao động cao. Thay vì vậy, bạn hãy chọn những doanh nghiệp có chi phí hoạt động thấp như tự bán lẻ, tư vấn, và hầu hết các doanh nghiệp dịch vụ.

- **Những sản phẩm hoặc dịch vụ đã được chứng minh.** Rất khó bán dịch vụ mới hoặc sản phẩm mới cho khách hàng. Sẽ dễ hơn nhiều khi chiếm một phần của thị trường hiện hữu so với xây dựng một thị trường mới – ngay cả khi bạn gặp sự cạnh tranh. Nếu sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn mới, bạn mất nhiều thời gian hơn để thiết lập cơ sở khách hàng.

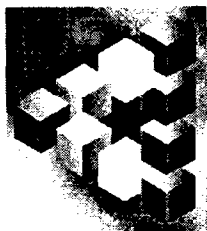
- **Những kênh tiếp thị quen thuộc.** Nếu bạn phải sáng tạo để đến được với khách hàng, bạn sẽ mất nhiều chi phí và thời gian. Sẽ dễ dàng hơn cho bạn khi bán những sản phẩm hoặc dịch vụ qua những phương pháp đã được chứng minh như hội chợ, những sự kiện thiết lập mạng lưới, và quảng cáo trên báo.

- **Cấu trúc bán hàng đơn giản.** Nhiều người lần đầu làm chủ doanh nghiệp bị hấp dẫn bởi những chương trình tiếp thị hoặc mạng lưới đa cấp. Đây là những cấu trúc bán

hàng phức tạp, tập trung xây dựng “hình tháp.” Hãy tránh cấu trúc bán hàng này. Thay vì vậy, hãy tìm những doanh nghiệp mà bạn có thể bán trực tiếp cho khách hàng với rất ít tầng nấc trung gian giữa nhà sản xuất và khách hàng.

- **Thị trường Ngách.** Dễ cạnh tranh tìm khách hàng hơn nhiều nếu bạn khác biệt. Bằng cách nhắm rõ một thị trường cụ thể – một ngành cụ thể hoặc một nhóm dân cư cụ thể, bạn sẽ tận dụng được từng đồng tiền tiếp thị của bạn và có thể làm chủ giá cả.





Chương 2

Khái niệm doanh nghiệp của bạn

Khái niệm doanh nghiệp của bạn

Đáp ứng nhu cầu là cơ sở của tất cả doanh nghiệp. Bạn có thể thiết kế một cái máy mới kỳ diệu, nhưng nếu nó không giải quyết được những yêu cầu và mong muốn thực tế và quan trọng, không ai muốn mua nó, và doanh nghiệp của bạn sẽ thất bại. Ngay cả Nhà phát minh vĩ đại Thomas Edison cũng nhận ra thực tế này khi ông nói: “Những gì không bán được, tôi không muốn phát minh.”

Thành công của một ý tưởng thường xoay quanh vấn đề là nó có làm được điều gì mới hơn và tốt hơn những thứ khác không. Mới hơn hoặc tốt hơn có nhiều hình thức:

- **Đưa ra điều mới.** Điều này có thể là một sản phẩm, dịch vụ, tính năng, hoặc công nghệ mới.

- **Đưa ra điều tốt hơn.** Điều này có thể là sự cải tiến trên một sản phẩm hoặc dịch vụ hiện hữu bao gồm nhiều tính năng hơn, giá thấp hơn, đáng tin cậy hơn, tốc độ nhanh hơn, thuận tiện hơn, hoặc công nghệ cao hơn.

- **Khám phá một thị trường chưa được phục vụ hoặc thị trường mới.** Đây là một thị trường có nhu cầu lớn hơn mức các công ty cạnh tranh đang thỏa mãn, một khu vực chưa được phục vụ, hay một phần nhỏ của thị trường chung – một thị trường ngách – chưa được thống trị bởi những công

ty cạnh tranh khác. Đôi khi thị trường trở thành chưa được phục vụ khi các công ty lớn bỏ qua hoặc làm ngơ những phần nhỏ hơn của cơ sở khách hàng hiện tại.

- **Đưa ra một hệ thống giao hàng hoặc kênh phân phối mới.** Những kỹ thuật mới, nhất là Internet, cho phép các công ty đạt tới khách hàng hiệu quả hơn. Điều này mở ra nhiều cơ hội mới cho các doanh nghiệp cung cấp sản phẩm hoặc dịch vụ với giá rẻ hơn, cho một khu vực địa lý rộng lớn hơn, hoặc bằng sự lựa chọn rộng rãi hơn.

- **Tính toàn vẹn gia tăng.** Điều này diễn ra khi một sản phẩm được cùng một công ty sản xuất và bán, hoặc khi công ty đưa ra nhiều sản phẩm hoặc dịch vụ hơn ở một khu vực.

Ý tưởng kinh doanh cơ bản của bạn phải vững chắc trong ít nhất một khu vực. Nếu không, bạn nên tự hỏi chính mình công ty của bạn sẽ thực sự cạnh tranh như thế nào.

Khám phá ý tưởng kinh doanh của bạn

Bạn thường muốn là chủ của chính mình, nhưng bạn không biết nên bắt đầu kinh doanh loại hình nào? Khi bạn đã bắt đầu đánh giá những ý tưởng kinh doanh, hãy bắt đầu bằng khảo sát:

- **Bạn thực sự muốn làm gì?** Có thể bạn là một trong những người may mắn vì bạn biết chính xác loại doanh nghiệp mà bạn muốn bắt đầu? Nhưng chỉ vì bạn có một niềm đam mê để làm điều gì đó, điều này không có nghĩa là bạn cần phải "theo đuổi hạnh phúc của mình". Bạn có thể, ví dụ như, mơ ước mở được một nhà hàng hoặc điều hành khách sạn và nhà hàng, cả hai đều là những công việc kinh doanh đầy thách thức. Trước khi lao mình vào, bạn hãy nghiên cứu thực tế thật kỹ, thật rõ ràng.

- **Bạn đã làm gì.** Nếu bạn muốn có thu nhập nhanh chóng, theo đuổi một doanh nghiệp mà bạn đã từng có kinh nghiệm thường là con đường nhanh nhất. Đó cũng thường là quá trình chuyển tiếp để tự quản lý. Bạn có lẽ đã có những mối quan hệ hoặc những khách hàng tiềm năng trong danh sách địa chỉ của bạn, nắm rõ thị trường, ngành và nguồn tham khảo quan trọng. Nhưng hãy suy nghĩ thật kỹ tự bản thân bạn có thể tiến hành việc kinh doanh này hay không. Và chỉ vì bạn đã từng làm việc gì đó trong một thời gian dài (và có thể cho là bạn giỏi việc đó) vẫn không có nghĩa là bạn nhất thiết tiếp tục làm việc đó thêm nữa.

- **Những sở thích hoặc lợi ích.** Nhiều người mơ ước chuyển sở thích của họ thành nghề nghiệp. Thỉnh thoảng việc đó cũng có kết quả tốt. Nhưng không phải lúc nào tôi cũng là người đề xuất đưa sở thích của bạn thành một nghề

nghiệp của bạn. Sau cùng, tại sao lại đưa một điều gì đó, bây giờ là một nguồn vui và sau đó có khả năng để trở thành nguyên nhân của sự căng thẳng? Hãy nhớ rằng, làm một việc gì đó để tự thỏa mãn bản thân không cần thiết giống như làm vui lòng khách hàng. Bạn có thể thích chụp ảnh nhưng bạn sẽ còn yêu thích nó nữa không sau khi chụp hình cho hơn năm mươi đám cưới?

- **Bạn biết ai.** Hãy đối diện nó, rất nhiều người khởi nghiệp vì họ có rất nhiều mối quan hệ trong ngành muốn kinh doanh. Có lẽ bạn biết ai đó mà họ cần một người đại diện bán hàng cho công ty của họ hoặc một người làm việc trong một doanh nghiệp lớn có thể đặt hàng gia công công việc cho doanh nghiệp tư vấn mới của bạn. Và cũng nhiều người kinh doanh sau khi đối tác tiềm năng mời họ hợp tác. Nhưng hãy cẩn trọng. Hãy chắc chắn bạn thích loại công việc mà bạn sắp lao vào, và bất kỳ lúc nào bạn tạo dựng quan hệ, đặt tất cả lên bàn bằng văn bản.

- **Bạn mạnh ở điểm nào?** Tại sao không sử dụng kỹ năng của bạn? Những kỹ năng đó có thể rất khác xa với kinh nghiệm và sở thích của bạn. Ví dụ như, bạn có thể là người mà những hàng xóm của bạn cần giúp đỡ cài đặt dụng cụ điện tử hoặc trang trí nhà của họ. Có lẽ đấy là một cơ hội kinh doanh nếu đa phần trong khu vực của bạn cần sự trợ giúp như vậy.

- **Một cơ hội thị trường.** hãy nhìn xung quanh: điều gì còn thiếu trong cộng đồng, ngành công nghệ hay nghề nghiệp nào còn khiếm khuyết mà bạn nghĩ mình có thể bù đắp vào lỗ hổng đó? Thường thì có nhiều sản phẩm, dịch vụ vẫn cần được bổ sung. Có thể dịch vụ đó luôn thông dụng ở những nơi khác không phải khu vực của bạn, có thể bạn thấy

một công ty lớn thờ ơ hoặc bỏ qua một dạng kinh doanh mà bạn có thể phục vụ.

- **Bạn mong muốn học hỏi điều gì?** Tin hay không, cách tốt nhất để học điều gì đó là bắt đầu kinh doanh nó. Vâng, bạn có thể cần đến một vài khóa huấn luyện và đào tạo thêm, và bạn không có khả năng thu được cao hơn những người biết nhiều hơn bạn, nhưng bạn có thể học rất nhiều điều từ việc bạn làm. Ví dụ, bạn có thể muốn học hỏi nhiều hơn về thiên nhiên và vì thế quyết định tổ chức những tour du lịch sinh thái.



Ý tưởng kinh doanh của bạn đã thành công như thế nào?

Thời điểm để đưa ra lời thú nhận chân thật: ý tưởng kinh doanh đầu tiên của tôi đã bị 'sụp đổ'. Khi tôi bắt đầu công việc kinh doanh của chính mình, tôi đã khởi đầu như là một "nhà tư vấn từ thiện." Quan điểm của tôi lúc đấy là giúp đỡ người giàu có và những hộ kinh doanh nhỏ với mục đích hoạt động từ thiện. Với nền tảng sẵn có, tôi biết rõ mọi người thật sự cần được tài trợ và không ai từng làm việc đó. Đấy từng là một ý tưởng lớn.

Tuyệt vời, nhưng quá mới lạ. Mỗi khi tôi gặp gỡ với khách hàng tiềm năng tôi đã thực hiện hai vụ bán hàng: đầu tiên tôi phải bán ý tưởng cho họ, tiếp theo đã bán cho họ chính bản thân tôi.

Và thật ngạc nhiên, tôi đã phát hiện tôi làm những công việc hoàn toàn khác. Ngay cả trước khi tôi có khách hàng từ thiện đầu tiên của mình (và tôi đã có được một khách hàng lớn), tôi đã gặp vài người mà người đó cần một bản kế hoạch kinh doanh. Mặc dù tôi chỉ có một ít kiến thức về phát triển kế hoạch kinh doanh, tôi đã đồng ý ngay và nhận ra rằng tôi có thể sống được.

Đó là lý do tại sao tôi đã tư vấn cho mọi người khởi nghiệp không nên bị ám ảnh hoàn toàn bởi việc thiết kế một ý tưởng kinh doanh đúng. Ý tưởng đó có thể thay đổi. Nếu bạn đang cố gắng hình dung ra nên bắt đầu kinh doanh trong ngành nào, nên nhớ:

- **Ý tưởng vẫn chưa đủ.** Tôi đã từng gặp hàng trăm nhà doanh nghiệp tương lai, những người luôn e ngại khi nói với một ai đó về ý tưởng của họ bởi vì họ lo sợ ai đó sẽ ăn cắp ý tưởng này; và ngay cả những người còn khắt khe hơn

vì họ nghĩ có người “ăn cắp” ý tưởng của họ. Ý tưởng không phải là kinh doanh, mà đó chỉ đơn giản là ý tưởng. Tôi có nhiều ý tưởng cho rất nhiều quyển sách mỗi năm, nhưng đó không có nghĩa là tôi có thể viết ra tất cả những ý tưởng đó, hoặc ngay cả tất cả những ý tưởng đó đáng được viết ra. Điểm mấu chốt đó là thực hiện.

Kinh doanh là công việc khó khăn, kiên trì và quản lý tiền mặt hiệu quả. Những hoạt động kinh doanh vững chắc quật ngã những ý tưởng kinh doanh lớn mỗi ngày trong tuần. Không ai trả chi phí cho việc chỉ đưa ra những ý tưởng.

- **Bạn không cần phải có ý tưởng mới để thành công.** Thực tế, đa số doanh nghiệp thành công có lợi nhuận được phát triển từ những ý tưởng bình thường. Vâng, có thể cần có Levis Strauss để phát minh ra quần jeans xanh, nhưng bạn có thể có một cửa hàng bán lẻ đất khách để bán quần jeans mà không cần phải tạo ra điều gì mới hoặc hào hứng. Đa số chúng ta đều không muốn những doanh nghiệp đa quốc gia lớn, mà chúng ta chỉ muốn những công ty sinh lợi, vững chắc.

- **Một ý tưởng mới có thể là điều bất lợi.** Đây là những nguyên tắc của Rhonda: “Nhận một phần của thị trường hiện hữu dễ dàng hơn tạo ra một thị trường mới.” Tạo ra một thị trường mới đầy khó khăn, tốn thời gian, và đắt tiền. Nhiều công ty Internet đã học bài học đó nhọc nhằn khi họ nhận ra khách hàng không sẵn sàng mua hàng qua mạng.

- **Làm người theo sau vẫn tốt hơn.** Nên nhớ rằng một người hoặc một công ty phát minh ra một sản phẩm hoặc một dịch vụ mới đều phải tiêu hao rất nhiều tiền của và thời gian để đưa ra sản phẩm đó thành công. Họ đã tìm ra

điểm thắt nút, tìm kiếm nhà cung cấp, tạo nên một thị trường. Bạn có thể tận dụng kinh nghiệm của họ bằng cách làm theo họ, nhất là khi bạn đưa ra những cải tiến. Tất nhiên, để thực hiện trong thực tế một cách hợp pháp, thì không thể chấp nhận việc sao chép bản quyền sản phẩm. Bạn sẽ phát hiện ra rằng sẽ dễ dàng thực hiện và ít tốn kém hơn để tiến hành một việc kinh doanh khi đã có “cơ sở hạ tầng” như các nhà cung cấp, các nhà phân phối và các tổ chức thương mại.

- **Ý tưởng cũ vẫn tốt** . Thực tế một vài ý tưởng tốt nhất cho những doanh nghiệp mới là những ý tưởng đã được áp dụng từ trước – thường đã rất lâu. Như thời đại công nghiệp, những công ty lớn thống lĩnh thị trường, và khi họ làm như vậy, họ thường không quan tâm lắm đến khách hàng nhỏ – tuy vẫn mang lại lợi nhuận – hoặc những thị trường ngách. Điều đó mang đến cho bạn những cơ hội để thu hút những khách hàng đó.

Tất nhiên, một ý tưởng thật sự tệ hại phải chết. Ai đã từng nghĩ ra ý tưởng bán hàng nội thất qua mạng? Người mua hàng vẫn muốn nhìn và cảm nhận món hàng nội thất mình chọn chứ ? Không cần biết bạn quản lý công việc kinh doanh tốt như thế nào ? Bạn không thể kiếm tiền bằng cách bán loại sản phẩm mà khách hàng không muốn mua (nhưng, một lần nữa nước sốt nấm màu xanh lá cây vẫn đang rất hút trên thị trường. Hãy kinh doanh nó)

Người xưa có câu: “90% sự thành công từ siêng năng và chỉ 10% còn lại sự sáng tạo”. Tôi đã nói sự sáng tạo được tin cậy quá nhiều. Nhân tiện, có ai muốn mua một hộp danh thiếp cũ có câu: “Rhonda, Abrams Nhà Tư Vấn Từ Thiện”

Chọn đúng doanh nghiệp

Có rất nhiều người mơ ước sẽ khởi nghiệp vào một ngày nào đó nhưng họ vẫn chưa thật sự dám lao vào. Điều kìm hãm họ lại là vì họ không thể quyết định doanh nghiệp đó có đúng cho họ hay không. Nếu bạn là một trong những người này, hãy tham khảo tiếp những điều dưới đây.

Trong suốt những năm qua, bạn có thể có hàng trăm ý tưởng cho công việc kinh doanh – hay có lẽ bạn đã có một vài ý tưởng.

Một điều chắc chắn, có rất nhiều ý tưởng kinh doanh mà bạn có thể bắt đầu. Cuối cùng, gia đình và bạn bè vẫn tiếp tục đưa ra những ý kiến cho bạn như: chị gái nói bạn nên kinh doanh về bất động sản; huấn luyện viên thể dục muốn bạn mở một phòng tập thể dục và hàng xóm của bạn cho rằng bạn có thể tạo nên vận may khi kinh doanh thực phẩm bổ sung.

Nhưng nếu bạn đang muốn nhảy vào thương trường, bạn sẽ thật sự lúng túng. Làm thế nào bạn có thể nhận xét rằng đây là một ý tưởng tốt hay bình thường? Làm thế nào bạn có thể biết rằng điều đó có thể mang lại lợi nhuận?

Một vài người nghĩ rằng việc lựa chọn loại hình kinh doanh chỉ là vấn đề bản năng. Nhưng đó không phải luôn luôn là cách tốt nhất để phán đoán. Cuối cùng, bạn sẽ rút ra được nhiều bài học cho bản thân. Đây là một quyết định quan trọng hơn cả chấp nhận một công việc. Cuối cùng, nếu bạn lựa chọn một công việc sai, bạn có thể luôn luôn từ bỏ nó và tìm kiếm một công việc mới. Nhưng khởi nghiệp là một cam kết lớn - cần rất nhiều thời gian và quyết tâm, và bạn đang mạo hiểm với chính đồng tiền của mình.

Hãy cân nhắc năm tiêu chuẩn đánh giá một ý tưởng kinh doanh.

1. Có thể thành công trong phương diện kinh doanh. Bạn có lẽ sẽ thích làm nhiều việc. Chúng có thể sẽ phù hợp với tài năng và sở thích của bạn; ngay cả chúng có thể sẽ mang đến cho bạn cảm giác hài lòng và thành công. Nhưng nếu bạn không thể làm ra tiền với việc đó, thì chỉ có một từ dành cho những hoạt động này, đó là sở thích. Trên thực tế, Cục Thuế nội địa gọi các doanh nghiệp thường xuyên bị lỗ là “doanh nghiệp nghiệp dư” (Và bạn không thể khấu trừ chi phí bằng một doanh nghiệp nghiệp dư, cho nên hãy cẩn thận!)

2. Có thể đáp ứng nhu cầu tài chính và mục tiêu của bạn. Những người khác nhau sẽ có những vấn đề về tài chính khác nhau. Một doanh nhân tương lai có thể cần phải nuôi sống gia đình, trong khi những người khác sẽ vui vẻ hơn khi có thêm thu nhập. Chú ý đến nhu cầu tài chính của bạn khi lựa chọn một doanh nghiệp cho dù bạn quan tâm đến lĩnh vực nào.

3. Có thể đáp ứng nhu cầu cá nhân và mục tiêu. Vì những người khác nhau sẽ có nhu cầu tài chính khác nhau, họ cũng có những yêu cầu cá nhân khác nhau. Một người có thể cần nuôi con và cần một lịch làm việc linh động; một người khác sẵn sàng làm việc 24 giờ một ngày, bảy ngày một tuần để giấc mơ của họ thành hiện thực. Khi cân nhắc một doanh nghiệp, hãy tính toán xem bạn cần bao nhiêu thời gian để thành công và làm cho nó phù hợp với những yêu cầu cuộc sống của bạn.

Làm thế nào bạn có thể đánh giá rằng
công việc kinh doanh của bạn là một ý
tưởng tốt?
Làm thế nào để biết công việc đó sẽ tạo ra tiền?

4. Phù hợp với sở thích và khả năng của bạn. Sở thích của bạn là gì? Động vật, kế toán, nghệ thuật, kiến trúc? Bình thường, bạn muốn một doanh nghiệp phù hợp với sở thích của bạn. Và tất nhiên, điều này không đủ khi bạn chỉ quan tâm vài thứ, bạn cũng cần một vài kỹ năng để thành công. Hãy giữ ý tưởng và kỳ vọng của bạn gần với hiện thực. Tôi thích lái xe nhanh và tôi là người lái xe thành thạo, nhưng điều đó không có nghĩa là tôi có thể trở thành một tay đua chuyên nghiệp.

5. Bạn có thể bắt đầu. Khi tôi nói “bắt đầu”, tôi không phải nói rằng bạn nên đi ra ngoài và tìm khách hàng đầu tiên cho mình hay vận chuyển sản phẩm đầu tiên của bạn vào ngày mai. Tôi đang nói về những bước thực sự để thúc đẩy quá trình kinh doanh của bạn trở thành hiện thực. Điều này cũng có nghĩa bạn phải tham dự một vài khóa học về những kỹ năng cơ bản, làm việc trong doanh nghiệp có liên quan để bạn có thể học về ngành đó hay bạn có thể bắt đầu phát triển kế hoạch kinh doanh của bạn. Có nghĩa là bạn làm điều gì đó với những ý nghĩ và ý tưởng trong đầu của bạn.

Nên nhớ rằng, hàng triệu người đang sở hữu doanh nghiệp của mình. Nếu bạn mơ ước gia nhập đội ngũ của họ, bạn nên nhớ trước tiên bạn cần có những ý tưởng kinh doanh đúng cho bạn.

Hãy làm theo niềm đam mê của bạn ?

Có bao giờ bạn mơ bắt đầu một doanh nghiệp mà ngày nào bạn cũng có thể theo đuổi sở thích của mình? Bạn không đơn độc. Rất nhiều cuốn sách yêu cầu người đang tìm kiếm nghề nghiệp “Hãy làm những gì bạn thích và tiền sẽ đến với bạn” hoặc “đi theo niềm vui của bạn.” Mặc dù điều này có thể (hoặc không có thể) là một lời tư vấn hay cho người tìm việc, nhưng đó là một ý tưởng khôn ngoan nếu bạn đang khởi nghiệp?

Tôi không cần nói cho bạn rằng điều hành doanh nghiệp thì khác với một nhân viên. Khi bạn tự làm chủ một doanh nghiệp. Bạn không thể thoát khỏi các vấn đề của nó, bảng lương và các tài khoản phải trả. Bạn có muốn biến đổi niềm đam mê của mình thành những vấn đề đó không ?

Tất nhiên, bắt đầu một doanh nghiệp làm bạn thích thú là điều có ý nghĩa. Không ai thực sự muốn sử dụng hết quỹ thời gian của mình để làm một việc chán ngắt. Tôi không tư vấn cho ai khởi nghiệp trong một ngành mà họ không thích. Vấn đề này khác: bạn có nên đổi những thứ mà bạn thích - như câu cá, làm vườn, thú vui chơi đồ cổ trở thành một công việc toàn thời gian hay không?

Trước hết, hãy khảo sát những lý lẽ tán thành và phản đối việc đổi những sở thích của bạn thành một doanh nghiệp:

Ưu điểm:

- Bạn có nhiều động cơ.
- Bạn biết rằng bạn thích thú với điều bạn làm.
- Bạn xây dựng trên cơ sở kiến thức hiện hữu.
- Bạn đã có sẵn các mối quan hệ.

- Bạn sẵn sàng bước vào môi trường bạn thích (sinh hoạt ngoài trời, đấu giá v.v....)

Nhược điểm :

- Bạn biến sở thích của bạn vào công việc.
- Bạn đánh mất nguồn thư giãn và tiêu khiển.
- Điều này không thể là công việc kinh doanh thực sự.
- Kỹ năng của bạn có thể không đủ như một người chuyên nghiệp.
- Các quyết định nhằm làm hài lòng khách hàng thay vì làm hài lòng bạn.

Phải kiếm tiền với điều gì đó chắc chắn sẽ thay đổi cách mà bạn cảm nhận nó. Đi câu cá hay làm việc ngay tại khu vườn của bạn để bạn có thể thoát khỏi những công việc thường ngày là một chuyện và mời khách hàng tham gia một buổi câu cá hoặc thiết kế khu vườn của khách hàng lại là một chuyện khác. Sự tập trung thay đổi; nó không còn là việc bạn thích câu cá ở đâu hay trồng loại cây nào bạn thích, mà là vấn đề làm thế nào để cho khách hàng cảm thấy vui vẻ, theo lịch trình của họ, và bạn vẫn có thể thu được lợi nhuận từ công việc đó. Luôn nhớ rằng, mặc dù đó chỉ là một buổi câu cá nhưng cũng được họ gọi là “công việc.”

Trước khi bắt tay vào một doanh nghiệp theo sở thích, bạn phải chắc chắn rằng bạn đã đánh giá thực tế tiềm năng thu nhập thực sự. Lĩnh vực liên quan đến sở thích và thú tiêu khiển có khuynh hướng hấp dẫn nhiều người cạnh tranh – rất nhiều người trong số đó không cần xem đó là thu nhập chính. Khi một lĩnh vực gồm nhiều người không nhạy cảm tài chính, lĩnh vực đó có khuynh hướng làm giảm thu nhập

cho tất cả. Bạn có thể làm ra nhiều tiền hơn trong một doanh nghiệp ít hấp dẫn hơn. Ví dụ, một nhà báo tự do, thường kiếm được thù lao còm, vì có quá nhiều người cùng muốn được lên báo. Những người viết các cảm nang kỹ thuật ít ồn ào hơn có thể kiếm sống thực sự.

Phải kiếm tiền với điều gì đó chắc chắn
sẽ thay đổi cách mà bạn cảm nhận nó.

Có hai lần trong cuộc đời của bạn khi bạn theo đuổi niềm đam mê của mình – trong kinh doanh hoặc trong lĩnh vực khác – cần được tư vấn nhất: khi bạn còn trẻ và khi bạn lớn tuổi hơn. Nếu bạn mơ ước về một cuộc sống gần các sườn đồi, bạn hãy là một hướng dẫn viên trượt tuyết ở lứa tuổi hai mươi của mình. Đó là khi bạn có sức mạnh lớn nhất, khả năng tài chính thấp nhất, và có nhiều năm trước mặt để làm điều “nghiêm túc.”

Tương tự, khi bạn lớn tuổi hơn một chút – con cái của bạn đã tốt nghiệp đại học, bạn có một ít tiền để dành và bạn không hoàn toàn phụ thuộc vào thu nhập để sống, lúc đó bạn có nhiều khả năng tốt hơn để xử lý thực tế tài chính của doanh nghiệp đi theo niềm đam mê của bạn.

Dĩ nhiên, đối với một số người – thực sự đam mê điều gì đó, thực sự có kỹ năng, hoặc chỉ may mắn – làm những điều mà bạn thích có thể dẫn đến một cuộc sống mãn nguyện hoàn toàn. Mùa hè vừa qua, hướng dẫn viên du lịch trên sông của chúng tôi trong rừng mưa ở Australia nói ông đã bỏ công việc hàng ngày, mua một chiếc thuyền, và quyết định làm hướng dẫn viên du lịch. Trong nhiều năm, ông ở trên cùng một con sông, trả lời cùng những câu hỏi từ nhiều khách du lịch, nhưng ông vẫn yêu từng phút của công việc này.

Bạn có thể đổi niềm đam mê của bạn thành một doanh nghiệp hay không? Có thể. Nhưng đừng quên mặt khác của vấn đề: bạn có thể trở nên đam mê về doanh nghiệp của mình hay không. Có nhiều doanh nhân chưa bao giờ tưởng tượng ra rằng sẽ có một ngày họ quan tâm sâu sắc đến đá granit hoặc làm vệ sinh răng miệng hoặc thu tuyển nhân viên. Và họ đi câu cá cuối tuần.



Đúng, nhưng đó có phải là một doanh nghiệp hay không?

Một người mời nhà tư vấn ăn tối để hỏi ý kiến của về doanh nghiệp mới của bà. Bà ta hào hứng: Bà có một ý tưởng lớn, cùng quan điểm với một đối tác chiến lược, và háo hức muốn bắt đầu. Bà có những tầm nhìn làm tăng hàng triệu đô la và tham gia vào internet. Nhà tư vấn thấy khủng khiếp khi nói với bà rằng điều đó mặc dù thực sự là một ý tưởng lớn, vẫn chỉ là một doanh nghiệp tầm phào.

Vấn đề là gì với ý tưởng của người đàn bà trong câu chuyện ở trên ?

Trước hết, cũng như nhiều doanh nhân tập sự khác, ý tưởng của bà ấy quá to tát. Bà có quá nhiều dịch vụ, phục vụ cho quá nhiều thị trường, có thể phát triển bất kỳ một phương diện nào cũng thành công. Một vấn đề lớn nhất duy nhất mà doanh nhân phải đối mặt là thiếu sự tập trung. Luôn luôn tập trung là một thách thức đủ lớn để ngay cả trong một thị trường xác định hẹp với những sản phẩm được mô tả rõ ràng; khi bạn ôm đồm quá nhiều, nhất là trong những ngày đầu thành lập công ty, bạn hầu như bảo đảm thất bại. Doanh nghiệp của bà ta nên chia thành hai hoặc ba doanh nghiệp, mà doanh nghiệp nào cũng có thể thành công, và vẫn phục vụ toàn bộ thị trường.

Dĩ nhiên, có nhiều doanh nhân rơi vào các thái cực khác; Ý tưởng kinh doanh của họ được xác định quá hẹp đến nỗi trên thực tế nó chỉ là cơ sở cho một sản phẩm hoặc ngay cả một tính năng của một sản phẩm chứ không phải toàn bộ doanh nghiệp. Điều này đặc biệt đúng cho hai loại: sản phẩm dành cho người tiêu dùng và công nghệ. Ví dụ, chúng ta hãy nói rằng bạn có sự chín mùi cho một loại sốt mới. Một món

sốt, bất kể ngon đến mức nào, cũng có thể không đủ để xây dựng toàn bộ công ty xung quanh nó; bạn có thể cần phải tạo ra một loại sốt.

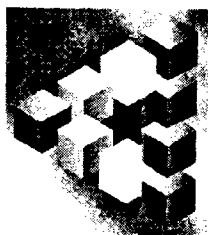
Khi ý tưởng kinh doanh của bạn quá hạn chế, bạn có thể phát triển không đủ mạnh để sống. Ngay cả khi bạn thành công, bạn cũng dễ bị tấn công nếu một công ty lớn sau đó quyết định bắt chước ý tưởng của bạn. Một tin hay – và điều này đặc biệt đúng hoặc nếu bạn có thể phát triển một sự sùng bái của khách hàng – đó là công ty của bạn có thể trở thành một ứng cử viên xuất sắc để được các công ty khác mua lại khi họ muốn sản phẩm của bạn là một phần của họ. Bạn sẽ không phải là chủ của riêng mình, nhưng bạn có thể có nhiều tiền.

Vấn đề lớn nhất kế tiếp trong kế hoạch kinh doanh của bạn tôi là bạn ấy đã không cân nhắc chi phí thực sự của việc phân phối những dịch vụ trong dự án của mình. Hãy nhớ: “Những thứ đó sẽ mất thì giờ hơn và chi phí cao hơn kế hoạch.” Để thành công, công ty của bà ta phụ thuộc rất nhiều về việc đạt được những chi phí thấp hơn những đối thủ cạnh tranh của bà. Bà nghĩ bà có thể làm điều này chỉ vì bà hoạt động trên internet. Thực tế, những doanh nghiệp trên internet cũng như những doanh nghiệp khác mà thôi: bạn cũng phải cần có dịch vụ khách hàng, nhân viên, và những nỗ lực tiếp thị mạnh. Nếu bạn phụ thuộc vào việc tiết kiệm chi phí để có ưu thế cạnh tranh, nghiên cứu toàn diện và chứng minh rằng tiết kiệm chi phí có thể đạt được trên thực tế và bền vững.

Một vấn đề lớn nhất duy nhất mà doanh nhân phải đối mặt là thiếu sự tập trung.

Cuối cùng, vấn đề lớn nhất là có ý tưởng lớn thôi vẫn chưa đủ, ngay cả những chiến dịch lớn; một công ty cũng cần phải có lãnh đạo và quản lý. Bạn không thể xây dựng một doanh nghiệp mà không xây dựng ê-kíp. Bạn phải làm việc với con người, chứ không phải cho bạn.

Không phải luôn luôn dễ dàng để cân nhắc lại tầm nhìn của bạn. Nhưng nếu bạn muốn phát triển một công ty, bạn phải cân nhắc khi nào ý tưởng hay của bạn thực sự là một doanh nghiệp tốt.



Chương 3

Biến những ước mơ thành hiện thực

Biến những ước mơ thành hiện thực

Làm thế nào để những ước mơ của bạn trở thành sự thật? Điều gì tạo nên sự khác biệt giữa những người chỉ biết mơ ước và những người biết biến ước mơ doanh nhân của mình thành sự thật?

Có một ngày bạn nhận ra rằng mình hoàn toàn là người mộng mơ. Hầu như mỗi ngày, bạn đều tưởng tượng tương lai của mình sẽ như thế nào. Nhưng mặc dù bạn là vị khách thường xuyên của tương lai, nhưng bạn không định cư ở đó. Bạn cố gắng sử dụng những hy vọng và ước mơ của mình như một mục tiêu phải đạt được, một người dẫn đường trong cuộc sống kinh doanh hàng ngày của mình.

Đó là một trong những điều đầu tiên mà bạn phải nhận ra về những ước mơ của mình: chúng có thể là một lối thoát khỏi thực tại hoặc là cơ sở cho một thực tế mới. Bạn không thể thay đổi – cuộc đời hoặc doanh nghiệp của bạn – trừ khi bạn có thể tưởng tượng ra một thực tế mới.

Nếu bạn bị ước mơ chế ngự – nếu bạn hành động theo chúng mà không cân nhắc – những điều kỳ lạ này có thể làm bạn xa rời mục tiêu hơn.

Ví dụ, nếu bạn mơ ước có một căn nhà lớn hơn, xe hơi nhanh hơn, một lối sống xa hoa hơn (và có ai lại không muốn?), thì bạn rất dễ bị cuốn hút vào những kế hoạch làm giàu nhanh chóng. Những kế hoạch này làm trôi mất tiền bạc và thời gian của bạn khỏi những mục tiêu dễ đạt hơn, như bạn trở lại trường học hoặc nhận một việc làm tốt hơn.

Nếu bạn muốn làm cho những ước mơ của bạn thành hiện thực, bạn cần phải phát triển điều gọi là “kỷ luật của những ước mơ.” Bạn phải có khả năng làm rõ những ước mơ của mình, đánh giá chúng, và chuyển chúng từ giai đoạn tưởng tượng sang hành động.

Những giấc mơ có thể là một lối thoát
khỏi thực tại hoặc là cơ sở
cho một thực tế mới.

Chúng ta hãy định nghĩa một “thước đo giấc mơ” – từ giai đoạn khó đạt nhất đến dễ đạt được.

■ **Ý nghĩ kỳ quặc.** Những ý tưởng không thể đạt được hoặc không thực tế. Không có gì lạ về những anh chàng mơ mộng suốt đêm làm ra hàng triệu đô la trong giờ rảnh rỗi của họ thường được chụp hình ngồi trên du thuyền ở vùng nhiệt đới; những người bán dạo này biết mình đang bán một ý nghĩ kỳ quặc. Những ý nghĩ kỳ quặc làm cho cuộc sống dễ chịu đựng hơn, nhất là khi bạn không hạnh phúc với cuộc sống hoặc không thể thay đổi. Đừng hành động theo chúng và đừng ký tên vào những kế hoạch tiếp thị đa cấp!

■ **Ước mơ.** Những ý tưởng có thể đạt được nhưng chỉ khi

có được những mặt tích cực. Nhiều người có ý tưởng kinh doanh riêng về doanh nghiệp mơ ước của họ; những hàng xóm của tôi muốn có một cái giường thật quyến rũ và dùng điểm tâm ở hải cảng New England cổ xưa. Đây là điều kỳ quặc? Không chính xác. Cuối cùng, vài người điều hành công ty B&B hạnh phúc ở Cape Code. Tuy nhiên, thực tế đó là điều rất khó.

■ **Tầm nhìn.** Những ý tưởng có thể đạt được trong một giai đoạn khi những trở ngại và khó khăn hiện ra. Ở giai đoạn tầm nhìn, bạn muốn thách thức những giả định của mình (và đặt cược vào những người hứa biến giấc mơ của bạn thành sự thật). Bạn không ngại phải đánh giá các chi phí, giới hạn, và công việc cần thiết, cũng như những cơ hội thành công của bạn. Đối với những người chỉ biết ước mơ, điều này giống như “làm nổ bong bóng.” Đối với những người sẽ thành công, điều này như sự bắt đầu.

■ **Mục tiêu.** Một mục tiêu hiện thực, cụ thể. Ở giai đoạn mục tiêu, bạn bắt đầu đặt cho mình những mục tiêu thực tế, rõ ràng để đạt được tầm nhìn của mình. Bạn hiểu mình có thể hoặc không thể đạt bao nhiêu, và bạn bắt đầu đặt những con số và ngày tháng vào tham vọng của mình.

■ **Kế hoạch.** Phác thảo từng bước cách mà bạn sắp đạt mục tiêu của mình. Đây là lúc bạn xác định làm thế nào để biến tầm nhìn của bạn thành thực tế. Bạn liệt kê ra những mục hành động, cột mốc, và hoạt động. Rồi bạn làm!

Tôi tin vào ước mơ. Trong công ty của mình, Tôi luôn bắt đầu những cuộc họp lập kế hoạch hàng năm của

chúng tôi theo cùng cách – bằng cách động não ra những ý tưởng hoang dã và bàn về những mục tiêu lớn cho tương lai của chúng tôi. Nhưng đó chỉ là giờ đầu tiên của một quá trình kéo dài ba đến năm ngày. Chúng tôi dùng phần thời gian còn lại để làm và lập kế hoạch ưu tiên cho những mục tiêu của chúng tôi, rồi lập ra kế hoạch chi tiết để đạt chúng. Nếu chúng tôi đã không làm như thế, khát vọng của chúng tôi cũng chỉ là ước mơ. Thay vì vậy, chúng tôi bận rộn trong việc làm cho những giấc mơ của chúng tôi thành hiện thực.



Mục tiêu và công việc

Nếu bạn là doanh nhân, bạn phải có một danh sách việc cần làm liên tục: cuộc gọi điện thoại cần làm, email cần gửi, những mối quan hệ cần thiết lập, và hàng núi việc phải viết hoặc làm.

Đến cuối ngày, hoặc cuối tuần, bạn nhìn qua danh sách của mình và thấy mình đã làm nhiều, nhưng rất nhiều lần bạn cảm thấy thiếu thành tựu. Và bạn nghĩ giá mà bạn có thể làm việc lâu hơn, chăm hơn, hoặc hình dung ra làm thế nào để sống sót với chỉ hai giờ ngủ, cuối cùng bạn làm hết mọi việc.

Vấn đề ở đây, trong cuộc sống hàng ngày, là tập trung vào công việc thay vì mục tiêu là điều bình thường. Chúng ta nhìn vào những gì mà chúng ta phải làm ngay bây giờ thay vì ngẫm nghĩ chúng ta đang thực sự hướng về đâu và chúng ta cần làm gì để đạt mục tiêu đó.

Khi nào là lần cuối bạn ngồi xuống và tự hỏi: “Ba mục tiêu hàng đầu của tôi cho sáu tháng tới, năm tới, năm năm tới kể từ hôm nay là gì? Một đến ba điều quan trọng nhất tôi có thể làm để đạt mục tiêu đó là gì?” Và một khi bạn đặt ra những mục tiêu đó, bạn nhắc nhở mình như thế nào về chúng trong sự tất bật của công việc hàng ngày? Làm thế nào bạn giữ tập trung trên những mục tiêu dài hạn thay vì dùng hết thời giờ vào những công việc ngắn hạn?

Vì những mục tiêu thường lẫn át (“Phải bảo đảm tài chính trong vòng mười năm; phải có lãi trước cuối năm; tìm một đối tác chiến lược”), bạn phải cắt chúng ra thành nhiều nhiệm vụ dễ quản lý hơn. Đó là cách duy nhất mà bạn sẽ đạt chúng. Nhưng danh sách những việc phải làm hàng ngày của

chúng ta chỉ gồm những việc mà chúng ta phải làm – những việc thực sự tạo ra sự khác biệt.

**Chúng ta thường quan tâm đến
sự bận rộn thay vì đến doanh nghiệp.**

Có thể bạn đang nghĩ: “Tôi không có đủ thời gian trong một ngày, tôi không thể làm hết tất cả các mục trên danh sách những việc cần làm ngay bây giờ. Tôi làm việc, làm việc và làm việc, tôi còn một đồng việc trên bàn phải cày.” Đúng vậy, bạn cần tự cho phép mình bỏ qua vài việc.

Hãy đối mặt với thực tế: bạn không hoàn thành mọi việc trong một ngày. Bạn không để người khác làm mọi việc. Một số việc sẽ thất bại. Đó là những việc quan trọng hay không quan trọng.

Chúng ta thường quan tâm đến sự bận rộn thay vì đến doanh nghiệp. Bạn có thể làm một số điều để giúp mình: ngừng đưa ra những dự án mới, nhất là những dự án không liên quan trực tiếp đến những mục tiêu hàng đầu của bạn. Thấy một cơ hội và cảm thấy mình phải nắm bắt nó ngay là một điều dễ dàng. Điều đó không đúng. Nhiều cơ hội thường đến cùng lúc.

Chúng ta phải học đặt ưu tiên khi chọn một cơ hội để thành công. Nắm quá nhiều cơ hội cùng lúc giống như sinh năm đứa con cùng lúc: bạn sẽ không thể bỏ đứa nào, nhưng không có đứa nào được quan tâm đầy đủ như chúng đáng được như thế.

Một số điều có thể giúp bạn tiếp tục tập trung ưu tiên hàng đầu của mình là đặt ra những vật nhắc nhở ở những chỗ tôi có thể thấy chúng. Bạn hãy làm những dấu hiệu nhỏ liệt kê ưu tiên hàng đầu của mình và để nó trên bàn làm

việc. Và ngay cả khi đưa công nghệ vào công việc: bạn có thể đối tác vụ bảo vệ màn hình vi tính của mình thành một bản thông điệp nhắc nhở bạn về những mục tiêu hàng đầu. Bất cứ lúc nào bạn ngừng đánh máy một lúc, gọi điện thoại, hoặc rời khỏi bàn, vật nhắc nhở này hiện lên màn hình của bạn.

Điều quan trọng duy nhất bạn phải hoàn thành trong sáu tháng trong doanh nghiệp của bạn là gì – một điều có thể thực sự tạo ra sự khác biệt giữa việc đưa con tàu tiến lên phía trước thay vì chỉ nổi bồng bềnh? Làm thế nào bạn biết chắc rằng nó thuộc về danh sách những việc cần làm? Nếu bạn vẫn tập trung lên những mục tiêu, thay vì vào công việc, bạn cũng có thể đạt mục tiêu của mình trong năm nay.



Quyết tâm thay đổi

Bất cứ khi nào bạn muốn đi vào hướng mới, bạn hãy theo đúng lời khuyên: “Quyết tâm đổi hướng.”

Trượt tuyết luôn đổi hướng. Như người bắt đầu môn này, bạn quay ngang hết chiều rộng của đường trượt. Nếu bạn hơi thận trọng và nhút nhát trong một môn thể thao mới – bạn sẽ trượt chậm khi đổi hướng. Kết quả là có một lúc nào đó ở mỗi lần phải quay hướng bạn thực sự đối mặt với con dốc thẳng đứng. Đó là lúc bạn sợ.

Giờ là phần thú vị: nếu bạn vẫn tiếp tục cam kết – nếu bạn không bị sự sợ hãi khống chế – cơ thể bạn sẽ đẩy bạn tới và kết thúc ở chỗ rẽ an toàn. Nếu bạn nao núng, nghĩ rằng: “Lạy chúa tôi không muốn trượt thẳng xuống,” rồi bạn không quay nữa và thực tế bạn rơi thẳng xuống dốc...

Kinh doanh cũng luôn luôn thay đổi. Khi bạn mở một công ty, bạn có ý tưởng về nơi mà bạn muốn đến, nhưng bạn có thể nhanh chóng thấy rằng bạn phải thay đổi kế hoạch – đôi khi chỉ một ít, đôi khi nhiều. Khi bạn tiếp tục kinh doanh, bạn khám phá ra rằng có những lúc cần bạn thay đổi mạnh; có thể một thế lực cạnh tranh mới tham gia thị trường, lợi tức biên tế của bạn bị bào mòn, hoặc những công nghệ mới tạo ra sự khác biệt lớn về cách bạn tiến hành kinh doanh. Bạn phải đi theo một hướng mới.

Bạn có thể hơi e ngại khi bắt đầu một giai đoạn mới, hoặc có thể nhảy ngay vào. Bất kể mức độ tin tưởng nào của bạn lúc bắt đầu, bạn đều phải lao vào sự thay đổi – phải bắt đầu đối mặt và xử lý những hậu quả của sự lựa chọn mà bạn đã đưa ra – đó là lúc bạn sợ.

Và đó là lúc bạn phải quyết tâm thay đổi. Khi bạn đang

phát triển một hướng mới cho công ty của mình – một dự án mới, mở rộng, công nghệ mới – bạn phải theo đuổi bằng sự hỗ trợ, tài nguyên, và nhất là thời gian đầy đủ, để cho hướng mới này có cơ hội thành công.

Nếu bạn làm việc với những người khác, nhất là với nhân viên, điều đặc biệt quan trọng là bạn phải tiếp tục cam kết. Nhân viên chịu sự lãnh đạo từ bạn. Nếu bạn nao núng trong giải pháp cho dự án mới của mình, nhân viên sẽ cảm thấy không an tâm về tương lai và sẽ do dự tạo ra những thay đổi và hy sinh cần thiết để giúp bảo đảm thành công. Bạn phải tin tưởng. Bạn phải tiếp tục con đường.

Điều đó không có nghĩa là bạn không thể xem xét và điều chỉnh lại những chi tiết của sự lựa chọn mà bạn đã đưa ra. Bạn có thể và nên. Nhưng hãy cẩn thận: tôi đã gặp nhiều công ty kết thúc dự án quá sớm, hoặc, thường gặp hơn, cam kết nửa vời với công việc mới. Cả hai giải pháp đều dẫn đến thất bại: Kết thúc một dự án quá sớm có nghĩa là bạn không có đủ thời gian để chứng minh nó có thành công hay không; cam kết nửa vời chắc chắn đưa đến thất bại.

Khi bạn không quyết tâm thay đổi, bạn sẽ kết thúc bằng sự đối mặt với dốc thẳng đứng.

Khi bạn tạo ra sự thay đổi trong đời sống kinh doanh của mình, thực sự là trong bất kỳ phần nào của cuộc đời mình, phải theo đuổi để cho nó một cơ hội thành công. Hãy cho phương hướng mới của bạn đủ năng lượng và cam kết để tạo ra đà đẩy bạn qua những khúc quanh gập ghềnh không tránh được. Hãy quyết tâm thay đổi.

Hướng dẫn đạt các mục tiêu

- **Phải xác định rõ mục tiêu, định lượng được, và kỳ hạn thời gian.** Ví dụ: “Trong ba tháng tới, tôi phải chào hàng được mười hai khách hàng tiềm năng một ngày và tham dự tất cả các hoạt động sau giờ học của con gái mình.” Điều này cho bạn một tiêu chuẩn so sánh tốt để đo lường sự tiến bộ và giúp bạn đặt những ưu tiên về cách sử dụng thời gian của mình.

- **Hãy thực tế khi đưa ra những mệnh lệnh theo năng lực của mình.** Ví dụ: “Trong ba tháng tới, tôi sẽ chào hàng tám khách hàng tiềm năng mới một tuần để có thời giờ tham dự những trận bóng đá của con gái.”

- **Đổi những mục tiêu đó thành những mục tiêu ngắn hạn có thể đạt được.** Ví dụ: “Tuần này tôi sẽ chào hàng tám khách hàng tiềm năng và tham dự những trận bóng đá của con gái vào ngày thứ Ba.”

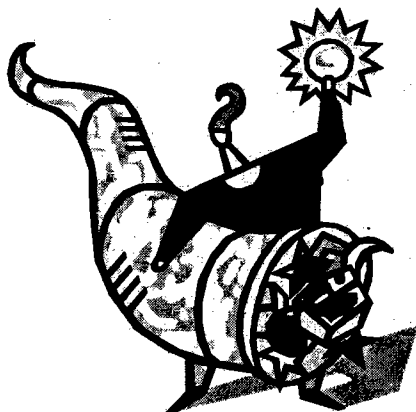
- **Tập trung vào những mục tiêu trong vòng kiểm soát của mình thay vì những mục tiêu được xác định bằng những hành động khác.** Ví dụ: “Tôi sẽ chào hàng khách hàng cũ tám lần tuần này” thay vì “Tôi sẽ có ba khách hàng mới.”

- **Xác định khi nào đánh giá lại những mục tiêu của mình, đo lường sự tiến bộ, và đặt những mục tiêu mới.** Ví dụ: “Tôi sẽ nghiên cứu những mục tiêu này vào ngày 30 tháng 6 và đặt mục tiêu cho tháng 7.”

- **Đặt ra những giới hạn trên những mục tiêu chọn lọc.** Một số mục tiêu nằm ngoài tầm kiểm soát hoàn toàn của bạn (“tôi sẽ tăng doanh số 25%”), nên điều quan

trọng là phải đặt những giới hạn thời gian mà bạn tập trung trên những mục tiêu như thế. “Nếu tôi không thể bán sản phẩm mới này sau khi chào hàng mười trong số những khách hàng hiện hữu của mình, tôi sẽ tập trung vào một sản phẩm mới khác.”

• **Tưởng thưởng cho chính mình khi đạt mục tiêu.**
Phần thưởng giúp cho bạn có động lực đặt và đạt mục tiêu mới, và như một doanh nhân, thường không có ai khác công nhận thành tựu của mình ngoài bạn. Nên nếu bạn bán được nhiều hàng hoặc chào hàng được nhiều khách trong tháng, hãy tự tưởng thưởng cho chính mình.



Chớp cơ hội

Có một câu chuyện vui về một người đàn ông...

“Một trận lụt đe dọa thị trấn, buộc mọi người phải sơ tán. Nhưng người đàn ông nghĩ rằng: “Tôi là một người mộ đạo; Chúa sẽ cứu tôi” và ở lại. Khi nước bắt đầu dâng lên, hàng xóm của người đàn ông ghé qua nói: “Hãy đi với tôi; chúng ta phải đi thôi.” Nhưng người đàn ông từ chối: “Tôi là một người mộ đạo; Chúa sẽ cứu tôi.”

Nước tiếp tục dâng. Người đàn ông bò lên tầng hai. Một người lính cứu hỏa bơi thuyền cạnh cửa sổ của nhà người đàn ông. Người lính cứu hỏa nói: “leo lên thuyền đi, không thì chết ngột đấy.” Một lần nữa người đàn ông từ chối: “Tôi là một người mộ đạo; Chúa sẽ cứu tôi.”

Cuối cùng, nước dâng quá cao, người đàn ông buộc phải lên mái nhà. Trục thẳng cảnh sát đến và quăng dây xuống. Người cảnh sát nói: “Đây là cơ hội cuối cùng của ông, leo lên đi không sẽ chết đuối.” Người đàn ông nói: “Không, Tôi là một người mộ đạo; Chúa sẽ cứu tôi.”

Rồi người đàn ông chết đuối. Ông lên Thiên đàng và chất vấn Thượng đế “Tôi là một người mộ đạo; tại sao ông không cứu tôi?”

Thượng đế đáp: “Ông muốn nói gì; ta đã giúp con, ta gửi người hàng xóm, lính cứu hỏa, trục thẳng đến rồi.”

Nhiều người trong chúng ta giống người đàn ông trong câu chuyện trên – chúng ta chờ đợi điều gì cứu rồi chúng ta trong khi bỏ lỡ những cơ hội giúp mình. Cho dù trong kinh doanh hoặc trong cuộc sống, chúng ta hy vọng cả đời – một khách hàng mới, sự hâm mộ sản phẩm của chúng ta, một mối quan hệ lớn – xảy ra.

Lạy chúa, cuộc sống không như thế. Mặc dù chúng ta chờ đợi sự thành công rơi vào tay mình, nhưng cuộc sống cứ trôi đi. Nhưng cũng như người đàn ông, nếu chúng ta muốn điều gì khác, chúng ta phải học cách nhận ra những cơ hội và chớp lấy; chúng ta phải làm gì đó.

Chúng ta chờ đợi điều gì cứu rỗi chúng ta trong khi bỏ lỡ những cơ hội giúp mình.

Hãy đối mặt với thực tế: nếu bạn muốn doanh nghiệp hoặc cuộc sống của bạn thay đổi, bạn phải là một người tham gia tích cực vào sự biến đổi của riêng mình.

Nhưng bạn bắt đầu ở đâu? Làm thế nào để bạn học cách nhận ra một cơ hội khi nó đến?

- **Lập kế hoạch.** Tạo một tầm nhìn về điều mà bạn muốn đạt được rồi phát triển một kế hoạch để làm cho tầm nhìn đó thành hiện thực. Bạn không thể phán xét khi nào là một cơ hội cần nắm bắt hoặc bỏ qua trừ khi bạn có một kiến thức để hiểu được nó có hợp với mục tiêu của bạn hay không. Phát triển một kế hoạch cho bạn một khung sườn để ra quyết định.

- **Làm quen với việc ra quyết định lựa chọn.** Tiến lên phía trước có nghĩa là nắm bắt cơ hội nhưng cho phép một số cơ hội khác trôi qua. Doanh nhân phải có nhiều ý tưởng lớn về cách cải thiện doanh nghiệp của mình, và cuộc sống sẽ cho bạn nhiều tương lai hấp dẫn. Bạn không thể hành động với từng ý tưởng hay.

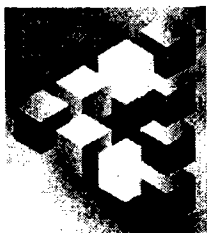
- **Nhận ra rằng giải pháp “hoàn hảo” không bao giờ có.** Chúng ta thường không hành động vì chúng ta đợi một cơ hội hoàn hảo hoặc thời điểm hoàn hảo. Cuộc sống

không bao giờ hiến tặng sự hoàn hảo, nó chỉ hiến tặng những cơ hội. Tìm sự hoàn hảo là một con đường tránh đưa ra sự lựa chọn.

- **Hãy ra khỏi “vùng an nhàn” của mình.** Phải tin rằng bạn không băn khoăn về điều bạn đang làm, nhưng nếu nó không mang bạn đến những kết quả bạn muốn, bạn phải thay đổi. Và sự thay đổi luôn luôn không dễ chịu.

- **Cam kết.** Hãy làm quen với việc nói không. Làm quen với việc nói có, hãy làm điều đó với cam kết và tin tưởng.

Cũng như người đàn ông, chúng ta phải học cách nhận ra những cơ hội và nắm bắt chúng.



Chương 4

Bám chặt sự thay đổi

Mọi chuyện sắp thay đổi

Cuối cùng bạn cũng toại nguyện. Sản phẩm của bạn gần như hoàn hảo. Bạn có những khách hàng trung thành, và doanh số của bạn tăng. Nhân viên của bạn nhiệt tình và làm việc tốt. Nhà cung cấp của bạn ổn định. Mọi thứ thật tuyệt! Bạn biết điều này có nghĩa gì không? Đó là lúc bắt đầu lo lắng.

Tôi không phải là người bi quan, hoàn toàn không. Chỉ có một điều tôi chắc chắn là mọi thứ đều thay đổi.

Biết mọi thứ sẽ thay đổi là điều tốt cần nhớ trong hoàn cảnh khó khăn, nhưng bạn cũng nên ghi nhớ là trong lúc phát đạt cũng vậy, nếu bạn quá tự mãn, vui vẻ tin rằng bạn hình dung ra mọi thứ, rồi bạn thiếu chuẩn bị cho sự thay đổi thì...cơ hội sẽ bỏ qua bạn.

Hãy lấy trường hợp ví dụ của Levi's. Quần Jean Levi nguyên thủy đã thay đổi nhiều trong 150 năm qua (trừ việc bỏ miếng kim loại khỏi đũng quần, gây những tác dụng phụ khó chịu cho thợ mỏ, làm nóng họ khi họ đứng gần ngọn lửa trại!) Nhưng công ty Levi Strauss đã thay đổi ngoạn mục trong thời gian này. Thị trường của nó đi từ thợ mỏ đến thiếu niên trong những năm 1950, và mở rộng ra toàn thế giới vào năm 1970. Levi's đi từ một công ty cung cấp trang phục làm việc đến nhà sản xuất thời trang lớn nhất thế giới.

Nắm chặt những thay đổi còn quan trọng hơn cho một công ty nhỏ. Sau cùng, một trong những ưu thế chính mà một công ty nhỏ hơn so với những công ty khổng lồ là khả năng đáp ứng nhanh của nó với những cơ hội mới. Nhưng bạn phải chuẩn bị cho công ty của bạn về một thế giới thay đổi liên tục.

Thách thức đầu tiên là hiểu loại thay đổi nào tăng cường khả năng sống sót của công ty, và loại thay đổi nào đe dọa hình ảnh của nó. Trong quyển sách kinh doanh- *Xây dựng để Tồn tại* - các tác giả James C. Collins và Jerry I. Porras đã chứng minh những công ty tốt nhất nhận ra “ý thức hệ cốt lõi” của chúng vẫn không thay đổi theo năm tháng. Họ phân biệt những ý thức hệ đó với “các thông lệ không then chốt” mà có thể thích nghi, tiến hóa, hoặc biến mất theo thời gian.

Collins và Porras kê ra cửa hàng bách hóa Nordstrom như một ví dụ. Ý thức hệ cốt lõi của Nordstrom là “Phục vụ cho khách hàng là trên hết.” Nếu họ mất đi ý thức hệ đó, Nordstrom sẽ không còn là Nordstrom.

Nhưng thực tế mỗi cửa hàng của họ có một nhạc công dương cầm là “thông lệ không then chốt” có thể thay đổi nếu thời đại đòi hỏi.

Để thay đổi hiệu quả, bạn phải khuyến khích thái độ hướng về sự thay đổi ở mỗi cấp độ của công ty bạn. Người ta thường hài lòng với những vấn đề cũ hơn là với những giải pháp mới, và đó là điều tự nhiên cho nhân viên vì họ bị đe dọa bởi sự thay đổi. Nhưng bạn có thể giúp giảm thiểu những lo sợ đó.

Cách tốt nhất để tạo ra một nơi làm việc chào đón sự thay đổi là bắt đầu thuê mướn những người có vẻ linh động.

Hãy tìm phong thái, không tìm kỹ năng, như một phần của quá trình thuê mướn của bạn. Tiếp theo, hãy làm cho mọi người luôn luôn tư duy về sự thay đổi, và làm cho nó trở thành một phần bình thường của các cuộc đàm thoại kinh doanh. Một cách thân mật, trong những cuộc họp thường kỳ, hãy yêu cầu nhân viên bàn về các loại thay đổi mà họ dự đoán sẽ gặp trong khu vực trách nhiệm cụ thể của họ. Nên nhớ rằng, các nhân viên thường ở một vị trí tốt hơn để thấy trước những thay đổi so với bạn.

Để giúp tập trung vào thay đổi, tôi đề nghị phác họa những kiểu thay đổi cụ thể mà công ty bạn có thể gặp và đề cập đến chúng riêng biệt.

Hãy nhớ điều người xưa đã nói: “Ngay cả khi bạn đi đúng đường, đừng ngồi ở đó, bạn sẽ bị cán nát.”

Những loại thay đổi mà công ty của bạn có thể gặp

Những thay đổi về thị trường. Bản chất và số lượng khách hàng, thói quen và cách mua sắm của khách hàng, sự thay đổi nhân khẩu và xã hội học.

Những thay đổi công nghệ. Những kênh phân phối, những người bán hàng, vốn sẵn có, những mối quan tâm kinh tế then chốt.

Những thay đổi về cạnh tranh. Bản chất và số lượng các công ty cạnh tranh, những tay chơi mới, những kiểu cạnh tranh mới cho ngành hàng của bạn.

Những thay đổi về công nghệ. Các sản phẩm và dịch vụ phần cứng và phần mềm có thể ảnh hưởng tích cực hoặc tiêu cực đến khả năng tiếp thị sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn, cũng như những công nghệ bạn có thể công nhận để cải thiện công việc.

Những thay đổi về tiếp thị và bán hàng. Những cách tiếp cận và phương tiện tiếp thị, các kênh bán hàng, lực lượng bán hàng, quảng cáo và khuyến mãi.

Những thay đổi về quản lý. Sự sẵn có đầy đủ nhân viên, kiểu quản trị, bảng lương và mức lương, phúc lợi, các chương trình công nhận.

Thay đổi hoạt động. Các phương pháp sản xuất/ phân phối.

Đã đến lúc thú nhận mình thất bại chưa?

Mỗi lần một trong những dự án của tôi thất bại, tôi tự hỏi: “Tôi đã học được gì? Tôi phải làm điều gì khác lần sau?” Điều này giúp tôi giành lấy một chút thắng lợi từ thất bại. Và, tôi hy vọng, điều này mãi mãi tránh cho tôi không lặp lại sai lầm ngớ ngẩn đó.

Khi mọi thứ trở nên tồi tệ – thực sự tồi tệ – công nhận mình thất bại sớm là một ý hay. Bạn không phải là một tay cờ bạc, nhưng bạn cũng hiểu rằng nếu bạn bị chia bài xấu, bạn nên bỏ ván đó sớm. Bạn càng đánh, bài sẽ càng khó hơn, và bạn càng dễ thua hơn.

Mỗi một việc, dĩ nhiên cần một cơ hội hợp lý để phát triển. Ví dụ, những doanh nghiệp mới, thường mất từ hai đến năm năm mới có lãi. Nếu bạn đầu hàng quá sớm, bạn sẽ không bao giờ hoàn thành công việc. Nhưng có sự khác biệt giữa sự kiên nhẫn khôn ngoan với sự không sẵn sàng đối mặt với thực tế khó chịu. Lần tới bạn có cuộc kiểm điểm thực lòng lúc 3 giờ sáng với chính bạn, bạn hãy hỏi đã đến lúc phải bỏ mọi thứ chưa, và hãy tự hỏi những câu hỏi:

Mọi thứ đi theo hướng nào? Nếu bạn đang thất bát, đây có phải là sự trục trặc tạm thời trong một bức tranh tích cực hay một lần nữa thất bại?

Bạn có học hỏi, cải thiện không? Đôi khi một tình huống cụ thể không thể là một thành công lớn, nhưng kiến thức hoặc kỹ năng tăng lên mà bạn đang phát triển là một nỗ lực đáng giá.

“Chi phí cơ hội” của bạn là gì? Thay vì bạn có thể đang làm điều gì đó với cuộc đời, thời gian, tiền bạc của bạn? Bạn lại từ chối những cơ hội thành công khác bằng cách

bám lấy điều này.

Tình hình này có ảnh hưởng gì lên bạn, gia đình, và bạn bè của bạn? Bạn có thể muốn tiến lên nhưng với giá nào ? Bạn có đang thực sự muốn giúp đỡ người khác bằng cách giữ họ với tình hình thất bại, hoặc họ có thể tiến lên với những cơ hội khác hay không?

Cuối cùng, hãy nhìn thẳng vào gương và tự hỏi đây có thực sự là một cơ hội hợp lý hay không, chứ không phải hy vọng cuối cùng, rằng mọi việc sẽ tốt đẹp hơn. Có thể bạn muốn có việc để làm hoặc bạn muốn né tránh sự thay đổi? Đôi khi phải đưa ra sự lựa chọn gai góc, khó khăn để thoát ra.

Có một câu ngạn ngữ cổ của người Bulgari nói rằng: “Nếu bạn muốn chết ngộp, đừng tra tấn mình ở chỗ nước cạn.” khi bạn ở trong tình huống bi đát, ít nhất bạn cũng nên khai tử nó nhanh chóng. Và bạn sẽ có thể đối mặt với tương lai một cách can đảm và tiến lên.

Sự thay đổi cần thời gian

“Nếu bạn sợ thay đổi, hãy vứt nó vào đây.”

Tất cả chúng ta đều sợ thay đổi. Tuy nhiên chúng ta đều muốn thay đổi – thói quen, hình thức, thu nhập của chúng ta. Đa số chúng ta đều muốn những người khác thay đổi – vợ/chồng, con cái, nhân viên của chúng ta. Đôi khi, bất kể họ có muốn hay không, bất kể chúng ta phải cố gắng đến đâu, chúng ta không thể làm được điều đó.

Vấn đề là chúng ta muốn sự thay đổi diễn ra qua một đêm. Chúng ta chuyển qua ăn kiêng đủ thứ hoặc đổi hướng doanh nghiệp đột ngột. Chúng ta muốn có thể nhấn nút – giống như máy vận chuyển trong phim Star Trek – và ngay lập tức chuyển từ chỗ này sang một nơi khác trong cuộc sống ngay: “Hãy chiếu ánh sáng cho tôi, Scotty.”

Thay đổi là một quá trình, không phải kết quả tức thời, một hành trình chứ không phải điểm đến. Giai đoạn khó khăn nhất của sự thay đổi là khi bạn đã đi trên con đường mới nhưng bạn chưa hoàn toàn bỏ con đường cũ lại phía sau. Các chuyên gia nói phải mất ít nhất một năm cho sự thay đổi trở thành thói quen. Nên hãy kiên nhẫn với chính mình và người khác. Sự thay đổi cần thời gian.

Khi bạn lập kế hoạch tạo ra sự thay đổi – hoặc muốn sự thay đổi xảy ra ở người khác – phải biết rằng bạn phải trải qua những giai đoạn:

1. **Suy giảm.** Bạn bắt đầu nghĩ về những mục tiêu của mình, nhưng chúng hình như chưa đạt được.
2. **Cấu trúc lại.** Bạn bắt đầu nói: Điều này sẽ xảy ra; tôi có thể làm việc này.”

3. **Lập kế hoạch.** Bạn chuyển những mong muốn thành những hành động cụ thể, hiện thực mà bạn có thể làm.

4. **Cam kết.** Bạn có thể tạo ra sự cam kết thực sự cho những mục tiêu và kế hoạch của bạn.

5. **Thử và thất bại.** Bạn bắt đầu tạo những thay đổi nhưng không nhất quán; bạn rơi vào cung cách cũ.

6. **Tái cam kết.** Nhắc nhở mình về những mục tiêu, kế hoạch, và niềm tin rằng bạn có khả năng thành công. Bạn hãy bắt đầu lại.

7. **Thói quen.** Bạn thay đổi một cách nhất quán thói quen của mình.



Chuyển bại thành thắng

Những sinh viên kinh tế thường hỏi: “Chìa khóa để trở thành doanh nhân là gì?”

Câu trả lời rất rõ ràng, nhưng cũng đáng ngạc nhiên: “Thay đổi cách bạn nghĩ về thất bại.”

Trong kinh doanh, sức ép phải luôn luôn thành công. Những cuộc hội thảo “Thành công của những doanh nghiệp nhỏ.” Các tạp chí đăng bài về “Bí mật của thành công.” ...

Thất bại là chữ “F” của kinh doanh – đề cập đến nó không lịch sự. Sau cùng, thất bại là điều xảy ra cho mọi người, đúng? Nhưng khi chúng ta thất bại thì sao? Hoặc chúng ta cố gắng quên kinh nghiệm này nhanh chóng, hoặc chúng ta đắm mình trong nghi ngờ và đổ lỗi cho nhau.

Nhưng nếu bạn ở trong thương trường, sớm muộn gì bạn cũng gặp thất bại. Chắc chắn như vậy. Bạn có những hợp đồng lớn bị vượt mất, sự hợp tác kết thúc, ngay cả đóng cửa doanh nghiệp. Nhưng đôi khi, những “thất bại này” đã chuyển thành thành công; chúng buộc bạn phải xem lại mục tiêu, quyết định, và phương pháp của mình. Rồi bạn chọn một lộ trình khác tốt hơn.

Bạn không đơn độc. Đa số những người thành công (lại chữ thành công) sẽ bảo cho bạn một số sự kiện quan trọng nhất, có ích nhất trong cuộc đời của họ là những gì mà người khác coi là thất bại lúc đó. Nhưng học sử dụng thất bại của mình để học những thái độ và kỹ năng mới, để tiến đến những cơ hội mới, và có viên kiến cho cuộc đời của họ.

Thất bại không nằm ở chính sự kiện; nó nằm ở cách chúng ta nhìn sự kiện đó, và điều được học hỏi từ đó.

Đương nhiên, vài thất bại có ảnh hưởng kinh tế lớn lên

cuộc sống của bạn, như phá sản hoặc ly dị. Nhưng ngay cả những biến cố to lớn, đau lòng này cũng có thể được coi là một cơ hội để bắt đầu con đường mới, theo thời gian.

Đây là cách những doanh nhân giỏi nhất đối phó với thất bại:

- **Định nghĩa lại thất bại.** Một nhà tư vấn đã hỏi công ty lớn cách họ đối phó với thất bại của nhân viên. Họ đáp: “Chúng tôi không thất bại; chúng tôi đã học được kinh nghiệm.” Ở Thung lũng Silicon, California, một lý do mà khu vực này nuôi dưỡng sự cách tân và những công ty mới là khi có ai đó khởi nghiệp và sau đó thất bại, họ không được coi là thất bại. Thay vì vậy, họ được coi là một doanh nhân kinh nghiệm.

- **Phân tích thất bại.** Huấn luyện viên bóng chày Bill Walsh đã nói đa số mọi người coi những trận đấu là thắng hoặc bại thay vì tập trung vào điều mà họ sẽ học khi thất bại. Đó là cách mà họ cuối cùng trở thành người thắng cuộc. Một nhà đầu tư mạo hiểm đã nói ông ta chỉ đầu tư vào những doanh nhân nào bắt đầu ít nhất một công ty thất bại. Ông muốn họ phải học những bài học khó khăn trước khi đưa họ tiền. Nếu – khi – bạn thất bại, hãy nhìn kỹ vào những nguyên nhân. Sau mỗi thất bại và thua thiệt, lớn hay nhỏ, hãy nhìn rõ, bình tĩnh vào điều đã xảy ra.

- **Bất cần thất bại.** Hãy ngừng day nghiêng mình; mọi người đều thất bại. Steve Jobs là một tỷ phú, điều hành đồng thời hai công ty thành công (Apple và Pixar), nhưng bạn có nhớ máy tính NeXT của ông ta không? Nó thất bại. Và ông ta từng bị đuổi việc từ chính công ty mà ông sáng lập (Apple). Hãy phân tích lỗi của bạn, nhưng bạn sẽ không học được gì nếu bạn quá bận rộn trong việc trách móc mình.

- **Thay đổi thất bại.** Đúng, bây giờ bạn biết điều bạn làm sai. Đây là phần khó khăn nhất – bạn phải thực sự thay đổi tính cách của mình. Bạn có tiến hành quá nhiều dự án cùng lúc? Bắt đầu một liên doanh mới mà không nghiên cứu kỹ? Khi bạn thấy mình trong tình huống tương tự, hãy ngừng lại. Nhắc bạn điều đã học và tích cực cố gắng thay đổi tính cách của bạn. Hãy kiên nhẫn và tha thứ vì những thay đổi cần có thời gian.

- **Hãy để thất bại qua đi.** Tiến lên. Đừng định cư trên thành công hoặc thất bại của mình. Bạn có một cuộc đời để sống, mỗi ngày đều quý giá. Nên hãy làm như một câu hát cũ: “Hãy đứng dậy, phủi sạch, và bắt đầu lại.”

Hãy để nó qua đi

Một nhà tâm lý liệu pháp vừa chia sẻ hai chương trình của bà dành cho sức khỏe tâm thần: “Hãy để nó qua đi. Và không chế nó.”

Lời tư vấn nghe có vẻ vô cảm, nhưng không. Trong từng cuộc đời và từng doanh nghiệp – điều tệ hại luôn xảy ra. Tất cả chúng ta đều chạm trán một phần với sự thất bại và thất vọng, phản bội và lừa dối.

Khi điều tệ hại xảy ra, chúng ta phải đối phó. Nhưng có sự khác biệt, giữa đối phó với sự việc và đắm mình trong đó.

Đa số chúng ta đều biết vài người mà chúng ta muốn hét lời tư vấn trên cho họ: một nhân viên lái nhải về một tình trạng đã được giải quyết từ lâu, những đứa trẻ khóc lóc ngay cả khi chúng ta đã dỗ dành hàng mươi lần, bà vợ cứ cằn nhằn xích mích vì những chuyện con con như cái đĩa hát vỡ.

Bạn muốn hét lên: “Hãy để chuyện đó qua đi. Và hãy không chế nó”.

Tuy nhiên chúng ta cũng thấy chính mình vướng vào vấn đề cũ. Nếu chúng ta cố gắng tạo ra một sự thay đổi lớn – giới thiệu một sản phẩm mới, một địa chỉ mới – và thất bại, chúng ta có thể tê liệt và sợ thử bất cứ điều gì mới một lần nữa. Nếu chúng ta tham gia vào một mối quan hệ quan trọng – với một đối tác, nhà cung cấp – và bị lừa dối hoặc đối xử tệ, chúng ta mất sự tin tưởng vào mọi người. Rất dễ bị gọi lại nỗi đau cũ.

Nhưng nỗi đau cũ ngăn chặn ý tưởng mới, những cơ hội mới để thành công hoặc hạnh phúc. Khi chúng ta sa lầy trong quá khứ, chúng ta không thể tiến lên. Để cải thiện doanh nghiệp, cuộc đời của mình, chúng ta phải tìm cách

tiến lên. Nên bất kể thất bại hoặc bước lùi nào mà chúng ta gặp, chúng ta đều phải học cách để nó trôi qua. Một khi chúng ta làm, chúng ta phải học cách không chế thất bại đó.

Khi chúng ta sa lầy trong quá khứ,
chúng ta không thể tiến lên.

Đó là điều không dễ. Nên chúng ta phải theo chương trình hai bước của nhà tâm lý ?

- **Hãy để nó trôi qua.** Để khắc phục một số điều, đầu tiên bạn phải đối phó với nó. Bạn không thể chỉ làm như nó không bao giờ xảy ra. Nén lại không phải là câu trả lời, vì chắc chắn nhà tâm lý liệu pháp sẽ bảo cho bạn điều đó.

Vấn đề thực sự có hậu quả thực sự, và chúng phải được giải quyết.

Thất bại hoặc bước lùi trong kinh doanh thường để lại cho chúng ta hàng đống vấn đề tài chính, tín dụng, hoặc pháp lý cần phải quét sạch. Có thể mất thời gian để giải quyết ổn thỏa, nhưng làm vậy là một phần của quá trình khắc phục thất bại. Bỏ qua chúng là một cách chắc chắn nhất để lại sa lầy vào thất bại trước đó.

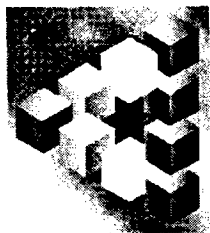
Để nó trôi qua cũng có nghĩa là hình dung ra điều gì đã xảy ra và tại sao. Sẽ dễ tiến lên hơn khi bạn thấy điều bạn đã học từ một tình huống xấu, điều bạn sẽ làm khác đi lần tới, điều bạn có thể làm cho nó tốt hơn hiện nay. Có thể bạn cần xin lỗi những người bạn có lỗi hoặc tha thứ cho người làm tổn thương bạn. Và nếu cần, hãy nói lời tạm biệt.

- **Hãy không chế thất bại.** Đây là lúc thật sự gai góc. Trong thời gian ngắn, ngay cả khi bạn bị tổn thương nặng, rất dễ để bảo với chính bạn rằng bạn đã vượt qua nó –

trong một, hai ngày, tuần, tháng, năm. Nhưng làm thế nào để bỏ lại sau lưng vĩnh viễn?

Vâng, có một số điều không thể quên. Thất bại, mất mát, phản bội – bạn không thể làm như nó không bao giờ xảy ra, và bạn không muốn nó. Điều quan trọng là bạn phải nhớ về quá khứ của mình, điều bạn đã học, điều bạn sẽ thay đổi.

Nhưng nhớ không giống như việc tổ chức những bữa tiệc tình thương liên tục. Nỗi đau cũ cũng giống như mào của vết thương – nó sẽ lành nhanh nhất khi bạn không bóc chúng. Khi bạn thấy mình đang nghĩ về sự thất vọng cũ – bạn cảm thấy giận, sợ, và tiếc cho mình – hãy ngừng lại ngay. Tất cả chúng ta đều có cuộc tự thoại với chính mình. Bây giờ là lúc để nhớ đến chương trình hai bước của của nhà tâm lý và khẳng định: “Hãy khống chế nó.”



Chương 5

Chiến lược

Tập trung vào tiêu điểm của bạn

*Vấn đề lớn nhất cho những chủ doanh nghiệp nhỏ là :
Sự tập trung.*

Trong một doanh nghiệp nhỏ, có rất nhiều thứ khác nhau phải làm, và có ít người để làm hết những việc này, nên một doanh nhân phải tung hứng các ưu tiên. Nó rất khác với làm việc trong một công ty lớn, nơi có những chuyên gia cho mỗi loại sản phẩm, phân khúc thị trường, và lĩnh vực hoạt động riêng.

Tại một cuộc hội thảo, một chủ doanh nghiệp nhỏ nói rằng trong suốt một ngày làm việc của bà ấy, bà nghĩ mình giống như có những chức danh khác nhau: Giám đốc tiếp thị, Giám đốc tài chính, Giám đốc mãi vụ, nhân viên gửi hàng, và v.v... Và bà ấy là một nghệ sĩ!

Xử lý quá nhiều công việc cùng lúc dễ làm kiệt sức. Bạn luôn luôn bị kéo giãn ra nhiều hướng. Bạn có một danh sách Những Việc Cần Làm cho mỗi lĩnh vực kinh doanh của bạn, có thể ngốn hết thời giờ của bạn. Rất dễ kết thúc với cảm giác rằng bạn không theo hết công việc.

Tự trung, trên thực tế giống như chúng ta điều hành nhiều doanh nghiệp cùng lúc. Ngoài sự lựa chọn của chúng ta, nhưng cần thiết.

Ví dụ, một nhà thiết kế cảnh quan có thể thích dùng hầu hết thì giờ của mình để thiết kế một khu vườn mới, đó là doanh nghiệp #1. Nhưng phục vụ chỉ cho khách hàng “một lần” có nghĩa là tiếp thị đắt tiền (phải có khách hàng mới liên tục) và không thể tạo ra thu nhập ổn định đủ. Nên ông ta có thể quyết định một cách khôn ngoan là cũng làm luôn công việc bảo trì khu vườn – doanh nghiệp #2. Vì ông ta không sống trong một tiểu bang đầy ánh nắng, công việc của ông ta là thời vụ. Nên ông cũng làm luôn công việc dọn tuyết – doanh nghiệp #3. Cuối cùng, vài khách hàng yêu cầu ông cài và tháo vật trang hoàng Giáng sinh bên ngoài nhà của họ. Vì việc này dễ làm là dọn tuyết, ông ta thêm và bắt đầu tiếp thị dịch vụ này. Doanh nghiệp #4.

Thêm một công việc đều có ý nghĩa, nhưng nó có thể làm cho doanh nhân dễ bị tâm thần phân liệt. Sau cùng, nhà thiết kế cảnh quan theo lý thuyết của chúng ta thực sự muốn tạo ra những khu vườn bắt mắt, nhưng lại dùng gần hết thì giờ của mình vào việc gắn đèn điện lên những con nai trên mái nhà.

Một trường hợp khác, không xử lý những Ông già Noel lấp lánh ánh đèn, nhưng một nhà kinh tế cũng đối mặt với tình huống đa đoan tương tự. Ông sở hữu và điều hành một công ty xuất bản. Đó là nguồn thu nhập chính, doanh nghiệp #1. Nhưng ông cũng là một diễn giả cho các hội nghị, hội thảo, doanh nghiệp #2. Ngoài ra ông còn dành nhiều thời giờ để viết sách, doanh nghiệp #3.

Bạn hãy tin tưởng mãnh liệt vào thị trường ngách và bám chặt vào đó. Như một chiến lược kinh doanh, tập trung cao làm cho công việc dễ thành công hơn nhiều.

Nhưng, bạn không muốn bỏ tất cả trứng trong cùng giỏ

kinh doanh. Nếu bạn quá phụ thuộc vào một khách hàng, hoặc ngay cả một loại sản phẩm, bạn sẽ rất dễ bị tấn công nếu có những thay đổi trong thị trường đó.

Một doanh nhân phải làm gì?

- **Bảo đảm rằng bạn có một ý tưởng chung về doanh nghiệp của mình bao quát một cách logic các phương diện khác nhau.** Ví dụ, Người thiết kế cảnh quan trên thực tế điều hành một công ty thiết kế và duy trì không gian bên ngoài căn nhà của khách hàng.

- **Phát triển các doanh nghiệp và kế hoạch tiếp thị riêng cho từng “loại doanh nghiệp ăn theo.”**

- **Tạo ra một danh sách những Việc Cần Làm cho mỗi loại, để bạn có thể thấy nơi mà mỗi doanh nghiệp có thể phát huy tác dụng tối đa.**

- **Đừng khó khăn với chính mình.** Hãy nhớ, điều hành nhiều doanh nghiệp cùng lúc thực sự là điều khó.



Tuyên bố sứ mệnh của bạn

“Nếu bạn không biết nơi bạn đang đi, làm thế nào mà bạn biết khi nào bạn lạc đường?”

Một tuyên bố sứ mạng là một văn bản làm rõ điều công ty làm, và nơi công ty đang đi, và giúp mọi người có liên quan trong công ty của bạn chia sẻ và hiểu sứ mạng này.

Một tuyên bố sứ mạng không nhất thiết phải dài. Đôi khi là một văn bản tương đối ngắn tóm tắt những điều tốt nhất. Bằng cách chọn một ít mục, bạn gửi thông điệp về điều mà công ty của bạn dành ưu tiên cao nhất.

Những yếu tố then chốt của một tuyên bố sứ mạng:

- **Mô tả ngắn gọn điều bạn làm (đặc biệt quan trọng cho những doanh nghiệp mới có tác dụng như một cái neo)**

- **Một tầm nhìn về điều mà bạn muốn trở thành**
- **Những triết lý và giá trị đặc trưng cho những hành động của bạn.**

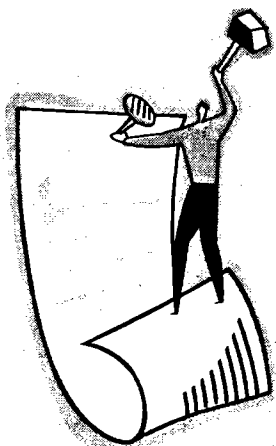
- **Những chiến lược chính để đạt mục tiêu.**

- **Điều gì phân biệt bạn với đối thủ cạnh tranh.**

Một tuyên bố sứ mạng chỉ đạt được giá trị khi bạn quản lý và nhân viên sử dụng nó làm tiêu chuẩn. Chia sẻ một tuyên bố sứ mạng với những ai có cổ phần trong công ty của bạn: nhân viên, khách hàng, cổ đông, và ngay cả nhà cung cấp và phân phối. Bạn muốn tất cả họ biết điều mà bạn đang cố gắng đạt được. Đương nhiên, không có vấn đề sở hữu độc quyền trong tuyên bố sứ mạng.

Nên ghi nhớ rằng tuyên bố sứ mạng của bạn tiến triển

theo thời gian. Khi những điều kiện thay đổi trong ngành công nghệ của của bạn, kinh tế, hoặc kiểu quản lý và niềm tin của bạn, bạn có thể quay lại và nghiên cứu lại và thiết kế lại sứ mệnh của mình.



Phát triển vị thế chiến lược của bạn

“Trong những năm đầu tiên hành nghề như một nhà tư vấn quản trị, tôi đã giúp các chủ doanh nghiệp học cải tiến hoạt động và tiếp thị của họ. Tôi đã giúp các doanh nhân học làm thế nào để tăng lợi tức biên tế của họ và thiết kế nhiều tờ bướm hiệu quả hơn. Nói cách khác, tôi đã giúp họ những kiến thức cơ bản điều hành một công ty. Theo thời gian, họ nhận ra rằng kiến thức cơ bản chưa đủ.” Một nhà tư vấn quản trị đã nói như vậy.

Trong môi trường kinh doanh thay đổi liên tục và cạnh tranh tăng mạnh như ngày nay, biết cách điều hành một doanh nghiệp thôi vẫn chưa đủ. Bạn phải có sự hiểu biết rõ ràng về loại doanh nghiệp mà bạn thực sự điều hành. Bạn cần phải tìm ra một cách làm bạn khác biệt có ý nghĩa với đối thủ cạnh tranh và tạo ra một mối liên kết giữa bạn và khách hàng. Điều bạn cần phải làm là định vị chiến lược.

Ngày nay, định vị chiến lược quan trọng cho những doanh nghiệp nhỏ cũng như cho những công ty kỹ thuật cao. Hãy xem thí dụ về một doanh nghiệp kinh doanh hoa tươi sau. Mặc dù, doanh nghiệp này có vị trí ở cạnh một cửa tiệm lớn và có thể được cảm nhận như một doanh nghiệp không đăng ký – một nơi mà người ta ghé qua mua vài cành hoa trên đường đi làm về – thực tế, doanh nghiệp chuyên môn trang hoàng thiết kế cho các đám cưới giới thượng lưu và các sự kiện, họ thường nhập khẩu những loại hoa độc đáo từ Châu Âu hoặc vùng nhiệt đới. Tuy nhiên, vào bất cứ ngày nào, bạn cũng có thể ghé tiệm của họ và không thể tìm đâu ra nhiều hoa hồng hoặc hoa cúc như vậy. Họ không cố gắng thử làm tất cả mọi thứ cho tất cả mọi người.

Loại định vị này đã trang bị tốt hơn cho doanh nghiệp để đối phó với cạnh tranh ngày càng tăng như siêu thị và cửa hàng kho giảm giá, nơi cũng có bán hoa cắt tỉa. Họ khác rõ ràng với những đối thủ cạnh tranh của họ.

Định vị chiến lược làm khác biệt bạn với những người khác. Nó cho thấy bạn có một số thứ hiển tưng duy nhất, đặc biệt, và không thể sao chép. Khi định vị thể chiến lược của công ty của bạn, hãy nhìn:

- Những khuynh hướng phát triển ngành.
- Những cơ hội và lối mở cạnh tranh.
- Những thay đổi công nghệ mới mang tính đột phá.
- Thế mạnh và lợi ích của bạn.

Sau vài năm trên thương trường, bạn phải chiến đấu với việc định vị chiến lược của riêng mình. Nếu bạn là nhà tư vấn quản lý, bạn phải nhận bất cứ việc gì mang đến. Nhưng nếu chỉ mở một văn phòng và nói: “Tôi là nhà tư vấn quản trị” cũng giống như người bán hoa nói: “Tôi bán hoa.” Vâng tôi và người khác, không có gì khác nhau.

Định vị chiến lược của công ty bạn có thể đặt trên cơ sở thị trường ngách, loại sản phẩm hoặc dịch vụ, chất lượng của dịch vụ khách hàng, giá cả, sự thuận tiện, hoặc bất kỳ thứ gì khác mà phân biệt rõ ràng một cách có ý nghĩa bạn với những người khác có những dịch vụ và sản phẩm giống của bạn. Không có một vị thế nào “đúng”, và sự định vị của bạn sẽ thay đổi và tiến hóa theo thời gian. Nhưng định vị chiến lược của bạn là một cách quan trọng để trả lời câu hỏi: “Bạn thuộc loại doanh nghiệp nào?”

Tìm thị trường ngách của bạn

Tất cả chúng ta đều quen thuộc với khái niệm về các chuyên gia. Ví dụ nếu bạn phát hiện ra bạn bị bệnh tim, bạn sẽ đi khám bệnh ở chuyên gia tim mạch. Sau cùng, bạn muốn có một bác sĩ có kiến thức và kinh nghiệm đặc biệt với bệnh và những mối quan tâm của bạn. Nhưng bạn có bao giờ nghĩ rằng mình sẽ trở thành một chuyên gia – tìm một thị trường ngách cho doanh nghiệp của bạn?

Ví dụ, hãy tưởng tượng bạn muốn bắt đầu dịch vụ lau nhà. Trong hầu hết các cộng đồng có hàng trăm doanh nghiệp thực hiện công việc này, vì vậy bạn sẽ gặp rất nhiều cạnh tranh.

Nhưng điều gì xảy ra nếu bạn là chuyên gia trong lĩnh vực này? Điều gì xảy ra nếu bạn chỉ dùng những sản phẩm từ thiên nhiên không gây độc hại? Bạn có thể đặt tên doanh nghiệp của mình, ví dụ như “công ty lau nhà sử dụng sản phẩm không gây độc hại” bạn sẽ quảng cáo trên báo hoặc tham gia những tổ chức phục vụ khách hàng đặc biệt quan tâm đến việc giữ gìn sự an toàn cho ngôi nhà của họ – có thể là những gia đình có con nhỏ hoặc nuôi súc vật. Cứ cho rằng có đủ khách hàng tiềm năng như thế trong cộng đồng của bạn, bạn cũng phải có ngay một giải pháp nào đó để phân biệt mình với các doanh nghiệp khác.

Khi nghĩ về sự lựa chọn chuyên môn hóa hoặc thị trường ngách, bạn phải biết rằng sự chuyên môn hóa hoặc thị trường ngách đó:

- **Kích thước đủ lớn.** Phân khúc thị trường của bạn phải rõ ràng, nhưng không nhỏ đến nỗi không có đủ khách hàng để có đủ lợi nhuận.

- **Có thể đạt được.** Phải có những ấn bản, tổ chức, hoặc sự kiện cho thị trường đặc biệt của bạn để họ biết sự tồn tại của bạn.

- **Tự định nghĩa.** Thị trường tiềm năng của bạn phải có, hoặc cảm thấy họ có những nhu cầu đặc biệt. Sau cùng, đó là lý do tại sao họ muốn có một chuyên gia

- **Bền vững.** Chọn một thị trường ngách có thể nuôi sống doanh nghiệp của bạn lâu dài, nơi mà bạn không cạn kiệt khách hàng nhanh chóng. Tránh những ngành chuyên môn bị ảnh hưởng mạnh bởi những thay đổi về kinh tế, chắc chắn rằng đó là thứ mà bạn không nhanh chóng nhàm chán.

Tìm một ngành chuyên môn là một trong những phương pháp mạnh nhất để tách bạn khỏi những đối thủ cạnh tranh và tập trung vào những nỗ lực tiếp thị của bạn. Bạn sẽ tìm thấy một lợi ích khác nữa: các chuyên gia thường tính giá cao hơn. Ví dụ, theo Hiệp Hội Du Lịch Lữ Hành Hoa Kỳ, các công ty du lịch chuyên biệt trong một phân khúc thị trường đặc biệt thường tính giá trung bình cao hơn 11% so với các công ty du lịch thường.

Bạn và tôi đã biết doanh nghiệp của bạn đặc biệt – tại sao không trở nên đặc biệt hơn? Bạn tìm một thị trường ngách rồi cho thế giới biết về nó.

Bạn tìm thị trường ngách của mình như thế nào?

- **Loại công nghệ hoặc kinh doanh.** Vài thứ cho bạn nhiều niềm tin vào khách hàng tiềm năng như đã phục vụ cho những khách hàng tương tự từ lâu. Mọi người trong từng ngành tin rằng ngành của họ là độc đáo. Nên khi bạn chuyên biệt trong một ngành, khách hàng tiềm năng được tái khẳng định là bạn đã quen thuộc với nhiều mặt độc đáo với loại công việc của họ. Tuy nhiên, nếu bạn chuyên biệt trong một ngành, bạn có thể phải mở rộng khu vực địa lý mà bạn phục vụ.

- **Nhóm nhân khẩu học.** Bạn có bao giờ nghe nói về tiệm uốn tóc chỉ dành cho trẻ em chưa? Lớp học vì tính cho người cao tuổi? Hoặc đầu tư tài chính cho phụ nữ? Tập trung vào một nhóm nhân khẩu học đặc biệt cho bạn cách nhận biết trực tiếp để thu hút khách hàng và làm cho họ cảm thấy được chào đón. Đương nhiên, khi bạn tập trung vào một nhóm nhân khẩu học đặc biệt, bạn cần phải làm quen với những vấn đề quan trọng cho nhóm đó, sự nhạy cảm, và thói quen mua sắm của họ.

- **Kiến thức độc đáo.** Cũng như chuyên gia tìm mạch, bạn có thể chọn tập trung vào những lĩnh vực mà bạn có giáo dục hoặc kinh nghiệm sâu sắc. Bạn cần tập huấn và hiểu biết để xử lý những nhu cầu độc đáo của khách hàng của bạn. Tuy nhiên, nhiều thị trường độc đáo đặt cơ sở trên kiến thức độc đáo có thể phát triển trong công việc. Ví dụ, một công ty thiết kế đồ họa có thể chuyên biệt trong việc chuẩn bị các báo cáo hàng năm cho các công ty thương mại công cộng. Có nhiều quy tắc phải được tuân theo trong các báo cáo hàng năm, nhưng bạn có thể nhúng mình trong những báo cáo đó

mà không cần tham gia các lớp tập huấn.

- **Phong cách.** Cũng như các ví dụ về những công ty lau nhà chỉ dùng những vật liệu lau nhà không độc hại, chọn một phong cách dịch vụ hoặc sản phẩm là một cách khác để chuyên biệt. Ví dụ, bạn có thể có một cửa hàng nội thất chỉ bán nội thất toàn bằng gỗ hoặc một nhà hàng chỉ phục vụ những thức ăn tươi. Người tiêu dùng có thể dễ dàng thấy điều gì làm cho những doanh nghiệp này khác với những đối thủ cạnh tranh của họ.

- **Địa lý.** Chọn thu hẹp trong một khu vực địa lý là một cách rõ ràng để chuyên biệt, và nhiều doanh nhân tập trung vào thị trường ngách của họ. Tuy nhiên, vì là thị trường ngách, địa lý thường không đủ ưu thế cạnh tranh. Hãy tự hỏi, “Chỉ vị trí địa lý không thôi có đủ ưu thế cạnh tranh để làm cho khách hàng chọn tôi thay vì đối thủ cạnh tranh hay không?”

Bệnh hoang tưởng có thể cứu doanh nghiệp của bạn

*Trong hầu hết các phương diện của cuộc sống, tôi là một người khá tự tin, nhưng có một điều làm cho tôi hoàn toàn mất tự tin: phụ thuộc hoàn toàn vào **một** khách hàng lớn hoặc **một** kênh bán hàng. Tôi không muốn sự an ninh tài chính trong tương lai của tôi được kiểm soát bởi người khác, và bạn cũng không muốn.*

Sự kinh hãi khi làm một người dựa vào một nguồn thu nhập không hoàn toàn là “bệnh hoang tưởng.” Bệnh hoang tưởng, là một nỗi sợ không hợp lý. Tôi hoàn toàn hợp lý. Tôi đã gặp sự sụp đổ của các doanh nghiệp khi một khách hàng lớn của họ đột nhiên biến mất.

Như một nhà tư vấn, khi tôi làm việc với một công ty, một trong những điều đầu tiên tôi nhìn vào là họ có đặt tất cả trứng thu nhập của mình vào một giỏ hay không. Họ thường làm như vậy: một khách hàng chiếm đến 80% doanh số của họ, một hội chợ thương mại chiếm 90% sự dẫn đầu của họ, hoặc một nhà phân phối xử lý 100% tài khoản của họ. Tôi nhanh chóng giúp họ nhận ra rằng họ cần phải đa dạng hóa và giúp họ phác thảo một chiến lược để hoàn thành điều này.

Tuy nhiên vài năm qua, tôi nhận ra tôi trong cùng hoàn cảnh. Tôi sở hữu một công ty xuất bản – Một công ty chuyên lập kế hoạch – và, may mắn thay, sách của tôi bán khá chạy trên các kệ sách. Những năm trước, chỉ một kênh bán hàng chiếm hơn 90% dòng thu nhập của tôi.

Bạn hãy tưởng tượng bệnh hoang tưởng của tôi khi nhà phân phối của tôi bị mua lại bởi một tập đoàn lớn. Điều gì xảy ra nếu họ thay đổi những điều kiện tài chính? Dịch vụ

của họ suy tàn? Họ ngừng phân phối sách của tôi? Điều đó có nghĩa gì với tôi? Tôi không bắt đầu công ty riêng của mình chỉ để đặt tương lai kinh tế của tôi vào tay của hàng trăm tập đoàn lớn cách xa ngàn dặm. Nếu tôi muốn như vậy, tôi nên làm nhân viên, đúng không?

Chỉ vì bạn là người hoang tưởng
không có nghĩa là họ sẽ để bạn yên.

Bệnh hoang tưởng đã đánh thức tôi. Tôi nhận ra rằng tôi cần một kênh bán hàng thứ hai. Vì 10% thu nhập còn lại của chúng tôi đến từ việc bán sách cho các trường dạy kinh doanh sử dụng sách của tôi trong các lớp học của họ, tôi tập trung vào thị trường học thuật. Tôi bổ nhiệm người quản lý văn phòng của tôi vào vị trí giám đốc tiếp thị học thuật toàn thời gian, và tôi phát triển một kế hoạch tiếp thị mạnh. Đương nhiên, hoạt động này đắt tiền – và rủi ro. Nhưng ít rủi ro hơn nhiều so với tiếp tục phụ thuộc vào chỉ một nguồn thu nhập.

Tuy nhiên, trong vòng hai năm, quyết định của tôi về việc phát triển kênh phân phối thứ hai được tưởng thưởng. Chúng tôi tăng gấp đôi doanh số chung, và thị trường học thuật trở thành một nguồn thu nhập lớn.

Phó mặc cho việc quá phụ thuộc hoàn toàn vào một khách hàng hay một kênh phân phối là điều bình thường. Tuy nhiên, là một doanh nhân cần:

- **Chúng ta chuyên biệt.** Trở thành một chuyên gia trong một lĩnh vực có nghĩa là có khả năng cạnh tranh tốt hơn và tính giá cao hơn. Đối với những công ty nhỏ, tập trung vào thị trường ngách là điều có lợi.

- **Chúng ta sẽ tối đa hóa lợi nhuận.** Bằng cách tập trung vào những nỗ lực bán hàng trong một kênh, chúng ta giảm mạnh chi phí tiếp thị trong khi tăng hiệu quả.

- **Chúng ta ưu tiên dịch vụ khách hàng.** Chúng ta muốn chắc chắn rằng một khách hàng lớn của chúng ta hài lòng hoàn toàn, nên chúng ta hiến dâng tất cả nỗ lực của mình để phục vụ khách hàng đó.

- **Chúng ta trở nên lười biếng.** Chúng ta đang làm đủ tiền; tại sao chúng ta phải thay đổi?

Nên chúng ta phải tập trung vào nhu cầu cho dòng thu nhập thứ hai – thứ ba.

May thay, tôi đã phát hiện ra rằng một chút hoang tưởng – nhưng chỉ một chút thôi – có thể là điều có ích. Sau cùng, như một câu ngạn ngữ đã nói: “Chỉ vì bạn là người hoang tưởng không có nghĩa là họ sẽ để bạn yên.”

Các bước để đa dạng hóa doanh nghiệp của bạn:

1. **Có nền tảng vững chắc.** “Một lần tạo dựng một doanh nghiệp” Không thể phát triển một kênh bán hàng thứ hai cho đến khi nào bạn đã phát triển thành công kênh thứ nhất.
2. **Nhận ra nguồn bán hàng thứ hai hiện có.** Có thể bạn đã bán được một số hàng – từ một loại khách hàng mà không cần tiếp thị nhiều.
3. **Phát triển một kế hoạch.** Vun trồng một kênh bán hàng mới cũng giống như bắt đầu một doanh nghiệp mới. Nghiên cứu thị trường, phỏng vấn khách hàng tiềm năng, lập ngân sách, phát triển một kế hoạch.
4. **Tập trung vào chỉ một kênh mới một lúc nào đó.** Đừng thử quá nhiều thứ một lúc; có nhiều khuyến khích thành công hơn nếu bạn tập trung cố gắng.
5. **Làm mới nhiệt tình của bạn.** Nhớ lại năng lượng bạn đã có khi khởi nghiệp? Hãy tung cánh một lần nữa.

Ai là đối thủ cạnh tranh của bạn?

Nếu tôi hỏi ai là đối thủ cạnh tranh của bạn, bạn thường đề cập đến công ty cuối phố hoặc cùng thị trấn bán cùng sản phẩm hoặc dịch vụ với bạn. Khi tôi hỏi bạn khác biệt với đối thủ cạnh tranh như thế nào, bạn sẽ trả lời rằng bạn nhanh hơn, rẻ hơn, hoặc tốt hơn đối thủ cùng thành phố.

Nhưng ngày nay sự cạnh tranh có nhiều dạng chứ không phải công ty cùng khu phố. Nếu bạn muốn cạnh tranh hiệu quả, bạn phải hiểu làm thế nào để so sánh bạn theo nhiều cách chứ không phải chỉ có giá cả.

Một phần lớn của sự thay đổi trong đấu trường cạnh tranh là **Internet**. Bạn có thể không phải là công ty duy nhất trong thị trấn bán núp cửa màu tía; trước thời đại internet, bạn có thể mua vét ở thị trường núp cửa màu tía ở địa phương. Tuy nhiên, ngày nay khách hàng chọn núp cửa trên internet và bắt đầu tìm những nhà cung cấp trên toàn quốc.

Dịch vụ không miễn nhiệm khỏi sức mạnh cạnh tranh của internet. Chắc chắn là vậy, nếu bạn là một nha sĩ, một bệnh nhân không thể nhổ răng trên internet, nhưng nếu bạn là một nhà thiết kế đồ họa, thì việc khách hàng đặt thiết kế tờ bướm của với các đối thủ cạnh tranh toàn quốc là điều không khó khăn gì cả, bạn phải phân biệt mình với những dịch vụ khách hàng mạnh hơn, chào hàng đặc biệt, hoặc sức mạnh của nhân cách hoặc tài năng.

Internet không chỉ cho bạn hàng triệu công ty cạnh tranh mới, nó còn tạo ra một kiểu công ty cạnh tranh mới: **Thông tin**. Sau khi lướt web, khách hàng có thể đi vào cửa hàng của bạn sau khi đã biết giá sỉ của núp cửa. Bạn hãy hỏi một người bán xe mới. Những người mua xe đi vào phòng

trưng bày được trang bị bằng xấp giấy in ghi chi tiết giá bán sỉ của từng loại xe. Bạn đối phó thế nào với khách hàng đã nắm trước thông tin? họ có muốn chịu đựng sự bất tiện của sự đặt hàng qua thư từ nếu bạn không cắt giảm chi phí biên tế của mình?

Bạn là người may mắn, mặc dù có thể không phải như vậy, nếu tất cả đối thủ cạnh tranh của bạn là internet và công ty cùng thành phố. Một đối thủ cạnh tranh bị xem thường và cứng đầu nhất là **Sức ỳ**. Trong đa số trường hợp, khách hàng có sự lựa chọn không mua gì cả. Tôi nhấn mạnh rằng bạn biết khách hàng cần sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn thôi chưa đủ. Khách hàng có thể tin và cần bạn. Nếu bạn là một người thợ ống nước, một khách hàng có cố gắng không có nhiều sự lựa chọn so sánh. Nhưng đa số khách hàng lại không có loại nhu cầu cấp bách, khó chịu như vậy.

Khách hàng không làm điều họ nên làm; họ làm điều họ phải hoặc muốn làm.

Bạn cạnh tranh thế nào với sức ỳ? Làm thế nào để bạn làm cho khách hàng nhận ra rằng họ thực sự hoặc rất cần sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn?

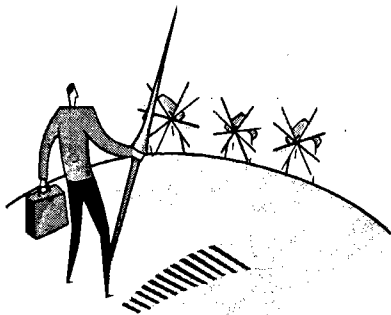
Bạn biết khách hàng cần sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn thôi chưa đủ.
Khách hàng phải tin là họ cần bạn.

Nếu bạn đang cạnh tranh, bạn cũng phải hiểu **tất cả các cách khác nhau để khách hàng tiêu tiền**. Nếu một khách hàng đi vào tiệm nữ trang định mua bông tai bằng kim cương, họ có thể đi ra mà không mua gì cả – không phải vì bông tai của bạn cao hơn giá của người khác hoặc giá trên internet nhưng vì họ thấy rằng thà họ để dành tiền đó để

mua đồ dùng điện tử hoặc đi nghỉ hè còn hơn. Bạn phải hiểu cơ sở mua sắm của khách hàng. Điều gì làm cho sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn đáng giá hơn những thứ khác trên sổ chi tiêu của khách hàng.

Khi nghĩ về cách đối thủ cạnh tranh của bạn, không nên chỉ cân nhắc những công ty hoặc lựa chọn cạnh tranh với bạn hiện tại. Mà còn phải cân nhắc những gì cạnh tranh với bạn trong tương lai gần. Không nên tự thỏa mãn với thực tế là các công ty khác bỏ qua một sản phẩm hoặc dịch vụ đặc biệt. Một khi bạn cho thấy bạn có thể thành công, ai sẽ muốn dành lấy phần thị trường đó?

Cuối cùng, cách tốt nhất để đánh bại đối thủ cạnh tranh là làm cho từng khách hàng hài lòng với chất lượng và giá trị của sản phẩm hoặc dịch vụ mà họ không thể tưởng tượng ra một nơi nào khác làm tốt hơn. Khi khách hàng cuồng nhiệt đến nỗi họ tán dương bạn với bạn bè và đồng nghiệp của họ, thì người khác khó cạnh tranh. Nên ngày nay, khi bạn làm việc với thân chủ và khách hàng, nên nhớ bạn không chỉ tạo ra một khách hàng hài lòng, mà bạn thực tế đánh bại đối thủ cạnh tranh



Khảo sát sự cạnh tranh

“Hãy đi mua sắm!” Mặc dù đó là bốn từ vui thích của tôi, nhưng sự sắm sửa này rất hạn chế: chúng tôi chỉ sắp sửa nghĩ đến sự cạnh tranh nào sắp đến.

Nói chung, tôi không tin nhiều vào việc tiêu tốn thời gian hoặc năng lượng để lo lắng về điều người khác đang làm. Trong nhiều năm, tôi hiểu ra rằng thành công phụ thuộc rất nhiều vào điều mà chúng ta đang làm hơn là vào điều mà đối thủ cạnh tranh làm.

Vâng, những doanh nghiệp lớn tiêu hàng triệu đô la chiến đấu với nhau trên từng điểm phần trăm của thị phần (bạn hãy nhìn Coke và Pepsi; Ford và GM). Nhưng đối với một công ty nhỏ, điều đó không có ích gì.

Nhưng không có nghĩa là bạn coi thường sự cạnh tranh. Đôi khi bạn nên khảo sát xem ai đang đến, cái gì đang được chào bán, và họ đang làm gì.

Nếu bạn đang tiếp cận bài tập phân tích cạnh tranh này như một cơ hội để học hỏi – và không liên đầu với các ký hiệu *%&##!* lấy mất của bạn vài khách hàng – bạn có thể tìm cách tăng cường sản phẩm hoặc dịch vụ của mình, hoặc ít nhất cải thiện cách tiếp thị của bạn.

Sự cạnh tranh có ba dạng chính:

1. Chuyển đổi và sức ỳ. Đây là tất cả những cách khác mà một khách hàng có thể tiêu thời giờ và tiền bạc của họ. Tôi có thể thiết kế lại nhà bếp của tôi hoặc tôi đi nghỉ hè, làm tóc hoặc mua áo khoác. Như một doanh nghiệp nhỏ, bạn không có tiền tiếp thị để cạnh tranh với loại cạnh tranh ư ám này.

2. Các đại gia. Wal-Marts, Home Depots, Lawyers ‘R’

Us – những công ty quốc gia hoặc nhượng quyền kinh doanh có ngân sách tiếp thị khổng lồ. Đừng nghĩ mình thua kém hơn vì họ là những công ty lớn – nhiều công ty trong số này công nhận một số thực hành dịch vụ khách hàng thường mang dấu ấn của các doanh nghiệp nhỏ.

3. Đối thủ cạnh tranh trực tiếp. Những đối thủ làm bạn mất ngủ. Họ là những công ty nhỏ như bạn: giống nhau về khách hàng, tham vọng, và cố đạt đến cùng thị trường mục tiêu. Trong đa số thị trường, không đủ chỗ cho các doanh nghiệp, nhưng bạn nên biết điều mà đối thủ cạnh tranh trực tiếp đang làm.

Cách dễ nhất để bắt đầu phân tích cạnh tranh là từ máy vi tính của bạn. Nhảy vào internet. Và đây là kế hoạch tấn công:

1. Trang web của đối thủ cạnh tranh trực tiếp. Đi sâu vào trang chủ. Bạn hãy vào phần “About Us” và thông tin báo chí, cũng như mô tả sản phẩm và dịch vụ của họ.

Đây là một số điều cần tìm trên trang web của đối thủ cạnh tranh:

- Mô tả sản phẩm/dịch vụ.
- Giá cả.
- Danh sách – giấy chứng nhận Thân chủ/ khách hàng.
- Nhân viên – để xem chuyên môn của họ và kích thước công ty.
- Lợi thế của họ.
- Họ định vị ra sao – họ dùng chữ gì để mô tả họ.
- Phân khúc thị trường nào họ nhắm đến.

2. Kế tiếp, hãy thử dò tìm trang web nào liên kết

với trang web của đối thủ cạnh tranh. Hãy vào Google, www.google.com, vào thanh search của họ, đánh chữ “link”, tiếp theo là dấu hai chấm, rồi khoảng hở, rồi URL đầy đủ của trang web. Nếu tôi muốn thấy ai đang liên kết vào trang web của tôi, tôi đánh “link:www.planningshop.com”. Rồi bạn có thể muốn xem vài trang web liên kết với đối thủ cạnh tranh của bạn và hỏi họ liên kết với bạn.

3. Bạn cũng có thể thấy đối thủ cạnh tranh của bạn được viết trên báo. Kiểm tra tên của họ ở thư mục Google News directory. Hoặc qua news.google.com.

4. Trở lại trang chủ Google, tìm trên những tên của đối thủ cạnh tranh và mô tả tên generic của loại sản phẩm/dịch vụ và vị trí (nếu cần). Cũng nên sử dụng những cụm từ thay thế. Nói cách khác, nếu bạn muốn tìm ra ai đang cạnh tranh với bạn trong kinh doanh trang trí cảnh quang ở Phoenix, cũng nên thử chữ “lawn care” và “Arizona.” Cũng nên vào trang yahoo, www.yahoo.com.

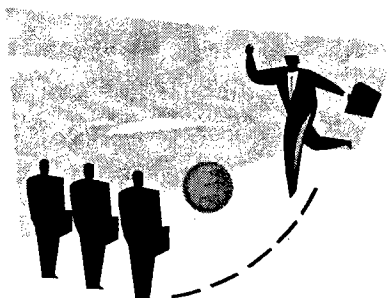
5. Nếu bạn tập trung vào những ngành công nghệ cụ thể như khách hàng, hãy khảo sát trang web của những hiệp hội ngành nghề đó. Tìm danh sách những công ty trưng bày tại các hội chợ đã tổ chức (bạn cũng cần khảo sát chữ “events – sự kiện” hoặc “convetion – hội nghị” sẽ cho bạn một ý tưởng đối thủ cạnh tranh của bạn có tiếp thị năng động trong cùng ngành công nghệ hay không.

6. Nếu bạn muốn tiêu một ít tiền, và đối thủ cạnh tranh của bạn khá nổi tiếng, có thể mua báo cáo Dun & Bradstreet về họ. Vào trang www.dnb.com.

Cuối cùng, không phải các phân tích cạnh tranh đều có thể làm trên mạng được. Xem đối thủ cạnh tranh của bạn có

quảng cáo trên niên giám điện thoại hay không. Bạn có thể gọi điện thoại hoặc thăm đối thủ để thấy họ bán và tính giá sản phẩm như thế nào. Đừng yêu cầu kế hoạch hoặc dự thầu – chỉ yêu cầu tờ bướm đơn giản hoặc thảo luận ngắn trên điện thoại. Tốt hơn hết là tham gia một hiến chương địa phương về hiệp hội kinh doanh của bạn và tìm hiểu riêng về đối thủ cạnh tranh của bạn. Rồi ngồi xuống và thảo luận trực tiếp với họ.

Trong mọi thời đại có một thực tế là cạnh tranh làm cho bạn cải tiến không ngừng sản phẩm của bạn. Đó là cách bạn làm ra nhiều tiền hơn – và có thể thực sự đi mua sắm!



Cạnh tranh với những đại gia

Họ đang xây dựng một cửa hàng Wal-Mart trong cộng đồng của bạn? Một Starbucks đã mở dưới phố? Còn Home Depot hoặc Lowes khác thì sao? Khách hàng của bạn muốn mua hàng từ internet thay vì từ cửa hàng của bạn? Điều này có nghĩa là bạn bị kết án? Bạn có thể làm gì với những đại gia này?

Trong thực tế, mỗi phân khúc thị trường bán lẻ – và trong nhiều ngành dịch vụ – các đại công ty có ưu thế hơn các doanh nghiệp nhỏ. Nhiều tiền hơn đang được làm ra bởi ít công ty hơn. Từ năm 1997 – 2002 doanh số bán lẻ tăng gần ba ngàn tỷ đô la, trong khi số công ty giảm gần 100.000 (con số của Cục Điều tra Dân số Hoa kỳ).

Đừng đóng cửa tiệm! Mặc dù chắc chắn khó sống sót trong môi trường bán lẻ ngày nay, nhưng không hoàn toàn vô vọng và nhiều công ty nhỏ đang quản lý phát đạt. Đây là những điều mà các công ty sống sót đang làm:

- **Cạnh tranh theo điều kiện của bạn, không phải của họ.** Điều quan trọng duy nhất là nhận ra rằng bạn không bao giờ thắng khi chơi trò của các đại gia. Bạn sẽ không là người dẫn đầu giá thấp; họ sẽ dẫn đầu. Đừng cố làm như thế.

- **Khác biệt hóa.** Bạn biết rằng bạn khác với những đối thủ cạnh tranh lớn, nhưng khách hàng của bạn có thể không biết như thế. Bạn phải đưa ra một phức hợp các sản phẩm và dịch vụ khác biệt rõ ràng với đối thủ cạnh tranh lớn. Sự tiện lợi và dịch vụ không thôi không đủ để tạo sự khác biệt. Một cửa hàng cung cấp dụng cụ văn phòng ngày càng thêm nhiều mặt hàng quà tặng khi họ nhận ra họ không thể cạnh tranh theo giá với những đại siêu thị cung cấp dụng cụ văn phòng.

- **Hãy làm gì đó.** Nhận ra rằng bạn đang tạo ra một số thay đổi – về lựa chọn sản phẩm, dịch vụ, huấn luyện nhân viên, tiếp thị, và hơn thế nữa. Nếu bạn ngồi yên, bạn sẽ bị cán chết.

Bạn có ưu thế là có thể thích nghi với những khuynh hướng mới và sự phát triển thị trường nhanh hơn nhiều.

- **Thông minh hơn họ.** Các công ty lớn di chuyển chậm; bạn có ưu thế là có thể thích nghi với những khuynh hướng mới và sự phát triển thị trường nhanh hơn nhiều. Theo kịp những khuynh hướng công nghệ và thị trường. Luôn theo sát thông tin. Bạn không thể chỉ chăm lo những công việc hàng ngày; bạn phải hoạch định chiến lược cho dù là công ty nhỏ nhất.

- **Kết nối những dịch vụ đặc biệt với bán hàng.** Tiếp thị trước bán hàng là một điều sự thực gây nản lòng, nhưng hãy để khách hàng mua sắm thực tế tại cửa hàng hoặc trang web rẻ tiền hơn. Hãy tìm cách đưa ra những dịch vụ độc đáo hoặc ưa thích như một lợi ích cộng thêm như một phần của sự bán hàng. Khi tôi mua vỉ nướng thịt tại cửa hàng ngũ kim địa phương, họ không tính chi phí giao hàng và lắp đặt – dịch vụ này tôi phải trả cho các đại siêu thị hàng ngũ kim. Một tiệm bán sách địa phương tổ chức những sự kiện đặc biệt với những tác giả hàng đầu – miễn phí cho những người mua sách.

- **Sử dụng những giải pháp tiếp thị không đắt tiền.** Những công ty lớn dùng nhiều tiền cho tiếp thị. Giữ cho chi phí tiếp thị của bạn thấp bằng cách dùng những giải pháp như hội chợ, quan hệ công chúng, những chương trình

lưu giữ và tham khảo khách hàng.

- **Thuê mượn nhân viên giỏi.** Những công ty nhỏ có thể có lợi thế khác hẳn trong việc tạo cho nhân viên một nơi làm việc tốt hơn các đại gia. Ngoài việc trả lương và trợ cấp cao hơn, những ông chủ nhỏ giao tiếp và ghi nhận công sức nhiều hơn cũng như ít chính kiến và quan liêu hơn. Hãy nói cảm ơn thật nhiều. Đưa ra những lợi ích duy nhất cho thấy bạn đánh giá cao nhân viên – thưởng cho họ “những ngày không làm việc” có trả lương để họ có thể cất cánh khi có điều hay xảy đến cho họ – tình yêu mới, cấm trại với con cái của họ, ngày tắm biển tuyệt vời.

- **Cải thiện chương trình huấn luyện nhân viên.** Các đại siêu thị thường cung cấp chương trình tập huấn tốt hơn – ít nhất là về kỹ thuật bán hàng – cho nhân viên của họ. Những công ty nhỏ thường bỏ qua sự tập huấn đủ cho nhân viên. Hãy bảo đảm rằng nhân viên biết về sản phẩm và làm thế nào để giao tiếp tích cực với khách hàng.

- **Nếu bạn không thể đánh bại họ, hãy gia nhập đội ngũ của họ.** Một số các đại siêu thị, như Home Depot, cho thuê dịch vụ (như dọn mái hoặc thiết kế lại nhà bếp), thường sử dụng những nhà thầu phụ địa phương. Có thể bạn có phần trong hành động này, nhưng đừng để toàn bộ doanh nghiệp của bạn phụ thuộc vào nguồn này.

- **Đoàn kết lại.** Đã có sự trỗi dậy đáng chú ý ở những khu trung tâm thị trấn như các doanh nghiệp bắt tay nhau trong những chương trình khu phố cải thiện kinh doanh (BIDs) hoặc Mainstreet USA. Tương tự, những cửa hàng sách độc lập tạo ra chương trình “Booksense” để tiếp thị, giúp đỡ lẫn nhau cạnh tranh với chuỗi các cửa hàng sách và Amazon, vốn có lợi thế về số lượng.

Chiến thắng có ý nghĩa gì?

Trong tất cả các phương diện của cuộc sống – nhất là trong kinh doanh và thể thao – bạn nghe nhiều về người thắng và người thua. Nhưng, nói một cách chính xác, thắng có ý nghĩa gì? Bạn cần đánh bại những người khác để trở thành nhà vô địch, hoặc bạn đang được phẩm chất cá nhân?

Tôi mất nhiều thời giờ tư duy về vai trò của cạnh tranh trong kinh doanh, nhất là trong những doanh nghiệp nhỏ hơn. Lý thuyết kinh doanh qui ước – loại bạn đã đọc trong sách giáo khoa kinh doanh ở nhà trường – là một doanh nghiệp cần tập trung đánh bại đối thủ cạnh tranh của nó. Coke mất nhiều thời giờ lo âu về Pepsi và ngược lại. Nhưng bạn không điều hành một công ty đa quốc gia, hàng tỷ đô la, có cần tập trung như vậy không? Hoặc lành mạnh hơn? Đừng nghĩ vậy.

Trong ngành công nghệ thông tin, khi những công ty công nghệ mới nhận hàng triệu đô la tài chính, những nhà phân tích kinh doanh và đầu tư mạo hiểm nhấn mạnh tầm quan trọng sống còn trong việc bành trướng nhanh – để đánh bại đối thủ cạnh tranh chinh phục một thị trường. Điều này gọi là “lợi thế của người đi chuyển trước tiên.” Những công ty mới ra ràng tiêu hàng núi tiền vào những quảng cáo đắt tiền vì theo kiến thức chung là chỉ vài công ty trong một loại hình kinh doanh sống sót. Chìa khóa ở đây là phát triển nhanh hơn – không nhất thiết là tốt hơn – các công ty khác.

Bạn có thể xác định phẩm chất trong doanh nghiệp riêng của bạn, mà không cần tập trung đánh bại đối thủ cạnh tranh.

Trên thực tế không có công ty nào theo đúng con đường “đánh – bại – đối – thủ”. Trong khi đó, nhiều công ty ít quan tâm đến việc trở thành người đầu tiên hoặc lớn nhất, thay vì vậy họ có khuynh hướng điều hành tốt công ty của mình, họ vẫn tồn tại. Họ không nhận nhiều tiền từ các nhà đầu tư mạo hiểm, nên họ không bị áp lực phải bành trướng nhanh để quay vòng vốn nhanh. Mà họ tập trung vào việc tạo ra những sản phẩm hoặc dịch vụ thực tế làm ra tiền, phục vụ khách hàng tốt hơn, và điều hành những hoạt động của họ để giữ chi phí thấp. Bạn có thể không biết tên của những công ty này vì họ không gây ồn ào; họ chỉ quan tâm đến việc chăm lo doanh nghiệp của họ. Họ vẫn làm thế.

Ngay cả những công ty lớn có thể tốt hơn khi bớt năng lượng lo âu về đối thủ cạnh tranh và tìm phẩm chất nội tại. Một công ty mà tôi ngưỡng mộ – 3M – có mục tiêu như họ đã tuyên bố, phát minh ra những sản phẩm làm thay đổi cơ sở cạnh tranh. Nói cách khác, họ không muốn đánh bại những đối thủ cạnh tranh, họ muốn tạo ra một sân chơi hoàn toàn mới. Hãy nghĩ về một số sản phẩm do kết quả từ loại tư duy này: giấy Post-Its, băng dính cho những phần không sơn, Scotch-Gard, và hàng ngàn thứ khác.

Bản chất của con người là so sánh mình với những người khác. Những nghiên cứu về hạnh phúc chỉ ra rằng cảm nhận của chúng ta về hạnh phúc của riêng mình được xác định phần lớn bởi cách mà chúng ta nghĩ về những người khác quanh mình.

Tôn trọng người thắng cuộc là điều tự nhiên, nhất là những người làm việc chăm chỉ để đạt thành công của họ. Mất tôi sáng lên khi tôi thấy một người đoạt huy chương kiêu hãnh đứng trên bục. Nhưng xã hội chúng ta thường bị

ám ảnh bởi thắng hơn là bởi phẩm chất.

Những vận động viên Olympic cổ chỉ cạnh tranh với tư cách cá nhân, chứ không như thành viên của đội. Những ý tưởng đằng sau những trò chơi cổ là thành tựu cá nhân qua sự cạnh tranh, nhưng mục tiêu là để đạt được đỉnh núi hoặc “phẩm chất”, chứ không phải thắng cuộc. Vì vậy, cạnh tranh tạo ra phẩm chất – chứ không phải xác định nó.

Bạn có thể xác định phẩm chất trong doanh nghiệp riêng của bạn, thực sự là trong cuộc đời của bạn, mà không cần tập trung đánh bại đối thủ cạnh tranh. Hãy tập trung nhiều vào thứ mà bạn xuất sắc – “kỹ năng cơ bản” của công ty của bạn – và cố gắng là người giỏi nhất với những phẩm chất đó.

Thành công đến với những ai cố gắng đạt phẩm chất và thành tựu chứ không phải với những người dùng hết năng lượng để đánh bại người khác. Xuất sắc trong trò chơi riêng của bạn, và sự cạnh tranh sẽ phải lo âu về bạn.

Nghệ thuật định giá

Có một lần tôi gặp một cái ví nhỏ bán trong cửa hàng bách hóa, ghi giá cao hơn 100 đô la. Trong một cửa hàng khác, tôi gặp một cái ví cũng như vậy – không ghi tên nhà thiết kế – giá thấp hơn 20 đô la. Người ta đưa ra những cái giá này như thế nào?

Khi giá làm người mua bối rối bao nhiêu, thì chúng ta những người bán cũng bối rối như vậy. Bạn định giá cho những sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn như thế nào? Thực tế cho thấy định giá là một nghệ thuật, chắc chắn không phải là khoa học.

Ngày xưa – khi giới kinh doanh bị thống trị bởi sản xuất vật chất – giá hợp lý hơn nhiều. Bạn lấy chi phí của nguyên liệu thô rồi thêm chi phí lao động, chi phí hoạt động, tiếp thị, và phần trăm lãi.

Đó là lý thuyết định giá cơ bản. Nhưng nó không vận hành tốt trong các công ty nhỏ ngày nay. Ngay cả khi chúng ta sản xuất các sản phẩm, đa số chúng ta đều khó hình dung ra chi phí trên cơ sở mỗi sản phẩm.

Nhưng định giá là một vấn đề gây nhiều tranh cãi khi cái mà bạn bán không phải là sản phẩm hữu hình. Giới kinh doanh ngày nay bị thống trị bởi những công ty bán những sản phẩm vô hình: dịch vụ, phần mềm, kiến trúc. Bạn làm thế nào để khách hàng của bạn đánh giá đúng công việc của bạn khi cái bạn bán là chuyên môn, và chuyên môn là thứ không thể sờ và đếm được.

Bạn định giá như thế nào? Làm thế nào bạn biết rằng trên thực tế bạn đang tính giá không đủ để có lãi và không lấy tiền khi khách hàng muốn trả thêm? Bạn làm thế nào để

biết mình tính giá quá cao, mất khách?

Định giá là một quá trình phức tạp, một phối thức của nhiều yếu tố:

- **Giá thị trường.** Rõ ràng điều quan trọng nhất cần cân nhắc là giá hiện hành cho cùng sản phẩm và dịch vụ. Mặc dù tôi có thể nghĩ quyển sách mà tôi viết đáng giá 200 đô la, nhưng chỉ có vài người muốn mua một quyển sách với giá đó. Để xác định giá thị trường, hãy nói chuyện với hiệp hội thương mại, hỏi nhà cung cấp, nói chuyện với những người khác trong ngành, mua sắm.

- **Độc quyền.** Nếu bạn là công ty duy nhất cung cấp cung cấp một sản phẩm hoặc dịch vụ cần thiết. Bạn có thể tính giá cao hơn. Khi tìm ra thị trường ngách bạn có thể tính giá cao hơn. Ví dụ, tôi đã gặp một dịch vụ bảo vệ chuyên bảo vệ các ngân hàng. Đó là một ngách thông minh vì họ cần những người bảo vệ có trách nhiệm, đáng tin cậy và kết quả là giá cao hơn.

- **Chất lượng.** Chất lượng đòi hỏi giá cao hơn, nhưng khách hàng khó phán xét. Làm thế nào mà một khách hàng tiềm năng có thể biết được một loại chất bảo quản trái cây có chất lượng cao hơn loại khác hoặc một luật sư này giỏi hơn luật sư kia? Đó là lý do tại sao “tặng hàng mẫu” có thể là một cách tiếp thị hiệu quả, cho dù đó là việc đưa ra một hương vị mới cho món mứt của bạn tại chợ quê hoặc một giờ tư vấn miễn phí.

- **Sự tin cậy.** Giá trị nằm trong việc bán những thứ mà bạn tin cậy – cho dù đó là một món thịt băm, một quyển tiểu thuyết từ tác giả danh tiếng, hoặc một dịch vụ tư vấn. Tính tin cậy gia tăng do kết quả của kinh nghiệm cá nhân, khung tham khảo, tên thương mại, giấy chứng nhận, những năm

trong thương trường và một danh sách các thân chủ mạnh trước đó.

- **Sự thuận tiện.** Chúng ta hiểu rằng bán một món hàng ở góc tiệm có thể giá cao hơn là bán dạo. Thực tế cũng như vậy cho bất kỳ sản phẩm hoặc dịch vụ nào. Một người thợ ống nước có thể khắc phục sự cố ngay, hoặc một chuyên gia vi tính có thể đến nhà khách hàng, có thể đòi giá cao hơn.

- **Chi phí để đạt đến thị trường.** Nếu một thị trường khó đạt đến – hoặc mất nhiều thời gian mới bán được hàng, bạn sẽ phải tính giá cao hơn. Nếu bạn phải quảng cáo để đạt tới thị trường, bạn cần phải bù lại chi phí đó. Nếu bạn cần phải mất một năm mới mua sắm đủ cho một công ty lớn, bạn có thể tính giá cao hơn để bù lại thời gian và nỗ lực bỏ ra.

- **Thời gian phát triển.** Bạn có thể thường phải tính giá cao hơn cho những mặt hàng mất nhiều thời gian phát triển, sáng tạo, hoặc xây dựng. Vì bạn có sự đầu tư lớn hơn về thời gian của nhân viên, và chi phí hoạt động, tăng giá để bù cho thời gian phát triển là công bằng. Tuy nhiên, khách hàng của bạn có thể không luôn luôn đánh giá đầy đủ thời gian bạn cần để tạo ra sản phẩm đó, nên bạn gặp sự phản đối giá.

- **Thị trường nhỏ, giá cao.** Nếu ít người muốn sản phẩm của bạn, bạn có thể phải tính giá cao hơn là có nhiều người muốn sản phẩm đó, vì chi phí phải trải ra cho ít người muốn và đánh giá cao sản phẩm đó. Đó là một trong những lý do một phiên bản phức tạp hơn của một sản phẩm – phần mềm, xe hơi, hoặc dụng cụ điện tử – có thể định giá cao hơn nhiều phiên bản cơ bản.

- **Năng lực.** Bạn bán rón đến đâu? Nếu bạn có nhiều

việc hơn là bạn có thể xử lý, bạn có thể tăng giá. Nếu bạn rảnh rỗi, hãy bán giá thấp hơn hoặc bán mặt hàng khác.

- **Giá trị cảm nhận.** Đây là lúc mà thiết kế, đóng gói, và tiếp thị tham gia cuộc chơi. Apple Computer nhận ra rằng thiết kế tốt có thể làm tăng giá trị (cũng như công dụng) của sản phẩm thông thường (máy tính, máy MP3). Một trang web trông chuyên nghiệp có thể làm tăng giá trị cảm nhận.

Cuối cùng, định giá là một nghệ thuật hơn là một khoa học. Và giá thích hợp vẫn còn phụ thuộc vào hai yếu tố chính: thị trường sẽ trả tiền với giá nào và bạn cần lãi ở mức nào.



Cạnh tranh chỉ bằng giá cả

Có một chuyện cười: Một người chủ tiệm bán viết chì giá mười xu một cây, rồi ông ta chuyển qua giá 1 xu một cây. Thấy hành động kỳ lạ này, một đối tác hỏi ông ta: "Ông làm thế nào để tồn tại trong thương trường theo cách đó?" Ông ta trả lời: "Khối lượng hàng bán!"

Thật đáng ngạc nhiên là nhiều doanh nhân mới học nghề chọn chiến lược tương tự. Họ nghĩ rằng có thể thành công chỉ bằng cách tính giá dịch vụ hoặc sản phẩm của họ rẻ hơn đối thủ cạnh tranh. Họ cho rằng giá thấp bán được nhiều hàng hơn bù cho lãi thấp. Cũng giống như ông chủ tiệm trong câu chuyện cười, những doanh nhân này lý luận rằng: "Những gì tôi mất trong lợi tức biên tế, tôi sẽ bù lại bằng khối lượng hàng bán."

Cạnh tranh giá là một rủi ro. Vâng, vài doanh nghiệp lớn – và có thể là tiệm giặt ủi giảm giá địa phương – hình như đều cố gắng giảm giá. Nhưng giá thấp có nghĩa là lợi tức biên tế hẹp. Lợi tức biên tế hẹp có nghĩa là tiền ít hơn. Với khoản đệm tài chính nhỏ, bạn dễ bị tổn thương bởi sự tăng chi phí nhẹ. Chủ nhà tăng giá thuê mướn lên 5%? Có thể đó là toàn bộ lãi một năm của bạn.

Điều gì xảy ra? Bạn phải có cách giảm chi phí thêm. Đầu tiên là bạn thử giảm lương và trợ cấp. Hãy coi chừng! Điều này có nghĩa là bạn không thể hấp dẫn những nhân viên giỏi. Những người bạn đang thuê sẽ giảm năng suất hoặc lòng trung thành. Bạn sẽ bận rộn cạnh chừng họ, và họ sẽ cạnh đồng hồ.

Điều kế tiếp bạn sẽ làm là cắt giảm nỗ lực tiếp thị. Tuy nhiên, những doanh nghiệp cạnh tranh chủ yếu trên cơ sở

giá hầu như luôn luôn phụ thuộc vào mức độ tiếp thị cao để giữ cho khách hàng đến trước cửa.

Những khách hàng đến với những doanh nghiệp như thế dễ thay đổi.

Những người mua hàng giá thấp
là những người trung thành với giá,
không phải với bạn.

Những người mua hàng giá thấp là những người trung thành với giá, không phải với bạn. Nên nếu có những đối thủ khác muốn bóp nghẹt bạn với giá còn rẻ hơn, rất nhiều khách hàng bạn có sẽ bỏ đi nhanh chóng.

Mặc dù giá không phải luôn luôn là nền tảng của chiến lược của bạn, nhưng chắc chắn không nên bỏ qua nó. Nên làm thế nào để một công ty nhỏ có thể, dù không giảm giá hoặc đạt được sự cắt giảm chi phí như những doanh nghiệp lớn hơn, vẫn duy trì được giá cạnh tranh?

- **Tạo cho mình một thị trường ngách.** Nếu bạn “sở hữu” một thị trường, bạn rộng đường định giá hơn. Nếu có một trăm thợ sửa xe trong thành phố của bạn, bạn sẽ đối mặt với sự cạnh tranh giá không ngừng. Nhưng nếu bạn là thợ duy nhất chuyên về xe Volvo, bạn ít bị sức ép về giá cả hơn.

- **Làm việc thông minh hơn, chứ không rẻ tiền hơn.** Hãy nhìn vào thực tế, nhiều đối thủ cạnh tranh hoàn toàn ngu xuẩn. Tăng lợi tức qua cải tiến công việc. Ví dụ, hãng hàng không Southwest Airlines, lần đầu tiên tiết kiệm tiền bằng cách phát hành thẻ lên máy bay bằng nhựa sử dụng lại thay cho thẻ giấy, rồi họ là những người đầu tiên

dùng vé điện tử. Southwest tối đa hóa lợi nhuận bằng cách cho máy bay cất cánh trở lại trung bình hai mươi phút sau khi hạ cánh thay vì hai giờ như các hãng khác làm. Bằng sự thông minh hơn, Southwest trở thành một công ty hàng không lãi nhiều nhất trong công nghiệp hàng không.

- **Tập trung vào giá trị, không phải giá.** Giá trị là thuật ngữ được dùng cho sự kết hợp giữa giá cả và chất lượng. Khi bạn mua một áo khoác mùa đông, bạn có thể sẵn sàng trả giá cao hơn để có chất lượng qua nhiều năm. Tương tự, một khách hàng sẵn sàng trả giá cao hơn cho dịch vụ in ấn của bạn nếu bạn có thể làm nhanh hơn và ít sai sót hơn là đối thủ của bạn. Phẩm chất và dịch vụ là những lợi thế cạnh tranh cho phép bạn tính giá cao hơn.

- **Nhắm đúng khách hàng.** Không phải mọi khách hàng đều sẵn sàng trả cao hơn, ngay cả cho chất lượng tốt hơn. Nên phải bảo đảm tập trung cố gắng tiếp thị vào những khách hàng đáp ứng với những khác biệt mà bạn hiến tặng và có thể trả cao hơn giá trị đó.

- **Xây dựng lòng trung thành với bạn, không phải với giá của bạn.** Ngay cả khi bạn sử dụng sự định giá đặc biệt (chiết khấu, tặng quà giới thiệu, bán hàng) để hấp dẫn khách hàng, bạn cũng phải phát triển ngay một mối quan hệ để giữ khách hàng trở lại khi giá lên.

Đừng vương vào cuộc chiến đấu liên tục là “người dẫn đầu giá thấp.” Bạn có thể thắng trận nhưng thua cuộc chiến hoặc doanh nghiệp. Nên nhớ rằng, bạn có nhiều thứ để hiến tặng chứ không phải chỉ có giá cả.

Đừng tính từng xu với khách hàng của bạn

“Đừng tính xu với khách hàng của mình. Khách hàng sẵn sàng trả hàng ngàn đô la chi phí theo giờ mà không hề phàn nàn, nhưng nếu tính tiền cho họ cuộc gọi liên tỉnh 2 đô la, họ nổi sùng. Một chuyện nhỏ làm khách hàng bức bối.”

Tất cả chúng ta đều ghét bị tính tiền đến từng xu. Bạn dễ mất khách hàng với khoản tính thêm nhỏ hơn so với chi phí lớn. Khi tôi là một nhà tư vấn, tôi không bao giờ tính tiền cho khách hàng những mục như photocopy hoặc gọi điện thoại đường dài. Những nhà tư vấn khác thường thêm những chi phí đó, nhưng tôi thích coi nó như một phần của chi phí kinh doanh của tôi. Qua một năm, nó có thể tăng thêm chi phí cho tôi một chút và giữ cho khách hàng không bức mình.

Khách hàng thường phản ứng tiêu cực với tất cả chi phí mà họ cho rằng đó là của chi phí bình thường của người cung cấp. Tôi có thể tiêu ba ngàn đô la cho nghệ sĩ đồ họa để thiết kế cho vật liệu tiếp thị và cảm thấy đó là một chi phí thích hợp. Tôi chắc chắn hiểu khi bà ấy phải trả chi phí in ấn. Nhưng nếu tôi thấy một khoản ba đô la trên hóa đơn phải trả lại cho bà ấy về cuộc gọi cho nhà in, tôi cảm thấy bà ấy không chuyên nghiệp.

Phản ứng của tôi với chi phí thêm cũng sẽ bị ảnh hưởng bởi mức độ mà tôi có thể hiểu được chính chi phí và chi phí có quá cao hay không. Là một khách hàng của dịch vụ pháp lý tôi không ở vị trí để phán xét sự khác biệt giữa chi phí 150 đô la một giờ và 250 đô la một giờ; tôi muốn tìm một luật sư tốt nhất với giá hợp lý. Nhưng nếu tôi cũng bị tính tiền tài liệu photocopy, tôi biết mình bị tính giá cao nếu tôi phải trả 25 xu một trang. Tiếp đến tôi cũng nghĩ mình bị

tính tiền dịch vụ quá cao.

Chi phí thêm thường để lại cảm giác
khó chịu cho khách hàng.

Hãy thận trọng vào bất cứ lúc nào bạn tính thêm một khoản chi phí không có giá trị cho khách hàng. Nếu tôi thêm vào vài đô la cho mỗi mét thảm, tôi hiểu rằng tôi đang mua một chất lượng cao hơn và nhận ra giá trị đó. Nhưng giá trị nào tôi cảm nhận được trong chi phí tính thêm mà công ty bán thảm tính khi chỉ di chuyển cái ghế bành vài mét? Chắc chắn tôi biết có một chi phí thực sự cho công ty bán thảm để trả cho nhân viên di dời vật dụng, ngay cả những vật dụng nhỏ nhất, nhưng tôi vẫn phản ứng tiêu cực với một chi phí thêm áp dụng cho 99% khách hàng của họ.

Tôi hiểu tại sao các công ty tính thêm những loại chi phí này. Sau cùng, các công ty phải cạnh tranh ra giá thảm thấp và sau đó tính tất cả các chi phí thêm. Bạn cạnh tranh thế nào nếu bạn không thêm chi phí? Bạn sẽ dễ dàng thấy mình phải chơi cùng trò chơi.

Một phần của câu trả lời là phải làm rõ với khách hàng của bạn rằng bạn đã không tính chi phí thêm – và điều đó thực sự là một từ tiếp thị mạnh. Ví dụ, khi tôi mua lò nướng, tôi trả thêm vài đô la để mua từ một cửa hàng ngũ kim địa phương, thay vì những công ty bán vật dụng gia đình lớn, vì cửa hàng địa phương của tôi không tính tiền lắp ráp và giao hàng.

Khi bạn phải chịu những chi phí mà đối thủ của bạn tính, cứ liệt kê những mặt hàng trên hóa đơn, “miễn phí”. Điều đó cho khách hàng thấy rằng bạn có thể tính tiền, nhưng bạn không. Điều đó xây dựng thiện chí và lòng trung

thành của khách hàng.

Điều này không có nghĩa là bạn không bao giờ thêm chi phí nào cho giá cơ bản, nó chỉ nói rằng điều quan trọng là bạn phải suy xét mỗi lần bạn thêm một dòng trên hóa đơn. Nhưng phải luôn luôn bảo cho khách hàng biết về chi phí tính thêm trước khi bán hàng.

Nên nhớ rằng chi phí tính thêm thường để lại cho khách hàng cảm giác khó chịu và những chi phí này thường gặp lúc kết thúc cuộc giao dịch. Điều đó có thực sự là ấn tượng cuối cùng mà bạn với khách hàng hài lòng hay không? Nếu vậy, bạn dễ dàng mất doanh nghiệp tương lai và sự giới thiệu của khách hàng đó. Thưa vì thế, hãy cố gắng tạo ra sự tương tác cuối cùng vui vẻ nhất với khách hàng; vậy hãy tiến lên và “di chuyển chiếc ghế bành miễn phí”.

Hãy ban tặng để phát triển doanh nghiệp của bạn

Chú ý: Ở đây không nói về việc làm ra tiền. Điều đó đúng, trong một quyển sách kinh doanh, tôi sẽ bàn tại sao một số điều bạn làm sẽ không mang lại thu nhập – ít nhất là ngay tức khắc.

Đó là những lúc tôi nghĩ về những cách cho bạn các sản phẩm hoặc dịch vụ miễn phí.

Đây không phải chỉ là làm điều tốt cho người khác – mặc dù điều đó chắc chắn là động lực chủ yếu. Thực tế là việc cho hay tặng những sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn cũng là một cách hiệu quả để xây dựng doanh nghiệp của bạn. Và khi bạn lôi cuốn các nhân viên vào nỗ lực này, đó cũng là một phương pháp tốt để xây dựng tinh thần và lòng trung thành với công ty.

Thật đáng ngạc nhiên là rất ít người trong chúng ta biết cách cho. Chúng ta thường không biết nên cho cái gì, nhất là khi chúng ta thuộc doanh nghiệp dịch vụ chứ không phải sản xuất và khi nào nên cho. Đối với những ông chủ cửa hàng bán lẻ đồ thể thao, tặng các thiết bị cho các liên đoàn nhỏ là điều tương đối dễ làm. Nhưng nếu bạn là một nhân viên kế toán, loại dịch vụ nào bạn hiến tặng có ý nghĩa?

• **Ban tặng những sản phẩm hoặc dịch vụ cho sự nghiệp đáng giá.** Các luật sư thường được yêu cầu (bởi những hiệp hội luật sư) cung cấp vài dịch vụ pháp lý miễn phí, hoặc “vì phúc lợi của cộng đồng.” Nhưng tất cả chúng ta có thể – và nên – giúp những cộng đồng của chúng ta bằng cách ban tặng một số thời giờ hoặc sản phẩm của chúng ta để giúp đỡ họ. Ví dụ, công ty xuất bản của tôi, thường xuyên tặng sách cho những chương trình doanh nhân trẻ.

Nếu bạn thuộc một doanh nghiệp dịch vụ, bạn có thể hiến tặng một số thời giờ của mình. Bạn có thể giúp các tổ chức cộng đồng, bằng cách cung cấp cho họ thời gian và chuyên môn. Hoặc bạn có thể hiến tặng một số dịch vụ cho những người gặp khó khăn. Bạn cũng có thể hiến tặng một số dịch vụ dưới dạng phiếu quà tặng cho các hội từ thiện địa phương.

Bạn cũng có thể cho phép công ty của mình tham gia vào việc hiến tặng những sản phẩm hoặc dịch vụ không liên quan trực tiếp đến doanh nghiệp của bạn. Ví dụ, một công ty quyết định “đỡ đầu” cho một trường tiểu học địa phương. Công ty này tài trợ cho trường và khuyến khích nhân viên tặng sách cho thư viện trường. Công ty cho phép nhân viên dành thời gian phụ đạo học sinh.

Những hoạt động từ thiện làm tăng lòng trung thành của nhân viên, vì các nhân viên cam kết nhiều hơn với công ty của họ khi họ chia sẻ những giá trị rộng rãi hơn là chỉ lo tăng kết quả cuối cùng.

Tuy nhiên, nên thận trọng, nhiều nghệ sĩ bất lương mỗi chài những doanh nghiệp nhỏ bằng cách đặt ra những tổ chức từ thiện. Bạn phải cân nhắc giá trị của bất cứ hội từ thiện nào bạn chọn. Và đừng bao giờ cho biết số tiền dụng trên điện thoại, ngay cả cho những tổ chức nổi tiếng.

- **Hạ giá.** Đôi khi bạn không có gì để cho miễn phí; bạn có thể chỉ hạ giá. Có nhiều trường hợp khi bạn chọn làm điều này: phục vụ một nhóm cộng đồng, cho những khách hàng thu nhập thấp, hoặc để thu hút hoặc giữ khách hàng mong muốn. Một số công ty có một thang điểm hạ giá chính thức cho những loại khách hàng hoặc tình huống cụ thể. Tôi đã làm điều này. Tôi kiếm một phần thu nhập của mình

bằng cách nói tại các hội nghị, hội thảo, thảo luận. Tuy nhiên, tôi thường tự nguyện giảm chi phí cho những tổ chức doanh nhân phi lợi nhuận.

- **Tặng hàng mẫu.** Tất cả chúng ta đều đi siêu thị nơi chúng ta được ăn thử miễn phí thức ăn hoặc tặng phẩm dùng thử. Những công ty này hy vọng một khi bạn nếm sản phẩm của họ, bạn sẽ muốn mua thêm. Bạn có thể làm điều tương tự trong doanh nghiệp của bạn, về cơ bản, bằng cách tặng khách hàng tiềm năng “một lần thử miễn phí – ngay cả khi bạn trong doanh nghiệp dịch vụ.”

Ví dụ. Nếu bạn là một nhân viên kế toán, bạn có thể cho khách hàng tiềm năng xem miễn phí một lần bản khai báo lợi tức để đóng thuế như là cách tặng hàng mẫu của bạn. Một nha sĩ có thể tặng dịch vụ chà trắng răng miễn phí. Kiểu tặng hàng mẫu này thu hút những khách hàng mới và cho phép họ làm quen với bạn và dịch vụ của bạn.

Tặng hàng mẫu là một kỹ thuật đặc biệt có ích nếu bạn giới thiệu mặt hàng rất mới hoặc bất thường. Sau cùng, ngay cả những thứ bây giờ chúng ta coi là phổ biến có một thời khách hàng thấy khó hiểu. Ví dụ, khi loại giấy dán Post-its được giới thiệu, cách duy nhất mà 3M (công ty chế tạo ra Post-Its) có thể làm cho khách hàng thử loại giấy này là cho hàng triệu hàng mẫu.

- **Giúp những người khác thành công.** Trong quá trình xây dựng doanh nghiệp của tôi, tôi đã may mắn được nhiều người giúp đỡ. Ngay cả những người quen tình cờ cũng giúp tôi. Họ giới thiệu tôi những mối quan hệ then chốt, cung cấp tư vấn chuyên môn miễn phí, chia sẻ nguồn lực, hỗ trợ kỹ thuật. Tôi nhận rất nhiều sự giúp đỡ suốt sự nghiệp của mình. Bây giờ tôi cố gắng làm điều tương tự cho

người khác. Tôi nhận ra rằng đó là một phần để xây dựng cộng đồng doanh nhân thành công, và đó là cách mà tôi trả lại cho những người đã giúp mình.

Một cách nữa mà bạn có thể ban tặng là hỗ trợ cho các doanh nhân. Đôi khi đơn giản như việc giới thiệu một người muốn trở thành doanh nhân cho một khách hàng tiềm năng, giúp tìm nhà cung cấp, chỉ cho một người học việc trong doanh nghiệp của bạn cách hoàn thành công việc. Những hiến tặng không chính thức này không giống như từ thiện, nhưng chúng giúp những người khác và củng cố những cộng đồng doanh nhân và dân sự.



Chuẩn bị cho doanh nghiệp của bạn hoạt động không có bạn

Điều gì xảy ra cho doanh nghiệp của tôi nếu tôi có chuyện gì? Tôi đã đối mặt với vấn đề đó khi tôi phải phẫu thuật. Ngay cả cuộc phẫu thuật của tôi là thường lệ, viễn cảnh “bị mổ” bắt buộc tôi phải chuẩn bị cho sự an toàn và liên tục của doanh nghiệp của tôi trong trường hợp tôi có mệnh hệ gì.

Đối với nhiều doanh nhân, doanh nghiệp của họ là tài sản có giá trị nhất. Tuy nhiên, họ ít chịu hành động để bảo đảm cho doanh nghiệp của họ và giá trị của nó bền vững nếu họ không được trang bị đầy đủ để hoạt động. Ngay cả khi bạn không có mặt trong thời gian tương đối ngắn, doanh nghiệp của bạn có thể tiếp tục hoạt động không có bạn không?

Ở mức độ cơ bản nhất, hãy bảo đảm công ty của bạn có thể tiếp tục hoạt động khi bạn khó ở. Bạn không muốn mất tiền, hoặc tệ hơn nữa, chỉ vì không có ai khác có quyền trả hóa đơn hoặc có mật khẩu để truy cập email.

Điều lý tưởng, sẽ vẫn tốt đẹp khi bạn không mất khách hàng – và khách hàng của bạn không mất sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn – trong khi bạn không làm việc được. Bạn có thể từng bước chuẩn bị cho doanh nghiệp của bạn ngay cả khi bạn là một doanh nhân tự điều hành mọi việc.

Để chuẩn bị cho những tình huống xấu hơn, bạn cần sự giúp đỡ của một luật sư. Nghĩ về điều này không phải là dễ dàng, nhưng nếu bạn trở nên tàn tật hoặc chết thì sao, bạn không muốn công ty của bạn đổ vỡ trong khi gia đình của bạn bắt buộc phải hình dung ra tình trạng pháp lý. Và họ chắc chắn không muốn hình dung ra những vấn đề như thế ở thời điểm đó.

Chúng ta hãy bắt đầu với những điều mà bạn có thể đề cập mà không cần luật sư để xử lý những khó khăn tạm thời:

- **Quyền ký ngân phiếu.** Phải có thêm một người có quyền ký trên tài khoản ngân hàng và bảng lương. Tôi sử dụng nhân viên kế toán của tôi; Kế toán trưởng và luật sư có quyền ủy thác hợp pháp để bảo vệ tài sản của bạn, nên những người này thường đáng tin cậy. Đó có thể là vợ/chồng, đối tác, hoặc những người khác mà bạn có thể tin tưởng hoàn toàn.

- **Những chi phí nhỏ.** Tạo sự dễ dàng trong mua sắm hàng ngày, giao thẻ tín dụng cho người sẽ xử lý những vấn đề hành chính khi không có mặt bạn. Bạn có thể đặt một giới hạn tín dụng thấp hoặc ngay cả giới hạn thẻ tín dụng đến những loại mua sắm mà bạn cảm thấy cần được bảo vệ.

- **Mật khẩu.** Có ai khác có thể quản lý trang web hoặc những dữ kiện quan trọng của bạn, như email, những tài liệu trên máy vi tính, và tài khoản ngân hàng của bạn không?

- **Kiến thức cơ bản về hoạt động của doanh nghiệp của bạn.** Nếu bạn không có nhân viên hành chính, có ai khác trong gia đình bạn biết làm thế nào để tìm hồ sơ thuế, tài khoản nhận được, sử dụng những phần mềm vi tính của bạn hay không? Họ có biết ai là luật sư hoặc kế toán của bạn hay không? Hãy lập ra một danh sách như thế và đưa cho gia đình bạn.

- **Giao việc cho người khác.** Bạn có thể tìm ra ai đó làm công việc của bạn khi bạn không thể làm việc không? Nếu bạn có nhân viên, tập huấn ít nhất một người trong số này. Nếu không hãy tìm một đồng nghiệp trong cùng ngành và thỏa thuận “học vai của người khác để trong trường hợp cần thiết có thể làm thế ngay.”

Những vấn đề dưới đây bạn có thể xử lý theo cách của bạn. Nhưng tốt nhất – nhất là khi doanh nghiệp của bạn có giá trị lớn – hãy ngồi xuống với một luật sư và bàn về những vấn đề lâu dài:

- **Di chúc.** Nếu bạn chết mà không có di chúc, chính phủ không lấy tài sản của bạn, nhưng luật quyết định những người thân thuộc nhất của bạn sẽ thường hưởng gia tài. Một di chúc sẽ khẳng định ai là người mà bạn muốn giao tài sản của bạn trên thực tế.

- **Giấy ủy thác có thể thu hồi.** Ngay cả với một di chúc, tài sản của bạn – kể cả công ty của bạn – có thể bị đưa ra tòa xử về thủ tục thực hiện di chúc. Bằng cách chuyển tài sản của bạn vào một Giấy ủy thác có thể thu hồi, bạn có thể bảo đảm rằng một người có năng lực (bất cứ ai mà bạn chọn làm người ủy thác trông nom) có thể bắt đầu ngay việc quản lý doanh nghiệp của bạn.

- **Kế hoạch đóng thuế.** Bạn có thể giảm thiểu thuế bất động sản trên doanh nghiệp của mình và tránh sự đổ vỡ cho công ty của bạn với kế hoạch đóng thuế trước một ít lâu.

- **Bảo hiểm nhân thọ.** Cuối cùng, nếu bạn muốn những nhân viên của mình có khả năng mua doanh nghiệp của bạn (hoặc một trong những người thừa kế của bạn mua một doanh nghiệp khác), có những phương pháp để mua hợp đồng bảo hiểm nhân thọ để giúp thực hiện những điều này với một chi phí khá thấp. Hãy hỏi đại lý bảo hiểm hoặc luật sư của bạn.

Bạn nợ chính mình, người thừa kế, và nhân viên của mình một hành động phòng ngừa để bảo đảm phúc lợi của công ty của bạn nếu có điều gì xảy ra cho bạn.

Phát triển một kế hoạch rút lui

Khi bạn xây dựng một doanh nghiệp, bạn không mất nhiều thời giờ về việc cuối cùng bạn rút khỏi thương trường như thế nào. Có thể bạn nghĩ một ngày kia bạn sẽ làm đủ tiền để nghỉ hưu, nhưng mặc dù bạn có thể hình tượng hình chơi gôn hoặc làm vườn, nhưng điều gì xảy ra cho công ty của bạn? Bạn cần một “kế hoạch rút lui.”

Một kế hoạch rút lui là một chiến lược dài hạn để chuyển quyền sở hữu công ty của bạn cho người khác.

“Tôi còn không biết điều tôi sẽ làm vào tháng tới. Tại sao tôi phải hình dung ra tôi phải làm điều gì với công ty của tôi mười hoặc hai mươi năm sau?”

Trước tiên, sự rút lui của bạn không còn xa. Nó thường đến khi một người khởi nghiệp, định xây dựng một công ty, làm ra tiền, và có thể để lại doanh nghiệp cho con của họ. Ngày nay, nhiều doanh nhân hy vọng khởi nghiệp, phát triển đến một kích cỡ nào đó, rồi bán lại cho các công ty lớn hơn.

Nếu bạn đang tìm một nhà đầu tư trong công ty của mình, bạn phải giải thích rõ ràng sự rút lui: nhà đầu tư muốn biết họ làm thế nào để lấy lại tiền đã bỏ ra. Đối với hầu hết những nhà đầu tư, chia sẻ lợi nhuận thôi chưa đủ, họ muốn cuối cùng sự đầu tư của họ chuyển thành tiền mặt.

Nếu có nhiều hơn một đối tác trong một doanh nghiệp, có một chiến lược rút lui rõ ràng sẽ làm giảm những va chạm đến từ những giả định rút lui chưa nói ra. Tôi đã gặp một tình huống trong đó sáng lập viên muốn xây dựng một công ty hàng triệu đô la để bán trong vài năm sau, trong khi

người khác hy vọng xây dựng một doanh nghiệp khiêm tốn để bà ấy có thể điều hành trong quãng đời còn lại. Họ không bao giờ chia sẻ những mục tiêu rút lui khác biệt này, và cũng không có gì đáng ngạc nhiên khi họ xung đột trong từng loại chỉ tiêu và quyết định chiến lược.

Một kế hoạch rút lui có thể giúp định hướng phát triển ngắn hạn và dài hạn của công ty.

Ngay cả khi bạn sở hữu một doanh nghiệp của riêng mình và hy vọng nó tồn tại kéo dài theo tuổi, một kế hoạch rút lui cũng giúp định hướng sự phát triển của nó. Ví dụ, nếu bạn muốn, một công ty lớn hơn mua lại, bạn phải tập trung phát triển sản phẩm và tiếp thị theo những cách bổ sung thay vì cạnh tranh với công ty đó. Một kế hoạch rút lui có thể còn giúp bạn chọn tên của công ty bạn: “Rh, Inc.” có thể không hấp dẫn và rõ ràng bằng “Công ty tư vấn cho các doanh nghiệp nhỏ.”

Có nhiều cách bạn có thể rút công ty bạn hay ít nhất cũng có thể biến một số giá trị của công ty của bạn thành tiền mặt.

- **Bán.** Đây là cách đơn giản nhất để nhận lại giá trị. Tất cả các loại công ty đều có thể bán được, chứ không phải chỉ có công ty bán lẻ hoặc sản xuất. Những doanh nghiệp chuyên môn, như phòng mạch bác sĩ, nha sĩ, thường được bán cho các đối tác mới. Ngay cả doanh nghiệp tư vấn một người cũng có thể bán được.

- **Được mua lại.** Công ty của bạn có thể thích hợp cho

một công ty lớn hơn. Có thể họ muốn danh sách khách hàng của bạn hoặc một phần của thị trường mà bạn chiếm. Có thể công ty của bạn có những kỹ năng hoặc công nghệ nào đó thêm giá trị cho công ty lớn hơn.

- **Sáp nhập.** Điều này cũng giống như được mua lại, nhưng tài sản của hai công ty sáp nhập tạo thành một công ty mới. Bạn có thể vẫn sở hữu cổ phần trong công ty sáp nhập.

- **Cổ phần hóa.** Khi bạn phát hành cổ phiếu trong công ty của bạn được bán ở thị trường chứng khoán, điều này gọi là cổ phần hóa hoặc phát hành IPO – Initial Public Offering – phát hành cổ phiếu lần đầu. Điều này không nhất thiết là bạn không còn quản lý công ty, nhưng bây giờ bạn có một cách để nhận tiền cho quyền sở hữu của bạn bằng cách bán bớt cổ phần cá nhân.

- **Chuyển giao quyền lãnh đạo cho thành viên gia đình.** Khi Levi Strauss bắt đầu bán quần jeans xanh, ông ta có thể không thể tưởng tượng được một công ty do gia đình sở hữu lại mang tên của ông suốt 150 năm vững chắc sau đó. Nhưng mặc dù bạn thích điều này xảy ra, bạn cũng cần có kế hoạch. Các thành viên gia đình có thể không muốn, hoặc không có khả năng điều hành công ty. Sau cùng, Levi không có con; nhưng ông ta may mắn có cháu nắm lại công ty.

- **Bán cho nhân viên.** Một cách rất hay để giữ lại công ty của bạn và giữ lại việc làm bạn đã tạo ra, là tổ chức một phương pháp sao cho ban lãnh đạo hoặc toàn thể nhân viên mua công ty. Một kế hoạch sở hữu cổ phần cho nhân viên có thể giúp họ đủ tài chính để mua công ty và cho bạn tiền mặt mà bạn cần.

- **Thoát khỏi doanh nghiệp.** Đây là một kết thúc đơn giản nhất (cho rằng bạn không mắc nợ hoặc cam kết lớn với nhân viên), nhưng bạn cũng được tưởng thưởng tài chính thấp nhất. Nhưng đôi khi bạn chỉ muốn đóng cửa tiệm và sống phần đời còn lại.



Một câu chuyện về định phí chuyên môn

Ngày xưa có một công ty sản xuất trong thành phố lớn. Nhà máy sản xuất này hoàn toàn phụ thuộc vào một loại thiết bị sản xuất ra hàng hóa của họ. Đột nhiên, một ngày kia máy ngừng hoạt động! Toàn bộ dây chuyền ngừng sản xuất. Công nhân không có việc gì làm. Công ty bắt đầu mất hàng ngàn đô la cho mỗi giờ máy ngừng hoạt động.

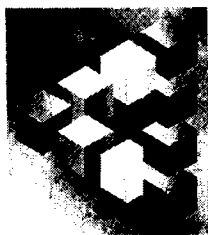
Không ai trong công ty có thể hình dung ra điều gì trục trặc với máy. Nên ông chủ, trong lúc tuyệt vọng, phải gọi một nhà tư vấn chuyên môn bên ngoài giúp đỡ.

Nhà tư vấn này vội vã đến nhà máy. Ông ta bình tĩnh đi quanh máy, nhìn kỹ vào hộp số, máy móc. Rồi ông ta dừng lại. Ông lục trong giỏ, lấy ra một phụ tùng nhỏ, thay vào máy. Ô kìa! Máy bắt đầu hoạt động. Công ty lại bắt đầu làm ra tiền.

Một tuần sau, ông chủ công ty nhận hóa đơn tính tiền của nhà tư vấn. Hóa đơn ghi mười ngàn đô la! Ông chủ giận dữ. Sau cùng, mặc dù nhà tư vấn làm cho máy hoạt động, nhưng ông ta chỉ mất có năm phút và dùng một phụ tùng nhỏ. Làm thế nào mà nhà tư vấn tính tiền quá cao cho một công việc nhỏ như vậy.

Cho rằng mình thông minh hơn nhà tư vấn, ông chủ công ty nảy ra một ý tưởng. Ông yêu cầu nhà tư vấn ghi hóa đơn cho từng mục. Không do dự, nhà tư vấn ghi:

- Phụ tùng lắp máy: \$5.00
- Biết được phụ tùng nào để lắp: \$9,995.00



Chương 6

Sự tăng trưởng

Những qui tắc tăng trưởng

• **Biết bạn trong ngành kinh doanh nào.** Điều này khó hơn thực tế. Đa số các công ty không bao giờ nói rõ định vị chiến lược của họ trong thị trường. Tại sao khách hàng có thể mua từ bạn? Kỹ năng cơ bản của bạn là gì?

• **Hãy chăm sóc doanh nghiệp non trẻ của bạn.** Trước khi cân nhắc những phương hướng mới, hãy xác định rõ ràng hoạt động kinh doanh để có tiền trả hóa đơn. Đừng bao giờ mạo hiểm những hoạt động này, ngay cả chúng không có gì đặc biệt hào hứng.

• **Đừng đặt cược tất cả tiền của bạn vào một con ngựa.** Nhiều doanh nghiệp phụ thuộc vào một hoặc hai khách hàng hoặc kênh phân phối mang lại nhiều lợi tức. Hãy cẩn thận! Phụ thuộc vào một hoặc hai nguồn lợi tức rất nguy hiểm. Bạn không bao giờ biết điều gì có thể xảy ra.

• **Xác định rõ ràng thị trường mục tiêu của bạn.** Hãy phân tích những đặc tính của cơ sở khách hàng của bạn để bạn hiểu chính xác ai mua hàng từ bạn. Có một thị trường mục tiêu rõ ràng – cho sản phẩm hiện hữu và tương lai của công ty bạn – giúp bạn hiệu quả và năng suất cao hơn nhiều trong sự phát triển sản phẩm và nỗ lực tiếp thị của bạn.

• **Xây dựng một doanh nghiệp một lần.** Hầu hết các

doanh nhân thấy nhiều cơ hội để phát triển nhiều hướng. Hãy tập trung vào một hướng – loại sản phẩm, thị trường mục tiêu, kênh phân phối – một lần.

- **Chọn chiến lược mà bạn có đủ tiền theo đuổi.**

Phát triển một doanh nghiệp mất nhiều tiền: cho những hoạt động tiếp thị, nhân viên mới, kho, và những thứ khác. Bạn sẽ chi tiền cho sự tăng trưởng đó như thế nào? Bằng lợi tức của riêng bạn? Rồi sự tăng trưởng sẽ chậm lại. Bằng cách vay tiền? Rồi bạn sẽ có nghĩa vụ tài chính lớn hơn. Bằng cách tìm một nhà đầu tư? Rồi bạn sẽ từ bỏ quyền sở hữu công ty. Hãy hình dung ra những loại tài chính mà bạn muốn sống chung, và chọn chiến lược tăng trưởng của bạn một cách thích hợp.

- **“Chỉ làm ra những sản phẩm khách hàng cần.”**

Đó là câu nói của Eugene Kleiner, một nhà đầu tư mạo hiểm tiên phong. Điều Eugene muốn nói là bất kể ý tưởng của bạn tốt đến đâu, bạn phải chắc chắn rằng bạn làm ra những sản phẩm khách hàng cần. Trước khi đầu tư tài sản vào một nỗ lực mới, hãy tiến hành khảo sát thị trường để biết cách đáp ứng của khách hàng.

Cam kết tăng trưởng

Bạn đang ngồi đó điều hành doanh nghiệp, ngày này qua ngày khác. Mọi việc trôi chảy. Chắc chắn, có ngày tốt cũng có ngày xấu; tháng này khá hơn tháng kia; nhưng nói chung bạn hài lòng. Nếu không có gì sai, không cần sửa – đúng không? Không nhất thiết. Nhưng đó là lúc để tăng trưởng doanh nghiệp của bạn.

Tăng trưởng là điều khó. Thực sự khó. Nó có nghĩa là thay đổi vai trò nhận nhiều trách nhiệm hơn cho công ty của bạn. Nó có nghĩa là mở rộng thêm những hướng mới. Chấp nhận nhiều rủi ro hơn, thường là nhiều nợ hơn. Thế thì làm thế nào để tăng trưởng ?

Trước tiên bạn phải biết rằng, nếu bạn không tăng trưởng, doanh nghiệp của bạn chắc chắn sẽ thu hẹp. Như người ta nói: “Nếu bạn chỉ ngồi đó, bạn sẽ bị cán nát.” Có ba lý do chính tại sao phải tăng trưởng:

1. Sự mất khách hàng tự nhiên. Mỗi năm bạn mất vài khách hàng bất kể bạn làm việc tốt đến đâu. Sau cùng, một số khách hàng bỏ đi hoặc nhu cầu của họ thay đổi. Không có cơ sở khách hàng của ai vĩnh cửu.

2. Sự cạnh tranh mới. Chắc chắn bạn sẽ đối mặt với đối thủ hoặc kiểu cạnh tranh mới. Nếu bạn có một thị trường lành mạnh, những đối thủ cạnh tranh mới sẽ tham gia cuộc chơi. Ngay cả trong một thị trường xáo trộn, những đối thủ cạnh tranh mới, sáng tạo có thể thấy những cơ hội. Và tất cả chúng ta đều biết về sự gia tăng nguy cơ cạnh tranh từ Internet và toàn cầu hóa.

3. Chi phí gia tăng. Không cần nói bạn cũng biết rằng giá tăng cho mọi thứ, nhất là khi giá xăng tăng cao ảnh

hưởng đến chi phí vận chuyển. Giá tăng có nghĩa là lợi tức biên tế co lại ngay cả khi doanh số vẫn ổn định.

Lưu ý đến những áp lực tiêu cực đó giúp bạn đứng vững ở bất cứ giai đoạn nào trong kinh doanh. Nhưng có những thời điểm cụ thể trong đời sống kinh doanh mà lúc đó đặc biệt quan trọng để ngồi xuống và xem xét sự tăng trưởng.

Hãy bắt đầu làm việc ngay từ bây giờ để
gia tăng giá trị của doanh nghiệp của bạn.

Khi nào bạn biết bạn đang ở thời điểm nhạy cảm để tăng trưởng ?

• **Bạn còn bốn đến bảy năm nữa để nghỉ hưu.** Điều gì sẽ xảy ra cho thu nhập của bạn khi bạn quyết định rời doanh nghiệp? Có thể bạn đã để dành tiền và đầu tư khôn ngoan vào kế hoạch nghỉ hưu hoặc bất động sản. Thật tốt cho bạn. Trong trường hợp đó, sẽ không có vấn đề gì khi bạn đóng cửa doanh nghiệp và ra đi.

Tuy nhiên hầu hết các doanh nhân đều tái đầu tư liên tục lợi tức vào doanh nghiệp của họ. Trên thực tế doanh nghiệp của họ là kế hoạch nghỉ hưu của họ. Nên nếu họ không thể chuyển doanh nghiệp của bạn thành tiền khi bạn nghỉ hưu, họ tiếp tục làm việc.

Thay vì vậy, ngay từ bây giờ hãy bắt đầu lập kế hoạch xây dựng doanh nghiệp của bạn để nó có giá trị đáng kể – và có thể bán lại được – khi bạn sẵn sàng nghỉ hưu. Đạt sự tăng trưởng mất vài năm, nên hãy bắt đầu làm việc trên sự tăng trưởng ngay.

• **Bạn muốn bán lại công ty của bạn trong vài năm tới.** Ngay cả bạn chưa sẵn sàng nghỉ hưu, bạn có thể muốn

bán công ty trong tương lai gần. Nếu vậy bạn cần phải bắt đầu tăng trưởng doanh nghiệp ngay từ bây giờ.

Hầu hết các doanh nhân đều đánh giá quá cao giá trị hiện tại của công ty của họ. Bạn có thể tin rằng bạn bán nó cho nhân viên hoặc một đối thủ cạnh tranh, nhưng thực tế là một công ty nhỏ cần giá thấp – nếu có thể tìm ra người mua.

Một lần nữa, bạn cần phải làm việc ngay từ bây giờ để tăng giá trị của công ty của bạn và hấp dẫn người mua. Nên nhớ rằng rất mất thời gian để đạt sự tăng trưởng quan trọng.

- **Ngành công nghệ của bạn đang vững chắc.** Trong những ngành công nghệ đang củng cố nhanh – hãy nghĩ đến những cửa hàng ngũ kim hoặc ngân hàng – rất khó giữ qui mô nhỏ. Trong những ngành đó, những công ty lớn trở thành những công ty khổng lồ. Họ làm như thế bằng cách mua lại những công ty trung bình và những công ty nhỏ phát triển nhanh. Những gì đang ở lại phía sau – tiếp tục chiến đấu – là những công ty rất nhỏ với ít hoặc không có sự tăng trưởng hàng năm. Chiến lược duy nhất của bạn để sống sót có thể là tăng trưởng đủ lớn để cạnh tranh hoặc để được mua lại.

- **Bạn chán.** Khi một ông chủ chán công ty của họ, điều tồi tệ nhất bắt đầu xảy ra. Tại sao? Ông chủ bắt đầu bỏ bê doanh nghiệp, chỉ tập trung vào quyền lợi cá nhân, hoặc đi theo những hướng không liên quan. Tăng trưởng – tăng trưởng tập trung, có kế hoạch – tạo ra một thách thức có ý nghĩa, hâm nóng nhiệt tình của ông chủ mà không mạo hiểm phúc lợi của công ty.

- **Những nhân viên giỏi nhất của bạn chán.** Những công ty trì trệ dần tới nhân viên bẽ bề. Tăng trưởng tạo cho nhân viên một cơ hội học kỹ năng mới và hăng hái, cũng

như làm ra tiền. Để giữ lại những nhân viên giỏi nhất, họ cần cơ hội tăng trưởng.

Công ty của tôi đang tăng trưởng, nên tôi biết rằng sự tăng trưởng đó đưa ra một thách thức lớn. Nhưng có những lúc trong cuộc sống của công ty khi nó phải tăng trưởng để tồn tại và phát triển.

Hãy nhập tâm: Tăng trưởng không những dẫn đến tăng thu nhập hoặc giá bán cao hơn cho công ty bạn. Quá trình tăng trưởng còn là lạc quan và hào hứng – làm cho doanh nghiệp là một nơi thú vị hơn để đi làm mỗi ngày.

Doanh nghiệp của bạn tăng trưởng như thế nào?

Những năm trước, tôi nhận một cuộc gọi của một doanh nhân – Matt – người muốn làm tăng trưởng doanh nghiệp của ông ta. Ông ta muốn được tư vấn lập kế hoạch tăng trưởng doanh nghiệp.

Matt sở hữu một công ty xe kéo nhỏ, và trong ba năm ông ta xây dựng doanh nghiệp của mình từ một thành năm xe tải kéo. Matt tự hào về thành công của mình, nhưng ông muốn công ty lớn hơn nữa. Trước khi tung tiền vào kế hoạch bành trướng, Matt nhận ra ông cần có kế hoạch tăng trưởng.

Người thông minh! Matt đi trước đa số những doanh nhân khác trong nhận thức rằng có nhiều cách để tăng trưởng một công ty.

Đầu tiên, đa số doanh nghiệp đều phát triển tự nhiên. Ví dụ, công ty của Matt phát triển chỉ bằng cách mua thêm xe tải khi nhu cầu tăng. Nhưng ở một vài điểm trong cuộc sống công ty, sự tăng trưởng có thể đi theo nhiều hướng. Cũng như Matt và công ty xe kéo của ông, bạn có nhiều lựa chọn chiến lược tăng trưởng:

- **Làm những gì bạn đang làm, chỉ thêm một ít việc.** Đây là điều mà chúng ta thường nghĩ đến khi nói về “sự tăng trưởng.” Trong trường hợp Matt, ông ta có thể thêm nhiều xe kéo. Nhưng chỉ vì bạn đang làm việc gì đó thành công không có nghĩa là thị trường cần mở rộng. Trước khi Matt tung tiền vào những chiếc xe tải màu vàng mới lấp lánh đó; ông ta nên nhìn vào hai điều: thị trường và cạnh tranh. Đã thực sự có đủ công việc trong cộng đồng của ông ta cho nhiều xe kéo hơn hay không? Rõ ràng, khi Matt bắt đầu, nhiều xe bị hỏng và cần nhiều hơn cung. Nếu phải đợi đến

hai giờ mới có được một xe kéo, ông ta có thể tiếp tục mở rộng theo hướng này.

Tìm cách phục vụ khách hàng hiện hữu tốt hơn là một cách hay để tăng trưởng.

Cẩn thận! Nếu bạn tăng trưởng theo cách này, ở một số điểm bạn lôi kéo thêm đối thủ cạnh tranh. Ngay lúc này, Matt là một công ty nhỏ – hai công ty lớn không làm ông bận tâm. Khi công ty của Matt trở nên mạnh mẽ hơn và bắt đầu cạnh tranh với những đối thủ lớn hơn, giàu hơn, họ sắp sửa theo sau ông. Họ có thể đủ tiền để gia tăng quảng cáo, giảm giá, tăng dịch vụ, hoặc dùng những biện pháp khác để làm giảm công việc và lợi nhuận của Matt ngay khi Matt cần phải trả tiền cho những chiếc xe tải.

• **Thêm thị trường mới cho cùng một sản phẩm hoặc dịch vụ.** Một lựa chọn khác cho Matt là mở rộng những thị trường mới cho dịch vụ hiện hữu của ông ta. Một nơi rõ ràng cho Matt khảo sát sẽ là những cộng đồng kế cận mà ông có thể phục vụ khá dễ dàng từ địa điểm hiện nay của mình. Có thể Matt cần phải mở rộng khu vực quảng cáo và thêm số điện thoại địa phương cho một cộng đồng kế cận. Theo thời gian, ông cần phải thêm địa điểm thứ hai để phục vụ khu vực đó tốt hơn.

Mở rộng khu vực địa lý là cách duy nhất để thêm thị trường. Thay vì bạn có thể chọn tập trung vào một ngành công nghệ mới, nhóm nhân khẩu học mới, loại khách hàng mới. Ví dụ, nếu công ty huấn luyện máy tính của bạn bây giờ đang tập trung vào giới trẻ, bạn có thể xem xét thêm những cố gắng tiếp thị cho người lớn tuổi. Hoặc nếu bây giờ bạn phục vụ cho thị trường công ty, bạn có thể mở rộng cho người tiêu dùng.

- **Mở rộng loại sản phẩm, dịch vụ.** Tìm cách phục vụ những khách hàng hiện hữu tốt hơn là cách hay để tăng trưởng. Vì bạn đã tiêu nhiều thời gian để thu được khách hàng, bằng cách thêm sản phẩm hoặc dịch vụ bán cho họ, bạn có thể tăng mạnh lợi tức biên tế của bạn.

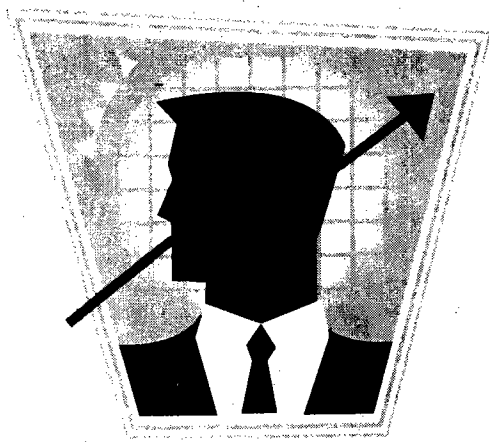
Hãy nghĩ rằng doanh số gia tăng như sự mở rộng sâu hơn, rộng hơn. Bạn có thể làm điều này bằng cách mua một công ty cung cấp dịch vụ bổ sung – mở rộng cùng loại ngay – hoặc bạn có thể phát triển những sản phẩm mới hoặc dịch vụ nội bộ.

Matt nghĩ ngay đến một dịch vụ mà cơ sở khách hàng hiện hữu của ông, những công ty bán xe cần. Đó là một dịch vụ mà những người bán xe đã nói rằng họ muốn và không dễ tìm. Matt nhận ra mình có thể nhanh chóng thêm dịch vụ đó với chi phí thấp. Để xác định loại dịch vụ nào khác mà ông có thể thêm vào để phục vụ khách hàng hiện hữu, Matt sắp xếp cuộc hẹn với các khách hàng lớn.

- **Tạo những thị trường mới hoặc tăng kích thước thị trường.** Trong phần lớn thời gian, các công ty cạnh tranh một phần của thị trường hiện hữu – một phần của miếng bánh hiện có. Nhưng đôi khi trên thực tế bạn có thể mở rộng thị trường này – làm cho miếng bánh lớn hơn. Ví dụ, khi Apple lần đầu tiên chế tạo những máy tính dễ sử dụng, nó đã tạo ra một thị trường mới khổng lồ cho công nghệ.

Nhưng cố gắng tạo ra một thị trường mới là rủi ro, chi phí cao, và khó khăn. Đa số các công ty nhỏ không có đủ nguồn lực để tạo ra thị trường mới hoặc mở rộng thị trường hiện hữu. Ví dụ, Matt có thể làm gì để tăng tổng nhu cầu cho dịch vụ kéo xe trong cộng đồng của ông? Mở một tiệm bán xe Fiat?

Dành thời giờ để suy nghĩ kỹ những lựa chọn tăng trưởng của ông tiết kiệm cho Matt nhiều tiền và giúp ông đi đúng đường. Trước khi Matt thêm một xe kéo, hoặc ngay cả một bình xăng, ông cũng tìm cách tăng trưởng doanh nghiệp của mình với những rủi ro khá nhỏ. Chỉ cần một kế hoạch nhỏ.



Tôi làm thế nào để có nhiều tiền hơn ?

“Tôi làm thế nào để có nhiều tiền hơn?” Nếu tôi nhìn vào tất cả những vấn đề tôi đang được hỏi về phát triển một doanh nghiệp, tựu trung cũng chỉ là một câu hỏi: Tôi làm thế nào để có nhiều tiền hơn ?

Những doanh nhân tập sự nghĩ rằng có một số mánh lới đặc biệt giúp họ giàu có qua một đêm. Những doanh nhân kinh nghiệm biết không tồn tại một trò ảo thuật nào như thế, nhưng họ vẫn muốn học những chiến lược tăng dòng tiền mặt của họ.

Điều gì thực sự diễn ra nếu bạn muốn làm ra nhiều tiền?

1. Bán hàng nhiều hơn. Tôi có thể nghe bạn nói “Thì ra vậy!” Ai đó có thể bảo bạn rằng để làm ra tiền bạn phải bán nhiều hàng hơn. Nhưng điều quan trọng là bạn phải nhớ chân lý cơ bản này. Bất kể sản phẩm, sự tiếp thị, hoặc chiến lược của bạn xuất sắc đến đâu, nếu chúng không dẫn trực tiếp đến bán hàng, bạn sẽ không có nhiều tiền hơn trong tài khoản ngân hàng của bạn.

2. Làm việc chăm hơn. Điều này không bảo đảm sự tăng trưởng. Nếu điều bạn đang làm không thành công, làm việc nhiều hơn không có ích gì. Mặt khác, nếu điều bạn đang làm có hiệu quả, bạn phải làm nhiều giờ hơn, chào hàng nhiều hơn, sản xuất nhiều sản phẩm hơn, nếu bạn muốn kiếm tiền nhiều hơn.

3. Thay đổi. Nếu điều bạn đang làm không có hiệu quả, hãy hình dung ra tại sao. Bạn bán không đúng sản phẩm hoặc dịch vụ ? Bạn tính giá quá cao ? Tiếp thị không đúng chỗ ? Hãy ngồi xuống và phân tích điều gì không hiệu quả. Nghiêm khắc với chính mình. Rồi bắt buộc bạn thay đổi.

4. **Tập trung vào khách hàng khác.** Bạn có đang tập trung vào khách hàng sinh lợi nhất không ? Có những phân khúc thị trường khác dễ đạt đến hoặc bán hàng nhiều hơn là khách hàng hiện tại hay không? Hãy đánh giá xem những thị trường khác có thể tạo thu nhập cao hơn không ?

5. **Sản phẩm hóa dịch vụ của bạn.** Nếu bạn đang bán một dịch vụ, cái mà thực tế bạn đang bán là thời gian và có giới hạn trên số lượng mà bạn có thể làm ra. Thay vì vậy bạn có thể phác thảo một giải pháp chia phần để bạn có thể thuê người khác làm việc đó hay không? Có cách nào để đổi dịch vụ một lần thành chương trình bán hàng liên tục – loại dịch vụ đặt hàng hay không? Có những sản phẩm đi kèm nào mà bạn có thể bán cùng với dịch vụ của bạn hay không?

6. **Bán cho cùng khách hàng nhiều thứ hơn.** Thứ đắt tiền nhất để có được là khách hàng. Một khi bạn đã có khách hàng, bạn có thể cung cấp cho họ những sản phẩm hoặc dịch vụ liên quan hay không? Bạn có thể được “chia sẻ túi tiền” nhiều hơn – phần ngân sách của khách hàng tiêu dùng cho sản phẩm và dịch vụ liên quan hay không? Ví dụ, đa số những tiệm cắt tóc chỉ nắm được phần mà khách hàng tiêu dùng trên những sản phẩm và dịch vụ làm đẹp. Bằng cách đưa ra một loạt các sản phẩm và dịch vụ khác, các tiệm cắt tóc có thể thu được một phần trăm cao hơn tổng số tiền cho dịch vụ làm đẹp của khách hàng.

7. **Bán những mặt hàng có giá cao hơn.** Điều này cũng khá rõ ràng. Nhưng nhiều doanh nhân bỏ qua thực tế là bán hàng cho mặt hàng giá cao và bán hàng cho mặt hàng giá thấp đều mất cùng một nỗ lực như nhau. Bạn có thể tìm ra cách thay đổi dịch vụ hoặc sản phẩm của bạn để bạn có thể bán loại hàng hoặc dịch vụ giá cao hơn hay không?

8. Thuê người giúp việc. Điều này đặc biệt quan trọng nếu bạn là cửa hàng chỉ có một người. Để tăng trưởng đơn độc rất khó. Khi bạn làm việc một mình, điều đó có nghĩa là bạn phải làm mọi thứ. Nếu bạn giỏi bán hàng, hãy đi ra ngoài và bán hàng, và thuê một trợ lý hành chính bán thời gian để làm công việc bàn giấy. Nếu bạn giỏi phân phối dịch vụ của bạn, hãy muốn người khác đi ra ngoài và bán hàng. Tối đa hóa tiềm năng kiếm tiền của bạn bằng cách sử dụng thời gian của mình theo cách có ích nhất.

9. Sử dụng công nghệ. Công nghệ khi được sử dụng tốt, có thể giúp bạn trở thành nhà tiếp thị hiệu quả hơn. Bạn có danh mục khách hàng – và khách hàng tiềm năng – trong cơ sở dữ liệu không? Bạn có thể gửi email thường xuyên đến cho họ không? Bạn có website riêng không? Khách hàng của bạn có thể đặt hàng qua mạng không? Công nghệ có thể đẩy mạnh công việc mà bạn phải làm – công việc hành chính, tài chính, sản xuất – để bạn có nhiều thời gian hơn để làm ra tiền hay không?

10. Lập kế hoạch. Trước khi bạn bắt đầu trong tất cả các hướng, hãy lập một kế hoạch chín chắn về cách làm tăng trưởng doanh nghiệp của bạn. Suy nghĩ kỹ những lựa chọn, ngân sách, và mục tiêu của bạn, rồi quyết định hành động. Theo kế hoạch đó. Tiền sẽ theo sau.

Kế hoạch hàng năm để thành công

Bạn muốn làm doanh nghiệp của bạn tăng trưởng? Điều quan trọng duy nhất mà bạn có thể làm là lập ra kế hoạch kinh doanh hàng năm.

Mỗi tháng chín công ty của tôi phát triển một kế hoạch hàng năm cho năm tới. Kết quả là chúng tôi có một ý thức rõ ràng về nơi chúng tôi đang đi và cách mà chúng tôi tiêu tiền. Chúng tôi phải có những mục tiêu và mục đích cụ thể, và chúng tôi có thể đo lường tiến bộ của mình. Quan trọng nhất, công ty của chúng tôi phát triển mạnh mẽ.

Phát triển một kế hoạch hàng năm có thể là một quá trình khá nghi thức – giống như quá trình làm việc tại Văn phòng Tư vấn kế hoạch. Chúng tôi bắt đầu thu thập thông tin cho kế hoạch của chúng tôi trước một tuần, thuê một nhân viên tư vấn ngành nghề, và mất vài ngày họp lập kế hoạch.

Nhưng một quá trình lập kế hoạch hàng năm cũng có thể đơn giản hơn nhiều, nhất là trong những doanh nghiệp rất nhỏ. Bỏ ra vài giờ hoặc một ngày để làm việc đặc biệt trên những mục tiêu và mục đích của bạn cho năm tới. Thu nhận người quan trọng cho sự tăng trưởng của công ty trong quá trình lập kế hoạch của bạn.

Những bước để tiến tới một quá trình lập kế hoạch thành công đi từ việc đặt ra mục tiêu chung đến phát triển một kế hoạch hành động cụ thể:

- **Đánh giá quá khứ.** Trước khi đi vào những phương hướng mới, hãy nhìn điều gì hiệu quả cho bạn và điều gì không. Đặc biệt, hãy nhận ra hoạt động nào thành công nhất về mặt lợi nhuận, chứ không phải thu nhập.

• **Liệt kê các mục tiêu.** Viết ra tất cả các mục tiêu: bạn muốn làm ra bao nhiêu tiền, sản phẩm và dịch vụ nào bạn muốn thêm, những giải pháp tiếp thị mới, thay đổi hoạt động. Thu nhận những mục tiêu cá nhân ảnh hưởng đến đời sống làm việc của bạn.

Bạn không thể đạt mục đích
mà bạn không đặt ra.

• **Phải cụ thể và thêm số lượng.** Chuyển những mục đích chung thành những mục tiêu rất cụ thể, định lượng được. Hãy nói rằng một trong những mục đích của bạn là tăng trưởng doanh nghiệp trong năm tới. Quyết định xem điều đó có nghĩa là nhiều khách hàng hơn, nhiều thu nhập hơn trên mỗi khách hàng, hoặc cả hai. Rồi với mỗi mục đích, thêm một con số cụ thể: số khách hàng, doanh số trung bình trên mỗi khách hàng, tổng doanh số cho mỗi loại sản phẩm hoặc kênh bán hàng. Những mục tiêu số là động lực thúc đẩy rất mạnh.

• **Phát triển các bước.** Hãy nhận ra các bước cần thiết để đạt mục tiêu. Ví dụ, để thu hút nhiều khách hàng hơn, bạn cần phải tăng tiếp thị. Liệt kê những cách mà bạn sẽ làm điều này: quảng cáo, trưng bày ở hội chợ, thư trực tiếp, thư chào hàng. Rồi thêm mục tiêu bằng con số cho mỗi bước. Bao nhiêu hội chợ bạn sẽ tham gia? Bao nhiêu quảng cáo cần đăng?

• **Ước lượng chi phí.** Đặt số tiền bên cạnh mỗi bước. Nếu bạn không biết chi phí chính xác (và bạn sẽ không biết), hãy viết ra ước lượng tốt nhất của bạn. Mọi thứ bạn làm có một chi phí tài chính. Điều quan trọng là phải hiểu chi phí đó khi bạn phát triển kế hoạch của bạn.

• **Đánh giá phí tổn về thời gian.** Các hoạt động không chỉ cần tiền, nó còn mất thời gian. Ước lượng bao nhiêu thời gian mà mỗi bước sẽ mất. Ví dụ, viết một quảng cáo trên báo mất hai giờ, trong khi trình bày tại hội chợ mất bốn mươi giờ chuẩn bị và năm ngày trưng bày và đi lại.

• **Quyết định về trách nhiệm.** Xác định ai sẽ chịu trách nhiệm cho mỗi bước và cần bao nhiêu người. Điều này có nghĩa là mỗi mục tiêu/ mỗi bước phải có ai đó chịu trách nhiệm toàn bộ.

• **Đặt ưu tiên.** Ngay từ bây giờ, bạn phải có một danh sách việc cần làm cần nhiều tiền hơn, nhiều thời giờ hơn, và nhiều người hơn. Nên hãy đặt ưu tiên những mục tiêu, những bước của bạn. Bắt đầu với những việc bình thường – những việc vẫn còn bỏ ngỏ. Kế tiếp, chọn những việc có khả năng thành công cao hơn. Loại bỏ một số mục tiêu hoàn toàn thay vì cố gắng nửa vời.

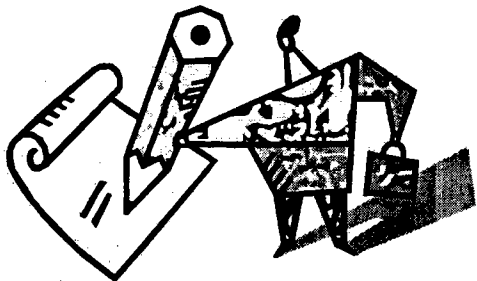
• **Tiến hành một cuộc kiểm tra thực tế.** Xem qua danh sách của bạn. Nó có phù hợp với cách mà bạn và nhân viên của bạn hành xử hay không? Nếu kế hoạch của bạn quá tham vọng, có thể như vậy. Hãy quay lại và đặt lại ưu tiên.

• **Tiến hành điều tra.** Bàn kế hoạch này với các bên liên quan. Họ có đồng ý là nó thực tế hay không? Họ có sẵn sàng cam kết với nó hay không? Để mọi người bắt đầu cải thiện cơ hội trên thực tế bạn sẽ đạt được mục tiêu.

• **Đặt ra thời hạn.** Đặt cột mốc bên cạnh mỗi bước để tạo ra một hạn chót.

• **Viết tất cả ra.** Bây giờ bạn có một kế hoạch hành động với các mục tiêu, kỳ hạn, và phân công công việc.

Một kế hoạch hàng năm là một lộ trình lớn để thành công. Hãy nhớ nguyên tắc: bạn không thể đạt mục đích nếu bạn không đặt ra.



Cơ sở cho việc đặt kế hoạch hàng năm

Khi bạn phát triển kế hoạch hàng năm của bạn, hãy nghiên cứu những điều sau đây:

- **Định vị chiến lược/ tầm nhìn công ty.** Điều gì đang diễn ra trong ngành, cộng đồng của bạn, hoặc cho nền kinh tế ? Những đối thủ cạnh tranh của bạn thay đổi ra sao ? Bạn cần phải suy nghĩ lại một số phương diện cơ bản của doanh nghiệp của bạn để đáp ứng với những điều kiện thay đổi hoặc công nghệ mới?

- **Mục đích.** Liệt kê những mục đích cho năm nay theo thứ tự ưu tiên. Bao gồm những mục tiêu định lượng, bằng con số khi nào có thể được. Đánh giá mục đích nào có ảnh hưởng lớn nhất lên doanh nghiệp của bạn. Hãy thực tế về thời gian và tiền bạc liên quan.

- **Phát triển sản phẩm / dịch vụ.** Đánh giá những sản phẩm hoặc dịch vụ bạn đưa ra. Theo dõi mỗi sản phẩm / dịch vụ được bán ra sao, lợi tức biên tế của bạn, và cơ sở khách hàng cho từng loại. Bạn có cần chia giai đoạn cho từng loại sản phẩm và thêm dịch vụ mới? Những sản phẩm khác có thu hút cơ sở khách hàng ổn định hơn không ? Bạn cần những bước nào để cải tiến chất lượng của sản phẩm / dịch vụ mà bạn bán?

- **Phát triển cá nhân.** Nhiều người khởi nghiệp vì họ giỏi ở mặt nào đó, nhưng khi áp lực gia tăng, họ không có thời giờ để học hoặc đọc sách để cải thiện kỹ năng của họ. Cải thiện liên tục kỹ năng của bạn là điều quan trọng cho từng doanh nhân.

- **Ngân sách.** Xây dựng ngân sách hàng năm. Bắt đầu bằng liệt kê những chi phí cố định, rồi những chi phí thay

đổi và chi phí để mở rộng và tăng trưởng. Dự tính thu nhập hợp lý dựa trên cơ sở thành tích trong quá khứ và trên những kế hoạch tiếp thị. Điều này cho bạn một cơ sở hợp lý để ra quyết định.

- **Tiếp thị.** Những hoạt động cụ thể mà bạn đang tiếp tục hoặc thực hiện để bảo đảm thu nhập cần thiết và xây dựng lòng trung thành của khách hàng là gì? Phát triển một kế hoạch tiếp thị cụ thể và lập ngân sách cho năm.

- **Tổ chức.** Không phải lập kế hoạch để trở nên có tổ chức. Thay vì vậy, phát triển một hệ thống hiệu quả để kiểm soát những công việc hành chính của bạn. Áp dụng những phương pháp quản lý tài chính để bạn luôn luôn biết được tình hình tài chính và kiểm soát tốt hơn tiền của bạn.

Bạn có một cơ hội lớn hơn để thành công trong những mục đích của bạn nếu bạn thực tế về những gì bạn có về thời gian và khả năng làm. Đừng phụ thuộc hoàn toàn vào lợi nhuận để bù lại chi phí: đó là cách mà chính phủ hoạt động và hãy tin vào khả năng của chúng ta.

Một thay đổi lớn

Doanh nghiệp của bạn tương đối lành mạnh, nhưng bạn cảm thấy sa lầy? Bạn làm ra cùng số tiền với năm ngoái, nhưng bạn muốn làm ra nhiều tiền hơn? Có thể bạn hơi chán với công việc hàng ngày và muốn một thách thức mới?

Nếu bạn cần làm cho doanh nghiệp của bạn thoát khỏi vũng lầy, hãy ngồi xuống và tự hỏi: “Tôi có thể tạo ra sự thay đổi lớn nào để tăng mạnh thu nhập của tôi trong năm nay?”

Đừng nghĩ về mười điều mới mẻ, hoặc năm mươi chuyện nhỏ, bạn có thể làm cho doanh nghiệp tăng trưởng hay không. Hãy tập trung vào một điều, nhưng hãy bảo đảm rằng đó là chuyện lớn. Đó phải là chuyện có thể làm ra một số tiền có ý nghĩa trong vòng một năm. Thật lý tưởng nếu chuyện lớn này cũng làm bạn hào hứng hơn với doanh nghiệp của bạn.

Tôi tin chắc rằng sự thành công kinh doanh lâu dài đến từ việc lập kế hoạch sâu sắc và thực hiện thích hợp những điều cơ bản hàng ngày trong điều hành công ty của bạn. Nên đừng bỏ mọi thứ để theo đuổi mục tiêu mới của bạn. Đừng mạo hiểm công việc hàng ngày của bạn.

Nhưng để tạo thay đổi quan trọng, bạn thường phải tạo dựng điều mà các tác giả James Collins và Jerry Porras (trong quyển sách *Xây Dựng Để Tồn Tại* của họ) gọi là một BHAD – hoặc Big, Hairy, Audacious Goal – Mục tiêu lớn, gai góc, táo bạo:

- **Căng thẳng cho bạn**
- **Có thể đạt được**
- **Có thời hạn**

- **Kết quả đo được**

Có nhiều thay đổi lớn mà bạn có thể theo đuổi, bao gồm:

- **Thân chủ hoặc khách hàng, như có được khách hàng là công ty lớn.**
- **Thị trường mục tiêu, như tập trung vào một một nhóm nhân khẩu hoặc một ngành bạn chưa phục vụ.**
- **Sản phẩm hoặc dịch vụ, nhất là sản phẩm hoặc dịch vụ nào là sự mở rộng cho công việc hiện tại của bạn.**
- **Cải tiến sản phẩm hoặc dịch vụ, để bán được cho một thị trường rộng hơn.**
- **Kênh phân phối, cho bạn thêm cách đạt đến khách hàng.**
- **Hiệu quả hoạt động, để bạn có thể giảm đáng kể chi phí và tăng lợi nhuận.**



Cách tiếp cận ảo với sự tăng trưởng

Bạn có bao giờ thất bại trong việc giành được khách hàng tiềm năng vì họ nghĩ công ty của bạn nhỏ quá hoặc bạn không thể phục vụ nổi nhu cầu của họ không? Thực ra, có một cách để gia tăng kích thước, chiều sâu, và sức mạnh cho công ty của bạn mà không cần thêm một nhân viên nào – bằng cách tạo ra một “công ty ảo.”

Ví dụ, trong một tờ bướm từ một công ty tư vấn tôi biết, có một đoạn trong đó họ mô tả “Đội.” Đội được liệt kê là một nhóm người, mỗi người đều có bằng cấp và chuyên môn hàng đầu. Tuy nhiên, khi nhìn kỹ bạn chỉ thấy hai trong số những nhà tư vấn này trên thực tế làm cho công ty tư vấn này. Thay vì vậy, hai nhà sáng lập công ty tạo nên một liên minh với một nhóm những nhà chuyên môn.

Bây giờ, công ty tư vấn này đang cố gắng để khỏi bị nhầm lẫn. Dưới tên của mỗi thành viên của đội in rõ ràng tên của doanh nghiệp của họ. Tuy nhiên, bằng cách liệt kê tên của những chuyên gia này như một đội, công ty tư vấn này tạo ra một ấn tượng rất tích cực. Khách hàng có đầy đủ những chuyên gia hàng đầu tùy ý sử dụng.

Tạo ra một công ty “ảo” – hoặc một liên minh tiếp thị – giúp bạn :

- **Tiếp thị phối hợp.** Sẽ rẻ tiền hơn – và hiệu quả hơn – để kết hợp những danh sách tiếp thị và tạo ra những vật liệu tiếp thị phối hợp. Bạn cũng có thể đạt đến một nhóm lớn hơn những khách hàng tiềm năng.

- **Hiến tặng khách hàng một loạt dịch vụ rộng hơn.** Chắc chắn, bạn có thể tin rằng bạn có khả năng phục vụ tất cả các nhu cầu của khách hàng, nhưng khách hàng

không thể cảm thấy cùng cảm nghĩ. Nhiều khách hàng thích mượn các chuyên gia hơn là những người đa năng. Bằng cách cung cấp cho khách hàng một đội chuyên gia, bạn có nhiều khuynh hướng hơn để có – và giữ – công việc của một khách hàng.

Nếu bạn chọn đối tác tốt, bạn sẽ có nhiều cơ hội để làm việc với người mà bạn kính trọng, thưởng lãm, và học hỏi.

- **Giảm sự e ngại của khách hàng.** Nhiều khách hàng không muốn mượn công ty một người hoặc công ty rất nhỏ. Họ sợ rằng họ có thể bị lâm vào cảnh không biết xoay sở ra sao nếu có gì xảy ra cho người chủ chốt.

- **Thể hiện một hình ảnh ấn tượng hơn.** Cùng với đối tác liên minh của bạn, bạn sẽ có một danh sách dài hơn những khách hàng cũ, một loạt kinh nghiệm rộng lớn, các giải thưởng, và những tham khảo khác hơn là bạn làm việc một mình.

Có một lợi ích khác nữa: Nếu bạn chọn đối tác tốt, bạn sẽ có nhiều cơ hội để làm việc với người mà bạn kính trọng, thưởng lãm, và học hỏi. Điều đó tốt hơn làm một mình.

Nhưng một chướng ngại lớn nhất cho việc lập một công ty ảo là nhận ra rằng bạn có thể bỏ bớt một số phần của công việc của khách hàng cho người khác. Bạn có sẵn sàng nhận một phần nhỏ của miếng bánh lớn hơn là nguyên miếng bánh nhỏ – hoặc không có miếng bánh nào không?

Cho rằng bạn là một nhà thiết kế đồ họa chuyên thiết kế các trang web. Hiện tại, bạn cũng làm một số lập trình kỹ thuật cho khách hàng của bạn, nhưng đó không thực sự là

chuyên môn của bạn và bạn có hạn chế trong lĩnh vực những chức năng kỹ thuật mà bạn có thể bao gồm vào thiết kế của mình. Bằng cách tập hợp với nhau trong một công ty ảo với nhiều lập trình viên trang web có nhiều kỹ năng hơn, bạn sẽ có sức cạnh tranh mạnh hơn nhiều khi tạo ra nhiều dự án cho khách hàng tiềm năng. Nhưng bạn có thể kết thúc bằng cách bỏ một phần của tổng chi phí hàng tháng.

Nhiều loại doanh nhân có thể hưởng lợi từ việc tạo ra công ty ảo với những công ty nhỏ hoặc những nhà tư vấn rồi họ đưa ra những dịch vụ trong các gói toàn vẹn. Những liên minh này có thể trái từ mức tương đối chính – với một trang web và vật liệu tiếp thị kết hợp – đến rất thân mật, có thể làm việc chung cho một dự án của một khách hàng.

Nên nhớ rằng, các công ty ảo là những thực thể không hợp pháp. Không có qui tắc – một thành viên của liên minh có thể tính tiền cho khách hàng rồi chia cho các thành viên, hoặc từng thành viên có thể tính tiền riêng. Vấn đề then chốt là phải linh động để bạn có thể đáp ứng nhu cầu của khách hàng.

Khi bạn lập kế hoạch để cùng nhau tạo một công ty ảo, hãy tìm những đối tác phù hợp với phong cách truyền đạt thông tin của bạn và duy trì cùng mức chất lượng. Và, cũng như mọi khi, chỉ kinh doanh với những người đáng tin cậy và đáng kính.

Nên nhớ rằng, bạn không thể làm mọi thứ cho tất cả các khách hàng, và bạn không thể làm mọi thứ một mình. Như ngôn ngữ đã nói: “Toàn bộ lớn hơn tổng các phần nhỏ.”

Đã đến lúc doanh nghiệp của bạn rời khỏi nhà chưa?

Doanh nghiệp của bạn đã lớn đến mức cần phòng sau nhà không còn đủ chỗ chưa? Bạn có bị lúng túng dọn đồ chơi của con cái (hoặc ngay cả con cái) trước khi khách hàng đến hay không? Dụng cụ làm vườn có bị để ở ngoài vì ga ra của bạn đã chất đầy vật lưu kho không? Có thể đã đến lúc bạn tự hỏi doanh nghiệp tại nhà phải đổi chỗ.

Nếu bạn đang nghĩ về việc đổi chỗ, hãy cân nhắc bốn yếu tố chính: mặt bằng, tâm lý, gia đình và tài chính.

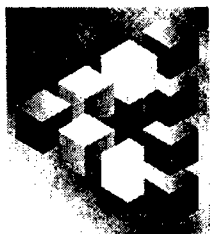
- **Mặt bằng.** Doanh nghiệp của bạn có thể phát triển lớn đến nỗi căn nhà của bạn không còn chứa được nó nữa. Bạn có thể cần phải sản xuất vài thứ, mượn thêm nhân viên, hoặc tiếp khách thường xuyên hơn trong văn phòng của mình. Bạn có thể mắc vào không chỉ những hạn chế không gian mà còn phải phân vùng cấm. Hoặc gia đình của bạn chỉ muốn lấy lại căn phòng gia đình.

- **Tâm lý.** Hãy đối diện với vấn đề này, vài người đạt năng suất cao khi làm việc một mình, trong khi những người khác nhớ hiệu ứng “thùng nước đá”. Một số người thấy rằng làm việc ở nhà tăng sự tập trung của họ, trong khi những người khác thấy luôn luôn phải làm việc nhà trong công việc kinh doanh hàng ngày. Một người bạn bảo tôi rằng nhà bà ấy chưa bao giờ sạch hơn khi bà làm việc tại nhà vì bà luôn luôn làm việc nhà trước khi làm việc. Bà đã thuê một văn phòng.

- **Gia đình.** Vấn đề gia đình có thể quyết định bạn có thể làm việc ở nhà hay không. Bạn có thể cần ở nhà với con sau giờ học hoặc chăm sóc cha mẹ già. Mặt khác, bạn không thể nào làm việc khi con cái quấy rầy, hoặc vợ/ chồng bạn

ghét việc bạn biến phòng gia đình thành văn phòng.

- **Tài chính.** Chuyển tới một văn phòng thực sự hoặc một không gian làm việc tốn tiền. Ngoài tiền thuê mướn, bạn cũng phải bao trả tiền vật dụng, lau chùi, bàn ghế, và nhiều chi phí khác nữa. Bạn có thể gặp giá bảo hiểm tăng, và chi phí vận chuyển, thực phẩm, và quần áo có thể tăng. Quan trọng hơn, nhiều chi phí này là cố định: bạn có thể phải trả mỗi tháng bất kể thu nhập ra sao. Những chủ doanh nghiệp đặt cơ sở ở nhà thường có nhiều sự linh động trong chi tiêu, nên bạn phải điều chỉnh theo “chi phí cố định.”



Chương 7

Tiếp thị

Tim khách hàng mới

*“Thêm khách hàng! Thêm doanh số!” Trên thực tế mỗi chủ doanh nghiệp đều muốn biết làm thế nào để tăng doanh số của họ. Đây là thời gian để phục hồi sinh lực theo cách tốt nhất để quảng cáo rùm beng để lôi kéo khách hàng: **Tiếp Thị**.*

Nếu bạn mới vào thương trường, tiếp thị có vẻ như chôn vùi bạn. Nếu bạn đã ở trong thương trường vài năm tiếp thị là một việc cực nhọc. Đó là lúc lấy lại một phần nhiệt tình, năng lượng, và sáng tạo mà bạn có khi bạn mở một doanh nghiệp. Hãy nhớ tất cả những cuộc họp mạng lưới mà bạn thường tham dự nhưng không có thời gian trong những năm tới?

Cho dù mới hay đã thành lập từ lâu, mỗi doanh nghiệp đều dựa vào tiếp thị để thành công. Khi làm tiếp thị, điều nản lòng là không có viên đạn thần kỳ nào – không có hoạt động duy nhất hoặc một lần nào – mang tất cả các khách hàng mà bạn cần đến trước cửa công ty. Tiếp thị phải là một hoạt động liên tục sử dụng nhiều biện pháp đồng thời, bổ sung lẫn nhau.

Điều thường xảy ra với hầu hết doanh nhân là họ tập trung quá nhiều vào tiếp thị khi họ khởi nghiệp. Khi đã đạt được mức doanh số mong muốn hoặc phát triển một danh

sách khách hàng đầy đủ, họ lơ là tiếp thị. Đó là lúc chín mồi cho sự trượt dốc lâu dài. Luôn luôn có sự bào mòn tự nhiên cơ sở khách hàng. Những đối thủ cạnh tranh mới sẽ hút hết khách hàng. Bạn phải tiếp tục tiếp thị chỉ để giữ nguyên mức thu nhập hiện tại.

Nỗ lực tiếp thị cũng có thể bị hoen gỉ. Nếu bạn sử dụng cùng cách tiếp cận – cùng quảng cáo, cùng các hội chợ, cùng cách khuyến mãi – chúng có thể mất tính hiệu quả theo thời gian.

Đây là lúc cố gắng làm điều gì mới. Nếu bạn chỉ vừa mới họp các nhóm mạng lưới, thử quảng cáo trên báo địa phương. Nếu bạn chỉ vừa quảng cáo trên báo địa phương, đó là lúc họp mạng lưới.

Trước khi bạn đi ra ngoài và tiêu nhiều tiền, hãy ngồi xuống và thảo ra ít nhất là một kế hoạch tiếp thị. Hãy bảo đảm rằng kế hoạch tiếp thị của bạn vừa khớp loại doanh nghiệp của bạn. Hãy tạo ra một ngân sách. Điều quan trọng là phải nhớ rằng khách hàng tiềm năng cần phải có tiếp xúc với công ty và thông điệp của bạn nhiều lần họ mới quan tâm và nhớ đến công ty bạn. Đừng vun hết ngân sách tiếp thị cho một lần gửi thư.

Những kỹ thuật tiếp thị

- **Quảng cáo.** Quảng cáo thường mang đến kết quả nhanh, nhất là khi bạn thông báo một đợt bán hàng đặc biệt. Quảng cáo hiệu quả nhất khi bạn duy trì chương trình quảng cáo liên tục vì quảng cáo giúp tên công ty bạn ở trước mặt khách hàng.

- **Danh thiếp.** Danh thiếp của bạn không chỉ là một thông tin cơ bản; nó có thể dùng như một phương tiện tiếp thị hiệu quả, không đắt tiền.

- **Thư trực tiếp.** Thư trực tiếp có thể hiệu quả – nhưng cũng đắt tiền. Khi tôi mở doanh nghiệp, tôi chỉ gửi 500 bức thư cho khách hàng. Tôi chỉ có được một khách hàng, nhưng đó là một khách hàng lớn! Thư trực tiếp phải được lặp lại ít nhất mỗi quý một lần mới hiệu quả.

- **Sự kiện.** Tổ chức sự kiện tại doanh nghiệp của bạn, nhất là khi bạn là doanh nghiệp bán lẻ, là một cách hay để thu hút khách hàng. Đối tác của các tổ chức địa phương – có thể là một tổ chức gây quỹ – để tìm khách hàng tiềm năng mới.

- **Lập mạng lưới.** Khi tôi bắt đầu doanh nghiệp tư vấn, tôi xây dựng danh sách khách hàng của tôi chủ yếu bằng cách gia nhập những tổ chức doanh nhân và công nghệ địa phương. Tôi cũng tham gia nhiều bữa ăn trưa với nguồn khách hàng tiềm năng. Hãy tham gia.

- **Quan hệ công chúng.** Đó có thể là một mẻ lớn cho doanh nghiệp của bạn khi giới truyền thông đăng một câu chuyện nói về doanh nghiệp của bạn. Tuy nhiên, phát triển một chương trình quan hệ công chúng mất nhiều thời gian và nguồn lực.

- **Giới thiệu.** Mọi người đều muốn có câu quảng cáo truyền miệng, nhưng điều này mất thời gian. Cách tốt nhất để giới thiệu là cách lập mạng lưới, nhưng bạn cũng có thể tạo ra một chương trình thưởng để khuyến khích khách hàng giới thiệu công ty bạn cho những người bạn của họ.

- **Những sản phẩm quảng cáo chuyên biệt.** Bạn có thể in tên công ty của bạn trên các vật dụng – viết, giấy, lịch, để chuột vi tính, áo thun. Khách hàng sẽ cảm nhận chúng như quà tặng mà không xé bỏ. Giữ tên của công ty bạn trước mặt họ.

- **Hội chợ.** Bằng cách trưng bày ở hội chợ, bạn đạt được cơ sở khách hàng tập trung và tương tác với khách hàng tiềm năng mặt đối mặt, chuẩn bị những vật liệu tiếp thị tốt để phân phối, và theo dõi ngay những khách hàng tiềm năng mà bạn gặp.

- **Trang web.** Một trang web không bán hàng được ngay. Nhưng trang web giúp hỗ trợ những nỗ lực bán hàng và tạo lòng tin vào doanh nghiệp của bạn.

Đặt tên doanh nghiệp

Tôi thu thập được nhiều tên doanh nghiệp rất hay. Một tên doanh nghiệp thông minh có thể là một công cụ tiếp thị tuyệt vời, làm cho công ty bạn dễ nhớ.

Nhưng một cái tên hay hoặc dễ nhớ không nhất thiết là một tiêu chuẩn hoặc bảo đảm thành công. Không có gì đặc biệt với những tên như *Microsoft*, *Safeway*, hoặc *The Walt Disney Company*, nhưng những công ty đó gặt hái những thành công vĩ đại.

Đặt tên doanh nghiệp có thể là một trong những mặt sáng tạo nhất của sự khởi nghiệp hoặc giới thiệu một sản phẩm mới, nhưng cũng có thể là một trong những điều gây nản lòng nhất.

Trong những công ty nhỏ, bạn là một thương hiệu, và tên tốt nhất cho công ty bạn có thể là tên bạn, có thể với một cụm từ mô tả để làm rõ điều bạn làm. Doanh nghiệp đầu tiên của tôi có tên là “Những chiến lược kinh doanh Abrams,” vì tôi phát triển những kế hoạch tiếp thị và doanh nghiệp. Nhưng một cái tên quá giống với những người khác có thể hạn chế sự tăng trưởng – hoặc cuối cùng là doanh số – của công ty bạn.

Trước khi bạn đặt tên doanh nghiệp khăn choàng cổ của bạn là “Tôi kiệt sức” hãy cân nhắc những yếu tố sau đây góp phần tạo ra một cái tên hiệu quả:

- **Khảo sát những thông tin đúng.** Hãy chắc chắn rằng khách hàng tiềm năng của bạn không nhầm lẫn điều bạn đang làm. Ví dụ như tên: “Dịch Vụ Hòa Giải ABC” có thể cung cấp dịch vụ hòa giải và trọng tài. Một tên công ty rất rõ ràng: “Dịch Vụ Pháp Lý Trả trước” nói ngay cho khách hàng

điều chờ đợi (như hãy thận trọng nếu dịch vụ của bạn thay đổi sau đó – xem phần dưới).

- **Đừng lỗi thời quá nhanh.** Tránh tên quá gần với khuynh hướng mới hoặc giới hạn loại sản phẩm hoặc dịch vụ bạn làm. Bạn có thể thay đổi lĩnh vực của sản phẩm hoặc dịch vụ theo thời gian.

- **Mang ý nghĩa đúng.** Thật lý tưởng, chọn một cái tên có ý nghĩa rộng tích cực. Ví dụ, một dịch vụ tắm ngâm ban ngày có tên là “Nơi trú Ẩn” hoặc “Ốc đảo” mang một ý nghĩa rằng khách hàng sắp thoát khỏi những căng thẳng đời thường.

- **Dễ đánh vần.** Điều này đặc biệt quan trọng khi bạn muốn khách hàng nhớ địa chỉ internet của bạn hoặc khi khách hàng phải đánh vần tên của công ty bạn thường xuyên.

- **Dễ phát âm.** Người ta khó nhớ tên mà họ không thể đánh vần dễ dàng. Đó là lý do tại sao mặt sau của thanh sô cô la Ghiradelli có in hướng dẫn đánh vần tên này.

- **Dễ nhớ.** Dĩ nhiên, điều này không phải luôn luôn có thể, hoặc cần thiết. Một công ty có tên dài “Des Moines Chiropractic Clinic” có thể phát triển doanh nghiệp tốt hơn bằng một các tên hay khác. Tuy nhiên, cái tên không quyết định sự thành công.

- **Dễ nghe.** Nếu bạn có một ngân sách quảng cáo đủ, bạn có thể làm cho một cái tên “dở” trở nên hiệu quả.

Đặt tên doanh nghiệp có thể là một trong những mặt sáng tạo nhất của sự khởi nghiệp hoặc giới thiệu một sản phẩm mới, nhưng cũng có thể là một trong những điều gây nản lòng nhất.

- **Bạn có thể có tên miền.** Sẽ tốt nhất nếu bạn có một trang web có cùng tên với doanh nghiệp của bạn hoặc tương tự. Trước khi quyết định đặt tên, hãy kiểm tra những tên miền có sẵn trên internet.

- **Đừng vi phạm thương hiệu.** Bạn không muốn mất hàng ngàn đô la xây dựng thương hiệu để rồi khám phá ra rằng người khác đã lấy thương hiệu đó rồi. Hãy tra cứu nhãn hiệu trên mạng tại Văn Phòng Bằng Sáng Chế và Thương Hiệu. Nếu cần, hãy hỏi luật sư.

Điều quan trọng nhất, đừng sa lầy vào việc tìm một cái tên hoàn hảo. Điều này làm chậm sự ra mắt công ty hoặc sản phẩm mới của bạn. Ở một vài điểm, bạn chỉ cần lựa chọn.

Tận dụng danh thiếp của bạn

Vật tiếp thị quan trọng nhất mà bạn có là gì? Tôi xin mách nước: đó là một vật nhỏ, không đắt tiền, và có thể bạn không quan tâm nhiều. Đó là tờ danh thiếp của bạn.

Đa số chúng ta đều nghĩ danh thiếp chỉ là một tài liệu tham khảo: một phương tiện chuyển tải những thông tin cơ bản cho người khác để tiếp xúc với chúng ta. Chúng ta hiếm khi thiết kế danh thiếp với ý tưởng rằng chúng là những công cụ tiếp thị.

Coi danh thiếp của bạn như những dụng cụ tiếp thị mở ra một cách tư duy mới về tấm thẻ nhỏ bé đó. Tại sao không có những danh thiếp khác nhau cho những dịp khác nhau? Bạn có thể muốn mỗi loại danh thiếp khác nhau cho những sự kiện đặt mạng lưới hoặc hội chợ khác nhau cho khách hàng hoặc thân chủ của bạn.

Đã đến lúc có một cái nhìn tươi mới về danh thiếp của bạn. Nó có giúp người ta nhớ đến bạn không? Có thúc đẩy họ giao dịch với bạn không? Nó có chuyển tải điều bạn làm không? Hoặc ít ra, thông tin có rõ ràng hay không?

Đây là một cái nhìn mới về một danh thiếp:

- **Những nội dung nào.** Ngày xưa người ta chỉ để tên, tên công ty, địa chỉ, và một số điện thoại trên danh thiếp. Rồi đến số fax, địa chỉ email, số điện thoại di động, và trang web.

- **Tất cả những thông tin đó là tuyệt đối cần thiết.** Bao gồm có nhiều dữ kiện buộc bạn phải dùng cỡ chữ nhỏ. Bạn không những làm mất những cặp mắt lão thị, mà bạn còn phải thường xuyên trao danh thiếp cho những nhân viên Phòng Thương Mại ở hội trường khách sạn có ánh sáng mờ; cỡ chữ nhỏ rất khó đọc.

Coi danh thiếp của bạn như những dụng cụ tiếp thị mở ra một cách tư duy mới về tấm thẻ nhỏ bé đó.

Ngoài ra, quá nhiều chi tiết có nghĩa là bạn có thể bỏ sót thông tin quan trọng hơn: thực tế bạn làm gì. Thêm một dòng nhỏ mô tả doanh nghiệp của bạn, nhất là khi bạn có một chuyên môn: “nhà thầu chuyên thiết kế lại nhà cũ”, “công ty du lịch chuyên thiết kế các chuyến du lịch giải trí ở Châu Âu.” Nếu bạn có hơn một chuyên môn, hãy làm nhiều hơn một loại danh thiếp.

Dành chỗ cho dòng chữ tiếp thị đó, bạn có thể phải bỏ những dữ kiện khác, nhất là cho những danh thiếp mà bạn dùng ở những sự kiện thiết lập mạng lưới. Bạn có thực sự cần số fax không? Bạn có thể bỏ hoàn toàn địa chỉ đầy đủ không?

- **Màu sắc.** Thêm màu tạo ra ảnh hưởng mạnh, không đắt tiền. Một tập danh thiếp trắng đen trông kém hấp dẫn. Màu sắc đặc biệt tốt cho logo. Lưu ý thông tin của bạn vẫn phải dễ đọc. Mực nhạt trên giấy đậm, và mực nhợt nhạt trên bất kỳ loại giấy nào, khó đọc. Hãy chọn màu thích hợp với loại doanh nghiệp của bạn. Một luật sư có thể không cần màu hồng trên danh thiếp – một người bán hoa hoặc trung tâm chăm sóc trẻ em có thể cần.

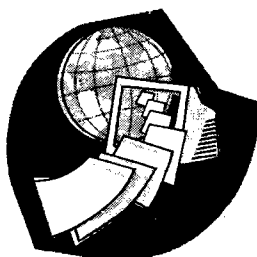
- **Logo.** Nếu bạn có logo hãy sử dụng nó! Logo làm danh thiếp của bạn nổi bật. Nếu bạn chưa có logo, hãy cân nhắc thiết kế logo hoặc dùng kiểu chữ theo cách tạo ra một “kiểu logo”. Ngay cả thêm vào một yếu tố đồ họa như dòng in đậm, tam giác, hoặc vòng tròn thêm hiệu quả thị giác và giúp khách hàng nhớ đến bạn. Bạn có thể thuê một người thiết kế đồ họa tạo logo cho bạn, hoặc sử dụng một dịch vụ tạo logo giá thấp.

• **Mặt sau của danh thiếp.** Có một lần tôi có những danh thiếp rất đẹp với logo công ty trên nền đen ở mặt sau. Khách hàng nản lòng khi họ không thể ghi chú ở mặt sau để ghi nhớ về tôi trên danh thiếp đó. Điều đó không có nghĩa là để mặt sau trống. Hãy sử dụng mặt sau để in thêm thông tin về doanh nghiệp của bạn hoặc chỉ ghi giá chiết khấu. Nhưng hãy nhớ rằng một khi khách hàng đã cho thẻ của bạn vào ngăn kéo hay tập đựng danh thiếp, họ có thể không bao giờ nhìn mặt sau một lần nữa.

• **In danh thiếp.** Những cửa hàng in ấn địa phương như Kinko chẳng hạn, nhanh và tương đối rẻ. Họ cũng là những người thiết kế có thể giúp bạn dàn trang danh thiếp. Hãy yêu cầu họ dàn trang mà bạn có thể thêm những dấu hiệu trên đó và cho bạn một file để lưu trên máy tính. Rồi bạn có thể tạo danh thiếp và thay đổi khi cần.

Có những công ty in trên mạng, hoàn toàn không đắt tiền cho danh thiếp. Với một công ty in trên mạng, bạn có thể tải lên thiết kế của bạn hoặc chọn thiết kế của họ. Tuy nhiên, bạn sẽ bị hạn chế trong việc lựa chọn, loại danh thiếp, màu sắc, v.v...

Danh thiếp của bạn đại diện cho bạn và công ty bạn. Một kế hoạch nhỏ giúp bạn tận dụng nguồn lực tiếp thị.



Hãy truyền miệng về doanh nghiệp của bạn

Tôi đã hỏi một chủ doanh nghiệp thành công rằng ông đã tiếp thị theo cách nào và làm thế nào khách hàng biết về doanh nghiệp của ông ấy.

Ông trả lời: “Truyền miệng – Tôi có được hầu hết khách hàng nhờ quảng cáo truyền miệng”.

Ông ta không đơn độc, đa số các công ty thành công phụ thuộc vào lời giới thiệu của khách hàng cũ. Khi bạn muốn có một kế toán viên hoặc một kiến trúc sư, một thợ ống nước hoặc thợ sơn, bạn không hỏi bạn bè một cái tên nào sao? Nhưng bạn tạo ra sự quảng cáo truyền miệng như thế nào cho doanh nghiệp của bạn?

Cách tốt nhất để phát triển sự quảng cáo truyền miệng là điều hành một doanh nghiệp xuất sắc trong nhiều năm. Sau một thập kỷ, bạn chắc chắn phải có rất nhiều khách hàng cũ họ nghĩ bạn rất xuất sắc. Thật tuyệt, nhưng bạn làm gì trong thời gian đó?

Đây là vài kỹ thuật giúp lan tỏa quảng cáo truyền miệng:

- **Giữ mối quan hệ.** Hãy giữ tên của bạn và thông tin liên lạc trước mặt những khách hàng cũ. Tạo ra một danh sách gửi thư – tốt nhất là cơ sở dữ liệu điện tử – tiếp xúc với danh sách khách hàng cũ thường xuyên. Bao nhiêu lần? Cứ cách một tháng một lần là tốt nhất, nhưng không ít hơn 2 lần/năm.

Internet giúp giữ liên lạc dễ dàng hơn. Bạn có thể gửi email cho từng người nếu bạn có ít khách hàng cũ.

Hoặc tạo ra thư ngỏ email với nội dung mà khách hàng thấy hữu ích. Dĩ nhiên, luôn luôn xin phép họ trước khi gửi email. (Bạn có thể đăng ký nhận các mẹo kinh doanh bằng thư qua trang web: www.planningshop.com.)

- **Giữ tên của bạn trước mặt những khách hàng cũ.** Những sản phẩm quảng cáo chuyên biệt – bút, lịch, sổ, v.v... - giữ cho tên bạn trước mặt khách hàng trong thời gian dài.

Hầu hết mọi người nghĩ quảng cáo chỉ là phương tiện thu hút khách hàng mới, nhưng nó cũng rất hiệu quả trong việc nhắc nhở những khách hàng cũ, hài lòng của bạn. Điều này làm tăng khuynh hướng họ sẽ nhớ bạn khi họ và bạn bè của họ cần dịch vụ hoặc sản phẩm của bạn.

- **Tham gia vào những tổ chức chuyên nghiệp.** Nếu bạn nghĩ rằng những người thuộc hiệp hội ngành nghề hoặc chuyên môn chỉ là những đối thủ cạnh tranh, bạn sẽ trê tàu.

Những đồng nghiệp chuyên môn hoặc cùng ngành nghề thường là một nguồn tham khảo rất tốt. Họ thường giới thiệu khách hàng nếu họ không thể đáp ứng được những nhu cầu hoặc yêu cầu cụ thể khi công việc của họ quá tải. Một số muốn cùng làm việc với bạn trên các dự án.

- **Yêu cầu khách hàng giới thiệu.** Bạn có thể lôi kéo khách hàng hiện hữu giới thiệu những người bạn của họ với bạn bằng cách tặng phần thưởng, như giảm giá hoặc quà cho từng khách hàng mới mà họ giới thiệu tới. Nhưng phần thưởng thường không cần thiết. Thay vì vậy, hãy nhắc khách hàng rằng bạn đánh giá cao điều đó nếu họ giới thiệu bạn bè của họ cho bạn. Rồi làm cho họ ngạc nhiên bằng món quà khi họ giới thiệu. Tôi vừa giới thiệu một ai đó cho bác sĩ thú y cũ của tôi, và khi tôi nhận được phiếu mua hàng 25 đô la trong thư, tôi rất vui! Nó giống quà hơn là hối lộ.

- **Giấy chứng nhận.** Một hình thức giới thiệu là giấy chứng nhận từ khách hàng cũ mà bạn dùng trong những vật liệu tiếp thị hoặc trên trang web của bạn. Có một thực tế là

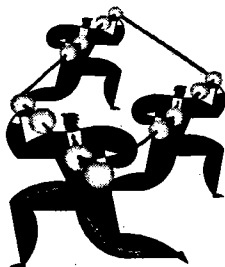
những khách hàng khác sẽ cho bạn sử dụng tên của họ làm gia tăng lòng tin và tín nhiệm.

Hầu hết mọi người nghĩ quảng cáo chỉ là phương tiện thu hút khách hàng mới, nhưng nó cũng rất hiệu quả trong việc nhắc nhở những khách hàng cũ nghĩ về bạn

- **Năng động trong các nhóm cộng đồng.** Giúp đỡ cộng đồng của bạn không những là một công dân tốt, mà còn là một doanh nghiệp tốt. Những người mà bạn gặp trong các hoạt động xã hội, hoạt động tài trợ để giao dịch với bạn hơn.

- **Tham gia hội chợ.** Hội chợ không những là một cách hay để đáp ứng nhiều khách hàng tiềm năng cùng lúc, mà còn tạo điều kiện dễ dàng cho những khách hàng cũ gặp lại bạn và cùng bạn trải qua những giờ phút dễ chịu.

- **Hãy làm vui lòng khách hàng của bạn.** Khi bạn làm điều gì đó không những làm hài lòng khách hàng mà còn làm họ vui vẻ và ngạc nhiên, họ sẽ nhớ bạn. Nếu một tiệm sửa xe rửa sạch xe bạn trước khi giao lại, hoặc người bán thịt thêm xương cho chó của bạn, bạn không những sẽ trở lại mà còn nói với bạn bè. Và bạn sẽ là một phần của chiến dịch quảng cáo truyền miệng của họ.



Hãy nói cho khách hàng biết nên nghĩ về bạn như thế nào

Đây là một cuộc thi đố. Bạn có thể gọi tên những công ty đi kèm với những câu khẩu hiệu sau không? “Hãy hành động!” “Bạn xứng đáng được nghỉ hôm nay” “Đó là một thức uống thực sự” “Chúng tôi cố gắng hơn.”

Bạn có thể đoán đúng cả bốn. Vì câu khẩu hiệu quá gần gũi với một doanh nghiệp mà bạn không cần kể tên công ty. Dĩ nhiên các công ty – Nike, McDonalds, Coke, Avis – đã tốn hàng triệu đô la để quảng bá những câu khẩu hiệu này.

Nhưng không cần phải có một ngân sách quảng cáo hàng triệu đô la mới tạo ra một câu khẩu hiệu hiệu quả. Trên thực tế, một câu khẩu hiệu hiệu quả là một trong những hình thức tiếp thị rẻ nhất.

Nếu bạn có một ngân sách lớn, bạn có thể thuê một công ty tiếp thị hoặc quảng cáo sáng tác một câu khẩu hiệu cho công ty của bạn. Hoặc bạn có thể để cho một số nhân viên sáng tạo, bạn bè, hoặc người thân giúp bạn thảo một câu khẩu hiệu cho công ty bạn.

Những cơ sở cho một câu khẩu hiệu hiệu quả là:

- **Ngắn và dễ nhớ.**
- **Nhất quán với định vị chiến lược của công ty bạn.**
- **Sử dụng lặp đi lặp lại và nổi bật.**
- **Chuyển tải điều mà bạn muốn khách hàng tiềm năng nhớ hoặc cảm nhận.**

Không phải một câu khẩu hiệu dễ nhớ cho mọi người mới có hiệu quả – mà chỉ cần dễ nhớ cho những ai bạn muốn trở thành khách hàng của bạn

• **Ngắn và dễ nhớ.** Điều này có vẻ rõ ràng nhưng khi bạn bắt đầu sáng tác câu khẩu hiệu, bạn hay bị cám dỗ phải nghĩ ra những câu dài và phức tạp. Một câu khẩu hiệu phải nói về công ty của bạn, nhưng nó không thể nói lên *mọi thứ*. Khi bạn nghĩ đã chọn được câu khẩu hiệu, hãy cân nhắc có thể làm cho nó ngắn hơn hoặc chính xác hơn. Nếu quá dài, khách hàng không thể nhớ.

• **Nhất quán với định vị chiến lược của công ty.** Điều này có thể là một yếu tố quan trọng nhất của một câu khẩu hiệu hay – nó báo cho khách hàng biết bạn có điều gì đặc biệt và làm thế nào để phân biệt bạn với những công ty cạnh tranh. “Chúng tôi cố gắng hơn” của Avis là thông minh vì nó lấy điểm yếu - thực tế công ty không phải là người dẫn đầu thị trường và chuyển thành điểm mạnh – họ làm nhiều hơn, cố gắng hơn các đối thủ cạnh tranh lớn hơn của họ. Khẩu hiệu của Avis cho thấy hình như đối thủ của họ lười nhác.

Nếu bạn phục vụ cho một thị trường đặc biệt hoặc thị trường ngách, bạn có thể tập trung câu khẩu hiệu vào đó. “Những dịch vụ pháp lý cho ngành bất động sản” có thể làm cho bạn bè của bạn chán, nhưng có thể rất hiệu quả nếu bạn là một luật sư chuyên xử lý những nghiệp vụ bất động sản. Nên nhớ rằng, một câu khẩu hiệu không phải dễ nhớ cho mọi người mới có hiệu quả – mà nó chỉ dễ nhớ cho những người mà bạn muốn là khách hàng của bạn.

- **Sử dụng lặp đi lặp lại và nổi bật.** Khi bạn đã chọn được một câu khẩu hiệu, hãy luôn luôn dùng nó. Bạn sử dụng nó trong những vật liệu tiếp thị (tờ bướm, tờ rơi, thư ngỏ), trên trang web, và trong từng mẫu quảng cáo. Nhưng bạn nên dùng nó khắp nơi có thể được, trên danh thiếp và trên dòng cuối mỗi thư điện tử. Điều này làm cho câu khẩu hiệu không đắt tiền – đó chỉ là mẫu quảng cáo nhỏ kèm theo mọi thứ bạn làm.

- **Chuyển tải điều mà bạn muốn khách hàng tiềm năng nhớ hoặc cảm nhận.** Tại sao “Hãy hành động” là câu khẩu hiệu hiệu quả như vậy cho Nike? Vì nó đưa ra một ý nghĩa là Nike hỗ trợ cảm hứng vận động của khách hàng của họ; nó giúp khách hàng cảm thấy rằng Nike bên cạnh họ. Khi câu khẩu hiệu chuyển tải một sự cảm nhận, nó giúp tăng mối liên kết giữa bạn và khách hàng.

Nhiều doanh nghiệp không bao giờ xây dựng một câu khẩu hiệu, và chắc chắn bạn không bắt buộc phải có một câu mới thành công được. Tuy nhiên, một câu khẩu hiệu hiệu quả giúp bạn làm rõ điều gì khiến cho doanh nghiệp của bạn đặc biệt chỉ trong một vài từ. Câu khẩu hiệu làm cho doanh nghiệp của bạn và tên của doanh nghiệp dễ nhớ hơn với khách hàng.

Làm thế nào để làm việc với giới truyền thông

“Lưu ý giới truyền thông!” Không dễ chịu sao khi bạn được quảng bá miễn phí cho doanh nghiệp của mình? Hãy tưởng tượng điều gì xảy ra cho doanh nghiệp của bạn nếu báo chí, tạp chí, hoặc phát thanh và truyền hình đăng tải bài khen ngợi những sản phẩm làm kinh ngạc hoặc dịch vụ xuất sắc của bạn. Tất cả chúng ta đều thích sự quảng bá tốt cho công ty của mình, nhưng làm thế nào để phóng viên và biên tập viên để ý đến chúng ta?

Mỗi tuần, các nhà báo nhận hàng đồng thông cáo báo chí và email thông báo về những sản phẩm mới hoặc bài viết vội vàng. Với quá nhiều sự cạnh tranh để thu hút phóng viên, bạn làm thế nào để câu chuyện của bạn nổi bật?

Trước hết, sẽ dễ nhất cho phóng viên nếu bạn làm nhiều việc. Đa số nhân viên giới truyền thông đều làm việc quá tải. Bạn càng làm dễ dàng bài báo của bạn cho họ – theo nghĩa là đầy đủ chi tiết – thì cơ hội được quảng bá của bạn càng dễ hơn.

Quan trọng nhất là bạn phải có cái gì đó để đọc giả, thính giả, khán giả của hãng truyền thông đó thấy thích thú. Chắc chắn, bạn nghĩ bạn bổ nhiệm Ann Woong làm phó giám đốc là điều quan trọng, nhưng tại sao họ phải quan tâm đến điều đó?

Bạn cần phải có một “lưỡi câu.” Lưỡi câu là một phương diện của của bài báo để câu người đọc – điều làm cho tin tức của bạn hấp dẫn. Dĩ nhiên, một số báo hấp dẫn tự nhiên: cuộc bầu cử sắp đến, cuộc thi thể thao hấp dẫn, một sản phẩm tiêu dùng mới thực sự thu hút. Nhưng đa số chúng ta điều hành những doanh nghiệp nhỏ không có những câu chuyện hấp dẫn tự nhiên.

Thay vào đó, bạn hãy tìm một quan điểm để các phóng viên trình bày câu chuyện của bạn kịp thời, thú vị, nhiều thông tin. Một cách làm dễ dàng là gắn câu chuyện của bạn với những sự kiện bên ngoài mà tự thân chúng là sự quảng bá như ngày lễ, lễ hội địa phương, sự kiện thể thao, hoặc một đạo luật mới. Các phóng viên luôn luôn cần sự tiếp nối kịp thời.

Phóng viên cần những nguồn
đáng tin cậy để đăng tải nhanh chóng. Bạn
hãy trở thành một trong những nguồn đó.

Những mẹo khác giúp bạn có trong phần tin tức:

- **Hãy sáng tạo.** Phóng viên mệt mỏi với những câu chuyện cũ rích. Sự kỳ lạ và bất thường lôi kéo sự chú ý. Đôi khi chỉ đổi câu chuyện một chút là đủ; ví dụ, một kế toán viên gửi một danh sách Mười Trường Hợp Khấu Trừ Thuế Tệ Nhất thay vì Mười Trường Hợp Tốt Nhất.

- **Bắt mắt.** Đặc biệt là truyền hình cần những câu chuyện kích thích thị giác, nhưng tạo ra một sự kiện tổ chức có chụp ảnh cũng làm tăng cơ hội của bạn được lên báo. Hãy tìm cách làm cho câu chuyện của bạn bắt mắt, như cửa hàng bán thú nuôi tài trợ cho cuộc diễu hành lễ Phục Sinh với những con vật đội nón. Chúng xuất hiện trên TV mỗi năm.

- **Làm việc với những người khác.** Dùng đòn bẩy sức mạnh của các tổ chức khác để thu hút chú ý. Những tổ chức này thường có nhân viên đối ngoại riêng hoặc quan hệ sẵn với phóng viên, tăng cơ hội được đăng bài của bạn.

- **Sử dụng thống kê.** Giới truyền thông thích các con số. Nếu bạn cung cấp thông tin khách quan, đáng tin cậy liên quan đến ngành công nghệ hoặc thị trường của bạn, bạn

phải duy trì một cơ sở dữ liệu khách hàng.

Nếu bạn cân nhắc những gì khách hàng đã chi tiêu cho bạn trong những năm qua, bạn có thể thấy gửi thư trực tiếp là một món hời.

Nếu bạn gửi hóa đơn đến khách hàng của bạn, rất dễ xây dựng một danh sách địa chỉ. Nhưng nếu hiện nay bạn không nắm bắt thông tin liên lạc của khách hàng, hãy khuyến khích họ cho bạn tên và địa chỉ của họ bằng cách thường xuyên đưa họ tờ đăng ký danh sách gửi thư hoặc tiến hành rút thăm trúng thưởng như một sự khuyến khích khách hàng cung cấp cho bạn dữ liệu về họ

Bạn có thể mua tên từ những công ty chuyên môn bán các danh sách khách hàng tiềm năng hoặc bạn có thể mua những danh sách người đặt mua các tạp chí phục vụ thị trường mục tiêu của bạn. Khi mua những danh sách phải biết đặc điểm của những người trong danh sách đó có phù hợp với khách hàng tiềm năng của bạn về mặt nhân khẩu học, địa lý, thu nhập, và sở thích hay không. Có thể bạn trao đổi danh sách gửi thư với những doanh nghiệp phục vụ cùng khách hàng trong khu vực của bạn.

Hãy dành thời gian và công việc khi xây dựng danh sách gửi thư của bạn. Bằng cách loại những tên không thích hợp, bạn sẽ giảm được rất nhiều chi phí.

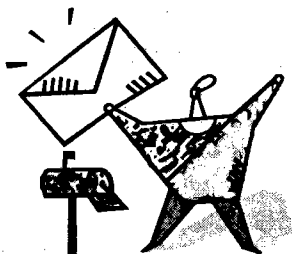
• **Thông điệp của bạn.** Thư trực tiếp phải có tính động viên. Phải hiểu rõ bạn muốn nói gì cho khách hàng tiềm năng, bạn muốn bán cái gì cho họ, và bạn muốn họ làm gì. Cung cấp phần thưởng như giảm giá hoặc quà tặng khi mua hàng. Bổ sung thêm kỳ hạn, nhưng phải bảo đảm rằng kỳ hạn này đủ lâu để bạn có thời giờ in ấn gửi thư. Hãy chắc

chấn rằng mọi thứ đều đơn giản và rõ ràng.

Một cách để tiết kiệm là hỏi những nhà cung cấp của bạn là họ có loại thư trực tiếp in sẵn hay không, nếu có bạn chỉ cần thêm tên công ty và thông tin liên lạc. Những công ty lớn và những nhà sản xuất lớn thường sản xuất những vật liệu thêm cho những người buôn bán nhỏ. Hãy hỏi nhà cung cấp xem họ có giảm chi phí gửi thư nếu bạn dùng sản phẩm của họ hay không.

• **Chương trình liên tục của bạn.** Cũng như bất kỳ hình thức tiếp thị nào, thư trực tiếp phải lặp lại nhiều lần mới thành công. Bạn không thể nghĩ thư trực tiếp như một dự án “cố gắng một lần”. Ít nhất phải năm, sáu lần một năm. Gửi thư lặp lại cho một lượng giới hạn khách hàng tiềm năng có chất lượng cao tốt hơn là gửi một lần đại trà.

Theo lẽ thường tỷ lệ trả lời thư trực tiếp rất nhỏ, chỉ 1-2 phần trăm. Nhưng một chiến dịch gửi thư trực tiếp được tiến hành thận trọng có thể đạt hiệu quả cao hơn. Ngoài ra, phán xét hiệu quả của thư trực tiếp trên từng thư là điều sai lầm. Thay vì vậy, hãy cân nhắc giá trị suốt đời của một khách hàng mới mà bạn thu hút được – hay một lời giới thiệu mà bạn có được – như là kết quả của thư trực tiếp. Nếu bạn cân nhắc những gì khách hàng đã chi tiêu cho bạn trong nhiều năm qua, bạn có thể thấy gửi thư trực tiếp là một món hời



dụng và thấy đi thấy lại.

2. Chọn những vật dụng khác biệt và thú vị. Nhiều người chọn những vật giống nhau như bút viết. Nếu bạn thấy vật gì đó vừa hữu ích vừa lạ, có một cơ hội lớn khách hàng sẽ giữ lại và sử dụng nó.

3. Chọn một món quà liên quan đến doanh nghiệp của bạn hoặc thích hợp cho khách hàng của bạn. Một móc khóa hay cuốn lịch có thể thích hợp cho thợ sửa xe; một kế toán viên có thể muốn máy tính hoặc cục tẩy LỚN.

4. Thông điệp đơn giản thì hay hơn. Trên hầu hết những sản phẩm khuyến mãi, bạn không có nhiều chỗ để in, giữ thông điệp đơn giản. Dĩ nhiên bạn muốn làm nổi bật tên công ty của bạn. Bạn cũng có thể muốn tạo ra những thông tin liên lạc – trang web hay số điện thoại – và một thông điệp đơn giản nhất.

5. Đừng chọn một sản phẩm theo giá. Mục tiêu của bạn là để khách hàng giữ và sử dụng vật phẩm quảng cáo của bạn. Khách hàng sẽ giữ những vật dụng chất lượng cao hơn, ý nghĩa hơn lâu hơn, vì vậy tăng hiệu quả quảng cáo của bạn.

Quảng cáo đúng

“Chúng ta đang lướt trên mạng!! Giảm giá bùng nổ tại cửa hàng của chúng tôi. Chúng tôi chào đón đơn đặt hàng qua điện thoại.” Đó là những gì mẫu quảng cáo đã nói.

Nhưng đây là điều mà mẫu quảng cáo không nói:

- Công ty này bán cái gì
- Cửa hàng này nằm ở đâu.
- Địa chỉ trang web của họ.

Ít thứ làm cho khách hàng bức bối- và doanh nghiệp thêm lãng phí – so với những thông tin quan trọng lại thiếu trên mẫu quảng cáo, tờ rơi, hoặc tờ bướm. Tuy nhiên, thật ngạc nhiên khi nhiều chi tiết cơ bản lại bị bỏ qua trên mẫu quảng cáo trên. Và không phải chỉ có những doanh nghiệp nhỏ mắc những sai lầm cơ bản đó.

Ví dụ, công ty Kmart đã gặp nhiều vấn đề rất lâu trước khi họ phá sản. Tại sao? Vài năm trước, một bộ bàn ghế cho sân vườn được Kmart quảng cáo làm khách hàng thích thú trên một tờ rơi kèm trong tờ báo Chủ Nhật địa phương. Không biết Kmart gần nhất nằm ở chỗ nào –vì không có địa chỉ trên mẫu quảng cáo. Hãy tưởng tượng sự bức bối của khách hàng như thế nào khi Kmart không trả lời điện thoại vào ngày Chủ Nhật! Tất cả những tờ rơi Chủ nhật đó không có thông tin nào. Khỏi cần nói nhiều, khách hàng đã đi mua bộ bàn ghế cho sân vườn ở chỗ khác.

Chi tiết! Chi tiết!

Một trong những nguyên nhân phổ biến nhất cho việc bỏ sót những chi tiết cần thiết là người viết quảng cáo cho là những thông tin cơ bản ai cũng biết!

Tạo tờ rơi

Phát triển một tờ rơi là một việc dễ dàng. Tờ rơi là một bản mô tả chi tiết sản phẩm hoặc dịch vụ vừa khít trên một trang. Bạn sẽ thấy tờ rơi có rất nhiều công dụng: như tài liệu tại các hội chợ, tờ hướng dẫn sử dụng, và để trả lời những cuộc gọi hoặc yêu cầu qua email. Bạn có thể tải lên trang web của bạn tờ rơi theo hình thức một file PDF.

Dưới đây là cách tạo ra một tờ rơi:

1. Viết ra nội dung. Hãy viết nội dung ngắn gọn và tập trung. Hãy bắt đầu bằng một đoạn văn mô tả sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn. Cung cấp những nội dung cơ bản: nó là gì, nó làm gì, và tại sao khách hàng nên mua nó. Tập trung vào lợi ích của sản phẩm chứ không phải vào đặc điểm của nó. Sử dụng những gạch đầu dòng. Chọn những tính từ mạnh mẽ, có tính mô tả - nhưng trung thực.

2. Nếu có thể, hãy thêm giá. Những tờ rơi được thiết kế để làm dụng cụ bán hàng, nên bạn thường muốn thêm giá. Tuy nhiên trong vài trường hợp, giá có thể thay đổi theo khách hàng hoặc theo mùa. Nếu vậy, phải có một bảng giá riêng.

3. Thêm hình, đồ thị, đồ họa. Lý tưởng nhất là có hình của sản phẩm. Nếu sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn không thể chụp hình được, hoặc không ăn ảnh, hãy sử dụng một đồ thị hoặc biểu đồ minh họa lợi ích hoặc chi phí tiết kiệm.

4. Cân nhắc những yếu tố thiết kế. Chia trang của bạn thành các cột; những đoạn văn ngắn dễ đọc và hấp dẫn hơn là những đoạn văn dài. Sử dụng tối đa hai phong chữ. Chừa đủ khoảng trắng. Những đoạn văn và hình. Thỉnh

thoảng dùng màu và chữ in đậm. Nếu bạn nhấn mạnh mọi thứ, thì chẳng nhấn mạnh được thứ gì cả.

5. Cuối cùng, thêm lời kêu gọi hành động. Hãy báo cho khách hàng nơi và cách đặt hoặc mua sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn. Cung cấp số điện thoại và địa chỉ trang web. Nếu có một đợt khuyến mãi đặc biệt hoặc giới hạn thời gian hãy đảm bảo rằng thông tin này được nhận thấy rõ ràng. Hãy khuyến khích khách hàng hành động ngay.



Phác thảo mô tả ngắn gọn công ty của bạn

“Bạn làm nghề gì?” Trong cuộc sống hiện đại, chúng ta luôn luôn được hỏi câu đó. Trong kinh doanh, bạn sẽ được hỏi câu đó ở các sự kiện thiết lập mạng lưới, khi gặp khách hàng tiềm năng, hoặc tiếp cận nhà đầu tư tiềm năng. Mặc dù chúng ta hiểu rõ câu hỏi, nhưng thật kỳ lạ là chúng ta thường lóng ngóng với câu trả lời.

Đó là lý do tại sao bạn cần phải chuẩn bị “mô tả ngắn gọn về công ty” của mình.

Mô tả ngắn gọn về công ty có ích khi bạn không có đủ thời giờ. Mô tả ngắn gọn công ty phải rõ ràng, súc tích và tập trung. Điều này rất quan trọng, nhất là khi bạn nói chuyện với những nhà đầu tư tiềm năng, mô tả của bạn cho họ hiểu những mặt chính của doanh nghiệp của bạn. (Nếu bạn thực sự không biết công ty bạn làm gì, làm sao bạn diễn tả cho họ hiểu được.)

Phác thảo mô tả ngắn gọn công ty không phải là điều dễ dàng. Phải cần một chút tư duy và thực hành mới quyết định được những điểm cần có. Còn nản lòng hơn nữa, vì bản mô tả này phải ngắn, bạn phải quyết định, điều gì cần cắt bớt. Đây thường là những điều mà bạn thực sự hào hứng về chúng – công nghệ mới, một địa điểm tuyệt vời, được đi du lịch nhiều – nhưng nếu nó không phải là trọng tâm của thành công cho doanh nghiệp của bạn, chúng không có trong bản mô tả ngắn gọn về công ty.

Một mô tả ngắn gọn phải đề cập – rất ngắn gọn – ba vấn đề:

- **Sản phẩm hoặc dịch vụ bạn bán**
- **Bạn phục vụ cho thị trường nào (nhân khẩu, địa lý, hoặc ngành)**

- **Định vị chiến lược/ thế mạnh cạnh tranh của bạn**

Bà của bạn cũng phải hiểu được doanh nghiệp của bạn đủ rõ ràng để có thể mô tả cho người khác.

Nếu bạn trong một ngành kinh doanh đơn giản, mô tả ngắn gọn của bạn về lý thuyết phải rất ngắn: “Tôi buôn bán bất động sản.” Tuy nhiên, điều này không phân biệt được bạn với hàng ngàn công ty môi giới bất động sản khác. Một mô tả dễ nhớ hơn làm cho khách hàng có lý do để nhớ đến bạn: “Tôi buôn bán bất động sản ở khu vực X, chuyên phục vụ cho những người mua lần đầu.”

Sai lầm lớn nhất mà mọi người mắc phải khi trả lời câu hỏi: “Bạn làm nghề gì?” là họ hiểu câu hỏi đó quá khuôn sáo và bắt đầu mô tả chính xác điều mình làm. Ví dụ, trong một cuộc họp thiết lập mạng lưới khi mỗi người tham dự được yêu cầu tự giới thiệu, một phụ nữ bán quảng cáo mô tả chi tiết điều bà ấy làm: đến văn phòng khách hàng, lấy bản quảng cáo, đến nhà in, gửi lại bản thảo, v.v...

Mặc dù điều này trông ngớ ngẩn, nhưng những doanh nhân trong các ngành kinh doanh phức tạp hơn luôn luôn sử dụng phương pháp này. Sống trong Thung lũng Silicon, tôi đã nghe hàng tá mô tả ngắn cho những doanh nghiệp mới mô tả công nghệ của công ty của họ thật chi tiết mà không nghe một câu nào về thị trường, mô hình doanh nghiệp, hoặc lợi thế cạnh tranh của họ.

Mô tả ngắn không những phải ngắn mà còn phải súc tích. Trừ khi bạn trong một lĩnh vực công nghệ cao, lằng giằng hoặc bà của bạn cũng phải hiểu được doanh nghiệp của

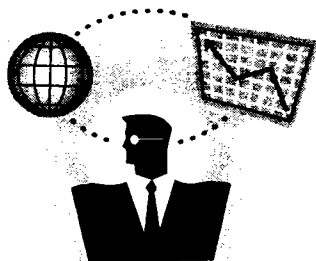
bạn đủ rõ ràng để có thể mô tả cho người khác. Sau cùng, bạn cũng muốn bà của bạn tiếp thị cho bạn, đúng không? Nếu bạn gặp người không hiểu nhanh bản chất của doanh nghiệp của bạn, họ sẽ không bao giờ có thể giới thiệu khách hàng cho bạn.

Hãy chắc chắn rằng nhân viên của bạn và những người then chốt khác (như những nhà đầu tư, những nguồn giới thiệu khách hàng) hiểu rõ mô tả ngắn về công ty của bạn. Hơn nữa, bạn cũng phải giới thiệu công ty nhiều lần.

Sử dụng phép so sánh như một phần của mô tả ngắn thường là một ý tưởng hay, nhất là khi bạn ở trong một lĩnh vực mới hoặc khó nắm bắt. “Chúng tôi là Yahoo cho tuổi teen” nói rằng bạn tạo ra một cổng internet cho thiếu niên.

Mô tả ngắn không phải chỉ dùng trong vài trường hợp như đi trong thang máy. Bạn sẽ thấy nó được sử dụng thường xuyên – tự giới thiệu trong những cuộc họp thiết lập mạng lưới, trong các email cho khách hàng tiềm năng, gặp một người bạn cũ trong buổi khiêu vũ.

Hãy ngồi lại và hình dung ra mô tả ngắn gọn công ty của bạn. Tập đi tập lại. (Bạn có thể tập trong một tình huống thực sự.) Và thế là bạn đã sẵn sàng cho lần sau khi có người hỏi: “Bạn làm nghề gì?”



Làm thế nào để mời khách hàng dùng bữa trưa xã giao

Dùng bữa trưa là một kỹ năng kinh doanh cơ bản. Tôi không nói bạn ngồi ăn trong văn phòng, mà nói về những bữa ăn trưa mà bạn khoản đãi khách hàng tiềm năng hoặc hiện hữu. Mặc dù, những người chăm biếm có thể đùa về “những bữa ăn trưa với ba chai martini”, nhưng xã giao là một phần quan trọng cho công việc của bạn.

Đừng bối rối nếu bạn không thoải mái với ý tưởng về cuộc nói chuyện với một khách hàng tiềm năng với món ức gà nướng. Nhiều doanh nhân ghét ý tưởng dùng bữa trưa với khách hàng, và bạn cũng đừng ngại ý tưởng này. Hãy nhập tâm: mời những bữa trưa xã giao thành công là một kỹ năng chỉ có thể xây dựng được giống như những kỹ năng kinh doanh khác. Nó cần được luyện tập và thực hành.

Đầu tiên, bạn phải hiểu mục đích của bữa ăn trưa xã giao. Đa số những người mới bắt đầu đều nghĩ rằng mục đích chính là giao dịch kinh doanh hoặc ăn. Hoàn toàn sai! Mục đích chính là *xây dựng một mối quan hệ*.

Vì vậy, bữa ăn trưa xã giao là lúc bạn và khách hàng hiểu rõ nhau hơn. Một trong những nguyên tắc của Rhonda là: “Mọi người giao dịch với người họ thích.” Sản phẩm, giá cả hoặc công ty thường không quyết định bán được hàng – mà chính là con người quyết định. Những bữa ăn trưa xã giao (bây giờ, những bữa điểm tâm xã giao ngày càng phổ biến) là thời gian hoàn hảo cho bạn và khách hàng tiềm năng, thân chủ, nhà cung cấp, hoặc nhân viên của bạn biết rõ nhau hơn như những người bạn thân. Điều này giúp tạo ra quyền lợi chung và phối hợp làm việc dễ dàng hơn.

Một bữa ăn trưa xã giao không phải là đường hai chiều.

Bạn có thể quan tâm đến khách hàng hơn là họ quan tâm đến bạn. Vì vậy điều quan trọng nhất mà bạn có thể làm ở bữa trưa xã giao là lắng nghe. Hỏi những câu hỏi xã giao với khách của bạn, đừng tập trung vào công việc của họ. Đừng làm giống như một cuộc phỏng vấn. Ba câu hỏi thường dùng là: “Bạn lớn lên ở đâu?” “Bạn thích sống trong thị trấn nhỏ hay đô thị lớn?” “Hãy nói với tôi về gia đình bạn?” Bạn sẽ cùng nhau làm việc tốt hơn nếu bạn quan hệ như những người bạn thân.

Bạn không cần những lý do hoặc cơ hội đặc biệt để mời người khác ăn trưa. Hãy cứ thử cách tiếp cận trực tiếp: “Chúng ta đã làm ăn với nhau gần một năm. Tôi muốn mời bạn ăn trưa để biết rõ bạn hơn.” Hoặc gián tiếp “Tôi thường ghé qua khu của bạn. Thỉnh thoảng đi ăn trưa nhé.”

Tốt nhất là để khách hàng của bạn đề nghị chỗ ăn trưa. (“Bạn có muốn thử nhà hàng nào không?” Bạn không cần phải đến nhà hàng nổi tiếng nhất trong thị trấn, nhưng cũng đừng tới những quán bình dân. Tuy nhiên, nếu bạn cảm ơn ai đó đã giúp đỡ hay giới thiệu kinh doanh, hãy đưa họ tới nhà hàng đặc sản.)

Đừng vội vã. Đặt “món ăn chậm” đừng gọi “món ăn nhanh.” Bạn muốn có nhiều thời giờ nhất có thể được với khách hàng, nên hãy gọi món súp, rau, khai vị, tráng miệng. Nếu bạn ăn kiêng hãy gọi cà phê hay trà, thay vì tráng miệng. Hãy ăn chậm, nếu khách hàng phải nói nhiều, họ có ít thời gian để ăn hơn bạn. Nếu bạn xong trước, họ có thể bối rối và không nói nữa. Bạn sẽ không bao giờ thấy giống như buổi cắm trại hè.

Đừng gọi món khó ăn! Bỏ qua món bột nhào và món ăn cay. Bạn sẽ không muốn món sốt trên món hamburger. Bạn

có thể muốn loại thức ăn ít cần chú ý hơn để bạn có thể tập trung vào khách của mình.

Tắt điện thoại di động. Nếu khách của bạn đủ quan trọng để mời ăn trưa, đừng xúc phạm họ bằng tiếng reo điện thoại.

Hãy trả tiền, ngay cả khi khách của bạn nói rằng: “Tôi có thể trả bằng thẻ tín dụng của công ty.” Tuy nhiên có vài ngoại lệ. Một số đàn ông không thoải mái khi thấy phụ nữ trả tiền, và một số công ty không cho phép được khoản đãi bữa trưa. Đừng dùng dằng về việc trả tiền.

Đừng mang theo các báo cáo, trình bày, hàng mẫu, trừ khi được yêu cầu cụ thể. Nếu vậy, hãy đặt chúng bên cạnh cho đến khi nào bạn được yêu cầu và thường là lúc kết thúc bữa ăn. Chắc chắn sẽ có vài ghi chép về buổi nói chuyện, nhưng đừng viết quá nhiều trên bàn ăn.

Đừng uống rượu vào bữa ăn trưa vì làm bạn không tỉnh táo suốt buổi trưa. Đừng bao giờ gọi rượu nếu khách của bạn không gọi. Nếu bạn uống rượu, chỉ uống một ly ngay cả khi khách của bạn uống nhiều hơn.

Đề nghị cuối cùng – hãy đi vệ sinh trước bữa ăn và lưu ý đến lượng nước uống vào. Bạn không muốn rời khỏi bàn trong bữa ăn, và chắc chắn bạn không muốn ngồi đó bồn chồn. Chúc may mắn và ngon miệng.

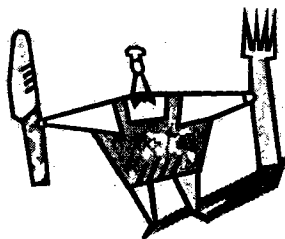
NHỮNG ĐIỀU NÊN LÀM VÀ KHÔNG NÊN LÀM TRONG BỮA ĂN TRƯA XÃ GIAO

Nên:

- Lắng nghe
- Bàn những đề tài thông thường
- Gọi nhiều món
- Ăn chậm
- Tắt điện thoại di động
- Thanh toán tiền

Không nên:

- Khống chế cuộc đàm thoại
- Bàn về những đề tài gây tranh cãi
- Gọi món khó ăn
- Uống rượu
- Mang theo nhiều giấy tờ.



Thuyết trình sinh động

Khi tôi hỏi một người bạn chọn đi nha sĩ hay thuyết trình, bà ấy trả lời: “Tôi thà đi nhổ răng còn hơn.” Bà ấy không phải là cá biệt. Người ta đa số sợ thuyết trình – cho dù trong phòng đầy ắp người hay trong buổi chào hàng mặt đối mặt với một khách hàng tiềm năng.

Những buổi thuyết trình quan trọng thật đáng sợ. Bạn sẽ không biết mình phải nói gì và nói như thế nào.

Tôi nhớ như in cuộc họp quan trọng nhất trong năm đầu kinh doanh của tôi. Tôi đã gửi thư đến một danh sách khách hàng tiềm năng. Một khách hàng tiềm năng thực sự lớn đã trả lời, mời tôi đến để nói về doanh nghiệp của tôi với ông ấy. Tôi đã đến sớm và ngồi trong xe hơi của mình, coi lại các ghi chú trên giấy, thực hành điều phải nói. Tôi chải tóc và sửa soạn. Tôi nhìn đồng hồ. Tôi xem lại giấy tờ một lần nữa, thực hành một lần nữa, v.v... cho đến giờ hẹn. Tôi rất hồi hộp.

Tôi hạnh phúc khi nói rằng mình có được hợp đồng. Tôi đã chuẩn bị và thực hành cho cuộc họp đó. Kể từ đó, tôi phải thuyết trình hàng trăm lần, và tôi đã học nhiều kỹ năng rất quan trọng nâng cao khả năng thuyết trình kinh doanh của tôi, bất kể trong môi trường hay với khách hàng nào.

- **Tạo mối quan hệ tốt.** Điều chủ yếu mà khách hàng tiềm năng của bạn đánh giá chính là bạn. Trong khi bạn tập trung vào nội dung trình bày, thì họ lại hình dung xem bạn có phải là người đáng tin cậy hay không. Hãy thư giãn một chút và tìm cách thiết lập mối quan hệ tốt với người nghe.

- **Hãy chuẩn bị.** Chuẩn bị là điều quan trọng, ngay cả cho cuộc họp nhỏ. Đầu tiên, hãy suy nghĩ về điều bạn phải

nói – điểm quan trọng nhất bạn phải để lại cho người nghe là gì? Bạn có cần đưa ra những con số thống kê hay tài liệu chứng minh hay không? Hãy khảo sát người nghe của bạn; hãy tìm hiểu thật nhiều về người nghe buổi trình bày của bạn.

Điều chủ yếu mà khách hàng tiềm năng
đánh giá chính là bạn.

- **Hãy nắm bắt ngay những điểm quan trọng.** Ngay cả khi bạn không chuẩn bị cho buổi thuyết trình chính thức, đừng bàn luận lan man. Hãy dứt khoát về những điểm then chốt và nắm bắt chúng nhanh chóng, khi bạn thấy người nghe chú ý. Bạn không muốn cuộc họp làm bạn lạc đề.

- **Chuẩn bị thuyết trình bằng PowerPoint.** Nếu bạn có nhiều dữ kiện để trình bày, tôi khuyên bạn nên chuẩn bị thuyết trình bằng PowerPoint. Trong những cuộc họp quan trọng, thuyết trình bằng PowerPoint giúp bạn tập trung vào điểm chính. Chuẩn bị một buổi thuyết trình bằng PowerPoint là một sự rèn luyện tốt để hình dung ra điều bạn muốn nói ngay cả khi bạn không kết luận bằng chính nội dung trình bày.

- **Thực hành.** Thực hành thuyết trình trước khi trình bày thực. Nếu bạn có buổi thuyết trình về bán hàng, hãy lập kế hoạch với số khách hàng tiềm năng ít nhất. Hãy sử dụng những buổi thuyết trình đó như thực tập để rèn luyện kỹ năng của bạn.

- **Đừng cho rằng khách hàng đã đọc trước tài liệu của bạn.** Bất kể thứ gì bạn đã gửi trước cho họ, họ sẽ không đọc đâu. Tôi đã gửi cho khách hàng tiềm năng những bản

sao của những quyển sách của tôi và một số người vẫn ngạc nhiên khi biết tôi là tác giả!

- **Hãy chuẩn bị những câu trả lời.** Dự tính trước những câu hỏi có thể có và chuẩn bị những câu trả lời rõ ràng, chính xác, bạn sẽ không bị lúng túng. Bạn trả lời: “Tôi rất vui khi bạn hỏi rằng...”, rồi đi thẳng vào câu trả lời đã chuẩn bị trước.

- **Phải biết những câu hỏi nào bạn không trả lời.** Vài thứ không được nói trong cuộc gặp lần đầu hoặc trong một nhóm lớn, và bạn phải chuẩn bị câu trả lời từ chối. Ví dụ, không nên bàn về chi phí hay điều khoản. Phải có câu trả lời thích hợp chuẩn bị sẵn. “Hãy còn sớm để bàn về chi phí, vì tôi không có sự chuẩn bị kịp cho dự án.”

- **Hoàn tất.** Dùng kết thúc buổi thuyết trình mà không có một tuyên bố rõ ràng về những bước tiếp theo. Khi giới thiệu bán hàng, hãy cố gắng đạt thỏa thuận. Nếu không thể, hãy yêu cầu khách hàng tiềm năng đề ra những bước kế tiếp hoặc thời hạn. Trong nhóm lớn hơn, hãy bảo đảm rằng người nghe biết làm thế nào để liên lạc với bạn. Trình bày với sự hoàn tất có ý nghĩa.



Cứ tự nhiên khi hàng trăm con mắt đổ dồn vào bạn

Cho dù bạn đang tự giới thiệu trước 15 doanh nhân khác trong cuộc họp ở Phòng Thương Mại hay đang mô tả sản phẩm của bạn trước 300 khách hàng tiềm năng tại một hội nghị khách hàng, sớm hay muộn gì bạn cũng đứng trước mặt họ. Thoải mái khi hàng trăm con mắt đổ dồn vào bạn là một ưu thế cạnh tranh. Khi bạn thoải mái, người nghe chú ý hơn vào thông điệp của bạn.

Nhưng bạn làm thế nào để khắc phục sự bồn chồn khi đứng trước mọi người?

- **Đừng nhìn vào gương.** Xem lại mình trước khi gặp mọi người là điều bình thường, nhưng có giới hạn. Nếu bạn biết chắc rằng tóc bạn đã gọn gàng, trang điểm đã xong, và áo quần thẳng thớm, đừng “soi gương thêm một chút nữa”.

- **Mặc loại quần áo tạo cho bạn sự tin tưởng.** Cho dù đó là quần áo mới hay cà vạt ưa thích của bạn, bạn sẽ cảm thấy tự tin hơn khi bạn nghĩ quần áo của bạn thích hợp và trông bạn dễ nhìn. Quần áo mới thường cho bạn cảm giác tự hào về bề ngoài của mình. Nhưng tôi biết doanh nhân có những bộ quần áo trang trọng họ luôn luôn mặc cho những cuộc họp hoặc thuyết trình lần đầu. Hãy chắc chắn rằng quần áo của bạn sạch và gọn; bạn khó thoải mái được khi bạn nghĩ rằng mọi người nhìn vào vết bẩn trên áo của bạn.

- **Mang theo vật gì làm cho bạn thấy mình quan trọng.** Có thể là vật mà người khác không thấy. Có một sức mạnh kỳ lạ khi bạn nghĩ rằng bạn đang mang một cái đồng hồ mà chú bạn, là một người nổi tiếng trong giới, vừa tặng. Những kỷ vật này còn hơn là sự mê tín; chúng nhắc bạn rằng bạn là người đặc biệt.

• **Tập trung vào ưu điểm của bạn.** Tự nhắc mình về những tài năng hoặc kiến thức đặc biệt mà bạn có và cứ để cho sự tin tưởng của bạn tăng tiến theo những điều đó. Bạn có là chuyên gia trong lĩnh vực của mình không? Bạn có xuất sắc trong công việc không? Bạn có tuyệt vời khi làm việc với khách hàng của mình không? Bất kể kỹ năng hoặc chuyên môn của bạn là gì, cứ cho rằng bạn có khả năng nhìn và hành động chắc chắn hơn.

• **Có điều thú vị để nói.** Khi bạn giữ cho mọi người tập trung vào điều bạn nói, họ không quan tâm đến bạn. Nên hãy làm cho buổi thuyết trình của bạn rõ ràng và thu hút. Hơn nữa, bạn cũng thực sự muốn họ nhớ điều bạn nói, không phải những gì bạn đang mặc.

• **Mang theo thiết bị hỗ trợ thị giác.** Nếu bạn lo lắng khi mọi người nhìn bạn, hãy mang theo thật nhiều dụng cụ thị giác để phân tán họ. Khi khán giả nhìn chằm chằm vào những biểu đồ đầy màu sắc, họ sẽ không nhìn vào mặt bạn. Bạn gần như 'đóng băng' khi bạn trình bày trước một nhóm? Vì vậy hãy chuẩn bị trình bày bằng PowerPoint, và sắp xếp trình bày trong phòng tối.

• **Chú ý đến người khác.** Cách tốt nhất để làm cho bạn thu hút hơn là chú ý đến khán giả. Tương tác với họ, hỏi, nhìn vào mắt, mỉm cười với họ. Hãy nghĩ về những ý tưởng cởi mở, ngay cả khi bạn không nói những ý tưởng đó ra ("Thật là một nhóm người dễ thương", "Cô ấy trông dễ mến"). Khi bạn nghĩ tốt về người khác, bạn trông thân thiện.

Bạn có thể không bao giờ quen việc đứng trước người khác, nhưng đừng cho rằng việc đó tệ như nhổ răng. Cứ mặc quần áo đẹp, mang đồng hồ, và luôn nở nụ cười, và bạn sẽ thu hút người nghe.

Đừng để nước sốt văng vào danh thiếp của bạn

Một khách hàng quan trọng mời bạn dự tiệc ngoài trời. Bạn nhận ra có thể giao tiếp với các khách hàng tiềm năng. Bạn có mang theo danh thiếp không? Làm thế nào để lấy danh thiếp ra khi một tay cầm ly bia, một tay cầm đĩa thức ăn? Đây là cách thiết lập mạng lưới tuyệt vời tại một buổi tiệc xã giao.

- **Hãy thân thiện.** Nên nhớ rằng đó là một buổi tiệc xã giao. Người ta không đến buổi tiệc xã giao để kinh doanh. Hãy trộn lẫn, nhưng đừng làm mất thời giờ của người khác.

- **Hãy giao tiếp.** Nếu bạn nhận ra khách hàng tiềm năng tại buổi tiệc xã giao, hãy nói chuyện với họ. Những đề tài dễ làm tan băng là thể thao, phim mới, hay thời tiết. Thiết lập mối quan hệ tốt bằng cách tìm ra điều gì đó chung để bàn thảo.

- **Sắp xếp theo dõi.** Một khi bạn đã thiết lập mối quan hệ tốt, có thể bàn một chút về kinh doanh. Sau cùng, họ sắp hỏi bạn làm gì, và bạn đã có sẵn mô tả ngắn về công ty của bạn trong tay. Nhưng đừng bàn về kinh doanh nhiều. Đây không phải là lúc bán hàng. Thay vì vậy, hãy sắp xếp theo dõi họ vào một lần khác.

- **Mang theo danh thiếp, nhưng đừng vội trao.** Luôn mang theo danh thiếp trong ví của bạn. Khi bạn trong cơ hội thiết lập mạng lưới, bạn có thể trao danh thiếp khi gặp người khác; tại buổi tiệc xã giao, chỉ trao danh thiếp cho một số người khi họ hỏi hoặc trước khi họ rời bữa tiệc.

- **Biết tự kìm chế.** Nếu một khách hàng mời bạn dự tiệc, đó là một cơ hội kinh doanh cho bạn. Bạn có thể uống

một ly bia hoặc rượu vang, nhưng đừng say. Hãy chắc chắn rằng những người đi cùng – vợ/ chồng, con cái, đối tác – hiểu rằng đây là công việc và yêu cầu họ hành động thích hợp.



Ăn mặc để thành công trong kinh doanh

Mặc quần áo gì đây? Mặc quần áo gì đây? Đó không chỉ là một câu hỏi về thời trang; bạn cũng phải hình dung ra mặc cái gì khi điều hành doanh nghiệp của mình, cho dù bạn ở nhà, trong văn phòng, hoặc đi ra ngoài gặp khách hàng. Đối với đa số doanh nhân điều hành các công ty nhỏ, quyết định phải mặc quần áo gì có thể là lựa chọn khó khăn.

Nếu bạn là một nhân viên cho một công ty lớn ở trung tâm thành phố, lựa chọn quần áo là điều dễ dàng. Bạn chỉ theo đúng chính sách của công ty. Nếu mọi người mặc đồ vest, bạn cũng mặc đồ vest. Nếu mọi người mặc áo thun, bạn cũng mặc áo thun.

Trong những doanh nghiệp nhỏ hơn, những quyết định về y phục gây tranh cãi nhiều hơn. Bạn lập ra chính sách và đồng nghiệp hoặc nhân viên của bạn đi theo. Quan trọng hơn, bạn có thể tương tác với nhiều người, cho dù đó là khách hàng, khách hàng tiềm năng, hoặc người bán hàng. Một số có thể mặc đồ vest, một số lại mặc quần short. Nên bạn có thể kết luận rằng bạn mặc gì không thành vấn đề.

Nhưng quần áo là một phần quan trọng
của hình ảnh doanh nghiệp của bạn
– và thái độ kinh doanh của bạn.

Nhưng quần áo là một phần quan trọng của hình ảnh doanh nghiệp của bạn – và thái độ kinh doanh của bạn. Nếu bạn quá xuềnh xoàng, bạn hình như không chuyên nghiệp với khách hàng, nhân viên của bạn hoặc ngay cả với chính mình. Mặc khác, nếu bạn quá chưng diện, bạn có thể mất sự thoải mái trong công việc hàng ngày và khó khăn khi gặp

khách hàng tiềm năng khi đang ăn mặc xuềnh xoàng.

Dĩ nhiên, mặc quần áo gì còn phụ thuộc vào bạn làm gì và bạn sống ở đâu. Những ngành nào đó, như kỹ thuật cao, có cách ăn mặc riêng. Nhân viên kỹ thuật thường có khuynh hướng ăn mặc xuềnh xoàng hơn các ngành khác, bảo thủ hơn, như lĩnh vực tài chính và pháp lý.

Tôi luôn luôn thấy rằng tôi có năng suất cao hơn khi ăn mặc nghiêm chỉnh hơn – ngay cả khi làm việc ở nhà hoặc một mình trong văn phòng của tôi. Mặc áo lạnh hoặc áo thun dễ làm cho tôi dễ dãi với thái độ kinh doanh như với bề ngoài của mình.

Diane Parente, Giám đốc công ty Image Development & Management of Ross, California và tác giả của quyển *Làm Chủ Hình Ảnh Chuyên Nghiệp của Bạn*, nói rằng vấn đề then chốt trong ăn mặc trong kinh doanh là hiểu được khái niệm về ba mức độ ăn mặc. “Nguyên tắc cơ bản là luôn luôn mặc ở cùng mức độ hoặc trên một mức với khách hàng của bạn. Đừng dưới họ một mức, đừng trên họ hai mức.”

Parente đã mô tả ba mức độ ăn mặc trong kinh doanh là:

- **Mức độ ba, Trịnh trọng.** Khi phải phải trông chuyên nghiệp nhất: trong khi đàm phán một hợp đồng lớn, thuyết trình, hoặc chào hàng ở trung tâm thành phố. Đối với đàn ông, điều này có nghĩa là mặc đồ vest. Đối với phụ nữ, điều này có nghĩa là trang phục trịnh trọng hoặc váy hợp với áo khoác.

- **Mức độ hai, Tự nhiên “bánh bao”.** Parente nói: “Bạn không thể mặc đồ vest, nếu khách hàng của bạn mặc quần jean”. Điều đó sẽ làm cho cả hai không thoải mái. Thay vì vậy hãy chọn y phục trông đẹp nhưng ít trang trọng hơn. Có thể là áo lạnh chất lượng tốt và áo vải tay dài cho nam

và nữ hoặc váy cho nữ.

• **Mức độ một, Tự nhiên “thoải mái”.** Khi làm việc với khách hàng ăn mặc bình thường, khi đi du lịch, hoặc trong môi trường bình thường, như khu nghỉ mát. Nam và nữ có thể chọn quần dài bình thường bằng vải, kaki, kết hợp với áo sơ mi (ngắn tay cho nam, vải và lụa cho nữ) hoặc áo lạnh. Nữ có thể mặc váy dài. Theo Parente, ngay cả những loại quần áo bình thường nhất trong kinh doanh không có nghĩa là quần short, quần jean hoặc áo thun. Đó là bình thường, nhưng không phải là bình thường kinh doanh.

Làm việc ở nhà có loại khó khăn khác. Bạn có thể mặc quần jean, áo lạnh, hoặc quần short nhưng phải đứng đắn bất cứ lúc nào bạn rời khỏi nhà. Bạn sẽ không bao giờ biết mình tình cờ gặp ai.

Nếu bạn không biết phải mặc như thế nào, hãy luôn luôn nhớ rằng sẽ khôn ngoan hơn khi mặc đẹp hơn, thay vì xoàng hơn, khi tiếp xúc với khách hàng của bạn. Và dù sao đi nữa, phải *luôn luôn* sạch và gọn.

Loại trang web nào thích hợp cho doanh nghiệp của bạn?

Có một buổi tối, bạn tôi bảo rằng ông ta vừa mới trở về từ cuộc họp công ty. Ông ấy nói: “Họ đang thiết kế lại trang web của chúng tôi.” Họ thuê một người thiết kế trang web để làm cho trang web của họ trông tốt hơn và dễ sử dụng hơn. Điều này tốn nhiều tiền.

Tôi hỏi: “tại sao ông làm điều này.”

Ông ta trả lời: “Chúng tôi muốn trang web của chúng tôi hay như của đối thủ?”

Tôi nói: “Nhưng ông muốn trang web của ông đạt được cái gì? Mục đích của trang web của công ty ông là gì.” Ông ấy không hiểu câu hỏi này.

Bạn tôi không cá biệt. Khi nói đến trang web, nhiều chủ doanh nghiệp bị hội chứng “nếu bạn xây dựng nó, họ sẽ đến.” Họ tưởng tượng rằng nếu họ tạo ra một trang web, họ sẽ tự động có hàng ngàn khách hàng mới. Mặc dù thực tế có rất nhiều khách hàng tiềm năng trên không gian ảo, nhưng bạn phải có kế hoạch làm cho trang web của bạn thành công.

Quan trọng nhất, bạn cần phải hiểu rõ bạn đang cố đạt điều gì và chắc chắn rằng điều đó phải thực tế. Để giúp bạn hiểu phải làm gì với một trang web, có thể chia trang web thành 4 loại:

1. **Giao dịch.** Nhiều nhà bán lẻ hy vọng bán được sản phẩm của họ qua mạng. Một ví dụ nổi tiếng nhất có thể là nhà bán sách Amazon.com. Vấn đề cố gắng làm cho khách hàng mua qua mạng của bạn là điều hành một cửa hàng trên mạng cũng giống như cửa hàng thực. Đó thường là công việc toàn thời gian, và bạn phải mất thời giờ và tiền bạc để lôi kéo khách hàng đến địa điểm của bạn. Bạn cũng biết làm

thế nào để bán sản phẩm của bạn như một cửa hàng trên thực tế.

2. **Quảng cáo.** Có thể bạn đang mơ về một trang web sẽ hấp dẫn khách hàng mới khắp thế giới. Họ sẽ tìm bạn trong khi lướt web rồi gọi cho bạn. Điều này xảy ra khi khách hàng có một nhu cầu rất cụ thể hay họ đã mất nhiều thời gian tìm kiếm. Giải pháp này tốt cho các doanh nghiệp hoạt động trong thị trường ngách cung cấp những sản phẩm hoặc dịch vụ khó tìm hoặc tương đối hạn chế. Các trang web quảng cáo thường không có hiệu quả cho những doanh nghiệp có hàng ngàn đối thủ cạnh tranh trên mạng trừ khi bạn sẵn sàng tiêu nhiều thời giờ và tiền bạc để làm cho trang web của bạn xuất hiện hiệu trên mục SEARCH. Nếu bạn hy vọng tìm khách hàng mới bằng một trang web quảng cáo, hãy tự hỏi: “Người ta có mất rất nhiều thời giờ để tìm một doanh nghiệp giống như doanh nghiệp của tôi không?”

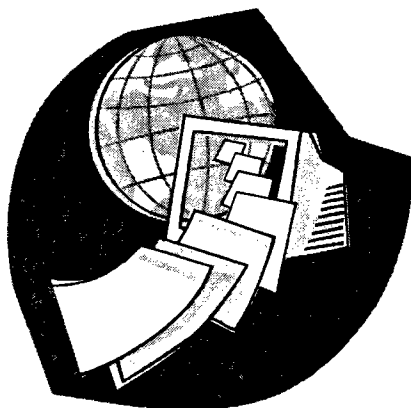
3. **Thông tin.** Một trong những công dụng tốt nhất của một trang web là cung cấp thông tin chi tiết về công ty của bạn cho khách hàng tiềm năng và nhân viên hiểu về công ty của bạn trên thực tế. Khi tôi tìm một nhà thiết kế đồ họa, tôi nhờ bạn bè giới thiệu rồi kiểm tra trang web của công ty thiết kế được giới thiệu. Điều này cho tôi cơ hội kiểm tra công việc của họ và hiểu được họ trước khi tiếp xúc. Một trang web thông tin phục vụ như một tờ rơi giới thiệu đầy đủ về công ty, giúp bạn dễ dàng cập nhật và thay đổi thông tin.

4. **Xây dựng mối quan hệ.** Cuối cùng, một trang web có thể là một cách tốt để xây dựng mối quan hệ gần gũi hơn với khách hàng hiện hữu. Bạn có thể tải lên những điều đặc biệt, cung cấp những thông tin chi tiết về những đề tài liên quan đến dịch vụ của bạn và tạo ra một danh sách FAQ

(Frequently Asked Questions – Những Câu Hỏi Thường Gặp.)

Lời khuyên cuối cùng về trang web: Có được tên miền riêng là một ý tưởng hay. Thật lý tưởng, nếu tên miền giống tên công ty của bạn. Nếu tên này nghe kỳ quặc hoặc không có, hãy chọn tên đơn giản nhất có thể được thích hợp với doanh nghiệp của bạn. Những cái tên hay nhất có thể đã có chủ. Để kiểm tra tên miền, xin vào: www.networksolutions.com và bấm vào “Whois.”

Internet không làm thay đổi điều cơ bản của doanh nghiệp. Nếu bạn muốn có một trang web thành công, bạn phải đầu tư thời gian, tiền bạc, và nhất là phải có kế hoạch làm cho nó hiệu quả.



Tăng tốc độ chạy trên mạng

• **Tăng sự phân hạng trong công cụ tìm trang web của bạn.** Đa số mọi người dùng công cụ tìm kiếm để tìm trang web. Sử dụng phần mềm dò trang web, công cụ tìm kiếm tạo ra những danh sách dựa trên những từ khóa và các cụm từ. Hai công cụ tìm kiếm cơ bản nhất là Google (www.google.com) và Yahoo (www.yahoo.com).

Điều quan trọng cần nhớ là công cụ tìm kiếm tìm bằng cách lướt qua trang web của bạn, do đó chỉ làm vài điều đơn giản, bạn có thể cải thiện cơ may trang web của bạn được tìm thấy.

1. **Sử dụng những cụm từ mà người tìm kiếm thường dùng nhất.** Nếu bạn là một công ty môi giới thế chấp tài sản, hãy bảo đảm từ “thế chấp tài sản” được lặp lại nhiều lần trong trang web của bạn ngoài việc sử dụng những câu như “chúng tôi giúp bạn tìm tỷ suất thế chấp tốt nhất.”
2. **Thêm khu vực địa lý.** Nhiều người truy tìm thêm khu vực địa lý vào thuật ngữ tìm của họ (“Công ty môi giới thế chấp tài sản ở Phoenix”), nên nhớ thêm thành phố, tiểu bang, và nước (nếu bạn kinh doanh quốc tế).
3. **Liệt kê từng sản phẩm hoặc dịch vụ.** Bạn càng cụ thể, trang web của bạn càng dễ tìm thấy. Trang web của công ty môi giới thế chấp tài sản có thể liệt kê “tỷ suất cố định 30 năm”, “tỷ suất cố định 15 năm”, “tỷ suất cố định điều chỉnh” v.v...

• **Được liệt kê trong các thư mục.** Các thư mục liệt kê các trang web theo chủ đề, và được con người làm chứ

không phải phần mềm. Bạn có thể xin cho trang web của bạn vào đó. Thư mục nổi tiếng nhất là Yahoo (www.yahoo.com), hãy đến trang chủ và vào phần “Suggest a site.”

- **Mua một chỗ trên công cụ tìm kiếm.** Công cụ tìm kiếm bán các danh mục tối ưu cho các từ khóa, để người tìm kiếm thấy quảng cáo của bạn khi họ đánh từ khóa đó. Những danh mục này có thể dễ mua, vì bạn chỉ trả khi khách hàng click vào. Giá cả dựa trên nhu cầu quảng cáo cho thuật ngữ đó. Nói cách khác cụm từ “bàn ghế phòng ăn” thì đắt tiền hơn từ “ghế Winsor”. Để biết thêm chương trình quảng cáo về thuật ngữ tìm kiếm google, adwords, hãy vào www.adwords.google.com.

- **Liên kết với trang web và nguồn liên quan.** Tạo sự dễ dàng cho khách hàng tiềm năng vào trang web của bạn từ các trang khác. Để giúp cư dân địa phương và khách tìm ra bạn, hãy vào trang web thư mục địa phương, thường được điều hành bởi các báo địa phương, phòng thương mại, hoặc công ty du lịch. Yêu cầu các doanh nghiệp kinh doanh giống bạn liên kết với bạn. Công ty môi giới thế chấp có thể được liệt kê bởi công ty môi giới bất động sản và trao đổi liên kết trên hai trang web.

- **Mua quảng cáo.** Cũng như trong đời thực, bạn có thể mua quảng cáo để tên công ty bạn xuất hiện trên internet. Những quảng cáo này tốt nhất khi nằm trên trang web có liên quan đến sản phẩm và dịch vụ của bạn, như đã nói trên.

- **Ghi địa chỉ trang web của bạn khắp nơi.** Nên nhớ rằng, hầu hết khách hàng tìm thấy bạn trong đời thực trước. Nên hãy bao gồm địa chỉ trang web của bạn trên các vật liệu in ấn, trên quảng cáo và hóa đơn, trên email.

Tham gia các hiệp hội ngành nghề

Bạn mơ trở thành tay biếm họa tự do? Hãy tham vấn Hội Biếm họa Quốc gia. Còn việc khởi đầu doanh nghiệp chui cửa sổ thì sao? Có Hiệp Hội doanh nghiệp chui cửa sổ quốc tế. Điều gì xảy ra nếu bạn muốn kiếm sống bằng việc chui nhà vệ sinh của người khác? Hãy tiếp xúc với Hiệp Hội Quốc gia những Nhà Tổ Chức Chuyên Nghiệp.

Bất kể bạn thuộc doanh nghiệp nào – muốn hay bắt đầu – đều có một tổ chức để bạn có thể tham vấn để được giúp đỡ. Cho dù bạn điều hành những doanh nghiệp gia đình nhỏ nhất hoặc những tập đoàn đa quốc gia, bạn đều phải tìm một nhóm đồng nghiệp trong lĩnh vực đặc biệt của mình.

Số hiệp hội ngành nghề và hội chuyên môn dao động. Vào tháng 4 / 2002, Sở Thuế đã báo cáo 71.032 tổ chức có mã số thuế cho hiệp hội kinh doanh. Một con số đáng tin cậy hơn chỉ là phân nửa số này, vì nhiều nhóm có những hiến chương tiểu bang và địa phương. Nhưng dù sao vẫn có rất nhiều hiệp hội.

Tôi tích cực tham gia các hiệp hội thương mại hoặc chuyên môn. Đa số mọi người nghĩ rằng các hiệp hội kinh doanh, như họ nghĩ, chỉ một hội chuyên vận động hậu trường lập pháp để bảo hộ ngành nghề của họ. Họ làm điều đó, nhất là cấp độ quốc gia. Nhưng các hiệp hội quan trọng với bạn và doanh nghiệp của bạn hơn nhiều chứ không phải chỉ là nguồn thông tin, giáo dục và cơ hội tiếp thị.

Bất kể bạn thuộc doanh nghiệp nào – muốn hay bắt đầu – đều có một tổ chức để bạn có thể tham vấn để được giúp đỡ.

Niềm tin của tôi vào giá trị của các hiệp hội ngành nghề bắt nguồn từ khách hàng đầu tiên. Tôi phát triển một kế hoạch kinh doanh cho một nhà sản xuất vật dụng nhỏ ở San Francisco. Như một phần của dự án tư vấn, tôi tham dự một cuộc họp của một tổ chức những nhà thiết kế địa phương. Họ chia sẻ thông tin về những khuynh hướng thiết kế, màu sắc thời thượng trong tương lai, thói quen mua hàng ở các cửa hàng bách hóa, và các cơ hội tiếp thị. Nhưng có lẽ lợi ích lớn nhất cho khách hàng của tôi chỉ là có một nhóm đồng nghiệp cùng nhu cầu và kinh nghiệm nhiều hơn để tham vấn.

Vài tháng sau đó, tôi có một kinh nghiệm khác với các hiệp hội ngành nghề. Lần này khách hàng của tôi là một người bán hoa; một trong những chuyên môn của họ là cung cấp thiết kế hoa cho các tòa nhà văn phòng. Như một cách đáp ứng – và gây ấn tượng cho một nhóm khách hàng tiềm năng tập trung cao, khách hàng của tôi tặng hoa cho bữa tiệc vào ngày lễ cho hiệp hội những nhà quản lý và chủ doanh nghiệp xây dựng địa phương.

Những năm sau đó, một khách hàng có một câu chuyện thành công với hiệp hội ngành nghề. Ông ấy và bạn đã phát minh ra một loại ván trượt mới. Ngay cả trước khi họ đi vào sản xuất, họ trưng bày hàng ở một hội chợ hàng thể thao. Ván trượt của họ là một thành công lớn; họ nhận được các đơn hàng lớn và tìm nhà sản xuất cùng lúc!

Hiệp hội thương mại và ngành nghề là một nguồn lớn cho:

- Giáo dục và tập huấn
- Chứng nhận
- Dữ kiện, thông tin, và xuất bản
- Thiết lập mạng lưới với đồng nghiệp hoặc khách hàng

- Triển lãm bán hàng và tiếp thị
- Các hoạt động chính trị có tổ chức và đại diện pháp lý
- Thông tin về các nhà cung cấp
- Hỗ trợ và tư vấn từ đồng nghiệp.

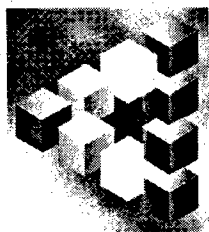
Bạn cũng có thể nhận những chứng chỉ cao cấp trong lĩnh vực của bạn từ hiệp hội ngành nghề và chuyên nghiệp. Những chứng nhận này tăng sức cạnh tranh của bạn trong thị trường và mang lại cho bạn những khách hàng mới.

Nếu bạn đang tìm một thông tin để bắt đầu một doanh nghiệp, hoặc mở rộng doanh nghiệp hiện tại, việc đầu tiên là tham vấn hiệp hội ngành nghề. Ví dụ nếu bạn muốn bắt đầu một doanh nghiệp thiết kế cảnh quan, bạn có thể tìm thấy cẩm nang hướng dẫn điều hành một doanh nghiệp thiết kế cảnh quan cũng như chi phí hoạt động và những dạng doanh nghiệp tiêu chuẩn từ Hiệp hội thiết kế cảnh quan và săn sóc Hoa kỳ.

Để tạo thuận lợi cho bạn tìm ra một hiệp hội ngành nghề, tôi tập hợp một danh sách hàng trăm hiệp hội – nối mạng Internet – hãy vào trang web: www.planningshop.com/associations.

Giờ bạn hãy vào đó và gặp đồng nghiệp!





Chương 9

Khách hàng và bán hàng

Ai là khách hàng của bạn?

Bạn cần hiểu khách hàng của bạn để thành công trong kinh doanh. Nhưng nếu tôi hỏi bạn cho tôi biết ai là khách hàng của bạn, bạn có thể làm điều này được không?

Hãy giả sử rằng bạn vừa tạo ra một loại ngũ cốc mới kỳ diệu dùng cho bữa điểm tâm cho trẻ em: “Yummy Tummy Oats” Bạn đóng gói Yummy Tummy Oats với tất cả các thứ tốt: vitamin, chất khoáng, các chất dinh dưỡng tuyệt vời. Bạn hình dung bạn chuẩn bị giành chiến thắng trong cuộc cạnh tranh bởi vì mỗi một bậc phụ huynh đều muốn một bữa điểm tâm có chất dinh dưỡng cho con của họ.

Chỉ có một vấn đề: ai là khách hàng của bạn?

Khi bạn quyết định tạo ra một loại ngũ cốc dùng cho bữa điểm tâm lành mạnh, bạn nghĩ rằng khách hàng của bạn như là bố hay mẹ đang đẩy xe đẩy thực phẩm theo gian hàng ngũ cốc trong siêu thị, so sánh thông tin dinh dưỡng ở mặt bên của hộp. Sau hết thấy, chính cha mẹ chúng mua ngũ cốc điểm tâm cho lũ trẻ của họ. Họ là khách hàng, đúng vậy không?

Không chính xác.

Thế còn người sử dụng cuối cùng thực sự sản phẩm của bạn – bọn trẻ con – chúng không thể quan tâm ít về hàm

lượng dinh dưỡng nhưng muốn loại ngũ cốc ngọt và có các nhân vật hoạt hình trên bao bì và đồ chơi bên trong? Nếu bạn nhận ra rằng trẻ con là khách hàng của bạn, bạn sẽ làm điều gì sau đó?

“Ồn thôi”, bạn có thể trả lời một cách chắc chắn, “nếu cả hai bố mẹ và trẻ con cùng là khách hàng của tôi, tôi sẽ tìm cách để thỏa mãn từng người một trong số họ”. Do đó bạn điều chỉnh công thức của bạn và bây giờ làm ra Yummy Tummy Oats gồm ba loại hương tự nhiên: nho, dâu, và sôcôla. Bạn tạo ra một nhân vật mới, Yummy Tummy Tillie, một con khủng long màu vàng đang nhai ngũ cốc, và cho hình Yummy Tummy Tillie vào trong mỗi một hộp. Bạn chỉ còn một bước nữa để tạo ra tài sản của bạn, đúng không?

Không nhanh như vậy đâu. Hãy để tôi hỏi bạn một lần nữa: “Ai là khách hàng của bạn?”

Có nhiều doanh nhân nghĩ rằng khách hàng của họ chỉ là những người mua hay sử dụng sản phẩm. Đây là một sai lầm.

Thế còn những người mua ngũ cốc cho mạng lưới cửa hàng thực phẩm? Người mua siêu thị không thể ít quan tâm tới dinh dưỡng hay con khủng long màu vàng. Anh ta đã nhìn thấy ngũ cốc điểm tâm đến và đi, và mối quan tâm của anh ta là thực tế hơn: bạn cần phải trả bao nhiêu tiền cho quảng cáo, bao lâu thì bạn giải phóng tồn kho, liệu rằng bạn trả cho anh ta một khoản chi phí trữ hàng để có được không gian chứa trên kệ? Bố mẹ và trẻ con sẽ không có cơ hội để mua hay ăn Yummy Tummy Oats nếu bạn không đáp ứng được các yêu cầu của siêu thị trước.

Trên hết thảy, nếu bạn không có lực lượng bán hàng và phân

phối của riêng mình, bạn có thể trước hết phải tìm một nhà phân phối ngũ cốc và thuyết phục họ đem sản phẩm của bạn đi.

Bố mẹ. Trẻ con. Người mua hàng cửa hàng. Nhà phân phối. Đó là rất nhiều khách hàng mà bạn phải thỏa mãn với từng hộp Yummy Tummy Oats.

Khái niệm “khách hàng” có thể bị nhầm lẫn. Nhiều nhà kinh doanh nghĩ rằng các khách hàng của họ chỉ là những người mua hay sử dụng sản phẩm. Họ tưởng tượng rằng nếu họ chiếm được các khách hàng này, họ sẽ chiến thắng cuộc cạnh tranh. Tuy nhiên, trong cuộc đời thực, thường có rất nhiều người giữa bạn và người tiêu dùng cuối cùng, và mỗi một người trong số họ có thể kiểm soát số phận của doanh nghiệp của bạn. Chúng ta tất cả đều nhìn thấy các sản phẩm biến mất trên các kệ chỉ để được thay thế bởi các mặt hàng thay thế cấp thấp hơn. Thường do các công ty đã không đáp ứng các yêu cầu của các nhà trung gian của họ.

Bạn cho mình một lợi thế cạnh tranh bằng cách suy nghĩ về mỗi một trung gian như là các khách hàng. Đáp ứng được các chi tiết là điều quan trọng đối với các nhà phân phối, bán lẻ, và các đại diện bán hàng giúp bạn lập kế hoạch các vật liệu tiếp thị, điều hành, bao bì, thậm chí đặc trưng của chính sản phẩm. Nếu doanh nghiệp của bạn là một ngành nơi đó các đại diện bán hàng phải mua các sản phẩm của họ, ví dụ, bạn có thể dành một phần riêng để cung cấp các sản phẩm miễn phí. Nếu nhà bán lẻ có thể để nhiều bao bì dạng hộp vuông trên kệ hơn là loại bao bì tròn, bạn sẽ cạnh tranh hơn bằng cách chọn một loại bao bì vuông. Khi bạn nhận ra bạn có được một chuỗi toàn bộ các khách hàng, bạn sẽ nghĩ về “dịch vụ khách hàng” theo cách khác.

“Quên chuyện này đi”, bạn nói. “Như vậy có quá nhiều

người phải nghĩ về nó. Bạn sẽ bỏ đi các các yếu tố trung gian, và tôi sẽ tiếp thị Yummy Tummy Oats trực tiếp tới người tiêu dùng trên Internet. Không cần cửa hàng thực phẩm, không nhà phân phối, không có các yếu tố trung gian. Thế đó!”

Chúc may mắn. Có nhiều chủ doanh nghiệp mong muốn nghĩ mạng Internet sẽ loại bỏ các yếu tố trung gian, liên kết nhà sản xuất trực tiếp với người tiêu dùng. Nhưng thường thì không như vậy, vẫn còn rất nhiều thực thể giữa bạn và khách hàng của bạn trong không gian số. Trong trường hợp Yummy Tummy Oats, các yếu tố trung gian có thể là các trang web thực phẩm sức khỏe trên mạng, hay là các trang của trẻ em, hay các trang của bố mẹ. Bạn sẽ vẫn có nhiều hơn là chỉ có cha mẹ và trẻ con để làm hài lòng.

Như vậy, chúng ta quay lại với nơi chúng ta bắt đầu, và tôi sẽ hỏi bạn một lần nữa, “Ai là khách hàng của bạn” nếu bạn không thể trả lời điều đó, sẽ không tính đến có bao nhiêu đồ chơi Yummy Tummy Tillie bạn sẽ bỏ vào trong mỗi một hộp ngũ cốc.



Hiểu biết khách hàng của bạn

Họ đã suy nghĩ như thế nào? Có bao nhiêu lần bạn thấy nản lòng với một sản phẩm hay dịch vụ và tự hỏi tại sao nó được thiết kế tệ như vậy? Tại sao công ty tạo ra sản phẩm đó lại không tìm hiểu hành vi của khách hàng ?

Một sự kiện đáng buồn là, trong nhiều trường hợp, các công ty đơn giản không nghĩ về khách hàng. Chắc chắn, họ nghĩ về cách thức làm sao họ khiến khách hàng mua, nhưng khi nó trở nên một thiết kế sản phẩm thực, họ tập trung vào các vấn đề như là các nét đặc trưng, chi phí, và sản xuất hơn là tính khả dụng. Điều thường hay bị bỏ sót là các khách hàng thực tế sẽ hành xử như thế nào.

Như một chủ doanh nghiệp nhỏ, chúng ta thậm chí có khuynh hướng rơi vào cái bẫy đó. Mặc dù chúng ta nghĩ rằng chúng ta biết rõ khách hàng của chúng ta, thực tế là chúng ta không như thế. Nhiều sản phẩm hay dịch vụ của chúng ta có khuynh hướng phản ánh những sở thích, nhu cầu, và khả năng của chúng ta. Những thứ đó không nhất thiết là những sở thích hay nhu cầu của các khách hàng của chúng ta. Trong sự vội vã để có một sản phẩm đi ra khỏi cửa hay để công ty chúng ta phát triển và vận hành, chúng ta không có thời gian – hay tiền bạc – để thực hiện thật nhiều nghiên cứu thị trường.

Dù vậy, tôi đã phát hiện ra giá trị của quá trình được gọi là “Thiết kế theo mục tiêu”, được phát triển bởi Alan Cooper. Cooper, một người phát triển phần mềm tiên phong, đã đem đến một phương pháp giúp các công ty hiểu tốt hơn các khách hàng sẽ phản ứng và sử dụng sản phẩm của họ như thế nào.

Phần trọng yếu của quá trình của Cooper là tạo nên các khách hàng mục tiêu đại diện cho cá tính. Một cá tính là một nguyên mẫu đơn lẻ mô tả chi tiết, mà một khách hàng mục tiêu đặc trưng có thể như thế. Rồi thì, khi bạn phát triển sản phẩm hay dịch vụ của bạn, bạn giữ cá tính hay những cá tính trong suy nghĩ của bạn.

Ví dụ, trong công ty xuất bản, bước đầu tiên trong việc thiết kế một loại sách mới là lập kế hoạch. Các nhà quản trị và biên tập viên gặp nhau trong phòng hội nghị và dành cả ngày thảo luận các nhóm người hiện đang sử dụng các cuốn sách của NXB. Họ nghĩ ra hàng nửa tá các cá thể giả tưởng, có những đặc tính giống như các khách hàng. Họ dành cho mỗi một người một cái tên, một sự mô tả cá nhân (tuổi, giới tính, tính cách), mô tả doanh nghiệp (công nghệ, giai đoạn kinh doanh, thu nhập) và nhu cầu kinh doanh đặc trưng.

Họ đã dùng quá trình tạo nên cá tính cho mỗi một cuốn sách của họ. Điều này buộc họ nghĩ cẩn thận về việc khách hàng của họ là ai cho từng sản phẩm – khách hàng cần và muốn gì và khách hàng sẽ dùng chúng như thế nào. Ví dụ, ngay cả cho một cuốn sách về lập kế hoạch kinh doanh, nhân vật *Sally Startup* có các nhu cầu khác so với nhân vật *Vic Venture*.

Bước đầu tiên của quá trình của Cooper, lý tưởng là, đi ra khỏi văn phòng và gặp gỡ với các khách hàng hay khách hàng tiềm năng. Bạn không cần hàng trăm cuộc gặp mặt; chỉ cần nói với bộ phận tiêu biểu của các loại khách hàng có khả năng sử dụng các sản phẩm của bạn. Để làm cuộc phỏng vấn có hiệu quả nhất

1. Đi đến với họ. Nhìn thấy khách hàng trong môi trường mà họ sẽ sử dụng sản phẩm hay dịch vụ của bạn. Tốt hơn là nên thực hiện phỏng vấn qua điện thoại hoặc trong phòng hội nghị.

2. Tiếp cận quá trình với dữ liệu trống. Bạn muốn học càng nhiều càng tốt nếu được, không chỉ xác nhận những ước đoán của bạn.

3. Hỏi những câu hỏi mở. Nếu bạn đang thiết kế một sản phẩm mới, hỏi các câu hỏi về các khách hàng hiện thời làm ra sao đối với các sản phẩm hay dịch vụ công ty đang nhắm tới. Tránh những câu hỏi dẫn dắt, như là “Bạn có thấy dễ dàng hơn nếu bạn có một...”

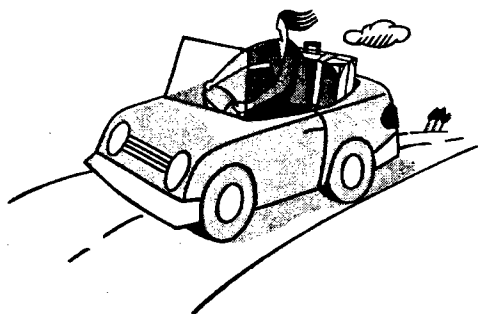
4. Quan sát. Xem xét các phản ứng của khách hàng với sản phẩm của bạn (nếu đã phát triển) hay với bất cứ sản phẩm nào họ đang sử dụng. Họ sẽ làm gì trước hết? Điều gì có vẻ khó coi? Điều gì nữa đang diễn ra xung quanh họ trong lúc đó? Từ việc quan sát, bạn sẽ hầu như sẵn sàng phát hiện các cách thức để nâng cao sản phẩm hay dịch vụ của bạn.

Một khi bạn phỏng vấn khách hàng, bạn sẽ có rất nhiều dữ liệu thô. Bây giờ chúng ta đến phần quan trọng: tập hợp thông tin đó thành các cá tính. Xem xét lại các ghi chép của bạn để tìm ra các đặc trưng thường thấy đối với các loại khách hàng chính. Rồi thì, tạo ra một vài cá nhân tưởng tượng – cho chúng tên, tuổi, tính cách, các mô tả – để đại diện cho các khách hàng có các đặc trưng đó. Tạo ra một hình tượng đầy đủ của đại diện các loại khách hàng chính mà bạn phục vụ.

Một cách thực tiễn, là một chủ doanh nghiệp độc lập, bạn có thể không có các nguồn lực để ra ngoài và thực hiện đầy đủ các phương pháp thu thập dữ liệu của Cooper. Nhưng ngay cả việc sử dụng một phiên bản đơn giản của quá trình Cooper cũng có thể là một trợ giúp lớn trong việc hiểu tốt hơn các khách hàng của bạn.

Trong thực tế, chúng ta không có thời gian hay tiền bạc

để làm nghiên cứu Cooper – tối thiểu là chưa làm. Nhưng chúng ta đã đi bước đầu tiên trong việc tạo nên cá tính cho công ty chúng ta. Chúng ta tiếp tục tham khảo tới những cá tính này khi ra quyết định về các cuốn sách của chúng ta – nội dung, bố cục, thiết kế. Việc sử dụng của các cá tính đã cho chúng ta một con đường nhanh và dễ dàng để ở lại gần hơn với các nhu cầu thực của các khách hàng của chúng ta. Và nó cũng rất vui!



Làm sao có được khách hàng đầu tiên

Như thế bạn đã quyết định đi vào lĩnh vực kinh doanh. Chúc mừng! Bạn đã có sản phẩm và dịch vụ sẵn sàng. Bạn đã chuẩn bị và háo hức bắt đầu. Chỉ có một vấn đề – bạn không có bất cứ khách hàng nào.

Chắc chắn, bạn cần tiền từ khách hàng. Nhưng bạn cần nhiều hơn thế. Bạn cần tín nhiệm có từ danh sách khách hàng. Mặc dù công ty Starship Enterprise có thể “Sẵn sàng đi đến nơi chưa có ai đến trước đó”, nhưng đa số khách hàng chỉ theo sự dẫn dắt của người khác. Hãy nói rằng tôi nhìn thấy hai nhà hàng trên cùng một con đường. Một nhà hàng đang tấp nập, với một hàng dài khách hàng chờ để có bàn. Còn cái kia thì hoàn toàn vắng khách, chỉ có một bồi bàn đứng một mình. Nhà hàng nào tôi sẽ chọn? Trừ trường hợp tôi đang chết đói. Tôi sẽ hầu như chắc chắn đi vào nhà hàng đông khách, ngay cả tôi có phải chờ đi nữa.

Tâm lý bầy đàn còn phổ biến hơn trong kinh doanh dịch vụ. Các doanh nghiệp thích được biết tới rằng những doanh nghiệp khác, đặc biệt là những công ty trong ngành của họ, có dùng sản phẩm hay dịch vụ của họ.

Một sự kiện là, bạn có một hồ sơ theo dõi đối với các khách hàng để cảm thấy dễ chịu với bạn. Một tình huống khó xử là: bạn cần phải có khách hàng để có được khách hàng. Nhưng đừng thất vọng; có nhiều bí quyết để giăng lưới cho những lần đầu tiên.

Cách đơn giản nhất là hãy dành sản phẩm hay dịch vụ của bạn để biểu không. Nó không ngu xuẩn như là thoáng nghe qua. Các công ty công nghệ thường cho những khách hàng tiềm năng các phiên bản beta hay thử nghiệm của các

phần mềm của họ. Họ sử dụng điều này như là một cách thức nhằm vừa nâng cao sản phẩm của họ vừa để quảng bá tới các người mua tương lai về những gì họ làm.

Cho dù bạn đang tạo nên các website hay đang làm bánh cưới, bạn cũng cư xử với khách hàng giống như là những người thử nghiệm phiên bản beta vậy. Tiếp cận với khách hàng tiềm năng thay vì tìm cách bán sản phẩm hay dịch vụ, tặng chúng miễn phí nếu chúng đem đến cho bạn phản hồi về các cách thức cải tiến. Hãy chắc chắn rằng cư xử với các người thử nghiệm beta này *hoàn toàn chính xác* như họ đang trả tiền. Hãy soạn thảo một tài liệu bán hàng, chỉ ra rằng bạn đang cung cấp cái gì và các chi phí đưa đến cái gì (nếu có), và rồi thì chỉ ra rằng bạn đang “từ bỏ” chi phí của bạn. Dùng sự giao dịch này để học cách bạn sẽ đối đãi với các khách hàng đang trả tiền.

Một tình huống khó xử: bạn cần phải có khách hàng để có được khách hàng. Nhưng đừng thất vọng; có cách để câu các khách hàng ban đầu này.

Một phần thưởng cho việc tiếp cận này? Kinh nghiệm của tôi có được rằng hầu hết những người thử nghiệm beta cảm thấy một cảm giác mạnh mẽ gắn kết với sản phẩm hay dịch vụ họ đang đánh giá. Bạn không chỉ đang đổi những người thử nghiệm beta thành các khách hàng trả tiền trong tương lai. Tôi mong muốn cá với bạn rằng họ cũng sẽ bắt đầu giới thiệu những người khác cho bạn.

Một cách tiếp cận khác là tính giá cho khách hàng trước đây của bạn ít hơn so với số họ sẽ trả tại nơi khác và ít hơn giá bạn thường tính. Đây là một kiểu tiếp cận theo giá giới

thiệt. Điều này cũng công bằng, đặc biệt nếu bạn ở một loại hình kinh doanh mới. Khi tôi có một khách hàng đặt làm kế hoạch kinh doanh đầu tiên, tôi đặt ra một chi phí nhỏ ngoại lệ.

Một cách khác để tìm khách hàng đầu tiên của bạn là yêu cầu các đối thủ của bạn về các công việc quá sức mà họ không thể gánh vác. Vâng, tôi nói là các đối thủ. Một trong những lỗi lớn nhất tôi đã mắc phải là khi tôi khởi nghiệp là tôi đã từ chối nói chuyện với những người khác trong cùng lĩnh vực của tôi. Tôi hình dung ra họ sẽ nhìn nhận tôi như một mối đe dọa. Tôi đã lầm. Thực ra các đối thủ của tôi là một nguồn lớn về cả doanh nghiệp mới và về thông tin ngành nghề. Các đối thủ cũng quan tâm đến việc thuê bạn làm nhà thầu phụ hay giới thiệu công việc cho bạn.

Nếu bạn có thể làm một cách hợp pháp, hay nếu bạn có quan hệ tốt với người chủ trước của bạn, hãy xem có các khách hàng bạn có thể lấy được từ công việc trước đây hay không. Một số doanh nghiệp nhỏ thành công nhất là những doanh nghiệp thiết lập để phục vụ các khách hàng hay đem đến các dòng sản phẩm mà các doanh nghiệp lớn hơn không còn có thể làm ra lợi nhuận nữa.

Một lời cảnh báo: nếu bạn đang làm một sự thay đổi công việc lớn thì hãy đừng trông mong các bạn bè, gia đình, hay các đồng nghiệp trước đây sẵn sàng trở thành các khách hàng đầu tiên của bạn. Những người quen này nghĩ về bạn như trong một bối cảnh cũ, phải mất một thời gian trước khi họ nhìn bạn trong một tình trạng mới. Vậy hãy tránh họ và tiếp thị với những người mới. Đừng lo lắng, sẽ dễ dàng hơn sau khi bạn đã làm được một thời gian.

Hãy kiếm nhiều hơn từ mỗi một khách hàng

Có được khách hàng thì không dễ dàng. Cần thời gian và tiền bạc để hấp dẫn các khách hàng mới. Bạn phải quảng cáo, tham dự những buổi hội chợ, và duy trì trang web của bạn. Việc này tốn kém cũng như nhau, khi một khách hàng trả 1 đô hay 1000 đô. Như vậy sẽ có lợi hơn nếu bạn có thể bán nhiều hơn cho mỗi một khách hàng đến với bạn.

Tôi đã suy nghĩ về điều này trong những ngày tôi đi đến tiệm làm đẹp ở gần nhà. Tôi cần một kính râm mới, và tôi đã đi thẳng vào cái tôi muốn: một kính râm giá 8 đô la. Tôi đã sẵn sàng rời khỏi nơi đó thì một cô bán hàng rất dễ thương đến và khuyên tôi về một thương vụ tốt hơn nhiều. Với 25 đô la, tôi có thể mua được ba kính râm, hai son môi, một bộ làm bóng móng tay, và một túi đựng mỹ phẩm. Một đề nghị hấp dẫn, và khi tôi rời khỏi nơi đó, tôi đã có một bộ sưu tập các đồ dùng làm đẹp và một khoản phải chi 25 đôla trong thẻ tín dụng.

Điều tiệm làm đẹp đã làm được gọi là “bán kèm”. Nó không chỉ thông minh và hoàn toàn hợp pháp, mà nếu được thực hiện đúng cách, khách hàng đánh giá cao khi cơ hội được tiêu xài nhiều hơn. Tôi đã rời khỏi tiệm với cảm giác rằng tôi có một vụ mua bán tốt, không tự hỏi rằng liệu rằng một kính râm giá 8 đô la đã là quá giá hay không. Làm sao một nhà bán lẻ có thể bán rẻ như vậy? Bởi vì chi phí lớn cho chi phí hoạt động của họ – tiền thuê nhà, tiền lương, quảng cáo – không trong giá của cái kính râm.

Có nhiều nhà bán lẻ tìm cách bán theo hình thức “bán kèm” cho khách hàng của họ. Nếu bạn đã từng đến một nhà kho rộng lớn chứa hàng giảm giá, bạn sẽ nhìn thấy rằng

nhiều hạng mục được đóng lại thành nhóm, hoặc là 12 cuộn giấy cuộn, hay các bộ sách đóng hộp, hay bốn hộp bấp rang bơ. Kết quả là khách hàng mua tổng cộng hàng nhiều hơn mỗi lần ghé thăm, và các nhà bán lẻ sẽ có lời nhiều hơn.

Bạn có thể bán cho khách hàng của bạn trên cơ sở liên tục hay trên cơ sở mức tiêu dùng?

Bán kèm không phải chỉ có trong bán lẻ. Nếu bạn cần thảo di chúc, đừng ngạc nhiên nếu luật sư của bạn đề nghị với bạn cả gói kế hoạch bất động sản, bao gồm thêm một vài tài liệu khác bạn cần chuẩn bị cùng một lúc. Cả gói một giá là một giá trị tốt cho bạn và một cuộc bán hàng tốt hơn cho họ.

Một phương pháp khác một chút là “bán chéo” – bán các sản phẩm hay dịch vụ có liên quan. Nếu bạn đặt mua vé máy bay trên một trang web du lịch, họ sẽ chiết khấu cho bạn nếu như bạn cũng đăng ký khách sạn cùng lúc đó.

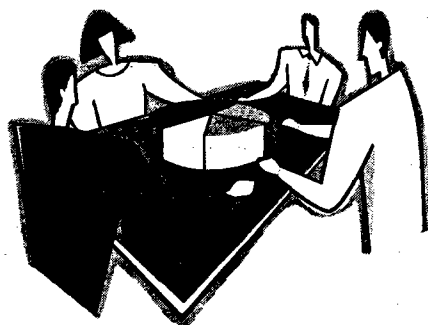
Có một cách để kiếm nhiều tiền hơn từ mỗi một khách hàng là tìm các cách để tạo ra thu nhập liên tục thay vì chỉ bán hàng một lần. Có những sản phẩm hay dịch vụ nào mà khách hàng của bạn dùng hết hay dùng lặp lại – hàng có thể tiêu dùng. Hàng có thể tiêu dùng thường có nhiều tiền hơn sản phẩm hay dịch vụ một lần. Hàng chục năm qua, hãng Kodak đã nhận ra rằng có lợi nhuận trong mặt hàng phim nhiều hơn ở mặt hàng máy chụp hình. Ngày nay, chúng ta thấy một điều tương tự với điện thoại di động (điện thoại di động không đắt tiền hay miễn phí; bạn trả tiền cho dịch vụ thuê bao liên tục.)

Kinh doanh dịch vụ cũng có thể tìm dòng thu nhập liên tục. Các kế toán viên thường đề nghị dịch vụ kế toán hoặc

trả hóa đơn. Thay vì chỉ chuẩn bị cho khách hàng bán khai thuế một lần một năm, họ làm việc cho họ trong cả năm. Bạn có thể bán cho các khách hàng của bạn trên cơ sở liên tục hay cơ sở hàng tiêu dùng?

Tất nhiên, có một rủi ro là khi bạn háng hái quá trong việc bán kèm, bán chéo, hoặc bán hàng tiêu dùng mà khách hàng sẽ thấy rằng bạn làm quá mức và rời bỏ bạn.

Nhưng nếu bạn có thể thành thực cung cấp một dịch vụ hoàn chỉnh hơn hay một giá trị tốt hơn bằng bán kèm hay bán chéo, khách hàng của bạn sẽ có lợi. Sau tất cả, nó sẽ thuận lợi hơn để đăng ký tất cả các nhu cầu giao dịch trong một lần. Tôi không coi luật sư đề nghị cả gói là tham lam, tôi nghĩ anh ta đang chăm sóc đến những quyền lợi của tôi. Và tôi thích những sản phẩm làm đẹp đó.



Chuyển khách hàng một lần thành khách hàng suốt đời

Hãy nghe câu chuyện của một nhà tư vấn “Trong thập niên đầu tiên của nghề nghiệp tư vấn, tôi đã phụ thuộc vào các khách hàng một lần: tôi đã làm việc cho họ, và họ không cần dịch vụ của tôi nữa. Không chỉ có mình tôi như thế. Có nhiều doanh nghiệp được xây dựng trên các khách hàng một lần, nhưng đó là chiến lược kinh doanh nguy hiểm.

Tôi đã phát triển những kế hoạch kinh doanh. Và khi một người đã có một kế hoạch kinh doanh, họ sẽ không cần tôi nữa. Đúng vậy không ?

Sai rồi. Như tôi đã học trong công ty của tôi, một công ty thành công cần xem xét kế hoạch kinh doanh tối thiểu một lần một năm. Nhưng tôi đã không nhận lấy công việc có tiềm năng lặp lại này. Thu nhập của tôi đã hoàn toàn phụ thuộc vào việc tìm kiếm những khách hàng mới.

Tất nhiên, tôi đã làm rất tốt. Dù sao, những khách hàng vẫn cứ đến. Tôi muốn tin rằng đó chỉ vì một thực tế là tôi đã là một nhà tư vấn xuất sắc (bạn có tin những lời tôi nói không?) Nhưng tôi cũng đã may mắn.”

Bán cho mỗi một khách hàng chỉ một vật dụng – cho dù là một kế hoạch kinh doanh, một thiết kế cảnh vật, hay một bộ bếp được sửa chữa lại – là một cách kiếm sống bấp bênh.

Sự thật là khi bạn điều hành một doanh nghiệp hoàn toàn phụ thuộc vào những khách hàng mới, bạn dễ bị tổn thương. Nếu các điều kiện kinh tế thay đổi, hay một công ty đối thủ mới tham gia thị trường, bạn có thể đột nhiên nhìn thấy dòng khách hàng mới của bạn biến mất.

Dù vậy, nếu bạn tìm cách xây dựng một số lượng khách hàng trung thành, lặp lại – ngay cả khi họ giảm việc mua

hàng trong tình trạng kinh tế suy thoái – bạn vẫn có thể duy trì một mức thu nhập cơ bản tối thiểu và giữ doanh nghiệp của bạn sống sót.

Bạn đến thăm thường xuyên bác sĩ, nha sĩ, và thợ sửa xe của bạn; tại sao bạn không hỏi các khách hàng của bạn điều tương tự ?

Chúng ta biết mình cần trở nên ít phụ thuộc vào các khách hàng một lần, nhưng chúng ta không biết cách làm như thế nào. Điều gì xảy ra nếu bản chất kinh doanh của chúng ta chỉ dựa trên cơ sở các khách hàng chỉ cần chúng ta một lần ?

Tốt thôi đó là một câu hỏi khó. Nhưng dù sao câu trả lời vẫn là “Có.”

Như vậy một doanh nghiệp kinh doanh một lần có thể bán gì cho các khách hàng của họ để tạo nên một dòng thu nhập đổi mới?

• **Dò tìm và soát lại.** Bạn đến thăm thường xuyên bác sĩ, nha sĩ, và thợ sửa xe của bạn; tại sao bạn không hỏi các khách hàng của bạn điều tương tự ? Một người thiết kế cảnh quan có thể làm mới khu vườn của bạn nửa năm hay hàng quý. Tôi có thể lập kế hoạch hàng năm. Và người tổ chức cho các đám cưới? Có thể đề nghị – khuyến mãi – tổ chức một buổi ăn tối kỷ niệm một năm đám cưới rồi cung cấp kế hoạch cho buổi kỷ niệm hàng năm đặc biệt sắp tới và tiệc (kể cả sinh nhật của con cái của họ?) Điều này có thể không đem đến một khoản thu nhập trực tiếp, nhưng nó khiến tên bạn lưu lại trong tâm trí khách hàng để họ giới thiệu bạn cho người khác.

• **Các dịch vụ hỗ trợ.** Nhiều doanh nghiệp phụ thuộc vào khách hàng một lần cung cấp thiết kế hay các dịch vụ xây dựng. Nhưng hầu hết khách hàng cũng cần bảo dưỡng và hỗ trợ. Ví dụ, khách hàng của người thiết kế trang web cần dịch vụ máy chủ và các cập nhật liên tục. Bạn có thể cung cấp cửa hàng đa năng, thuê mượn một nhân viên cấp thấp để cập nhật và cung cấp thầu phụ cho máy chủ?

• **Các sản phẩm.** Cuối cùng, có các sản phẩm bạn có thể bán hay tạo ra mà khách hàng cần để thay thế trên cơ sở thường xuyên? Hàng tiêu dùng là nguồn tuyệt vời cho thu nhập liên tục. Chỉ nghĩ về các máy in vi tính thôi – tiền đến từ việc bán các ống mực in thay thế.

Như thế điều gì làm chúng ta tiếp tục phục vụ các khách hàng một lần quay trở lại?

• **Sợ phải buồn chán.** Đối mặt với nó, làm việc với các khách hàng mới có thể thú vị hơn cứ làm việc với khách hàng cũ. Tạo ra thiết kế mới thì thú vị hơn cung cấp việc bảo trì.

• **Cấu trúc doanh nghiệp.** Cung cấp dịch vụ tới các khách hàng trên một cơ sở lặp lại có nghĩa là quản lý một lịch trình phức tạp hơn, thuê mượn các nhân viên cấp dưới, hay thương lượng với các nhà thầu phụ. Đó không phải là điều mà doanh nghiệp của bạn muốn điều hành. Nhưng bạn có muốn chịu rủi ro không có thu nhập gì cả?

• **Nhận thức.** Tôi biết bạn đang nghĩ gì. “Các khách hàng của tôi đang thuê mượn tôi! Vì vậy tôi sẽ không giúp họ thêm nữa. Và tôi có công việc phải làm ngay”.

Tốt thôi, các khách hàng của bạn muốn làm việc với bạn, nhưng họ sẽ hiểu rằng bạn có nhân viên để thực hiện một vài nhiệm vụ đang diễn ra.

Bán hàng là trái tim của kinh doanh

Chúng ta có thể không thích thú khi nhận ra điều này, nhưng sớm muộn gì, tất cả các doanh nghiệp đều chỉ còn một việc: bán hàng. Có thể bạn đã bắt đầu doanh nghiệp của bạn bởi vì bạn có một kỹ năng rất tốt – thiết kế nhà cửa, dự báo tài chính, chuẩn bị các bữa ăn thật tốt – nhưng nếu bạn không thể bán hàng được, bạn sẽ phải làm việc cho ai đó có thể làm điều này.

Người ta ghét nói về bán hàng, ngay cả chính những người bán hàng. Như thể bán hàng là xấu hổ vậy. Nhưng bán hàng là máu của doanh nghiệp. Nếu bạn là chủ của một công ty – ngay cả khi bạn có nhân viên bán hàng – bạn sẽ chắc chắn sẽ liên quan đến vài việc bán hàng.

Có một người đàn ông Châu Âu lịch thiệp, loại người thậm chí ngại cả việc nhờ ai đó đưa dùm hũ muối. Ngay khi anh ta khởi nghiệp, bất cứ khi nào ông ta đang trên đường công tác, nếu một người ngồi cạnh anh ta trong máy bay không phải là khách hàng tiềm năng, thì anh ta đã đổi chỗ ngồi. Tôi chắc chắn rằng anh ta không bao giờ huênh hoang, anh ta chỉ tìm kiếm từng cơ hội để bán hàng. Anh ta đã trở thành triệu phú.

- **Thay đổi tính cách của bạn.** Khi nghĩ về các cuộc chào hàng như là một điều không phải lẽ đối với người khác, và nếu bạn khó chịu, bạn là người quấy rầy, là điều tự nhiên. Nhưng nếu bạn lựa chọn thị trường mục tiêu một cách cẩn thận và hiến tặng khách hàng một vài thứ có giá trị thực sự, thì bạn không có lý do để e ngại hay xấu hổ. Trong thực tế, bạn có thể có cảm giác tốt về làm một vài điều hữu ích.

- **Lắng nghe.** Bạn không thể bán hàng nếu bạn chỉ có

nói suông. Khách hàng phải nói cho bạn điều gì họ muốn hay cần. Bạn không có con đường nào khác để biết liệu sản phẩm hay dịch vụ của bạn sẽ hữu dụng đối với khách hàng trừ khi bạn *lắng nghe*. Một trong những lý do chúng ta rất ghét các nhân viên tiếp thị qua điện thoại vì họ chỉ biết rao hàng.

Hãy bắt đầu với các khách hàng nhỏ, và đừng quên họ khi bạn thành công. Họ có thể là xương sống của công ty.

- **Biết rõ cái bạn đang bán.** Trong năm đầu tiên kinh doanh, tôi đã mất một khách hàng lớn khi anh ta gọi đến và đã hỏi tôi đã làm những gì. Tôi đã lúng túng câu trả lời của tôi và lúc tôi đã hình dung ra những gì định nói, thì anh ta không còn hứng thú nữa. Bạn phải có khả năng giới thiệu sản phẩm/ dịch vụ của bạn một cách rõ ràng, chính xác và biết các khía cạnh nào đáp ứng các nhu cầu của khách hàng.

- **Bán hàng là một quá trình liên tục.** Bạn không thể ngay lập tức khởi sự một chương trình bán hàng tốt khi thu nhập giảm và quên việc bán hàng khi thời gian thuận lợi. Bán hàng là một phần thiết yếu của công ty của bạn, và việc truyền đạt thông tin thường xuyên với các khách hàng giúp họ nhớ bạn.

- **Xây dựng quan hệ.** Người ta mua từ những người khác. Phát triển những quan hệ với khách hàng của bạn. Bạn có thể cạnh tranh với các doanh nghiệp lớn bằng việc xây dựng những quan hệ khách hàng mạnh.

- **Bắt đầu với quy mô nhỏ.** Có nhiều doanh nhân muốn có 500 công ty lớn là khách hàng của mình. Nhưng các công ty lớn là những nơi khó nhất để bán hàng vào. Bắt đầu

với các khách hàng nhỏ, và không quên họ khi anh đã thành công. Họ có thể là xương sống của công ty.

- **Lập kế hoạch.** Cũng giống như bất cứ lãnh vực nào của kinh doanh, các thương vụ thành công cần kế hoạch. Hãy hình dung các khách hàng nào bạn sẽ theo sau, bạn sẽ thông tin với họ như thế nào, bao nhiêu cuộc chào hàng bạn sẽ thực hiện một ngày hay một tuần, và bạn sẽ theo dõi như thế nào. Hãy xác lập các mục tiêu cụ thể.

- **Hãy cầm theo lịch.** Khi bạn gọi điện thoại bán hàng, có nhiều khách hàng không cần sản phẩm hay dịch vụ ở thời điểm đó. Hãy hỏi họ khi bạn có thể gọi lại cho họ một lần nữa (“Tôi có thể gọi lại cho anh một lần nữa trong vòng ba tháng?”). Hầu hết mọi người đều trả lời đồng ý. Họ sẽ ngạc nhiên khi bạn gọi lại một lần nữa, và họ sẽ tin tưởng bạn nhiều hơn vì bạn có theo dõi.

- **Hãy thuyết phục thay vì chèo kéo.** Hầu hết mọi người nghĩ bạn phải là người huênh hoang mới trở thành một nhân viên bán hàng thành công; bạn không phải như thế. Bạn chỉ cần kiên trì.

- **Hãy chấm dứt thiết lập mạng lưới và bắt đầu bán hàng.** Tham gia các nhóm thương mại và đi đến các nơi hỗn hợp nhiều thành phần là điều quan trọng, nhưng ở một vài điểm bạn phải chuyển các tiếp xúc thành các cuộc gọi bán hàng. Hãy lấy ra các danh thiếp bạn vừa có và hãy sắp xếp một vài cuộc hẹn.

Đáp ứng với các khách hàng tiềm năng

Chuông điện thoại reo. Đó là khách hàng tiềm năng muốn thông tin về các dịch vụ và giá cả của bạn, yêu cầu một đề nghị hay một bảng báo giá. Đó là một việc tốt, đúng không?

Tốt thôi, đúng và không đúng. Rõ ràng là, thật là tốt để có các khách hàng tiềm năng gõ cửa của bạn. Nhưng không phải tất cả khách hàng tiềm năng đều trở thành các khách hàng trả tiền – không phụ thuộc vào kỹ năng bán hàng của bạn tốt như thế nào, giá của bạn cạnh tranh như thế nào, hay chất lượng sản phẩm hay dịch vụ của bạn vượt trội như thế nào? Một sự thật đáng buồn là bạn có thể mất nhiều thời gian và tiền bạc quý báu để trả lời cho những đề nghị và chuẩn bị các bảng báo giá hay những đề nghị cho các khách hàng tiềm năng không sẵn sàng mua hay chỉ đơn thuần xem qua thôi.

Hãy hình dung ra bạn mất bao nhiêu thời gian và năng lượng để dành cho các khách hàng tiềm năng là một hoạt động cân bằng mong manh và khó khăn. Bạn cần dành đủ thời gian để thực hiện bán hàng cho một khách hàng tiềm năng thực sự, nhưng bạn không muốn mất nhiều thời gian cho những người sẽ không mua.

Thực tế, bạn phải đáp ứng với tất cả các khách hàng tiềm năng. Nhưng có những cách để giới hạn thời gian, tiền bạc, và nỗ lực bạn dành cho người chỉ hỏi dò giá.

1. Có thông tin chung được chuẩn bị và sẵn sàng.
Hầu hết khách hàng tiềm năng sẽ tìm cách hình dung ra liệu công ty có phù hợp cho họ hay không trước khi làm mất nhiều thời gian của họ hay của bạn. Hãy nói rằng bạn bán và

lắp đặt gạch lát nền. Bạn có chuyên môn về thương mại hay bất động sản? Bạn có phục vụ một khu vực địa lý đặc biệt nào không? Bạn có lắp đặt các quầy hàng cũng như là các sàh nhà? Loại thông tin như vậy sẽ khuyến khích các khách hàng tiềm năng gạt bỏ những thông tin không cần thiết trước khi họ gọi cho bạn. Một cách thức tuyệt vời và tương đối không đắt tiền để cung cấp thông tin này là trên trang web của bạn.

2. Hỏi các câu hỏi về khách hàng tiềm năng. Trong các thuật ngữ của nhân viên bán hàng chuyên nghiệp, điều này được gọi là việc đánh giá năng lực các khách hàng tiềm năng. Bằng việc hỏi một số câu hỏi đơn giản, không xâm phạm, bạn có thể hiểu tốt hơn nhiều về mức độ nghiêm túc của khách hàng tiềm năng. Một vài câu hỏi là:

Hãy hình dung ra bạn mất bao nhiêu thời gian và năng lượng để dành cho các khách hàng tiềm năng là một hoạt động cân bằng mong manh và khó khăn.

- Phạm vi của dự án?
- Khung thời gian của công việc kể từ khi bắt đầu đến khi hoàn thành?
- Bao lâu bạn sẽ ra quyết định đối với người bán hàng?
- Có bao nhiêu hợp đồng bạn đã có?
- Đây là các giải pháp thay thế khác (không phải là các đối thủ cạnh tranh) bạn đang xem xét? (Trong ví dụ của gạch lát nền, câu hỏi có thể đặt ra ngay là “Bạn đang tìm kiếm các loại lát nền khác?”)

- Đây là các vấn đề quan trọng nhất trong quyết định của bạn – giá, chất lượng, tính tiện dụng?

Những câu hỏi như thế này giúp bạn hiểu tốt hơn khách hàng tiềm năng có sẵn sàng ra quyết định hay không, họ có muốn thấy bạn là một sự lựa chọn tốt hay không, phải tốn bao nhiêu thời gian với họ.

3. Đừng ham khách hàng lớn. Thật hào hứng nếu bạn được công ty hoặc khách hàng lớn hoặc nổi tiếng tiếp cận. Đừng đánh mất sự phán xét của bạn. Những khách hàng như thế thường làm cho bạn mất nhiều thời gian hơn để ra quyết định, và chờ đợi một nỗ lực cạnh tranh rất cao. Việc có được công ty lớn nhất trong thị trấn hoặc ngôi sao của đội bóng chày của liên đoàn bóng chày trong danh sách khách hàng của bạn chắc chắn là điều tốt đẹp, nhưng có giá trị gì không khi bạn không làm ra lợi nhuận?

4. Cho khách hàng một lý do để ra quyết định sớm hay muộn. Bản chất con người là trì hoãn ra quyết định cho phút cuối cùng, điều đó thường là thời điểm cho doanh nghiệp của bạn quyết định. Nếu có thể, bạn nên tạo ra những cách thành thật, tích cực để khuyến khích khách hàng ra quyết định nhanh chóng – chẳng hạn: “Tôi đã có lịch khai trương trong hai tuần nữa nhưng tôi kẹt đến tháng Năm”, hoặc bạn có thể nói: “Tôi có thể chiết khấu trên nguyên liệu chỉ trong tháng này thôi.”

5. Thận trọng với khách hàng tiềm năng muốn biết quá nhiều thông tin. Một số khách hàng tiềm năng dùng những kế hoạch như một cách nhận dịch vụ tư vấn miễn phí. Điều này đúng cho khách hàng nhỏ lẫn khách hàng thuộc 500 công ty hàng đầu.

6. Đừng đếm gà con trước khi nở. Rất dễ bị kích động về một khách hàng tiềm năng, nhất là khách hàng lớn. Nên đừng lạc quan quá đáng, một thương vụ chưa là một thương vụ, khi chưa thanh toán tiền.



Thảo một dự án thành công

“Bạn có thể gửi cho tôi một dự án không?”

Trong nhiều loại doanh nghiệp, nộp một dự án là một phần cơ bản của đời sống doanh nghiệp. Tuy nhiên, bất cứ dự án nào mà chúng ta viết, đa số chúng ta đều chùn bước khi đối mặt với một màn hình vi tính trống trơn và kiến thức của chúng ta sẽ quyết định chúng ta có làm ra tiền hay không.

Là một nhà tư vấn hơn mười lăm năm, tôi đã nộp hàng trăm dự án. Mỗi lần tôi viết một dự án, lo lắng những điều giống nhau: tôi có dự đoán chính xác thời gian và tiền bạc cần thiết hay không? Dự án này có đề cập đến mối quan tâm thực sự của khách hàng hay không? Tôi chỉ cho khách hàng đủ hay quá nhiều? Câu thần chú nào sẽ làm cho họ muốn công ty của tôi?

Tin vui là có những cách viết dự án dễ dàng hơn và giành được khách hàng nhiều hơn.

Bí quyết thứ nhất là tạo khuôn mẫu. Phát triển một định dạng tiêu chuẩn (hoặc nhiều định dạng nếu bạn thường xuyên phát triển nhiều hơn một loại dự án). Bằng cách này, bạn không phải bắt đầu từ số không mỗi lần. Tôi có một định dạng dự án gồm những thông tin tôi bao gồm vào mỗi dự án. Điều này có nghĩa là dự án đã được viết một nửa trước khi tôi bắt đầu, và tôi không bao giờ đối mặt với một màn hình vi tính trắng.

Đây là những điều tôi bao gồm trong mẫu dự án của tôi:

- **Kiến thức.** Tuyên bố ngắn gọn về vấn đề. Điều này về cơ bản tuyên bố lại cách mà khách hàng tiềm năng của bạn đã mô tả tình trạng của họ. Nó cho họ biết bạn hiểu tại sao họ tiến hành dự án này.

• **Lĩnh vực.** Mô tả chi tiết về điều bạn sẽ làm cho khách hàng để không có sự hiểu lầm sau này. Hãy cụ thể!

Bạn cần đưa đủ thông tin để chứng tỏ bạn có kiến thức và sáng tạo để làm việc, nhưng không quá nhiều đến nỗi khách hàng nghi ngờ bạn.

• **Những điều thực hiện.** Nếu bạn đang tạo ra những vật hữu hình cho khách hàng – như một báo cáo hoặc tờ bướm – liệt kê chính xác điều gì bạn làm cho họ.

• **Nhân sự.** Chỉ rõ ai sẽ tiến hành dự án và nghề nghiệp của họ. Trong nhiều trường hợp, có thể chỉ một mình bạn, nhưng trong những trường hợp khác, bạn cũng phải có thêm nhân viên hay nhà thầu phụ, nhất là khi nghề nghiệp của họ tăng thêm sức mạnh của dự án.

• **Hạn định thời gian.** Tuyên bố khi nào dự án sẽ bắt đầu, khi nào những cột mốc cụ thể sẽ đạt được và khi nào dự án này được coi như đã hoàn thành.

• **Chi phí.** Tuyên bố rõ ràng bạn tính chi phí bao nhiêu cho dự án này, những chi phí nào được bao gồm, có phụ cấp cho những chi phí phát sinh, và những chi phí khác không.

• **Dụng cụ/ nhà thầu bên ngoài/ Các chi phí khác.** Nếu dự án này ghi rõ những chi phí lớn khác – như thuê mượn dụng cụ, mượn nhà thầu bên ngoài, hoặc chi phí in ấn – hãy mô tả ai sẽ chịu trách nhiệm cho việc tiến hành/ giám sát những dịch vụ này và họ được trả tiền ra sao.

• **Điều khoản.** Ghi chi tiết thời hạn chi trả, những chi phí nào không phải là một phần của dự án được tính tiền ra sao (ví dụ, theo chi phí hoặc chi phí +10%), điều gì xảy ra khi chi trả chậm (ví dụ, lãi suất sẽ được tính theo số tiền chi

trả, ngừng công việc, v.v...)

Nhiều doanh nhân thấy phần khó khăn nhất của việc phát triển một dự án là hình dung ra những khoản phải tính tiền. Tôi thích làm việc trên một cơ sở dự án hơn là tính tiền theo giờ. Bằng cách này tôi không phải nhìn đồng hồ mỗi lần khách hàng gọi, và khách hàng không ngạc nhiên khi nhìn hóa đơn lúc kết thúc dự án.

Nhưng trong khi tôi chỉ tính khách hàng chi phí chung, để tạo ra sự tính tiền thích hợp, trước hết tôi phải làm ra một danh sách chi tiết từng bước và đánh giá cần bao nhiêu thời gian. Từ danh sách này tôi có thể nhìn thấy những gì phải tính tiền.

Điều rất quan trọng là phải biết điều gì không được tính vào dự án. Rất nhiều lần, tôi được khách hàng đưa cho những dự án của những nhà tư vấn khác, một số có những ý tưởng sáng tạo xuất sắc mà họ để lộ trong các tài liệu đó. Bạn cần đưa đủ thông tin để chứng tỏ bạn có kiến thức và sáng tạo để làm việc, nhưng không quá nhiều đến nỗi khách hàng nghi ngờ bạn.

Cuối cùng, phải làm cho dự án của bạn hay nhưng cũng phải ngắn gọn. Đa số dự án cho công việc tư vấn chỉ cần một đến ba trang. Bạn có thể thêm những tài liệu hỗ trợ, như tờ bướm, danh sách khách hàng, thư giới thiệu. Hãy chắc chắn rằng dự án của bạn và tài liệu hỗ trợ cũng chuyên nghiệp như bạn.



Giành được khách hàng lớn

Bạn có mơ giành được khách hàng công ty lớn? Hãy mơ về cửa hàng bách hóa quốc gia trưng bày hàng của bạn? Thèm khát 500 công ty hàng đầu cho bạn một hợp đồng cho tất cả 692 văn phòng của họ? Thế giới này sẽ là thế giới của bạn: tiền tài, danh vọng, bay với vé hạng nhất. Hãy hiểu ra vấn đề. Những công ty lớn có thể là một cơn ác mộng thay vì một giấc mơ.

Nếu bạn đang cố gắng bán hàng cho một công ty lớn, bạn khó tìm đúng người. Chắc chắn như vậy, người bạn tập chạy bộ với bạn có thể là một phó chủ tịch, nhưng bà ấy vẫn không thể khẳng định với bạn ai đúng là người ra quyết định (có 189 phó chủ tịch). Cuối cùng khi bạn tìm đúng người, và sau mười lăm thông điệp trong ba tháng, người này bảo với bạn rằng ông ta không còn ở trách nhiệm đó nữa: “Chúng tôi đã chuyển trách nhiệm đó cho Bộ Phận Miền Tây.”

Cuối cùng khi bạn gặp người ra quyết định, công việc của bạn chỉ mới bắt đầu. Những người trong các doanh nghiệp lớn thường không tư duy giống như người trong công ty nhỏ. Bạn hãy tưởng tượng, ông ta muốn tiết kiệm thời gian và tiền bạc, khi ông ta chỉ có thể quan tâm đến việc tiết kiệm của ông ta. Ông ta có thể chỉ muốn tránh đường của sếp hoặc không thể dành thời gian để suy nghĩ về sự thay đổi.

Eureka! Bạn cố gắng thu hút sự quan tâm của ông ta! Hãy chờ đợi ông ta trả lời những dự án chi tiết mà bạn mất hàng tuần để soạn thảo. Rồi có thêm những cuộc họp, rồi điều chỉnh dự án. Và rồi? Nếu cuộc gọi của bạn không được chuyển máy, ông ấy cần sự quyết định được chấp thuận bởi phó giám đốc cao cấp, ông này đang ở Singapore trong hai tháng.

Hãy dự kiến cuộc đàm phán khó khăn về giá và các điều khoản. Vâng, sự thật là nhiều công ty lớn thường trả giá cao, nhưng họ cũng biết nhà cung cấp háo hức giao dịch với họ và thường đưa ra yêu cầu

Bạn phải có một lợi thế nếu không sẽ có người dẫn dắt bạn đi suốt quá trình.

Ngay cả khi bạn có được một hợp đồng, những nỗi thống khổ của bạn chưa chắc đã qua. Một trong những khách hàng của tôi, một nhà sản xuất vật dụng đang làm ăn phát đạt cho đến một ngày những cửa hàng bách hóa lớn bắt đầu mua hàng từ ông ta: đơn hàng của họ quá lớn và sự chi trả quá chậm, chúng thu hút hết vốn của ông ta và cuối cùng ông ta mang nợ.

Bạn có nên từ bỏ những khách hàng công ty? Nếu bạn ở trong thương trường ít hơn hai hoặc ba năm. Bạn nên nói có. Bạn sẽ mất rất nhiều thời gian. Hãy bắt đầu với những công ty nhỏ hơn, bảo đảm nhanh hơn và dễ hơn. Nếu bạn cố gắng bán cho một khách hàng lớn, nên ghi nhớ những điều sau đây:

- **Phải có thông tin nội bộ.** Những quyết định của công ty thường dựa trên những yếu tố bạn có thể không bao giờ biết (vị giám đốc điều hành này quan tâm đến chất lượng hơn là giá cả trong năm nay hoặc sắp ghét màu xanh), nên bạn có một lợi thế khi có người dẫn dắt bạn trong suốt quá trình này.

- **Người ta thay đổi việc làm thường xuyên trong những công ty lớn.** Gặp nhiều người và giữ liên lạc với họ, không phải chỉ với người ủng hộ bạn.

- **Nhiều bộ phận khác nhau có thể mua sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn.** Đừng giới hạn hoạt động của bạn

trong một lĩnh vực của một công ty lớn.

- **Luôn luôn yêu cầu khung thời gian cho một quyết định.** Công ty này sẽ không theo đúng khung thời gian đó đâu, nhưng bạn đã xác định thời gian bạn có lý do để theo dõi.

- **Hãy hình dung công việc của họ có thực sự có lợi nhuận cho bạn hay không.** Có những đơn hàng lớn là điều tuyệt vời, nhưng chúng có làm ra tiền đủ cho bạn không? Cũng đáng cắt bỏ đơn hàng này, ngay cả phải mất tiền, nếu bạn biết sự cắt bỏ đơn hàng này đưa tới những đơn hàng khác hoặc những khách hàng lớn khác. Như hãy cẩn thận; hãy tự hạn chế.

- **Hãy cân nhắc thận trọng cần phải mắc nợ bao nhiêu để phục vụ một khách hàng mới.** Một tiệm nướng bánh nhỏ có được hợp đồng cung cấp cho tiệm bánh mì lớn trong một chuỗi cửa hàng. Họ sẽ mắc nợ vì phải trang bị những lò nướng, xe tải, và nhân viên mới. Trong vòng một năm, tiệm bánh lớn này trở thành một trung tâm sinh lợi lớn nên chuỗi cửa hàng quyết định tự điều hành. Tiệm nướng bánh nhỏ mắc nợ và phá sản. Hãy cẩn thận.

Một khi bạn có khách hàng công ty lớn đầu tiên, bạn sẽ thấy dễ dàng hơn trong việc giành những khách hàng tiếp theo. Những công ty lớn thích theo sau những công ty lớn khác và làm những gì người khác làm – như trẻ con.



Đôi khi từ hay nhất là “Không”

Những năm qua, có một quyển sách có tựa đề *Để Nói Có*. Mục tiêu của nó là giúp mọi người đàm phán hợp đồng và nhận được sự đáp ứng tích cực. Mặc dù mọi người đều muốn nói “Có”, nhưng đôi khi phải khẳng định “Không.”

Nếu có một hy vọng thực sự là khách hàng sẽ mua, bạn không muốn trả lời sớm. Nhưng đôi khi một cuộc thương lượng thực sự bế tắc, sẽ không ai muốn gọi nhân viên dọn “tủ thi”. Trong những trường hợp này, từ “Không” là điều tốt nhất bạn có thể nghe. Hãy nhớ những nguyên tắc của Rhonda: nếu cuối cùng bạn phải từ chối; tốt hơn hết là bạn nên từ chối sớm.

Đây là một kịch bản điển hình: Một khách hàng tiềm năng gọi. Họ quan tâm đến sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn. Họ yêu cầu gặp gỡ. Rồi bạn dành thời gian chuẩn bị gặp họ. Họ yêu cầu một dự án. Bạn mất vài ngày, có thể vài tuần, để soạn thảo một dự án lớn. Sau cùng, đây có thể là một hợp đồng lớn. Bạn lái xe mất hai giờ hoặc phải bay đi gặp giám đốc khu vực. Họ thích bạn. Bạn hào hứng. Bây giờ đến lượt họ trình cấp trên. Bà ấy chỉ muốn vài thay đổi nhỏ. Thêm chút thời gian. Giờ, vị phó chủ tịch đã chấp thuận nó, ông ta chuyển giao cho người khác, và bạn lỡ một chu kỳ tài chính cho năm này, và họ không chắc khi nào ký vào dự án. Nhiều tháng trôi qua. Tới đây, bạn đã tốn nhiều nguồn lực của công ty bạn, tuy vậy bạn không bao giờ đến gần quyết định hơn so với lúc khách hàng tiềm năng gọi.

Làm thế nào để tránh một tình huống nản lòng như vậy? Thực tế bạn phải đáp ứng với nhiều khách hàng tiềm năng. Và khách hàng tiềm năng càng lớn, bốn phận của bạn càng

nhiều. Nhưng nếu bạn có thể tìm cách giới hạn thời gian, tiền bạc và nỗ lực trên những cuộc thương lượng bế tắc, bạn sẽ có nhiều thời gian hơn cho những hoạt động tạo lợi nhuận.

Phải mất một thời gian bạn mới phát triển được khả năng nhận biết ai nghiêm túc, ai chỉ huênh hoang.

Bạn có thể hiểu rõ hơn thời gian bằng cách hỏi khách hàng tiềm năng họ đang ở đâu trong chu kỳ ra quyết định của họ. “Khi nào bạn cần hợp đồng này?” Hãy hỏi những câu hỏi để biết sức ép nhu cầu của họ ra sao và khi nào họ ra quyết định chắc chắn. Hãy giữ nỗ lực bán hàng của bạn tương xứng; nếu người gọi rập khuôn “một ngày nào đó”, bạn chỉ muốn gửi họ tờ bướm; nếu họ có nhu cầu khẩn cấp, hãy ghi tên họ vào sổ hẹn của bạn.

Phải mất một thời gian bạn mới phát triển được khả năng nhận biết ai nghiêm túc, ai chỉ huênh hoang.

Hãy cho khách hàng một hạn chót, sự khích lệ, hoặc lý do khác để thúc họ ra quyết định. Những điều này có thể tích cực (“Chúng tôi sắp hạ giá vào tuần này”) hoặc có thể tiêu cực (“Giá sẽ tăng sau năm đầu tiên”).

Hãy tránh xa khách hàng muốn quá nhiều thông tin. Tôi đã gặp những khách hàng sử dụng những đề nghị như một cách nhận tư vấn miễn phí. Đấu thầu hoặc đề nghị chỉ là những mảnh lời: bạn nên thể hiện vừa đủ để khách hàng thấy bạn có khả năng làm việc, nhưng đừng tiết lộ quá nhiều. Hãy tạo ra vài thông tin tiếp thị tiêu chuẩn và hạn chế số lượng vật liệu mà bạn phát triển trên cơ sở quen thuộc đối với từng khách hàng.

Phải giữ lại một số điều. Một trong những sai lầm tệ hại nhất mà bạn có thể mắc là đặt quá nhiều hy vọng vào một khách hàng tiềm năng. Bạn sẽ đổ vào đó quá nhiều nỗ lực và bạn sẽ sợ đã đặt vào đó áp lực thường khiến khách hàng phải nói ‘ừ’.

Hãy học cách tạm gác những dự án không tiến triển. Bạn không phải nói với tất cả khách hàng tiềm năng rằng bạn gác họ một bên, nhưng bạn cũng đừng tự dối mình rằng mọi thứ đều suôn sẻ. Và có thể quan trọng nhất, đừng sợ phải nghe từ “Không”. Tất cả chúng ta đều tin rằng một khách hàng tiềm năng trên thực tế không nói không, cuộc thương lượng vẫn còn. Nên tất cả chúng ta đều lẩn tránh câu hỏi: “Bạn có định ký hợp đồng này không?” nhưng đôi khi “Không” là từ quan trọng nhất bạn có thể nghe.

Chào hàng lạnh nhạt

Có một cách làm phát triển doanh nghiệp mà bạn có thể không muốn nghe: chào hàng lạnh nhạt.

“Chào hàng lạnh nhạt” có nghĩa chính xác là gì?” Đó là một sự chào hàng – bằng điện thoại hay trực tiếp – khi người mà bạn gọi tới đã không tiếp cận bạn hoặc thể hiện sự quan tâm đến sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn. (Ngược lại, khách hàng “nóng” là những người đã thể hiện sự quan tâm đến sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn.)

Tôi biết bạn ghét chào hàng lạnh nhạt, và tất cả chúng ta đều ghét bị chào hàng lạnh nhạt. Không ai muốn thêm một cuộc gọi nữa từ công ty cầm cố, dịch vụ điện thoại, hoặc công ty thẻ tín dụng? Nhưng đây là một bí mật nhỏ bần thủ: chào hàng lạnh nhạt có hiệu quả.

Trong doanh nghiệp riêng của chúng ta, chúng ta sợ là chào hàng lạnh nhạt vì chúng ta không có thời gian. Có thể chúng ta nghĩ chúng sẽ không hiệu quả trong loại doanh nghiệp của chúng ta. Cũng có thể là chúng ta không chào hàng lạnh nhạt vì chúng ta ghét viễn cảnh bán hàng – nhất là cho người lạ. Đâu có ai thích người khác nói với mình từ “Không”.

Nhưng chào hàng lạnh nhạt có thể hiệu quả, nhất là nếu bạn tốn nhiều thời giờ để tìm ra khách hàng tiềm năng. Nếu công việc của bạn đang trì trệ, hoặc bạn đang phát triển một loại sản phẩm hoặc dịch vụ mới, chào hàng lạnh nhạt có thể là một cách tương đối rẻ tiền để hấp dẫn khách hàng mới.

Bạn có thể đã làm công việc chào hàng lạnh nhạt; Chỉ có điều bạn không nghĩ đó là một sự chào hàng. Khi bạn gọi một công ty lớn về việc tạo ra một đối tác chiến lược hoặc trình bày tại hội chợ, bạn đã có công việc mới từ khách hàng

tiềm năng chưa quan tâm đến công ty của bạn. Nhìn từ cách này, chào hàng lạnh nhạt không có vẻ khó chịu.

Đa số các doanh nghiệp nhỏ không có nguồn lực – hoặc họ thấy không hiệu quả – khi bắt đầu gọi khách hàng tiềm năng từ niên giám điện thoại. Hơn nữa, các công ty đăng ký tổng đài quốc gia dịch vụ Không Được Gọi sẽ hạn chế số điện thoại mà bạn được phép gọi. Tốt hơn hết bạn nên tìm những danh sách tập trung mục tiêu cao, như những danh sách từ các hiệp hội ngành hoặc thành viên.

Bí mật thành công của những việc chào hàng lạnh nhạt là gì?

- **Thay đổi viễn cảnh của bạn.** Đa số chúng ta đều nghĩ về bán hàng như làm phiền người khác. Nhưng nếu bạn hiến tặng vài thứ mà bạn thực sự đáp ứng một nhu cầu thực sự và một giá trị tốt, thì lúc đó không phải là làm phiền mà là giúp đỡ. Nếu bạn không tin vào những gì bạn đang bán, đừng bán nó.

- **Bổ sung khách hàng.** Chúng ta thực sự ghét chào hàng khi chúng không liên quan đến chúng ta. Hãy tìm cách thu hẹp danh sách mục tiêu của bạn. Điều đó giúp bạn tiết kiệm thời gian và tăng tỷ lệ thành công của bạn? Nhận ra những đặc tính mà khách hàng của bạn chia sẻ chung và tập trung vào những khách hàng tiềm năng khác có những đặc tính tương tự. Nếu bạn nhắm vào những doanh nghiệp khác, hãy nghiên cứu những công ty đó trên Internet trước khi bạn tiếp cận họ.

- **Lắng nghe.** Tìm ra những gì mà khách hàng tiềm năng của bạn muốn và cần trước khi bạn bắt đầu rao hàng. Hãy chắc chắn rằng sản phẩm và dịch vụ của bạn hợp với nhu cầu của họ. Nếu làm khác đi, bạn không những lợi dụng

khách hàng tiềm năng của bạn, mà còn làm tổn thời giờ của mình.

- **Phát triển bản tự giới thiệu ngắn gọn hay về công ty.** Biết rõ những gì bạn đang hiến tặng và những quyền lợi của khách hàng. Viết bản tự giới thiệu ngắn về công ty và những điểm quan trọng nhất của bạn trước cuộc chào hàng đầu tiên, nhưng đừng đọc to quá! Hãy nghĩ về những phản đối mà bạn có thể nghe và chuẩn bị sẵn những câu trả lời.

- **Hãy hiểu nghĩa đen của câu nói của khách hàng.** Nếu một khách hàng tiềm năng nói: “Tôi không quan tâm đến điều đó ngay bây giờ”, bạn hãy tin rằng họ muốn nói ngay bây giờ. Có thể họ sẽ cần nó lần khác trong tương lai. Và hỏi bạn có thể chào hàng lần tới hay không.

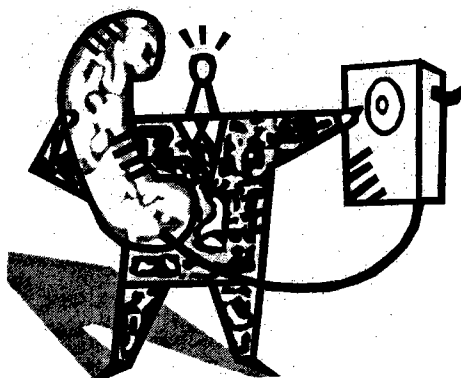
- **Đừng khó chịu.** Hãy chấp nhận câu trả lời “Không”. Nếu có người không quan tâm, tại sao bạn lại phải mất thời giờ của bạn và của họ? Hãy lịch sự. Họ có thể biết ai đó quan tâm hoặc tình huống có thể thay đổi.

- **Hãy chú ý đến cách cư xử của bạn.** Nếu bạn bước vào khi người khác đang gọi điện thoại, hãy đợi đến khi họ rảnh. Nếu bạn đang gọi điện thoại, và có người nói: “Bây giờ không phải lúc”, hãy hỏi khi nào bạn có thể gọi lại.

- **Tự giới hạn mình.** Hãy đặt ra giới hạn— nhưng thực tế — cho cuộc gọi trước khi hết ngày. Và tuân theo giới hạn đó.

- **Thực hành.** Chào hàng lạnh nhạt là điều khó khăn, và rất dễ quên cách bạn đã làm tốt điều này. Vì vậy thỉnh thoảng hãy chào hàng ngay cả khi bạn không tìm nhiều việc mới.

- **Đừng nản.** Nếu bạn bị từ chối nhiều lần, hãy đánh giá xem bạn có chọn đúng danh sách, lời giới thiệu công ty, hoặc sản phẩm đúng hay không. Nhưng đừng nản lòng và đừng tự trách móc.



Đối phó với những khách hàng khó khăn

“Tôi yêu doanh nghiệp của tôi; chỉ có điều tôi không chịu đựng được khách hàng.”

Khách hàng! Không thể sống với họ; không thể sống thiếu họ. Họ làm khó, đòi hỏi, dao động, không nhất quán, và chỉ quấy rầy người khác. Đôi khi bạn chỉ muốn họ để bạn yên để bạn có thể điều hành công việc.

Thật không may, không có khách hàng hoặc thân chủ, bạn chẳng có doanh nghiệp nào để điều hành. Và khi bạn cân nhắc thực sự tình huống này, bạn đang nhận ra bạn đang thưởng thức việc đối phó với hầu hết khách hàng. Chỉ có phần trăm rất nhỏ quấy rầy làm bạn bực mình.

Không phải tất cả những khách hàng khó khăn đều giống nhau, tuy nhiên, tôi cũng đã phát triển một cẩm nang giúp bạn nhận ra và đối phó những khách hàng có vấn đề. Cẩm nang này giúp bạn nhận ra những loại cụ thể khách hàng khó khăn khi gặp họ:

- **Được dâng chân lẫn dâng đầu.** Nhượng bộ khách hàng là một việc hay, nhưng đôi khi nó trở lại ám ảnh bạn. Khi bạn cho thêm khách hàng điều gì đó, hầu hết là dễ chịu, nhưng một số người lợi dụng bằng cách đòi hỏi thêm. Giải pháp: bất cứ khi nào bạn cho khách hàng điều gì miễn phí, hãy cho họ biết – bằng văn bản giá trị bằng tiền của phần thêm đó, cho thấy rằng bạn cố tình không tính tiền. Khi họ bắt đầu đòi hỏi thêm, hãy cười và nói một cách lịch sự: “Tôi rất vui lòng khi làm điều đó cho bạn. Chi phí là x đồng. Tôi sẽ thêm chi phí đó vào hợp đồng?”

- **Chỉ muốn rẻ.** Một số khách hàng chỉ muốn sự lựa chọn rẻ tiền nhất, rồi họ than phiền không được tính tiền rẻ

nhất. Họ liên tục đàm phán và đàm phán lại. Cuối cùng bạn đã cắt giảm chi phí, để bạn có thể có lãi, và công việc – danh tiếng của bạn không bị ảnh hưởng. Giải pháp: Đừng nên giành những khách hàng như thế. Đừng nhượng bộ chỉ để có công việc. Hãy cho họ những lựa chọn bằng văn bản, giải thích rõ những bất lợi của những lựa chọn rẻ tiền hơn – và làm cho họ từ bỏ lựa chọn đó.

Một phần trăm rất nhỏ khách hàng làm bạn cáu tiết. Đừng để họ làm ảnh hưởng đến cách bạn đối xử với tất cả khách hàng – hoặc bạn sẽ không để nhiều khách hàng bỏ đi.

- **Không bao giờ hài lòng.** Là một giám đốc, bạn biết làm cách nào để động viên nhân viên của bạn bằng sự khen ngợi và công nhận. Nhưng một số khách hàng nghĩ cách duy nhất để làm việc tốt hơn là liên tục phê bình. Ngay cả khi bạn làm việc rất tốt, họ vẫn tìm một vài thứ để than phiền. Giải pháp: Đừng để họ làm như thế. Khen ngợi nhân viên hoặc cộng sự của bạn trước mặt khách hàng, để cho họ biết giá trị của mình. Và nếu bạn có thể, đừng làm việc lại với những khách hàng đó.

- **Thầy đời.** Không có gì bực mình bằng việc khách hàng muốn đứng trên đầu của bạn chỉ dẫn từng hành động của bạn. Nhưng bạn biết điều bạn đang làm hoặc họ sẽ không thuê mượn bạn. Giải pháp: Giữ viễn kiến của bạn. Loại khách hàng này thường nóng tính hoặc muốn kiểm soát; dù sao đi nữa điều họ nói cũng không phản ánh năng lực của bạn. Truyền đạt thông tin cho họ thường xuyên và rõ ràng. Để họ đặt câu hỏi. Nhưng hãy làm điều này một cách

chính thức. Hãy dành thời giờ khi giải thích cho họ. Bảo với họ rằng bạn có ít thời giờ và phải làm xong việc. Chúc may mắn!

- **Sợ ra quyết định.** Một số khách hàng tiềm năng cuối cùng cũng trở thành người mua, nhưng họ do dự đến mức khó tin. Những người khác lại huênh hoang. Làm thế nào để phân biệt hai loại người này để bạn không mất nhiều thời giờ vào khách hàng tiềm năng mà bạn không bao giờ kết thúc hợp đồng được? Giải pháp: Khi cố gắng làm một việc, hãy chỉ ra giới hạn thời gian trong dự án của bạn (“Dự án này sẽ hết hạn sau...” hoặc “Phải tính thêm chi phí sau...”. Hạn chế số lần bạn phải gặp khách hàng tiềm năng trước khi đi đến một thỏa thuận; sau đó thông báo cho họ bạn phải tính thêm chi phí tư vấn. Một khi bạn giành được dự án, hãy cho loại khách hàng này vài sự lựa chọn rõ ràng cho từng quyết định mà họ ra, có hạn chót!

- **Luôn bận rộn.** Họ thuê bạn. Họ cần bạn. Bây giờ họ không có thời giờ dành cho bạn. Bạn không thể tiến lên được vì bạn cần dấu vào của họ. Bạn không làm ra tiền, bạn không ký được hợp đồng với khách hàng mới. Giải pháp: Cho những khách hàng này hạn chót. Cho họ biết rằng bạn có những cam kết khác sau ngày cụ thể. Bắt đầu gửi hóa đơn tính tiền. Nếu điều này diễn ra nhiều lần, bạn bố cục dự án của bạn sao cho chi phí tích lũy nếu công việc trì hoãn do sự bất động của khách hàng.

Một phần trăm rất nhỏ khách hàng làm bạn cáu tiết. Đừng để họ làm ảnh hưởng đến cách bạn đối xử với tất cả khách hàng – hoặc bạn sẽ để nhiều khách hàng bỏ đi.

Thoát khỏi những khách hàng tốt nhất của bạn

Bạn tôi Tony gặp một vấn đề kinh doanh. khó xử. Trong hơn một thập kỷ, ông ta điều hành một doanh nghiệp tư vấn phát đạt. Ông ấy làm ra nhiều tiền và thu hút những khách hàng đẳng cấp thế giới. Trên thực tế, Tony gặp một vấn đề cần sự giúp đỡ; ông có một khách hàng rất lớn mà ông ta muốn thoát khỏi.

Bạn có thể nghĩ Tony hóa rồ. Tại sao doanh nhân nào cũng muốn thoát khỏi khách hàng đã mang lại cho họ nhiều tiền? Thực tế là nhiều công ty cần bỏ bớt khách hàng vì lợi ích của công ty hay vì hạnh phúc cá nhân của người chủ doanh nghiệp.

Thường thì lý do rõ ràng nhất để thoát khỏi một khách hàng là doanh nghiệp của họ không còn sinh lãi nữa. Họ có thể mang đến cho bạn nhiều tiền mặt nhưng lợi ích thực tế rất nhỏ hoặc không có. Điều đó không có nghĩa là bạn muốn bỏ đi những khách vẫn còn lợi tức biên tế – bạn cần dòng tiền mặt để trang trải cho chi phí cố định hoặc tăng trưởng. Nhưng có thể đến lúc nào đó bạn phải kết thúc những mối quan hệ không quan trọng để hoạt động kinh doanh sinh lãi của bạn có thể phát triển.

Bạn cũng có thể muốn thoát khỏi một khách hàng khi họ trở nên quá phiền hà. Họ liên tục ta thán, chi trả chậm, ra quyết định chậm. Họ có thể không làm cạn kiệt nguồn tài chính của bạn, nhưng họ có thể làm cạn dự trữ cảm xúc của bạn. Ở vài điểm, bạn phải nhận thức rằng cuộc sống và doanh nghiệp của bạn sẽ tốt hơn khi không có họ, ngay cả khi cán cân thanh toán của bạn thâm hụt ngắn hạn.

Thực tế là nhiều công ty cần bỏ bớt khách hàng vì lợi ích của công ty hay vì hạnh phúc cá nhân của người chủ doanh nghiệp.

Tony không có hai vấn đề này. Khách hàng của ông ta cộng tác tốt và sinh lợi. Ông ta chỉ muốn phát triển những lĩnh vực chuyên môn mới và thay đổi bản chất của dự án của ông ta. Khách hàng lớn đó độc chiếm gần hết thời giờ của Tony, và mặc dù ông ta thích công việc này, nhưng ông ta đã làm trong thời gian quá lâu và không còn thách thức hoặc hứng thú nữa.

Nhưng tổng khứ khách hàng không dễ. Không những khó ở chỗ đối mặt với một người và nói: “Tôi không thể kham nổi mối quan hệ với ông nữa”, mà còn sợ tiền không còn vào nhà nữa. Để tránh đối phó trực tiếp với tình huống này, nhiều người tự phá hoại chính mình. Chúng ta tiếp tục làm việc kém. Chúng ta ngừng giao tiếp. Chúng ta tính giá cao và coi thường khách hàng. Cuối cùng, chúng ta có thể thoát khỏi khách hàng này, nhưng chúng ta cũng làm tổn hại đến danh tiếng và tự tin của mình.

Vậy tôi đã đề nghị gì với Tony? Trước hết ông ta hãy đánh giá tình hình. Đây là khó khăn tạm thời hay thực sự là điểm xoay chuyển sự nghiệp? Tất cả chúng ta đôi khi đều cảm thấy nản lòng với khách hàng.

Tiếp theo, ông ta có thực sự đủ trang trải khi bỏ khách hàng lớn này hay không? Cần có thời gian để thiết lập danh nghiệp mới hoặc loại doanh nghiệp mới. Điều gì sắp xảy ra cho đến khi cho đến khi ông ta có đủ khách hàng để thay thế cho thu nhập hiện thời?

Tony không muốn rời bỏ ngành tư vấn; nhưng ông ta

muốn những loại dự án khác. Tôi đề nghị với ông ta rằng ông bắt đầu cố gắng bảo đảm những dự án mới ngay từ bây giờ, nhận ra rằng ông ta có thời gian chuyển tiếp mà ông cần làm việc nhiều giờ hơn và bị kéo theo hai hướng.

Có thể Tony cần mượn nhân viên mới để xử lý khách hàng hoặc hầu hết công việc. Tại sao không phát triển doanh nghiệp thay vì thay đổi nó? Hoặc có thể ông ta phải bán doanh nghiệp tư vấn hiện thời của mình – kể cả hợp đồng với khách hàng lớn thay vì chỉ thay đổi sự tập trung.

Cuối cùng, Tony cảm thấy cần được nghỉ ngơi.

Để tổng khử khách hàng, tôi đề nghị với Tony rằng ông ta ngồi xuống và giải thích cho khách hàng rằng ông đã làm mọi thứ có thể cho họ, rằng ông ta sẽ giúp họ tìm nhà tư vấn khác và giúp định hướng vào người mới, rằng ông ta có thể giúp họ kết thúc mối quan hệ này. Ông ta đã làm điều đó. Nhưng ngay sau đó, Tony giành được nhiều khách hàng mới, nhỏ hơn với những dự án trong lĩnh vực mà ông muốn theo đuổi.

Khuyến khích khách hàng phản nàn

Không có chủ doanh nghiệp nào thích nhận phản nàn từ một khách hàng. Nhưng còn tệ hơn – khi khách hàng không phản nàn.

Dĩ nhiên, thật tuyệt khi tất cả khách hàng đều hoàn toàn thỏa mãn. Nhưng nếu có vài khách hàng của bạn dùng dằng bỏ đi mà không cho bạn biết tại sao, bạn bối rối.

Trong nhiều năm, tôi đã học được rằng một trong những điều tệ nhất có thể xảy ra cho một công ty là khách hàng bất mãn bỏ đi trong im lặng – trong khi vẫn bất mãn. Sự hủy hoại mà những khách hàng này giáng cho công ty tệ hơn nhiều khi họ than phiền trực tiếp với bạn.

Vì những gì họ không nói với bạn, họ sẽ nói với người khác. Các nghiên cứu chứng minh rằng một khách hàng hài lòng thường nói với bốn năm người khác về kinh nghiệm hay của mình, nhưng một khách hàng bất mãn thường nói với trung bình bảy đến chín người khác.

Nếu điều này chưa đủ tệ, những báo cáo về kinh nghiệm tiêu cực có thể ảnh hưởng mạnh gấp hai lần báo cáo tốt lên quyết định mua hàng của một người. Một khách hàng bất mãn trở thành một loại bệnh thương hàn lây lan vì rút bình luận tiêu cực về bạn.

Điều quan trọng khác, một khách hàng không bao giờ bảo với bạn một vấn đề, không bao giờ cho bạn cơ hội để sửa nó. Hãy nói về một người bán hàng của công ty rất bất mãn với tôi. Nếu tôi không cho người quản lý biết, trái táo thối này còn làm nhiều thiệt hại khác. Mặt khác, nếu tôi dành thời giờ và giải quyết phản nàn, người quản lý có thể huấn luyện, tư vấn, hoặc nếu cần, sa thải người bán hàng này để

giảm tổn hại cho danh tiếng của công ty.

Vì vậy thay vì co rúm khi khách hàng phàn nàn, hãy chào đón cơ hội này. Than phiền có thể là một cách hay để cải thiện công ty của bạn và giữ khách hàng suốt đời. Hãy có một cái nhìn tích cực và nghiêm túc về cách mà bạn phản ứng với sự than phiền và tích hợp những điều sau đây vào chương trình phản hồi cho khách hàng:

Than phiền có thể là một cách hay để cải thiện công ty của bạn và giữ khách hàng suốt đời.

1. **Xin lỗi.** Câu nói “Chúng tôi xin lỗi” là một bước quan trọng đầu tiên để cho khách hàng biết bạn quan tâm khi họ có vấn đề.

2. **Đừng sử dụng có “Đó là chính sách công ty.”** Không có cụm từ nào gây chán nản hơn cho khách hàng khi họ được bảo rằng họ không được lắng nghe như một cá nhân. Chính sách duy nhất mà công ty bạn nên có là: “Chúng tôi làm hết mình để giải quyết vấn đề. Chúng tôi muốn khách hàng của chúng tôi hoàn toàn hài lòng.”

3. **Nhận ra than phiền là gì: một cơ hội chứ không phải sự đối đầu.** Chỉ có 20-50% khách hàng có vấn đề sẽ nói với bạn. Những người nói cho bạn cơ hội cải thiện công ty và tạo mối liên kết còn mạnh hơn với họ. Nếu bạn xử lý than phiền tốt, bạn có thể chuyển một khách hàng bất mãn thành một khách hàng suốt đời.

4. **Khuyến khích thông tin phản hồi.** Tạo điều kiện dễ dàng để khách hàng cho bạn biết họ cảm thấy thế nào. Nhiều công ty phát thẻ cho khách hàng để đánh giá dịch vụ và phê bình.

5. Đừng nói sai và hứa cuội. Nhiều công ty gặp rắc rối vì họ sử dụng quảng cáo sai hoặc gây nhầm lẫn hoặc những kỹ thuật bán hàng hấp dẫn khách hàng. Đây là một doanh nghiệp tồi, thường bất hợp pháp, và là một công thức chắc chắn cho sự thất bại.

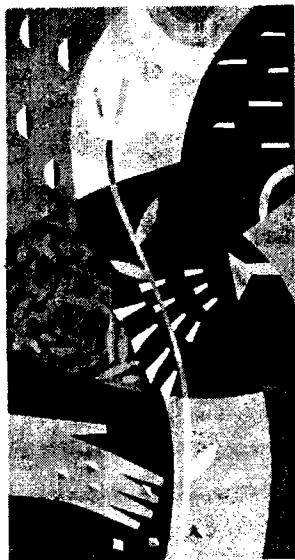
6. Đừng trách khách hàng. “Bạn đặt hàng sai.” “Bạn không theo đúng hướng dẫn.” Ngay cả khi khách hàng không phải luôn luôn đúng, họ luôn tin rằng họ đúng.

Khi bạn trách khách hàng, họ sẽ thấy như một sự tấn công. Tại sao họ trở lại công ty để bị xúc phạm?

7. Giao quyền cho người làm dịch vụ hoặc bán hàng ở tuyến đầu. Bạn của tôi trả lại tám trăm giá 8 đô la cho một cửa hàng và phải nhận ba chứng nhận hoàn tiền. Những chính sách quan liêu của công ty làm mất khách hàng.

8. Đừng keo kiệt. Sửa lỗi là bình thường và cần thiết, đáng làm. Cố gắng tiết kiệm vài đô la nhưng mất khách hàng là khôn từng xu, ngu bạc vạ.

9. Cuối cùng, nhưng quan trọng nhất, hãy nhận lỗi và giải quyết vấn đề. Mỗi doanh nghiệp đều mắc lỗi lầm; bạn cũng vậy thôi. Nên đừng coi phàn nàn là sự tấn công cá nhân. Hãy quyết tâm truy tìm tận gốc vấn đề và sửa vấn đề tốt hơn cho khách hàng. Nếu có gì sai, hãy sửa.



Cơ sở để bán hàng thành công

- **Lắng nghe.** Không có kỹ năng bán hàng nào quan trọng hơn lắng nghe. Một người bán hàng giỏi biết lắng nghe những gì khách hàng muốn – những mối quan tâm và ưu tiên của họ. Người bán hàng muốn bán hàng ngay. Nhưng bằng cách lắng nghe, bạn có thể hiểu rõ hơn cách mà sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn đáp ứng những nhu cầu và kỳ vọng của khách hàng. Nếu một phụ nữ đi mua xe nói bà ta thích lái xe nhanh, hãy tập trung vào công suất xe thay vì vào những đặc tính an toàn.

- **Hỏi những câu hỏi.** Bạn không thể lắng nghe một khách hàng trừ khi bạn làm họ nói. Hãy hỏi những câu hỏi thích hợp để làm họ chú ý: “Bạn thích điều gì trong chiếc xe hiện tại của bạn?” “Cái gì bạn không thích?” “Đặc điểm nào là quan trọng nhất?” đừng hỏi những câu hỏi để xem họ có muốn mua hàng ngay hay không như: “Bạn có sẵn sàng mua xe hôm nay không?”

- **Hãy nói cho họ cái họ được, không phải cái bạn làm.** Khách hàng không muốn biết về công việc kinh doanh của bạn, họ chỉ muốn biết bạn đáp ứng nhu cầu của họ như thế nào. Có một công thức tiếp thị cũ: “bán những lợi ích, không phải đặc tính.”

- **Hãy nhiệt tình về những lợi ích của sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn.** Nhiệt tình thật sự dễ lan truyền. Nếu bạn thật sự tin rằng bạn hiến tặng những thứ thật sự cho khách hàng, bạn có thể là người bán hàng hiệu quả. Mặt khác, nếu bạn không tin vào những gì bạn đang bán, bạn đừng nên bán nó.

- **Đừng hứa cuội.** Khách hàng có một số kinh nghiệm

tôi tệ nhất khi một người bán hàng hứa mà công ty không thể giữ lời. Đúng vậy người bán hàng cố gắng giành được một thương vụ bằng cách nói với khách hàng bất cứ điều gì họ muốn nghe (nhất là khi bạn là một người bán hàng theo hoa hồng), nhưng điều đó chắc chắn làm cho khách hàng bất mãn hoặc thất vọng.

- **Hãy thật thà.** Nói láo không những mất đạo đức mà còn không hợp pháp, đó là cách chắc chắn nhất để mất khách hàng và khách hàng tiềm năng. Ngay cả bạn có thể bị kiện.

- **Hãy so sánh bạn (nhưng không phê bình) với đối thủ cạnh tranh của bạn.** Đúng, tôi biết, sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn tốt hơn nhiều so với đối thủ cạnh tranh của bạn, và họ thật sự không phải là những người tốt. Nhưng tốt hơn hết là bạn nên so sánh những lợi ích và giá trị của công ty bạn với những lợi ích và giá trị với công ty cạnh tranh.

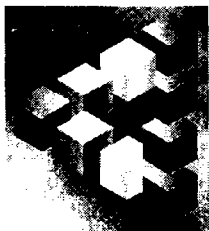
- **Đừng tranh luận.** Bạn sẽ không bao giờ thắng một cuộc tranh luận với khách hàng. Họ sẽ đi chỗ khác ngay. Ngay khi bạn thấy mình đang tranh luận, hãy dừng lại ngay.

- **Đừng làm khách hàng quá tải.** Một vài khách hàng muốn biết mọi thứ về sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn, nhưng đa số không có đủ thời gian hoặc tập trung. Bạn hãy tập trung vào những mặt của sản phẩm hoặc dịch vụ **thích hợp nhất** với khách hàng tiềm năng và vào những **ưu thế cạnh tranh**.

- **Xây dựng những mối quan hệ.** Một trong những nguyên tắc của Rhonda là: “con người giao dịch với con người”. Tất cả chúng ta đều thích giao dịch với người mà

chúng ta thích và tin tưởng. Hãy cân nhắc giá trị suốt đời của một khách hàng, chứ không phải bán hàng một lần. Bạn có thể muốn ít lãi hơn để bắt đầu một mối quan hệ với khách hàng hiện tại. Hãy tìm hiểu về khách hàng của bạn về doanh nghiệp và gia đình của họ. Có một cách mà những doanh nghiệp nhỏ có thể cạnh tranh với những công ty lớn là xây dựng mối quan hệ khách hàng vững chắc.

- **Đừng vội phán xét.** Một người mặc quần jean rách có thể là triệu phú. Một người đàn bà bé nhỏ có thể là giám đốc điều hành của một công ty lớn trong thị trấn. Hãy cẩn thận đừng phán xét người qua bề ngoài. Cũng đừng phán xét khách hàng tiềm năng qua cách cư xử của họ. Bạn có thể nghĩ một người đàn ông hỏi những câu hỏi chi tiết về đặc điểm của một chiếc xe là một người mua hàng nghiêm túc hơn một người đàn bà chỉ hỏi giá, nhưng người đàn bà có thể là người sẵn sàng ký séc.



Chương 10

Lãnh đạo Nhóm của bạn

Tôi muốn làm việc với ai?

Không gì ảnh hưởng đến đời sống công việc hàng ngày của bạn nhiều hơn những người cộng tác với bạn? Nếu bạn đang điều hành doanh nghiệp riêng của mình, hãy cố gắng cộng tác với người mà bạn thích.

Bạn có thể không háo hức làm việc với người khác. Khi tôi khởi nghiệp, tôi nhớ mình đã nói: “Tôi không làm việc cho ai hoặc với ai cả.” Tuy nhiên, theo thời gian, điều đó đã thay đổi.

Ngay cả khi làm việc một mình ngoài nhà, bạn sẽ làm việc với người khác: khách hàng, người bán hàng, nhà tư vấn. Có thể bạn làm việc với họ qua điện thoại hoặc qua email thay vì trực tiếp, nhưng họ có thể làm cho bạn bận rộn hoặc làm gián đoạn một ngày của bạn. Ngay cả bạn có thể thấy mình làm việc với người khác mà bạn không bao giờ coi là cộng sự, như người chăm sóc trẻ sau giờ học chăm sóc con của bạn trong khi bạn làm việc tại nhà.

Đột nhiên bạn phải tốn thời giờ
với cô gái 16 tuổi đeo khoen ở lưỡi,
bàn phải mặc đồ gì cho buổi khiêu vũ.
Điều này xảy ra như thế nào ?

Khi bạn xây dựng và phát triển doanh nghiệp của mình, hãy cân nhắc cẩn thận bạn muốn cộng tác với ai và tại sao. Hãy xem xét những mục tiêu, phong cách làm việc, và những giá trị của họ có phù hợp với của bạn hay không.

Hãy xem xét vài loại người có thể là một phần của đội:

- **Đối tác.** Bạn muốn có người chia sẻ những thăng trầm, từng đồng lãi lỗ? Hãy chọn một đối tác. Tuy nhiên, nên nhớ rằng đối tác cũng sở hữu doanh nghiệp của bạn. Tương lai của các bạn ràng buộc với nhau, ngay cả khi họ chỉ là một đối tác nhỏ. Hãy chắc chắn rằng bạn sẽ mất nhiều thời giờ với một đối tác tiềm năng. Họ có chia sẻ những mục tiêu kinh doanh của bạn không? Hãy thảo một văn bản thỏa thuận và coi lại văn bản này với một luật sư. Có một định nghĩa dứt khoát về trách nhiệm và quyền hạn. Một “sự ly dị” lộn xộn khỏi một doanh nghiệp cũng khó khăn như những kiểu ly dị khác.

- **Nhà đầu tư.** Bạn phải cưới một nhà đầu tư cho cuộc đời doanh nghiệp của bạn, nên phải tiến hành cẩn thận. Bạn có thể cảm thấy may mắn khi được tiền của người khác, nhưng nếu bạn gặp một nhà đầu tư lo sợ, xâm lấn, hoặc kiểm soát, bạn có thể tiếc nuối khi nhận tiền của họ. Họ đã đầu tư vào các ông ty khác trước đây chưa? Nếu có, hãy nói chuyện với những doanh nhân mà họ đã làm việc cùng. Động lực tài chính và kinh doanh của họ là gì? Những mục tiêu của họ có hợp với mục tiêu của bạn không? Họ tham gia tích cực thế nào với công ty mà họ đầu tư vào?

- **Nhân viên.** Trên cơ sở hàng ngày, người mà bạn phải làm việc nhiều nhất là nhân viên của bạn. Ngay cả khi bạn khởi nghiệp như một người chủ duy nhất, khi bạn tăng trưởng bạn cần nhân viên. Bạn sẽ thu lợi nhiều nhất – về

mặt hài lòng và lợi tức – nếu bạn thuê mượn tốt, quản lý khéo léo, giúp nhân viên của bạn phát triển liên tục, và thưởng họ thích hợp.

- **Khách hàng.** Bạn có thể không cảm thấy bạn có rất nhiều lựa chọn khách hàng, nhưng bạn có nhiều sự kiểm soát hơn bạn tưởng. Tập trung vào loại khách hàng bạn sẽ thích thú khi làm việc với những người mang lại cho bạn sự tưởng thưởng tài chính.

- **Một “doanh nghiệp bạn.”** Nguồn tham vấn tốt nhất cho một doanh nhân là một doanh nhân khác. Trong nhiều năm, bạn của tôi Jennifer (một nhà tư vấn quản trị khác) và tôi thường gọi điện cho nhau để bàn về giá, vấn đề khách hàng, các dự án. Nếu bạn có nhiều bạn bè trong kinh doanh, bạn có thể cùng bàn bạc thường xuyên những dự án hiện tại của bạn và những giải pháp tiếp thị và giải quyết những vấn đề bạn gặp phải.

- **Tổ chức của các doanh nhân.** Các nhóm doanh nghiệp là một nguồn lớn của sự hỗ trợ, thông tin, giới thiệu, và đôi khi khách hàng mới. Ngoài những nhóm doanh nhân, hãy tìm kiếm những hiệp hội thương mại. Các thành viên của những nhóm này có thể giúp bạn đối phó với những vấn đề đặc trưng cho ngành của bạn.

- **Người thân.** Nhiều người chọn làm việc với người thân hoặc dựa vào tư vấn và hỗ trợ từ gia đình của họ. Một số doanh nhân may mắn làm việc tốt trên cơ sở này. Nhưng làm việc với người thân đặt ra sự căng thẳng về quan hệ cá nhân và doanh nghiệp. Bất kể được hỗ trợ đến đâu, vợ / chồng và con cái có thể mất kiên nhẫn trong việc lắng nghe những chi tiết nhỏ nhất về công việc của bạn. Và bạn có thực sự báo cho biết khi nào công việc không chạy, vì bạn biết họ sẽ lo âu không?

Từ làm việc đến lãnh đạo

Doanh nghiệp của tôi đang phát triển, và tôi có một thời gian thử thách. Không phải vì tất cả những lý do thông thường như chi phí tăng, thuê mướn nhân viên mới, hoặc phát triển những kênh bán hàng mới. Tôi đang đối phó với tất cả, nhưng những vấn đề này chỉ là một phần so với thách thức thật sự: thuê người khác làm những gì tôi thường làm một mình. Đi từ người thừa hành lên lãnh đạo, từ tay chơi vĩ cầm đầu tiên đến nhạc trưởng là một thách thức thật sự.

Tất cả các doanh nhân đều đối mặt với vấn đề này khi doanh nghiệp mở rộng. Để phát triển doanh nghiệp của bạn, bạn cần phải giao trách nhiệm cho người khác: cho dù đó là những công việc hành chính thông thường, những lần chào hàng quan trọng, hoặc phát triển sản phẩm. Bạn không có thời giờ để làm những chuyện này và hướng dẫn sự phát triển của một công ty tăng trưởng.

Cùng tiến lên thực sự là một thách thức. Sau cùng, chúng ta đã khởi nghiệp và tự phát triển doanh nghiệp của mình. Chúng ta giỏi ở những gì chúng ta làm. Chúng ta tự hào ở những gì chúng ta tạo ra. Cuộc sống của chúng ta luôn bị đe dọa. Và chúng ta hãy đối mặt với điều này, chúng ta là những người có lý trí. Con người tự hào vào công việc của họ – và làm việc tốt – và sợ những người khác không làm việc tốt.

Deborah từng là nhân viên quản lý văn phòng của tôi. Vài năm trước, tôi đã thăng chức cho bà ấy thành Giám đốc tiếp thị học thuật, và tôi thuê người khác làm công việc của Deborah. Bà ấy cũng cảm nhận được cảm giác hài lòng về việc rời bỏ trách nhiệm như tôi từng cảm nhận bây giờ. “Tôi

cảm nhận sự sở hữu đầy cảm xúc về hệ thống mà tôi tạo ra; tôi lo khi thấy người khác làm khác đi.”

Deborah học cách từ bỏ chức vụ quản lý văn phòng để đảm nhiệm chuyên môn tiếp thị như thế nào? Bà ấy chuyển tiếp công việc ra sao? Bà ấy có thể dạy cho tôi điều gì về việc thay đổi vai trò trong một công ty mở rộng ?

Deborah đã khuyên tôi: “Phải nhận ra bạn một sự bối rối nhất định, nhưng đến khi bạn làm việc được và làm việc tốt, bạn phải tập trung vào việc tại sao bạn tạo ra sự thay đổi. Hãy tự nhắc nhở mình rằng bạn không còn làm những việc đó nữa. Và hãy nhớ rằng, nếu bạn không thể tiến lên, bạn sắp mất những nhân viên giỏi.”

Điều quan trọng cần nhớ: nhân viên giỏi bực mình khi bị giám sát và suy đoán liên tục. Nếu tôi muốn – và cần – người giỏi đảm nhiệm một phần công việc của tôi, tôi phải cho phép họ sử dụng bộ não chứ không phải tay. Nếu tôi giao họ việc, tôi sẽ cho phép họ làm điều đó.

Nếu tôi muốn người giỏi đảm nhiệm một phần công việc của tôi, tôi phải cho phép họ sử dụng bộ não chứ không phải tay.

Điều này có nghĩa là tôi phải học cách an tâm – an tâm hơn mình nghĩ – khi nhân viên làm khác mình. Tôi không muốn ám chỉ là tệ hơn, chỉ khác thôi. Hơn nữa, không phải chỉ có cách của tôi là đúng.

Dĩ nhiên, điều này không có nghĩa là bạn giao hết việc cho nhân viên. Bạn phải huấn luyện nhân viên ở những nhiệm vụ cụ thể. Họ phải biết những tiêu chuẩn mà bạn muốn duy trì, những phương pháp bạn cần họ áp dụng, và

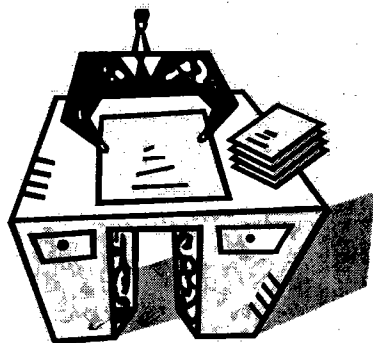
tâm quan trọng và mục đích của công việc. Họ phải được truyền đạt về những chi tiết thích hợp như tài chính và hạn chót.

Đặt ra giới hạn là điều tốt: thời gian biểu để kiểm tra và phản hồi, nhất là khi nhân viên vừa học việc. Và cho họ biết những quyết định nào cần sự chấp thuận của bạn.

Rồi bạn phải để họ làm công việc của họ. Quan trọng nhất là để họ biết họ được giao trách nhiệm vì bạn biết họ có thể đảm nhiệm, chứ không phải vì họ là người nhiệt tình. Đa số mọi người đều muốn chứng minh rằng họ đáng tin cậy.

Cũng phải lịch sự với chính mình. Nên nhớ rằng bạn đang học một nhiệm vụ mới: làm thế nào để lãnh đạo một tổ chức đang phát triển. Bạn đang chuyển tiếp - từ người làm việc đến người lãnh đạo - tất cả sự chuyển tiếp cần thời gian.

Cuối cùng, hãy nhận ra rằng, bạn vẫn là sếp. Bạn là người đặt ra tầm nhìn, lãnh đạo, và những tiêu chuẩn chung của công ty bạn. Bạn vẫn còn trách nhiệm.



Cẩm nang tìm đúng những nhà tư vấn

Khi bạn sắp khởi nghiệp, mọi người tư vấn cho bạn. Sheldon – người em vợ thất nghiệp của bạn, người thất bại trong mọi chuyện, bây giờ đột nhiên, là một chuyên gia kinh tế, góp ý trong một cuộc họp mặt gia đình: “Anh biết điều nên làm là hạ giá bán phân nửa khách hàng sẽ đến. Đúng. Khách hàng đến nhưng tiền lãi ra đi.”

Những lời tư vấn tự nguyện bay đến không ngừng khi doanh nghiệp của bạn phát triển. Trên thực tế, loại tư vấn này càng làm rối thêm. Hãy hỏi lãnh đạo của bất kỳ công ty nào trong số 500 công ty lớn nhất thế giới, họ sẽ kể cho bạn hàng tá đề nghị từ cổ đông, nhà phân tích thị trường, người ngồi ghế bên cạnh trên máy bay.

Hãy nhớ lời tư vấn nào nên lắng nghe và lời tư vấn nào nên bỏ qua:

- **Các doanh nhân kinh nghiệm trong nghề.** Hãy lắng nghe những người này! Những doanh nhân tập sự thường tin rằng họ hiểu rõ ngành nghề hơn những người ở quá lâu trong thương trường. Vì những người hủ lậu này quá u mê không thể hình dung ra những thay đổi trên thị trường, ngành, hoặc một số phương diện cần chớp thời cơ, đúng không? Đúng và không đúng. Thực tế một ngành không dễ dàng thay đổi qua một đêm. Nên hãy lắng nghe thật kỹ cho dù bạn không theo đúng từng lời của họ.

- **Những nhà đầu tư tiềm năng.** Vài năm trước, khi tôi gom tiền cho một doanh nghiệp và tham dự hàng loạt cuộc gặp gỡ với nhiều nhà đầu tư mạo hiểm khác nhau. Mỗi nhà đầu tư đều biết ngay cơ sở để tạo nên một doanh nghiệp thành công, và cơ sở của mỗi người hoàn toàn khác nhau. Với

mỗi nhà đầu tư tiềm năng, hãy lắng nghe cẩn thận để lượm lặt những kiến thức nào có giá trị, gặt đầu khi họ nói, và khi bạn rời khỏi phòng họp, hãy cân nhắc những lời tư vấn của họ với kiến thức của bạn. Không phải người giàu nào cũng có kiến thức tốt hơn bạn.

Khách hàng có thể cho bạn những ý tưởng về những sản phẩm hoặc dịch vụ mới. Hãy yêu cầu thông tin phản hồi của họ.

- **Nhà đầu tư.** Trên thực tế, những nhà đầu tư của bạn là những đối tác của bạn, nên những lời tư vấn của họ phải được cân nhắc nghiêm túc. Trong vài trường hợp họ chỉ huy. Nhưng với những nhà đầu tư, quá trình cho và nhận tư vấn phải là quá trình hai chiều. Phần của bạn là giúp những nhà đầu tư hiểu rõ về doanh nghiệp của bạn để khi họ đưa ra đề nghị, họ đã được thông tin và chỉ dẫn tốt.

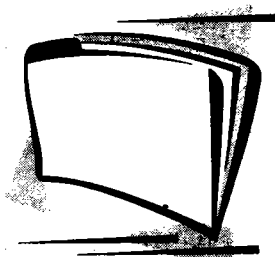
- **Khách hàng.** Bạn nên lắng nghe khách hàng của bạn vì họ là những người quyết định bạn có ở trong thương trường được không. Rất dễ bỏ qua tư vấn của khách hàng vì nó thường đến dưới dạng lời than phiền. Thay vì quên, hãy tìm cách thu thập thật nhiều kiến thức và đề nghị từ khách hàng trong những tình huống tích cực. Khách hàng có thể cho bạn những ý tưởng về những sản phẩm hoặc dịch vụ mới. Hãy yêu cầu thông tin phản hồi của họ.

- **Nhân viên.** Nhân viên của bạn có thể đưa ra nhiều kiến thức và tư vấn cho công ty bạn. Hãy hỏi họ những lời tư vấn và ý tưởng; lắng nghe cẩn thận. Khi có thể hãy hành động theo đề nghị của họ. Rõ ràng, không phải tất cả các ý tưởng đều khả thi. Cơ bản là tạo ra một môi trường mà nhân viên biết rằng lời tư vấn của họ được chào đón, đánh giá cao,

và được lắng nghe cẩn thận. Nhân viên thường biết những chi tiết và tính phức tạp của một số vấn đề tốt hơn ông chủ.

- **Ban giám đốc và các thành viên tư vấn.** Các thành viên ban giám đốc của một tập đoàn có quyền hợp pháp với công ty, nên những quyết định của họ phải được tuân theo. Điều đó có nghĩa là bạn phải tuân theo những lời tư vấn và quan tâm của ban lãnh đạo. Những ủy ban tư vấn được thành lập đặc biệt để có được sự tư vấn từ những người mà bạn kính trọng. Bạn yêu cầu những người này dành thời gian cho bạn và tên của họ cho công ty của bạn. Nên hãy lắng nghe lời tư vấn của họ.

- **Bạn bè và gia đình.** Những người gần gũi nhất với bạn có những động lực và nỗi sợ riêng của họ khi họ tư vấn cho bạn. Khi vợ/ chồng bạn đề nghị rằng bạn sẽ làm việc có năng suất hơn nếu bạn không làm việc trong phòng khách, họ có thể chỉ muốn bạn dọn đồ ra khỏi phòng của họ. Khi mẹ của bạn đề nghị đã đến lúc bạn nên đóng cửa doanh nghiệp và tìm một việc làm, có thể bà không vui khi thấy bạn vật lộn với công việc kinh doanh. Hãy cẩn thận – và lịch sự – trong cách bạn đáp ứng với những lời tư vấn từ bạn bè hoặc người thân. Bạn có thể chỉ nhận lời tư vấn trên những vấn đề cụ thể (“Tôi có nên mặc bộ đồ này để dự họp hay không?”) thay vì hỏi họ những câu hỏi mở (“Bạn có nghĩ tôi làm đúng không?”).



Tôi xoay sở bằng sự giúp đỡ nhỏ từ bạn bè

Khi tôi cân nhắc những gì tôi phải cảm ơn, tôi bắt đầu với gia đình, bạn bè, và sức khỏe tốt của tôi. Nhưng ở đâu đó trên đầu danh sách là những người mà tôi nhận được sự hướng dẫn trong kinh doanh và nghề nghiệp của tôi. Đa số đều là những người quen thân, nhưng đối với hai công ty của tôi, tôi thành lập “những ủy ban cố vấn.”

Một nhóm những nhà tư vấn là một trong những tài sản có giá trị nhất mà một doanh nhân có được. Họ mang đến kinh nghiệm, kỹ năng, mối liên hệ. Một lợi ích thêm là đa số thành viên của ủy ban cố vấn của tôi đều trở thành bạn thân của tôi.

Dĩ nhiên, hầu hết mọi người thích ý tưởng về một ủy ban cố vấn, nhưng không biết làm thế nào để thành lập – hỏi ai, hỏi họ cái gì, làm thế nào để tưởng thưởng cho họ.

Trước tiên, hãy phân biệt sự khác nhau giữa một ủy ban cố vấn và ban giám đốc. Ban giám đốc là một thực thể pháp nhân, có trách nhiệm và nghĩa vụ pháp lý. Bạn phải rất cẩn thận trong việc chọn thành viên ban giám đốc vì họ kiểm soát công ty của bạn. Nếu bạn có những nhà đầu tư, đặc biệt là những nhà đầu tư mạo hiểm, họ chờ đợi vào ban giám đốc.

Ngược lại Ủy ban cố vấn lại thân mật. Những người cố vấn không có quyền pháp lý và không có trách nhiệm. Vì ủy ban này thân mật, không có nguyên tắc định sẵn, như bao lâu họ họp một lần, phải có bao nhiêu người, và v.v... Bạn có thể bố trí ủy ban cố vấn để đáp ứng những nhu cầu và lịch làm việc của bạn.

Một nhóm những nhà tư vấn là một trong những tài sản có giá trị nhất mà một doanh nhân có được. Họ mang đến kinh nghiệm, kỹ năng, mối liên hệ.

Trên thực tế, ủy ban cố vấn của bạn có thể rất thân mật, ngay cả bạn không cần phải gọi là ủy ban. Bạn có thể chỉ có vài người đồng ý cho bạn tham khảo ý kiến. Nhưng tôi thấy rằng thành lập một thực thể chính thức sẽ tạo ra mối liên kết gắn gũi hơn giữa bạn và các cố vấn. Nếu bạn hỏi đúng người, họ sẽ xem xét lời yêu cầu của bạn cẩn thận trước khi chấp nhận, và khi họ làm, họ sẽ làm nghiêm túc và cam kết hơn với sự thành công của bạn.

Bạn nên hỏi ai? Trước hết, những người bạn kính trọng. Vị trí của những người cố vấn là tư vấn. Nên hãy tìm những người có sự phán xét tốt, kinh nghiệm, khôn ngoan. Dĩ nhiên, lý tưởng nhất là bạn phải tìm những người khôn ngoan cũng là những doanh nhân dày dạn hoặc từ ngành của bạn. Hãy cẩn thận khi chọn những nhà đầu tư tiềm năng. Họ có thể là một nguồn tư vấn tuyệt vời và có thể có tiền, nhưng nếu sau đó họ chọn không đầu tư, vì lý do nào đó, họ có thể gửi những thông điệp tiêu cực cho những nhà đầu tư tiềm năng khác. Tôi rất thận trọng trong việc hỏi những khách hàng tiềm năng, nhân viên, hoặc đối thủ cạnh tranh.

Bạn không cần nhiều cố vấn; trên thực tế tôi không bao giờ có hơn năm hoặc sáu cố vấn. Và bạn không hỏi tất cả mọi người cùng một lúc. Bạn có thể tăng thêm cố vấn khi bạn tiến bộ.

Bao lâu bạn gặp họ một lần? Có thể không bao giờ. Với một công ty, tôi chưa bao giờ tổ chức cuộc họp của ủy ban cố

vấn của tôi. Tôi chỉ gọi điện cho từng người khi tôi có mối quan tâm nào đó. Một thành viên giúp tôi xây dựng báo cáo tài chính, một người khác giúp tôi định hình kế hoạch tiếp thị, một người khác giới thiệu tôi với những mối liên hệ cần thiết và những hội nghị cần tham gia. Tất cả đều đã đọc kế hoạch kinh doanh của tôi, cung cấp cho tôi những kiến thức thực tế, và trả lời điện thoại khi tôi cần.

Tôi cẩn thận không gọi họ nhiều quá. Những người cố vấn thường không ký hợp đồng làm việc. Tôi báo cáo tình hình công ty với họ, gửi họ email, thông báo, và mời họ dự những sự kiện của công ty. Tôi dùng bữa trưa với từng người trong số họ khoảng ba tháng một lần. Nhưng tôi tôn trọng thời gian của họ.

Bạn trả cho họ cái gì? Không phải tiền mặt. Hầu hết người làm cố vấn không lấy đồng tiền làm động lực; Họ được động viên giúp bạn thành công. Đối với những doanh nghiệp phát triển nhanh, cấp cho các thành viên cố vấn cổ phiếu là thích hợp nhất. Bằng cách đó, họ chia sẻ thành công cuối cùng với bạn. Dĩ nhiên, các cố vấn của bạn phải được những món quà như áo thun, viết, phích cà phê.

Xây dựng một công ty có thể là một công việc đơn độc. Bạn sẽ thấy những thành viên của ủy ban cố vấn là một nguồn giúp đỡ và an ủi lớn. Họ có thể cho bạn sự hướng dẫn, mối liên hệ, tình bạn. Bạn hãy cảm ơn từng người cố vấn của bạn trong quá khứ và hiện tại.



Những lời khuyên về đối tác

Trước khi tham gia vào công ty, hãy chắc chắn rằng bạn đã quan tâm đến những điều sau đây:

- **Thảo một hợp đồng đối tác hợp pháp.** Dứt khoát về sự phân chia quyền sở hữu, quyền ra quyết định, việc giải quyết tranh chấp. Nếu công ty bạn được tổ chức như một công ty trách nhiệm hữu hạn, hãy phân định rõ lãi và lỗ được phân phối ra sao.

- **Thảo một hợp đồng mua/ bán.** Với sự giúp đỡ của một luật sư, hãy hình dung ra quyền sở hữu được chuyển giao như thế nào, nếu một bên muốn rời bỏ hoặc mua lại bên kia, hoặc có điều gì xảy ra cho một bên. Điều này **tối quan trọng**. Hãy quyết định bạn xử lý ra sao nếu quan hệ cá nhân rạn nứt.

- **Cùng làm rõ những mục tiêu cá nhân và công ty của bạn.** Mặc dù những điều này thay đổi theo thời gian, nhưng điều quan trọng là phải ngồi lại và quyết định kích cỡ mà bạn muốn công ty đạt đến, những loại sản phẩm và dịch vụ nào bạn muốn phục vụ, bạn muốn công ty làm ra bao nhiêu tiền, bạn dành ra bao nhiêu cho sự tăng trưởng công ty. Hãy chắc chắn rằng các bạn cùng chia sẻ tầm nhìn và mục tiêu cho công ty.

- **Phát triển một kế hoạch kinh doanh nội bộ.** Hãy cùng nhau thảo ra một kế hoạch kinh doanh để sử dụng nội bộ, lập dự án cho thời gian ít nhất là 3-5 năm. Điều này giúp làm rõ rằng các bạn có ý tưởng chung về công ty và hiểu biết về chiến lược, hoạt động, và ưu tiên của công ty.

- **Phân chia trách nhiệm.** Mặc dù các đối tác có thể muốn cùng nhau làm việc trên mọi vấn đề trong thời gian

vài tháng của một doanh nghiệp, theo thời gian, mỗi đối tác có những lĩnh vực trách nhiệm riêng chính. Hãy làm rõ ai chịu trách nhiệm và có quyền hạn trong phương diện nào của công ty.

- **Thiết lập những cuộc họp công ty thường xuyên.**

Một khi doanh nghiệp đã được thành lập và hoạt động, sẽ khó tìm ra thời gian để truyền đạt thông tin cho nhau thường xuyên, nhưng đó là điều tối quan trọng để thành công. Lập ra những cuộc họp định kỳ thường xuyên để bàn về công việc và phải chắc chắn rằng mọi người trong công ty đều được truyền đạt thông tin.

- **Hãy lịch sự.** Hãy nói “vui lòng” và “cám ơn” và “tôi đánh giá cao.” Đối tác là một người rất thích được cảm ơn. Hãy lịch sự để hoạt động hàng ngày dễ chịu hơn.

Làm việc với bạn bè

Làm việc với bạn bè có thể thú vị, kinh nghiệm thành công cao vì bạn biết, tin tưởng, và tôn trọng lẫn nhau. Nhưng làm việc với bạn bè luôn luôn đòi hỏi sự tinh tế. Bạn có thể thấy mỗi người nhìn quan hệ với những góc độ khác nhau. Mặc dù bạn có thể nghĩ họ đánh giá cao công việc mà bạn cùng hợp tác với họ, nhưng họ lại nghĩ họ đang giúp bạn. Nếu việc làm của họ không thỏa mãn, rất khó phân nân.

Hãy thận trọng hơn khi làm việc với một người bạn:

- **Hãy chuyên nghiệp trong cách cư xử của bạn và thiết lập một mối quan hệ khách hàng/ nhà tư vấn ngay từ lúc bắt đầu.** Hãy xác định rõ ràng rằng thời gian làm việc là làm việc; thời gian xã giao là xã giao. Đừng lẫn lộn hai điều này trong khi gọi điện thoại hoặc họp.

- **Xác định rõ chi phí, thời gian biểu, và kỳ vọng.** Hãy ký một thỏa thuận hoặc văn bản quy tắc. Ai trả chi phí? Càng thẳng thắn, càng ít hiểu lầm có thể làm căng thẳng mối quan hệ của bạn.

- **Nếu một người bạn làm việc miễn phí cho bạn, trước hết hãy xác định họ làm cho bạn trên cơ sở không giới hạn thời gian hay có kỳ hạn.** Không yêu cầu – hoặc cho phép – một người bạn làm việc miễn phí cho bạn nếu bạn có thời gian biểu khác khe. Bắt buộc họ phải nhận thù lao, tuy thấp, vì bạn yêu cầu họ đáp ứng thời gian, và hạn chót rõ ràng.

- **Truyền đạt thông tin cho nhau trong suốt dự án.** Xác định khi nào và ở đâu các bạn sẽ cùng làm việc – ngày hay đêm, ở nhà hay văn phòng. Cho dù bạn có thói quen nói chuyện với người bạn lúc 11 giờ đêm, họ vẫn có thể không

muốn bàn công việc vào giờ đó.

- **Nếu bạn có đủ tiền, hãy trả tiền cho bạn của bạn thường xuyên.** Nếu bạn không thể và bạn đã thuê bạn của bạn vì mức chi trả đặc biệt mà họ đề nghị với bạn.

- **Hãy trả tiền cho người bạn đúng lúc.** Nếu bạn thiếu tiền bạn của bạn, điều này có thể gây căng thẳng cho quan hệ cá nhân của bạn.



Người nhà cả?

“Em họ của tôi đang tìm việc.”

Những từ ngữ khủng khiếp? Không phải với tôi. Mặc dù đa số chủ công ty đều sợ ý tưởng thuê mượn họ hàng, nhưng tôi lại có kinh nghiệm tốt với sự ưu đãi dành cho họ hàng.

Đừng cho rằng tôi sai, việc thuê mượn họ hàng cần sự khéo léo. Sự cãi vã trong gia đình có thể bị mang ra nơi làm việc. Những nhân viên khác cảm thấy rằng một người họ hàng được đối xử đặc biệt, và nhiều vấn đề sẽ nảy sinh. Kết quả là hầu hết công ty đều công nhận những chính sách chống lại sự thuê mượn hơn một người trong gia đình.

Những cũng có mặt khác: những nhân viên giỏi thường có họ hàng giỏi. Cứ theo nguyên tắc là bạn không bao giờ thuê mượn họ hàng của người khác bạn sẽ không thuê được nhân viên giỏi. Sau cùng, nếu bạn có một nhân viên có thói quen làm việc tốt và thông minh, tại sao bạn không muốn thuê em của anh ta có cùng phẩm chất?

Dĩ nhiên, cũng như với những quyết định thuê mượn nào, bạn cũng phải sử dụng sự phán xét tốt khi thuê họ hàng. Trên thực tế, tôi có khuynh hướng áp dụng những tiêu chuẩn cao hơn khi đối phó với những thành viên gia đình, nhất là của tôi. Đây là vài điều nên nhớ:

- **Đừng thuê họ hàng của người khác chỉ vì họ cần việc.** Bạn đang điều hành một doanh nghiệp, không phải một cơ quan dịch vụ xã hội.

- **Hãy hỏi những câu hỏi chi tiết, cụ thể về năng lực chuyên môn của họ hàng trước khi bạn đồng ý phỏng vấn họ.** Người ta hiếm khi xét kỹ họ hàng của mình, nhất là con cái của họ. Họ có thể nói: “Nó là chàng trai tuyệt

vời” hay “Con bé đó rất thông minh.” Điều đó không nói cho bạn biết họ có kinh nghiệm làm việc hoặc tập huấn thích hợp hay không. Và luôn luôn bỏ sót: “Tôi không rõ Chris có đủ kỹ năng vì tính mà chúng ta cần hay không.”

- **Đừng để họ hàng báo cáo cho nhau hoặc làm việc quá gần nhau.** Khi anh chị em làm việc cho cùng công ty trong những khu vực khác nhau, nhưng nếu họ làm việc cùng nhau trên cùng dự án, bạn có thể gặp những vấn đề gia đình xưa cũ. Nếu có gì sai, bạn cũng đừng ngạc nhiên khi nghe: “Anh ấy đã làm rồi” “Không, cô ấy đã làm chuyện đó rồi mà.”

- **Thận trọng khi thuê mướn vợ chồng!** Những cặp vợ chồng cùng làm việc cho thấy nhiều khó khăn. Có những vấn đề hậu cần, như nghỉ hè hay những vấn đề gia đình khẩn cấp làm cho bạn thiếu người gấp đôi, và những vấn đề cư xử: một nhân viên tuyệt vời có thể thay đổi đột ngột khi có vợ/ chồng bên cạnh. Trong một công ty mới hoặc nhỏ, để hai người trụ cột nuôi cả gia đình làm việc trong cùng công ty đặt ra nhiều sức ép cho gia đình và ngân sách của họ, cũng có nghĩa là nhiều sức ép cho bạn.

- **Cẩn thận khi làm việc với vợ/ chồng bạn.** Có những doanh nghiệp có vợ và chồng làm việc thành công bên nhau suốt ngày. Nhưng cũng có nhiều khách hàng mà doanh nghiệp và mối quan hệ của họ (hoặc cả hai) kết thúc trong tan vỡ. Hãy cẩn thận!

- **Hãy cứng rắn với họ hàng của bạn.** Tôi không bảo thủ khi nghĩ rằng con (cháu) của sếp phải làm việc bằng sức lao động của họ là điều tốt, và cũng tốt cho các nhân viên khác khi biết rằng em của xếp không đi xe miễn phí. Trước khi bạn thuê mướn họ hàng, hãy biết chắc rằng họ phải tự

chứng minh mình và sẽ được xét với tiêu chuẩn cao nhất. Và không bao giờ kiểm soát trực tiếp họ hàng của bạn.

Nhưng dù sao cũng đừng bao giờ chơi theo cách riêng của mình. Phải chắc chắn rằng qui tắc được áp dụng cho tất cả – nhân viên phải làm việc tốt. Nếu không sẽ bị đuổi việc. Ngay cả mẹ của bạn.

Sẵn sàng thuê mượn những người khác

Các doanh nhân thích lãnh trách nhiệm. Bạn không khởi nghiệp để người khác ra lệnh; chắc chắn tôi cũng vậy. Nhưng nếu bạn muốn doanh nghiệp phát triển, bạn phải thuê người khác. Nếu bạn muốn nhân viên có năng suất và động lực, bạn phải cho phép họ có sự kiểm soát nào đó. Bạn không thể luôn luôn chỉ huy.

Mặc dù rất khó làm quen với ý tưởng để người khác ra quyết định trong công ty của bạn, nhưng vấn đề sẽ rắc rối hơn vì nhiều doanh nhân không phải lúc nào cũng là một gương mẫu tích cực của một nhà quản lý giỏi. Rất nhiều ông chủ dở thành ông chủ giỏi.

Chúng ta mất nhiều thời gian học để trở thành ông chủ giỏi. Chúng ta có thể giỏi ở những gì chúng ta làm, nhưng làm chủ không phải là một kỹ năng tự nhiên.

Khái niệm xưa cũ về ông chủ là ra lệnh và những người khác tuân theo. Nếu chúng ta thực thà, ý tưởng này có thể vẫn hấp dẫn chúng ta. Nhiều doanh nhân muốn những nhân viên khác với ý tưởng là họ sẽ làm nhiều công việc dơ bẩn mà các doanh nhân không có thời gian làm. Họ có thêm tay, chứ không thêm chất xám.

Nếu chúng ta muốn công ty của mình phát triển, chúng ta cần thêm chất xám, bất kể chúng ta thông minh đến đâu. Nên chúng ta phải cho phép nhân viên của mình tư duy, chứ không phải chỉ thực hiện nhiệm vụ. Điều này đòi hỏi sự lãnh đạo, chứ không phải chỉ quản lý. Vậy làm thế nào để chúng ta trở thành lãnh đạo chứ không phải chỉ là những nhà quản lý?

Chúng ta mất nhiều thời gian học để trở thành ông chủ giỏi. Chúng ta có thể giỏi ở những gì chúng ta làm, nhưng làm chủ không phải là một kỹ năng tự nhiên.

Đầu tiên, điều này có vẻ rõ ràng, cứ thuê mướn. Sẽ dễ dàng hơn để trở thành cha mẹ giỏi khi có con cái giỏi, lại còn dễ hơn nữa để trở thành ông chủ giỏi khi có nhân viên giỏi. Bạn không thể chọn con cái, nhưng bạn có thể chọn nhân viên. Dưới sức ép của công việc, chúng ta thường thuê mướn người dễ kiếm, nhưng bạn sẽ tin tưởng hơn khi chia sẻ quyền lực với những người mà bạn cho là có năng lực và đáng tin cậy.

Tiếp theo, đừng bao giờ giao trách nhiệm cho ai và không trao quyền. Nếu bạn sắp cho họ một công việc, hãy cho phép họ làm điều đó; đừng để họ cứ quay lại hỏi bạn về các quyết định. Điều này có nghĩa là bạn phải học cách thoả mái với những người ra vài quyết định khác với bạn. Hãy biết cách nhận ra rằng một số quyết định không những khác mà còn sai. Không phải mọi thứ theo cách của bạn là duy nhất đúng.

Tuy nhiên, đôi khi các nhân viên thực sự ra quyết định sai. Một ông chủ tốt xử lý điều này như thế nào? Họ sẽ dùng thời giờ để cho nhân viên này biết tại sao một quyết định sai và làm thế nào để tránh lần sau thay vì bới móc chuyện cũ và tìm cách trách mắng. Và họ sẽ sáng ra. Tất cả chúng ta đều có những quyết định sai.

Nhiều ông chủ phát thông tin cũng nhỏ giọt như phần thưởng. Kết quả là, nhân viên không có đủ dữ kiện để làm việc tốt. Bạn không thể chỉ giao khoán công việc cho người

khác; bạn phải ngồi xuống và dành đủ thời giờ để cho họ biết tất cả những chi tiết thích hợp: mục đích của dự án, áp lực của khách hàng, hạn chót hoàn thành công việc, ngân sách. Hãy cho họ biết giới hạn của họ: họ có thể đối phó trực tiếp với khách hàng hay không? Họ có thể xử lý bao nhiêu mà không cần tham vấn bạn? Hãy rõ ràng về tầm quan trọng và ưu tiên của từng công việc.

Quan trọng nhất, hãy cho họ biết họ được giao trách nhiệm vì bạn biết họ có thể đảm đương việc đó, chứ không phải chỉ vì họ là một người nhiệt tình. Đa số mọi người đều cố gắng sống theo niềm tin họ thể hiện.

Cuối cùng, phải biết rằng mặc dù bạn muốn là một ông chủ tốt, nhưng bạn vẫn là ông chủ. Bạn là người đặt ra tầm nhìn chung, phương hướng, và những tiêu chuẩn của công ty bạn. Các tổ chức cần lãnh đạo, và nhân viên sẽ tôn trọng nếu lãnh đạo cũng tôn trọng họ.

Xây dựng một nhóm nhân viên ảo

Bạn có làm việc một mình không? Nếu có, bạn có thể tung hứng nhiều công việc cùng lúc. Phút đầu bạn làm giám đốc tiếp thị, tiếp theo bạn làm chuyên gia vi tính, kể đến bạn chịu trách nhiệm cho công việc kế toán.

Hãy nhập tâm. Chỉ vì bạn có một doanh nghiệp nhỏ, ngay cả doanh nghiệp một người, không có nghĩa là bạn không thể có nhân viên hoàn toàn chịu sự sai khiến của bạn. Hãy cân nhắc việc đặt hàng cung ứng. Tôi đã làm việc đơn độc mười bốn năm và trong thời gian đó, tôi đã tìm cách xây dựng một cơ sở hạ tầng những nhà tư vấn và chuyên môn làm việc theo đặt hàng cung ứng để hỗ trợ cho tôi.

Đừng làm việc đơn độc. Hãy tìm những nhà chuyên môn, trợ lý và tư vấn có năng lực và đối xử với họ như nhân viên ảo của bạn. Thế là bây giờ bạn là một giám đốc điều hành của một nhóm lớn.

Đây là cách để xây dựng một nhóm nhân viên ảo:

1. Nhận ra những nhiệm vụ then chốt bạn cần phải đề cập. Trên đầu của danh sách này là kế toán và sổ sách. Kế tiếp, bạn có thể cần sự giúp đỡ của công nghệ, và bạn có thể thông minh để tìm người giúp bạn về tiếp thị, dĩ nhiên nên tìm một luật sư giỏi. Nếu bạn quá bận rộn, bạn có thể cần người chạy việc lật vạt hoặc gửi thư.

2. Đánh giá xem vài “vị trí” có thể là công ty thay vì cá nhân. Ví dụ, tôi khuyến cáo mua sự hỗ trợ công nghệ nâng cấp cho hầu hết các phần mềm của bạn, nhất là cho những tháng đầu hay những năm đầu. Bằng cách này, sự hỗ trợ công nghệ của các công ty trở thành chuyên gia công nghệ nội bộ của bạn.

3. Thu nhận những người cung cấp dịch vụ. Phỏng vấn nhiều người cung cấp dịch vụ tiềm năng như là bạn phỏng vấn người xin việc – bàn về chi phí, dịch vụ, và công việc. Thiết lập mạng lưới với các doanh nghiệp khác để có được những đề nghị cho những nhà cung cấp dịch vụ thích hợp và xuất sắc.

4. Lưu giữ danh sách điện thoại của nhân viên ảo. Liệt kê những nhà cung cấp của bạn trước khi bạn cần họ. Nếu có thể giao cho họ những nhiệm vụ nhỏ trước khi giao những dự án lớn.

5. Phải biết rằng điều này tốn tiền. Chắc chắn, bạn phải trả cho những nhà cung cấp dịch vụ này cho công việc của họ. Nhưng bạn hãy ngồi lại và cân nhắc xem thời giờ bạn dùng để làm việc với nhiều khách hàng hơn hay làm việc một mình bạn sẽ tốt hơn.

Hai có luôn luôn tốt hơn một không?

Những công ty nhỏ thường được gọi là doanh nghiệp gia đình. Mặc dù thuật ngữ đó có thể gợi lên một bức tranh của một cặp vợ chồng làm việc hạnh phúc bên nhau, nhưng thực tế là điều hành một công ty với vợ/ chồng hoặc đối tác có thể gây căng thẳng cho doanh nghiệp lẫn mối quan hệ. Hãy từng bước cải thiện cơ hội thành công của bạn.

Hãy hiểu thấu đáo những điều dưới đây :

- **An ninh tài chính.** Thu nhập gia đình bạn phụ thuộc hoàn toàn vào một doanh nghiệp. Là một gia đình, bạn có thể có sự ổn định tài chính mạnh hơn khi mỗi người có thu nhập từ những nguồn khác nhau.

- **Thời gian nghỉ.** Có thể khó cho cả hai khi nghỉ hè hoặc các kỳ nghỉ khác. Trong trường hợp có chuyện khẩn cấp trong gia đình, ai sẽ lo cho công ty?

- **Ảnh hưởng đến nhân viên khác.** Một vài nhân viên sẽ báo với bạn khi vợ/ chồng bạn làm xáo trộn tài khoản hoặc phật lòng khách hàng. Bạn và nhân viên của bạn đều muốn bảo vệ mối quan hệ của bạn, đôi khi với giá của một doanh nghiệp.

- **Không có khả năng thoát khỏi vấn đề.** Bạn sẽ nói gì trong bữa ăn chiều? Hoặc vào những ngày nghỉ hiếm hoi? Đa số chúng ta đều muốn một cuộc sống gia đình để tạo ra sự nghỉ ngơi sau giờ làm việc nhưng công việc có thể thay đổi cuộc sống của chúng ta.

Phát triển một văn bản thỏa thuận với đối tác bao gồm những điều khoản về:

- **Quyền sở hữu.** Hãy dứt khoát về chuyện ai sẽ sở hữu

bao nhiêu phần trăm công ty. Hãy hiểu sự phân chia pháp lý và thuế cũng như những phương diện nhạy cảm của sự chia sẻ hợp pháp doanh nghiệp.

- **Ra quyết định.** Hãy bàn và vạch ra lĩnh vực trách nhiệm và quyền ra quyết định của từng người. Ai có tiếng nói cuối cùng?

- **Sự kiện bất ngờ.** Điều gì sẽ xảy ra nếu mối quan hệ sụp đổ? Nếu cần, đối tác nào sẽ rời công ty? Giá trị sẽ được quyết định và phân phối ra sao? Nếu các bạn đã cưới (hoặc sống chung), hãy hiểu luật ly dị có thể ảnh hưởng đến tương lai doanh nghiệp của bạn ra sao. Trong tình trạng tài sản chung, bạn có thể phải bán hoặc đóng cửa doanh nghiệp để chia tài sản.

- **Tình trạng nhân viên.** Vạch ra những phương thức “việc làm” cho vợ/ chồng, như tiền lương, thời gian nghỉ, khả năng bỏ việc. Điều này đặc biệt quan trọng nếu một người vợ/ chồng là người “làm giúp”. Họ có thể nghỉ bất cứ lúc nào hay phải đi làm mỗi ngày?

Thuê người nhân viên đầu tiên

Nhiều năm trong thương trường, tôi đã làm việc một mình. Nhưng một trong những quyết định tốt nhất mà tôi ra là thuê người nhân viên đầu tiên của mình.

Thuê người nhân viên đầu tiên là một thách thức về tài chính, hậu cần và tâm lý. Nhưng một câu hỏi mà tôi thường hỏi những người tự làm chủ trong nhiều năm là: “Bạn tạo ra một doanh nghiệp hay bạn tạo ra một thu nhập?”

Bây giờ không có gì sai với việc xây dựng một doanh nghiệp tạo ra thu nhập cá nhân; đại đa số doanh nhân đang làm điều đó. Nhưng ở vài điểm, bạn có thể quyết định muốn xây dựng một công ty nhân bội giá trị và kiến thức của bạn, tạo ra một số điều có giá trị. Giá trị đó là nhận sự giúp đỡ.

Làm thế nào bạn biết được đã đến lúc phải thuê người nhân viên đầu tiên?

Đa số chủ doanh nghiệp chờ cho đến khi họ không thể xử lý tất cả việc mà họ có. Điều này có nghĩa là bạn sắp kiệt sức trước khi nhận được sự hỗ trợ. Ngay cả còn tồi tệ hơn, trong thời gian bạn quá tải, bạn có thể giảm – hoặc mất khách hàng. Và bạn hầu như chắc chắn phải ngừng tìm khách hàng tiềm năng.

Thay vì vậy, hãy tự hỏi: “Tôi còn bao nhiêu thời giờ rảnh nếu tôi nhận được sự trợ giúp? Tôi có thể làm ra bao nhiêu tiền nữa?”

Hãy nhận thức rằng bạn phải bỏ bớt sự kiểm soát nếu bạn muốn nhân viên của bạn hiệu quả và hài lòng hơn.

Nhận sự hỗ trợ có nghĩa là ra ngoài ngay và thuê mướn

nhân viên toàn thời gian. Bạn có thể bắt đầu bằng một nhân viên bán thời gian hoặc ngay cả đặt hàng cung ứng vài công việc. Ví dụ, một trong những chuyện tốn thời gian nhất là xử lý những vấn đề tài chính – xuất hóa đơn, trả hóa đơn, nhập dữ liệu. Bạn có thể tìm một nhân viên kế toán bên ngoài để làm hầu hết việc này cho bạn?

“Nhân viên” đầu tiên của tôi là một trợ lý hành chính bán thời gian. Đột nhiên, thay vì phải xếp hàng ở bưu điện hoặc đóng gói gửi khách hàng, tôi có thể làm công việc của mình.

Nhưng điều đó cũng có nghĩa là tôi phải có người làm việc bên ngoài, có người để nói tôi đi đâu và khi nào tôi rời văn phòng. Đó là một sự điều chỉnh khó khăn. Nhưng sự thực điều đó giúp tôi tập trung hơn vào thời gian trong ngày. Và điều đó cũng có nghĩa là tôi làm ra nhiều tiền hơn, mặc dù tôi cũng trả lương cho người khác.

Tôi may mắn có được người trợ lý đầu tiên của mình là một người hoạt bát. Chúng tôi cùng nhau bắt đầu hình dung ra công việc gì thực sự phải làm và cách mà tôi sử dụng tối đa ưu điểm của người trợ lý đó.

Một bài học tôi học từ người trợ lý là tầm quan trọng của việc thuê người mà bạn thực sự ấn ý ngay từ đầu, nhất là đối với nhân viên đầu tiên của bạn.

Điều đó không có nghĩa là tìm một người bạn, mà tìm một người mà bạn có thể truyền đạt thông tin dễ dàng. Bạn muốn cảm thấy dễ chịu khi có người này trong nhà, một văn phòng nhỏ, một cửa hàng.

Trước khi bạn tìm nhân viên đầu tiên, hãy viết ra tất cả những điều mà bạn có thể muốn họ làm. Danh sách này có thể quá dài, không thực tế, hoặc hàm chứa những công việc không thích hợp. Hai sai lầm lớn nhất là:

1. Giao quá nhiều quyền hạn

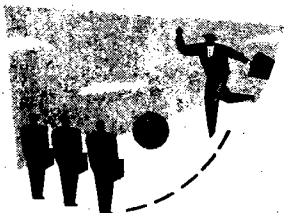
2. Không giao một quyền hạn nào

Hãy nhận ra rằng bạn phải bỏ bớt vài sự kiểm soát nếu bạn muốn nhân viên làm việc hiệu quả và hài lòng. Không ai là một nhân viên có phép lạ, giải quyết tất cả các vấn đề của bạn.

Ưu tiên những gì bạn muốn họ làm. Hãy thực tế. Bạn không thể tìm được một người thích nhập dữ liệu cũng xuất sắc trong công việc chào hàng. Đó là hai loại nhân cách hoàn toàn khác nhau. Khi bạn chọn nhân viên, đây là quy tắc quan trọng: thuê theo tính cách; huấn luyện theo kỹ năng.

Để tìm ứng cử viên, bắt đầu bằng cách lập mạng lưới với các chủ doanh nghiệp khác và qua các tổ chức chuyên nghiệp và doanh nhân. Và đừng quên quảng cáo, trên báo, trên mạng. Tôi tìm được người trợ lý bằng cách đăng quảng cáo trên báo địa phương.

Mướn nhân viên là đầu tư vào doanh nghiệp của bạn. Cũng như tất cả sự đầu tư khác, điều đó có nghĩa là bỏ một số tiền bây giờ, thu lại sau này. Vâng, bạn sắp tốn tiền. Vâng, bạn sẽ dành thời gian để huấn luyện. Vâng, bạn sẽ mất vài sự riêng tư. Nhưng về lâu dài, bạn có thể xây dựng một doanh nghiệp lớn hơn, sinh lợi hơn với sự giúp đỡ của người khác thay vì cố gắng điều hành một mình.



Học làm sếp

Nhiều năm qua, tôi thừa hưởng một cô thư ký luôn luôn về sớm. Lúc đó tôi chỉ hai mươi tám tuổi, và cô ấy là dân New York sành điệu, người có thể quay tôi toi bời. Cuối cùng tôi đánh bạo đối đầu với cô ấy. Cô ấy đáp một cách ngang ngược: "Hôm nay tôi sẽ ở đây tới 5 giờ, nhưng một khi thời gian dành cho ánh sáng ban ngày hết, tôi sẽ rời đây trước khi trời tối." Lúc 5 giờ, hoàn toàn an toàn ở trung tâm San Francisco, ngay cả trời đã tối.

Tôi mất ngủ đêm đó để quyết định xem có nên đối đầu với cô ta lần nữa không. Nhưng ngày hôm sau, tôi gọi riêng cô ta và nói một cách cương quyết: "Giờ làm việc bắt đầu từ 9 giờ sáng đến 5 giờ chiều. Nếu cô không thích, biến. Nếu cô không làm việc đến 5 giờ, cô sẽ bị đuổi việc." Cô ấy bỏ việc sau đó hai tuần, và tôi vui khi nhìn cô ấy đi.

Tôi muốn nói rằng sau chuyện này, sự tin tưởng trên cương vị sếp của tôi nở rộ, nhưng điều đó không đúng. Phải mất thời gian, nhiều thời gian mới làm sếp được.

Làm sếp rất khó khăn. Nó đòi hỏi sự khắt khe khó tin, nhưng thường ít được tư duy. Làm sếp cũng giống như làm cha mẹ: bạn phải tạo cảm hứng, lãnh đạo, động viên, kỷ luật, và khen thưởng. Chúng ta thường dự kiến sai lầm là con người sẽ biết làm cha mẹ khi có con, và biết làm sếp khi thuê mướn nhân viên đầu tiên.

Điều làm cho sự việc khó khăn hơn là nhiều người khởi nghiệp không bao giờ như một tấm gương ông chủ giỏi.

Những ông chủ tồi hình như rơi vào một trong hai thái cực: hoặc quá dễ dãi hoặc quá nghiêm khắc. Nhưng đó không thực sự là vấn đề. Bạn gặp rắc rối khi làm sếp cũng giống

nếu khi bạn làm cha mẹ, khi bạn không có năm yêu cầu cơ bản: đặt tiêu chuẩn, công bằng, lắng nghe, tôn trọng, và khen thưởng.

Làm sếp cũng giống như làm cha mẹ:
bạn phải tạo cảm hứng, lãnh đạo, động
viên, kỷ luật, và khen thưởng.

- **Đặt ra tiêu chuẩn.** Cách tốt nhất để đặt ra tiêu chuẩn là làm gương cho người khác. Nhân viên phản đối bị áp đặt tiêu chuẩn cao hơn sếp. Tuyên bố rõ ràng kỳ vọng của bạn, và cố gắng nhất quán. Phát triển và phân phối những chính sách rõ ràng. Ngay cả một công ty nhỏ cũng nên có một quyển sách thông tin cơ bản phác thảo những quyền lợi, ngày nghỉ, nghỉ ốm, và tương tự. Hãy để cho nhân viên biết về những cơ sở nào họ được phân xét và phải tuân theo.

- **Công bằng.** Hãy chắc chắn rằng những tiêu chuẩn của bạn hợp lý và công bằng, và những mục tiêu bạn đặt ra trên thực tế có thể đạt được. Không thay đổi nguyên tắc liên tục; tất cả chúng ta đều gặp những ông chủ muốn điều này hôm nay, điều khác hôm sau. Cẩn thận, đừng chơi trò bất công, và đừng bao giờ dùng quyền lợi để thao túng nhân viên. Một công ty tôi làm việc cho nghỉ thai sản lâu hơn với những nhân viên nữ nào mà ban quản trị thích và “trừng phạt” những người nào họ không thích bằng kỳ nghỉ ngắn hơn. Đây là cách chắc chắn để có được một lực lượng lao động không hạnh phúc và thường xuyên bị kiện tụng.

- **Lắng nghe.** Học nói chuyện chứ không chỉ ra lệnh cho nhân viên. Nhiều ông chủ không sử dụng hết nguồn lực quan trọng nhất của họ – chất xám của nhân viên. Tranh thủ những đề nghị của họ và cùng đặt ra mục tiêu. Dự những

cuộc họp giải quyết vấn đề lúc nhân viên giúp đưa ra những giải pháp cho những vấn đề của công ty. Tuy nhiên, phải chắc chắn rằng những quyết định thường thuộc về bạn. Trước khi khiển trách một nhân viên, hãy tìm cách giải thích tại sao họ không hoàn thành nhiệm vụ. Chia sẻ thông tin với nhân viên của bạn để họ hiểu một số vấn đề căng thẳng của công ty.

- **Tôn trọng.** Nhận ra kỹ năng và tài năng độc đáo của từng người làm việc với bạn. Chứng minh cho họ rằng bạn tin họ có khả năng làm tốt việc của mình, ngay cả khi phải mất một thời gian để họ học. Người ta thường sống theo niềm tin – hoặc không tin – mà những người khác chỉ cho họ. Khi một nhân viên thu được kinh nghiệm, hãy cho phép họ đưa ra những phán xét và quyết định độc lập.

- **Khen thưởng.** Mọi người đều muốn công nhận một việc làm tốt. Cho điểm cho tất cả những nhân viên nào làm việc tốt và thưởng cho những người làm việc xuất sắc. Thưởng không chỉ bằng tiền; tìm ra những cách vui và sáng tạo để chúc mừng họ công khai. Công nhận và khen thưởng nhóm làm việc, chứ không chỉ thành tích cá nhân. Đừng bao giờ phê bình hoặc kỷ luật nhân viên trước mặt mọi người.

Làm sếp là một kỹ năng bạn cần phải học đi học lại. Cũng như những kỹ năng kinh doanh khác, sự hoàn hảo cần được thực tập, tư duy, và học từ người khác. Đừng loay hoay tham gia những lớp học hoặc đọc sách để cải thiện kỹ năng làm sếp của bạn. Sau hết, quyển sách bán chạy nhất hàng thập kỷ là quyển “Trẻ em và chăm sóc trẻ em” của Ts. Spock, một quyển sách giúp mọi người học một những điều được cho là sẽ đến một cách tự nhiên.

Thu hút, thuê mướn, và giữ lại nhân viên giỏi

Tương lai của công ty bạn phụ thuộc vào chất lượng của nhân viên bạn. Tuy nhiên, tìm ra và giữ lại nhân viên xuất sắc là một công việc đầy thách thức. Tình hình này không thể một sớm một chiều.

Ở Hoa Kỳ, chúng ta đang trong giai đoạn bùng nổ trẻ em. Hai mươi năm trước không có nhiều trẻ em ra đời, dẫn đến thiếu hụt lực lượng lao động ngày nay. Điều đó có nghĩa là đang có nhiều cạnh tranh giành những nhân viên giỏi nhất.

Thu hút những nhân viên giỏi

- **Hãy cho chính mình thời gian.** Bạn không phải lúc nào cũng biết trước rằng bạn sẽ cần người, nhưng khi có thể hãy bắt đầu quá trình săn tìm ứng cử viên càng sớm càng tốt. Bạn càng có nhiều thời gian, bạn càng ít bị áp lực phải thuê người không đủ phẩm chất để lấp đầy chỗ trống. Thà để công việc mở còn hơn thuê sai người.

- **Tạo ra một chiến dịch thu nhận nhân viên.** Cũng giống như một kế hoạch tiếp thị để thu hút khách hàng, bạn cần tiến hành một chiến dịch để thu hút nhân viên, nhất là khi bạn có nhiều nhân viên và phải thay thế nhân viên cũ bằng nhân viên mới. Trong một doanh nghiệp nhỏ, điều đó không có nghĩa là quảng cáo liên tục; nó có nghĩa là phát triển một mạng lưới giới thiệu nguồn nhân viên, nhắc nhở mọi người trong công ty bạn lưu ý đến những nhân viên giỏi trong cộng đồng.

- **Sáng tạo trong quảng cáo của bạn.** Khi bạn đăng quảng cáo cần người, hãy tạo ra sự chú ý và quan tâm càng nhiều càng tốt. Sử dụng những cụm từ bất thường và sáng

tạo, nhưng chân thật. Tôi luôn luôn nhấn mạnh rằng chúng ta là một văn phòng thân thiện với chó, điều đó làm tăng số người nộp đơn.

- **Luôn cạnh tranh về lương và phúc lợi.** Là một công ty nhỏ, bạn không thể trả cao hơn công ty lớn hoặc tăng nhiều phúc lợi, bạn nên cạnh tranh sòng phẳng. Mức lương bạn đề nghị không nên khác xa thị trường để ứng viên không cảm thấy mình thua thiệt khi chấp nhận việc làm của bạn. Bạn hãy đưa ra phúc lợi sáng tạo. Chúng tôi tặng nhân viên ngày sinh nhật của họ là ngày nghỉ có trả lương.

- **Linh động.** Nhiều ứng viên muốn thời giờ làm việc linh động để tránh giờ cao điểm hoặc phải trở về lúc 4 giờ với con cái. Bạn sẽ có nhiều ứng viên hơn nếu bạn tự thách thức mình nghĩ ra những cách cho nhân viên sự linh động hơn.

- **Phải làm cho công ty bạn nổi tiếng như một nơi làm việc tuyệt vời.** Những nhân viên giỏi biết họ được cần; họ rất kén cá chọn canh. Tất cả ứng viên chắc chắn nhìn vào những phần thưởng hữu hình như lương và phúc lợi. Nhưng về lâu dài, điều hấp dẫn nhân viên giỏi nhất (và khuyến khích những nhân viên hiện có thu nhận người khác) là xây dựng công ty thành nơi làm việc thú vị.

Thuê nhân viên giỏi

- **Thuê theo tính cách, rèn luyện theo kỹ năng.** Đừng lo tìm những kỹ năng đặc biệt, như biết về một chương trình vi tính đặc biệt. Nếu bạn tìm một người thông minh và có chí, bạn có thể gửi họ đến một lớp học. Rõ ràng, nếu bạn cần người biết lái máy bay, bạn cần một phi công kinh nghiệm, nhưng đa số công việc đều có thể học được.

• **Thuê người khác thường.** Tăng số lượng ứng cử viên bằng cách mở rộng tầm nhìn của bạn về những nhân viên điển hình. Bạn thường thuê mượn người trẻ? Hãy thử thuê người về hưu. Bạn cân nhắc tìm người năng động hơn bằng cách thuê người tàn tật? Đôi khi những nhân viên giỏi nhất không giống như những người bạn đã có.

• **Phát triển kỹ năng phỏng vấn của bạn.** Khi bạn phỏng vấn ứng viên, không phải luôn luôn nói! Nhiều người chủ cũng bức bối như nhân viên tiềm năng khi họ trong cuộc phỏng vấn nói quá nhiều. Hầu hết thời gian ứng viên phải nói, chứ không phải bạn. Chuẩn bị trước vài câu hỏi; sẽ không công bằng khi bạn chỉ nói: “Hãy nói về bạn đi.” Hãy hỏi họ phần nào trong việc làm này hấp dẫn họ, họ đặc biệt giỏi ở kỹ năng nào, họ ghét điều gì nhất ở công việc sau cùng của họ. Hỏi vài câu hỏi cho bạn hiểu về ứng viên như một con người, nhưng cẩn thận đừng hỏi họ những vấn đề không hợp pháp. Hỏi về sở thích, quan tâm, và mục tiêu dài hạn của ứng viên là gì là những câu hỏi hợp lệ.

• **Tham khảo.** Tôi luôn luôn ngạc nhiên bởi những ông chủ không bao giờ chán kiểm tra tham khảo. Ngay cả khi bạn không có lý do để nghi ngờ sự thân thật của ứng viên, bạn có thể học nhiều bằng cách kiểm tra những nguồn tham khảo. Đừng nhìn vào việc kiểm tra tham khảo chỉ như một cách xác nhận việc làm mà còn như một cách để học làm việc hiệu quả hơn với nhân viên mới của bạn. Một số những câu tôi đã hỏi bao gồm: “Cách huấn luyện nào, cho kỹ năng hay cho tính cách, bạn sẽ đề nghị để làm cho ứng viên trở thành một nhân viên giỏi hơn?” “Nhiệm vụ nào đòi hỏi bạn hướng dẫn nhiều hơn?” “Trách nhiệm nào ứng viên đặc biệt thích hoặc làm tốt?”

- **Hành động nhanh.** Những ứng viên giỏi không chờ đợi lâu. Nếu bạn thấy ai đó mà bạn đặc biệt thích, chuẩn bị quyết định và đưa ra lời mời làm việc. Nhưng đừng bao giờ thuê nhân viên chỉ vì công việc cần người. Thà để công việc mở còn hơn thuê sai người.

Giữ lại những nhân viên giỏi

- **Công nhận thành tựu.** Mọi người đều muốn được đánh giá cao. Khi một nhân viên làm việc tốt, hãy để họ thấy bạn ghi nhận điều đó. Hãy nói: “Cảm ơn” thật nhiều. Tìm những cách để công nhận nhân viên làm công việc của họ tốt mỗi ngày cũng như những người đạt những thành tựu khác thường hoặc quan trọng.

- **Khen thưởng.** Công nhận bằng lời nói cho sự đóng góp quan trọng của nhân viên, thưởng bằng vật chất cũng tuyệt vời. Điều này không phải lúc nào cũng là tăng lương hoặc thưởng; đôi khi chỉ là một bữa tiệc bất ngờ cũng đủ. Ví dụ, khi một công ty quan hệ công chúng ở Houseton ký hợp đồng với khách hàng mới, ông chủ thưởng cho nhân viên làm việc siêng năng bằng cách đãi họ một bữa trưa kỳ diệu ở nhà hàng gần đó và thưởng mỗi người 100 đô la tiêu vật.

- **Tăng lương.** Các nhân viên của bạn biết những người khác trong với việc làm tương tự kiếm được bao nhiêu tiền. Họ biết lương bạn phát cho nhân viên mới và cộng sự của họ kiếm được bao nhiêu tiền. Đừng đợi đến khi nhân viên bất mãn với lương và đòi tăng lương; họ có thể vứt bỏ việc.

- **Hãy thực tế trong kỳ vọng của bạn.** Bản chất con người là tập trung vào điều mà nhân viên thiếu thay vì điều họ hiến tặng. Ví dụ, có một lần tôi biết một luật sư có cô thư ký giỏi; cô ấy dễ dàng xử lý những vấn đề pháp lý phức tạp và đoán trước từng nhu cầu của sếp. Nhưng khi cô ấy đi làm

trẻ, và ông ta sẵn lòng cô ấy ráo riết cho đến khi cô ấy bỏ việc. Hãy đối mặt với thực tế: không ai hoàn hảo (ngay cả bạn cũng không hoàn hảo!)

- **Tạo ta “Một môi trường không trừng phạt.”** Những nhân viên rất giỏi của bạn muốn được sử dụng sự phán xét và bộ não của họ. Họ sẽ phát triển toàn diện trong một môi trường mà họ biết họ có thể ra quyết định và chớp cơ hội mà không bị trừng phạt khi làm sai.

- **Chia sẻ.** Nhân viên cảm nhận mạnh hơn về sự sở hữu khi họ biết mục tiêu chung và chiến lược của công ty. Hãy chia sẻ thông tin. Cũng nên tìm cách cho nhân viên hưởng lợi tài chính từ thành công tài chính lâu dài của công ty, dưới hình thức chia sẻ lợi nhuận hoặc lãi suất cổ phần trong công ty.

Để cạnh tranh, bạn phải liên tục mài sắc kỹ năng của bạn trong việc thu hút, thuê mướn, và giữ lại nhân viên.

- **Giúp nhân viên phát triển.** Sau một thời gian, những nhân viên giỏi nhất chán làm cùng công việc. Nếu cách duy nhất họ có thể phát triển là rời công ty, họ sẽ rời. Thay vì vậy, hãy đầu tư vào nhân viên của bạn. Giúp họ tham gia những lớp học, rèn kỹ năng mới, nhận trách nhiệm mới.

- **Lắp đặt một “cửa xoay.”** Bất kể bạn làm gì, một số nhân viên cũng muốn nhảy việc. Hãy hỗ trợ cho mục tiêu cá nhân của nhân viên. Hãy làm cho họ cảm thấy được chào đón khi trở về. Giữ liên lạc với họ; mời họ tham gia dự tiệc vào những ngày lễ. Họ có thể trở lại hoặc giới thiệu cho bạn những nhân viên tiềm năng khác.

Bạn muốn có ai trong đội của mình?

Cần có nhiều loại cầu thủ để làm nên một đội chiến thắng – trong bóng chày hoặc trong kinh doanh. Loại cầu thủ nào bạn muốn trong đội của bạn?

- **Babe Ruth.** Mục tiêu cho các hậu vệ. Mọi người khâm phục và theo đuổi anh ta. Anh ta huênh hoang. Anh ta thắng lớn, nhưng cũng thất bại lớn. Nên nhớ rằng, Babe đã thắng 714 trận, nhưng cũng thua 1330 trận. Một Ruth là một ngôi sao; một đội có Ruth là tai họa.

- **Cal Ripken.** Có mặt và hoàn thành nhiệm vụ. Ripken đã chơi liên tục hầu hết các trận. Anh ta đã giữ và đạt kỷ lục. Nhưng anh ta cũng bị thua nhiều lần. Nên nhớ những gì Woody Allen đã nói: “Tám mươi phần trăm thành công đủ để khoe khoang.”

- **Jackie Robinson.** Tiên phong. Những kỹ năng của anh ta đủ lớn để giúp anh ta thay đổi luật chơi, và anh ta sẵn sàng hy sinh quyền lợi cá nhân. Anh ta giúp người khác có tương lai. Anh ta là một anh hùng.

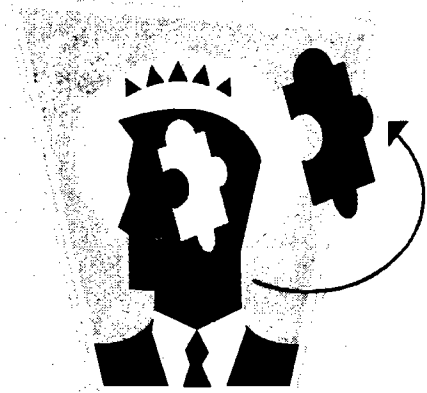
- **Sandy Koufax.** Tìm kiếm sự hoàn hảo. Koufax, có thể là một hậu vệ tốt nhất trong lịch sử bóng chày. Nhưng sự hoàn hảo đến với một cái giá, và người tìm kiếm sự hoàn hảo thường bị thiêu cháy. Koufax bỏ nghề sớm vì chấn thương.

- **Don Larsen.** Bùng sáng một thời gian. Larsen là người duy nhất từng thắng những trận hoàn hảo trong cúp thế giới, nhưng nhìn chung anh ta có một nghề nghiệp tầm thường. Nhưng trong một thời gian ngắn – anh ta là một siêu sao.

- **Rickey Henderson.** Tận dụng những gì anh ta có.

Như một thủ lĩnh mọi thời đại trong việc chiếm lĩnh trận đấu. Henderson không cần là người ghi bàn mới có sự đóng góp. Trong lịch sử bóng chày, chỉ có Ty Cobb mới ghi nhiều điểm hơn Henderso.

- **Anh em nhà Alou.** Họ thuộc một gia đình. Matty, Felipe, và Jesus Alou tất cả chơi trong một đội. Cùng nhau họ mạnh mẽ hơn bất cứ một Alou đơn độc nào.



Tận dụng khả năng của nhân viên

Khi bạn điều hành một công ty nhỏ, bạn không thể đủ tiền để phung phí tài nguyên. Tuy nhiên, nhiều chủ doanh nghiệp thường phung phí một trong những tài sản đáng giá nhất của họ: nhân viên.

Tôi rất ngạc nhiên khi gặp một ông chủ luôn coi nhân viên như một điều không muốn nhưng phải chấp nhận hơn là một tài nguyên cần được phát triển. Nếu bạn phung phí chất xám, năng lượng, hoặc kỹ năng của nhân viên, cũng giống như ném tiền qua cửa sổ.

Cách chắc chắn nhất để tận dụng khả năng của nhân viên là đối xử từng người với sự tôn trọng. Thái độ của bạn hướng đến người bạn thuê muốn sẽ xác định thái độ của nhân viên đối với công việc. Nên nhớ rằng, họ không chỉ là "tài nguyên con người," mà còn là con người.

Nhân viên muốn trí tuệ và sự phân xét của họ được đánh giá cao. Bất kể loại công việc nào họ làm, họ đều thích có cảm giác rằng ý kiến và sự đóng góp của họ được công nhận. Khi bạn cho phép nhân viên suy nghĩ về cách giải quyết vấn đề, bạn giải phóng một lượng sáng tạo và năng lượng kỳ lạ. Tuy nhiên, để làm được như vậy, họ cần thông tin, kiên nhẫn, và ý nghĩ rằng họ không bị trừng phạt khi họ có lỗi.

Để làm cho nhân viên của bạn đạt năng suất cao hơn, hãy nhớ:

- **Thuê muốn tốt.** Nếu một nhân viên thông minh và có khả năng, họ sẽ giúp doanh nghiệp bạn phát triển. Hãy thuê muốn theo tính cách và sự thích nghi, thay vì chỉ theo kỹ năng. Hãy tìm khả năng học nhanh, có lương tâm nghề nghiệp, thói quen làm việc tốt, và ý muốn đảm nhận công việc.

Thái độ của bạn hướng đến người bạn
thuê mướn sẽ xác định thái độ của nhân
viên đối với công việc.

- **Tập huấn.** Rất khó dành thời giờ từ việc riêng của bạn để tập huấn cho người khác, nhưng về lâu dài bạn tiết kiệm được nhiều thời gian hơn. Nếu bắt buộc, bạn phải tập huấn sau giờ làm việc khi bạn quan tâm đến nhân viên mới. Trong một doanh nghiệp nhỏ, nhân viên phải có thể làm việc hăng say bất cứ việc gì, nên đừng tập huấn một nhiệm vụ cụ thể. Thay vì vậy, hãy dạy họ về toàn bộ doanh nghiệp và nhấn mạnh kỹ năng giải quyết vấn đề.

- **Truyền đạt thông tin.** Có lẽ sai lầm lớn nhất mà các công ty phạm phải là không chia sẻ thông tin. Tổ chức những cuộc họp ngắn, thường xuyên có thể chỉ mất vài phút lúc bắt đầu ngày làm việc, và có thể chia sẻ cả tin xấu lẫn tin tốt. Nhân viên cảm thấy được hòa nhập và giao quyền khi họ biết điều gì đang diễn ra.

- **Động viên.** Ba người đang làm việc trong một mỏ khai thác đá. Một người đi ngang qua hỏi họ đang làm gì. Người đầu tiên ngừng lại và cầu nhàu: “đang đào đá.” Người thứ hai ngừng lại và nói: “đang nuôi sống gia đình tôi.” Người thứ ba tiếp tục làm việc và đáp: “xây dựng một giáo đường.” Những người chia sẻ tầm nhìn chung làm việc siêng năng hơn. Hãy chia sẻ tầm nhìn và nhiệt tình của bạn.

- **Giao quyền.** Hãy cho nhân viên của bạn khả năng ra những quyết định nào đó. Không có gì tệ hơn cho tinh thần và kết quả làm việc hơn là một nhân viên chỉ được phép tuân lệnh. Đa số nhân viên phải biết làm cách nào để làm việc tốt hơn là bạn có thể dạy họ. Hãy để họ sử dụng não chứ không

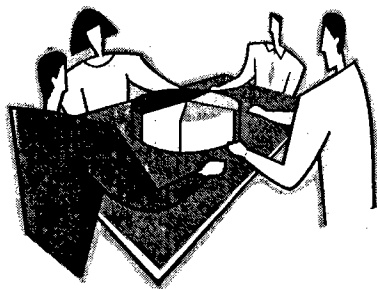
phải chỉ dùng lưng.

- **Đánh giá.** Bạn không thể chờ đợi nhân viên cải tiến công việc nếu bạn không cho họ những phản hồi thường xuyên, mang tính xây dựng. Hãy đưa ra những đề nghị cụ thể chứ không phải chỉ than phiền.

- **Công nhận.** Điều tồi tệ nhất mà một người chủ có thể nói là: “Tôi không cần phải cảm ơn nhân viên; họ được trả lương rồi.” Tất cả chúng ta đều cần cảm ơn và công nhận. Tìm cơ hội giúp nhân viên sát cánh và công nhận việc làm tốt của họ. Tạo ra những sự ghi công nho nhỏ – thẻ, chứng chỉ, áo thun – ngay cả để công nhận những thành tựu nhỏ.

- **Khen thưởng.** Trả cho nhân viên đầy đủ, thưởng cho họ khi bạn thành công, và cho họ nhiều cảm giác an toàn khi có thể. Nhân viên không làm việc tốt khi họ lo âu về việc họ sẽ được trả và thuê như thế nào hoặc có còn làm việc vào tháng tới hay không. An toàn về việc làm, lương cao, và phúc lợi tốt sẽ giúp tạo ra một nhân viên năng suất cao hơn.

Trong một công ty nhỏ, rất khó theo kịp phúc lợi tài chính của công ty lớn, nên điều quan trọng hơn là làm cho mỗi nhân viên cảm thấy được đánh giá, hội nhập, và tôn trọng. Nếu bạn giúp nhân viên phát triển, họ sẽ giúp doanh nghiệp phát triển.



Để nhân viên sử dụng sáng kiến

Một trong những nguyên tắc quản lý của tôi là: “Thuê nhân viên bạn tin tưởng, và tin họ.” Nhưng không dễ. Khi bạn là một chủ doanh nghiệp, bạn cần biết chắc doanh nghiệp của bạn an toàn, tiền không bị mất cắp, và khách hàng được phục vụ thích hợp. Nhưng trong khi bạn cố gắng tránh thất bại, bạn cũng có thể “tránh” luôn thành công.

Không nhận ra điều này, nhiều nhà quản lý xói mòn ý định tốt nhất của họ. Ví dụ, vài năm trước, một khách hàng than phiền với tôi về các nhân viên của ông: “Khi họ thấy điều sai trái, họ không tự động sửa nó? Tại sao họ cứ hỏi tôi về những việc nhỏ nhất?”

Nhưng như chúng tôi đã nói, tôi quan sát khách hàng của tôi. Ông ta thường xuyên lượn quanh nhân viên, xuất hiện bất ngờ ở bàn làm việc của họ để kiểm tra và phê bình việc của họ, và can thiệp khi nhân viên nói chuyện với khách hàng.

Nhiều chủ doanh nghiệp thể hiện sự không nhất quán tương tự. Trong khi nói họ muốn nhân viên nhận nhiều trách nhiệm hơn, họ lại phê bình những quyết định và đòi hỏi nhân viên phải xin phép mọi thứ. Họ luôn luôn rình rập đằng sau.

Kết quả? Nhân viên thiếu động lực và nản lòng. Bạn mất sự sáng tạo và tài khéo léo của nhân viên giỏi nhất.

Vì vậy thay vì tổ chức để tránh thất bại, cần phải làm gì để tạo ra một môi trường giúp và khuyến khích sự thành công? Bạn làm thế nào để cấu trúc doanh nghiệp của bạn sao cho nhân viên động não và phát huy sáng kiến?

- **Cho phép sai lầm.** Một nhân viên không được phép

mắc sai lầm, bị phê bình hoặc trừng phạt khi đưa ra lựa chọn sai, sẽ nhanh chóng ngừng đưa ra ý kiến. Bạn hãy chấm dứt tư duy về lỗi lầm như “những thất bại”. Thay vì vậy, hãy sử dụng những cơ hội này như một cơ hội để dạy nhân viên làm thế nào để có sự lựa chọn tốt hơn. Cựu giám đốc của công ty 3M thường nói với nhân viên ông đã “giết chết” sản phẩm giấy dán keo Post-Its hai lần vì ông không nghĩ rằng đó là một thành công. Rõ ràng sếp không phải luôn luôn đúng.

- **Chia sẻ tầm nhìn.** Nhân viên của bạn rất muốn làm việc siêng năng và nhận trách nhiệm nếu họ hiểu mục tiêu và bối cảnh rộng lớn hơn về công việc của họ. Điều gì là niềm đam mê dẫn dắt bạn sở hữu và điều hành công ty này? Công ty của bạn sẽ đáp ứng nhu cầu quan trọng nào? Người ta muốn nhiều hơn chứ không chỉ tiền công; họ muốn sống có ý nghĩa và có mục đích.

Bạn làm thế nào để cấu trúc doanh nghiệp của bạn sao cho nhân viên động não và phát huy sáng kiến?

- **Chia sẻ thông tin.** Nhiều nhà quản lý cất giấu thông tin theo cách người bunn xin cất giấu tiền – bạn phát nhỏ giọt thông tin. Điều này có nghĩa là nhân viên không hiểu ý nghĩa hành động của họ. Một trong những công việc mùa hè đầu tiên của tôi là đánh máy hợp đồng in trước gồm 20 trang ở phòng khánh tiết. Sếp của tôi bảo mỗi bộ phận phải sử dụng thông tin như thế nào, và đám cưới của người khác phụ thuộc vào việc đánh máy đúng của tôi ra sao. Ông ta giúp tôi nhận ra rằng tại sao việc làm chậm trễ và kiểm tra công việc của tôi là quan trọng.

• **Mất tính cách độc quyền.** Đa số chúng ta khởi nghiệp vì chúng ta thích kiểm soát. Nhưng nếu chúng ta thực sự muốn thành công, chúng ta phải cho phép người khác làm một số việc theo cách của họ. Vì mục đích chung của công ty phải đạt, nên hãy cho phép nhân viên đủ không gian để thực hiện chiến lược theo cách của họ. Ngay cả họ có thể làm bạn ngạc nhiên hơn và tạo ra những ý tưởng tốt hơn cả bạn.

• **Cho nhân viên quyền và không can thiệp khi họ ra những quyết định độc lập.** Nếu bạn cần mỗi quyết định đều có sự chấp thuận của bạn, nhân viên sẽ tham vấn bạn từng việc nhỏ. Hãy cho họ thấy bạn tin họ, ngay cả cho phép họ xé rào để thỏa mãn nhu cầu khách hàng.

• **Đối xử từng người với sự tôn trọng.** Bạn không bao giờ biết ý tưởng hay kế tiếp đến từ đâu. Ở một công ty hàng không, một phụ nữ phụ trách việc thanh toán của công ty thấy một khoản chi phí khổng lồ về thùng chứa. Theo sáng kiến riêng của mình, bà ấy liên lạc với nhà sản xuất địa phương để họ có thể sản xuất những thùng chứa chỉ vài đô la. Bà đã tiết kiệm cho công ty hàng ngàn đô la mỗi năm. Ai biết được? Ý tưởng hay tiếp theo của công ty bạn có thể đến từ người bảo vệ.

Tránh hội chứng rối loạn tập trung của sếp

Khi đang chạy bộ: hình dung ra dòng sản phẩm mới mà sẽ cách mạng hóa nền công nghiệp và tăng lên ba lần việc kinh doanh.

Khi đang tắm: suy nghĩ về những cách mới để sản xuất ra sản phẩm xuất khẩu một cách không tốn kém và tăng gấp đôi việc kinh doanh.

Khi thay quần áo cho bọn trẻ: lên kế hoạch cho chiến dịch tiếp thị mới sẽ áp dụng vào thị trường mới và tăng gấp đôi việc kinh doanh.

Sau bữa sáng: nghĩ đến những cách để chứa những hàng hoá hiện thời và tăng gấp đôi việc kinh doanh.

Trong khi lái xe đi làm: nhớ đến những ý tưởng về những dụng cụ làm vườn đã nghĩ ra vào cuối tuần, xem xét công việc buôn bán hiện thời, bắt đầu công ty làm vườn thay thế.

Trong một vài bước từ xe vào văn phòng: đột nhiên nhớ đến lời phàn nàn của khách hàng lớn, nhưng vẫn chưa tìm ra cách để giải quyết điều đó.

Nghe có vẻ quen thuộc phải không? Doanh nhân đang chịu điều gọi là sự rối loạn tập trung.

Giống như trẻ con không chịu ngồi yên, người mắc chứng rối loạn tập trung thường dễ bị sao nhãng bởi những sáng tạo của chính họ. Họ lanh trí, thường rất thông minh. Nhưng sự sáng tạo và thông minh của họ có nghĩa là họ luôn nghĩ ra những ý tưởng và chiến lược mới. Rõ ràng là, công ty của họ sẽ mất sự tập trung, họ không trội hơn về bất cứ mặt nào, và nhân viên của họ bị cuốn vào sự sao nhãng đó.

Hãy lấy “Kyle” làm ví dụ. Kyle thiết kế trò chơi video như một sở thích và tạo ra được dòng trò chơi mà anh ấy nghĩ là có thể bán. Anh ấy muốn cả thiết kế lẫn sản xuất trò chơi. Anh ấy cũng dự định mở một cửa hàng bán trò chơi. Một phần của cửa hàng sẽ là khu vực dành cho khách hàng chơi trò chơi bằng hình video. Vì khách hàng sẽ đến để mua trò chơi video, họ có thể cũng muốn thuê hoặc mua những băng hình khác, vì thế anh ấy sẽ dành một khu vực thuê video trong cửa hàng nữa.

Mọi người thuê băng video thường không có thời gian nấu ăn, vì thế anh ấy muốn có quầy bán pizza mua mang về. Vì ba mẹ có thể đến và trông chừng bọn trẻ nên anh ấy muốn họ làm gì đó và đã thêm vào quầy giặt ủi lấy liền.

Người mắc rối loạn tập trung thường dễ bị sao nhãng bởi những sáng tạo của chính họ.

Bạn có thể đếm được bao nhiêu công việc kinh doanh Kyle muốn bắt đầu bây giờ không?

Dưới sức nặng của những ý tưởng của mình (một vài trong số chúng có thể thực hiện được) thì sản phẩm chính của Kyle (trò chơi video) sẽ bị chôn vùi. Kyle có thể sáng tạo ra trò chơi video tốt nhất chưa từng có, nhưng thay vì dành thời gian để hoàn thiện trò chơi và tìm nhà phân phối, anh ta lại đang sửa những cái máy giặt. Kyle là người mới vào nghề chưa có kinh nghiệm, nhưng thậm chí những người làm chủ (và cả những nhà quản lý) của những công ty lớn cũng chịu chúng bố trí sự tập trung không hợp lý của người làm chủ. Cách đây nhiều năm khi tôi còn là một nhà tư vấn cho một công ty rất lớn mà người lãnh đạo cao nhất của công ty cũng bị mắc chúng bố trí sự tập trung không hợp lý của sếp.

Chưa đầy hai năm, công ty đã mở thêm 6 chi nhánh mới. Ông ấy đã cử những nhân viên chủ chốt đi quản lý, trong khi những dự án hiện tại thì dễ suy tàn. Không ngạc nhiên gì, công ty đã sớm gặp rắc rối nghiêm trọng. Nguồn vốn của họ bị dàn trải và họ phải ngừng việc, bỏ bê khách hàng, tất cả chỉ vì sếp không thể tập trung.

Làm sao bạn có thể tránh được việc trở thành nạn nhân của sự rối loạn tập trung ? Làm sao bạn có thể giảm bớt được tác động của hội chứng rối loạn tập trung nếu bạn đã thực sự là người phải chịu hội chứng đó?

Mười cách để tránh hội chứng rối loạn tập trung :

1. Vạch rõ công việc kinh doanh hàng ngày của bạn để bạn biết phải thanh toán hóa đơn nào.
2. Dành ít nhất nửa ngày để tham gia vào công việc chính.
3. Giữ một danh sách có thể nhìn thấy những dự án hiện tại.
4. Để những ý tưởng mới vào một danh sách riêng.
5. Tách những ý tưởng thành loại giải quyết vấn đề và loại có tính sáng tạo.
6. Hãy có một cộng sự, nhân viên chủ chốt, hoặc nhà tư vấn nói cho bạn "tại sao không khả thi" và nhớ là công việc của họ là ngăn cản.
7. Dành thời gian để đánh giá và ưu tiên cho những dự án mới.
8. Thiết lập có giới hạn số lượng những dự án mới.
9. Tôn trọng những yêu cầu hiện thời của nhân viên và tránh xao lãng họ khỏi công việc chính.
10. Đừng vội vã, những ý tưởng lớn không biến mất đi đâu được.

Những cách thưởng cho nhân viên không tốn kém

Những ngày khỏe mạnh: khi tôi là một nhân viên trẻ, tôi đã từng một hay hai lần, nếu thực sự cần nghỉ một ngày, tôi thường báo ốm. Nhưng cảm giác có lỗi từ việc nói dối sắp luôn luôn khiến tôi cảm thấy thực sự bị ốm, tôi đã quyết định là khi tôi trở thành sếp, tôi sẽ không khiến nhân viên phải nói dối mình về việc muốn có một ngày nghỉ. Thay vào đó, nhân viên của tôi sẽ có “những ngày khỏe mạnh”. Nói cách khác, nếu có điều gì tốt đẹp trong cuộc sống của họ – như họ đang yêu, bọn trẻ của họ nhận được phần thưởng, người thân ở dưới quê lên chơi – họ có thể gọi nói mình xin nghỉ “một ngày khỏe mạnh”. Chắc chắn ngày đó không khác gì một ngày tự do bên ngoài, và cuộc sống ngoài công việc của nhân viên cũng quan trọng.

Ngày sinh nhật: tôi luôn coi ngày sinh nhật là dịp đặc biệt, vì vậy trong công ty tôi mọi nhân viên đều đón mừng ngày sinh nhật như một ngày lễ được trả lương. Tuy nhiên, hãy cẩn thận với lợi ích này vì một số người thích làm việc vào ngày sinh nhật hơn là ở một mình.

Phần thưởng: chúng tôi có một văn phòng rất nhỏ, nhưng mấy năm trước đây, tôi đã nhiệt tình đặt gọi một trong số nhân viên là “nhân viên của tuần”. Tất cả những gì anh ấy nhận được là một thư điện tử khen ngợi và một tràng vỗ tay khen tặng của mọi người, nhưng có thể thấy rõ là anh ấy thích thú với sự công nhận ấy biết bao. Ý tưởng này được mọi người ưa thích, và thỉnh thoảng chúng tôi sẽ có một nhân viên của tuần. Đôi khi họ nhận được cả một thanh kẹo!

Đồ ăn: thật ngạc nhiên là nhiều người thích thức ăn như vậy. Bạn không phải cung cấp thức ăn miễn phí thường

xuân, nhưng khi có dịp đặc biệt, cách tổ chức đơn giản mà không tốn kém là mang thức ăn vào hoặc mời nhân viên ăn bữa trưa.

Sự linh động: một vài điều mà nhân viên đánh giá cao là có được khả năng thích ứng với những cái thuộc về những nhu cầu thiết yếu của bản thân họ. Thông thường, điều quan trọng nhất ở chỗ sự linh động được coi trọng trong kế hoạch làm việc của họ, liệu có thể bắt đầu công việc trễ hơn nửa tiếng sau khi đưa bọn trẻ đến trường hay đôi khi đi về sớm hơn một chút vì những nhu cầu khác không? Hãy cho nhân viên một khoảng thời gian linh động hợp lý sẽ thường làm tăng lòng trung thành.

Nói lời cảm ơn: việc làm ít tốn kém nhất mà bạn có thể làm là nói cảm ơn với nhân viên. Tất cả đều cảm kích việc được đánh giá cao.



Chương 11

Tiền và hoạt động Tài chính

Các thuật ngữ về tiền bạc

- **Mực đỏ hoặc mắc nợ:** Trong sổ cái kế toán, những con số âm thường được viết bằng mực đỏ. Vì vậy cụm từ “mực đỏ” hoặc “mắc nợ” ý nói sự thua lỗ.

- **Phần màu đen:** Mặt khác, những con số dương được viết bằng mực đen. Vì vậy, nếu bản kê khai kết thúc bằng mực đen, tức là bạn đã thu được lợi nhuận.

- **Dòng dưới cùng:** Ngay phần đầu của những báo cáo tài chính, bạn liệt kê thu nhập của mình. Sau đó bạn trừ đi chi phí. Con số còn lại ở dòng cuối là số tiền bạn kiếm được hay bị lỗ. Đó chính là kết quả của công ty.

- **Chi phí hoạt động, chi phí cố định hoặc tổng chi phí cố định:** Những thuật ngữ này thể hiện chi phí hàng tháng, dù là bạn không kinh doanh. Chi phí cố định bao gồm tiền thuê mướn, tiền mua các trang thiết bị, phí bảo hiểm, và tiền lương hành chính. Đó là tổng thể những chi phí cố định.

- **Chi phí thay đổi:** là chi phí thay đổi theo thời gian. Nói cách khác, nếu bạn kinh doanh một cửa hàng bán đồ dùng thể thao, chi phí cho việc thuê mướn hàng tháng là cố định, nhưng chi phí quảng cáo của bạn thay đổi tùy thuộc vào bao nhiêu mẫu quảng cáo bạn quyết định thực hiện.

- **Chi phí của hàng đã bán:** là khoản mà bạn bỏ ra để trả cho hàng tồn kho mà bạn kinh doanh hoặc để mua nguyên liệu thô sản xuất hàng hóa.

- **Chi phí chung và chi phí hành chính hoặc chi phí hoạt động:** là chi phí điều hành hoạt động kinh doanh ngoài chi phí của hàng đã bán hoặc chi phí bán hàng trực tiếp (như là tiền hoa hồng bán hàng). Chi phí này bao gồm chi phí phải trả dù là chi phí cố định hay thay đổi.

- **Lợi tức:** tổng số tiền thu được từ việc kinh doanh.

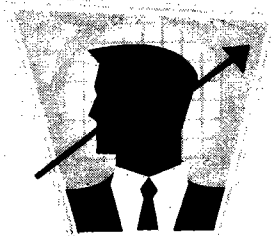
- **Thu nhập:** là tiền thu được từ mọi nguồn. Ví dụ như bạn có tiền dành cho việc kinh doanh từ các khoản vay hoặc đầu tư.

- **Lợi nhuận:** là khoản tiền còn lại sau khi trừ đi mọi chi phí.

- **Tổng lợi nhuận:** là khoản tiền bạn thu được sau khi trừ đi chi phí cho hàng đã bán và tiền hoa hồng bán hàng nhưng trước khi khấu trừ chi phí chung và chi phí hành chính.

- **Lợi nhuận ròng:** là khoản tiền bạn thu được sau khi trừ chi phí của hàng đã bán, chi phí bán hàng, và chi phí chung và chi phí hành chính.

- **Khoản lỗ thực:** là khoản tiền bạn bị lỗ nếu, sau khi trừ lợi nhuận, bạn bị hụt tiền đi thay vì kiếm được tiền.



Kết quả kinh doanh

Có rất nhiều lý do để tham gia thương trường nhưng kết quả kinh doanh quyết định cuối cùng.

Chúng ta thường cảm thấy không thoải mái khi nhắc đến chuyện tiền nong, ngay cả trong kinh doanh. Những người khởi xướng của kế hoạch làm giàu nhanh chóng thì không gặp khó khăn gì khi đề cập đến tiền bạc: “Kiếm được 10 nghìn đô la một tuần bằng cách làm việc tại nhà trong thời gian rảnh” nhưng số còn lại trong chúng ta lại thường tiếp cận đến vấn đề này một cách tế nhị hơn nhiều.

Mỗi chúng ta có những ý kiến riêng về vấn đề tiền bạc. Đôi khi chúng ta suy nghĩ đối lập nhau về việc muốn kiếm tiền. Chúng ta có thể gắn quan điểm ham tiền với loại người mà không thích gì hết ngoài tiền, và chúng ta không hề muốn giống như thế. Một số người lại cảm thấy không cần có tiền hoặc lo sợ rằng họ không biết quản lý tiền bạc như thế nào một khi họ có chúng.

Hầu hết chúng ta đều cảm thấy không thoải mái khi nói đến tiền bạc. Xét cho cùng tiền nằm trong số ít những vấn đề còn lại trong đời sống hiện đại mà chúng ta không thể đề cập đến một cách cởi mở ngay cả với bạn thân nhất hoặc với gia đình. Bạn có thể biết được nhiều khía cạnh riêng tư trong cuộc sống lãng mạn của người bạn thân, nhưng anh ta hầu như chưa bao giờ nói cho bạn là anh ta kiếm được bao nhiêu.

Trong môi trường kinh doanh, sự không thoải mái về tiền nong thường trở thành sự miễn cưỡng khi đề cập đến ngân sách, kế toán, và hạch toán. Hầu hết chúng ta e ngại những con số. Thông thường, chúng ta không cảm thấy dễ

chịu khi nghĩ về dòng tiền mặt và lãi ròng, và đặc biệt là nợ.

Đã đến lúc phải vượt qua điều đó rồi.

Tiền bạc và những con số là những nhân tố cốt yếu trong kinh doanh. Nếu bạn dự định kinh doanh, bạn phải học cách quản lý tiền bạc và những con số một cách thực tế và có hiệu quả. Bạn phải có khả năng xem các báo cáo tài chính mà không nghĩ rằng đó là những bản báo cáo theo kiểu của bạn, bàn bạc về việc tăng lương với nhân viên mà không cảm thấy bị công kích, và báo giá các dịch vụ với khách hàng mà không bị lúng túng.

Điều đó không có nghĩa bạn bắt đầu khoe khoang từng đồng mà bạn kiếm được hoặc ám ảnh bởi từng đồng trong ngân sách, mà phát triển cho mình suy nghĩ tích cực cũng như trân trọng vai trò của tiền bạc và những con số trong việc kinh doanh của bạn.

Vậy hãy công nhận rằng: nói về tiền bạc là chuyện bình thường thôi. Nếu như hóa đơn của một khách hàng đã quá hạn chi trả, hãy lịch sự báo cho họ biết. Nếu bạn gặp gỡ khách hàng tiềm năng thì cứ nói cho họ là bạn tính giá bao nhiêu. Nếu bạn mượn một nhà tư vấn, cần thiết phải hỏi không chỉ về chi phí từng giờ mà còn về tổng dự án sẽ tốn bao nhiêu để có thể đưa ra giới hạn. Chẳng có lý do gì mà bạn lại không thoải mái khi bàn bạc về những vấn đề như thế. Tất cả đều là những điều bình thường trong kinh doanh.

Vì vậy cứ bình thường khi đụng đến chuyện tiền nong, vì nó là một phần của kinh doanh. Và tôi mong rằng dòng cuối cùng của bạn sẽ luôn có “màu đen”.

Những thủ thuật để quản lý tiền bạc

• **Gửi những hóa đơn của bạn đi:** tôi lấy làm ngạc nhiên bởi nhiều doanh nhân đợi hàng tháng trời rồi mới gửi hóa đơn cho khách hàng. Hãy tập thói quen gửi hóa đơn ngay sau khi bạn phân phối hàng hóa hay dịch vụ. Cũng cần đảm bảo rằng bạn làm việc đó ít nhất là một lần trong một tháng. Nên nhớ, càng mất nhiều thời gian để gửi thì nguy cơ bạn không được thanh toán càng lớn.

• **Thường xuyên kiểm tra sổ sách:** bạn không thể quản lý tiền mà không nắm được thực tế. Ít nhất một lần trong tháng, tốt hơn là một lần trong tuần. Hãy xem xét những khoản phải trả và những khoản nhận được, báo cáo thu nhập, kiểm tra số dư và dòng tiền mặt.

• **Nhìn về phía trước:** khi xem xét sổ sách, đừng chỉ nhìn vào thực tại. Hãy xem xét những việc đã làm, sau đó hướng tới tương lai, tạo ra thu nhập và các dự án dòng tiền mặt. Cần thận trọng.

• **Xem xét đầu tư tiền vào đâu:** Hầu hết chúng ta trong những công ty nhỏ thường gửi hết tiền vào một tài khoản. Hãy ngồi bàn bạc với chủ ngân hàng hoặc những nhà cố vấn đầu tư để nhận thu nhập từ khoản tiền mà bạn chưa cần sử dụng ngay. Tài khoản dịch chuyển sẽ tự động chuyển tiền dư vào tài khoản tiền lời.

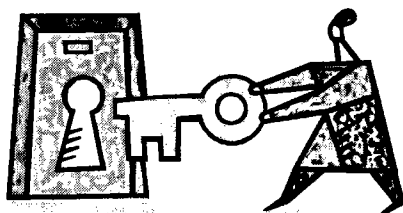
• **Sắp xếp nguồn vốn dự phòng:** Để chuẩn bị cho dòng tiền mặt không thể tránh được, cần sắp xếp trước các nguồn tín dụng. Khoản tín dụng từ ngân hàng là một nguồn dự phòng tốt. Ngoài ra, còn sự chọn lựa khác là có thể tín dụng với hạn định tín dụng cao để bạn có thể sử dụng tiền mặt trước khi bạn cần. (Nếu không dùng đến, bạn cứ để

chúng trong tủ).

- **Quản lý sự phát triển:** Phát triển tốn nhiều tiền. Bạn phải tăng chi phí lên trong một thời gian dài thì thu nhập mới tăng. Do đó, hãy lên kế hoạch cho sự phát triển một cách cẩn thận để có đủ khả năng tài chính cho các hoạt động của mình hoặc có thể thoải mái trả các khoản nợ mắc phải.

- **Dành tài khoản nghỉ hưu:** Một phần thuế để dành tốt cho những người tự làm chủ là tài khoản nghỉ hưu riêng. Bạn nên để dành từ bây giờ thì sẽ có một tài khoản đảm bảo cho tương lai sau này.

- **Tiết kiệm:** Mỗi công việc kinh doanh đều có lúc bấp bênh về thu nhập. Tốt nhất là nên có tiền mặt khi bạn cần, vậy hãy để dành khi bạn có chúng.



Những con số từ đâu ra ?

Mặc dù đứa trẻ nào cũng từng hỏi mẹ chúng: “Những con số từ đâu ra?” nhưng người lớn cũng thường đặt câu hỏi đó với tôi. Vì các doanh nhân mới chỉ điền vào các mẫu đơn tài chính, ngay cả họ chưa bao giờ làm dự án nào trước đây, thì những con số dường như thật đáng ngại.

Một khi thành lập công ty, bạn phải biết rõ mọi thứ sẽ tốn bao nhiêu, đội ngũ nhân viên ít hay nhiều và doanh thu bạn có thể đạt được. Nhưng ngay khi bắt đầu với công việc, đối mặt với những dòng chữ trong bản báo cáo tài chính thì những con số trở nên hoàn toàn huyền bí.

Chí ít thì những con số không hoàn toàn như vậy. Hãy ghi nhớ nguyên tắc: “Con số là sự phản ánh những quyết định của bạn”.

Mỗi quyết định mà bạn đưa ra khi lập kế hoạch kinh doanh đều có con số đính kèm: nếu bạn chọn trưng bày tại một hội chợ thì chi phí sẽ tương ứng với chỗ đó; còn nếu bạn chọn đặt cơ sở kinh doanh tại một thị trấn so với chỗ khác; thì chi phí cho việc đó lại khác.

Điểm chính là tạo ra những dự án tài chính sau hoặc ngay thời gian bạn lập kế hoạch kinh doanh. Những vấn đề sẽ nảy sinh khi bạn cạn kiệt nguồn tài chính trước khi bạn đưa ra những quyết định tài chính có tính quyết định, hoặc khi bạn thực hiện những dự án từ trên xuống chứ không phải từ dưới lên.

Những con số từ trên xuống thường lôi kéo chúng ta thực hiện bởi vì chúng luôn hiện ra là những con số đẹp. Đây là cách chúng hoạt động: bạn hãy nhìn vào bức tranh lớn – qui mô tổng thể của thị trường, tỉ lệ phát triển, giá bán trung

bình, lợi nhuận biên trung bình, và nhiều thứ khác nữa. Những con số này diễn hình thấy trong nhân khẩu học, công nghiệp và trong dữ liệu nghiên cứu khác.

Những điều bạn đưa ra dường như là những giả định có lý. Có lẽ bạn cho rằng sẽ thu được 4% trong thị trường hiện tại hoặc cải thiện được 2% nhờ vào lợi nhuận ròng hiện tại của các đối thủ. Sau đó bạn điền vào mỗi dòng của báo cáo tài chính để tính tổng số.

Hãy ghi nhớ nguyên tắc: “Con số là sự phản ánh những quyết định của bạn”.

Ví dụ như, bạn phát minh ra một loại gậy chơi gôn mới, tiên tiến:

“Tổng doanh thu hàng năm của các loại gậy chơi gôn là hai tỉ đô la. Chúng ta sẽ đạt được ít nhất 1% thị trường gia nhập vào câu lạc bộ đánh gôn cao cấp trong vòng 3 năm: đạt đến hai mươi triệu đô la doanh thu hàng năm. Với lợi nhuận biên là 15%, chúng ta sẽ có lợi nhuận ròng là 3 triệu.”

Nghe hay, phải không? Những kết quả dự tính từ trên xuống dẫn đến những con số dương cuốn hút bạn cũng như bất kỳ nhà đầu tư tiềm năng nào. Những con số đó không ngẫu nhiên có mối quan hệ nhiều với thực tế. Khi những nhà đầu tư bắt đầu hỏi những vấn đề khó, thật gay go để bảo vệ những con số này.

Những báo cáo tài chính tốt nhất được phát triển từ dưới lên. Bạn bắt đầu bằng việc lập kế hoạch kinh doanh – thực hiện việc kinh doanh thực sự – tiến hành công việc đòi hỏi nhiều công sức đi lại tới lui, kiểm tra các nguồn phân phối khác nhau, xác định các nhà cung cấp, phát triển một danh sách nhân viên.

Vì thế hãy nói là bạn cũng như những nhà phát minh gây chơi gôn và bạn đang xây dựng những báo cáo tài chính theo cách từ dưới lên. Đây là cách thức làm việc:

Đầu tiên bạn so sánh những nguồn phân phối khác nhau: buôn bán trực tiếp qua mạng, buôn bán qua các cửa hàng bán vật dụng thể thao, và buôn bán qua những người bán lẻ chuyên mặt hàng thể thao. Chọn một trong những hình thức này, hãy chọn buôn bán qua những thương nhân bán lẻ chuyên mặt hàng thể thao, sẽ chịu những chi phí tương ứng và tác động lên thu nhập, bạn cũng cần sự tác động về mặt nhu cầu để bán hàng cho các cửa hàng đó, bạn sẽ tổ chức bốn buổi triển lãm thương mại các mặt hàng thể thao trong một năm, và bạn sẽ quảng cáo trên tạp chí "Thương nhân bán lẻ gôn". Tất cả điều này cũng sẽ tốn một khoản. Bạn sẽ nhận 40-45% giá bán cuối cùng của mỗi câu lạc bộ gôn, bởi vì những người bán lẻ sẽ lấy một nửa và nhân viên bán hàng sẽ nhận hoa hồng.

Giờ thì bạn hãy bắt đầu lấy những con số thực cho vào mỗi dòng trong mẫu báo cáo tài chính. Bạn đã có những con số dành cho quảng cáo, cho nhân viên và cho thu nhập.

Việc này như vậy đấy, nhưng cũng cần sự giúp đỡ. Điểm xuất phát tốt nhất là hãy thảo luận với người khác trong ngành kinh doanh của bạn, tham dự các triển lãm thương mại, giao thiệp với các hiệp hội cùng ngành nghề.

Đến khi bạn hoàn tất, những con số sẽ không còn quá huyền bí. Chúng là những con số thực và là của chính bạn. Bạn sẽ không chỉ học cách làm các dự án tài chính mà còn nhiều hơn nữa về công việc kinh doanh của bạn.



Kiểm tiền cho doanh nghiệp của bạn

Tôi đã trình bày cho các doanh nghiệp trên khắp đất nước, và tôi luôn bị đặt câu hỏi: “Tôi lấy tiền từ đâu để bắt đầu hoặc phát triển việc kinh doanh của tôi?”

Trước khi bắt đầu tìm kiếm vốn hãy tính toán số tiền mà bạn thực sự cần. Hầu như người ta thường dự đoán thấp hơn số lượng để bắt đầu một công việc kinh doanh. Ngay cả khi bạn bắt đầu công việc mà cần ít tiền cung cấp, chẳng hạn như tư vấn, bạn sẽ vẫn cần tiền để chi trả các chi phí sinh hoạt và hóa đơn cá nhân.

Điểm bắt đầu thuận lợi là bằng cách nhận biết được sự khác nhau giữa hai loại tài chính cơ bản: nợ và giá trị tài sản cầm cố:

- **Nợ.** Bạn mượn tiền và phải trả lại, thường là ngay cả khi công việc có tốt đẹp hay không.

- **Cổ tức.** Một nhà đầu tư đặt tiền vào doanh nghiệp của bạn và được chia quyền sở hữu cũng như lợi nhuận trong tương lai. Nếu công ty thất bại, bạn gần như không phải trả tiền lại.

Có hai loại nguồn tiền khác nhưng không được chú ý lắm, đó là tài sản cá nhân và thu nhập:

- **Tài sản cá nhân.** Bạn sử dụng những quỹ tiền có sẵn, như tiền tiết kiệm, hoặc chuyển đổi các tài sản cá nhân khác (như giá trị nhà) thành tiền để dùng cho việc kinh doanh.

- **Thu nhập.** Cách tốt nhất để bỏ vốn cho việc kinh doanh là ra ngoài và buôn bán. Nguồn tài chính đến từ thu nhập đem lại cho bạn quyền kiểm soát công việc của bạn và sự thanh thản. Bạn không có các nhà đầu tư và không có các

khoản vay ngân hàng. Nhưng kiếm tiền thông qua thu nhập là một quá trình rất chậm chạp và nó không phải là một sự lựa chọn nếu như bạn cần tiền trước khi bạn có thể bán được hàng lần đầu tiên.

Bạn cần phải hiểu sự khác biệt
giữa hai loại tài chính cơ bản:
nợ và tài sản cầm cố.

Dưới đây là những loại chính, những nguồn tiền đặc biệt bao gồm:

- **Nhà đầu tư.** Người ta nói với bạn rằng tốt hơn là bỏ vốn cho việc kinh doanh bằng cách sử dụng tiền của người khác. Nhưng tiền của người khác thường kèm theo một sự phiền toái – đó là người khác. Họ sẽ sở hữu một phần công việc của bạn và thậm chí kiểm soát liệu rằng bạn sẽ có thể tiếp tục điều hành công việc hay không.

- **Tiền tiết kiệm.** Tốt nhất là bắt đầu công việc bằng tiền của chính bạn. Bạn không mắc nợ và bạn không phải nộp tài sản cầm cố. Dĩ nhiên là bạn đang liều lĩnh với sự ổn định tài chính của mình. Đây là sự lựa chọn dễ chịu hơn cho những ai trẻ hơn. Nếu bạn sở hữu chung tiền tiết kiệm với chồng / vợ hoặc một đồng nghiệp, hãy chắc chắn rằng họ đồng ý với kế hoạch của bạn, việc này sẽ bớt được những phiền toái về sau.

- **Giá trị nhà cầm cố.** Có thể bạn đã tạo được một nguồn vốn từ nhà bạn, một phần trong đó có thể chuyển thành tiền mặt bởi dòng tín dụng được cầm cố bằng nhà hoặc hoàn tiền cho các khoản thế chấp. Hãy cẩn thận, đặc biệt nếu đây là lần đầu tiên bạn kinh doanh. Bạn muốn đảm bảo rằng bạn sẽ luôn có một mái nhà che trên đầu bạn.

• **Thẻ tín dụng.** Các nhân viên kế toán sẽ nói với bạn rằng thẻ tín dụng là cách không hay để bỏ vốn cho một doanh nghiệp mới. Bạn sẽ đối mặt với tiền trả lãi cao và đem lại rủi ro cho sự đáng tin cậy về khả năng trả nợ của mình. Nhưng hầu hết các nhà buôn nhỏ đều dùng thẻ tín dụng để trả cho các chi phí ban đầu.

• **Gia đình và bạn bè.** Để gia đình hoặc bạn bè dính dáng đến công việc của bạn rất nguy hiểm, nhưng cũng có những ngoại lệ. Nếu một người thật sự hiểu được rủi ro có liên quan, nắm được bản chất công việc của bạn và là người mà bạn có thể trao đổi thì trường hợp này có thể mang lại hiệu quả. Và hãy nhớ chuẩn bị những giấy tờ hợp pháp cần thiết.

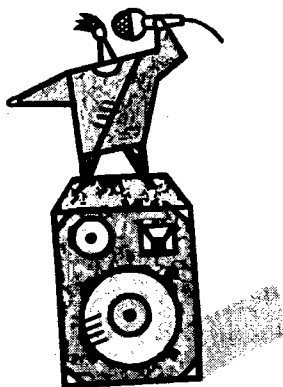
• **Dòng tín dụng.** Thông thường, dạng quỹ tiền bên ngoài được nhắc đến đầu tiên mà doanh nghiệp có thể áp dụng là khoản tín dụng kinh doanh. Ngân hàng đưa ra một lượng tiền lớn nhất mà bạn có thể vay; bạn sử dụng nhiều hay ít trong số tiền đó tùy theo nhu cầu, giúp bạn quản lý được dòng tiền mặt.

• **Cho vay có kỳ hạn.** Đối với những chi phí lớn hơn chẳng hạn như thiết bị, xe cộ hoặc tài sản, bạn sẽ cần một khoản vay cố định mà bạn trả lại theo từng khoảng thời gian xác định sẵn. Bạn cũng có thể nhận một khoản vay có kỳ hạn cho việc mở rộng kinh doanh, đặc biệt khi bạn đã có sẵn một công ty làm ra lợi nhuận.

• **Cung cấp tài chính cho người bán hàng:** Các nhà cung cấp được phép quan sát công ty của bạn phát triển; công ty càng phát triển thì bạn càng mua được nhiều hàng của họ. Nhiều nhà cung cấp thiết bị cũng đưa ra việc cung cấp vốn. Hãy thảo luận về kế hoạch phát triển của bạn với

các nhà cung cấp khác và xem xét nếu như bạn có thể thương lượng về các điều khoản chi trả tiện lợi.

Cần nhớ rằng việc tìm vốn tốn nhiều thời gian hơn người ta nghĩ. Vì vậy hãy lên kế hoạch sao cho hợp lý – đừng đợi cho đến khi bạn rơi vào tình trạng khó có thể tìm được tiền mặt để giữ cho việc kinh doanh của bạn tồn tại.



Nguồn vốn ban đầu từ ngân hàng?

Khi được hỏi tại sao anh ta cướp Ngân hàng, tên trộm khét tiếng Willie Sutton đáp: "Bởi vì đó là nơi có tiền." Khi tìm kiếm vốn liếng, nhiều nhà kinh doanh chưa có kinh nghiệm cũng sẽ nghĩ đến việc đi đến Ngân Hàng, vì cho rằng ở đó có tiền. Nhưng họ có thể nhận thấy họ cũng giống Willie.

Các ngân hàng thực sự có thể là một phần quan trọng, ngay cả rất quan trọng trong việc cung cấp vốn kinh doanh. Trên thực tế, khi công ty của bạn phát triển, bạn sẽ muốn tìm một ngân hàng tốt và thiết lập mối hợp tác làm ăn bền vững. Nhưng bạn sẽ nhận thấy các ngân hàng không phải là nơi phù hợp cho nguồn vốn ban đầu.

Sự thiếu sẵn lòng của các ngân hàng cho doanh nghiệp mới vay vốn thật là đáng buồn. Cần phải hiểu được vai trò của các ngân hàng khi so sánh với các nguồn tài chính khác. Một quan điểm then chốt là coi trọng tỉ lệ được/ mất. Nói cách khác có mối liên hệ trực tiếp giữa mức độ rủi ro mà bạn đề nghị ai đó chịu và tiền thưởng mà người đó nhận được. Rủi ro càng cao thì tiền thưởng càng lớn.

Chúng ta cùng nói đến hai nguồn tài chính: nhà đầu tư kinh nghiệm và một ngân hàng.

Một nhà đầu tư kinh nghiệm sẽ quan sát kế hoạch, kinh nghiệm và đội ngũ kinh doanh của bạn và quyết định liệu rằng bạn có nhiều cơ hội để thành công hay không. Khi đưa tiền cho bạn họ nhận được một phần quyền sở hữu doanh nghiệp của bạn. Nếu bạn thất bại, bạn không trả lại tiền cho họ. Nhưng nếu bạn cực kỳ thành công, họ nhận được phần chia trong từng đô la mà bạn làm ra. Rủi ro cao thì tiền thưởng tiềm năng (lợi nhuận) cao.

Bây giờ, hãy xem điều gì xảy ra nếu bạn đến ngân hàng. Khi cho bạn mượn tiền, họ sẽ tính lãi cho bạn. Họ vẫn nhận được một khoản tiền như nhau cho dù việc kinh doanh của bạn không hề kiếm được tiền hay là kiếm được một kho báu kếp xù. Tuy nhiên khoản lợi nhuận có giới hạn vì vậy họ cũng phải giới hạn rủi ro của mình. Thay vì xem xét sau này công ty của bạn có thể trở nên lớn mạnh như thế nào, họ quan tâm đến khả năng trả nợ của bạn.

Khi công ty của bạn phát triển, bạn muốn tìm một ngân hàng tốt và phát triển mối quan hệ hợp tác làm ăn bền chặt.

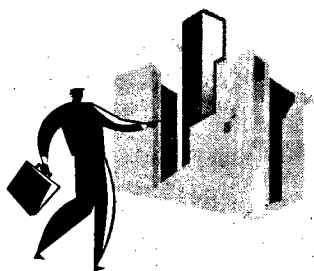
Thông thường, các ngân hàng tìm kiếm những gì có liên quan đến ba C của tín dụng. Nếu như bạn tiếp cận một ngân hàng để vay tiền, nên xem xét những yếu tố sau:

- **Uy tín.** Điều quan trọng nhất mà một ngân hàng sẽ cân nhắc là bạn đã giải quyết các khoản nợ trước đây như thế nào. Tuy nhiên, phải có sự bảo đảm. Nếu trong quá khứ bạn chưa bao giờ vay tiền thì bây giờ bạn sẽ có một khoảng thời gian chật vật để vay tiền. Trong những năm đầu kinh doanh hầu hết các ngân hàng sẽ xem xét tiền sử nợ của chủ doanh nghiệp thay vì bản chất của việc kinh doanh. Phần lớn chúng ta đã có một khoảng thời gian nợ thông qua thẻ tín dụng, vật thế chấp hoặc mua trả góp xe hơi. Ngân hàng cũng kiểm tra bản báo cáo nợ của bạn để xem liệu bạn đã trả các hóa đơn đúng hạn và hoàn trả các khoản nợ hay không. Một cách để doanh nghiệp tự tạo nên tiền sử nợ của nó là bằng cách lập tài khoản với các nhà cung cấp (máy in, văn phòng phẩm, dịch vụ vận chuyển) hoặc chủ nhà vì vậy chính công việc đó sẽ bắt đầu có uy tín tốt về các khoản nợ.

• **Năng lực.** Có một quan niệm cũ rằng ngân hàng chỉ cho những người không cần tiền vay. Trong một chừng mực nào đó, điều đó là đúng. Ngân hàng chỉ cho vay đối với những người mà có khả năng chắc chắn – hay “năng lực” để trả nợ. Nói cách khác, bạn có kiếm được đủ tiền để có thể giải quyết các món nợ và trách nhiệm của mình không? Thật không may cho các chủ doanh nghiệp, tiêu chuẩn chính mà các ngân hàng thường dùng là tỉ lệ giữa lợi nhuận và nợ của bạn trước đây. Điều này có nghĩa là đối với các doanh nghiệp mới và đang phát triển, chủ doanh nghiệp có tài sản lớn khác và tiền sử nợ tốt vẫn có thể bị xem như họ không có năng lực để trả nợ.

• **Tài sản ký quỹ.** Để giảm thiểu rủi ro, đặc biệt đối với những khoản cho vay lớn, ngân hàng có thể yêu cầu bạn ràng buộc bằng những tài sản giá trị khác để đảm bảo cho khoản nợ. Thường thì, như trong trường hợp cho vay bất động sản hay thiết bị, đồ ký quỹ là món của cải mà bạn sắp mua. Nhưng đó cũng có thể là bất cứ thứ gì có giá trị. Mặc dù vậy hãy luôn nhớ rằng, ngân hàng kinh doanh việc cho vay tiền chứ không lấy lại máy móc hay cửa hàng, do đó họ sẽ vẫn xem xét khả năng trả nợ của bạn.

Thật đáng buồn là các ngân hàng thích cho các doanh nghiệp đã kinh doanh được ít nhất một hoặc hai năm vay tiền hơn. Nhưng đừng chán nản: khi công việc của bạn phát triển, bạn sẽ nhận ra rằng ngân hàng



của bạn là một cộng sự quan trọng, ngay cả rất nhiệt tình.

Chuẩn bị nhận khoản vay

Hãy sẵn sàng. Đó không chỉ là khẩu hiệu của hướng đạo sinh, mà còn là lời khuyên tốt trước khi bạn tiến hành vay vốn cho việc kinh doanh.

Theo Ban quản lý các doanh nghiệp kinh doanh nhỏ Hoa kỳ (SBA), thẻ tín dụng là phương tiện chủ yếu mà các doanh nghiệp bỏ vốn cho công việc của họ. Nhưng khi công việc phát triển, phần lớn họ - khoảng 55% - vay vốn từ ngân hàng, tổ chức tín dụng hoặc các nguồn cho vay tiền phổ biến.

Nếu bạn đến ngân hàng để vay, bạn biết rằng việc đó không hề dễ dàng. Hầu hết các ngân hàng đều yêu cầu những thông tin như nhau về công việc của bạn, do đó nên sẵn sàng trả lời các câu hỏi cơ bản sau trước khi bạn có thể tiếp cận với ngân hàng

Bạn đã kinh doanh bao lâu?

Trước khi nhân viên ngân hàng dành nhiều thời gian cho bạn, họ muốn đảm bảo rằng việc kinh doanh của bạn chính là kiểu kinh doanh mà họ có thể cho vay. Hầu hết các ngân hàng chỉ cho các doanh nghiệp đã hoạt động ít nhất hai năm vay tiền. Nếu doanh nghiệp của bạn mới hơn, bạn có thể tìm kiếm một khoản vay SBA hoặc dòng tín dụng cá nhân (xem dưới đây).

Bạn đang tìm kiếm loại khoản vay nào?

Các ngân hàng thường đưa ra 3 kiểu cho vay sau:

1. **Cho vay có kỳ hạn.** Đây là một khoản vay cho một số tiền xác định trong một khoảng thời gian cũng được xác định trước, và thường là với lãi suất không đổi. Nói cách khác, bạn có thể vay \$100,000 trong năm năm với lãi suất

8%. Sau đó, hàng tháng bạn phải trả lại một phần của khoản nợ cùng với tiền lãi. Trong suốt kỳ hạn của khoản vay, diễn hình như việc lắp đặt thiết bị. Bạn sẽ cần đến khoản vay có kỳ hạn khi bạn dự định mua bán lớn, như là bất động sản, xe cộ, hoặc là những thiết bị lớn. Một ngân hàng sẽ muốn biết rằng thu nhập của bạn có đủ để đáp ứng những khoản phải trả hàng tháng và kế hoạch phát triển doanh nghiệp của bạn là thực tế. Họ cũng có thể yêu cầu một bản kế hoạch kinh doanh.

Hầu hết các ngân hàng đều yêu cầu những thông tin căn bản, vì vậy hãy chuẩn bị để trả lời những câu hỏi cơ bản trước khi bạn nhận khoản vay.

2. Dòng tín dụng. Một dòng tín dụng khá giống một thẻ tín dụng, tuy nhiên không làm bằng nhựa plastic và thường có lãi suất thấp hơn. Ngân hàng quy định cho bạn một giới hạn nợ nhất định, và bạn có thể mượn tiền trong giới hạn đó tùy theo nhu cầu. Bạn có thể hoàn trả theo kế hoạch riêng của mình (với số tiền trả thấp nhất hàng tháng), nhưng bạn chắc chắn sẽ phải trả hết tổng số ít nhất một lần trong một năm. Lãi suất có thể thay đổi và bạn sẽ bị tính một khoản phí hàng năm bất kể bạn có sử dụng dòng tín dụng hay không.

Dòng tín dụng là một cách hay để cấp tiền cho những thay đổi bất thường của dòng tiền mặt, hãy đề nghị một dòng tín dụng khi bạn phải trả cho hàng hóa tồn kho, nguyên liệu thô hoặc những chi phí khác phát sinh từ lâu trước khi khách hàng trả tiền cho bạn. Ngân hàng thường sẽ quyết định việc cấp cho bạn một dòng tín dụng dựa vào số

lượng và hình thức tiền có thể nhận được của tài khoản bạn. Họ cũng có thể cấp cho một doanh nghiệp mới một dòng tín dụng dựa trên số tiền gửi ngân hàng của chủ doanh nghiệp.

3. Khoản vay SBA. Ban quản lý các doanh nghiệp nhỏ không cho vay; thay vào đó họ bảo hiểm các khoản cho vay của ngân hàng dành cho các doanh nghiệp nhỏ mà chứa đựng nhiều rủi ro hơn mức rủi ro mà ngân hàng có thể chịu. Các ngân hàng có cung cấp các khoản vay SBA thường có một bộ phận riêng đảm trách chúng. Khoản vay SBA tốt nhất cho những người đang bắt đầu kinh doanh (trong khi ngân hàng thì không) hoặc đang mua bất động sản chuẩn bị cho việc kinh doanh, hay cho những cuộc làm ăn lớn mà gặp rắc rối trong việc chứng minh khả năng trả nợ ngân hàng.

Bạn muốn bao nhiêu tiền?

Hãy nghĩ xem bạn cần bao nhiêu tiền trước khi bạn đến gặp nhân viên cho vay của ngân hàng. Các ngân hàng thường sẽ giới hạn dòng tín dụng một số tiền mà tài khoản của bạn có thể nhận được. Các yêu cầu cho khoản vay hơn \$100,000 có thể sẽ được gửi đến văn phòng trung tâm để xử lý và được giám sát tốt hơn.

Bạn kinh doanh có lãi không?

Đây có vẻ là một câu hỏi bông đùa. Rút cuộc bạn sẽ không cần tiền nếu bạn đang suôn sẻ trong công việc. Ngân hàng hiểu được điều đó. Họ chỉ muốn thấy rằng bạn đang không bị mất tiền, rằng bạn có thể trả các hóa đơn và bạn chắc chắn vẫn đang kinh doanh. Họ sẽ yêu cầu được xem bản khai thuế trong hai hoặc ba năm vừa rồi và có thể yêu cầu những dự án cho tương lai.

Bạn có uy tín tốt không?

Ngân hàng sẽ thực hiện cuộc kiểm tra uy tín cá nhân đối với bạn và các chủ đồng sở hữu doanh nghiệp khác. Nếu bạn không có một doanh nghiệp tương đối lớn, độ uy tín và lịch sử kinh doanh của bạn sẽ rất quan trọng đối với các quyết định của ngân hàng về việc có cho doanh nghiệp bạn mượn tiền hay không. Ngân hàng cũng sẽ tham vấn các chủ nợ của công ty để xem xét tiền sử nợ của công ty bạn. Hãy sẵn sàng để đưa ra những chứng nhận xuất sắc về những khoản nợ doanh nghiệp.

Bạn có muốn đích thân bảo đảm cho khoản tiền mình vay?

Cho đến khi việc kinh doanh của bạn mở rộng, nên tự bảo đảm cho những khoản vay của doanh nghiệp. Ngân hàng sẽ muốn biết chắc rằng bạn sẽ chịu trách nhiệm về khoản vay ngay cả khi doanh nghiệp không còn hoạt động. Tất cả các chủ sở hữu và các đồng sở hữu đều phải có sự bảo đảm này (của riêng mình).

Hãy cho tôi thấy tiền?

Bạn có lẽ đã từng nghe: cách tốt nhất để xây dựng doanh nghiệp bằng cách sử dụng OPM, hay Tiền Của Người khác. Đó là một ý nghĩ thú vị phải không, khi mạo hiểm tiền của người khác thay vì tiền của chính bạn?

Hãy chờ nào! Đừng vội vã lao vào con đường tìm kiếm những nhà đầu tư mạo hiểm hoặc những nhà đầu tư xuất vốn. Gánh thêm một nhà đầu tư là một quyết định lớn.

Điều đầu tiên có thể nhận ra là bạn sẽ gắn chặt với nhà đầu tư trong suốt cuộc đời kinh doanh của bạn. Nếu sai sót xảy ra thì mối quan hệ giữa bạn với nhà đầu tư cũng không thoải mái, dễ chịu, hơn nữa còn kết thúc việc kinh doanh. Thật sự, nếu bạn đến thời điểm phải quyết định giữa hai hướng hành động, nhà đầu tư sẽ có nhiều khả năng bỏ bạn hơn là bạn bỏ họ. Vì vậy hãy bắt đầu một cách cẩn thận.

Đừng quên những nhà đầu tư sở hữu hợp pháp một phần doanh nghiệp của bạn. Mặc dù pháp luật khác nhau từ bang này sang bang khác, các nhà đầu tư có những quyền hạn nhất định dù là họ sở hữu ít hơn 51% công ty. Hơn nữa, hầu hết những nhà đầu tư sẽ thương lượng để có quyền hạn trước khi họ đồng ý góp tài chính cho bạn. Sự liên quan của họ có thể từ việc nhận phần trăm lợi nhuận, điều khiển Ban giám đốc, cho người của họ vào quản lý việc kinh doanh. Vì thế đừng nghĩ là bạn sẽ lấy được tiền của họ và không bao giờ nghe gì từ phía họ.

Có thêm nhà đầu tư làm cho việc giải quyết vấn đề về thuế và vấn đề pháp luật trở nên phức tạp và đắt hơn. Về phần thuế, các nhà đầu tư không chỉ hưởng chung lợi nhuận mà cũng phải chịu thua lỗ. Và hãy tin tôi, nhiều nhà đầu tư

đã thua cả phần thu nhập khác bù đắp. Thực vậy, nếu việc kinh doanh của bạn không thuận lợi, một số nhà đầu tư bị kích động ép bạn đóng các cửa hàng chỉ vì họ phải chịu thiệt hại do thuế.

Bạn tìm kiếm nhà đầu tư ? Điều đầu tiên có thể nhận ra là bạn sẽ gắn chặt với nhà đầu tư trong suốt cuộc đời kinh doanh của bạn.

Có ba kiểu nhà đầu tư hỗ trợ phát triển công ty:

1. Nhà đầu tư mạo hiểm. Nhà đầu tư mạo hiểm là những nhà đầu tư chuyên nghiệp nuôi tiền từ những nguồn định chế (ngân hàng, công ty chứng khoán, và những nơi tương tự) và những cá nhân giàu có để đầu tư vào công ty với những lời hứa đặc biệt. Nói chung, họ chỉ đầu tư số tiền lớn (hàng triệu đô la) và chỉ vào công ty có khả năng phát triển mạnh và nhanh. Những nhà đầu tư mạo hiểm rất hy vọng sẽ lấy lại được vốn đã bỏ ra và có được vai trò tích cực trong việc điều hành công ty mà họ đầu tư vào. Họ rất quan tâm đến việc lấy lại được tiền lời nhanh hơn là sự vững mạnh lâu dài của công ty bạn.

2. Nhà đầu tư xuất vốn. Người xuất vốn là những cá nhân đầu tư tiền để phát triển công ty. Bởi đó chính là tiền của họ (hơn là những đồng đô la của các hiệp hội hoặc những quỹ của các nhà đầu tư), những nhà đầu tư xuất vốn có nhiều chọn lựa đa dạng hơn về loại và qui mô của công ty mà họ đầu tư hơn những nhà đầu tư mạo hiểm. Họ cũng dành cho thời gian nhiều hơn về việc thu lại tài chính. Những nhà đầu tư xuất vốn khác nhau nhiều về đặc trưng và tính chất giúp đỡ mà họ dành cho bạn. Một vài năm gần đây, một số tập

đoàn đầu tư xuất vốn đã hình thành để giúp đỡ những nhà đầu tư cá nhân với những dự án đáng giá mới.

3. Gia đình và bạn bè. Việc gia đình hoặc bạn bè tham gia kinh doanh đòi hỏi phải tinh tế, nhưng cũng có những ngoại lệ. Nếu một người thực sự thông cảm được rủi ro liên quan, hiểu được bản chất công việc kinh doanh của bạn, và là người bạn dễ dàng giao thiệp với, thì việc sắp xếp có thể tiến hành. Hãy chắc chắn thảo ra những công việc giấy tờ có giá trị pháp lý ngang nhau khi bạn hợp tác với một người lạ.



Dành thời gian tìm hiểu để biết được những nhà đầu tư tiềm năng trước khi nhận tiền của họ, các bạn sẽ liên kết chặt với nhau trong thời gian dài. Hãy tìm ra họ đầu tư vào những công ty khác trước đây hay không. Nếu vậy, hãy nói chuyện với những nhà doanh nghiệp khác đã làm việc với họ. Cái gì là động lực kinh doanh và tài chính cho việc đầu tư của họ? Họ muốn nắm

quyền kinh doanh bao nhiêu? Họ đòi hỏi ở khung thời gian nào cho việc nhận lại vốn trong việc đầu tư của họ?

Dĩ nhiên, khi bạn cần tiền cho việc kinh doanh, có thể bạn thấy may mắn khi nhận tiền từ ai đó. Nhưng qua thời gian, nếu bạn có một nhà đầu tư đáng sợ, xâm phạm quyền hoặc điều khiển bạn, bạn sẽ thấy hối tiếc khi “cưỡi” một nhà đầu tư mà rất khó “lì dợ”.

Sử dụng thẻ tín dụng để hỗ trợ cho việc kinh doanh

- **Lên kế hoạch trước.** Nếu bạn nghĩ đến việc bắt đầu công việc kinh doanh, nhưng bạn vẫn đang làm thuê, điều tốt nhất là nên tạo một vài thẻ tín dụng mới khi bạn đang có tiền lương đều đặn. Một số công ty thẻ tín dụng không mở tín dụng đối với công ty tư nhân đến khi họ kinh doanh được hơn hai năm. Hãy cẩn thận không nên đồng thời mở nhiều thẻ tín dụng, vì nó có thể làm tỉ lệ lãi của bạn tăng hoặc làm cho người vay bị bác bỏ.

- **Lấy những thẻ với tỉ suất thấp dù là chúng có lệ phí hàng năm cao hơn.** Bạn có lẽ quen với việc thanh toán hết tổng số thuế mỗi tháng với tiền lương đều đặn, nhưng điều đó không thể khi bạn làm tư, đặc biệt là trong những tháng đầu hoặc năm đầu. Tỉ lệ lãi thấp có thể trở nên quan trọng với bạn lúc này.

- **Xem xét tất cả nhu cầu tài chính của bạn.** Đưa ra một kế hoạch tài chính chung cho doanh nghiệp và các chi phí cá nhân. Nếu bạn đang trợ cấp cho việc kinh doanh của bạn bằng tiền tiết kiệm nhưng cũng phải thanh toán tất cả các chi tiêu cá nhân bằng những thẻ tín dụng, thì tác động về trách nhiệm tài chính là như nhau. Nếu doanh nghiệp và ngân sách cá nhân của bạn hoàn toàn phụ thuộc vào việc trả nợ tín dụng, hãy nghĩ lại kế hoạch kinh doanh của bạn.

- **Sử dụng thẻ tín dụng cho nhu cầu lưu chuyển tiền mặt ngắn hạn.** Thẻ tín dụng trở nên hiệu quả khi nhận một đơn hàng hay một hợp đồng và cần trả hàng cung cấp. Sau đó bạn sử dụng thẻ chỉ để xoay sở tiền mặt và bạn biết tiền xuất phát từ đâu. Tuy nhiên, hãy chắc chắn rằng khách hàng của bạn là một sự rủi ro tín dụng tốt.

• **Sử dụng séc khi một doanh nghiệp không chấp nhận thẻ tín dụng.** Bạn có thể chi trả một khoản chi phí từ việc kinh doanh mà không dùng thẻ tín dụng (như là cho tư vấn, hoặc thiết kế đồ họa). Nếu bạn không có tiền mặt, và đang quản lý tài chính của bạn cẩn thận, bạn có thể chi trả với tờ séc dựa vào các tài khoản tín dụng. Sử dụng những tấm séc này chỉ khi bạn có cơ hội nhận thu nhập đến sớm để bù đắp chi phí.

• **Đừng bị mê hoặc.** Thật hấp dẫn khi tin là nếu bạn có giới hạn tín dụng cao, thì bạn có thể tiêu nhiều tiền. Hoặc là nếu bạn có thể chi trả phí hàng tháng cao nhất, thì bạn cũng có thể quản lý được số nợ của bạn. Đừng bị nhầm – nợ thì vẫn là nợ thôi, và nó liên tục xếp chồng lên nhau. Hãy hạn chế tổng số tiền mà bạn mắc nợ trước khi bạn cắt tín dụng của riêng bạn và bắt đầu chi trả toàn bộ cho các khoản thuế.

Những lời khuyên về thuế

- **Hãy nhận sự giúp đỡ chuyên nghiệp thích hợp.** Bạn vẫn chịu các khoản thuế được thực hiện bởi dịch vụ chuẩn b. ở các phố buôn bán lớn? Có lẽ điều đó được thực hiện khi bạn là người làm công hoặc doanh nghiệp còn nhỏ, nhưng bạn có thể phát triển theo giải pháp đó. Đó là lúc bạn đã tìm một kế toán chuyên về thuế thương mại hoặc quen với ngành kinh doanh của bạn. Một kế toán giỏi có thể giúp bạn hiểu và đánh giá được những gì liên quan đến thuế trong các quyết định kinh doanh của bạn.

- **Lựa chọn kết cấu công ty đúng.** Bạn đang hoạt động như một doanh nghiệp cá thể hoặc đối tác hay là như công ty trách nhiệm hữu hạn hoặc là tập đoàn? Nếu như vậy, bạn có thể bị mất một số các lợi ích về thuế và tài sản cá nhân cũng chịu rủi ro. Hơn nữa, bạn có thể bị kiểm toán nhiều hơn, đặc biệt là nếu bạn trộn lẫn giữa chi phí cá nhân với doanh nghiệp.

- **Thiết lập một chương trình kế toán và hệ thống quản lý dữ liệu tốt.** Đối với Sở thuế, những dữ liệu kế toán xấu có nghĩa là bạn đang che giấu điều gì đó, mặc dù bạn biết là chúng chỉ có nghĩa là bạn đang bị lộn xộn. Hơn nữa, hầu hết những công ty nhỏ sẽ mất đi sự khấu trừ hợp pháp vì những công ty này không lưu giữ dữ liệu đầy đủ. Hãy lưu lại những chi phí bằng chương trình kế toán có giá trị và giữ lại những hóa đơn đã được sắp xếp gọn gàng.

- **Thuế cho sự tự làm chủ.** Một điều khiến bạn ngạc nhiên khi lần đầu bạn thiết lập công việc kinh doanh của chính bạn là chi phí thuế cho sự tự làm chủ cao. Nó sẽ tốn một phần lớn từ món tiền kiếm được của bạn. Hãy thảo luận

với kế toán của bạn để giảm một cách hợp pháp khoản thuế này đến mức tối thiểu.

- **Sự tính toán thời gian.** Một kế hoạch được lập trước một chút sẽ tiết kiệm được nhiều. Biết được thời điểm tốt để gửi hóa đơn, bản kiểm kê đơn hàng, mua thiết bị mới, và vv... có thể có ảnh hưởng đến các khoản thuế của bạn. Hãy cùng thảo luận với kế toán của bạn khi năm tài chính bắt đầu.



Mua hay Thuê ?

Khi bạn mới bắt đầu hoặc mở rộng kinh doanh, bạn sẽ phải chi tiền cho nhiều thứ. Với mỗi thứ cần mua, bạn sẽ gặp cùng một vấn đề: bạn nên thuê hay nên mua?

Mọi thứ đều có thể thuê được: đồ đạc, trang thiết bị, phương tiện đi lại, kỹ thuật, hệ thống điện thoại. Thuê muốn hấp dẫn: bạn sẽ trả ít tiền hơn lúc bấy giờ. Vì phát triển nhanh hay doanh nghiệp mới, nên giảm chi phí tiền mặt đến mức tối thiểu là một điều đáng quan tâm. Nhưng thuê trong khoảng thời gian dài sẽ tốn hơn, đôi lúc tốn rất nhiều.

Khi xem xét liệu mua luôn hay thuê, cái nào là sự thỏa hiệp?

Ưu điểm của việc thuê mượn

1. Bạn giữ tiền trong tay. Tiền mặt là một trong những phần tài sản quý nhất mà một công ty có. Tiền cho bạn thời gian – thời gian kinh doanh, thời gian để phát triển. Mua thì có nghĩa là tốn tiền mặt, tạo áp lực cho mình để đạt thành công nhanh hơn.

2. Tính linh hoạt: khi bạn mua món đồ nào đó, bạn bị dính chặt với nó, dù là nhu cầu của bạn thay đổi hoặc kỹ thuật trở nên tốt hơn. Nếu bạn có thể dàn xếp được những điều khoản thích hợp, việc đi thuê có thể cho phép bạn cập nhật hoặc mở rộng các trang thiết bị hay đồ dùng, hoặc thậm chí có thể thoát ra khỏi lời cam kết.

3. Chi phí ban đầu thấp hơn. Việc đi thuê cho phép bạn được nhiều hơn vì nó không tốn nhiều. Mua hai mươi cái bàn sẽ tốn hàng ngàn đô la. Nhưng thuê những cái bàn như vậy có thể chỉ tốn vài trăm đô la mỗi tháng.

4. Bảo dưỡng và hỗ trợ. Khi bạn thuê hoặc “đặt hàng cung ứng” công nghệ hoặc trang thiết bị tiên tiến, lợi ích lớn nhất có thể là sự trợ giúp kỹ thuật. Nếu bạn cần thiết lập một mạng lưới thư điện tử nội bộ, nó có thể rẻ hơn (trong khoảng thời gian dài) khi mua modem, tường lửa, và nhiều thứ khác... Bạn đã có nhân viên để định hình và khắc phục sự cố một hệ thống như vậy chưa? Thật tài tình hơn khi xem xét đến việc di thuê mà bao gồm cả việc thiết lập và bảo dưỡng kỹ thuật.

Vì công việc kinh doanh ngày càng phát triển, nên giảm chi phí tiền mặt đến mức tối thiểu là một điều đáng quan tâm. Nhưng thuê trong khoảng thời gian dài sẽ tốn hơn, đôi lúc tốn rất nhiều.

5. Lợi ích từ thuế. Sở thuế không cho phép bạn xóa bỏ tổng chi phí của những lần mua bán nhất định trong một năm. Thay vì vậy, những chi phí đó có thể được giữ qua nhiều năm. Khi bạn mua hàng, bạn trả hết số tiền ngay lập tức nhưng chỉ nhận được một phần nhỏ của lợi ích từ thuế vào một thời điểm nào đó. Mặt khác chi trả cho việc thuê mượn thì có thể trừ đi vào năm thanh toán.

Lợi ích của việc mua luôn

1. Tổng chi phí thấp. Chi phí suốt đời của nhiều vật thì rẻ hơn một cách đáng kể nếu bạn mua thay vì thuê. Một bộ bàn ghế làm việc có thể tốn 200 đô la, và bạn dùng nó trong nhiều năm. Cũng cùng bộ bàn ghế đó có thể tốn 20 đô la tiền thuê mỗi tháng, làm cho một năm tốn 240 đô la.

2. Chi phí hoạt động thấp hơn. Khi bạn mua vật nào đó, bạn sẽ không phải trả chi phí liên tục hàng tháng. Bạn không cảm giác bị căng thẳng về tiền bạc khi bạn có một tháng không tốt.

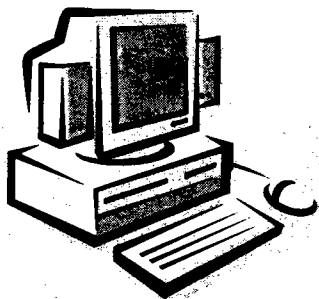
3. Tính linh hoạt. Hầu hết việc đi thuê đều có khoảng thời gian. Bạn không dễ dàng bỏ chúng. Nếu bạn chuyển chỗ, không kinh doanh nữa, hoặc thay đổi cách sản xuất hàng hóa, bạn vẫn phải trả cho những cái mà bạn đã thuê. Nếu bạn sở hữu trang thiết bị, đồ dùng, hoặc phương tiện vận tải, bạn có thể mang chúng theo, hoặc bán, hoặc tặng chúng.

4. Bạn có tài sản thay vì một khoản nợ. Khi bạn mua gì đó, bạn được quyền dùng như tài sản của doanh nghiệp, nâng cao giá trị của công ty bạn. Tuy nhiên, chi trả cho việc thuê mượn thể hiện như là một khoản nợ, làm giảm giá trị của công ty bạn.

5. Lợi ích từ thuế. Sở thuế cho phép bạn thanh lý đến giá trị nhất định (bao gồm đồ dùng và những trang thiết bị nhất định) mỗi năm. Nếu bạn có một năm thuận lợi, việc mua luôn mang lại cho bạn sự trừ đi tốt hơn là việc thuê mượn.

Có nhiều ý kiến tán thành lẫn phản đối về cả việc mua luôn và thuê mượn. Vậy tôi đề nghị cách nào đây? Theo quy tắc thứ nhất là: Mua những món rẻ hơn, và thuê những món đắt hơn. Thông thường không cần nghĩ đến việc phải thuê một máy fax hay máy in – chúng chỉ tốn vài trăm đô la. Nhưng nếu bạn cần một phần quan trọng của trang thiết bị, đừng nên giữ chặt tiền của bạn. Quy tắc thứ hai là: Bạn càng đảm bảo cho kế hoạch của bạn bao nhiêu, thì bạn nên thuê càng nhiều bấy nhiêu, đặc biệt là nếu bạn thuê với kỳ hạn ngắn. Quy tắc thứ ba: Hãy kiểm tra tình trạng thuế. Một vài

khấu trừ sẽ làm cho việc thuê mượn tốn ít hơn là việc mua luôn. Và quy tắc quan trọng nhất là: Đừng mua nhiều hơn những gì bạn cần. Tiền mặt trong ngân hàng tốt hơn bộ bàn ghế.



Hãy thanh toán tiền!

Thẻ tín dụng: chúng ta thích sử dụng chúng và khách hàng của chúng ta cũng vậy. Nhưng nhiều công ty nhỏ hơn, đặc biệt là những công ty mà chủ yếu giao thiệp với những ngành kinh doanh khác thì không chấp nhận thẻ tín dụng. Tuy nhiên, nhiều khách hàng, ngay cả khách hàng trong kinh doanh, thích trả tiền các khoản chi phí hơn. Sử dụng các thẻ tín dụng sẽ làm cho họ dễ giải quyết việc xoay vòng tiền mặt và các theo dõi chi phí, và thẻ tín dụng có thể dùng cho việc đi du lịch.

Chấp nhận thẻ tín dụng có lợi cho bạn và khách hàng vì:

- Nó làm tăng lượng khách hàng hợp tác kinh doanh với bạn.

- Bạn được thanh toán ngay. Nếu chính bạn lập hóa đơn cho khách hàng, họ có thể để đến hơn 30 ngày mới thanh toán.

- Công ty tín dụng - chứ không phải bạn - đảm đương rủi ro của việc khách hàng không thanh toán tiền.

- Bạn sẽ có ít giấy tờ hơn vì bạn không có hóa đơn hay bản báo cáo.

Những lợi ích này có giá chấp nhận được, tuy nhiên, có một số chi phí:

- **Lệ phí khấu trừ.** Nhà phát hành thẻ tín dụng (thường là ngân hàng) sẽ nhận một phần nhỏ (2 - 4%) của mỗi lần thanh toán. Phần này bao gồm cả chi phí quản lý thẻ và đảm đương rủi ro, cũng như chi phí tiếp thị.

- **Lệ phí giao dịch.** Đây là phần lệ phí cố định nhỏ

(25-50 xu) cho mỗi lần giao dịch không chú ý đến tổng số.

- **Mức lệ phí tối thiểu hàng tháng.** Đây là tổng số tối thiểu hàng tháng mà bạn phải trả mỗi tháng mà không chú ý đến bao nhiêu tiền bạn phải trả.

- **Lệ phí thiết lập.** Là những chi phí cho việc tạo ra tài khoản của bạn.

- **Lệ phí thuê hay mua thiết bị.** Trong nhiều trường hợp, bạn sẽ phải cho thiết bị xử lý thẻ tín dụng. Nếu chỉ thanh toán trên Internet, thì bạn không phải trả phí trang thiết bị.

- **Phí hoàn trả:** Đây là khoản mà người phát hành phải trả mỗi lần một khách hàng từ chối thanh toán cho việc không hài lòng với sản phẩm.

Đây là cách những phí thêm vào: hãy nói với một khách hàng sẽ mua một món hàng bất kỳ với giá 100 đô la. Nếu khấu trừ của ngân hàng là 2%, lệ phí giao dịch là 0,30 đô la, và mức lệ phí tối thiểu hàng tháng là 20 đô la, việc giao dịch 100 đô la sẽ tốn của bạn 2,30 đô la. Nếu bạn chỉ thực hiện mười lần giao dịch 100 đô la trong một tháng, tổng chi phí của bạn sẽ là 23 đô la. Nếu bạn chỉ thực hiện năm lần giao dịch, nhà phát hành thẻ tín dụng sẽ chỉ thu 11,5 đô la (mỗi lần là 2,3 đô la), và bạn sẽ được tính lần khác là 8,5 đô la để đáp ứng mức tối thiểu hàng tháng là 20 đô la.

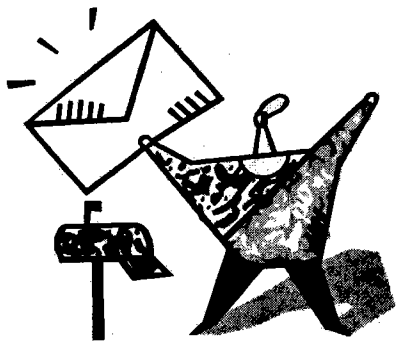
Cách thức mà bạn chấp nhận thẻ tín dụng sẽ tác động đến chi phí của bạn. Nếu một khách hàng đích thân trình thẻ cho bạn, bạn có thể nhìn thấy và quét thẻ, chi phí sẽ thấp hơn là nếu bạn chấp nhận điện thoại, fax, thư điện tử hoặc những yêu cầu qua mạng. Lý do của điều này là có ít sự gian lận hơn khi một khách hàng đích thân trình thẻ cho bạn.

Chấp nhận thẻ tín dụng sẽ làm tăng số lượng khách hàng hợp tác kinh doanh với bạn.

Quyết định dùng nhà cung cấp nào phụ thuộc vào việc bạn sử dụng thẻ như thế nào. Nếu bạn thực hiện các cuộc giao dịch với rất ít thẻ, thì hãy tìm mức chi phí tối thiểu hàng tháng thấp, cho dù lệ phí khấu trừ hay giao dịch cao hơn. Nếu bạn nghĩ sẽ phải trả một khoản lớn, hãy xem xét một tỉ lệ khấu trừ thấp dù là mức chi phí tối thiểu hàng tháng cao hơn. Cũng hãy trông cậy vào tương lai. Một khi khách hàng của bạn biết là bạn chấp nhận thẻ tín dụng, biết đâu hầu hết khách hàng lại tận dụng ý tưởng này?

Nếu bạn chưa bao giờ thấy hoặc cầm thẻ, theo lý thuyết thì bạn không nên trả bằng máy thẻ tín dụng. Tuy nhiên, đó là theo lý thuyết. Dù sao thì nhiều công ty cho bạn thuê cả máy, nhưng đừng chấp nhận những lệ phí đó mà không hỏi thăm các thông tin.

Khi bạn chấp nhận thẻ tín dụng, hãy cẩn thận theo các qui tắc của nhà phát hành. Có lần một công ty du lịch muốn tôi trả bằng thẻ tín dụng vài phần trăm trên chi phí đã được thông báo của chuyến đi trọn gói. Các công ty thẻ tín dụng điển hình có những quy tắc nghiêm ngặt ngăn cấm thương nhân đòi chi phí cộng thêm.



Nhiều khách hàng, thậm chí là khách hàng kinh doanh, sử dụng thẻ tín dụng, cũng như bạn có thể hỏi bản thân là: “Bạn có thích thanh toán như vậy không?”

Tiết kiệm triệt để

Dọn dẹp sạch sẽ vào mùa xuân có nghĩa dọn dẹp đi những bộ giá đỡ. Nhưng tôi chỉ có một đề nghị khác cho việc dọn dẹp gọn gàng là: sắp xếp gọn gàng các hóa đơn của bạn.

Nhiều người trong số chúng ta điều hành các công ty nhỏ như kết nối qua việc in hóa đơn hàng tháng. Nhưng bằng cách nửa ngày mỗi tháng hay hai lần một năm để tính lại chi phí hàng tháng, chúng ta có thể giảm mạnh chi phí phải trả.

Đây là kế hoạch cho buổi họp về việc dọn dẹp để tiết kiệm:

- **Đầu tiên, hãy thu thập những mẫu quảng cáo và khuyến mại của loại dịch vụ mà bạn sử dụng.** Điều này đem lại cho bạn những lý lẽ khi thương lượng với nhà cung cấp hiện thời của bạn.

- **Hãy dành vài giờ, tốt nhất là vào buổi sáng, để gọi điện thoại.**

- **Thu thập những bản báo cáo gần đây nhất của tất cả những tài khoản mà bạn chi trả đều đặn, nhưng không phải từng tháng, mà từng quý, nửa năm, và cả năm.**

Bây giờ hãy sẵn sàng gọi điện thoại. Với mỗi tài khoản, bạn nên gọi cho đại diện kinh doanh, đại lý, và dịch vụ khách hàng và làm như sau:

- **Hỏi.** Điều này dường như khó, nhưng nó không quá phức tạp đâu. Hãy nói: “Tôi gọi hỏi về tài khoản của tôi. Tôi thấy tôi đang trả mức giá (thêm mức giá vào đây). Tôi có thể làm cách nào hạ mức giá đó không?”

- **Thăm dò.** Đừng nhận câu trả lời đơn giản chỉ “không” hoặc “đó là mức giá tiêu chuẩn của chúng tôi”. Hãy hỏi nếu họ có mức giá khác cho tài khoản mới hoặc khách hàng lớn hơn. Hãy hỏi những mức giá áp dụng được cho tài khoản của bạn.

- **Thương lượng.** Vì một số khách hàng sẽ bỏ nhiều thời gian gọi điện để có tỉ lệ tốt hơn, nên hầu hết các công ty sẽ đề nghị bạn cái gì đó. Hãy chấp nhận nó như một điểm khởi đầu, không phải lời đề nghị cuối cùng. Hãy đề cập đến những thỏa thuận khác mà bạn đã xem xét hoặc đã được đề nghị.

Về cơ bản chúng ta có thể giảm được chi phí phải trả bằng cách dùng nửa ngày để tính lại chi phí hàng tháng.

- **Lịch sự - nhã nhặn.** Hãy làm cho người bán muốn giữ bạn như một khách hàng. Nếu bạn là người hiếu chiến, họ sẽ vui khi để bạn đi.

Hãy chắc chắn tính lại những chi phí này:

- **Dịch vụ điện thoại đường dài và nội tỉnh.** Có sự cạnh tranh giữa thế giới dịch vụ viễn thông với nhau. Ngoài tỉ lệ mỗi phút, bạn có thể mua dịch vụ tỉ lệ cố định với cuộc gọi không hạn chế. Một số nhà cung cấp đề nghị những cuộc gọi thường xuyên theo một chiều. Hãy gọi cho mỗi nhà cung cấp và so sánh. Đừng do dự chuyển sang một nhà cung cấp khác. Lần thứ nhất thương lượng lại mức giá điện thoại, chúng ta có thể cắt giảm được hai phần ba chi phí.

- **Dịch vụ điện thoại di động/ không dây.** Hãy nói về sự lăm lăm. Tôi đổ ai chỉ ra hợp đồng dịch vụ vô tuyến tốt nhất. Nhưng hãy xem lại những hóa đơn cũ của bạn để thấy

rằng nếu bạn đang trả cho quá nhiều hoặc quá ít phút (dẫn tới phí mỗi phút cao). Hãy hỏi về sự giảm giá đặc biệt, như là một điện thoại mới hoặc một thẻ “khách hàng thân thiện” trên hóa đơn trước khi ký một hợp đồng khác.

- **Thẻ tín dụng.** Bằng cách gọi cho mỗi nhà cung cấp, chúng ta có thể giảm lãi suất trong mỗi thẻ tín dụng được sử dụng trong công ty.



Hầu hết các công ty tín dụng đều sẵn sàng thương lượng mức giá, đặc biệt là nếu bạn có điểm thẻ tốt. Nếu những nhà cung cấp này không có, hãy chấp nhận một trong số những lời đề nghị từ phía đối thủ của họ (hãy đảm bảo là trả theo thời gian). Bạn có lẽ phải gọi hàng

năm, vì những mức giá này liên tục được điều chỉnh.

- **Thuê nhà.** Nếu thị trấn của bạn có thừa không gian thương mại, thật là một cơ hội tốt để thương lượng lại việc thuê nhà của bạn. Dĩ nhiên, sẽ có một sự khích lệ cho một người chủ nhằm giảm chi phí thuê – có lẽ bạn sẽ chấp nhận thuê lâu hơn? Nếu việc thuê mượn đã hết, tích cực thương lượng hay di chuyển?

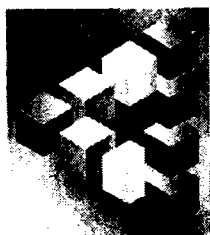
- **Phương tiện.** Nếu bạn có một xe hơi hoặc xe tải mà cần sửa chữa hoặc hao xăng, hãy xem xét mua một cái mới, đặc biệt là nếu bạn nhận được hợp đồng tốt hoặc lãi suất rất thấp.

- **Bảo hiểm.** Hãy hỏi đại lý để xem lại tất cả các chính

sách của bạn. Đừng chỉ tập trung vào tiền lãi thấp – chắc chắn là bạn nhận được những thông tin thích hợp cho nhu cầu hiện thời của bạn.

- **Vận chuyển.** Đôi khi hãy so sánh mức giá của những công ty vận chuyển khác nhau. Dù cho bạn có muốn gắn với công ty vận chuyển hiện thời của bạn, hãy cố thương lượng thêm về những điều khoản có lợi hoặc khấu trừ.

Hãy nhớ lời trích dẫn “Một vài đô la ở đây, một vài đô la ở kia, và chẳng mấy chốc, bạn sẽ bàn về tiền thực sự”.



Chương 12

Chi tiết, chi tiết, chi tiết

Chín Cách Để Đảm Bảo Sự Tồn Tại Của Công Ty Bạn

1. Cung cấp dịch vụ và sản phẩm tốt. Điều đó có nghĩa là cải thiện và cập nhật không ngừng sự hiến tặng của bạn. Nó có nghĩa là sự rèn luyện liên tục và phát triển chuyên nghiệp. Về lâu dài, bạn sẽ được phán xét bằng chất lượng và sự nhất quán của dịch vụ và sản phẩm của bạn.

2. Đưa ra giá cả cạnh tranh. Bạn có thể không phải là nhà cung cấp rẻ nhất, nhưng bạn phải đưa ra được giá cả cạnh tranh. Ngay cả khách hàng trung thành cũng sẽ bỏ đi nếu họ cảm thấy mình không nhận được giá trị tiền của họ.

3. Cho thêm khách hàng cái gì đó. Hãy làm khách hàng ngạc nhiên bằng cách cung cấp thêm một chút. Người thợ sửa xe đã rửa sạch xe trước khi trả nó về cho tôi, người thợ làm tóc có thể làm thêm dịch vụ massage cổ.

4. Giữ liên lạc. Ai cũng bận rộn, vì thế khách hàng rất dễ quên bạn. Hãy liên lạc với khách hàng ít nhất một lần trong một quý.

5. Đặt mục tiêu tăng trưởng hàng năm là 20%. Hai mươi phần trăm không phải là nhiều, bạn có thể nhân gấp đôi doanh số. Nhưng thật dễ dàng khi thực hiện một kế hoạch tiếp thị với một mục tiêu thực sự hơn là một cái mà nhắm đến sự gia tăng bùng nổ.

6. Tăng giá trị dịch vụ hay sản phẩm của bạn. Một cách để tăng thu nhập là đề nghị thêm phương thức dịch vụ hay dòng sản phẩm. Bạn sẽ có doanh thu thêm từ khách hàng hiện nay và thu hút thêm khách hàng mới.

7. Phát triển kế hoạch tiếp thị. Tôi luôn ngạc nhiên bởi số lượng những doanh nhân chỉ hi vọng công việc kinh doanh của họ phát triển mà không hành động hoặc lên kế hoạch cho bộ phận của họ. Hãy đối mặt với điều đó, nếu bạn muốn tồn tại – hãy phát triển một mình – bạn phải thoát khỏi thị trường đó.

8. Quản lý dòng tiền mặt. Nhiều doanh nghiệp thua lỗ do thiếu tiền mặt hơn là thiếu lợi nhuận. Trên lý thuyết, một cơ sở kinh doanh có thể kiếm được tiền, nhưng họ không thể có tiền trong ngân hàng để thanh toán các hóa đơn. Hãy cẩn thận với các chi phí cố định của bạn và hãy tạo một dòng tín dụng tại ngân hàng để rải đều dòng tiền mặt.

9. Giảm chi phí của bạn. Chỉ tăng thu nhập thôi chưa đảm bảo được sự tồn tại lâu dài – bạn phải kiểm soát chi tiêu của bạn nữa. Tạo thói quen so sánh định kỳ giá từ các nhà cung cấp mới, đặc biệt là ở mục ứng cử viên lớn như bảo hiểm, sự thuê mướn, và viễn thông.

Những Thủ Thuật Và Bí Quyết Cho Hoạt Động Kinh Doanh

Đây là một điều gợi ý nhanh của một số các kỹ thuật lớn và nhỏ để tiến lên trong kinh doanh.

- **Phát triển - và thực hành - bản giới thiệu ngắn của công ty.** Đây là câu nói ngắn gọn nhất mô tả điều bạn cần làm. Bạn có thể sử dụng nó bất cứ khi nào bạn giới thiệu mình với người khác, ngay cả trong xã hội. Bạn có thể sử dụng từ truyền miệng trong kinh doanh nếu người khác hiểu điều bạn làm. Và bạn tự tin hơn nếu không phải tìm kiếm từ ngữ.

- **Nghĩ đến giá trị lâu dài của khách hàng, chứ không phải giao dịch một lần.** Vì chúng ta chi phí nhiều để thu hút khách hàng, nên phải khôn ngoan giữ khách hàng hiện thời hơn là làm âm ỉ lên về một cuộc tranh luận nhỏ.

- **Tạo thẻ tín dụng tiền lời cho việc mua bán kinh doanh mà bây giờ bạn đang thanh toán bằng séc.** Sau đó ngay lập tức trả hết các hóa đơn tín dụng. Hỏi người bán xem họ chấp nhận thẻ tín dụng không. Chủ nhà in cho phép chúng ta trả cho việc in sách bằng thẻ tín dụng. Cách này sẽ làm cho công việc nhanh hơn!

- **Sử dụng điện thoại di động trong khách sạn cho các cuộc gọi đường dài.** Gọi bằng điện thoại di động thường rẻ hơn là sử dụng thẻ gọi (và nhiều khách sạn tính phí của cuộc gọi địa phương).

- **Nếu có đến hơn 50% việc kinh doanh của bạn xuất phát từ một khách hàng hoặc một nguồn phân phối thì hãy đa dạng hóa nó.** Đừng trở nên quá lệ thuộc vào một nguồn cung cấp vì tình trạng tài chính dài hạn của bạn.

• **Đừng tính từng xu với khách hàng với chi phí cho các cuộc điện thoại, các dịch vụ phân phát qua đêm, sao chép, vv... Hãy vạch rõ những chi phí nào tính theo giờ hoặc tính theo dự án của bạn. Bạn sẽ ngạc nhiên khi nhiều khách hàng chưa bao giờ chớp mắt trước việc bị tính hóa đơn 100 đô la cho một giờ sẽ trở nên tức giận khi bị tính phí 12 đô la cho việc chuyển phát FedEx.**

Nếu bạn làm việc tại nhà, hãy đặt ra giờ giấc như ở văn phòng. Hãy biết dành thời gian cho cuộc sống gia đình và bản thân.

• **Nếu bạn giảm tiền cho khách hàng, hãy cho họ biết điều đó! Khi bạn gửi hóa đơn đến, chắc chắn là cho biết giá thông thường và sau đó phần tiền bạn tự nguyện giảm cho họ. Điều đó nhắc cho họ nhớ là họ đang nhận được sự đối xử đặc biệt.**

• **Nếu bạn sử dụng mạng Internet nhiều khi du lịch, hãy kiểm tra khách sạn mà đặt việc phục vụ cho du khách làm tôn chỉ kinh doanh lâu dài. Nhiều khách sạn đã đưa ra mạng Internet với đường truyền tốc độ cao.**

• **Lưu lại những bản ghi chú từ những cuộc điện thoại hoặc từ những cuộc họp vào quyển sổ tay tại bàn làm việc. Hãy bỏ tất cả những mẫu giấy nhỏ với những số điện thoại quan trọng hoặc danh sách những việc phải làm đó đi.**

• **Thiết lập cơ sở dữ liệu khách hàng hiện thời và khách hàng trước đây. Giữ liên lạc ít nhất một lần trong năm, nhưng tốt hơn là trong quý. Cách duy nhất để có những**

gợi ý truyền miệng từ những khách hàng hiện thời và khách hàng trước đây là gợi cho họ nhớ là bạn đang tồn tại.

- **Tham gia vào các hiệp hội thương mại.** Gia nhập vào hội ở địa phương nếu có. Tham gia vào các hội nghị thương mại quốc gia ít nhất hai đến ba năm một lần. Đặt mua, và đọc các tạp chí thương mại hoặc bản tin email.

- **Lưu lại một danh sách những người giới thiệu tốt nhất và khách hàng tốt nhất ở nơi bạn có thể thấy thường xuyên.** Liên lạc với những khách hàng này ít nhất ba tháng một lần.

- **Cũng tốt khi “sa thải” khách hàng.** Một vài lý do để kết thúc mối liên hệ với một khách hàng: họ không thanh toán hóa đơn, muốn bạn nhận những công việc mà bạn không thích làm, làm tốn thời gian và sức lực của bạn, làm cho bạn chán ghét công việc kinh doanh.

- **Xem những phàn nàn của khách hàng như là cơ hội học cách nâng cao sản phẩm và dịch vụ hơn chỉ là những lời chỉ trích.**

- **Tổ chức một buổi họp lập kế hoạch mỗi năm.** Xem lại những mục tiêu dài hạn, lập những mục tiêu kinh doanh hàng năm, đánh giá thị trường mục tiêu, ngành kinh doanh, sức cạnh tranh. Dành ra một ngày cho việc lập kế hoạch có thể giúp bạn thành công hơn trong suốt năm.

- **Đừng bao giờ cạnh tranh về giá cả.** Đảm bảo rằng bạn có lợi thế cạnh tranh khác mà khiến khách hàng muốn mua hàng từ bạn dù là đối thủ hạ giá.

- **Nếu làm việc tại nhà, hãy lập thời gian làm việc như ở văn phòng.** Dành thời gian cho cuộc sống gia đình và bản thân.

- **Làm mọi việc với tính toàn vẹn.** Cư xử với mọi người chân thật và công bằng, kể cả với nhân viên, khách hàng và người bán lẻ. Đừng hợp lý hóa / giải thích việc cư xử tệ bằng cách nói “đó chỉ là công việc”. Hãy là người đáng được kính trọng.

Phải chọn lựa dồn dập

Sau đây là một vài điều mà không ai nói cho bạn về việc điều hành kinh doanh của chính mình: Bạn phải ra nhiều quyết định. Trên thực tế, vì quá nhiều quyết định rất dễ trở thành điều mà tôi gọi là sợ ra quyết định.

Chắc chắn bạn phải biết quyết định dịch vụ và sản phẩm nào để bán và tính phí bao nhiêu, nhưng có nhiều lựa chọn liên quan khác như: trả cho nhân viên cái gì, mua máy tính nào, mua bảo hiểm loại nào, chọn khoản vay nào, sử dụng hình thức quảng cáo nào, rồi đến lựa chọn dịch vụ điện thoại, mạng Internet và dịch vụ mạng không dây loại nào.

Kiệt sức!

Những lựa chọn hàng ngày tràn ngập đến nỗi bạn sẽ dễ dàng bắt đầu tránh đưa ra bất cứ quyết định nào. Một lần, vào cuối ngày làm việc tôi gặp một người bạn ở nhà hàng Tàu. Nhìn vào thực đơn nhiều trang, tôi hoàn toàn bị đánh gục. Tôi nói với người bạn gọi bất kỳ món nào cho tôi. Tôi không quan tâm miễn là tôi không phải đưa ra thêm một quyết định nào thêm nữa.

Bây giờ tôi không phải là một người nhút nhát, tôi cũng không phải là kiểu người bị ngập trong việc phải chọn lựa giữa món trứng chiên hay là món won ton. Nhưng có những quyết định nhỏ cứ lặp đi lặp lại hàng ngày lại hành hạ bạn.

Các doanh nhân không thể trả tiền để trở thành người sợ ra quyết định. Thực tế, học cách để đưa ra những quyết định là một kỹ năng kinh doanh then chốt. Có khả năng đưa ra những quyết định nhanh chóng và hợp lý. Bạn có thể xoay sở được với thực tế công việc điều hành và phát triển công ty.

Có hai điều mấu chốt để trở thành một người ra quyết định tốt hơn: phát triển cách tư duy tích cực và công nhận những qui trình thực tế.

Cách tư duy ra quyết định

1. Hãy nhận ra là bất cứ quyết định nào thì cũng tốt hơn là không quyết định. Trong công việc kinh doanh của chúng ta, nếu chúng ta bỏ mặc việc đưa ra những quyết định, thì sẽ có nhiều hậu quả xảy ra. Bạn không thể chọn loại hình bảo hiểm y tế nào hết? Nhân viên tốt nhất của bạn có thể bỏ việc trong chán nản. Bạn không thể ra quyết định liệu có nên bày hàng tại một cuộc triển lãm thương mại không? Hạn cuối sẽ qua trước khi bạn kịp ra quyết định.

Các doanh nhân không thể trả tiền để trở thành người sợ ra quyết định. Thực tế, học cách để đưa ra những quyết định là một kỹ năng kinh doanh then chốt.

2. Không có sự lựa chọn hoàn hảo. Chúng ta thường chần chừ khi nghĩ là một lựa chọn hoàn hảo sẽ đến nếu chúng ta chờ đợi đủ lâu. Điều đó sẽ không xảy ra.

3. Bạn sẽ phạm sai lầm. Chắc chắn là bạn sẽ hối tiếc một số lựa chọn của mình, ngay cả đó là những lựa chọn lớn. Hãy cho phép bản thân và người khác phạm lỗi; đó là một phần của công việc.

4. “Đó chỉ là bữa ăn trưa”. Nhiều năm trước đây, một người bạn của tôi nói là mọi người trong văn phòng của anh sẽ chịu khổ sở ở nơi họ dùng bữa trưa. Có nhiều lựa chọn không đáng khiến bạn phải điên lên. Hãy nhìn xa. Công việc

của bạn sẽ thực sự bị ảnh hưởng nếu bạn chọn một dịch vụ điện thoại không dây so với cái khác.

Những mẹo ra quyết định thực tế

1. Trao quyền cho nhân viên. Nhân viên của bạn thông minh, hãy cho họ một số chọn lựa. Bạn có thực sự muốn là người duy nhất quyết định dùng dịch vụ vận chuyển nào nếu bạn có nhân viên hoàn toàn có khả năng nghiên cứu và lựa chọn? Đừng chỉ để nhân viên quyết định: cho họ biết ưu tiên của bạn (bạn có muốn dịch vụ vận chuyển giá rẻ nhất hoặc là tin cậy nhất không?), hãy để họ mang thu nhập về cho bạn, và đừng bao giờ chỉ trích họ.

2. Đặt ra hạn chót. Để tránh chần chừ, hãy đặt cho bản thân một ngày hết hạn chọn lựa. Cho phép bản thân đủ thời gian để có sự xem xét cần thiết. Nhưng quyết định trước hạn chót, bất kể cho bao nhiêu công việc nhà bạn phải làm.

3. Tổ chức ra những buổi họp đưa ra quyết định. Một doanh nhân thành công đã giảm được thời gian mà doanh nghiệp tốn để ra quyết định tại công ty bằng việc tuyên bố là một số buổi họp thì dành cho việc thảo luận, số khác dành cho việc ra những quyết định. Tại buổi họp ra quyết định, những sự chọn lựa được thực hiện. Ở công ty tôi, chúng tôi biết chúng tôi sẽ đưa ra quyết định lớn và đưa ra phương hướng cho cuộc họp lên kế hoạch hàng năm.

4. Cho bạn ít sự lựa chọn hơn. Thu hẹp sự lựa chọn xuống còn hai hoặc ba. Mọi người thấy ngợp bởi có quá nhiều sự thay thế. Sau đây là một mẹo mà tôi sử dụng để quyết định một điều gì đó với một người khác: một người trong số chúng ta lên danh sách ba ý kiến – chỉ ba – và người khác chỉ có thể chọn một hoặc bác bỏ một.

5. Chọn người cố vấn tốt. Thật dễ dàng khi ra quyết định nếu bạn tìm ra một người mà bạn tin tưởng, liệu đó là kế toán, người được ủy quyền, đại lý bảo hiểm, nhân viên hoặc em vợ.

6. Đừng phê bình. Bạn có thể đánh giá được quyết định của bạn tại một thời gian thích hợp, nhưng khi đã đưa ra quyết định thì hãy thực hiện nó.

Làm sao để có nhiều giờ hơn trong một ngày

Một món quà mà hầu hết những người chủ và nhà quản lý doanh nghiệp mơ ước là có nhiều thời gian hơn trong ngày, nhưng tất cả chúng ta bị mắc kẹt với hai mươi bốn giờ như cũ. Tuy nhiên, việc chúng ta làm là biến những giờ đó trở nên có năng suất cao hơn.

1. Tạo một quyển sổ việc làm. Khi bạn giải quyết các nhiệm vụ, viết ra những bước mà bạn phải hoàn thành nó. Điều đó có nghĩa là mỗi lần bạn sẽ không phải sáng tạo ra một cách thức. Nó cũng làm cho công việc dễ dàng hơn nhiều khi huấn luyện nhân viên nếu bạn có.

2. Tạo những biểu mẫu. Thay vì phải tạo lại những mẫu đơn hay thư từ mà bạn dùng lặp đi lặp lại nhiều lần, hãy tạo những mẫu văn kiện trông như hóa đơn, bản kê, bản kiến nghị, phiếu mô tả sản phẩm hay dịch vụ, mẫu hợp đồng căn bản, và v.v... Bạn có thể nhận ra là những biểu mẫu chung như là một phần trong những chương trình phần mềm hoặc tập hợp những mẫu kinh doanh cụ thể từ sự giao thiệp kinh doanh của bạn.

3. Chuẩn bị những câu trả lời chuẩn cho email hoặc câu hỏi điện thoại. Chắc chắn là những khách hàng tiềm năng hoặc hiện thời sẽ hỏi lặp đi lặp lại bạn cùng một số câu hỏi. Đừng trả lời mỗi lần một thư điện tử mới, chỉ cần cắt ra và dán vào. Nhưng cố làm cho đừng nghe nhàm khi bạn trả lời giống nhau từ khách hàng này đến khách hàng khác.

4. Duy trì một lịch làm việc và giữ cho nó trong tầm mắt. Bạn có thể sử dụng giấy để trên mặt bàn hoặc lịch tường, nhưng bạn có thể nhận thấy được những ưu điểm của chương trình phần mềm lịch công tác (như là vật nhắc nhở

trước mắt) rất hữu dụng. Tuy nhiên, hãy cẩn thận, đừng quên các cuộc hẹn khi máy tính tắt.

5. Tạo danh sách những việc phải làm. Đặt nó ở một chỗ mà bạn có thể thấy nó mọi lúc, hoặc trên giấy tờ hoặc trên máy tính. Xem xét nó thường xuyên và duyệt lại hàng ngày. Gạch bỏ những việc mà bạn đã hoàn tất – điều đó tạo cho bạn ý thức về việc hoàn thành công việc.

6. Đặt ưu tiên. Công việc quan trọng cho việc kinh doanh của bạn thường không có hạn chót. Hãy chắc chắn là những nhiệm vụ cần thiết đó luôn được ưu tiên hàng đầu trong danh sách những việc phải làm của bạn.

7. Sắp xếp thời gian. Hãy sắp xếp các cuộc hẹn để thực hiện những nhiệm vụ quan trọng và không cho phép bị gián đoạn. Chắc chắn là bạn sắp xếp thời gian cho việc tiếp thị để bạn có thể xây dựng được công việc kinh doanh của mình. Sắp xếp thời gian để gửi hóa đơn đi. Bạn không thể thu được tiền nếu bạn không gửi hóa đơn đi.

8. Giảm việc mua sắm. Giữ lại danh sách những thứ bạn cần để bạn giảm số lần đi mua sắm. Cất những thiết bị chưa dùng vào kho để không phải nháo nhào đi mua khi máy in hết mực.

9. Loại bỏ những việc lặt vặt. Lên danh sách những việc lặt vặt và làm nó vào một thời gian nào đó. Sắp xếp những việc lặt vặt vào cuối ngày làm việc hơn là toàn bộ thời gian làm việc. Kiểm tra việc giao hàng và các lựa chọn đã làm đối với dịch vụ sử dụng thường xuyên (như là việc vận chuyển hàng).

10. Để sẵn những tài liệu sử dụng thường xuyên. Hãy mua một bàn làm việc có ít nhất một ngăn để tài liệu để

bạn có thể sử dụng tài liệu khi cần một cách dễ dàng. Dùng những màu khác nhau cho những loại tài liệu thông tin khác nhau như công việc khách hàng, hóa đơn, nhà cung cấp để bạn có thể tìm kiếm thông tin nhanh chóng khi cần. Đánh dấu những tập tài liệu theo năm, để bạn có thể lấy được những tập tài liệu cũ trước đó.

11. Trở thành một người sử dụng thư điện tử mạnh.
Dành thời gian học một vài bước chính trong chương trình thư điện tử của bạn, đặc biệt là cách để sắp xếp các tập tin và đường dẫn. Điều đó sẽ làm cho việc tìm kiếm các thư điện tử cũ nhanh chóng hơn.

12. Xử lý thư điện tử một lần. Một cách lý tưởng là giải quyết thư điện tử ngay khi bạn đọc nó. Nếu không cần, bạn có thể bỏ nó đi. Ngược lại, hãy sắp xếp nó ngay lập tức. Nếu cần hành động thì hãy làm ngay. Loại đi chồng thư ngày càng cao hơn trên bàn làm việc của bạn.

13. Làm sớm những việc quan trọng trong ngày.
Bạn chắc chắn sẽ rơi lại đằng sau. Hãy quan tâm đến những mục phải làm khi bắt đầu ngày làm việc của bạn.

14. Tắt điện thoại. Bản thân bạn hãy bỏ nhu cầu trả lời mọi cuộc điện thoại. Để cho trợ lý hoặc hệ thống trả lời tự động nhắc máy. Bạn sẽ có cơ hội hoàn thành công việc tốt hơn nếu bạn không để điện thoại trở thành điều gián đoạn và xao nhãng.

15. Giải quyết những việc khi nó nổi lên. Nếu một khách hàng có vấn đề, hãy giải quyết nó. Nếu một nhà cung cấp làm đầy tràn, sắp xếp lại. Điều đó không có nghĩa là bạn phải làm mọi việc ngay lập tức – bạn có thể dành thời gian mỗi ngày để đáp lại những cuộc gọi và trả lời thư – nhưng hãy giải quyết những vấn đề này hôm nay.

16. Nhận sự giúp đỡ. Có thể bạn bị kiệt sức vì bạn phải làm việc quá nhiều. Bạn làm việc nhiều hơn một người có thể làm, vì vậy hãy để người khác làm một số công việc thay bạn. Bạn có thể tạo công việc cho trợ lý hay những người bán hàng khác không? Nếu bạn không cần sự giúp đỡ trong cả ngày làm việc, hãy nhận trợ lý bán thời gian, thuê công nhân làm việc theo hợp đồng, hoặc sử dụng những công ty bên ngoài làm dịch vụ thư ký và kiểm toán.

17. Chăm sóc bản thân. Nếu bạn bệnh, ốm, hoặc kiệt sức, bạn sẽ không làm việc năng suất cao được. Hãy chú ý nhiều đến tình trạng sức khỏe của bản thân. Ăn uống đầy đủ và điều độ. Ngủ đủ giấc. Tập thể dục, nếu bạn chỉ đi ra khỏi bức tường công ty để đi ăn trưa. Và mỗi tuần hãy nghỉ ngơi vào một lúc nào đó. Nhớ rằng, từ “nghỉ ngơi” có nghĩa là sáng tạo lại, vì thế hãy dùng thời gian nghỉ ngơi để làm mới và tái tạo lại bản thân mình.



Gặp luật sư có giết chết bạn không?

Câu hỏi là: bạn có được Cái gì khi bạn để ba luật sư bị chôn đến tận cổ trong xi măng? Câu trả lời là: Không có đủ xi măng.

Không ai thích luật sư. Ngay cả khi luật sư đùa với nhau. Nhưng luật sư là một phần cần thiết, ngay cả giá trị trong công việc kinh doanh.

Quan tâm đến tình trạng hợp pháp của công ty như là quan tâm đến tình trạng sức khỏe cá nhân: phòng bệnh tốt hơn chữa bệnh. Tôi thấy các doanh nhân kết thúc trong các cuộc tranh chấp pháp luật tiêu tốn hàng ngàn đô la đáng lẽ có thể tránh được chỉ với 200 đô la cho luật sư.

Lần đến luật sư đầu tiên của bạn nên là lúc bạn khởi nghiệp. Khi tôi bắt đầu thực hành tư vấn, tôi dành hai giờ với luật sư. Chúng tôi không chỉ thảo ra một thỏa thuận cơ bản để tôi dùng với khách hàng, mà còn thảo luận giá cả cho các dịch vụ của tôi như thế nào và cách thu lệ phí quá hạn, và thuế.

Một số vấn đề pháp lý phát sinh khi khởi đầu một công ty. Đầu tiên hãy xác định cơ cấu công ty nào bạn sẽ theo. Hầu hết chúng ta bắt đầu như là sở hữu độc quyền. Không có một cơ cấu chính thức nào về sở hữu độc quyền. Hãy chắc chắn bạn là người duy nhất có quyền sở hữu công ty bạn.

Nhưng nếu bạn định thành lập một công ty cổ phần, một công ty hợp tác, hoặc một công ty trách nhiệm hữu hạn, hãy tham vấn một luật sư. Nên biết rằng nếu bạn định làm việc với một người nữa, bạn phải có quyền lợi chung hợp pháp ngay cả khi không soạn bất cứ hợp đồng nào, vì thế chắc chắn nên tham vấn một luật sư. Hãy soạn ra một hợp đồng

điều gì khiến bạn hài lòng, hãy cố vẫy đuôi (hoặc biểu lộ một chút cử chỉ tương đương thích hợp như con người).

- **Thời gian vui chơi.** Đây là phần mà tôi vượt trội hơn cả. Chơi trò tìm kiếm và tha về. Chơi kéo co. Nhai giày dép. Cuộc sống sẽ ra sao nếu như không có vui chơi? Nhưng bạn sẽ ngạc nhiên bởi nhiều người đã quên mất việc vui chơi. Vui chơi được coi là “sự giải trí”. Hãy nghĩ đến từ: re-create – create again. Đó là điều bạn cần làm, làm mới bản thân bằng cách dành thời gian ra bên ngoài, vui chơi, hưởng thụ cuộc sống.

Làm tốt bằng cách làm những điều tốt đẹp.

Mỗi doanh nhân đều hi vọng sẽ kinh doanh tốt. Tất cả chúng ta đều muốn kiếm được nhiều tiền và có được nền tảng những khách hàng lớn và có lợi nhuận. Nhưng qua nhiều năm, tôi nhận ra là hầu hết các doanh nhân đều mong muốn hơn điều đó. Họ không chỉ muốn làm tốt mà họ còn muốn làm những điều tốt đẹp. Họ muốn doanh nghiệp của họ đóng góp cho cộng đồng, tôn trọng môi trường, và đóng một vai trò tích cực trong đời sống của khách hàng và nhân viên của mình.

Tôi không quá ngây thơ và đơn giản. Tôi tin tưởng nhiều về việc xây dựng doanh nghiệp thành thực và đầy trách nhiệm với một kết quả lành mạnh và đóng góp có giá trị cho nền kinh tế và cho xã hội. Những doanh nghiệp như thế mua nguyên liệu và vật liệu, thường thuê những người khác, và rõ ràng đáp ứng những nhu cầu của khách hàng.

Tuy nhiên hơn nhiều năm qua, tôi đã học được là công ty với tinh thần chính trực và quả quyết sẽ thực sự có lợi thế cạnh tranh hơn các công ty khác mà chỉ tập trung vào mặt hàng giá thấp.

Tinh thần trách nhiệm cộng đồng sẽ giúp bạn:

- **Thu hút và giữ được nhân viên.** Văn hóa công ty cam kết quyền công dân của công ty giúp cho nhân viên cảm thấy mình là một phần của điều gì quan trọng. Những chương trình của công ty mà cho phép nhân viên sử dụng thời gian trong khi làm việc tham gia vào công việc của cộng đồng thì sẽ được xem như là một lợi thế. Những nhân viên có triển vọng xem xét giá trị và sự quan tâm đến xã hội của công ty khi so sánh những lời đề nghị việc làm.

- **Thu hút và giữ được khách hàng.** Người ta thường thích giao dịch với công ty mà họ tôn trọng. Một số khách hàng bị thu hút bởi chính sách đặc biệt của công ty, họ thích mua những sản phẩm mà không bị thử trên động vật hoặc có thể tái chế. Nhưng tất cả các khách hàng đều bị thu hút vào những công ty đối xử nhất quán với họ một cách ngay thẳng và công bằng.

- **Giảm tính cách tồi của nhân viên.** Những doanh nghiệp hành động với tính toàn vẹn và sự thực thà với nhân viên, khách hàng, và nhà cung cấp có thể có được những nhân viên cũng hành động với tính toàn vẹn và sự thực thà với công ty và đồng nghiệp của họ. Một môi trường thực thà giúp mọi người thành thực.

Niềm tin lớn. Nghi ngờ lớn. Nỗ lực lớn.

Trên bàn tôi luôn có quyển sách nhỏ về những trích dẫn của phái thiền đôi khi tôi mở ra để tìm cảm xúc. Một câu hỏi luôn gắn chặt lấy tôi trong nhiều năm – và tôi tự xem xét việc lập lại như tôi điều hành và phát triển công việc kinh doanh của mình là “Niềm tin lớn. Nghi ngờ lớn. Nỗ lực lớn.”

Niềm tin lớn. Nghi ngờ lớn. Nỗ lực lớn. Đó là ba điều cần thiết để có thể thực hiện được những việc có ý nghĩa.

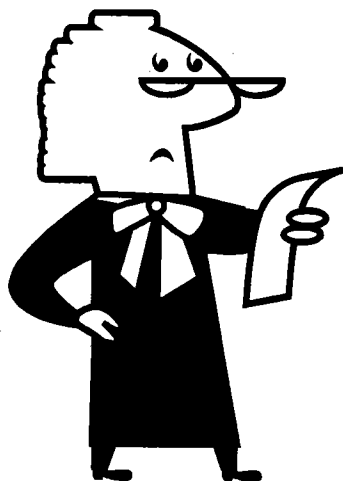
• **Niềm tin lớn.** Để xây dựng một doanh nghiệp bạn cần phải có niềm vào bản thân và những ý tưởng của mình. Đầu tiên đây là điều vui vẻ. Sau đó, bạn có thể hình dung ra được những điều mà người khác không tưởng tượng được. Bạn là người có thể tạo ra một doanh nghiệp, qui trình, thiết kế hoặc công nghệ mới. Bạn là người có thể nghĩ ra những điều mới mà chưa xuất hiện trước đây. Bạn là người tin tưởng vào việc có thể làm cho tầm nhìn của bạn thành sự thực.

Điều đó không chỉ là chất lượng những ý tưởng của bạn mà còn là sức mạnh của niềm tin vào những ý tưởng đó để mà bạn có thể thu hút người khác cùng làm, đầu tư, và ủng hộ cho bạn.

Nhưng niềm tin cũng cạn kiệt. Nó không thể luôn ở mức độ cao, cho dù công việc của bạn đều trôi chảy. Và mọi thứ cũng không phải lúc nào cũng tốt đẹp. Khi công việc của bạn đối mặt với những khó khăn không lường trước, những bế tắc. Những người khác sẽ trông cậy vào sự cam đoan của bạn. Sau đó bạn sẽ phải gọi đảm bảo lại niềm tin vào dự án của bạn để lấy lại động lực, để bảo đảm lại cho những người khác. Điều đó sẽ xảy ra khi niềm tin của chính bạn bị thử thách.

giải thích rõ ai sở hữu cái gì và chuyện gì xảy ra nếu cuối cùng bạn chia hoặc bán công ty.

Nếu bạn là người mới bước vào kinh doanh, bạn cũng sẽ muốn thảo luận những vấn đề như bảo vệ tên của công ty, giấy phép kinh doanh cần thiết, thuế, giải quyết với người bán lẻ, và chủ cho thuê nhà. Nếu công ty bạn có nhân viên, tham khảo ý luật sư về những vấn đề: thuê và sa thải nhân viên, và loại



hồ sơ nào cần lưu. Nếu một người nào đang đầu tư hoặc bạn vay tiền, hãy mời một luật sư để thảo một hợp đồng rõ ràng với tất cả các chi tiết của bản báo cáo của tài chính.

Những nhà tư vấn, và các công ty mà thuê nguồn công nhân bên ngoài thì ít nhất cần những hiểu biết căn bản về việc luật xử lý thế nào đối với nhà thầu độc lập. Nếu bạn không kết hợp chặt, bạn có thể dễ dàng gặp rắc rối với sở thuế.

Cách tốt nhất để tìm ra một luật sư là thăm dò ý kiến, đặc biệt là từ những người khác trong ngành kinh doanh của bạn. Thuê một luật sư có kinh nghiệm trong loại hình kinh doanh của bạn luôn tốt hơn, và giá rẻ hơn về lâu dài.

Hầu hết các luật sư tính phí theo giờ, nhưng một số sẽ tính lệ phí cho những nhiệm vụ cụ thể, như là sự hợp nhất. Phỏng vấn luật sư tiềm năng của bạn và hỏi về chi phí trước khi bắt đầu dịch vụ. Bạn có quyền chọn một người mà bạn thấy có thể hợp tác và có đủ tiền trả cho họ.

Giấy phép kinh doanh, giấy phép nhượng quyền

• Tôi có cần giấy phép kinh doanh không?

Thông thường, bạn sẽ cần một giấy phép kinh doanh. Hầu hết mọi thành phố và mọi quốc gia đều đòi mỗi công ty kinh doanh, về mặt pháp lý, phải có giấy phép.

• Thế nào là giấy phép nhượng lại ?

Một giấy phép nhượng lại cho phép một công ty buôn bán hàng hóa và vật liệu dành cho sản xuất và buôn bán mà không phải nộp thuế kinh doanh, bởi vì thuế được tính vào khách hàng cuối cùng. Mặt khác, nếu tôi làm chủ một cửa hàng dụng cụ thể thao, tôi có thể mua những cây gậy đánh gôn từ những nhà sản xuất mà không phải trả thuế kinh doanh, bởi vì tôi sẽ bán những gậy gôn đó cho khách hàng, và tôi sẽ tính thuế vào khách hàng.

• Báo cáo doanh nghiệp

Nếu bạn sử dụng bất kỳ tên nào trong kinh doanh thay vì tên riêng của mình cho doanh nghiệp, bạn cần phải nộp hồ sơ báo cáo doanh nghiệp với tên doanh nghiệp hoặc báo cáo doanh nghiệp với tên tự đặt, thường là với chính quyền địa phương. Hầu hết trong mỗi trường hợp, bạn sẽ phải đăng thông tin này lên tờ báo của địa phương.

Việc đặt văn phòng tại nhà riêng.

Tôi đã điều hành doanh nghiệp tại nhà mười bốn năm. Tôi đã làm việc tại nhà, và tôi không cá biệt. Sự phát triển việc kinh doanh tại gia bùng nổ đến nỗi một số người xây nhà đã thiết kế những ngôi nhà đặc biệt dành cho những doanh nghiệp đặt cơ sở tại nhà, với những không gian làm việc thêm, nhà kho và những lối đi riêng.

Làm việc tại nhà có những thách thức độc đáo sau. Đây là bốn thách thức thường gặp nhất.

1. Tôi nên gặp khách hàng ở đâu?

Khi bạn làm việc tại nhà, bạn nên sắp xếp làm việc với khách hàng tại văn phòng của họ. Điều đó tránh được những rắc rối từ phía khách hàng trong nhà của bạn.

Nếu bạn thường gặp khách hàng tại nhà, thật tốt nếu như bạn dành một không gian riêng tách ra khỏi không gian gia đình bạn. Nếu có thể, hãy có lối vào văn phòng riêng mà không đi ngang khu vui chơi của bọn trẻ.

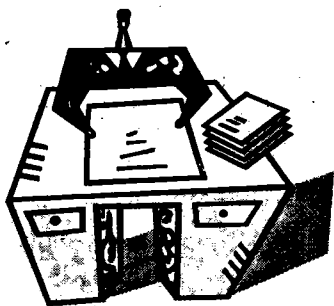
Nếu bạn cần gặp khách hàng nơi nào đó ngoài văn phòng của họ, hãy tìm những địa điểm trung gian, như là nhà hàng hay quán cà phê. Tuy nhiên, nếu bạn có nhiều cuộc gặp như thế, hãy xem xét sử dụng không gian trong văn phòng trên cơ sở không thường xuyên. Các dịch vụ cho thuê văn phòng thường đưa ra những đề nghị cho thuê theo giờ. Hoặc là sắp xếp với các công ty khác (như là văn phòng luật sư) để thuê phòng hội nghị hoặc văn phòng thừa của họ.

2. Điện thoại và Internet thì sao?

Khi đứa con chỉ mới chập chững biết đi trả lời điện thoại của khách hàng quan trọng nhất của bạn, bạn sẽ xem xét đến việc tại sao cần thiết phải lắp đặt một đường dây điện

thoại riêng cho những cú điện thoại công việc gọi đến. Nếu bạn muốn được niêm yết trên những trang vàng hoặc nằm ở phần kinh doanh của sổ niên giám điện thoại, một số công ty điện thoại địa phương sẽ yêu cầu bạn có đường dây làm việc riêng. Một đường dây thêm riêng cho công việc sẽ giúp có được một thư nhắn thoại cho công việc trên đường dây này, và những tin dành cho gia đình sẽ nằm ở đường dây khác.

Khi đưa con chỉ mới chập chững biết đi trả lời điện thoại của khách hàng quan trọng, bạn sẽ xem xét đến việc tại sao cần thiết phải lắp đặt một đường dây điện thoại riêng cho những cú điện thoại công việc gọi đến.



Hãy lắp một đường truyền mạng Internet tốc độ cao nếu bạn làm việc ở nhà toàn thời gian. Khi bạn sử dụng đường truyền cao và kết nối mạng Internet liên tục, bạn có thể thấy liên lạc bằng thư điện tử và tìm thông tin dễ dàng hơn nhiều.

3. Tôi có cần có hộp thư cho doanh nghiệp không?

Khi tôi bắt đầu công việc kinh doanh tại nhà, tôi không thấy thoải mái khi đưa địa chỉ nhà riêng cho người lạ hoặc cho nó lên tờ quảng cáo.

Một giải pháp là đặt một hộp thư từ dịch vụ viễn thông. Tuy nhiên, sau đó địa chỉ của bạn chỉ là địa chỉ hộp thư đến, điều đó tạo ấn tượng không chuyên nghiệp. Hơn nữa, bưu

điện thường không nhận thư từ dịch vụ chuyển phát riêng như của chuyển phát nhanh (Federal Express) hoặc của UPS.

Một giải pháp thay thế tốt hơn là thuê một hộp thư từ một trong số những nhà cung cấp hộp thư riêng. Điều đó làm cho bạn thuận lợi trong việc giữ địa chỉ nhà riêng, có một chỗ an toàn để nhận thư, và biết được là có ai đó sẽ ký và nhận bưu kiện cho bạn.

Làm việc từ xa

Đã lâu rồi, có thể nói là hai mươi lăm năm trước, những người làm chủ doanh nghiệp cùng làm trong cùng tòa nhà với nhân viên của mình. Những khách hàng của họ đến cửa hàng hoặc đến văn phòng. Không có mạng Internet – không có thư điện tử hay tin nhắn nhận tức thì. Không fax. Những cuộc gọi đường dài đắt tiền.

Ngày nay chúng ta có những công ty đặt hàng cung ứng, công ty viễn thông, và những công ty ảo, những nhà thầu độc lập. Sự kết nối thương mại mới này làm cho con người có thể làm việc với nhau mà không ở cùng một địa điểm.

Công nghệ đã tạo điều kiện cho việc hợp tác với người khác qua các quốc gia, khắp thế giới, rẻ tiền và khả thi, với nhiều mặt thuận lợi như:

- **Nhiều lựa chọn hơn.** Dù bạn có thuê nhân viên hay nhà tư vấn hay không thì bạn cũng có thể tìm vài người có kinh nghiệm trong ngành của mình hoặc chính xác là những kỹ năng nghề nghiệp mà bạn cần khi bạn có thể lấy từ một khu vực địa lý rộng lớn hơn.

- **Thị trường mở rộng.** Cũng như khi bạn chọn nhân viên hoặc dịch vụ từ một khu vực địa lý rộng lớn hơn, bây giờ bạn sẽ có một lượng lớn những khách hàng tiềm năng. Chuyên kinh doanh về một loại sản phẩm và dịch vụ thích hợp, và vẫn tìm kiếm được thị trường đủ lớn để đáng hơn.

- **Chi phí thấp hơn.** Bạn có thể tiết kiệm tiền khi một nhân viên, một cộng sự, hoặc một nhà thầu làm việc tại chỗ của họ. Bất cứ chi phí truyền thông thêm nào đều nhiều hơn phần bù vào tiền tiết kiệm mà bạn dành được từ tiền thuê mướn và chi phí cố định.

• **Có nhiều lựa chọn về lối sống.** Bạn có muốn sống ở khu vực ngoại ô nhỏ nhưng có khách hàng thuộc 500 công ty lớn nhất thế giới không? Vợ/ chồng của nhân viên đáng giá của bạn có được mời làm việc ở một thành phố khác không? Những nhà đầu tư độc lập có muốn ở nhà với con không? Nhiều lựa chọn về lối sống làm cho những mối quan hệ công việc ở những vùng xa phát triển nhanh chóng.

Dù có những thuận lợi như vậy, nhưng vẫn có những khó khăn sau:

• **Thiếu thông tin.** Bạn có thể chia sẻ nhiều thông tin một cách thân tình khi bạn làm việc trực tiếp cùng ai đó. Khi làm việc với ai ở xa thì cơ hội chia sẻ thông tin thân tình mất đi, và trở nên khó khăn cho ta hơn khi lấy ý kiến phản hồi, chia sẻ những sự phát triển của công ty và giải quyết những khó khăn.

• **Thiếu tinh thần đồng đội.** Thật khó khăn khi kéo mọi người lại gần nhau khi họ không tiếp xúc với nhau. Khi làm việc theo nhóm, tinh thần là một phần của đội sẽ thúc đẩy mọi người cùng đạt được mục tiêu chung. Khi nhân viên làm cách xa nhau (đặc biệt là các công ty nhỏ) bạn sẽ mất đi nhiều điều vì thiếu tinh thần chia sẻ nhiệm vụ cùng nhau.

• **Tăng sự cô lập.** Một trong những thử thách lớn nhất mà một người làm việc độc lập gặp phải là cảm giác bị cô lập. Thật dễ cảm thấy cô đơn khi làm việc một mình.

• **Mất sự hiệp lực.** Có lẽ những điều giá trị nhất bị mất đi khi bạn không làm việc đối diện nhau là những ý tưởng hay không bao giờ được nghĩ đến. Thỉnh thoảng các bạn phải cùng nhau làm việc mới nảy ra những chiến lược và giải pháp mới.

Để hóa giải những ảnh hưởng tiêu cực này, bạn có thể tăng cường những mối quan hệ làm việc từ xa bằng các bước sau đây:

1. Thiết lập những mục tiêu và tiêu chuẩn rõ ràng.

Lúc bắt đầu một dự án hoặc một giai đoạn của dự án, hãy tập hợp lại (tốt nhất là đích thân mỗi người) và xem lại những kỳ vọng và thời gian. Nên nhớ, rất khó xóa sự hiểu lầm khi các bạn không làm việc bên nhau, vì vậy nên làm rõ mọi việc ngay từ đầu.

2. Xác lập và duy trì thói quen báo cáo đều đặn.

Đừng nói là bạn lưu ý đến việc đó. Lấy sổ hẹn ra và ghi thời gian và báo cáo. Thiết lập những cuộc họp nhân viên mỗi tuần bằng điện thoại.

3. Sử dụng thư điện tử. Thư điện tử là một hình thức chia sẻ thông tin nhanh và rẻ. Và, không giống như các cuộc điện thoại, nó có văn bản viết. Hãy gửi những tin tức cập nhật hàng tuần về những gì đang diễn ra đến tất cả nhân viên của bạn.

4. Sử dụng tin nhắn tức thì. Nếu bạn không quen dùng tin nhắn tức thì, hãy hỏi các bạn trẻ. Họ sử dụng công nghệ mạng Internet tức thì để trò chuyện qua lại trong thời gian thực. Khi bạn ở xa nhân viên, thì tin nhắn tức thì có thể trở thành thùng nước lạnh ảo của bạn.

5. Sử dụng điện thoại. Văn bản dễ gây hiểu lầm. Sự nhầm lẫn sẽ ít xảy ra khi bạn đàm thoại trực tiếp. Điện thoại là hình thức tương tác riêng tư hơn và nó tạo ra mối quan hệ riêng tư mạnh hơn.

6. Gặp mặt. Không có gì có thể vượt qua được “khoảng thời gian gặp gỡ” để xây dựng và duy trì các mối quan hệ. Lên xe hoặc máy bay và trải qua khoảng thời đặc biệt cùng nhau.

Chuẩn bị cho tình huống bất ngờ

Lũ lụt. Hỏa hoạn. Bão. Động đất. Những thảm họa thiên nhiên có thể nhắm vào bất cứ doanh nghiệp nhỏ nào ở đâu. Công việc kinh doanh của tôi đã từng bị gián đoạn hai lần vì những thảm họa thiên nhiên – một trận lụt và một cơn động đất lớn. Tôi đã may mắn; những gì tôi mất là điện và vài ngày làm việc. Những người khác sẽ không may mắn như vậy: họ sẽ mất những bản kiểm kê, danh sách khách hàng, trang thiết bị, và thu nhập. Hi vọng là họ không bao giờ mất mạng sống của mình.

Mọi cơ sở kinh doanh, dù nhỏ đi nữa, cũng cần kế hoạch chuẩn bị cho trường hợp khẩn cấp. Không cần quá phức tạp, và bạn không phải thực hành các kỹ năng chữa lửa. Chỉ cần một vài bước đơn giản có thể tiết kiệm tiền cho bạn và tránh những nỗi đau buồn.

Sự chuẩn bị mà bạn tạo ra phụ thuộc vào mức độ nguy hiểm mà địa điểm công ty bạn có thể gặp. Chốt những kế sách xuống có thể quan trọng ở thành phố Santa Barbara hơn là ở thành phố Salt Lake, nhưng có nhiều bước quyết định đối với công ty của bạn ở bất cứ đâu, qui mô như thế nào.

• **Kế hoạch cho trường hợp khẩn cấp.** Trước khi thảm họa xảy ra, hãy quyết định yếu tố nào có tính chất quyết định đối với công ty của bạn. Đây là cách làm: trong vòng một tháng, hãy ghi chú những gì bạn làm, những gì bạn cần hoàn thành trong những nhiệm vụ đó (nhân viên, dữ liệu, điện, điện thoại, Internet, phương tiện vật chất). Chuyện gì sẽ xảy ra nếu gặp tình trạng khẩn cấp? Bạn có thể nhận được thư điện tử từ những nơi xa không? Làm sao

bạn liên lạc với nhân viên? Bạn có thể làm việc ở đâu? Hãy những lập kế hoạch cho mỗi mặt của công việc kinh doanh.

- **Bảo hiểm.** Thật tệ nếu như thảm họa xảy ra, hậu quả của nó sẽ bất tận khốc nếu có bảo hiểm bù đắp những mất mát tài chính. Bảo hiểm tai họa có thể đắt tiền, nhưng loại bảo hiểm này nên được đánh giá theo cùng cách như bất cứ các chi phí kinh doanh nào khác. Hãy xem xét bảo hiểm gián đoạn công việc kinh doanh, bảo hiểm này sẽ đền bù cho bạn dù cho doanh nghiệp không chịu thiệt hại vật chất nhưng bạn sẽ mất thu nhập do những tác động của tai họa, như là những con đường bị đóng hoặc mất điện.

Trước khi thảm họa xảy ra, hãy quyết định những yếu tố quyết định đối với công việc kinh doanh của bạn.

Nếu doanh nghiệp của bạn đặt tại nhà, kiểm tra những chính sách của bạn và nói với đại lý bảo hiểm. Hầu hết các chính sách sở hữu tại nhà không bao gồm một số thứ như: máy tính, thiết bị, và hàng mẫu. Vì thế hãy điều chỉnh chính sách cho phù hợp.

- **Dữ liệu.** Công việc kinh doanh của chúng ta phụ thuộc nhiều vào các sổ sách ghi chép, vì vậy việc sao chép dự phòng dữ liệu trong máy tính và lưu giữ thường xuyên những bản sao cả dưới dạng kỹ thuật số và văn bản là rất quan trọng. Những công ty lưu trữ dữ liệu trực tuyến đã đưa ra các lựa chọn không tốn kém cho việc lưu trữ thông tin trên mạng internet. Ít nhất thì trong những công ty nhỏ, các ông chủ có thể nhận được một bản sao lưu các sổ sách tại nhà một lần trong một tuần, chỉ để đảm bảo rằng chúng được lưu trữ cách văn phòng hoặc cửa hàng ít nhất một dặm. Hãy mua những

kết sắt chịu lửa để cất những tài liệu quan trọng, sao lại và cất chúng hoặc giao cho luật sư.

- **Điện.** Hãy sắm những máy phát điện phụ cho các trang thiết bị sản xuất quan trọng. Bạn cũng có thể sở hữu những thiết bị cung cấp điện dự trữ không đắt tiền để có thể cung cấp thêm điện cho máy vi tính trong khoảng nửa giờ, và cho bạn đủ thời gian để lưu các sổ sách.

- **Sự an toàn.** Trong trường hợp có thảm họa, điều quan trọng nhất là sự an toàn: cho bản thân, cho nhân viên và cho cả khách hàng. Hãy giữ đèn pin (được sạc đầy pin) trên tay để bạn có thể rời khỏi tòa nhà an toàn trong bóng tối. Hãy lập những kế hoạch di tản, biết cách thoát khỏi tòa nhà trong bóng tối hoặc trong hỏa hoạn. Và hãy hướng dẫn những bài diễn tập cứu hỏa.

- **Nhân viên dự phòng.** Các trường hợp khẩn cấp có thể xảy ra dưới dạng những thảm họa mang tính cá nhân như là bệnh tật hoặc tai nạn, vì vậy hãy lên kế hoạch dự phòng trong trường hợp bạn hoặc các nhân viên chủ chốt vắng mặt. Đảm bảo rằng có ai đó biết các sổ sách của bạn để ở đâu và có quyền gửi séc và trả hóa đơn, và có thể liên lạc với khách hàng. Đây có thể là một nhân viên chủ chốt, một người được ủy thác, hoặc một người thân trong gia đình, miễn là bạn tin tưởng họ.

- **Những người bán hàng trong tình huống bất ngờ.** Hãy nhớ rằng, một thảm họa ở nơi khác có thể trở thành một thảm họa đối với bạn nếu công việc của bạn phụ thuộc vào những nhà cung cấp chính ở xa. Hãy lên một danh sách các phương án thay thế trong trường hợp các nhà cung cấp của bạn không sẵn sàng.

Cuối cùng, hãy nhớ rằng những thảm họa đều để lại

những hậu quả về mặt tâm lý cũng như về thể chất và tài chính. Bạn và các nhân viên sẽ cần có thời gian để thích nghi với môi trường, để nghỉ về sự vui vẻ và dành thời gian thêm để uống rượu khi kể lại họ đã ở đâu khi đập nước bị vỡ, lũ lụt xảy ra, hoặc trái đất rung chuyển. Hãy ở yên một chỗ.



Ra ngoài và vui chơi

Sức nóng của thời tiết và công việc có thể làm bạn gục ngã. Bạn cần một kỳ nghỉ. Khi bạn tự kinh doanh, bạn không thể chỉ lên xe và đi. Cái bạn cần là cảm nang tư vấn hữu ích về chuyến đi chơi cho những người tự kinh doanh.

Ba yếu tố quan trọng:

- **Thái độ**
- **Năng lực**
- **Hành động**

Nắm vững những yếu tố này, bạn thêm cơ hội sở hữu làn da rám nắng trong mùa hè này.

• **Thái độ.** Hãy lặp lại, “tôi có quyền đi nghỉ”. Thông thường, phần khó khăn nhất để sắp xếp một chuyến đi là cam kết đi. Dĩ nhiên trước tiên bạn phải xác định liệu mình có khả năng chi trả cho chuyến đi hay không cũng như phần thu nhập mất đi. Đó không phải là một khó khăn lớn đối với người chủ doanh nghiệp. Họ thường cảm thấy là toàn bộ công việc sẽ bị tách rời nếu họ rời khỏi chúng, họ không thể nào “kiếm” được một kỳ nghỉ, hoặc họ phải đợi đến thời điểm tốt hơn.

Hãy đối mặt với điều này: thời điểm không bao giờ là tốt. Làm việc suốt năm mà không hề nghỉ thì không tốt cho sức khỏe, kể cả tình hình công việc của bạn. Về lâu dài bạn không thể tiếp tục công việc khi mà mỗi ngày đều phải chịu áp lực. Tôi luôn luôn có những ý tưởng mới và hâm lại bầu nhiệt huyết trong công việc từ một kỳ nghỉ. Kỳ nghỉ giúp tránh được những căng thẳng lên đến đỉnh điểm mà có thể là mối đe dọa lâu dài cho sự tồn tại của công ty bạn với mức

độ nghiêm trọng hơn nhiều một tuần ở bãi biển. Điều quan trọng hơn là những kỳ nghỉ sẽ tốt cho bản thân, gia đình và những người yêu thương. Nếu bạn tự làm chủ, công việc chiếm hẵn một phần quá mức thời gian và tâm trí của bạn. Mỗi năm hãy đặt gia đình vào vị trí trung tâm ít nhất trong một hoặc hai tuần.

Hãy lặp lại:
“tôi có quyền đi nghỉ.”

• **Năng lực.** Nếu bạn đã quyết định đi bạn nên có kế hoạch cho sự vắng mặt của mình. Kế hoạch này phụ thuộc vào bản chất công việc của bạn, bạn sẽ đi bao lâu, và liệu bạn có muốn hoàn toàn không liên lạc không?

Có hai dạng kế hoạch nghỉ thích hợp nhất: loại được chuẩn bị từ trước và được vạch ra ngay trước khi đi. Sắp xếp trước cho những kỳ nghỉ dài tốt để bạn có thời gian hoàn thành những dự án quan trọng và tìm những người khác đảm nhiệm công việc của bạn. Nếu bạn làm việc một mình, bạn có thể đề nghị ai đó trong cùng ngành xử lý các trường hợp khẩn của khách hàng hoặc những yêu cầu của khách hàng mới. Nếu bạn làm như vậy, hãy cùng họ quyết định làm thế nào để giải quyết những vấn đề như là ai sẽ viết hóa đơn cho khách hàng, sẽ tính giá bao nhiêu, chia thu nhập thế nào, và ai sẽ quan tâm khách hàng mới.

Biến mất trong phút cuối là điều hay nhất. Hãy nắm lấy cơ hội khi bạn nắm được kẻ hở trong kế hoạch công việc của bạn và biến khỏi thành phố. Nhưng đừng biến nó thành kế hoạch nghỉ của riêng bạn, đặc biệt là nếu như những người bạn khác cùng đi cũng lệ thuộc vào kế hoạch của bạn. Tuy nhiên, công việc dường như luôn lấp đầy những khoảng thời

gian rảnh rỗi, mà bạn có thể nhận ra rằng bạn không bao giờ tìm ra được lỗ hổng nào cả.

• **Hành động.** không còn có thể treo một cái bảng: “đi câu cá” khi mà bạn đi xa. Bạn phải có một cách tốt hơn để giao tiếp với khách hàng khi bạn vắng mặt.

Trước hết, kiểm soát điện thoại của bạn. Tin nhắn thoại là phương án dễ dàng nhất. Hãy ghi âm một tin nhắn thông báo ngày quay lại (bạn có thể cài thêm một ngày khác để có đủ thời gian bắt kịp với công việc vào ngày đầu tiên bạn trở lại). Ngay cả khi bạn dự định kiểm tra các tin nhắn khi bạn đang đi xa, đừng nhắc đến ngày trở về, nếu không người ta sẽ mong bạn trả lời các cuộc gọi. Nếu bạn có một số điện thoại mà họ có thể liên lạc khi khẩn cấp, hãy bỏ nó đi. Tôi đã từng xem những mẫu quảng cáo quay một người mẹ đang làm việc qua điện thoại trên bãi biển, nhưng tôi không cho rằng việc cố gắng nhận điện thoại trong kỳ nghỉ là một ý kiến hay. Nếu bạn làm như vậy, kỳ nghỉ đó sẽ trở thành một chuyến công tác thay vì một kỳ nghỉ gia đình. Hãy tự hỏi mình “Thế giới hay công việc của tôi có thực sự sẽ kết thúc không nếu như tôi nói với khách hàng rằng mình sẽ đi xa một tuần?” (Và điều này không phải là thời gian cho phó phòng học cách giải quyết các vấn đề mà không có sự hướng dẫn trực tiếp từ bạn?)

Điều tương tự cũng xảy ra với thư điện tử. Thật không có gì khó chịu hơn đối với bạn đồng hành của bạn khi chỉ được nhìn thấy phía sau đầu bạn khi bạn đang chăm chú vào những bức thư điện tử. Hầu hết các chương trình điện tử đều có chế độ trả lời tự động báo lại rằng bạn đang đi nghỉ, vì thế điều đó không có nghĩa là bạn từ chối hoặc lơ đi tin nhắn của họ.

Hãy đi nghỉ ít nhất một lần một năm mà không có những cuộc điện thoại, thư điện tử hoặc là liên hệ với văn phòng. Cứ thoải mái đi, sống mà không có công việc trong một thời gian ngắn. Bạn sẽ thấy rằng cả bạn và công việc của bạn vẫn tồn tại, bạn sẽ trở lại công việc không chỉ với một làn da khỏe mạnh hơn mà còn với một cái nhìn tích cực hơn, mạnh mẽ hơn về công việc của mình.

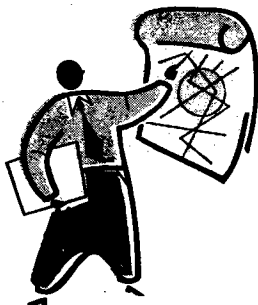
Những thủ thuật lên kế hoạch cho kỳ nghỉ

- **Tìm một người nào đó thay thế.** Khách hàng luôn muốn liên hệ được với ai đó ngay lập tức. Hãy sắp xếp nhân viên hoặc đồng nghiệp, người sẵn sàng thay thế bạn.

- **Kiểm soát công việc thường nhật.** Sắp xếp những việc hàng ngày cần được giải quyết khi bạn vắng mặt. Nếu bạn dự định đi lâu hơn một tuần, hãy xem xét việc giao quyền ủy nhiệm cho một ai đó mà bạn hoàn toàn tin tưởng.

- **Hãy chọn một ngày trong tương lai cho kỳ nghỉ và tuân theo.**

- **Làm cho khó có thể rút lui.** Hãy đặt trước những gì cần đặt và chi trả cho những gì phải trả trước. Hãy lên kế hoạch đi với những người khác làm cho bạn hết gặp trở ngại.



Bài học kinh doanh từ bóng chày

Sau đây là những điều mà bóng dạy chúng ta trong việc điều hành kinh doanh:

Đó là một mùa bóng dài. Giống như bóng chày, kinh doanh cần kiên nhẫn. Hãy quên kế hoạch “làm giàu nhanh chóng”. Hãy dành thời gian cho ý tưởng của bạn, việc tiếp thị, lên kế hoạch, những hoạt động.

- **Bám chặt.** Mỗi cầu thủ bóng chày và cả đội luôn chịu những chuỗi thất bại, bạn cũng sẽ có những lần thất bại, bạn không thể để chúng quật ngã bạn. Sớm hay muộn, đặc biệt là nếu bạn học được từ những sơ suất, có thể bạn khôn ra.

- **Bạn cần có sự quản lý.** Bóng chày là trò chơi chiến lược; bạn không chỉ đi ra sân, ném vài trái banh, và chờ đợi thắng. Trong kinh doanh, điều đó có nghĩa là có một kế hoạch, đánh giá những quyết định của bạn, tập trung vào bức tranh lớn.

- **Đừng phụ thuộc vào một ngôi sao để thành công.** Chỉ vì một đội không thể phụ thuộc vào một ngôi sao để dành chiến thắng mỗi trận cho họ, bạn không thể phụ thuộc vào một khách hàng ngôi sao (hoặc một nhà phân phối hoặc một kênh cung cấp) cho sự thành công của bạn. Nếu bạn quá phụ thuộc vào một hoặc hai người khách hàng, bạn cần tăng cường đội hình của bạn.

- **Để chiến thắng, bạn cần cả tấn công và phòng thủ.** Không một đội nào có thể chiến thắng mà chỉ thực hiện hoặc chỉ tấn công hoặc chỉ phòng thủ. Điều đó cũng giống trong kinh doanh. Bạn cần phải tấn công: buôn bán, tạo ra sản phẩm mới, đánh bại những đối thủ cạnh tranh. Nhưng bạn cũng cần phải phòng thủ: cần quan tâm đến những hoạt

động nội bộ, quan sát việc lưu chuyển tiền mặt, quản lý nhân viên.

- **Vượt rào cản.** Đôi khi bạn phải ghi điểm, giành khách hàng lớn, sản phẩm mới, hoặc những chiến dịch quảng cáo đắt tiền.

- **Phụ thuộc vào “trái banh nhỏ”.** Những cú đánh ghi điểm ngoạn mục đều vinh quang, nhưng trận đấu bóng chày thường thắng một quả một lần. Điều này cũng giống như trong kinh doanh, bạn xây dựng một doanh nghiệp, một khách hàng, một thương vụ, tại một thời điểm.

- **Có niềm tin.** Như một bài hát từ bản nhạc *Damn Yankees* vang lên: “Bạn phải có niềm tin”. Là một doanh nhân, bạn phải tin vào bản thân – luôn luôn.

- **Tạo niềm vui.** Hãy hỏi người hâm mộ đội Cubs hoặc đội Red Sox, và họ sẽ nói cho bạn là chiến thắng không phải là tất cả. Chắc chắn là bạn sẽ có lợi nhuận, nhưng bạn cũng muốn tận hưởng niềm vui làm việc.

- Nếu bạn ghi 400 điểm, bạn sẽ ở phòng các nhân vật danh tiếng. Trong bóng chày, ngay cả những ngôi sao lớn nhất cũng đánh hỏng 7 quả trong số 10 lần đánh để đứng trên bục. Bạn muốn làm tốt hơn việc đó, nhưng bạn dĩ nhiên không phải quá hoàn hảo mới thành công được.

Những quan điểm kinh doanh của một chú chó

Cho phép tôi tự giới thiệu: tôi là Cosmo, chú chó có chủ. Tôi biết bạn đang tìm lời khuyên về việc kinh doanh, nhưng tôi xin đặt móng xuống mà nhấn mạnh rằng cô ấy đang nghỉ ngơi.

Tôi xin đưa ra những lời khuyên của mình. Bạn cho rằng một chú chó làm sao có thể biết gì nhiều về công việc kinh doanh phải không? À vì chỗ tôi nằm ngay dưới bàn làm việc của chủ tôi nên tôi có một vị trí thuận lợi độc nhất vô nhị. Tôi đã nghe cô chủ nói chuyện điện thoại; và tôi cũng nằm dự những cuộc họp. Tôi đã học được rất nhiều. Vì vậy hãy để tôi chia sẻ những viễn cảnh mà đôi mắt của một chú chó nhìn thấy về việc để xây dựng một doanh nghiệp thành công thì cần những gì.

- **Lòng trung thành.** Không ai có thể biết nhiều về lòng trung thành hơn là những chú chó. Chúng tôi, những chú chó thuộc giống răng nanh thực tế phát minh ra lòng trung thành, điều làm chúng tôi trở nên tuyệt vời trong công việc. Trước tiên, chúng tôi bắt đầu với việc trung thành với nhân viên của mình. Chúng tôi nhận ra là họ làm cho cuộc sống của chúng tôi tồn tại. Một chú chó không bao giờ chống lại người nào đó chỉ vì họ có một ngày tồi tệ.

- **Tiếp theo là chúng tôi trung thành với khách hàng.** Chú chó không rời bỏ những người chủ của nó chỉ vì những người khác đề nghị sự đối đãi tốt hơn. Thỉnh thoảng người ta bắt đầu xem xét khách hàng chỉ như những đồng đô la, không như con người. Những mối quan hệ là điều làm cho công việc kinh doanh hoạt động.

- **Kiên nhẫn.** Nếu loài chó không kiên nhẫn như con

người, thì loài chó chúng tôi đã bỏ người chủ lâu rồi. Người ta phạm lỗi hay làm bạn thất vọng. Nếu bạn định sống với con người, hãy sẵn sàng chịu đựng nhiều thứ. Họ cần thời gian để học, để thay đổi, để nhận được những điều đúng đắn. Nhưng họ thực sự đáng để chúng ta bám theo đấy.

• **Kiên trì.** Tôi thích chơi trò tìm kiếm. Tôi có thể tìm và nhặt trái banh hàng giờ liền. Chủ tôi thì không thích trò chơi này. Nhưng dù sao thì tôi cũng khiến cô ấy chơi nó.



Bằng cách nào ư? Tôi kiên trì. Bây giờ tôi không thể nói rằng bạn nên sử dụng cách của tôi – sữa vang lên, kéo áo của cô, khóc một cách đau khổ

– nhưng điều đó cần có sự kiên nhẫn để tiến xa hơn nữa. Một số người muốn giàu lên nhanh chóng. Nhưng đó không phải là cách mà nó làm việc. “cách tốt nhất để có được thành công bất ngờ là làm việc với điều đó nhiều năm.”

• **Lòng biết ơn.** Làm sao mà loài chó chúng tôi khiến con người làm những điều mà chúng tôi muốn? Đừng chỉ có “đôi mắt của những chú chó nhỏ”. Chúng tôi cũng vẫy đuôi hoặc liếm mặt bạn. Chúng tôi làm cho bạn biết khi nào chúng tôi hạnh phúc. Giống chó rằng nanh biết con người dễ bị lừa vì sự cảm kích. Hãy thử điều đó. Khi người nào đó làm

Đó là lý do tại sao bạn phải có niềm tin lớn, bởi vì sự tưởng tượng và sự cống hiến của bạn phải đủ mạnh để đương đầu với sự nghi ngờ của người khác và của chính bạn nữa. Khi những người khác đang chìm xuống, thì bạn phải là con người bơi được tới bờ.

- **Sự nghi ngờ lớn.** Nếu bạn không có sự đánh giá lành mạnh và đúng mực về những thách thức mà bạn phải đối mặt khi xây dựng một doanh nghiệp mới, bạn sẽ không thể chịu đựng được những thời kỳ khó khăn. Tôi đã gặp những người muốn thành doanh nhân có những ý tưởng ngu ngốc trong kinh doanh hoặc trong những phát minh mà họ nghĩ là không thể thất bại. Họ chắc chắn là không thành công vì họ thiếu hẳn sự nghi ngờ cần thiết.

Ngay cả những dự án bố trí tốt nhất và những doanh nghiệp được lên kế hoạch tốt nhất cũng có thể thất bại. Bạn phải có đủ khả năng để xem xét và lường trước những vấn đề tiềm ẩn, nếu bạn không nghi ngờ, bạn sẽ không được chuẩn bị để đối đầu với những vấn đề nan giải. Thay vì vậy, bạn phải nhận ra rằng sẽ có những khó khăn to lớn, và bạn cần có khả năng để thích nghi, tập hợp lại, tái tạo năng lượng. Sự nghi ngờ sẽ chuẩn bị cho bạn những điều này.

Ngoài ra, bạn phải thách thức chính bạn. Bạn phải sẵn sàng xem xét những dự án của bạn với cái đầu sáng suốt với những khả năng và sự cạnh tranh của bạn, để bạn có thể đáp ứng theo điều đó. Sự nghi ngờ lớn là một phần của thành công, mà không phải là một phần của thất bại. Tôi luôn nhắc nhở bản thân về điều đó mỗi khi mất ngủ vào lúc 3 giờ sáng, bị ám ảnh bởi tất cả những điều mà tôi phải làm để khiến cho công việc kinh doanh của tôi thành công.

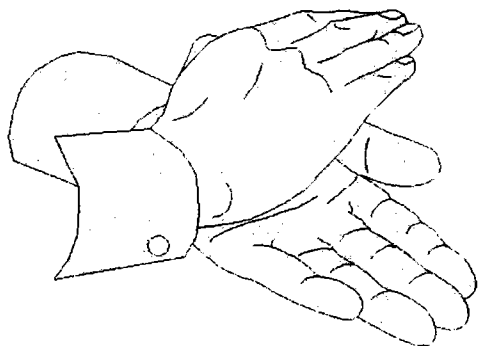
- **Nỗ lực lớn.** Không có thành công nào thiếu sự lao

động cực nhọc. Không có doanh nghiệp lớn nào được xây dựng trên những ý tưởng đơn lẻ, những việc làm ăn lớn cần có sự kiên trì và sự lao động cực nhọc. Tôi đã từng thấy hàng trăm người với những ý tưởng lớn mà chưa bao giờ có được đồng 10 xu. Họ cũng cần có một nỗ lực lớn.

Nếu bạn xây dựng một cái bẫy chuột tốt hơn, thế giới sẽ xây con đường đến cánh cửa của bạn là không đúng. Trên thực tế, xây dựng một cái bẫy tốt hơn chỉ là sự khởi đầu. Bạn phải tìm được nguồn tài chính cho công ty làm bẫy chuột của bạn, sản phẩm, thị trường, và vận chuyển những cái bẫy chuột này, và tranh luận với cơ quan cấp bằng sáng chế cấp bằng sáng chế cho những cái bẫy của bạn. Sau đó bạn phải chỉ ra được cách nào đối phó lại khi đối thủ cạnh tranh đem mẫu bắt chuột rẻ hơn ra bán. Khi đó bạn sẽ ước là bạn chưa khi nào sáng chế ra một cái bẫy chuột tốt hơn.

Niềm tin lớn. Nghi ngờ lớn. Nỗ lực lớn.

Những người khác sẽ nghi ngờ cơ hội thành công của bạn. Khi có niềm tin lớn, bạn sẽ không bị chao đảo. Với những nghi ngờ lớn, bạn sẽ được chuẩn bị. Với nỗ lực lớn, bạn sẽ chiến thắng.



MỤC LỤC

Lời nói đầu	5
CHƯƠNG 1: TƯ DUY NHƯ MỘT DOANH NHÂN.....	7
Đặc điểm chung của những doanh nhân thành đạt	7
Điều gì gây cảm hứng cho bạn?.....	9
Bạn có điều gì cần đạt được không?	13
Cơ hội thành công của bạn.....	16
Bạn thuộc loại doanh nhân nào ?	19
Từ nhân viên đến doanh nhân.....	22
Chỉ là chuyện nhỏ	25
Những biểu tượng địa vị cho người tự làm chủ	27
Đối mặt với những nỗi sợ của chúng ta.....	28
Học cách can đảm.....	31
Thành công trong doanh nghiệp đầu tiên của bạn	34
Cơ sở cho một “Doanh nghiệp tập sự”	36
CHƯƠNG 2: KHÁI NIỆM DOANH NGHIỆP CỦA BẠN.....	38
Khái niệm doanh nghiệp của bạn	38
Khám phá ý tưởng kinh doanh của bạn.....	40
Ý tưởng kinh doanh của bạn đã thành công như thế nào?.....	43
Chọn đúng doanh nghiệp	46
Hãy làm theo niềm đam mê của bạn ?.....	49
Đúng, nhưng đó có phải là một doanh nghiệp hay không?	53
CHƯƠNG 3: BIẾN NHỮNG ƯỚC MƠ THÀNH HIỆN THỰC	56
Biến những ước mơ thành hiện thực	56
Mục tiêu và công việc.....	60
Quyết tâm thay đổi	63
Hướng dẫn đạt các mục tiêu	65
Chớp cơ hội.....	67
CHƯƠNG 4: BẮM CHẶT SỰ THAY ĐỔI	70
Mọi chuyện sắp thay đổi.....	70
Những loại thay đổi mà công ty của bạn có thể gặp.....	73

Đã đến lúc thú nhận mình thất bại chưa?.....	74
Sự thay đổi cần thời gian.....	76
Chuyển bại thành thắng	78
Hãy để nó qua đi!	81
CHƯƠNG 5: CHIẾN LƯỢC	84
Tập trung vào tiêu điểm của bạn	84
Tuyên bố sứ mệnh của bạn	87
Phát triển vị thế chiến lược của bạn.....	89
Tìm thị trường ngách của bạn	91
Bạn tìm thị trường ngách của mình như thế nào?.....	93
Bệnh hoang tưởng có thể cứu doanh nghiệp của bạn.....	95
Các bước để đa dạng hóa doanh nghiệp của bạn:	98
Ai là đối thủ cạnh tranh của bạn?	99
Khảo sát sự cạnh tranh.....	102
Cạnh tranh với những đại gia	106
Chiến thắng có ý nghĩa gì?	109
Nghệ thuật định giá.....	112
Cạnh tranh chỉ bằng giá cả	116
Đừng tính từng xu với khách hàng của bạn.....	119
Hãy ban tặng để phát triển doanh nghiệp của bạn.....	122
Chuẩn bị cho doanh nghiệp của bạn hoạt động không có bạn ...	126
Phát triển một kế hoạch rút lui.....	129
Một câu chuyện về định phí chuyên môn	133
CHƯƠNG 6: SỰ TĂNG TRƯỞNG	134
Những qui tắc tăng trưởng.....	134
Cam kết tăng trưởng	136
Doanh nghiệp của bạn tăng trưởng như thế nào?.....	140
Tôi làm thế nào để có nhiều tiền hơn ?.....	144
Kế hoạch hàng năm để thành công.....	147
Cơ sở cho việc đặt kế hoạch hàng năm.....	151
Một thay đổi lớn.....	153
Cách tiếp cận ảo với sự tăng trưởng.....	155

Dã đến lúc doanh nghiệp của bạn rời khỏi nhà chưa?	158
CHƯƠNG 7: TIẾP THỊ	160
Tìm khách hàng mới	160
Những kỹ thuật tiếp thị	162
Đặt tên doanh nghiệp.....	164
Tận dụng danh thiếp của bạn.....	167
Hãy truyền miệng về doanh nghiệp của bạn	170
Hãy nói cho khách hàng biết nên nghĩ về bạn như thế nào	173
Làm thế nào để làm việc với giới truyền thông	176
Gửi thông điệp đến khách hàng của bạn.....	179
Quảng cáo hiện diện khắp nơi	182
Quảng cáo đúng	185
Tạo tờ rơi	188
CHƯƠNG 8: HÌNH ẢNH DOANH NGHIỆP CỦA BẠN	190
Những nội dung cơ bản về thiết lập mạng lưới	190
Phác thảo mô tả ngắn gọn công ty của bạn.....	192
Làm thế nào để mời khách hàng dùng bữa trưa xã giao	195
Thuyết trình sinh động	199
Cứ tự nhiên khi hàng trăm con mắt đổ dồn vào bạn	202
Đừng để nước sốt văng vào danh thiếp của bạn.....	204
Ăn mặc để thành công trong kinh doanh	206
Loại trang web nào thích hợp cho doanh nghiệp của bạn?	209
Tăng tốc độ chạy trên mạng	212
Tham gia các hiệp hội ngành nghề	214
CHƯƠNG 9: KHÁCH HÀNG VÀ BÁN HÀNG	217
Ai là khách hàng của bạn?.....	217
Hiểu biết khách hàng của bạn	221
Làm sao có được khách hàng đầu tiên	225
Hãy kiếm nhiều hơn từ mỗi một khách hàng	228
Chuyển khách hàng một lần thành khách hàng suốt đời.....	231
Bán hàng là trái tim của kinh doanh	234
Đáp ứng với các khách hàng tiềm năng	237

Thảo một dự án thành công.....	241
Giành được khách hàng lớn	244
Đôi khi từ hay nhất là “Không”	247
Chào hàng lạnh nhạt	250
Đổi phó với những khách hàng khó khăn.....	254
Thoát khỏi những khách hàng tồi nhất của bạn	257
Khuyến khích khách hàng phản nản	260
Cơ sở để bán hàng thành công	263
CHƯƠNG 10: LÃNH ĐẠO NHÓM CỦA BẠN.....	266
Tôi muốn làm việc với ai?	266
Từ làm việc đến lãnh đạo	269
Cẩn nang tìm đúng những nhà tư vấn	272
Tôi xoay sở bằng sự giúp đỡ nhỏ từ bạn bè.....	275
Những lời khuyên về đối tác.....	278
Làm việc với bạn bè	280
Người nhà cả?	282
Sẵn sàng thuê mượn những người khác.....	285
Xây dựng một nhóm nhân viên ảo	288
Hai có luôn luôn tốt hơn một không?	290
Thuê người nhân viên đầu tiên	292
Học làm sếp	295
Thu hút, thuê mượn, và giữ lại nhân viên giỏi	298
Bạn muốn có ai trong đội của mình?	303
Tận dụng khả năng của nhân viên	305
Để nhân viên sử dụng sáng kiến	308
Tránh hội chứng rối loạn tập trung của sếp	311
Những cách thưởng cho nhân viên không tốn kém	314
CHƯƠNG 11: TIỀN VÀ HOẠT ĐỘNG TÀI CHÍNH.....	316
Các thuật ngữ về tiền bạc	316
Kết quả kinh doanh.....	318
Những thủ thuật để quản lý tiền bạc	320
Những con số từ đâu ra ?.....	322

Kiểm tiền cho doanh nghiệp của bạn.....	325
Nguồn vốn ban đầu từ ngân hàng?.....	329
Chuẩn bị nhận khoản vay	332
Hãy cho tôi thấy tiền?.....	336
Sử dụng thẻ tín dụng để hỗ trợ cho việc kinh doanh.....	339
Những lời khuyên về thuế.....	341
Mua hay Thuê ?	343
Hãy thanh toán tiền!	347
Tiết kiệm triệt để	350
CHƯƠNG 12: CHI TIẾT, CHI TIẾT, CHI TIẾT.....	354
Chín Cách Để Đảm Bảo Sự Tồn Tại Của Công Ty Bạn.....	354
Những Thủ Thuật Và Bí Quyết Cho Hoạt Động Kinh Doanh ..	356
Phải chọn lựa dồn dập.....	360
Làm sao để có nhiều giờ hơn trong một ngày	364
Gặp luật sư có giết chết bạn không?	368
Giấy phép kinh doanh, giấy phép nhượng quyền.....	370
Việc đặt văn phòng tại nhà riêng.....	371
Làm việc từ xa	374
Chuẩn bị cho tình huống bất ngờ	377
Ra ngoài và vui chơi	381
Bài học kinh doanh từ bóng chày.....	385
Những quan điểm kinh doanh của một chú chó	387
Làm tốt bằng cách làm những điều tốt đẹp.....	390
Niềm tin lớn. Nghi ngờ lớn. Nỗ lực lớn.....	392

CẨM NANG
DÀNH CHO CHỦ DOANH NGHIỆP VỪA VÀ NHỎ

Th.S NGUYỄN CÔNG BÌNH
(Biên soạn)

NHÀ XUẤT BẢN GIAO THÔNG VẬN TẢI

Chịu trách nhiệm xuất bản

LÊ TỬ GIANG

Biên tập: **ĐẶNG KIM CƯƠNG**

Bìa: **PHAN CAO PHONG**

Sửa bản in: **NGUYỄN THỊ DIỆU**

In 1.000 bản, khổ 14.5×20.5cm tại Công ty In Người Lao Động -
131 Cống Quỳnh Q.1 Tp.HCM. QĐ xuất bản số: 163-2007/CXB-
312-05/GTVT. In xong và nộp lưu chiểu quý I năm 2008.