

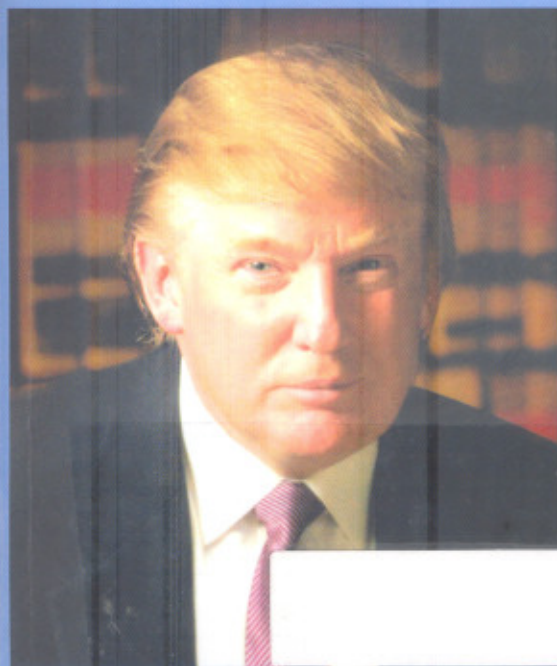


TRUMP

UNIVERSITY

TRIẾT LÝ DOANH NGHIỆP 101

TRUMP UNIVERSITY ENTREPRENEURSHIP 101



Cách thức
biến ý tưởng
của bạn thành
cỗ máy
kiếm tiền

DR. DANIEL E. GORDON



TRUMP
UNIVERSITY

TRIẾT LÝ DOANH NGHIỆP 101

Cách thức biến ý tưởng của bạn
thành một cỗ máy kiếm tiền

MICHAEL E. GORDON

Thanh Dung, Thùy Linh dịch

Lê Duy Hiếu hiệu đính



NHÀ XUẤT BẢN
LAO ĐỘNG - XÃ HỘI



Cuốn sách được thực hiện bởi Công ty Sách Alpha



164B, Đội Cấn, Ba Đình, Hà Nội

Tel: (04) 722 6234 | 35 | 36 - Fax: (04) 722 6237

E-mail: publication@alphabooks.vn

<http://www.alphabooks.vn>

MỤC LỤC

Lời tựa	7	
Lời giới thiệu: Sẵn sàng cho chuyến phiêu lưu của bạn	9	
Chương 1	Trump nói về triết lý doanh nghiệp	19
Chương 2	Phát huy tiềm năng kinh doanh của bạn	23
Chương 3	Vượt qua nỗi sợ hãi và tiến lên	42
Chương 4	Hãy bắt tay vào xây dựng mô hình khách hàng ngay bây giờ	62
Chương 5	Sẵn lòng ý tưởng	75
Chương 6	Hãy chọn một (và chỉ một) cơ hội	95
Chương 7	Tự vận động	115
Chương 8	Lên kế hoạch chiến đấu với các đối thủ cạnh tranh	129
Chương 9	Thiết kế cỗ máy kiếm tiền của bạn	150
Chương 10	Kinh doanh qua Internet và toàn cầu hoá	168

Chương 11	Hãy tạo ra lợi nhuận cho mình song song với việc đóng góp cho cộng đồng	186
Chương 12	Tìm ra chiến lược đảm bảo giành thắng lợi	196
Chương 13	Dự kiến mức độ tăng trưởng và lợi nhuận	228
Chương 14	Huy động nguồn lực nhanh chóng	255
Chương 15	Xây dựng một kế hoạch kinh doanh đơn giản và hiệu quả	272
Chương 16	Theo đuổi chiến lược đàm phán đôi bên cùng có lợi	299
Chương 17	Huy động vốn	318
Chương 18	Luôn luôn gắn bó với khách hàng	342
Chương 19	Đặt công ty của bạn lên bệ phóng!	361
Chương 20	Vui vẻ chấp nhận khó khăn, thử thách và cả nỗi đau	378
<i>Lời cảm ơn</i>		399

LỜI TỰA

Mọi người thường hỏi bí quyết thành công của tôi là gì, và câu trả lời của tôi rất đơn giản: tập trung, chăm chỉ và kiên trì. Tôi có được một vài thành công nhờ may mắn nhưng may mắn sẽ chẳng giúp ích nhiều cho bạn. Bạn cần có nền tảng về kinh doanh, không nhất thiết phải là tấm bằng của trường Wharton, nhưng bạn cần phải có khát vọng và kỷ luật để tự mình học hỏi. Tôi thành lập Đại học Trump nhằm giúp những doanh nhân cầu tiến có được những kỹ năng cần thiết để đạt được thành công lâu bền.

Bộ sách Trump 101 xoay quanh những chủ đề quan trọng nhất và những ý tưởng hiệu quả nhất trong kinh doanh – đây là những chủ đề được dạy trong các chương trình MBA danh tiếng nhất và được những công ty thành công nhất thế giới sử dụng, trong đó có Tập đoàn Trump. Mỗi cuốn sách đều do một giáo sư, một tác giả, một nhà doanh nghiệp hàng đầu viết và mục đích của họ là nhằm giúp bạn có thể áp dụng ngay những ý tưởng này trong doanh nghiệp của mình. Nếu bạn cảm thấy chưa thoải mái với công việc hiện tại thì hãy đọc cuốn sách này, chọn cho mình một ý tưởng và thực hiện nó. Tôi đảm bảo là ý tưởng này sẽ giúp bạn trở nên giàu có.

DONALD J. TRUMP

LỜI GIỚI THIỆU: SẴN SÀNG CHO CHUYẾN PHIÊU LƯU CỦA BẠN

Hãy cho phép tôi hỏi bạn điều này trước khi chúng ta đọc tiếp cuốn sách: Tại sao bạn lại chọn cuốn sách này? Tôi hỏi điều này vì nếu bạn đã sẵn sàng, cuốn sách này sẽ là cẩm nang dẫn đường cho một cuộc phiêu lưu kỳ thú. Tuy nhiên, đây không phải là một chuyến đi dễ dàng và không hề có rủi ro! Donald Trump và sự nghiệp của ông cho thấy phần thưởng trong cuộc sống là kết quả trực tiếp của sự sáng tạo, cần cù, tận tụy và sẵn sàng đón nhận những rủi ro hợp lý. Nếu việc xây dựng doanh nghiệp không phải là một trong những ưu tiên hàng đầu trong cuộc đời của bạn, thì cuốn sách này chẳng giúp ích gì cho bạn đâu - hãy cất nó trở lại giá sách. Nhưng nếu bạn cũng giống như hàng triệu người khác, vui sướng khi đón nhận những thử thách và phần thưởng từ việc sở hữu một doanh nghiệp đem lại, thì hãy sẵn sàng cho một chuyến phiêu lưu thú vị.

Chuyến phiêu lưu này khám phá bản thân bạn và nhằm mục đích biến giấc mơ của bạn thành hiện thực. Bạn đang đọc cuốn sách này vì một trong những lý do sau:

1. Bạn muốn học cách khởi sự và phát triển doanh nghiệp.

2. Bạn sở hữu một doanh nghiệp và đang nóng lòng muốn thúc đẩy sự tăng trưởng nhanh chóng, bền vững và đạt được những mục tiêu về lợi nhuận.
3. Bạn đang đi làm thuê và bạn có một ý tưởng có thể giúp hình thành một bộ phận lợi nhuận mới cho công ty và bạn muốn trở thành lãnh đạo của bộ phận này.
4. Bạn muốn phát huy tất cả những khả năng kinh doanh của mình.

Đây là những mong muốn mạnh mẽ bên trong bạn. Trên thực tế, đó là những nhu cầu. Bạn có thể tưởng tượng mình là giám đốc điều hành (CEO), chủ tịch, hay một nhà lãnh đạo tài ba của chính công ty bạn. Và tại sao lại không nhỉ?

Không có điều gì bí ẩn trong khái niệm kinh doanh. Đó là việc làm cho mọi thứ tốt hơn nữa, tạo ra giá trị cho khách hàng, và bạn được tưởng thưởng cho điều đó. *Vậy thì điều gì đã níu chân bạn?* Những khó khăn thường thấy là thiếu vốn để khởi sự doanh nghiệp, nguy cơ thua lỗ, rủi ro nghề nghiệp, thiếu tự tin, áp lực đối với gia đình bạn, vấn đề sức khỏe và căng thẳng thần kinh, thiếu “ý tưởng lớn”, không có khả năng chịu những rủi ro nhỏ nhất, hoặc chỉ đơn giản là bạn bị sa lầy đâu đó. Những lo lắng này là hợp lý, và chúng sẽ được xem xét kỹ lưỡng và thực tế nhất trong Chương 3, nhưng những khó khăn đó sẽ không thể ngăn cản bạn biến ước mơ thành hiện thực. Với vai trò là một cuốn cẩm nang dẫn đường cho cuộc hành trình của bạn, cuốn sách này sẽ giúp bạn vượt qua những trở ngại để tiến đến mục tiêu cuối cùng. -

Tôi là một doanh nhân đích thực với nhiều doanh nghiệp đã ngừng hoạt động và nhiều doanh nghiệp mới sắp được khai sinh. Những doanh nghiệp thành công của tôi bao gồm một công ty đúc khuôn nhựa, một công ty thiết bị điều khiển tĩnh điện chuyên phát triển và sản xuất các sản phẩm phục vụ ngành vi mạch điện tử, một công ty tư vấn về quản lý, một ngân hàng đầu tư, một mạng lưới bán hàng trực tiếp, và một mạng lưới kinh doanh kết nối các doanh nhân và nhà đầu tư thông qua Internet, và một công ty đầu tư bất động sản. Kinh nghiệm của tôi trong việc khởi sự và phát triển những công ty trên được sử dụng trong cuốn sách này nhằm nêu bật những tư tưởng chủ đạo trong kinh doanh mà tôi tin sẽ có ích cho bạn. Không phải tất cả các cuộc phiêu lưu của tôi đều thành công, nhưng chắc chắn đó không phải là những thất bại. Mỗi khi không thành công, tôi coi đó là một bước đi trong quá trình học hỏi của mình để hiểu biết hơn, tự tin hơn, nhờ đó có nhiều cơ hội thành công hơn trong tương lai.

Thành công không chỉ là khởi sự và phát triển được một doanh nghiệp. Nó liên quan đến những gì diễn ra trong tâm trí, con tim, thậm chí từng ngón chân (chúng rung lên sung sướng) khi tôi phát hiện được cơ hội kinh doanh. Đó còn là niềm hân hoan khi tôi cảm thấy Cổ máy kiếm tiền của mình đã hình thành, khởi động và vận hành trơn tru. Hơn thế nữa, đó là cảm giác tự tin mà tôi được trải nghiệm khi điều hành chính doanh nghiệp của mình, theo đuổi một cơ hội, và được tưởng thưởng xứng đáng cho sự kiên trì của mình. Đó là sức mạnh từ việc sở hữu những nguồn lực giúp tôi đạt được bất cứ điều gì tôi có thể nghĩ ra. Và còn nữa, tôi được sống trong

môi trường văn hoá do chính tôi tạo ra với một đội ngũ năng động, nhiệt huyết. Khách hàng và cổ đông luôn luôn hài lòng với những gì chúng tôi làm. Hơn thế, đó là tận hưởng hương vị thành công của doanh nghiệp và háo hức đón đợi những thành công mới.

Thời kỳ thành lập doanh nghiệp đầu tiên của tôi là một cuộc chiến đấu đầy hứng khởi, mãnh liệt, đôi lúc đáng sợ, nhưng luôn tràn đầy những đam mê mới mẻ. Tôi cảm thấy rất sống động. Tôi tưởng tượng mình đang đứng bên này của một vực thẳm không đáy với tất cả rủi ro của quá trình khởi nghiệp đang chờ nhấn chìm tôi. Tôi giống như một chú hươu sợ hãi, ngơ ngác trước ánh đèn pha trong đêm tối. Tôi có thể hình dung mình đang ở bờ bên kia, đang phát triển doanh nghiệp của mình thành công. Nhưng làm thế nào để vượt qua vực thẳm này?

Vâng, tất nhiên là tôi đã vượt qua được vực thẳm đó, và cuộc đời tôi được no ấm là nhờ kinh doanh. Tôi đặt ra một mục tiêu cho bản thân mình là sẽ tham gia giảng dạy về kinh doanh tại một trường kinh doanh uy tín khi thời gian cho phép. Tôi muốn giúp đỡ các doanh nhân nhiệt thành hiện thực hoá giấc mơ doanh nghiệp của họ. Thật may mắn, 15 năm trước đây, tôi đã trợ giảng tại một trường kinh doanh, trường Babson. Hiện tại, tôi cũng đang là trợ giảng của trường Đại học Harvard hệ nâng cao và trường Quản lý Quốc tế tại Paris. Trong suốt thời gian này, tôi giảng dạy tại các trường đại học và tham gia các chương trình đào tạo uy tín tại châu Mỹ La tinh, Đông Nam Á, và châu Âu. Mặc dù được

đào tạo để trở thành một nhà hoá học, đã có bằng Cử nhân Khoa học của Học viện Bách khoa Worcester và bằng Tiến sĩ của MIT, sự nghiệp của tôi chỉ thực sự bắt đầu khi tôi phát hiện ra hai niềm đam mê cháy bỏng của mình: kinh doanh và giảng dạy về kinh doanh.

Đây là một quyển sách hướng dẫn với ba mục tiêu: (1) động viên bạn có những bước đi đúng cảm, chín chắn, và kiên định để tiến tới mục tiêu kinh doanh của bạn; (2) giải mã quá trình kinh doanh từ giai đoạn hình thành ý tưởng đến khởi sự và phát triển doanh nghiệp; (3) giúp bạn thành công hơn nữa khi doanh nghiệp của bạn phát triển. Cuốn sách này có ích cho cả những người chuẩn bị trở thành doanh nhân cũng như những người đang sở hữu một doanh nghiệp.

Nội dung của cuốn sách được thể hiện dưới hình thức một cỗ máy kiếm tiền, một cách trình bày dễ tiếp cận đối với quá trình kinh doanh. Cơ hội/Ý tưởng của bạn được đưa vào phần trên của chiếc máy này; máy xử lý, chọn lọc, và nhào trộn các yếu tố đầu vào và đưa thành phẩm là tiền chạy ra ngoài theo đường ống. Giá trị bạn thêm vào hay tạo ra cho khách hàng càng lớn thì lợi nhuận của bạn càng lớn. Rất đơn giản và dễ hiểu phải không? Không có giá trị, không có lợi nhuận. Có rất nhiều cách để gia tăng giá trị cho khách hàng, và chúng ta sẽ thảo luận kỹ vấn đề này. Còn bây giờ, bạn hãy tập trung vào tìm hiểu tầm quan trọng của việc gia tăng giá trị cho khách hàng.

Trong suốt 25 năm là một doanh nhân và 15 năm là một nhà giáo dục, tôi đã tạo ra những hình tượng ẩn dụ hiệu quả

và dễ nhớ để có thể chuyển tải nhanh chóng và chính xác các khái niệm trong kinh doanh. “Một bức tranh đáng giá bằng một nghìn từ”. Cuốn sách bao gồm những tình huống thực tế, những bảng biểu bạn có thể tải về và những mẫu chuyện trong chiến tranh của Donald Trump cũng như của các nhà lãnh đạo tại Tập đoàn Trump. Mỗi chương đều kết thúc với phần tổng kết ngắn gọn và đưa ra danh sách những hành động cụ thể nhằm thúc đẩy bạn từng bước tiến tới mục tiêu của mình đầy hứng khởi.

Không lâu sau khi chúng tôi bán công ty điều khiển tĩnh điện, tôi và Len - một người bạn làm ăn đến quán café Vittorio tại Bắc Boston. Chúng tôi thưởng thức một tách Capuccino chính hiệu nước Ý trong khi Len hồi tưởng lại: “Thật kinh ngạc, Mike ạ. Chúng ta chỉ có một ý tưởng, một chút vốn khi khởi nghiệp, rồi chúng ta tạo dựng được một doanh nghiệp ra trò, xây dựng được một đội ngũ hiệu quả, phát triển nhiều sản phẩm mới trở thành tiêu chuẩn của ngành, chúng ta bán những sản phẩm này qua hệ thống phân phối rộng khắp thế giới, thu được khoản lợi nhuận đáng kể, và giờ thì ta bán công ty cho một công ty nhà nước của Anh quốc”. Khi tôi nhớ lại lời của anh, hình ảnh các bạn nhìn thấy sau đây lại hiện ra trong đầu tôi.

Đó là những gì bạn phải làm: những bước nhỏ thành công nối tiếp nhau, mỗi bước sau lại dài hơn, xa hơn, chắc chắn hơn, mạnh mẽ hơn. Bạn đã sẵn sàng chế tạo cỗ máy kiếm tiền cho mình chưa? Nếu bạn đã sẵn sàng thì cuốn sách này sẽ hướng dẫn bạn. Hãy chuẩn bị cho cuộc phiêu lưu thú vị nhất đời bạn.

Bước đi lớn khởi nguồn từ những bước đi nhỏ thành công



Hãy đi theo con đường bạn chọn vì nó sẽ dẫn bạn đến những nơi
thuộc về bạn.

- DONALD J. TRUMP

1

TRUMP NÓI VỀ TRIẾT LÝ DOANH NGHIỆP

Kinh doanh bắt đầu khi bạn có tầm nhìn. Thiếu tầm nhìn, bạn sẽ chẳng làm được gì. Năm 1974, tôi nhìn thấy Khách sạn cũ kỹ Commodore, nằm cạnh Nhà ga trung tâm Grand của thành phố New York. Nhưng tôi không nhìn thấy một toà nhà khổng lồ cũ nát, gần như không có người sinh sống bên cạnh một khu vực đổ nát gần đó. Tôi không nhìn thấy một thành phố đang kiệt quệ về kinh tế hay một thị trường bất động sản New York đang vật lộn để sống sót. Tôi nhìn thấy một tổ hợp các khách sạn sang trọng, rực rỡ quy mô bậc nhất. Lúc đó, tôi 27 tuổi, và tầm nhìn ấy phù hợp với độ tuổi của tôi.

Khi tôi xây dựng kế hoạch nhằm mua được và xây dựng lại khách sạn Commodore, tôi gặp những khó khăn dường

như không thể vượt qua. Nhiều người có quyền lực tỏ ra không thiện chí với kế hoạch của tôi. Càng dần sâu vào cuộc, vấn đề càng trở nên nan giải hơn. Nhưng tôi không bỏ cuộc. Đối với tôi, mỗi vấn đề đều ẩn chứa một cơ hội tốt. Hãy đối diện với thực tế rằng nếu không có những trở ngại này thì toà nhà này đã rơi vào tay người khác. Hãy nghĩ thế này: Chính những khó khăn mà bạn đang phải đối mặt làm cho các đối thủ của bạn không chú ý đến cơ hội này.

Những trở ngại là cánh cửa dẫn đến thành công

Tất nhiên là luôn luôn có những rủi ro. Tôi sẵn sàng đón nhận những rủi ro hợp lý nhưng tôi sẽ không chơi trò may rủi. Tôi kiểm soát rủi ro để một thất bại nhỏ không loại tôi ra khỏi cuộc chơi vĩnh viễn. Rủi ro lớn nhất trong cuộc sống đó chính là không sẵn lòng đón nhận rủi ro.

Phần còn lại của câu chuyện về Commodore thì bạn đã biết. Phải mất năm năm để hoàn tất vụ mua bán đó. Với sự tài trợ của hệ thống khách sạn Hyatt, tôi đã mua và xây lại toà nhà. Năm 1980, Grand Hyatt được khánh thành và đó thực sự là một thành công ngay từ ngày đầu tiên. Tầm nhìn của tôi đã trở thành hiện thực và tôi kiếm được 85 triệu đô la từ thương vụ đó.

Tôi học được nhiều điều về kinh doanh trong suốt chặng đường vừa qua, đặc biệt là phương thức huy động các nguồn lực: vốn, cơ sở hạ tầng, các loại dịch vụ, và đặc biệt là được hợp tác với những tài năng lớn. Bạn không thể làm việc gì

một mình. Xây dựng đội ngũ làm việc có đẳng cấp là cách duy nhất để bạn gặt hái được những thành công lớn lao. Tôi gọi cho George Ross, một trong những luật sư có tiếng về bất động sản tại New York, và chúng tôi bắt đầu lên danh sách tất cả những cá nhân chúng tôi cần gặp gỡ, đàm phán. Sau đó, tôi hợp tác với một công ty thiết kế kiến trúc có năng lực để cụ thể hoá tầm nhìn của mình. Danh sách các nguồn lực rất lớn và ngày càng tăng lên: một đội ngũ dự án và một nhà quản lý dự án, một ngân hàng đầu tư, một công ty kế toán, một công ty tiếp thị, và một bộ phận hỗ trợ về hành chính. Sau khi chọn ra đội ngũ làm việc tốt nhất, tôi để cho họ hoạt động tự do. Nhưng tất cả họ đều biết rằng họ chịu trách nhiệm giúp tôi thực hiện các ý tưởng của mình. Đây cũng là điều mà *The Apprentice* đề cập đến. Nó không đơn thuần là một chương trình giải trí mới trên truyền hình mà chuyển tải một nguyên tắc căn bản trong kinh doanh. Trong đội ngũ của tôi không có những người không làm được việc.

Bạn không thể làm việc gì một mình. Xây dựng một đội ngũ làm việc có đẳng cấp là cách duy nhất để bạn gặt hái được những thành công lớn lao.

Trong thương vụ Commodore và tất cả những thương vụ của tôi, quan hệ với những người chủ chốt và có được sự giúp đỡ của họ đã khiến tôi chiến thắng. Đó là lý do tại sao tất cả các doanh nhân cần phải có kỹ năng thương thuyết tốt - vừa phải cứng rắn, vừa phải mềm mỏng. Một kết cục hai bên cùng có lợi là yếu tố cực kỳ quan trọng. Cuối mỗi cuộc

thương lượng, tôi biết rằng đối thủ của tôi sẽ trở thành đối tác của tôi. Và tôi muốn giữ quan hệ làm ăn lâu dài với họ trong thương vụ này và cả những thương vụ khác trong tương lai.

Tính cách quan trọng nhất của mỗi doanh nhân là không bao giờ đầu hàng. Một khi đã vào guồng, tôi và các đồng nghiệp không bao giờ lùi bước. Hãy nghĩ tới sức mạnh của câu này: Quyết không lùi bước!

Hãy nghe tôi: Khả năng kinh doanh không tự nhiên mà có, bạn phải học hỏi dần dần. Tôi làm cho mọi việc diễn biến theo ý mình vì tôi có ý chí, kỹ năng, kiến thức, và sức mạnh cá nhân. Đây là những phẩm chất bạn có thể học được và cải thiện khi thực hành. Đây là những gì mà Đại học Trump và cuốn sách này hướng đến.

*Phát huy tiềm năng kinh doanh của bạn.
Quyết không lùi bước!*

Michael Gordon là một giáo sư hàng đầu về doanh nghiệp, đồng thời là một doanh nhân, một nhà tư vấn nhiệt huyết. Ông sẽ là cố vấn và huấn luyện viên của bạn. Nhưng đây là lời khuyên của riêng tôi: Đừng bao giờ bỏ cuộc trước khi bạn nhận ra mình có thể và sẽ làm được điều đó. Hãy tin tôi: Việc xây dựng được một doanh nghiệp thành công nằm trong tầm tay của bạn nếu bạn thực sự mong muốn điều đó.

2

PHÁT HUY TIỀM NĂNG KINH DOANH CỦA BẠN

Cha tôi là nhà đồng sáng lập một công ty chế biến và phân phối thịt. Phương pháp mà ông dạy tôi trong gia đình chính là dạy tôi những gì cơ bản nhất. “Bố muốn con học về kinh doanh một cách thực tế nhất”, ông bảo tôi vậy. Vì tôi mới bắt đầu nên bố giao cho tôi phụ trách mảng thịt băm viên của công ty. Đó là doanh nghiệp chỉ có một người: *tôi*. Khu vực tôi phụ trách rộng khoảng 15m², gồm một ghế lóc xương, một máy xay thịt, một máy làm chả, các kệ hàng, vài thứ đồ để đóng gói, giá nâng hàng, găng tay, một cái đài, bàn làm việc, các loại dao khác nhau, kho trữ hàng (ngày đó chưa có máy vi tính). Mỗi sáng, tôi đánh bạn với chiếc ghế lóc xương, dao trong tay, tôi vớ lấy tảng thịt bò để lóc xương và tách phần mỡ. Bước tiếp theo tôi nhồi thịt vào phễu. Sau đó,

thịt được xay nát. Bước hai, một chiếc máy khác sẽ nặn chỗ thịt đó thành những miếng chả ngon lành, chiếc máy thứ ba có nhiệm vụ đóng gói sản phẩm. Đầu vào là các tảng thịt và sức lao động của tôi. Quá trình chế biến là xé thịt và lên khuôn. Sản phẩm đầu ra chỉ là những miếng chả thịt bò được đóng gói. Dù đơn giản nhưng quá trình này thực sự quan trọng vì tôi đã tạo ra giá trị gia tăng cho khách hàng.

Nếu không nhờ sức lao động và máy móc của tôi, khách hàng sẽ phải mua thịt sống và tự xé thịt, hoặc mua máy xay thịt và tự xay lấy để làm chả thịt bò. Điều này có vẻ như không giá trị lắm, nhưng hàng năm người ta chi hàng tỷ bảng cho món chả thịt bò trên toàn thế giới. Do đó, khách hàng cũng sẽ vui lòng trả thêm chút ít cho phần giá trị tăng thêm mà tôi đã tạo ra.

Nếu tôi đang sản xuất ra một sản phẩm và tăng giá trị cho nó, liệu tôi đã trở thành một doanh nhân chưa?

Những ngày buồn tẻ dường như nối tiếp nhau. Công việc của tôi là tạo ra những chiếc chả thịt trị giá khoảng 200.000 bảng mỗi năm. Một ngày, tôi nảy ra ý tưởng: Điều gì sẽ xảy ra nếu tôi sản xuất được những món chả băm viên khác nhau? Tôi tưởng tượng ra một loạt các món với hương vị khác nhau: chả làm từ thịt của những con bò khoẻ mạnh được chăn thả tự nhiên; chả hun khói với chút thịt hun khói được thêm vào trong lúc nghiền; chả Tex-Mex với salsa và gia vị khác; chả nhân Hawaii; nhân rau; nhân thịt gà tây (tất nhiên là thời đó, những sản phẩm này chưa hề xuất hiện).

Tôi có ý tưởng, và đang nghĩ cách tạo ra một giá trị độc nhất vô nhị. Liệu bây giờ tôi đã là một doanh nhân chưa?

Cuối cùng, tôi cũng cho ra lò và ăn thử những chiếc chả mới do chính tay mình làm. Một vài món có hương vị rất ngon! Những món khác có vị rất kinh khủng. Sau vài tuần, khi thấy đủ tự tin với ý tưởng mới của mình, tôi xin gặp cha. Tôi mang những món tôi ưng ý và một lò nướng đến để trình diễn cách làm cho cha xem. Cha tôi ăn thử và tỏ ra rất hào hứng với dòng sản phẩm mới.

Những gì xảy ra tiếp theo mới thật tuyệt. Hai tiếng sau màn trình diễn, những câu hỏi được đặt ra là: Chúng ta cần loại giấy phép nào từ cơ quan y tế? Làm thế nào để định giá sản phẩm mới? Khách hàng mục tiêu là ai? - Người tiêu dùng, nhà phân phối, các nhà hàng hay các siêu thị? Nên bán sản phẩm ở quy mô nào, địa phương, toàn quốc hay toàn cầu? Ai sẽ đứng ra quản lý việc kinh doanh? Có nên xây dựng công ty riêng và thương hiệu riêng cho mảng kinh doanh này không? Chúng ta sẽ vấp phải sự cạnh tranh trong hiện tại hay trong tương lai? Làm thế nào để biết đây thực sự là một cơ hội? Chúng ta cần bao nhiêu tiền để triển khai dự án này? Công ty sẽ thu được bao nhiêu tiền trong vòng một năm đầu? Các nguồn lực khác thì sao - con người, địa điểm, trang thiết bị, cơ sở hạ tầng? Cuộc gặp mặt giữa hai bố con gợi mở rất nhiều cho tôi. Cha tôi đề nghị tôi phát triển thêm ý tưởng này. (Hồi đó, tôi chẳng biết gì về tầm quan trọng của việc viết một kế hoạch kinh doanh hay một bản tóm tắt kế hoạch kinh doanh).

Sau khi nghiên cứu về sự cạnh tranh và thị trường tiềm năng, tôi bắt đầu tin đây thực sự là một cơ hội kiếm tiền. Trong vòng vài tuần sau đó, tôi bắt tay vào viết một bản tóm tắt những việc cần làm. Tôi đưa ra danh sách cụ thể các giả thiết, dựa trên các câu hỏi cha tôi đưa ra lần trước. Thậm chí tôi còn dự đoán tốc độ tăng trưởng tài chính của dự án trong vòng vài năm tiếp theo. Tôi xin gặp cha một lần nữa và trình bày những suy nghĩ của tôi với ông. Lần này ông còn tỏ vẻ quan tâm hơn nữa. Ông quyết định thực hiện dự án này trong công ty hiện tại và đề nghị tôi đứng ra điều hành bộ phận này và tự hạch toán lỗ lãi.

Vậy là tôi, một anh chàng 17 tuổi được giao nhiệm vụ xây dựng mảng kinh doanh thịt băm viên hoàn toàn mới mẻ trong một công ty kinh doanh thịt.

Ý tưởng của tôi dường như đã trở thành một cơ hội thực sự và tôi chịu trách nhiệm về doanh nghiệp này. Liệu tôi đã phải là một doanh nhân chưa?

Dù tôi phải đối mặt với nhiều thử thách, tôi vẫn tập trung vào việc làm cho doanh nghiệp mới phát triển và tạo ra nhiều tiền. Chiến lược của tôi là tạo ra một dòng sản phẩm thịt băm viên đặc trưng (gồm nhãn hiệu Gordon's Great Gurnseyburgers, Healthy Heiferburgers, Smokey the Bearger và các nhãn hiệu khác) và bán cho người tiêu dùng dưới thương hiệu của chúng tôi với mức giá rất cao. Tôi sẽ bán trực tiếp cho người tiêu dùng, nhà phân phối, các nhà hàng, các chợ thực phẩm tổng hợp và tất cả mọi người trừ những chợ

chuyên bán thịt. Tôi biết rằng nếu tôi thành công, các đối thủ cạnh tranh sẽ ngửi thấy mùi lợi nhuận và cố gắng chen chân vào công việc kinh doanh của tôi. Vì tôi không thể nào ngăn chặn việc đó xảy ra, tôi dựa vào nhận thức của khách hàng về thương hiệu của chúng tôi để tăng doanh thu và lợi nhuận nhanh chóng. Nhưng tôi không muốn các đối thủ cạnh tranh trong tương lai nhận ra động lực đó trước khi chúng tôi làm tốt công tác xây dựng thương hiệu.

Bây giờ tôi đã là doanh nhân chưa?

Nhìn lại, tôi nhận ra rằng tinh thần kinh doanh luôn ở trong tôi, và tôi đang bắt đầu quá trình trở thành một doanh nhân thực thụ. Tôi phát triển một ý tưởng, và thông qua thảo luận với những chuyên gia có kinh nghiệm, tôi chắc chắn đó là một cơ hội thực sự cho công ty của chúng tôi. Tôi thậm chí xây dựng được một chiến lược: phát triển một dòng sản phẩm thịt băm viên có một không hai, những sản phẩm khác hẳn với những gì các doanh nghiệp khác đang bán. Những cuộc thử nghiệm hương vị bánh hamburger là dạng sơ khai nhất của nghiên cứu thị trường. Thông qua đó, tôi biết rằng người tiêu dùng đánh giá cao sự khác biệt trong sản phẩm của chúng tôi. Bản tóm tắt về công việc kinh doanh dự kiến, bao gồm cả dự toán tài chính đã biến ý tưởng ban đầu của tôi thành một dự án rất thực tế.

Vậy thì tôi đã là một doanh nhân chưa? Không, tôi chỉ gần trở thành một doanh nhân: một chàng thanh niên nhiều ý tưởng và kế hoạch nhưng không có đủ quyết tâm hành động.

Giống như vô số những kẻ mơ mộng làm giàu, tôi đã không mạo hiểm nắm lấy cơ hội đó. Tôi đến trường đại học để thực hiện giấc mơ trở thành nhà khoa học của mình, và thế là Dự án Thịt băm viên Gordon vĩ đại bị rơi vào quên lãng. Lúc đó, tôi không đủ dũng cảm để theo đuổi sự nghiệp này.

Phải mất nhiều năm trước khi tôi có thể thực sự nói rằng “Tôi là một doanh nhân”.

ĐỊNH NGHĨA TRIẾT LÝ DOANH NGHIỆP

Thuật ngữ *Triết lý doanh nghiệp* đem lại nhiều cảm giác và khát khao. Từ điển định nghĩa đó là việc khởi sự và quản lý một doanh nghiệp với những sáng kiến lớn, đối mặt với rủi ro nhằm thu được lợi nhuận. Với tôi, kinh doanh bao gồm ba nhân tố: Lòng quyết tâm (Mindset), Tư tưởng hành động (Actions), Quá trình (Process).

Lòng quyết tâm: Các doanh nhân đi khắp thế giới để tìm kiếm những ý tưởng và cơ hội có thể thương mại hoá. Họ tập trung vào cải tiến, làm cho mọi việc tốt hơn, gia tăng, sáng tạo và đem lại những giá trị đặc biệt cho người tiêu dùng và các cổ đông. Và họ muốn được tưởng thưởng cho những thành công của mình. Càng tạo thêm nhiều giá trị, phần thưởng tài chính dành cho họ càng lớn.

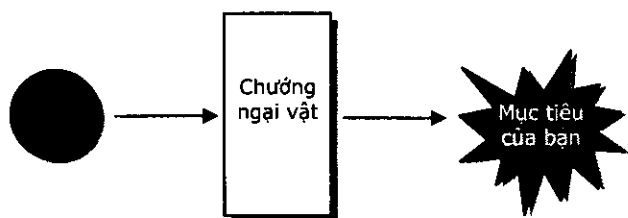
Tư tưởng hành động: Các doanh nhân luôn cực kỳ năng động, và một khi đã theo đuổi cơ hội, họ sẽ đòi cả núi để huy động các nguồn lực cần thiết nhằm đạt được mục tiêu

của mình. Giống như khẩu hiệu của Nike, họ “hành động” và hành động theo cách riêng-của họ.

Quá trình: Kinh doanh là một quá trình liên tục, năng động và sống động. Quá trình đó do bạn - một doanh nhân, nhà sáng lập, nhà vô địch điều khiển. Khi bạn xây dựng “Cỗ máy kiếm tiền”, bạn sẽ phải làm những việc sau:

- Liên tục tạo ra ý tưởng
- Chọn ra cơ hội thực sự trong hàng núi ý tưởng
- Xây dựng đội ngũ và trao quyền cho họ
- Huy động và kiểm soát các nguồn lực thiết yếu, dù bạn có sở hữu chúng hay không
- Phát triển một chiến lược khôn khéo để lôi kéo khách hàng và tạo ra doanh thu, lợi nhuận bền vững
- Xây dựng một kế hoạch kinh doanh thuyết phục
- Đánh giá những rủi ro của doanh nghiệp và rủi ro cá nhân - chấp nhận/loại trừ
- Triển khai kinh doanh
- Quản lý doanh nghiệp đang phát triển
- Gặt hái thành quả: bán công ty của bạn, cổ phần hoá công ty hoặc tiếp tục phát triển doanh nghiệp để tương thưởng cho mình xứng đáng và hào phóng hơn.

Hình 2.1. Bạn, Chướng ngại vật, Mục tiêu của bạn



Hãy cảm nhận năng lượng và sự phấn khích trong công việc kinh doanh: sáng tạo, chọn lọc, xây dựng, huy động, phát triển, đánh giá, triển khai, quản lý, và gặt hái thành quả.

Kinh doanh là một cuộc hành trình cá nhân, và cơ hội thành công càng lớn thì bạn càng hiểu rõ về chính bạn, mục tiêu của bạn và những trở ngại bạn gặp phải. Trong chương này, chúng tôi sẽ cùng bạn khám phá chính bản thân bạn và mục tiêu của bạn. Chương tiếp theo sẽ dành để chỉ cho bạn cách vượt qua những thử thách.

BẠN

BẠN chính là khởi đầu của quá trình kinh doanh. Sẽ không có quá trình kinh doanh nếu không có bạn, người chủ doanh nghiệp tận tụy, đầy đam mê và không lùi bước. Bạn khiến mọi việc diễn ra, và điều đó thực sự thú vị. Bạn sẽ không phải hành động đơn độc. Bạn sẽ tìm thấy cơ hội, xây dựng đội ngũ hoạt động, huy động các nguồn lực cần thiết,

xác định tầm nhìn, và quyết tâm hành động. Bạn hoàn toàn có thể hành động theo cách riêng của mình. Hãy học các quy luật và sau đó, hãy phá bỏ những quy luật đó. Đừng tự ám ảnh mình bởi câu hỏi sai lầm này: *Mình đã là một doanh nhân chưa?* Từng đào tạo hàng nghìn sinh viên ở mọi trình độ tiến sỹ, thạc sỹ quản trị kinh doanh, các nhà quản lý, các trường đại học và trung học trong vòng 15 năm, tôi khẳng định với bạn, đó không chỉ là mối quan tâm của riêng bạn. Đây là mối quan tâm phổ biến của những người đang trên đường trở thành doanh nhân. Tuy nhiên, thành thật mà nói, đó không phải là một câu hỏi đúng đắn và bản thân câu hỏi sẽ dẫn đến sự trì hoãn hành động. Kinh doanh không phải là cái bạn có thể trả lời có hay không. Vâng, tôi là một doanh nhân. Không, tôi không phải là một doanh nhân. Kinh doanh không mang tính di truyền. Không có gì liên quan đến nhiễm sắc thể hay các đặc điểm di truyền. Không ai sinh ra đã là doanh nhân. Những doanh nhân khởi nghiệp với ý chí, kiến thức và kỹ năng của mình. Và những phẩm chất này có thể học và phát triển được.

Tập trung vào những câu hỏi đúng đắn như: *Tôi có thể học được những gì tôi cần biết và cải thiện kỹ năng kinh doanh của mình nhằm tối đa hoá cơ hội thành công bằng cách nào?* Những doanh nhân thành công phát triển những năng lực cá nhân thông qua học hỏi và liên tục trau dồi. Cũng trong chương này, chúng tôi đưa ra danh sách những kỹ năng cần thiết trong kinh doanh và những phương pháp để bạn cải thiện những kỹ năng đó. Đừng bao giờ đầu hàng trước khi nhận ra bạn có thể và sẽ làm được điều đó. Hãy tin tôi: Điều đó nằm trong tầm tay của bạn nếu bạn thực sự muốn.

MỤC TIÊU CỦA BẠN

Trong cuộc sống, chúng ta rất dễ bị dao động. Bạn muốn quá nhiều thứ đến nỗi không biết điều gì là trọng tâm đối với bạn. Không có gì sai nếu bạn có nhiều mục tiêu. Điều đó phản ánh niềm đam mê, nhu cầu, động lực và những động cơ của mỗi con người. Không có mục tiêu lớn, sẽ không có nhiều vinh quang trong cuộc sống. Sự thật là các doanh nhân thành công có sự kiên trì giống như loài chó săn kiên trì bám riết một con thỏ. Một con chó săn muốn bắt nhiều con thỏ một lúc sẽ chẳng tóm được con nào hết. Mục đích duy nhất mà chúng ta đang theo đuổi khi đọc cuốn sách này là khởi sự và phát triển doanh nghiệp.

Gợi ý: Hãy dừng lại ở đây, đánh dấu trang này, và lập một danh sách mục tiêu theo thứ tự ưu tiên. Hãy liệt kê càng nhiều càng tốt các mục tiêu của bạn trong tất cả các lĩnh vực: kinh doanh, xã hội, cá nhân, sức khoẻ, tinh thần, nghệ thuật, v.v.... Bây giờ hãy gạch đi các mục tiêu và chỉ để lại ba mục tiêu quan trọng nhất. Nếu khởi sự và phát triển một doanh nghiệp không nằm trong ba mục tiêu quan trọng nhất của bạn, thì cuốn sách này sẽ không có ích cho bạn lắm đâu. Nếu bạn không chắc chắn, hãy tiếp tục đọc. Nếu kinh doanh nằm trong ba mục tiêu của bạn thì hãy đọc tiếp thật nhanh. Hãy nhớ rằng bạn cần gác lại những mục tiêu khác để tối đa hoá cơ hội thành công của mình. Hãy để sức mạnh của lòng quyết tâm và tập trung đưa bạn tiến lên phía trước.

“Bạn có thể làm được điều gì hoặc mong ước làm được điều gì, hãy bắt tay hành động. Sự dũng cảm trong hành động luôn song hành cùng tài năng, sức mạnh và những điều kỳ diệu.

Hãy bắt đầu NGAY BÂY GIỜ!” - Goethe

Tôi có thể đưa ra lời khuyên tốt hơn là đi nhận lời khuyên. Dù vậy, lần này tôi làm theo lời khuyên của chính mình và lập ra một danh sách gồm nhiều mục tiêu. Tôi tự hỏi mình: Đây là mục tiêu mà tôi sẵn sàng thực hiện bây giờ? Và câu trả lời là viết cuốn sách này. Hãy nghĩ tới sức mạnh tôi có được khi cam kết thực hiện một trong những mục tiêu quan trọng nhất của đời mình. Ngay khi nhận thức rõ ràng, những cánh cửa mở ra trước mắt tôi. Nguồn năng lượng dâng lên cuốn cuộn, tinh thần hưng phấn và dòng sáng tạo chảy mạnh mẽ trong tôi. Tôi đã vào guồng. Trong vòng hai tiếng, tôi thiết kế xong nội dung cuốn sách, văn phòng trở thành phòng tác chiến, và tôi bắt đầu tập hợp các tài liệu giảng dạy của mình để ráp vào phần nội dung. Sau đó, tôi đến thư viện để nghiên cứu về cạnh tranh và tìm kiếm những ngách thị trường chưa khai phá giúp định vị sản phẩm này thật hoàn hảo. Tôi lập danh sách một loạt các câu hỏi và nhu cầu về các nguồn lực: Đây là độc giả mục tiêu của tôi? Tôi cần sự giúp đỡ nào? Làm thế nào để tiếp thị cuốn sách? Tôi vẽ một biểu đồ gồm các cột mốc hành động và dán vào bức tường phía trên máy tính để nó luôn nhắc nhở tôi liên tục, không nhân nhượng. Tôi lập danh sách những việc phải làm cùng với những chìa khoá để thành công (Keys to Success). (Khái niệm này sẽ được đề cập

nhiều hơn trong Chương 19) và cũng dán lên tường. Đêm đó, tôi không thể nào chợp mắt. Và vợ tôi kiên nhẫn lắng nghe tôi say sưa thuyết giảng về kế hoạch này trong mấy tiếng ngắn ngủi buổi sáng hôm sau.

NHỮNG KỸ NĂNG KHÔNG THỂ THIẾU TRONG KINH DOANH

Trong phần đầu của chương này, tôi khẳng định rằng những kỹ năng kinh doanh không liên quan đến gen di truyền: Chúng ta đều có thể học được những kỹ năng này. Những doanh nhân thành công như Donald Trump đã tích lũy được kỹ năng, kiến thức, và kinh nghiệm để biến những kế hoạch táo bạo của họ thành hiện thực. Hãy xem xét những kỹ năng bạn có thể học được. Có tất cả 11 kỹ năng bạn cần có để tối đa hoá cơ hội thành công trong bất kỳ lĩnh vực nào, không riêng gì kinh doanh:

1. *Đánh giá chính xác tình huống hiện tại:* Kỹ năng kinh doanh đầu tiên phải trau dồi là khả năng quan sát, thu thập thông tin và hiểu rõ tình huống mà bạn và công ty của bạn đang phải đối mặt. Những gì đang xảy ra xung quanh bạn - bên trong bản thân bạn, công ty bạn và thế giới bên ngoài? Đối thủ của bạn, khách hàng, đối tác, các yêu cầu về nguồn lực, công nghệ, động lực ngành, tất cả những gì bạn cần biết để có được quyết định sáng suốt và khách quan. Nếu bạn bắt đầu với một giả thiết sai, thì bạn sẽ luôn có câu trả lời sai.

2. *Theo đuổi một tầm nhìn có tính thách thức:* Sau khi thực hiện đánh giá, bạn sẽ phải thiết lập mục tiêu thật rõ ràng và có thể đo lường được. Nhưng những mục tiêu này phải có tính thách thức. Bạn có khả năng làm được nhiều hơn những gì bạn biết. Hãy để tôi chia sẻ với bạn một trong những khái niệm quan trọng nhất trong cuốn sách này:

Sức mạnh của số 0

Giả sử tầm nhìn của bạn là thành lập một công ty có doanh thu 500.000 đô la trong vòng năm năm. Bây giờ hãy thêm vào các số 0. Hãy tự hỏi bản thân: Bằng cách nào công ty tôi đạt được doanh thu 5 triệu đô la? Tôi phải nghĩ và hành động khác đi như thế nào? Hãy thêm vào một số 0 nữa. Làm thế nào để công ty có được doanh thu 50 triệu đô la? Bạn có nhận ra sức mạnh của số 0 và từ Bằng Cách Nào (How)? Đầu óc bạn lại tập trung vào việc làm thế nào để hiện thực hoá kế hoạch táo bạo nhất. (Xem thêm Chương 20)

3. *Không lùi bước:* Việc thực hiện thành công mỗi dự án đều đòi hỏi bạn phải chú tâm cao độ tới mọi chi tiết và không cho phép chậm tiến độ. Hãy bắt đầu bằng một quyết tâm cho bạn và đội ngũ cộng tác của bạn. Đối mặt với bất cứ thử thách nào, dù lớn hay nhỏ, bạn có thể vượt qua, bằng cách luồn xuống dưới, đi vòng hay xuyên thủng nó, nhưng không cho phép bất cứ thứ gì cản bước bạn. Bạn có cảm nhận được sức mạnh của

hành động này không - kiên quyết không nhượng bộ?
Hãy cho mọi người thấy và hành động.

4. *Thương thuyết cứng rắn và hướng tới mục tiêu hai bên cùng có lợi:* Mọi giao tiếp giữa con người đều có thể mang lại lợi ích nếu hai bên đều cảm thấy thắng lợi. Trong cuốn sách *Getting to Yes*, các tác giả phát triển bốn nguyên tắc để xây dựng những mối quan hệ bền vững thông qua thương thuyết: (a) hãy tách biệt giữa con người và các vấn đề; (b) tập trung vào các lợi ích chứ không phải địa vị; (c) đưa ra các lựa chọn hướng tới lợi ích chung; (d) dựa trên những tiêu chí khách quan. Thách thức ở đây là làm thế nào đạt được điều bạn mong muốn trong khi vẫn giữ được mối quan hệ tốt đẹp. Kỹ năng thương thuyết rất quan trọng với tôi nên tôi dành hẳn một chương trong cuốn sách để bàn về nó.
5. *Giải quyết vấn đề:* Hiếm có một ngày trong đời tư hay trong cuộc đời kinh doanh của tôi lại không nảy sinh vấn đề cần giải quyết. Mọi thứ đang tiến triển tốt đẹp, rồi vấn đề đột nhiên xuất hiện. Kepner và Tregoe đã xây dựng cách tiếp cận hệ thống gồm bảy bước để giải quyết các vấn đề: (a) nhận dạng vấn đề, (b) cụ thể hoá vấn đề, (c) xác định ranh giới, (d) xem xét sự khác biệt, (e) tìm kiếm những thay đổi, (f) kiểm tra để tìm hiểu nguyên nhân, (g) xác định nguyên nhân. Điểm chú ý ở đây là có một quy trình để bạn có thể học hỏi và áp dụng nhằm giải quyết vấn đề một cách có hệ thống. Bạn không phải tự mình mày mò.

6. *Đưa ra các quyết định đúng*: Khả năng ra quyết định đúng cần thiết cho cả công việc kinh doanh lẫn đời sống cá nhân của bạn. Quyết định tồi sẽ đến thất bại. Do đó, làm thế nào để bạn cải thiện được kỹ năng ra quyết định? Kepner và Tregoe cũng xây dựng cách tiếp cận có hệ thống phục vụ cho việc ra quyết định: (a) đưa ra vấn đề cần quyết định, (b) xác định một quyết định lý tưởng, (c) phân loại và đánh giá các tiêu chí, (d) đưa ra các phương án, (e) đánh giá các phương án, (f) dự tính kết quả tương ứng, (g) lựa chọn phương án. Tôi sử dụng mô hình này của Kepner và Tregoe khá thường xuyên, và khả năng ra quyết định của tôi được cải thiện rõ rệt.
7. *Huy động trí tuệ tập thể*: Đây là quá trình khai thác những ý tưởng, kinh nghiệm và óc tưởng tượng của một nhóm nhằm phát hiện những ý tưởng sáng tạo và giải quyết vấn đề. Kiến thức tổng hợp của một nhóm lớn hơn rất nhiều so với kiến thức của một cá nhân đơn lẻ, và đây là sức mạnh của quá trình huy động trí tuệ tập thể. Kỹ năng này sẽ được bàn kỹ hơn trong Chương 3.
8. *Huy động các nguồn lực*: Bạn không thể làm bất cứ việc gì hiệu quả nếu không hiểu được tầm quan trọng của việc huy động các nguồn lực. Các nguồn lực kinh doanh có thể là bất cứ thứ gì (chắc chắn là như vậy) giúp doanh nghiệp của bạn tiến nhanh hơn và xa hơn với ít rủi ro nhất. Vấn đề này sẽ được thảo luận cụ thể trong Chương 14.

9. *Giao tiếp hiệu quả*: Hãy xem chúng ta có gì nào, bạn đã nhận định được tình hình, có tầm nhìn mang tính thách thức và đưa ra những sáng kiến. Điều gì sẽ xảy ra? Chưa có gì xảy ra cả, trừ khi bạn liên tục truyền đi một thông điệp nhất quán đến những người quan tâm đến nó. Hãy cho họ một hình dung cụ thể về những gì bạn sẽ đạt được. Nhưng bạn khó có thể tác động đến ai đó mà không có khả năng giao tiếp thuyết phục và hiệu quả. Trong trường hợp bạn còn băn khoăn, bạn có thể học hỏi và cải thiện kỹ năng giao tiếp thuyết phục.
10. *Hành động quyết đoán*: Kinh doanh là một “môn thể thao” đồng đội. Đó không chỉ là việc suy nghĩ, lên kế hoạch, hợp tác và hoạch định tầm nhìn chiến lược. **BẠN PHẢI HÀNH ĐỘNG!** Hãy tìm ra cách để hoàn thành nhiệm vụ mà không bị gián đoạn trong quá trình thực thi.
11. *Cư xử nhất quán*: Có những người bạn sẵn lòng làm hộ bất cứ việc gì, nhưng cũng có những người mà bạn không muốn phí thời gian với họ dù chỉ một giây. Sự khác nhau giữa hai nhóm người này là do tính cách và cách cư xử của họ quyết định. Những công dân tốt sẽ luôn có những phẩm chất tốt. Tôi đang nói về những phẩm chất: đạo đức, trung thực, đáng tin cậy, công bằng, chín chắn, chuyên nghiệp, hài hước, biết giữ lời hứa, hiểu biết, đúng giờ, biết lắng nghe, có kỹ năng lãnh đạo và thừa hành tốt.

Khi bạn xem lại 11 kỹ năng kinh doanh cần thiết, hãy chú ý hai điều: Tất cả các kỹ năng này đều không mang tính di

truyền và bạn hoàn toàn có thể học hỏi và cải thiện các kỹ năng đó. Bạn có muốn biết mình sử dụng những kỹ năng này hiệu quả như thế nào không? Vậy thì hãy tự đánh giá bản thân bằng Bảng 2.1. Sau đó, suy nghĩ về những gì bạn có thể làm để cải thiện những điểm yếu. Hãy tận dụng mọi cơ hội để thực hành.

TÓM TẮT

Các doanh nhân đi khắp thế giới để tìm kiếm cơ hội kinh doanh. Họ liên tục cải tiến để mang lại giá trị cho khách hàng và các cổ đông. Giá trị càng lớn và độc đáo thì lợi nhuận thu được càng lớn. Các doanh nhân luôn đi tiên phong, và đây là định hướng hoạt động giúp họ thành công trong kinh doanh và trong cuộc sống. Sức mạnh của lòng quyết tâm và tập trung khiến không gì có thể cản nổi bước tiến của bạn. Các kỹ năng kinh doanh cần thiết giống như các cơ bắp. Luyện tập nhiều sẽ giúp chúng thêm dẻo dai.

Hành động

- ✓ Thực hành thường xuyên 11 kỹ năng kinh doanh cần thiết.
- ✓ Tạo một căn phòng tác chiến: Sắp xếp khu làm việc của bạn với một tủ tài liệu và có đủ không gian cho các Biểu đồ Cột mốc, Danh sách những việc cần làm, Các nhu cầu về nguồn lực, Chìa khoá dẫn đến thành công, và các Rủi ro trọng yếu (được định nghĩa trong Chương 19).

- ✓ Đặt ra các kỳ vọng của bạn: Hãy nghĩ rằng đây là một hành trình dễ dàng nhưng sự hứng khởi và những kết quả làm thay đổi cuộc đời cũng đáng để bạn nỗ lực theo đuổi và làm việc chăm chỉ.
- ✓ Đừng chi những khoản tiền lớn cho đến khi bạn đọc hết cuốn sách này, đặc biệt là Chương 7.

Những lời động viên cho bạn

Bạn muốn làm. Bạn có thể làm. Bạn sẽ làm. Chẳng có gì có thể cản nổi bạn!

Bảng 2.1. Những kỹ năng kinh doanh cần thiết

Những kỹ năng cần thiết	Tự đánh giá Theo cấp độ từ 1-5	Kế hoạch cải thiện
Đánh giá chính xác tình hình hiện tại		
Theo đuổi những tầm nhìn thách thức		
Không lùi bước		
Thương thuyết cứng rắn và hướng đến mục tiêu hai bên cùng có lợi		
Giải quyết vấn đề		
Đưa ra các quyết định đúng		

Huy động trí tuệ tập thể		
Huy động các nguồn lực		
Giao tiếp hiệu quả		
Hành động quyết đoán		
Cư xử nhất quán		

3

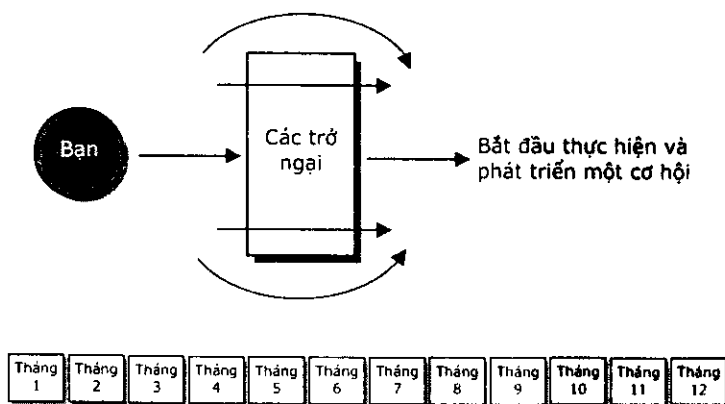
VƯỢT QUA NỖI SỢ HÃI VÀ TIẾN LÊN

Điều gì khiến bạn không thể phát triển doanh nghiệp của mình? Mục tiêu của chúng ta trong chương này là thấu hiểu những trở ngại dường như không thể vượt qua đang ngăn cản bạn phát triển kế hoạch hành động và giúp bạn tiến lên. Nếu việc này dễ dàng thì chắc hẳn đã có nhiều doanh nhân hơn. Sau cùng, tại sao không thể tự mình kinh doanh một khi bạn đã lựa chọn như vậy? Nhưng sự thật là có rất nhiều người mong muốn thành công trong kinh doanh. Nếu bạn vượt qua được những trở ngại này thì bạn sẽ thực sự sẵn sàng trở thành doanh nhân.

Hãy sắp xếp lại Bảng 2.1 trong chương trước và tập trung vào Hình 3.1. Bạn đang theo đuổi một và chỉ một cơ hội kinh doanh duy nhất. Có rất nhiều chông gai trên con đường bạn

đi (nếu không cuộc phiêu lưu này sẽ rất nhàm chán). Sự lo lắng của bạn có thể là về tài chính hoặc về cảm xúc, có thể là vấn đề thời gian, sợ hãi, tự nghi ngờ bản thân, sự nghiệp, gia đình, sức khỏe, chưa đủ kiến thức, tính trì trệ, rủi ro, hay đơn giản là bị mắc kẹt, hoặc thiếu ý tưởng lớn. Không vấn đề gì cả. Không có gì có thể ngăn cản bạn. Bạn sẽ vượt lên, luôn xuống dưới, đi vòng qua hay xuyên qua từng rào cản. Điều đó xảy ra thế nào? Bạn sẽ đạt được những cột mốc và mục tiêu của mình với sự giúp đỡ từ cuốn sách này và với năng lực kinh doanh ngày càng tăng trong bạn. Hãy chú ý trong Hình 3.1, chiều thời gian đã được thêm vào, cùng với các mũi tên. Không cho phép tiến độ bị chậm lại vì bất cứ lý do gì. Luôn có lý do cho việc không hoàn thành đúng hạn việc gì đó. Những người thành công nhất trong cuộc sống là những con tàu chở dầu cực lớn: bền bỉ, mạnh mẽ và liên tục tiến lên.

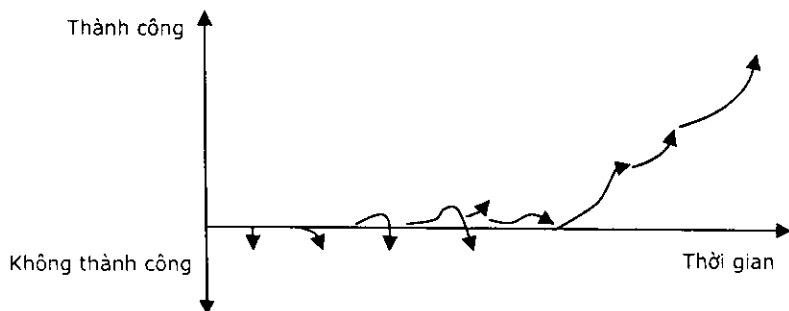
Hình 3.1. Vượt qua thử thách



NHỮNG TRỞ NGẠI

Trong sâu thẳm trái tim mình, bạn biết lý do tại sao bạn muốn tự mình đứng ra kinh doanh: bạn tạo ra giá trị gần như từ con số không, theo đuổi niềm đam mê cuộc sống, có khả năng trở nên cực kỳ giàu có, sống cuộc sống sung túc, trở thành ông chủ, được tưởng thưởng cho những thành công của mình, có cảm giác sống đích thực, cảm giác thành công và quý trọng bản thân, là trung tâm của Cỗ máy kiếm tiền do chính bạn chế tạo, có đủ nguồn lực để theo đuổi ước mơ của bạn, kiểm soát được tài sản quý giá nhất mà bạn có - thời gian của bạn. Nhưng bạn nhận thấy những trở ngại và rủi ro đang hiển hiện. Nhiệm vụ của bạn là tìm cách vượt qua những trở ngại này. Điều này có thể làm được, và sự thật là hàng năm vẫn có khoảng 750.000 doanh nhân làm được điều này. Năm tới, con số này ít nhất sẽ là 750.001, tính cả bạn.

Hình 3.2. Trò chơi kinh doanh



Điều đầu tiên phải nhớ, đó là kinh doanh là một hoạt động thử nghiệm - mắc lỗi, như đã thấy trong Hình 3.2: Trò chơi

kinh doanh. Mỗi một mũi tên thể hiện một nỗ lực thành lập một doanh nghiệp mới. Càng thử nhiều lần, bạn càng học hỏi được nhiều, bạn càng bật dậy mạnh mẽ hơn. Bản thành tích của tôi bao gồm 11 lần nỗ lực khởi sự, nhưng chỉ có sáu trong số đó tạo ra lợi nhuận ở những mức độ khác nhau. Sau đó, kế hoạch là kiểm soát tất cả những rủi ro để đảm bảo thất bại sẽ không loại bạn ra khỏi cuộc chơi vĩnh viễn. Hãy nhớ rằng không thành công chưa phải là thất bại nếu bạn chưa vĩnh viễn từ bỏ. Để dẫn chứng cho quan điểm của tôi, hãy thử xem xét tình huống sau nhé: Khi bạn gặp các doanh nhân thành công tại những bữa tiệc cocktail, tại câu lạc bộ thể thao, tại những cuộc gặp gỡ tìm kiếm đối tác, tại các sự kiện kinh doanh và xã hội khác, hãy hỏi họ về tiêu sử kinh doanh của họ. Bạn sẽ biết rằng họ (có lẽ tất cả) đều không thành công ngay lần đầu tiên. Họ vẫn tiếp tục, đánh giá khả năng thành công của cơ hội ban đầu hoặc đi tìm kiếm cơ hội khác. Kinh nghiệm của tôi là: Thất bại cho tôi thêm sức mạnh chứ không làm tôi thối chí.

Câu chuyện về Thomas Edison chứng minh hùng hồn điều này: Thomas Edison, nhà sáng chế vĩ đại nhất mọi thời đại (sở hữu 1.093 bằng sáng chế: máy quay đĩa, thiết bị X quang y tế, máy điện báo, ...) đã rất cố gắng để tìm ra loại dây tóc dùng cho bóng đèn điện. Ông và các cộng sự thực hiện hơn 8.000 thí nghiệm, thử mọi vật liệu có được, từ lụa, cacbon, kim loại, chì, sứ, nhựa tổng hợp, v.v... trong những môi trường khác nhau như chân không, nito, agon, với tất cả các hình dạng, độ dày, cường độ dòng điện, và hiệu điện thế khác nhau. Một lần, một người quen hỏi ông: "Ông Edison, làm thế nào mà ông vẫn còn sức tiếp tục sau 8.000 lần thất bại thế? Ông không cảm thấy lãng

phí công sức và thất bại sao?” Edison trả lời: “Tôi chưa bao giờ thất bại. Mỗi lần cố gắng, tôi lại học hỏi thêm được nhiều điều mới mẻ và mỗi thí nghiệm đưa tôi đến gần thành công hơn. Cuối cùng, tôi thành công”. Và đèn đã sáng!

Dưới đây là những trở ngại thường thấy nhất. Những trở ngại nào đang cản trở bước tiến của bạn?

Trở ngại 1. Thiếu vốn

Bạn có thể giải quyết được vấn đề này bằng cách giải đáp một số câu hỏi mang tính định hướng hành động. Ví dụ, bạn nên tìm nguồn vốn khởi nghiệp ở đâu? Bạn nên làm gì để số tiền đó không giới hạn khả năng của bạn? Bạn phải làm gì để phát triển với số vốn hạn hẹp đó? Trên thực tế, tất cả các trở ngại sẽ được giải quyết bằng những câu hỏi thúc đẩy bạn hành động chứ không phải khiến bạn sợ hãi và không làm gì cả. Bạn cần tiền để khởi sự và phát triển doanh nghiệp. Vấn đề là bao nhiêu tiền thì đủ. Nếu bạn có một cơ hội tốt, tôi chắc chắn rằng bạn sẽ có được số tiền mình cần. Trong chương này sẽ có một ví dụ về kỹ năng huy động trí tuệ tập thể để giúp bạn vượt qua khó khăn về tiền bạc. Toàn bộ Chương 17 cũng tập trung vào cách huy động vốn.

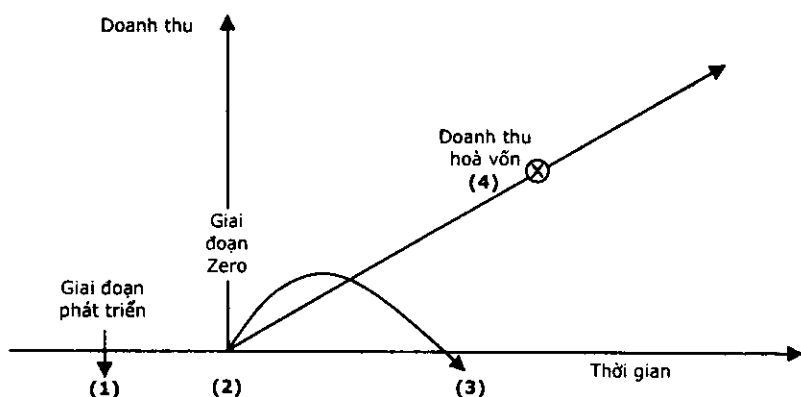
Trở ngại 2. Nguy cơ thua lỗ

Để giúp bạn thoát khỏi tư tưởng, hãy luôn nghĩ đến Trò chơi thử nghiệm. Bạn đang chuẩn bị đầu tư vào những gì bạn cho là thời cơ. Nếu doanh nghiệp của bạn không thành công thì lần sau, khi khởi sự một doanh nghiệp khác, bạn sẽ khôn

ngoan hơn và cơ hội thành công cũng sẽ cao hơn. Đừng bỏ ra những khoản tiền lớn trước khi bạn biết đó có phải là một cơ hội thực sự không. Cụ thể bạn lo lắng sẽ mất bao nhiêu tiền?

Hình 3.3 thể hiện tất cả những tình huống có thể xảy ra trong giai đoạn đầu của tất cả các doanh nghiệp: (1) *Giai đoạn phát triển* là giai đoạn bạn dùng tiền để tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ; (2) *Giai đoạn Zero* là thời điểm bạn nhận đồng doanh thu đầu tiên từ khách hàng đầu tiên; (3) Chưa đạt được *doanh thu hoà vốn*; (4) *Doanh thu hoà vốn* là điểm doanh thu của bạn sẽ đủ để trang trải tất cả các chi phí.

Hình 3.3. Các giai đoạn phát triển và Các điểm xảy ra nguy cơ thua lỗ



Bạn nên chú ý rằng chỉ có hai thời điểm xảy ra nguy cơ thua lỗ:

Thời điểm (1): Bạn có thể mất tất cả chi phí mà bạn bỏ ra để khởi sự doanh nghiệp trong *Giai đoạn phát triển*. Đây được

gọi là *chi phí chìm* (sunk cost) để tạo ra sản phẩm và dịch vụ bán ra thị trường.

Thời điểm (3): Nếu doanh nghiệp của bạn hoạt động không tốt sau khi thành lập, bạn sẽ mất thêm một khoản tiền nữa do dòng tiền chảy ra khỏi doanh nghiệp nhanh hơn dòng tiền chảy vào doanh nghiệp. Nếu đạt được điểm Doanh thu hoà vốn, thì bạn đã thành công. Và cứ thế tiến lên!

Bạn hãy tập trung vào hai điểm trọng yếu có khả năng xảy ra thua lỗ này. Nhiệm vụ của bạn là phải xác định càng chính xác càng tốt số tiền bạn cần và có thể mất tại Điểm (1) và Điểm (3).

Đây là hai điểm cần quan tâm: Doanh nghiệp của bạn gặp trục trặc tại điểm nào? Và trong trường hợp xấu nhất thì tổng số vốn bị mất là bao nhiêu? Đây quả không phải là vấn đề khiến bạn thoải mái, nhưng kiểm soát được vấn đề tiền bạc chẳng phải là điều dễ chịu hay sao? Sau đó, trở ngại đó sẽ không còn nằm ngoài tầm kiểm soát của bạn nữa. Nếu tổng số vốn bị mất trong khoảng từ Điểm (1) đến Điểm (3) vẫn nằm trong khả năng chịu đựng của bạn, thì bạn có thể quyết định đi bước đầu tiên. Hãy coi đó là chi phí để bạn học hỏi thêm. Bạn có thể buông xuôi bất cứ lúc nào nhưng có vẻ như bạn sắp thành công rồi đó.

*Một khi bạn biết số tiền bạn lo lắng là bao nhiêu,
bạn sẽ biết mức độ quan tâm như thế nào là đủ*

Bảng 3.1. Các giai đoạn cần vốn và Các nguy cơ thua lỗ

Các giai đoạn cần vốn	Nhu cầu vốn dự kiến và Các nguy cơ thua lỗ
Giai đoạn phát triển (1) Phát triển khái niệm sản phẩm và chế tạo sản phẩm mẫu, nghiên cứu nhu cầu khách hàng, xây dựng kế hoạch kinh doanh, nguồn nhân lực, chuẩn bị sẵn sàng hàng hoá và dịch vụ bán ra thị trường, các vấn đề khác.	Dự tính nhu cầu tài chính trong Giai đoạn phát triển (1) cho đến Giai đoạn Zero (2) Tìm kiếm tất cả các cơ hội để có được những gì bạn cần mà không phải trả phí hoặc phải trả ít nhất. Chương 7 nói đến các cách giảm thiểu số tiền phải chi ra. Chương 17 bàn về phương pháp huy động vốn và đi sâu vào lượng hoá các nhu cầu tài chính của bạn.
Giai đoạn Zero - Chưa thành công (2) → (3) Tất cả các nguồn vốn cố định và lưu động dùng để phát triển doanh nghiệp của bạn, bao gồm hàng tồn kho, cơ sở hạ tầng, nhân công, bán hàng, tiếp thị, quản lý, v.v...	Dự tính nhu cầu tài chính của bạn từ Giai đoạn Zero (2) tới Giai đoạn Chưa đạt được doanh thu hoà vốn (3).
Doanh thu hoà vốn (4) BẠN ĐÃ THÀNH CÔNG!!!	Dòng tiền hoạt động của công ty bạn mang dấu dương. Bây giờ, bạn cần vốn để mở rộng công ty. Bạn đã làm rất tốt!

Chúng ta đang nói về rủi ro mất một khoản tiền lớn có thể làm đảo lộn cuộc sống của bạn hay nói về một khoản tiền bạn sẵn sàng mạo hiểm để khám phá cơ hội thay đổi đời mình? Điều này phụ thuộc vào tình hình tài chính cụ thể của bạn. Câu trả lời ngắn gọn là: Đừng đem tương lai của gia đình bạn và tương lai của chính bạn để đặt cược. Tuy nhiên, nếu chúng ta đang nói tới việc hy sinh một chiếc ô tô SUV (35.000 đô la), huỷ bỏ một kỳ nghỉ gia đình (10.000 đô la), ngừng uống hai tách café mỗi ngày (1.750 đô la mỗi năm), từ bỏ thuốc lá (1.500 đô la mỗi năm), ngừng ăn bánh bích quy sô cô la (đây quả là một sự hy sinh lớn của tôi), hoặc hãy thêm vào những thói quen khác mà bạn phải hy sinh, đó chính là nhân tố thúc đẩy động lực kinh doanh của bạn. Dưới đây là một vài gợi ý của tôi dành cho bạn:

- Tự vận động để giảm thiểu chi phí (Chương 7). Hãy là một ông chủ tiết kiệm.
- Cố gắng huy động các nguồn lực, nhân lực và trang thiết bị mà không phải trả phí.
- Đừng rời bỏ công việc hàng ngày của bạn. Hãy xây dựng doanh nghiệp của bạn vào thời gian rảnh mỗi tối và các ngày cuối tuần.
- Chỉ chi những khoản tiền nhỏ nhất có thể để khởi sự chi khi bạn biết chắc đó là sự lựa chọn đúng đắn.
- Tìm kiếm thêm ít nhất một đối tác kinh doanh.

- Những ý tưởng khác mà bạn có thể thực hiện? Hãy huy động trí tuệ tập thể.

Gợi ý: Nếu rủi ro tài chính là mối lo lắng hàng đầu của bạn, thì hãy dừng lại ở đây, đánh dấu trang này lại, và điền vào Bảng 3.1. Hãy tính sơ qua số vốn mất tại Điểm (1) và Điểm (3). Dù chỉ là số ước lượng thì vẫn tốt hơn là không có gì cả. Hãy dành thời gian tính toán các nhu cầu tài chính. Và hãy làm từng bước một.

Trở ngại 3. Rủi ro nghề nghiệp: Ngân sách cạn kiệt, Nguồn thu nhập bị cắt đứt, Mất môi trường làm việc

Đây là điều dễ xảy ra. Nếu bạn xây dựng một Cổ máy kiếm tiền thành công, bạn sẽ tạo ra một sự nghiệp tuyệt vời nhất bạn có thể tưởng tượng được. Bạn cũng sẽ chọn được đội ngũ cộng sự tốt. Không thể đòi hỏi gì tốt hơn nữa. Trong lần thứ hai khởi sự doanh nghiệp, tôi đã muốn đảm nhận công việc tiếp thị quốc tế và đồng thời giữ vị trí CEO của công ty. Xây dựng một cơ cấu tổ chức tốt là rất cần thiết, cho phép công ty vẫn hoạt động tốt ngay cả trong thời gian tôi đi du lịch. Tôi có thể mong muốn gì hơn nữa – đi du lịch khắp thế giới, điều hành những hội chợ thương mại có tầm vóc quốc tế, gặp gỡ các nhà phân phối và các khách hàng trên khắp thế giới. Nếu không phải đang tự điều hành doanh nghiệp của mình thì có lẽ tôi đã không thể có được một công việc tuyệt vời như vậy. Điểm thứ hai bạn cần chú ý: Đừng rời bỏ công việc hàng ngày của bạn cho đến khi bạn chắc chắn rằng đó thực sự là một cơ hội dành cho bạn và bạn đã có đầy

đủ các nguồn lực cần thiết. Điều này liên quan mật thiết với luận điểm quản lý rủi ro tài chính ở trên.

Trở ngại 4. Về cảm xúc: Thiếu tự tin, Không sẵn sàng đón nhận những thất bại tạm thời

Tự tin có được nhờ thành công, vậy hãy bắt đầu ngay bây giờ để có được thành công. Nếu không cố gắng dù chỉ một lần thì suốt cuộc đời bạn sẽ luôn tự ti và mặc cảm về bản thân mình. Dù cho những cố gắng ban đầu của bạn chưa thành công (hãy nhớ đó không phải là thất bại mãi mãi), thì khả năng chấp nhận thực tế cũng sẽ tăng lên vì những gì bạn học được và giờ bạn có đủ dũng cảm để tiếp tục cố gắng, giống như Thomas Edison. Và giống như Edison, bạn sẽ thành công. Chỉ cần tiến bước cẩn trọng, tiếp tục nỗ lực và theo dõi sát sao dòng tiền của công ty.

Trở ngại 5. Áp lực đối với gia đình, Không có thời gian

Đối với tôi, điều thực sự quan trọng là tìm được sự cân bằng giữa theo đuổi niềm đam mê kinh doanh và trách nhiệm với gia đình. Khi tôi khởi sự doanh nghiệp đầu tiên, lũ trẻ vẫn còn nhỏ, và tôi thực sự nuôi tiếc quãng thời gian đó vì đã không ở bên chúng. Tôi cố gắng huy động gia đình tham gia vào công việc của tôi bất cứ khi nào có thể và tìm mọi cách để dành thời gian cho đại gia đình cũng như từng thành viên. Trong thời gian đó, cha tôi mất, và cả gia đình rất cần sự tương trợ về mặt tình cảm. Ý thức và sự nhạy cảm có thể giúp bạn tìm được sự cân bằng.

Trở ngại 6: Sức khỏe, Sự căng thẳng thần kinh, Làm việc nhiều giờ

Bất cứ khi nào bạn thấy kiệt sức, hãy nghỉ ngơi. Tập thể dục, ăn uống điều độ, xả hơi cùng gia đình và bạn bè, tham gia các hoạt động, thiền, hát hò, tham gia các trò chơi, nghe nhạc, cười đùa, đi nhảy, đi xem phim, đọc sách báo... nhưng cũng đừng lo là công việc kinh doanh. Hãy tìm sự cân bằng!

Trở ngại 7: Thiếu Cơ hội lớn

Cơ hội là trọng tâm của kinh doanh, được bàn đến sâu hơn trong Chương 5 và Chương 6. Trong những chương này, bạn sẽ được học cách tìm kiếm những ý tưởng, và sau đó là cách loại bỏ những ý tưởng không khả thi và xác định các cơ hội có khả năng thành công. Bạn có thể khởi sự doanh nghiệp của mình khi đọc đến Chương 19.

Trở ngại 8: Không chấp nhận rủi ro nhỏ nhất

Hãy tự hỏi bạn có thể chịu đựng rủi ro ở mức độ nào? Chia nhỏ chúng để bạn có thể hình dung rõ ràng hơn. Có một vài cách để xem xét mức độ chấp nhận rủi ro. Một là Luật 1/5.000 của Gordon. Vài năm trước đây, tôi học được cách để cảm thấy thoải mái khi phải đánh đổi giữa rủi ro và phần thưởng trong cuộc sống của mình. Ví dụ, một trong những niềm say mê của tôi là du lịch và chiêm ngưỡng những kỳ quan của thế giới. Vậy thì mức độ chấp nhận rủi ro của việc đi máy bay là bao nhiêu? Điều gì sẽ xảy ra nếu một trong số 1 triệu máy bay đang bay đột ngột bị rơi? Điều gì sẽ diễn ra nếu tỷ lệ này là

1/100.000, 1/1.000 hay 1/100. Tôi kết luận lại là mức rủi ro bay tôi cảm thấy thoải mái là 1/5.000. Với việc chỉ ngồi yên và sợ hãi, rủi ro sẽ bằng 0, nhưng đôi lại, tôi sẽ không theo đuổi được đam mê du lịch của mình. Cuộc sống như vậy phỏng có ý nghĩa gì? Máy bay vẫn có thể bị rơi trong một số trường hợp hiếm gặp, nhưng điều đó có nghĩa là tôi sẽ không bao giờ dám đi máy bay?

Quá trình tư duy này cũng áp dụng với tất cả các loại rủi ro khác. Các tổ chức đầu tư mạo hiểm vẫn rót vốn vào các doanh nghiệp có tiềm năng tuy họ biết rằng chỉ khoảng 20% có cơ hội thành công đáng kể. Cứ năm khoản đầu tư mới có một khoản thành công. Nhưng khi đã đầu tư thành công thì thành công cực lớn. Trong môn bóng chày, những vận động viên hàng đầu cứ ba lần mới đánh trúng bóng một lần, đạt tỷ lệ trung bình hiếm hoi là 0,33. Còn trong tự nhiên, xác suất để loài diều hâu bắt được con mồi là 1/10. Điều này cũng sẽ đúng với bạn chứ? Hãy bắt đầu Trò chơi Kinh doanh, và hãy luôn theo dõi dòng tiền công ty, giống như loài diều hâu canh mồi vậy.

Trò ngại 9: Sức ý quán tính

Điều này xảy ra với tất cả mọi người. Điều gì khiến bạn thôi chí đơn giản như thế? Hãy tư duy về vấn đề này với bạn bè. Nhờ họ xác định sức ý quán tính của bạn và giúp bạn vượt qua sự trì trệ đó. Hãy xem xét đến việc tìm một đối tác kinh doanh. Về cá nhân tôi, mỗi khi cảm trì trệ, sự thất vọng dâng lên tôi phải làm một cái gì đó. Và đó là lời khuyên của

tôi dành cho bạn. Hãy làm một cái gì đó! Hãy đi những bước nhỏ nhưng chắc chắn theo bất kỳ định hướng kinh doanh nào. Hành động sẽ giúp bạn thoát khỏi tình trì trệ.

Trở ngại 10. Tôi vẫn không nghĩ rằng mình có đủ khả năng để trở thành một doanh nhân

Như đã đề cập trong chương trước, tất cả mọi người đều có khả năng học hỏi và phát triển 11 kỹ năng cần thiết để điều hành một doanh nghiệp. Khi bạn đã chuẩn bị đầy đủ hành trang, bạn sẽ có đủ tự tin để tham gia vào Trò chơi kinh doanh. Trong bất cứ hoàn cảnh nào, bạn sẽ cảm thấy mình kiểm soát cuộc sống tốt hơn và mạnh mẽ hơn. Hãy hấp thụ những kỹ năng kinh doanh cần thiết, và đặt ra chương trình hành động để hoàn thiện từng kỹ năng đó.

Còn đây là lời hứa của tôi: Hãy nghiên cứu cuốn sách đến Chương 6. Đừng đọc qua chương này trước khi bạn xác định được cơ hội kinh doanh chắc chắn. Tôi đảm bảo rằng bạn sẽ thành công. Thật vô lý nếu bạn có một cơ hội kinh doanh tốt trong tay mà lại không tiến hành. Niềm đam mê kinh doanh của bạn sẽ nhanh chóng đưa bạn đến Chương 19: “Khởi sự doanh nghiệp!”

10 trở ngại này được tóm lược trong Bảng 3.2. Nghiên cứu kỹ lưỡng bảng này là sự đầu tư thời gian đúng đắn của bạn. Diễn mức độ nghiêm trọng và ưu tiên cho từng rủi ro. Sau đó tìm cách để giảm thiểu hoặc loại bỏ hẳn từng trở ngại/rủi ro. Đây là cơ hội tuyệt vời để bạn sử dụng kỹ năng huy động trí tuệ tập thể.

Bảng 3.2. Bảng Những Trở ngại và Rủi ro

	Các trở ngại/Các rủi ro	Mức độ	Biện pháp
1	Thiếu vốn		
2	Nguy cơ thua lỗ		
3	Rủi ro nghề nghiệp: Ngân sách cạn kiệt, Nguồn thu nhập bị cắt đứt, mất môi trường làm việc		
4	Về cảm xúc: Thiếu tự tin, Không sẵn sàng đón nhận những thất bại tạm thời		
5	Áp lực đối với gia đình, Không có thời gian		
6	Sức khỏe, Căng thẳng đầu óc, Làm việc nhiều giờ		
7	Thiếu cơ hội lớn		
8	Không chấp nhận rủi ro nhỏ nhất		
9	Sức ỳ quán tính		
10	Tôi vẫn không nghĩ rằng mình có đủ khả năng để trở thành một doanh nhân		

TƯ DUY NHÓM - CÔNG CỤ GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ HỮU HIỆU

Trong một vài lần, tôi có đề cập đến kỹ thuật tư duy nhóm nhằm giúp bạn vượt qua những trở ngại của mình. Tư duy nhóm là một quá trình suy nghĩ tập thể nhằm tạo ra những ý

tưởng sáng tạo và giải quyết những vấn đề phức tạp. Phương pháp này hoạt động như sau: Một nhóm cộng sự có óc sáng tạo, tích cực và nhiệt tình sẽ tập hợp lại để giúp bạn. Người đứng đầu nhóm, tốt nhất là ai đó không phải bạn, xác định vấn đề, đưa ra các quy định, và duy trì động lực làm việc của nhóm. Đây là các quy tắc cho nhóm:

- Viết vấn đề cần giải quyết lên bảng thật cụ thể và ngắn gọn. Rồi bạn khoanh vùng vấn đề với những câu hỏi liên quan như chúng ta đã làm ở Trò ngại 1. Những câu hỏi “Để làm gì, Như thế nào, Khi nào” sẽ định hướng hành động cho nhóm.
- Tiếp nhận các ý tưởng. Tuyệt đối không được bình phẩm hay phán xét (tốt hay xấu) các ý kiến đưa ra.
- Trong giai đoạn này, số lượng ý tưởng quan trọng hơn chất lượng.
- Các ý kiến được ghi chép lại và để mọi người nhìn thấy.
- Khai thác tối đa các ý kiến trong nhóm.
- Không giới hạn các ý kiến để người tham gia tự do nêu ra ý tưởng. Không có ý tưởng nào là quá xa vời khi bạn đang tư duy sáng tạo.
- Khuyến khích ý tưởng sau dựa trên ý tưởng trước.
- Không thiên vị bất cứ ý kiến nào.
- Tránh lặp lại các ý kiến để xác định độ tin cậy của từng ý kiến.

Cuối buổi tư duy nhóm, ý kiến tốt nhất sẽ được chọn ra thông qua việc chọn lọc ý tưởng, kết hợp ý tưởng và hoàn thiện ý tưởng.

Trong một buổi họp như vậy, một nhóm có thể cùng suy nghĩ để giải quyết trở ngại về vốn đối với một doanh nghiệp đang chuẩn bị hình thành. Vấn đề liên quan đến các câu hỏi định hướng hành động như: Tìm vốn khởi nghiệp và phát triển doanh nghiệp ở đâu? Phải làm gì để nguồn vốn này không cản trở sự ra đời của doanh nghiệp? Làm thế nào phát triển với số vốn hạn hẹp? Bảng 3.3 là kết quả của một buổi tư duy nhóm.

Hãy nhớ rằng trong một buổi tư duy nhóm, không có ý kiến ngốc nghếch. Thậm chí một ý kiến có vẻ ngớ ngẩn nhất cũng phải được tôn trọng, vì đó có thể là những ý kiến mang đến động lực cho nhóm, những suy nghĩ mới lạ, hài hước hoặc có tác dụng liên kết các ý kiến khác nhau mà ta không ngờ tới. Ý tưởng ăn cắp, đánh bạc hay xin xỏ sẽ bị loại bỏ trong giai đoạn chọn lọc.

Bảng 3.3. Tư duy nhóm về vấn đề thiếu vốn khởi nghiệp.

Tư duy nhóm do những nhà cổ vấn và bạn bè của tôi thực hiện:

Trở ngại: "Thiếu nguồn lực tài chính".

(Câu hỏi triển khai: Tôi có thể tìm vốn khởi sự và phát triển doanh nghiệp ở đâu? Tôi phải làm gì để nguồn vốn này không cản trở tôi thành lập doanh nghiệp? Làm thế nào tôi có thể phát triển doanh nghiệp với số vốn hạn hẹp?)

Vay tiền cha mẹ, xin tư vấn của SCORE (một phần của Hiệp hội kinh doanh nhỏ), vay tiền ngân hàng bằng thế chấp tài sản, tìm kiếm các đối tác kinh doanh, dùng thẻ tín dụng của nhiều người, đánh bạc, rút hợp đồng bảo hiểm, mượn tiền bạn bè, rút tiền tiết kiệm cá nhân, tìm việc làm thêm, tổ chức một cuộc thi, vay tiền họ hàng, bán các tài sản trên mạng eBay, mua xổ số, tìm một nhà đầu tư cá nhân, tiếp cận nguồn vốn đầu tư mạo hiểm, nguồn vốn cho sinh viên, xin tài trợ, cho thuê thiết bị, sử dụng sự tin nhiệm của người khác, tổ chức một cuộc đấu giá, tới một buổi bán tài sản thanh lý, tới cửa hiệu cầm đồ trao đổi hàng hoá trực tiếp và các giải pháp phi tiền mặt khác, thương lượng mọi thứ có thể, chơi nhạc đường phố trên Quảng trường Harvard, gom rác để bán lại, mời người chủ cho thuê nhà đầu tư, mua lại một doanh nghiệp chứ không trực tiếp khởi sự, tự làm lấy mọi thứ, chiết khấu lớn cho các khách hàng tiềm năng, xin học bổng, tìm kiếm các mối quan hệ bắc cầu, v.v...

Chủ doanh nghiệp đã chọn ra được các ý kiến sau để thực hiện:

- Tìm thêm một việc làm tạm thời nữa.
- Rút hợp đồng bảo hiểm.
- Bán một số tài sản cá nhân không sử dụng trên eBay.
- Mượn tiền của các thành viên trong gia đình.
- Tìm kiếm một đối tác.

Điều quan trọng cần phải chú ý ở đây là sức mạnh của quá trình tư duy nhóm, không chỉ trong bài tập này, mà có thể áp dụng cho tất cả các trở ngại mà bạn phải vượt qua, tất cả các vấn đề phải giải quyết, và những quyết định phức tạp. Kiến

thức tổng hợp và kinh nghiệm của cả nhóm tất nhiên phải tốt hơn rất nhiều so với ý kiến của một cá nhân riêng lẻ.

Bây giờ bạn đã thấy sức mạnh của tư duy nhóm, hãy sử dụng nó thường xuyên.

TÓM TẮT

Trong chương này, bạn biết được 10 trở ngại khác nhau có thể cản trở bước tiến của bạn. Mỗi trở ngại đều được xem xét và giải quyết, với mục đích loại bỏ mọi chướng ngại vật trên con đường của bạn. Bạn cũng biết được sức mạnh của tư duy nhóm trong việc giải quyết các vấn đề phức tạp và ra quyết định tốt nhất.

Hành động

- ✓ Nghiên cứu Bảng Những Trở ngại và Rủi ro (3.2) và đánh giá mức độ nghiêm trọng của từng trở ngại bạn gặp phải.
- ✓ Tập trung vào những vấn đề đang cản trở bước tiến của bạn, cam kết sẽ tìm hiểu và loại bỏ các vấn đề đó bằng cách sử dụng kỹ năng huy động trí tuệ tập thể.
- ✓ Không cho phép bạn dừng lại. Không gì có thể khiến bạn lùi bước!

LỜI ĐỒNG VIÊN CHO BẠN

Một trong các tác giả yêu thích của tôi, Shakti Gawain, đã tóm lược cảm xúc của tôi như thế này:

Cuộc Đời Bạn Là Tác Phẩm Nghệ Thuật Của Chính Bạn

Tôi tự ví mình là một nghệ sĩ, và cuộc đời tôi là tác phẩm nghệ thuật vĩ đại nhất. Mỗi giây phút đều là mỗi giây phút sáng tạo chứa đựng những tiềm năng vô tận. Tôi có thể làm mọi thứ theo cách mà tôi luôn làm. Tôi có thể nhìn thấy nhiều lựa chọn khác nhau và thử một điều gì mới mẻ, khác biệt, hứa hẹn mang lại nhiều kết quả hơn. Mỗi giây sẽ là một cơ hội mới và một quyết định mới.

Chúng ta đang tham gia một trò chơi thật tuyệt vời, và sáng tạo một hình thức nghệ thuật rực rỡ.

4

HÃY BẮT TAY VÀO XÂY DỰNG MÔ HÌNH KHÁCH HÀNG NGAY BÂY GIỜ

Tại sao một số doanh nghiệp thành công còn số khác lại không? Tôi tự hỏi như vậy trong suốt 30 năm làm nghề kinh doanh, tư vấn và dạy học của mình. Tôi tìm ra câu trả lời bằng cách hỏi các câu hỏi trong hàm sau:

$$\text{Cạnh tranh thành công} = a + b + c + \dots + n$$

Công thức đơn giản mà hiệu nghiệm này chỉ ra rằng chìa khoá dẫn tới thành công trong kinh doanh phụ thuộc vào một số giới hạn các nhân tố quan trọng. Tất cả những đầu bếp giỏi đều biết tầm quan trọng của công thức nấu ăn. Thậm chí nếu

chỉ thiếu một nguyên liệu thì món ăn sẽ có nguy cơ thất bại. Hãy thử lấy đi một trong sáu dây của cây Tây ban cầm của Andres Segovia, vở hoà nhạc sẽ dừng lại. Nếu bất cứ một nhân tố nào bị bỏ quên thì doanh nghiệp của bạn sẽ phải gánh chịu hậu quả. Trái lại, nếu bạn thực sự quan tâm đến các nhân tố này, bạn sẽ tối đa hoá được cơ hội đạt được mục tiêu duy nhất của mình: chế tạo được một Cổ máy kiếm tiền có khả năng sinh lợi và bền bỉ.

Chìa khoá thành công của doanh nghiệp bạn là gì? Dưới đây là những nhân tố tối quan trọng mà bạn cần đặc biệt chú ý khi phát triển doanh nghiệp.

Cạnh tranh thành công = C+U+S+T+O+M+E+R

Mô hình CUSTOMER là một ẩn dụ, và ý nghĩa của nó được tóm tắt trong Bảng 4.1. Có tất cả chín nhân tố để cạnh tranh thành công khi bạn chú ý đến nhân tố quan trọng nhất: Khách hàng. Những nhân tố này sẽ là chủ đề chính xuyên suốt cuốn sách và sẽ trở thành cơ sở để xây dựng công ty của bạn. Hãy thử xem xét từng nhân tố.

MÔ HÌNH CUSTOMER CỦA GORDON:

CHÍN NHÂN TỐ ĐỂ THÀNH CÔNG

Hiển nhiên là sẽ chẳng tồn tại doanh nghiệp nếu không có những khách hàng sẵn sàng mua hàng hoá và dịch vụ của bạn. Nếu bạn tập trung vào thoả mãn nhu cầu khách hàng,

bạn có thể sẽ thành công. Có thể, chứ không phải chắc chắn. Chỉ có một điều chắc chắn, đó là công ty của bạn sẽ không tồn tại được nếu không thoả mãn nhu cầu khách hàng. Trên thị trường vẫn còn nhiều nhu cầu chưa được đáp ứng. Mỗi khách hàng mà bạn để tuột mất là một khách hàng mà đối thủ cạnh tranh của bạn giành được. Bạn có thể sử dụng chiến lược tập trung vào khách hàng như một lợi thế cạnh tranh. Chương 18 tập trung vào việc phát triển văn hoá doanh nghiệp lấy khách hàng làm trung tâm. Trong điều kiện các yếu tố khác giống nhau thì bản thân quan hệ khách hàng là một lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

Bảng 4.1. Mô hình CUSTOMER của Gordon: Chín nhân tố để cạnh tranh thành công

C - Culture (Văn hoá)	Niềm tin chung, mọi người vì một người, quyết tâm thực hiện, khách hàng là trung tâm
U - Uniqueness (Sự độc đáo)	Tạo ra các giá trị mới và độc đáo trong mọi khía cạnh của công ty
S - Strategy (Chiến lược)	Xây dựng các lợi thế cạnh tranh bền vững và có khả năng sinh lợi cao
T - Technology (Công nghệ)	Sự đột phá, Sự khác biệt và Năng suất lao động
O - Opportunity (Cơ hội)	Liên tục thoả mãn các nhu cầu của khách hàng đồng thời tạo ra lợi nhuận cho công ty
M - Management (Quản lý)	Đội ngũ lãnh đạo, đội ngũ quản lý, và các giám sát viên

E - Execution (Triển khai)	Hiện thực hoá tầm nhìn của công ty bằng những sáng kiến hành động mang tính chiến lược
R - Resources (Các nguồn lực)	Nhân lực, tài chính, cơ cấu, kiến thức, sức khoẻ,...

Văn hoá

Văn hoá là nhân tố liên quan đến con người của công ty bạn. Đó là tất cả đội ngũ nhân viên của bạn và cách họ tương tác qua lại với nhau, niềm tin chung của họ, cách họ giải quyết vấn đề, quyết tâm chiến thắng của họ, sự ưu ái và thái độ của họ đối với khách hàng, đối với các cổ đông và giữa họ với nhau. Hãy xem những nền văn hoá doanh nghiệp của các công ty lớn và bạn có thể thấy ngay rằng nhân tố văn hoá thực sự trở thành một lợi thế cạnh tranh: Toyota, Southwest Airlines, the New England Patriots. Bạn có thể xây dựng được một công ty thành công thực sự mà lại phớt lờ yếu tố văn hoá của doanh nghiệp không?

Sự độc đáo

Độc đáo là trái tim và linh hồn của việc kinh doanh. Thành công của công ty bạn phụ thuộc vào khả năng của bạn trong việc đánh bại các đối thủ cạnh tranh để chiếm thị phần, để trở thành nhà cung cấp hàng hoá và dịch vụ được yêu thích. Khách hàng sẽ lựa chọn "Minh sẽ đặt hàng ở công ty nào đây?" Thách thức đối với bạn là phải tạo ra những khác biệt mà khách hàng đánh giá cao. Và sự độc đáo không đơn thuần

thể hiện trong bản thân hàng hoá và dịch vụ mà bạn cung cấp. Cải tiến và sáng tạo phải được khuyến khích để tạo ra sự độc đáo trong tất cả các khía cạnh của doanh nghiệp.

Chiến lược

Chiến lược sẽ giúp bạn biến cơ hội thành Cổ máy kiếm tiền. Chiến lược giúp bạn đạt được hiệu quả tài chính lâu dài bằng cách khác biệt hoá các sản phẩm, dịch vụ và phương thức kinh doanh của bạn với đối thủ cạnh tranh - những khác biệt mà khách hàng đánh giá cao. Chiến lược bao gồm tất cả những gì bạn phải làm để thu hút và thoả mãn khách hàng, từ đó tạo ra lợi nhuận lâu dài cho công ty. Có rất nhiều cách để giành được lợi thế cạnh tranh chiến lược (Xem Chương 12).

- Trở thành nhà cung cấp hàng hoá và dịch vụ rẻ nhất.
- Phát triển các sản phẩm và dịch vụ khác biệt, sáng tạo đem lại nhiều giá trị cho khách hàng.
- Xác định thị trường mục tiêu hẹp: nhằm vào một ngành, một khu vực địa lý, sản phẩm hay dịch vụ.
- Áp dụng các phương pháp kinh doanh và các cách tiếp cận khác nhau như:
 - Cung cấp các dịch vụ tốt nhất cho khách hàng.
 - Phát triển mối quan hệ bền vững với khách hàng.
 - Nuôi dưỡng nền văn hoá kinh doanh của công ty.
 - Tạo dựng những giá trị cốt lõi độc đáo.

- Thương mại hoá những bí quyết độc quyền.
- Tạo ra rào cản thị trường đối với các đối thủ cạnh tranh trong tương lai.
- Đưa ra các quyết định chính xác để luôn đi trước đối thủ một bước.
- Có sự độc đáo trong tiếp cận thị trường và các kênh phân phối
- Hành động nhanh hơn, nỗ lực nhiều hơn.
- Áp dụng chín nhân tố của mô hình CUSTOMER vào công ty bạn.

Liệu bạn có thể thực sự xây dựng được một công ty thành công mà lại không hoạch định và triển khai chiến lược không?

Công nghệ

Khi bạn nghĩ tới công nghệ, những từ xuất hiện trong đầu bạn là: cách mạng, đột phá, hộp đen, công nghệ nano. Mỗi năm, tờ *Technology Review* của MIT đều chọn ra “10 công nghệ làm thay đổi thế giới”. Vào năm 2003, một số công nghệ này là cơ điện tử (mechatronics), công nghệ glycomics, mã hoá lượng tử (quantum cryptography), và công nghệ hình ảnh sử dụng định dạng phân tử (molecular imaging). Một năm sau đó, lại là 10 công nghệ mới khác, và năm ngoái, lại thêm 10 công nghệ mới nữa. Dù có chút kiến thức về khoa học, nhưng tôi vẫn gặp khá nhiều khó khăn để có thể hiểu được tất cả các loại công

nghe mới này. Và tất nhiên những công nghệ này sẽ làm thay đổi tương lai của tôi. Nhưng đó chỉ là một phần nhỏ các nghiên cứu của các công ty và các trường đại học trên khắp thế giới. Nếu bạn xây dựng một công ty công nghệ cao thì tốc độ phát triển công nghệ siêu tốc này sẽ làm công ty bạn phát điên. Còn nếu công ty bạn không phải là công ty chuyên về công nghệ cao thì khó khăn là bạn vẫn cần nắm bắt các công nghệ mới nhất để nâng cấp cơ sở hạ tầng, tăng năng suất lao động, giảm chi phí vận chuyển hàng hoá và dịch vụ, khác biệt hoá công ty của bạn và bẻ gãy sự cạnh tranh của các đối thủ.

Liệu bạn có thể thực sự xây dựng được một công ty thành công mà lại bỏ qua các công nghệ mới đang liên tục “ra lò” ?

Cơ hội

Khái niệm cơ hội là chủ đề trung tâm trong kinh doanh. Cơ hội là tiềm năng để tạo ra hoặc gia tăng các giá trị khác biệt, có một không hai cho khách hàng, nhờ đó tạo ra lợi nhuận cho bạn. Nhưng cơ hội không phải dễ tìm. Tất cả những doanh nghiệp đang hình thành, tất cả các sinh viên kinh doanh, và đa số các công ty đều đang tìm kiếm cơ hội. Họ đang tìm cách hạ gục những đối thủ trì trệ, tìm kiếm những thị trường phát triển nhanh, phát triển công nghệ mới và tìm kiếm bất cứ sự thay đổi nào. Thế giới đang thay đổi với tốc độ chóng mặt mang đến cho chúng ta rất, rất nhiều những cơ hội thương mại và kinh doanh.

Liệu bạn có thể thực sự xây dựng một công ty thành công mà không tìm kiếm các cơ hội thương mại mới?

Quản lý

Tôi muốn đề cập đến tất cả các cấp độ quản lý trong công ty bạn: bạn - nhà lãnh đạo, đội ngũ điều hành của bạn, các giám sát viên, Ban Giám đốc và Ban cố vấn. Với tư cách là CEO, bạn chịu trách nhiệm xây dựng một cơ cấu quản lý hiệu quả trong tổ chức của mình. Vậy chức năng lãnh đạo của bạn là gì?

- Thiết lập tầm nhìn và sứ mệnh cho công ty bạn
- Dẫn dắt công ty bạn qua những biến động ngày càng nhanh của thế giới hiện đại; phản ứng kịp thời trước các cơ hội và thách thức
- Xây dựng nền văn hoá công ty hiệu quả, hiệu suất và năng động
- Đào tạo đội ngũ quản lý và giám sát viên các bộ phận
- Quản lý hoạt động tài chính: tăng trưởng doanh thu, lợi nhuận, lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu, lợi tức đầu tư, tính bền vững của những chỉ tiêu này
- Xây dựng và thực hiện một kế hoạch khả thi có tính chiến lược
- Xây dựng và phân bổ hợp lý các nguồn lực
- Xây dựng tinh thần đạo đức của tổ chức
- Kiểm soát rủi ro
- Giao tiếp với nhân viên ở mọi cấp độ trong công ty bạn

Liệu bạn có thể thực sự xây dựng một công ty thành công mà không chú ý đến hoạt động quản lý toàn công ty, bắt đầu từ chính bạn với tư cách nhà lãnh đạo?

Triển khai

Triển khai là quá trình hiện thực hoá tầm nhìn của bạn. Một khi bạn đã có một kế hoạch mang tính chiến lược cho riêng mình, nhiệm vụ của bạn là thực hiện kế hoạch này thông qua những hoạt động hàng ngày của công ty. Để mô tả việc bắt đầu thực hiện chiến lược, xem xét ví dụ về 3M. Kế hoạch chiến lược của 3M đòi hỏi tạo ra một văn hoá kinh doanh tiên tiến và giàu tham vọng. 3M thực hiện điều này thông qua việc cho phép các nhà nghiên cứu dùng 15% thời gian làm việc để thực hiện các ý tưởng kinh doanh mà họ đã chọn - không có điều kiện ràng buộc. Đây là một sự khởi xướng chiến lược. Một ví dụ khác: 3M muốn chắc chắn rằng các CEO đang tập trung vào việc bán các sản phẩm mới. Để thực hiện kế hoạch này, 3M đưa ra một sáng kiến chiến lược đó là, quyền lợi dành cho các CEO sẽ dựa trên doanh thu từ các sản phẩm mới mà họ đạt được, cụ thể là 30% doanh thu hàng năm của sản phẩm mới bán được trong vòng ba năm gần nhất. Những sáng kiến hành động khác của 3M dựa trên các chỉ số tài chính như tỉ lệ tăng trưởng doanh thu, lợi nhuận, tỷ suất lợi tức trên vốn chủ sở hữu, lợi tức đầu tư. Liệu bạn có thể thực sự xây dựng một công ty thành công mà không liên tục triển khai kế hoạch mang tính chiến lược của bạn?

Nguồn lực

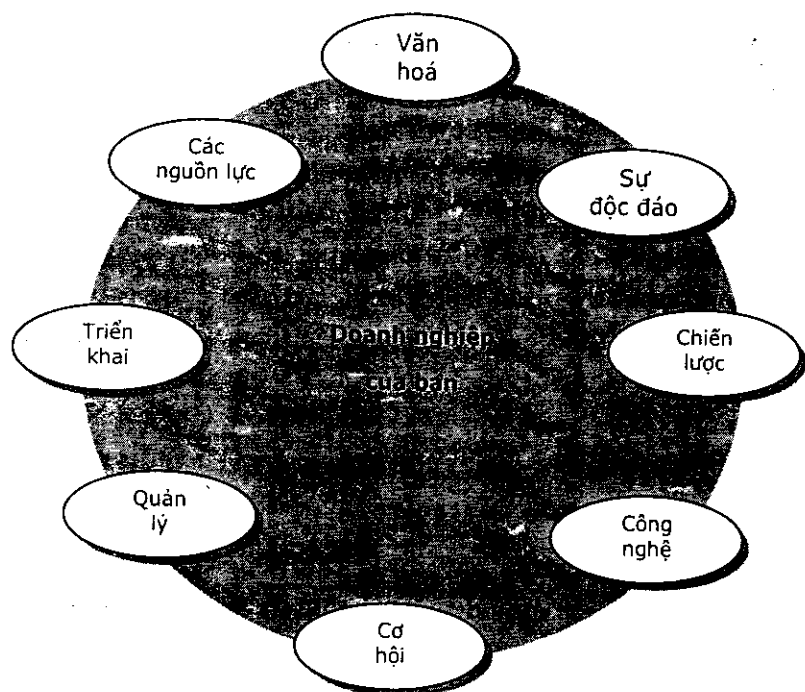
Nguồn lực là bất cứ thứ gì, tất cả mọi thứ, có thể đẩy doanh nghiệp của bạn đi nhanh hơn và xa hơn, với ít rủi ro nhất. Nguồn lực được chia thành sáu loại: nhân lực, tài chính, sức khỏe, kiến thức, cơ sở hạ tầng và óc tưởng tượng của bạn: một danh mục tổng hợp bao gồm tất cả các nguồn lực khác có thể giúp tạo ra sự khác biệt giữa thành công và không thành công. Nguồn lực Óc tưởng tượng bao gồm: Sức mạnh cá nhân, Cách tiếp cận các thị trường quốc tế, Nhãn hiệu mạnh, Khả năng phát triển sản phẩm mới, Các nhà cung cấp quan trọng, Các giá trị cốt lõi độc đáo, Tiếp cận khách hàng và kênh phân phối, Các rào cản với các đối thủ tiềm năng, Khả năng đàm phán, và Sự nỗ lực không ngừng của bạn. Thậm chí khả năng phân bổ các nguồn lực của bạn cũng được coi là một nguồn lực.

Liệu bạn có thực sự xây dựng được một công ty thành công mà không cần nuôi dưỡng, huy động và phân bổ tốt các nguồn lực không?

CUSTOMER LÀ MÔ HÌNH MANG TÍNH LIÊN KẾT TỔNG THỂ

Có một điều quan trọng cần lưu ý là tất cả chín nhân tố trong mô hình CUSTOMER đều không đứng riêng lẻ. Tất cả các nhân tố này liên quan mật thiết với nhau và ảnh hưởng đến hoạt động của công ty bạn, như được thể hiện trong Hình 4.1.

Hình 4.1. Mô hình CUSTOMER của Gordon: Chín nhân tố để cạnh tranh thành công



Mặc dù vậy, trong những hoàn cảnh cụ thể, chỉ có vài nhân tố được dùng đến. Nhân tiện, tôi sẽ cho bạn một ví dụ, công ty tính diện của chúng tôi đã gặp phải một vấn đề cần giải quyết. Một trong những nhà phân phối mạnh nhất của chúng tôi đã không để chúng tôi tiếp cận trực tiếp với khách hàng của mình. Nhà phân phối đó quá mạnh trong khu vực này và đang tạo ra doanh thu lớn cho chúng tôi (chiếm khoảng 50% tổng doanh thu của công ty), “tay chúng tôi

đường như bị trói chặt lại". Tuy nhiên, chúng tôi nhận ra rằng chúng tôi sẽ không thể nào cạnh tranh thành công nếu không tiếp xúc trực tiếp với khách hàng. Vậy mô hình CUSTOMER hoạt động như thế nào? Chúng tôi quyết định tập trung vào bốn nhân tố: *Cơ hội, Chiến lược, Quản lý và Văn hoá*. Cơ hội của chúng tôi là xây dựng các mối quan hệ chặt chẽ dựa trên nguyên tắc coi trọng khách hàng. Quyết định chiến lược của chúng tôi là chúng tôi không thể bị ngăn tiếp xúc với khách hàng, ở khu vực này hay bất cứ đâu. Đội ngũ quản lý của công ty thảo luận về những vấn đề này nhiều tháng trước khi đưa ra được quyết định. Quá trình thu thập thông tin đầu vào từ các nhà quản lý của chúng tôi trong thời gian qua xây dựng nền văn hoá dựa trên sự tôn trọng ý kiến của họ. Kết quả thế nào ư? Chúng tôi nhanh chóng thuê được ba đại lý bán hàng trực tiếp. Chúng tôi chia tay nhà phân phối kia, song doanh thu chỉ sụt giảm 15% chứ không phải 50%. Trong vòng một năm, chúng tôi tăng doanh thu lên tới 40%. Câu trả lời tìm thấy ở mô hình CUSTOMER.

TÓM TẮT

Chương này xây dựng mô hình CUSTOMER, gồm chín nhân tố tạo nên thành công trong cạnh tranh. Nếu bạn để tâm đến cả chín nhân tố, bạn sẽ tối đa hoá cơ hội phát triển công ty xa hơn nữa.

C – Culture (Văn hoá)

Niềm tin chung, mọi người vì một người, quyết tâm thực hiện, khách hàng là trung tâm

U - Uniqueness (Sự độc đáo)	Tạo ra các giá trị mới và độc đáo trong mọi khía cạnh của công ty
S - Strategy (Chiến lược)	Xây dựng các lợi thế cạnh tranh bền vững và có khả năng sinh lợi cao
T - Technology (Công nghệ)	Sự đột phá, Sự khác biệt và Năng suất lao động
O - Opportunity (Cơ hội)	Liên tục thoả mãn các nhu cầu của khách hàng đồng thời tạo ra lợi nhuận cho công ty
M - Management (Quản lý)	Đội ngũ lãnh đạo, đội ngũ quản lý, và các giám sát viên
E - Execution (Triển khai)	Hiện thực hoá tầm nhìn của công ty bằng những sáng kiến hành động mang tính chiến lược
R - Resources (Các nguồn lực)	Nhân lực, tài chính, cơ cấu, kiến thức, sức khoẻ,...

Hành động:

Hãy vào trang www.trumpuniversity.com, tải một bản mô hình CUSTOMER về. In ra nhiều bản và phát cho các thành viên trong công ty bạn, sau đó dán tất cả lên tường. Bạn có thể tưởng tượng được sức mạnh của hành động này không? Tất cả mọi người trong công ty bạn sẽ cùng chia sẻ tầm nhìn về một công ty lấy khách hàng làm trung tâm và các nhân tố tạo nên thành công trong cạnh tranh.

5

SĂN LÒNG Ý TƯỞNG

Tôi là người được các doanh nhân trẻ có triển vọng săn tìm. Họ tìm đến tôi để kể cho tôi những ý tưởng tuyệt vời cho việc thành lập các doanh nghiệp mới. Một số người thực sự xuất chúng. Một số rất thú vị nhưng hơi phi thực tế. Một số khác thì rất lập dị. Bài diễn thuyết ngắn về những ý tưởng của họ thường chứa đựng niềm đam mê tuôn trào, sự phấn khích và vui sướng. Họ luôn nói: "Tôi nghĩ đây sẽ là một doanh nghiệp thực sự tuyệt vời!"

Giá mà họ có thể đọc được ý nghĩ của tôi. Nhưng vẫn tốt hơn nếu họ đọc chương này và chương tiếp theo của cuốn sách. Chúng ta sẽ thảo luận về ba khái niệm quan trọng nhất của cuốn sách:

1. Tìm kiếm các ý tưởng kinh doanh (quá trình hình thành ý tưởng)

2. Xem xét mức độ phù hợp giữa ý tưởng và các kỹ năng cá nhân của bạn, niềm đam mê, khả năng chấp nhận rủi ro, và các mục tiêu.
3. Trong các ý tưởng ấy, bạn hãy quyết định đâu là cơ hội thực sự để bắt tay vào chế tạo và vận hành cỗ máy kiếm tiền có khả năng sinh lợi cao và bền vững của bạn.

Phần lớn các doanh nhân đều cho rằng ý tưởng sáng tạo của họ có thể thương mại hoá thành một doanh nghiệp mang lại lợi nhuận. Thực ra không hẳn là như vậy! Các ý tưởng chỉ là xuất phát điểm, chúng đều phải qua một quá trình đánh giá và chọn lọc gắt gao. Chúng ta phải phân biệt vàng thau. Ý tưởng và cơ hội không phải là một, và bạn cần phải hiểu sự khác biệt giữa chúng. Nếu ý tưởng của bạn không phải là một cơ hội, thì không nên tốn một phút nào, một đồng nào cho nó. Nhưng nếu bạn chắc chắn rằng đó là cơ hội của bạn thì hãy tiếp tục và phần còn lại của cuốn sách này sẽ hướng dẫn bạn đi tới thành công. Nếu chưa chắc chắn, bạn có thể đi những bước thận trọng mà không phải tốn nhiều chi phí để học hỏi. (Chương 7)



DONALD TRUMP BÀN VỀ CÁC Ý TƯỞNG VÀ CÁC CƠ HỘI

Các ý tưởng và các cơ hội có ở khắp mọi nơi. Tôi thường xuyên thấy chúng. Tôi cũng đã thành lập một tổ chức tiên phong tìm kiếm và xác định các cơ hội phù hợp với chiến lược tổng thể của mình, và phù hợp

với thương hiệu Trump về cả chất lượng, sự sang trọng, tính thẩm mỹ và độ tinh xảo. Donald Trump The Fragrance đã gia nhập nhóm sản phẩm được cấp giấy phép của chúng tôi. Sản phẩm này là một ví dụ tuyệt vời về việc nhận biết cơ hội, và làm thế nào để khai thác thương hiệu Trump và biến nó thành tiền. Tôi rất thích tạo ra những sản phẩm có chất lượng siêu hạng. Đây là quá trình tìm kiếm ý tưởng, chọn lọc và thương mại hoá những cơ hội trong kinh doanh mà tôi rất yêu thích.

TÌM KIẾM Ý TƯỞNG KINH DOANH

Hãy xem xét ví dụ này. Vợ tôi, Maria, rất thích tự mình kinh doanh. Vì thế, vào một ngày xuân ấm áp, chúng tôi đi lòng vòng quanh thị trấn để xem xét các loại hình kinh doanh mà cô ấy chú ý. Tôi yêu cầu cô ấy quan sát tất cả các doanh nghiệp mà chúng tôi ghé vào và tự hỏi cô ba câu hỏi:

1. Đây có phải là một doanh nghiệp tốt không?
2. Đây có phải là một doanh nghiệp mà tôi đam mê hay không?
3. Tôi có thể tạo thêm nhiều giá trị độc đáo cho khách hàng của doanh nghiệp này không?

Maria tỏ ra rất thích thú với yêu cầu đó, và các câu hỏi cứ nhảy múa trong đầu cô.

Buổi sáng đó, chúng tôi dạo qua khoảng 50 doanh nghiệp: cửa hàng bán pizza, tiệm chăm sóc sắc đẹp, cửa hàng quần áo, cửa hàng trang sức, cửa hàng copy, cửa hàng đồ cổ, cửa hàng

bán báo và tạp chí, cửa hàng thực phẩm, tiệm hoa, cửa hàng văn phòng phẩm, cửa hàng kính thuốc, nhà hàng sushi của Nhật Bản, tiệm cà phê, cửa hàng sách cũ, cửa hàng bán đồ cơ khí, và rất nhiều cửa hàng, tiệm giải khát, cửa hàng bánh kẹo, ...

Không có cửa hàng nào trong số đó khiến Maria quan tâm và hầu như chẳng có doanh nghiệp nào có tiềm năng tăng trưởng. Cuối cùng, một doanh nghiệp đã lọt vào mắt cô ấy. Đó là một quầy bán các loại hạt và hoa văn trang trí dành cho những khách hàng muốn tự thiết kế đồ trang sức cho mình, từ vòng cổ, khuyên tai, túi xách, mũ, đến găng tay, v.v... Chúng tôi vào trong và quan sát. Chúng tôi nhằm tính trong đầu lượng khách hàng, độ tuổi, giới tính, thời điểm bán hàng, và những gì mà khách hàng mua. Sau đó chúng tôi cũng mua vài thứ và đứng cạnh quầy thu ngân để biết được giá trị trung bình của mỗi món hàng và giá trị hàng mua trung bình của từng khách hàng. Chúng tôi đếm số lượng hàng bán được trong vòng 30 phút.

Sau đó, tại nhà hàng nhỏ gần đó, chúng tôi ngồi ước tính doanh thu mỗi giờ, mỗi ngày, mỗi tuần, mỗi năm của cửa hàng bán hạt trang sức trên. Chúng tôi đoán rằng cửa hàng đó có mức doanh thu trên 500.000 đô la, đạt tỷ lệ lợi nhuận biên trước chi phí khoảng 50%, có nghĩa là cứ 100 đô la doanh thu thì mất 50 đô la chi phí. (Khái niệm tài chính này sẽ được giới thiệu đầy đủ trong Chương 13).

Doanh nghiệp này hấp dẫn ở một vài khía cạnh sau: số lượng khách hàng thường xuyên, hàng hoá có thể dự trữ dài ngày, vị trí đẹp, tiềm năng phát triển thêm ở các địa điểm

khác, và mô hình đơn giản. Maria cũng cảm thấy công việc kinh doanh này sẽ kích lệ tài năng nghệ thuật của cô, và cô thích việc cửa hàng sẽ thu hút được cộng đồng những người có óc nghệ thuật đến mua hàng. Điều thú vị nhất là, cô ấy nói: “Nếu em sở hữu cửa hàng đó, em sẽ tạo ra một cộng đồng những người đam mê các loại hạt trang sức. Họ sẽ tham quan cửa hàng và chia sẻ sở thích trong một không gian thân thiện có café, trà và đồ ăn nhẹ. Em sẽ đặt tên cửa hàng là Nhà hàng của những người yêu thích hạt trang sức (The Beading Café), và sẽ có các khách mời phát biểu, các buổi trình diễn nghệ thuật, một cửa hàng ký gửi. Đó sẽ là cửa hàng hạt trang sức thành công nhất trong khu vực”. Dòng sáng tạo đang tuôn trào trong Maria. Cô ấy đang tìm cách để tăng thêm những giá trị độc đáo cho khách hàng của mình.

Không tới cho hai giờ đi bộ!

Đây là một ví dụ đơn giản, cụ thể hoá quá trình tìm kiếm và sàng lọc ý tưởng trong kinh doanh. Hãy tưởng tượng bạn có một chiếc phễu. Maria đổ vào miệng phễu trên 50 ý tưởng kinh doanh, sau đó tự đánh giá để loại bớt những ý tưởng không hấp dẫn, khiên cưỡng, không phù hợp với cô ấy. Chỉ có một ý tưởng được chọn. Chương này bàn về việc đổ đầy phễu với những ý tưởng kinh doanh và sau đó tìm một ý tưởng phù hợp giữa bản thân bạn với mục tiêu cá nhân, kỹ năng, khả năng chấp nhận rủi ro và niềm đam mê của bạn. Chương tới sẽ dành để giải thích làm thế nào chúng ta lựa chọn được ý tưởng thực sự có tiềm năng biến thành tiền.

CÁC Ý TƯỞNG CÓ Ở KHẮP MỌI NƠI

Thật may mắn, đây là lúc thích hợp dành cho các doanh nhân sáng tạo và thích thử thách bản thân. Thế giới đang thay đổi nhanh chóng và mang đến cho chúng ta một kho ý tưởng quý giá. Nếu thế giới không thay đổi, chúng ta sẽ sống mãi trong một môi trường trì trệ với những thị trường hầu như đã tăng trưởng hết mức, cạnh tranh khốc liệt, và lợi nhuận thấp. Tinh thần doanh nhân trong chúng ta nói: “Hãy tạo ra những thay đổi!” Thách thức đối với bạn là phải nhận thức và không ngừng tìm kiếm những ý tưởng mới mẻ, sáng tạo và khác biệt trong môi trường năng động ấy. Hãy xem xét Hình 5.1 và tưởng tượng những gì sẽ xảy ra với bạn khi thế giới của chúng ta trải qua những biến động lớn lao.

Hình 5.1. Những biến động toàn cầu cần chú ý trong kinh doanh



Ý tưởng kinh doanh có thể đến từ bất cứ đâu và bất cứ khi nào. Tôi có cách tạo ý tưởng riêng: Năng động (Proactive), Mạnh mẽ (Energetic) và Có chủ đích (Purposeful). Khi thời tiết đẹp, tôi đạp xe lòng vòng quanh nơi ở, ngắm nhìn cảnh vật và tìm cơ hội phát triển mảng kinh doanh bất động sản. Ít nhất thì tôi cũng có được cảm giác thư giãn, nếu may mắn hơn, tôi sẽ tìm được một ý tưởng có thể biến thành cơ hội kinh doanh tốt. Ví dụ, gần đây, tôi khám phá ra hai bất động sản rất đáng khai thác. Tôi cũng có ba nhân viên chuyên tìm kiếm các hợp đồng bất động sản cho mình. Tôi tìm kiếm các doanh nghiệp được rao bán trên trang www.brokerservicesnetwork.com. Tôi thường xuyên tham gia các cuộc họp về đầu tư cổ phiếu để tìm hiểu về các công ty nhà nước quy mô nhỏ nhưng có nhiều tiềm năng và không bị nhòe ngó. Khái niệm phễu ý tưởng luôn nằm trong tiềm thức của tôi. Tôi biết để có được một vài ý tưởng tốt thì phải có từ 50 đến 100 ý tưởng đầu vào để chọn lựa.

Hãy xem xét Hình 5.2. Hình này cung cấp cho bạn danh sách những nơi bạn có thể tìm kiếm ý tưởng. Bạn có những lãnh địa riêng để tìm kiếm ý tưởng. Và đây là 10 địa điểm ưa thích của tôi:

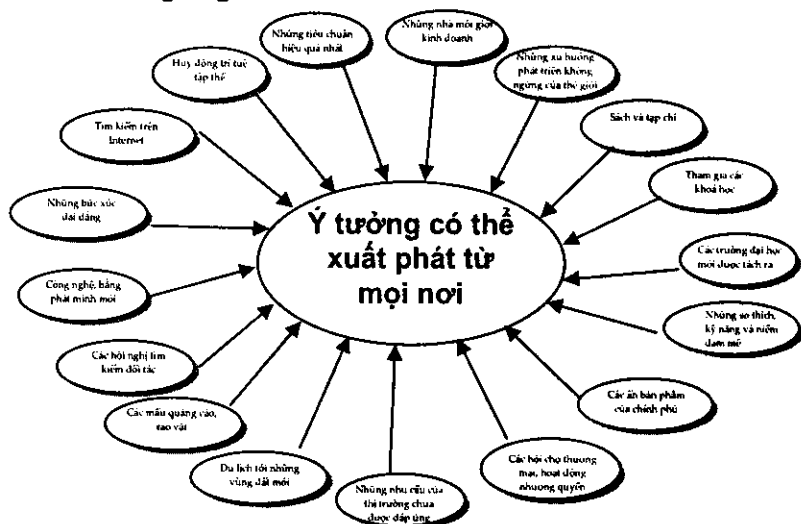
1. Bất cứ nơi nào khiến tôi say mê
2. Bất cứ triển lãm thương mại nào trong ngành công nghiệp mà tôi quan tâm
3. Cơ hội kinh doanh và cơ hội bất động sản trên *Banker and Tradesman*, *Investor's Business Daily* và *Wall Street Journal*.

4. Các buổi giới thiệu nhượng quyền
5. Nhận biết và áp dụng những tiêu chuẩn hiệu quả nhất của các công ty khác
6. Các tạp chí và catalog như *Inc.*, *Entrepreneur*, *MIT Technology Review*, *Popular Electronics*, *Edmund Scientific* và các ấn phẩm tương tự
7. Những xu hướng phát triển không ngừng của thế giới. Ví dụ, khan hiếm năng lượng, thương mại hoá châu Á, dân số, sự gia tăng các khoản nợ quốc gia của Mỹ, sự ấm dần lên của trái đất, sự lên ngôi của các thiết bị kỹ thuật số, không dây, di động cá nhân
8. Tư duy nhóm với các bạn bè cùng kinh doanh
9. Phát hiện nhu cầu của thế giới khi trải qua các thay đổi lớn lao này
10. Du lịch vòng quanh thế giới và quan sát

Đôi khi các ý tưởng đến với bạn khá tình cờ, bạn chỉ việc nhận biết và áp dụng thử. Hãy xem xét ví dụ này: Edith Beristain rất háo hức kiếm thêm tiền cho gia đình. Hai vợ chồng cô có ba đứa con và họ rất cần có thêm thu nhập. Cháu trai của cô, Jesus, tìm được một nguồn hàng đồ lót phụ nữ chất lượng cao, kiểu dáng thời trang do một cơ sở sản xuất tại Mexico cung cấp trực tiếp. Công ty đó có catalog đầy đủ các loại sản phẩm và giá kèm theo. Edith bắt đầu đem catalog này và một vài sản phẩm cho hàng xóm và bạn bè xem. Cô bán được một ít hàng. Cô đưa catalog này cho chồng để tiếp thị cho các cô thư ký tại cơ quan. Hàng bán được nhiều hơn.

Con gái cô lại đem các catalog này cho bạn bè ở trường xem. Lại bán được thêm hàng. Cô và gia đình rất phấn khởi, thậm chí họ còn định mở một cửa hàng bán đồ lót, túi xách, mỹ phẩm, và các phụ kiện. Họ đặt ra một chương trình tiếp thị đa cấp, một cửa hàng trên mạng, và nhiều hơn thế.

Hình 5.2. Ý tưởng ở khắp mọi nơi. Hãy sản lũng chúng gặt gao!



Đừng tự giới hạn trong các ý tưởng của bạn. Một vài cá nhân và công ty thành công nhờ nhận ra tầm quan trọng của các ý tưởng của người khác và không ngại ngần mượn dùng. Hãy xem xét những tiêu chuẩn hiệu quả nhất - một trong những tư tưởng kinh doanh hiệu quả nhất từng được phát triển. Jack Welch, cựu CEO của General Electric, đã thách đố và khuyến khích các nhân viên của ông tìm ra và áp dụng các phương pháp kinh doanh tốt nhất đang được sử dụng trong

ngành, không cần biết họ tìm thấy ý tưởng đó ở đâu trên thế giới. Welch nhận ra rằng bạn không cần phải tự tìm ý tưởng. Bạn có thể hấp thụ những ý tưởng, công nghệ, những quy trình, những chiến lược, mô hình kinh doanh, những ý niệm về sản phẩm, thái độ, văn hoá kinh doanh hiệu quả nhất trên thế giới. Trên thực tế, 6,3 tỷ người trên hành tinh của chúng ta và hàng triệu công ty đang xây dựng những tiêu chuẩn cho bạn. Tất cả những gì bạn phải làm là tìm ra và áp dụng các thành quả của họ.

Nhân đây, tôi xin đưa ra một ví dụ về Andy Wilson. Ông thấy đã đến lúc cần có những quyết định thay đổi cuộc đời và sự nghiệp của mình. Ông rong ruổi trên chiếc xe buýt đi khắp đất nước để tìm cho mình những ý tưởng kinh doanh. Tại Memphis, Andy tìm thấy một phương tiện quân sự trông lạ mắt được cải tiến thành chiếc xe buýt chuyên phục vụ các chuyến tham quan ngắm cảnh. Phương tiện này thực ra là một chiếc xe lội nước thuộc Thế chiến thứ hai, được gọi là Con vịt (Duck). Một doanh nhân nhạy bén ở Memphis đã triển khai kinh doanh du lịch nhờ vào những phương tiện này. Andy rất ấn tượng và bắt đầu khám phá khả năng áp dụng ý tưởng này ở Boston. Ngày nay, các chuyến du lịch của Boston Duck thành công rực rỡ về thương mại. Điều thú vị trong trường hợp này là ý tưởng ban đầu không phải của Andy. Ông thấy ý tưởng được áp dụng thành công ở một nơi nào đó và mang nó áp dụng ở một nơi khác.

Tất nhiên, tôi không định khuyên bạn ăn cắp hay vi phạm quyền sở hữu trí tuệ của cá nhân hay công ty nào đó. Nếu thông tin đó được công bố rộng rãi, nếu bạn có được nó một cách đường đường chính chính, nếu nó không được pháp

luật bảo vệ, thì bạn hoàn toàn có quyền sử dụng những thành quả tốt nhất. Đó là quan hệ hai chiều, bất cứ ai cũng có thể tìm thấy và áp dụng những chiêu thức hay nhất của bạn. Do đó, điều cần thiết là phải nhanh nhạy. Thời gian sẽ không chờ bạn đâu, nhất là trong thế giới cạnh tranh ngày càng khốc liệt như hiện nay.

ĐÁNH GIÁ MỨC ĐỘ PHÙ HỢP GIỮA BẠN VÀ Ý TƯỞNG CỦA BẠN

Bây giờ bạn đã nắm được quá trình tìm kiếm ý tưởng, bước tiếp theo là xem xét sự phù hợp. Liệu ý tưởng này có phù hợp với các kỹ năng, niềm đam mê, khả năng chấp nhận rủi ro, và các mục tiêu cá nhân của bạn không? Hãy tự nhìn lại mình. Có một biểu đồ để kiểm tra mức độ sẵn sàng của bạn khi nghĩ về công việc kinh doanh của mình. Bạn hãy xem xét các câu hỏi dưới đây, sau đó điền vào Bảng 5.1:

- Loại hình kinh doanh nào sẽ phù hợp với bạn? Khi bạn tưởng tượng mình là CEO của chính công ty mình, hàng ngày bạn sẽ làm gì, nghĩ gì và cảm thấy như thế nào?
- Niềm đam mê, sở thích, mối quan tâm, và các hoạt động trong thời gian rỗi của bạn là gì? Nếu bạn không có niềm yêu thích vô hạn với công việc kinh doanh, doanh nghiệp của bạn sẽ không thể thành công.
- Ý tưởng của bạn phù hợp với khả năng chấp nhận rủi ro của bạn như thế nào? Nếu ý tưởng của bạn đòi hỏi một khoản vốn lớn, thì việc đó có quá rủi ro với bạn không? (Tham khảo Chương 3)

- Công việc kinh doanh nào bạn thích nhất và ghét nhất: tiếp thị, bán hàng, tạo ra các sản phẩm "hand-made", sản xuất, điều hành, phát triển sản phẩm, tài chính, giấy tờ sổ sách, bán hàng quốc tế, xây dựng đội ngũ cộng tác, chăm sóc quan hệ khách hàng, phát triển kinh doanh và xây dựng chiến lược, quản lý và lãnh đạo, những việc khác? Tất nhiên bạn không muốn cơ hội đưa bạn đến một nghề nghiệp bạn ghét cay ghét đắng.
- Những kỹ năng nào, nguồn lực và kinh nghiệm nào bạn có hoặc có khả năng thu thập có thể biến thành tiền?
- Bạn thích kinh doanh sản phẩm hay dịch vụ? Bạn có thể bán những sản phẩm hữu hình như đồ thể thao, quần áo, sách vở, trang sức, đồ gỗ, đồ điện tử, hoặc cung cấp các dịch vụ như đào tạo tin học, tổ chức các buổi gặp gỡ tìm kiếm đối tác, tư vấn, tổ chức những cuộc tiếp xúc thường xuyên giữa ban giám đốc các công ty.
- Bạn nghĩ thế nào về kinh doanh qua mạng, nếu kinh doanh theo hình thức này thì bạn chọn hàng hoá hay dịch vụ? Hình thức kinh doanh này rất hấp dẫn vì thị trường của bạn là cả thế giới.
- Bạn có kiến thức về kinh doanh công nghệ không, hay bạn sẽ phát triển theo hướng phi công nghệ?
- Bạn có tiếp xúc trực tiếp với người tiêu dùng cuối cùng không, hay bạn là nhà cung cấp sản phẩm và dịch vụ cho các doanh nghiệp khác?
- Bạn có ý định làm công việc kinh doanh mang tính xã hội cao, tức là vừa cho bạn cơ hội làm điều tốt cho xã hội, vừa mang lại cho bạn thu nhập tốt?

- Đây sẽ là công việc toàn thời gian hay bán thời gian của bạn? Bạn có thể khởi động từ từ, vào các buổi tối và các ngày cuối tuần, và hãy để doanh nghiệp tự tìm đường đi cho mình.
- Bạn nhận thấy đây là một công việc kinh doanh quy mô nhỏ hay công việc kinh doanh đầy tiềm năng?
- Bạn thích hợp tác với người khác hay muốn kinh doanh một mình?
- Phân khúc thị trường nào bạn có thể thâm nhập ngay?
- Quan trọng nhất, liệu bạn nên quan tâm đến khách hàng nhiều hơn bản thân mình? Bằng cách nào, bạn có thể gia tăng giá trị độc đáo cho khách hàng, thoả mãn nhu cầu của họ và khác biệt hoá sản phẩm/dịch vụ của bạn so với đối thủ cạnh tranh?
- Liệu có còn câu hỏi sáng tạo nào khác có thể giúp bạn tìm được sự phù hợp giữa bạn và ý tưởng của mình? Đây là một chủ đề lý tưởng để thực hành kỹ năng tư duy nhóm cùng những người khác.

Bảng 5.1. Bảng đánh giá sự phù hợp giữa bạn và ý tưởng của bạn

Ý tưởng nào phù hợp với bạn?	Mức độ phù hợp
Hãy tưởng tượng bạn là CEO của chính công ty mình. Hàng ngày bạn sẽ làm gì, nghĩ gì và cảm thấy gì?	
Ý tưởng của bạn có phù hợp với niềm đam mê, mỗi	

quan tâm, sở thích và các hoạt động trong thời gian rỗi của bạn không?	
Ý tưởng của bạn phù hợp với khả năng chấp nhận rủi ro của bạn như thế nào?	
Công việc kinh doanh nào bạn thích nhất và ghét nhất?	
Những kỹ năng nào, nguồn lực và kinh nghiệm nào bạn có hoặc có khả năng thu thập có thể biến thành tiền?	
Bạn thích kinh doanh sản phẩm hay dịch vụ?	
Bạn nghĩ gì về khả năng tiếp cận thị trường thế giới thông qua Internet?	
Bạn có các kỹ năng để kinh doanh công nghệ không?	
Bạn thích bán hàng trực tiếp cho người tiêu dùng hay bán hàng cho các doanh nghiệp khác?	
Bạn có quan tâm đến công việc kinh doanh được xã hội đánh giá cao hay kinh doanh phi lợi nhuận?	
Bạn muốn kinh doanh toàn thời gian hay bán thời gian?	
Bạn nhận thấy đây là một công việc kinh doanh quy mô nhỏ hay công việc kinh doanh đầy tiềm năng?	
Bạn thích hợp tác với người khác hay muốn kinh doanh một mình?	
Phân khúc thị trường nào bạn có thể thâm nhập ngay?	
Điều quan trọng nhất, bạn sẽ gia tăng giá trị và đáp ứng các nhu cầu của khách hàng như thế nào?	
Bạn nhận thấy có những vấn đề nào khác về sự phù hợp giữa bạn và ý tưởng của bạn?	

BA DOANH NHÂN TÌM KIẾM SỰ PHÙ HỢP

Stephen

Stephen rất háo hức với công việc kinh doanh gần nhà. Anh rất phấn khởi khi phát hiện ra trong khu mình sống không có cửa hàng kinh doanh cá cảnh nào, và anh bắt đầu theo đuổi ý tưởng đó. Anh vay tiền từ gia đình và bạn bè, dùng tiền tiết kiệm cá nhân, thè tín dụng và cuối cùng xoay sở được một khoản tiền là 18.000 đô la Mỹ. Anh tìm được một địa điểm, ký hợp đồng thuê địa điểm, mua các bể cá, kho chứa, trang thiết bị và các loại cá lạ mắt, sau đó khai trương cửa hàng. Stephen cảm thấy thực sự vui sướng. Một năm sau đó, cửa hàng của anh buộc phải đóng cửa vì ít khách hàng. Thậm chí anh còn không đạt được doanh thu hoà vốn. (Chương 13). Khi anh cảm thấy mệt mỏi quá sức cũng là lúc số tiền thua lỗ lên đến gần 18.000 đô la Mỹ.

Có điều gì không ổn chăng? Là người mới khởi nghiệp, Stephen không biết gì về ngành kinh doanh cá cảnh. Anh thậm chí chưa từng sở hữu một bể cá. Đó không phải là sở thích hay niềm đam mê của anh. Cá cảnh rất khó chăm sóc, rất nhiều cá chết do anh không có kiến thức về vấn đề này. Anh thậm chí còn không biết liệu người dân địa phương có nhu cầu về cá cảnh hay không nữa. Trong bất cứ hoàn cảnh nào, các khách hàng cũng đều cảm thấy không hài lòng nếu họ không có được một câu trả lời thoả mãn. Bạn sẽ làm gì khác nếu bạn là Stephen?

Adam

Adam rất thích các công việc chân tay. Khi còn là một cậu bé, anh đã mày mò với các mô hình máy bay, dựng một xưởng nhỏ dưới tầng hầm và sửa chữa đồ đạc. Anh đặc biệt thích giúp đỡ bố sửa sang nhà cửa. Khi lớn lên, anh làm các việc xây dựng lật vật cho hàng xóm. Khi tốt nghiệp, anh giúp việc cho một thợ mộc trong một nhà máy địa phương. Sau khi có hai năm kinh nghiệm, Adam được giao làm thợ cả cho vài công trình.

Sau một thời gian rất ngắn, Adam tin rằng anh có thể tự mình thực hiện các hợp đồng và tự mình kinh doanh. Nhưng anh không muốn bị rủi ro sau khi bỏ việc. Do đó, anh bắt đầu nhận các hợp đồng nhỏ vào cuối tuần: sàn tàu cho một người bạn, một ngôi nhà gỗ cho trẻ con nhà hàng xóm, một buồng dự phòng dưới hầm cho các nhà sư theo đạo Phật. Sáu tháng sau, Adam bận rộn với công việc cuối tuần đến nỗi anh quyết định sẽ đi theo hướng này. Anh tự điều hành doanh nghiệp của mình. Anh đã hành động đúng? Anh theo đuổi niềm đam mê của mình là xây dựng và làm việc chân tay. Anh rèn luyện các kỹ năng và có được kinh nghiệm thực tế nhờ các công trình vào cuối tuần. Anh giảm thiểu rủi ro do vẫn giữ công việc hàng ngày của mình.

Deborah

Deborah thích tự mình kinh doanh, nhưng lại chưa có một ý tưởng tốt. Trong khi nghiên cứu trên Internet và tại thư viện, khái niệm nhượng quyền đã thu hút sự chú ý của cô. Cô bắt đầu đọc sách và các tạp chí về nhượng quyền, và càng đọc cô càng quan tâm hơn. Deborah đến Hội chợ Cơ hội kinh doanh và Nhượng quyền toàn quốc ở Atlanta và rất phấn

khích với những cơ hội kinh doanh. Cô đặc biệt quan tâm đến kinh doanh dịch vụ chăm sóc cao cấp do bản tính nhân hậu của mình. Deborah có rất nhiều kinh nghiệm sau thời gian chăm sóc cha mẹ già của mình. Vì thế, cô có thể bắt đầu công việc kinh doanh tại nhà nhanh chóng.

Công ty nhượng quyền có một thương hiệu và các định hướng kinh doanh được chứng minh là thành công. Công ty sẽ đào tạo và hướng dẫn cô điều hành công việc kinh doanh. Đó là phương thức hoạt động chìa khoá trao tay. Cô cũng thế trả được chi phí nhượng quyền. Và 5% doanh thu có vẻ hợp lý. Sau khi đã xin tư vấn của Hiệp hội kinh doanh nhỏ (www.sba.org) và nói chuyện với những người mua nhượng quyền thành đạt khác từ công ty này, cô đã mua quyền kinh doanh. Không có ý tưởng kinh doanh, nhưng cô đã thành công! Ngày nay, công việc kinh doanh của Deborah đang mang lại nhiều lợi nhuận và phát triển rất tốt. Cô rất thích thú khi được quản lý thời gian và làm chủ của chính mình.

Một bài học rút ra từ trường hợp của Stephen, Adam, và Deborah, đó là quá trình tìm kiếm ý tưởng phải Năng động, Mạnh mẽ, và Có chủ đích (PEP). Nhờ vào PEP, có rất nhiều việc phi thường đã xảy ra trong đời tôi. Thành công đến với người biết làm, chứ không phải người chỉ biết nghĩ và biết nói suông. Tôi thường quan sát tự nhiên để hiểu được các sinh vật tồn tại và phát triển như thế nào. Càng quan sát, tôi lại càng ngạc nhiên về những điều kỳ diệu của cuộc sống. Đó là về loài nhện Trap Door. Sinh vật bí ẩn này lười biếng hết sức. Nó làm tổ ngay dưới mặt đất và tự bọc mình trong một màng mỏng. Các chân của nó đặt ở ngay cửa bẫy. Khi đánh hơi được con mồi bên ngoài, nó mở cửa và vỗ ngay lấy nạn nhân xấu số. Có hai lý do bạn không nên bắt chước loài nhện này:

1. Những điều tốt đẹp hiếm khi đến với những doanh nhân chỉ biết ngồi chờ.
2. Nếu mục tiêu lớn trong đời bạn là khởi sự và phát triển một doanh nghiệp của mình, điều đó sẽ không tự nhiên xảy ra trừ phi bạn phải cực kỳ năng động.

TÓM TẮT

Chương này nói về việc chủ động tìm kiếm các ý tưởng kinh doanh, sau đó sàng lọc để tìm ra ý tưởng phù hợp với đặc điểm cá nhân của bạn. Sự phù hợp này được đánh giá dựa trên các kỹ năng, niềm đam mê, khả năng chấp nhận rủi ro, và các mục tiêu của bạn. Liệu ý tưởng của bạn có phù hợp với bạn không? Nó có đưa bạn đến các mục tiêu cá nhân và kinh doanh của bạn không? Điều quan trọng nhất là, làm thế nào để gia tăng giá trị cho khách hàng và tạo ra sự khác biệt giữa sản phẩm của bạn với sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh?

Hành động

- ✓ Kiểm tra mức độ phù hợp trong Bảng 5.1. Tự tìm hiểu bản thân bạn
- ✓ Lập một danh sách các địa chỉ yêu thích mà bạn có thể tìm kiếm ý tưởng
- ✓ Tự cam kết phải đổ vào phiếu 10 ý tưởng trong một tuần
- ✓ Hãy thực hiện ngay bây giờ!



NHẬN BIẾT CƠ HỘI: BỘ SƯU TẬP SIGNATURE CỦA TRUMP



Donald Trump và Tập đoàn Trump là những bậc thầy về nhận biết cơ hội. Tôi xin đưa ra ví dụ. Đó là Bộ sưu tập Signature của Trump, bao gồm complet, cà vạt, áo sơ mi, kẹp tay áo, kính, đồ thể thao và các loại đồng hồ. Những doanh nghiệp này đã hình thành như thế nào? Ý tưởng bắt nguồn cả từ bên trong lẫn bên ngoài. Bên trong, nhóm chiến lược kinh doanh đã xây dựng phương hướng và các động lực kinh doanh mới có thể thương mại hoá được. Bên ngoài, các công ty kinh doanh khác đề xuất ý tưởng sử dụng thương hiệu Trump cho sản phẩm và dịch vụ của họ. Khi một sản phẩm nào đó được nhìn nhận là phù hợp với chiến lược chung của tổ chức thì các nhóm cấp phép của Trump sẽ bắt tay vào thực hiện thương lượng. Do có kinh nghiệm lâu năm, họ hiểu biết sâu rộng về quá trình xây dựng và marketing cho thương hiệu Donald Trump. Họ có thể đàm phán những hợp đồng cấp phép phức tạp nhằm mang đến những thương vụ làm ăn tốt nhất thông qua:

- Tìm kiếm những sản phẩm siêu hạng phù hợp với thương hiệu Trump
- Cộng hưởng giữa chiến lược của Trump và những sản phẩm, dịch vụ cụ thể
- Tạo dựng mối quan hệ với các đối tác kinh doanh tốt nhất
- Xây dựng những kênh phân phối mạnh nhất
- Duy trì hoạt động tài chính ổn định. *Đây chỉ là một vài điểm quan trọng nhất trong quá trình đàm phán*

6

HÃY CHỌN MỘT (VÀ CHỈ MỘT) CƠ HỘI

Trong chương trước, bạn biết rằng có sự khác nhau giữa một ý tưởng bất kỳ và một ý tưởng phù hợp với các mục tiêu cá nhân, các kỹ năng, khả năng chấp nhận rủi ro và niềm đam mê của bạn. Nhiệm vụ của bạn bây giờ là xem xét kỹ lưỡng ý tưởng đó để quyết định xem đó có phải là một cơ hội kinh doanh thật sự không. Thuật ngữ Cơ hội có nghĩa khá rõ ràng trong kinh doanh. Cơ hội phải có những đặc trưng cơ bản để có thể biến thành một cỗ máy kiếm tiền hoạt động tốt và bền bỉ dưới bàn tay của những doanh nhân thực sự trong những điều kiện phù hợp. Hãy xem xét trường hợp nghiên cứu thực tế sau, sau đó tự hỏi bạn xem hai doanh nhân, Mark và Larry, có đang sở hữu một cơ hội kinh doanh thật sự hay không.

NGHIÊN CỨU TRƯỜNG HỢP: CÔNG TY PLASTECHNOLOGY

NGÀY 31 THÁNG BA, NĂM 2002

Thậm chí một người ít để ý nhất cũng có thể thấy được sự căng thẳng và mệt mỏi hằn sâu trên khuôn mặt Mark và Larry. Họ đang ngồi trong quán café Vittorio và dường như đang suy nghĩ rất mông lung. Họ rất, rất muốn làm kinh doanh, nhưng không biết bắt đầu thế nào và bắt đầu từ đâu. Larry hỏi : "Vậy chúng ta nên làm gì?" "Liệu chúng ta có nên thử vận may và mua đồ tại cuộc bán đấu giá ngày mai không? Bỏ việc và bắt đầu kinh doanh?" "Nhưng làm thế nào để chúng ta nuôi sống gia đình?" Mark hỏi : "Có lẽ chúng ta nên chấm dứt suy nghĩ về việc khởi sự doanh nghiệp và từ bỏ ước mơ kinh doanh của mình. Chúng ta có thể đề xuất với Printronics về việc thành lập một xưởng đúc khuôn chính xác ngay bên trong công ty, nhưng liệu chúng ta sẽ được gì? Mình ước là mình có thể làm gì đó. Rủi ro này có vẻ quá sức của mình. Mình thậm chí không tài nào ngủ được".

Ý TƯỞNG

Mark Greene và Larry Quinn làm việc cho phòng phát triển Vật liệu nhựa thuộc Tập đoàn quốc tế Printronics từ năm 1999. Đây là khoảng thời gian căng thẳng vì Printronics công bố thông tin về công nghệ in màu đột phá của họ tại cuộc họp cổ đông khi thời điểm vẫn chưa chín muồi. Sản phẩm vẫn chưa sẵn sàng để tung ra thị trường. Nhiều trở ngại lớn đã không cho phép Printronics triển khai hệ thống máy in và hộp mực mới. Tiến sỹ Edward Lane, CEO kiêm người phát minh ra công

nghe mới, đang vất vả chèo lái công ty nhằm giải quyết các vấn đề đồng thời đưa sản phẩm ra thị trường. Mark và Larry chịu trách nhiệm giải quyết các vấn đề về kiểm soát chất lượng của tất cả các phụ kiện in như: bánh răng chính xác, ống kính, gương, máy quay, vỏ bọc, đầu in, và nhiều bộ phận khác. Họ đi khắp đất nước, làm việc với các nhà sản xuất nhựa để xây dựng quy trình sản xuất cụ thể, chọn lựa nguyên vật liệu, thiết kế khuôn, thử nghiệm các bộ phận, và cải tiến quy trình kiểm soát chất lượng.

Sau ba năm du khảo, Mark và Larry đã bắn khoăn tại sao lại có nhiều vấn đề trong sản xuất đến thế. Mark bắn khoăn: "Nếu chúng ta không thể tìm ra cơ sở đúc khuôn có đủ năng lực cho Printronics, thì có lẽ đã đến lúc ngành công nghiệp in cần phải có một nhà sản xuất những bộ phận nhựa đúc khuôn nhỏ nhưng tinh xảo nhằm đáp ứng nhu cầu ứng dụng ngày càng trở nên khắt khe hơn. Mình chắc chắn rằng có rất nhiều khách hàng cũng có nhu cầu giống Printronics". Họ rất tự tin vào kiến thức của mình và cho rằng đây là một ý tưởng kinh doanh tốt. Khả năng thành lập một doanh nghiệp riêng và cung cấp sản phẩm cho thị trường dồi dào này dường như là vô tận. Thậm chí họ đã nghĩ ra một cái tên cho công ty của mình: Công ty Plastechonology.

MARK GREENE

Mark, 34 tuổi, tốt nghiệp Đại học Florida, là cử nhân Sinh học. Anh có hai năm kinh nghiệm làm việc tại Công ty Nhựa Dupont với vai trò nhà hoá học phát triển các nguyên vật liệu sinh tổng hợp. Hiện nay, anh đang quản lý Phòng phát triển Nguyên liệu nhựa của Tập đoàn quốc tế Printronics. Mark có vợ và hai con - Adam, năm tuổi và Debbie, hai tuổi. Họ sống

trong ngôi nhà nhỏ với số tiền trả góp khá lớn. Gần đây, cha của Mark lâm bệnh nặng và mẹ anh muốn anh cùng chia sẻ với bà. Đối với anh, cuộc sống gia đình rất quan trọng.

LARRY QUINN

Larry, 31 tuổi, tốt nghiệp Viện Bách Khoa Lowell, là Kỹ sư Công nghệ nhựa. Anh là kỹ sư phát triển của Phòng phát triển Nguyên liệu nhựa của Printronics. Trong sự nghiệp của mình, Larry đã chứng minh mình là một kỹ sư sáng tạo sản phẩm và phát triển các quy trình. Gia đình anh sống trong một ngôi nhà trả góp ở ngoại ô cùng vợ anh - Katrina, và hai đứa trẻ, Ingrid, ba tuổi, Amber, một tuổi cùng chú chó Winston. Mark và Larry vừa là bạn thân vừa là đồng nghiệp ăn ý của nhau.

ĐÚC KHUÔN

Đúc khuôn là một quá trình sản xuất các loại sản phẩm nhựa với số lượng rất lớn từ các nguyên vật liệu khác nhau. Về cách thức hoạt động, nhựa viên được đưa vào đầu phễu của máy đúc và chảy dọc đường dẫn trong điều kiện nhiệt độ và áp suất cao. Nhựa đã nóng chảy sẽ được bắn vào các khuôn đơn hoặc đa hình có hình dạng của thành phẩm. Nhựa nóng chảy được để nguội trong khuôn cho đến khi định hình, và sau đó cho ra khuôn. Mỗi chiếc máy có công suất hàng triệu sản phẩm một năm.

Ứng dụng của đồ khuôn nhựa là vô hạn. Gần như tất cả mọi thành phần của nền kinh tế đều dùng đến các sản phẩm nhựa đúc khuôn như: ngành y tế, ô tô, thể thao, ngành giải trí, ngành điện tử, các thiết bị công nghiệp tùy biến, đồ chơi và các sản phẩm tiêu dùng khác. Do nhựa cần dùng ở mọi nơi nên

ngành công nghiệp nhựa rất phát triển. Trên thực tế, có sự cạnh tranh khốc liệt giữa các công ty nhựa đúc. Hạ giá thành sản phẩm là biện pháp chủ yếu để các công ty giành lợi thế cạnh tranh trước các đối thủ của mình. Khách hàng dùng các loại khuôn, sau đó có thể bỏ chúng đi và tìm nhà cung cấp mới bất cứ lúc nào họ muốn.

Tại Mỹ, có hàng ngàn nhà sản xuất khuôn và đa số đang cố gắng giành giật để kiếm lời. Quy mô và hình thức của các công ty này rất đa dạng, từ các công ty bán những sản phẩm đơn giản cho đến những nhà sản xuất cung cấp các sản phẩm tinh vi, đòi hỏi độ chính xác cao. Ngách thị trường mà Mark và Larry nhắm tới là các sản phẩm bằng nhựa đúc đòi hỏi độ chính xác cao, dung sai thấp và sử dụng những nguyên liệu đặc biệt trong sản xuất. Có thể nói thị trường này mang tính khu vực, có hàm lượng công nghệ và mức độ cạnh tranh cao. Trong nền kinh tế toàn cầu hiện nay, việc thuê các quốc gia châu Á, Mexico, và Đông Âu gia công các sản phẩm ngày càng trở nên dễ dàng hơn.

CUỘC BÁN ĐẤU GIÁ

Người ta có thể mua những thiết bị đổ khuôn đã qua sử dụng thông qua các công ty bán buôn, các doanh nghiệp tư nhân đang muốn thanh lý tài sản, hoặc tại các cuộc bán đấu giá. Mặc dù giá cả tại các cuộc đấu giá thường rẻ hơn, nhưng chất lượng thì không được bảo đảm. Bạn chấp nhận tài sản như nó vốn thế. Thiết bị đúc mà Mark và Larry nhìn thấy tại buổi giới thiệu đấu giá là thiết bị rời, có kích thước lớn hơn và công nghệ cũ hơn họ mong đợi, nhưng giá cả của những máy móc này có thể chấp nhận được. Họ dự tính mua lô hàng với giá khoảng 6.500 đô la. Nếu họ mua một sản phẩm mới cùng

chúng loại thì chi phí sẽ là 200.000 đô la. Nếu huy động tất cả tài sản cá nhân và của cả gia đình, họ có thể có được 15.000 đô la, nhưng nếu không mua máy cũ tại cuộc đấu giá, thì họ cũng chẳng biết phải xoay xở như thế nào để mua được thiết bị đắt tiền hơn.

NGÀY 31 THÁNG BA, NĂM 2002

“Được rồi, Larry. Đã đến lúc phải quyết định rồi. Ngày mai, Ngày Cá tháng Tư, sẽ là ngày đấu giá. Chúng ta sẽ làm gì nhỉ?” Sự phấn khích và những viễn cảnh tương lai không chắc chắn khiến Mark thấy hơi nghẹn trong cổ họng.

Câu hỏi: Mark và Larry có cơ hội kinh doanh không, và nếu có, họ nên làm thế nào để tận dụng nó?

Tình huống này đưa ra một vài câu hỏi khác nữa:

- Mark và Larry phải đối mặt với những rủi ro gì?
- Họ có thực sự là những doanh nhân không? Họ có đủ sức để thực hiện công việc kinh doanh này không?
- Họ có nên đề xuất với Printronics về việc phát triển dự án này trong nội bộ không? Nếu vậy, đề xuất là gì? Vai trò và quyền lợi của họ khi đó ra sao?
- Liệu họ có nên mua các thiết bị đã qua sử dụng tại cuộc đấu giá không?
- Họ có thể huy động thêm vốn cho dự án này bằng cách nào?

- Bạn có đầu tư cho dự án của họ không nếu họ đề nghị bạn tham gia?
- Họ phải làm gì tiếp theo?

Đây là một câu chuyện có thực. Tôi biết Mark và Larry rất rõ và đã cố vấn cho họ khi họ phải đưa ra những quyết định khó khăn. Họ là điển hình của những doanh nhân đam mê, cầu tiến, và nhiều tiềm năng nhưng bị vô mộng. Có thể tình huống này không hoàn toàn phù hợp với bạn, nhưng lẽ nào bạn không phải đối mặt với những vấn đề tương tự? Những trở ngại, rủi ro, nghĩa vụ tài chính, sự tự ti, giới hạn về nguồn lực, trách nhiệm với gia đình, sự thiếu quyết đoán, thiếu hiểu biết về sự khác nhau giữa ý tưởng và cơ hội?

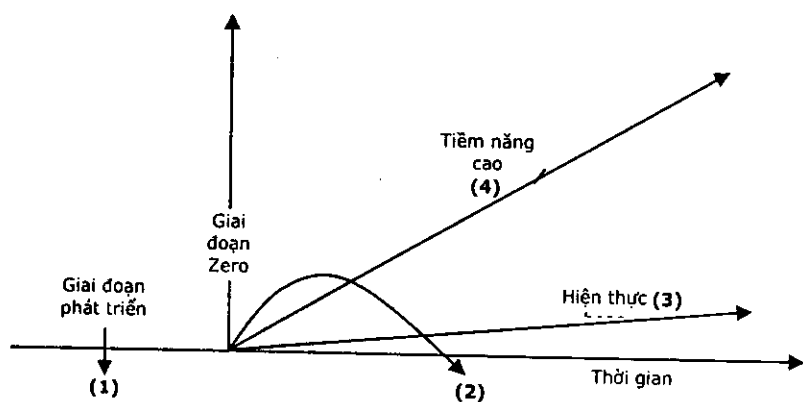
Gợi ý: Bạn hãy dừng lại ở đây, đánh dấu chương này, và xem xét các câu hỏi tình huống và đưa ra các câu trả lời của bạn. Cơ cấu lại các câu hỏi này cho phù hợp với trường hợp của bạn. Bạn sẽ làm gì nếu rơi vào hoàn cảnh tương tự? Đánh giá xem đây có thực sự là cơ hội cho Mark và Larry không? Nếu không, họ phải sắp xếp lại ý tưởng ban đầu của mình, hoặc trở lại chương trước để xem lại về phân hình thành ý tưởng.

Trong trường hợp này, có bốn kết cục có thể xảy ra với họ hoặc với bạn trong những tình huống tương tự. (Hình 6.1)

1. Tình huống (1): Họ có thể quyết định không mua thiết bị và bỏ qua ý tưởng về Plastechonology. Quyết định này có thể để lui về sau, nhưng hãy giả sử rằng bây giờ, với tình huống 1, Plastechonology không thể thành lập được, và không qua được giai đoạn phát triển.

2. Tình huống (2): Mark và Larry mua thiết bị đó và xây dựng một nhà máy đúc khuôn nhựa. Nhà máy này có doanh thu không cao lắm và buộc phải đóng cửa.
3. Tình huống (3): Plastechology biến thành thực tế và chuyển sang cấp độ kinh doanh, cũng như thoả mãn được các ông chủ. Doanh thu tăng lên từ 500.000 đến 1 triệu đô la. Tuyệt vời làm sao!
4. Tình huống (4): Plastechology đã có chỗ đứng trên thị trường khuôn đúc. Lợi nhuận tăng vọt lên 10 triệu đô la trong vòng từ năm đến 10 năm và trở thành một công ty rất tiềm năng.

Hình 6.1. Bốn tình huống có thể xảy ra



Theo quan điểm của bạn, tình huống nào sẽ xảy ra?

Giống như một bộ phim nhiều tập, câu chuyện về Plastotechnology sẽ xuyên suốt cuốn sách này. Đừng vội vàng đọc tiếp cho đến khi bạn trả lời được tất cả các câu hỏi trong tình huống nghiên cứu này.

SỰ KHÁC NHAU GIỮA MỘT Ý TƯỞNG VÀ MỘT CƠ HỘI

Có một câu trả lời ngắn và một câu trả lời dài cho câu hỏi này. Câu trả lời ngắn là: Bất cứ ý tưởng nào có thể chuyển thành một cỗ máy kiếm tiền hoạt động tốt và bền bỉ đều là một cơ hội. Đây có vẻ là một câu trả lời lòng vòng. Nhưng tất cả những phân tích dù hợp lý nhất cũng không thể thuyết phục bằng một kết quả thành công. Thành công sẽ cho bạn biết tất cả. Hãy để tôi chia sẻ với bạn hai trong số hàng ngàn câu chuyện thường nhật chứng minh cho quan điểm này.

Ed Marram thành lập công ty tư vấn một thành viên năm 1979. Anh không có nghề nghiệp và chỉ có một ít tiền, nhưng anh từng làm công việc nhà thầu của chính phủ. Ed kể lại câu chuyện của mình: "Hoàn cảnh đã buộc tôi phải hành động. Tôi sẽ đến Washington để tìm hiểu về các dự án do các cơ quan chính phủ khác nhau đang tài trợ. Sau đó, tôi viết đề xuất cho những dự án mà tôi nghĩ mình có thể nhận được". Nếu anh trúng thầu, anh sẽ mua sắm các trang thiết bị cho phòng thí nghiệm và thực hiện các thử nghiệm. Trong vòng hơn 25 năm, công ty của anh, Geo - Centers, Inc lớn mạnh nhanh chóng nhờ sự cẩn mẫn, quyết định chính xác và sự kiên trì của anh. Công ty của anh một vài lần lọt vào danh sách những công ty phát triển nhanh nhất của Mỹ do tạp chí Inc. bình chọn. Vào thời điểm Ed bán Geo - Centers năm 2005,

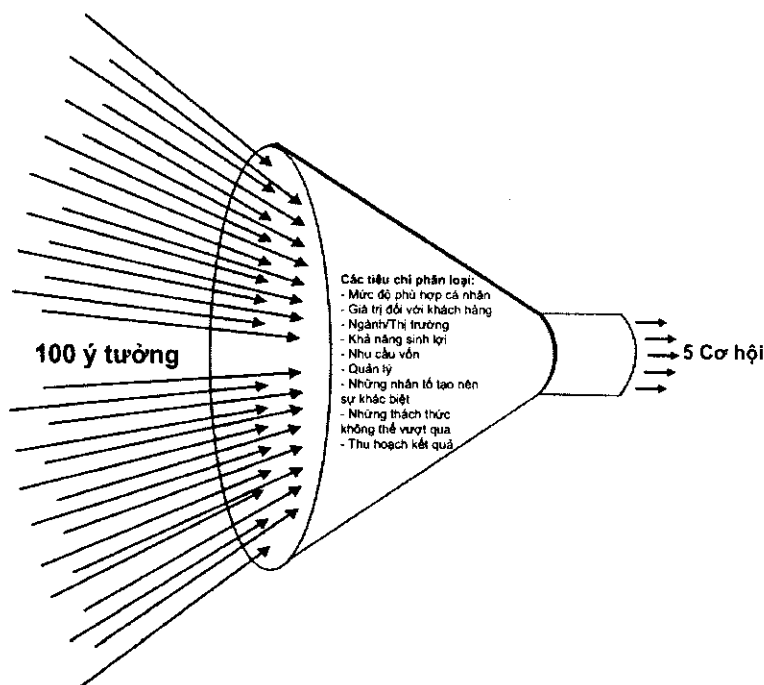
công ty có khoảng 1.200 nhân viên, bốn chi nhánh và 17 địa điểm giao dịch.

Mellanie Stephens thất nghiệp, nhưng cô có hai kỹ năng dùng được. Cô có thể khâu vá và bán hàng. Từ những ngày đầu tiên, cô bắt đầu khâu những chiếc túi cho các thủy thủ, sau đó là quần cotton, tiếp theo là hàng loạt các loại quần áo với kiểu dáng thời trang và tiện lợi. Vào năm thứ bảy, cô thành lập Công ty Creek Canvas, với trên 40 công ty nhượng quyền và doanh thu 10 triệu đô la, trở thành một trong những nhà cung cấp mạnh nhất trên thị trường quần áo Canada.

Còn rất nhiều, rất nhiều câu chuyện thành công có thể kể ra đây - về LL Bean, Esprit, Nantucket, Nectars, Burt's Bees - những công ty khởi đầu rất nhỏ, rất bình thường, và có vẻ như không thể có được thành công lớn.

Những đặc điểm gì cho thấy những tình huống này là cơ hội kinh doanh thực sự? Tất nhiên, đó không phải là những trường hợp khởi đầu bất thường. Có điểm nào chung giữa sự tăng trưởng ấn tượng của Ed và việc biến kỹ năng khâu vá và bán hàng thành tiền của Mellanie không? Điều đó là chắc chắn! Điểm chung giữa họ là nhu cầu, là mong muốn, niềm đam mê, cộng với khả năng làm việc chăm chỉ và sáng tạo, chấp nhận những rủi ro hợp lý, phát triển, thích nghi, khả năng ra quyết định đúng đắn, và sự kiên cường của những người sáng lập. Những kỹ năng cá nhân này sẽ là chủ đề cho những phần tiếp theo của cuốn sách. Bất kỳ ai không chấp nhận lùi bước sẽ có được thành công. Vì vậy, nếu thành công được định nghĩa là việc kinh doanh để tạo ra tiền, thì phần lớn (nhưng không phải tất cả) các ý tưởng đều là cơ hội tiềm năng nếu được đặt trong tay một người tài, vì những doanh

nhân sáng lập sẽ phải thường xuyên sàng lọc, thai nghén, tái định vị, thay đổi và sửa chữa để hoàn thiện ý tưởng đó. Họ sẽ không bao giờ từ bỏ ước mơ có được doanh nghiệp của mình, kể cả khi những nỗ lực ban đầu không thành công. Cuối cùng, họ vẫn sẽ thành công nhờ sự quyết tâm và những khả năng của mình.



Và bây giờ là câu trả lời dài. Cơ hội kinh doanh có những đặc điểm gì? Làm thế nào bạn có thể nhận biết liệu ý tưởng của bạn chỉ là một ý tưởng thô ráp hay thực sự là một cơ hội để thành lập một doanh nghiệp thành công? Bạn không thể

biết chính xác, nhưng tất nhiên bạn có thể tăng cơ hội thành công của mình. Hãy xem Phễu lọc cơ hội với vai trò là một công cụ sàng lọc ý tưởng. Hãy chú ý đặc biệt đến chín câu hỏi phân loại.

Trong chương trước, bạn đã biết cách để xem xét sự phù hợp giữa ý tưởng và các tiêu chuẩn cá nhân như mục tiêu, kỹ năng, khả năng chấp nhận rủi ro, và niềm đam mê. Đó là một bài kiểm tra khá dễ. Cơ hội của bạn giờ phải vượt qua tám chương ngại vật nữa, giống như một chú cá hồi phải bơi ngược lên một khúc sông dốc và chày xiết để tới được khu vực đẻ trứng. Các tiêu chí sàng lọc cơ hội trong bảng 6.1 là vài nét cơ bản về những nhân tố đa chiều đặc trưng cho những cơ hội kinh doanh. Khi xem xét danh sách này, hãy đánh dấu ✓ hoặc ✓✓ cho những tiêu chí phù hợp với ý tưởng của bạn, đánh dấu X hoặc XX cho những ý tưởng không phù hợp và đánh dấu hỏi (?) cho những cái bạn còn nghi ngờ. Mục tiêu của bạn sau khi hoàn thành bài tập này là đưa ra quyết định có huy động các nguồn lực để theo đuổi cơ hội của mình hay không.

Bảng 6.1 Các tiêu chí sàng lọc cơ hội

Danh mục	Câu hỏi đánh giá	Đánh giá/Nhận xét		
		X	?	✓
Sự phù hợp cá nhân	Ý tưởng của bạn có phù hợp với các kỹ năng, niềm đam mê, khả năng chấp nhận rủi ro, và các mục tiêu cá nhân của bạn không? (Xem lại Chương 5)			

Các vấn đề về sản phẩm và khách hàng	Sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn có giải quyết được nhu cầu/vấn đề nan giải của khách hàng không? Sản phẩm của bạn có cái tiến không, có sáng tạo và khác biệt không? Sản phẩm của bạn có gia tăng nhiều giá trị độc đáo cho khách hàng với chi phí hợp lý không?	
Động lực từ thị trường	Thị trường có rộng lớn và tăng trưởng không? Ngành bạn tham gia có thuận lợi về các nhân tố: đối thủ cạnh tranh, người mua, nhà cung cấp, và khả năng thâm nhập trong tương lai không? Lý do bạn giành được thị phần là do thị trường chưa được khai thác, các đối thủ còn non yếu, và bạn có thể tiếp cận khách hàng?	
Khả năng sinh lời và gia tăng quy mô	Mong muốn, nhu cầu của khách hàng có cấp thiết và có thể khai thác để tạo ra lợi nhuận được không? Bạn có khả năng tăng doanh thu, lợi nhuận liên tục không? Mức độ nhạy cảm của thị trường với chính sách giá của sản phẩm? Bạn có thể đạt được doanh thu hoà vốn và dòng tiền dương nhanh chóng không?	

	Doanh nghiệp của bạn có khả năng mở rộng qui mô mà vẫn kiểm soát rủi ro được không?	
Các vấn đề về vốn	Bạn có cần một lượng vốn lớn để thành lập và phát triển doanh nghiệp không? Doanh nghiệp của bạn có khả năng tạo ra lợi nhuận hấp dẫn cho bạn và các nhà đầu tư của doanh nghiệp không?	
Đội ngũ quản lý	Bạn và các cộng sự của mình có kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm về ngành, cũng như các phẩm chất tiêu biểu của các nhà kinh doanh không?	
Lợi thế cạnh tranh và các nhân tố tạo nên sự khác biệt	Doanh nghiệp của bạn có nhiều ưu thế cạnh tranh không: quan hệ khách hàng tốt, công nghệ đột phá, thương hiệu mạnh, hoặc luôn đúng hẹn? Bạn sẽ là nhà sản xuất có chi phí thấp nhất hay có sản phẩm khác biệt nhất hoặc có cả hai đặc điểm đó? Bạn có rào cản thâm nhập nào không, chẳng hạn như bằng sáng chế, hoặc các hình thức khác? Công ty của bạn đã có cách tiếp cận nguồn lực tài chính chưa? Công ty bạn đã có các kênh phân phối chưa?	

	Cơ hội của bạn dựa trên những xu hướng mới như sự mở rộng thị trường toàn cầu, khan hiếm năng lượng, những biến động về công nghệ, phương pháp kinh doanh mới, khó khăn các đối thủ cạnh tranh khi áp dụng công nghệ thông tin, tiếp cận các kênh gia công sản phẩm, hay các xu hướng khác?	
Những thách thức không thể vượt qua	Có những thách thức nào không thể vượt qua trong công việc kinh doanh của bạn không? Chẳng hạn như cạnh tranh quá khốc liệt, chi phí gia nhập thị trường, quy mô thị trường nhỏ, thiếu cầu, không có khả năng đưa ra thị trường những hàng hoá và dịch vụ với mức giá chấp nhận được, các vấn đề khác?	
Thu hoạch kết quả	Liệu doanh nghiệp của bạn có giá trị lớn khi bạn sẵn sàng bán nó, sáp nhập với một công ty khác hay cổ phần hoá?	

Sau khi hoàn thành bảng đánh giá, bạn sẽ hiểu tại sao nhiều doanh nhân lại bế tắc trong giai đoạn nhận biết cơ hội. Khắp nơi là các dấu ?? và XX. Một bức tranh chưa được hoàn thiện. May thay, nếu bạn đã đến được đây có nghĩa là bạn đã loại bỏ được những ý tưởng chắc chắn thất bại. Những ý tưởng thất bại luôn có những dấu hiệu nhận biết giúp bạn bỏ

qua chúng. Bạn cũng có thể có thêm kinh nghiệm thông qua sàng lọc cơ hội. Với những ý tưởng hấp dẫn nhưng chưa chắc chắn, bạn hãy lập một danh sách những vấn đề cần nghiên cứu trước khi ra quyết định.

Sẽ thế nào nếu bạn vẫn gặp khó khăn khi tìm kiếm các nguồn lực tài chính để thực hiện cơ hội của mình, ngay cả khi bạn đã nghiên cứu rất nhiều? Có lẽ chính bạn cũng không biết rõ phải làm gì bây giờ. Hãy quay trở lại câu hỏi ban đầu: Làm thế nào để nhận biết đây chỉ là một suy nghĩ đơn thuần hay là cơ hội kinh doanh để xây dựng doanh nghiệp của bạn? Câu trả lời nằm trong định nghĩa của cá nhân bạn về “kinh doanh thành công” và có thể tóm lược ngắn gọn trong bốn câu hỏi: Quy mô thế nào là phù hợp?, Tốc độ thế nào là vừa?, Rủi ro bao nhiêu là phù hợp?, Tương lai thế nào? Hãy tiếp tục đọc và trả lời bốn câu hỏi trên, sau đó ráp chúng lại để lọc ra một ý tưởng phù hợp.

Quy mô thế nào là phù hợp?

Những doanh nghiệp thành công có quy mô khác nhau, nhưng điều quan trọng duy nhất là bạn cảm thấy bao nhiêu là phù hợp với mình. Doanh thu hàng năm 100K đô la, 500K đô la, 1 M đô la, 10 M đô la hay 50 M đô la? (Hãy khoanh tròn lựa chọn của bạn: K= ngàn, M= triệu).

Tốc độ thế nào là vừa?

Một công ty rất nổi tiếng thua lỗ trong vòng 14 năm, vì lầm đường ngay từ khi bắt đầu kinh doanh. Năm nhà đầu tư đã

chung vốn và mua một mỏ khoáng với hy vọng sẽ sản xuất ra răng các bánh mài. Thật không may cho họ, chất lượng của mỏ khoáng này quá kém. Họ vẫn cố gắng duy trì công việc kinh doanh đó trong nhiều năm, và cuối cùng phải chuyển hướng sang nghiền đá và dính bột này vào giấy. Thành phẩm cuối cùng là giấy ráp tiêu thụ rất chậm. Sản phẩm tiếp theo của họ là băng dính dùng cho ngành công nghiệp ô tô đang phát triển. Từ khi thành lập đến khi có lợi nhuận là 14 năm, 3M (Công ty Sản xuất và Khai thác mỏ Minnesota) bắt đầu tăng trưởng, tuy chậm nhưng khá chắc chắn. Ngày nay, sau hơn 104 năm, công ty có doanh thu vượt ngưỡng 22 tỷ đô la, với 45 nhà máy trên phạm vi toàn cầu, và sở hữu hơn 100 công nghệ thương mại. Liệu 14 năm có phải là thời gian quá dài? Bạn muốn công ty đạt được quy mô như bạn đã chọn trong bao lâu?

Rủi ro bao nhiêu là phù hợp?

Tôi và đối tác của tôi là những người muốn hạn chế tối đa rủi ro. Trong hai năm đầu sau khi thành lập doanh nghiệp nhựa, chúng tôi phải làm đêm và tự làm lấy mọi việc và vẫn cố gắng duy trì công việc hiện tại. Chúng tôi tiếp tục làm đêm ngoài giờ thêm một năm nữa cho đến khi chúng tôi chắc chắn mình sẽ thành công. Toàn bộ rủi ro của chúng tôi giới hạn ở mức 15.000 đô la. Chúng tôi phải mất tới ba năm để dành toàn bộ thời gian cho công việc kinh doanh, nhưng bù lại, chúng tôi giảm thiểu được rủi ro thất bại cũng như số tiền có thể mất. Vậy bạn hãy xác định mức rủi ro mà bạn có thể chấp nhận được là bao nhiêu?

Tương lai thế nào?

Bạn dự định lập một doanh nghiệp nhỏ, để quản lý hay dự định xây dựng một doanh nghiệp đầy tiềm năng trong thời gian ngắn và bán nó sau khoảng năm đến 10 năm?

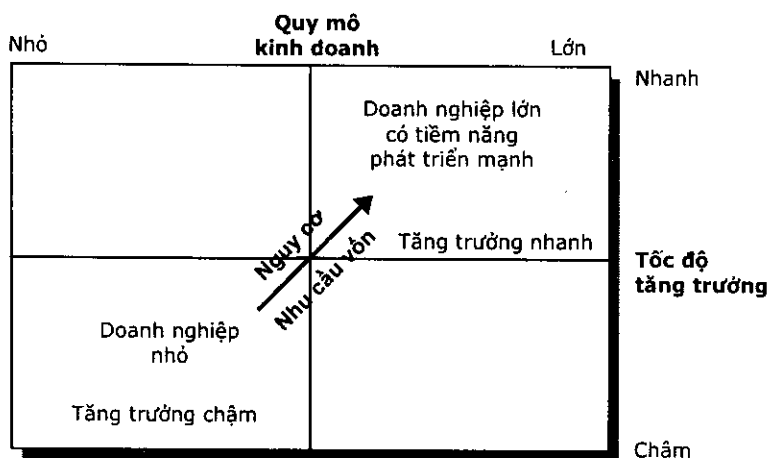
Vậy thì bốn câu hỏi trên liên quan thế nào đến việc nhận biết và sàng lọc cơ hội? Rất đơn giản. Nếu bạn cảm thấy mình có thể thành công trong việc lập một doanh nghiệp nhỏ (cho những người mới khởi nghiệp), hãy cam kết sẽ bắt đầu ngay từ bây giờ. Hãy bỏ ra một khoản tiền nhỏ để thử nghiệm cơ hội đã chọn. Đừng đại dợt đầu tư một khoản tiền lớn. Bạn sẽ nhanh chóng nhận ra đó có phải là một cơ hội thực sự hay không? Đây chẳng phải là cách dễ dàng nhất trong các phương pháp sàng lọc sao? Hãy để thành công là minh chứng. Nhưng đừng rời bỏ công việc hàng ngày của bạn. Rất nhiều doanh nhân bị mắc kẹt giống như một chú hươu run rẩy trước ánh đèn pha xe hơi. Họ phân tích quá kỹ lưỡng cơ hội của mình đến mức chẳng dám hành động nữa. Dù chưa biết chắc chắn, nhưng trực giác của bạn bảo bạn hãy tiến lên và khả năng thua lỗ là nhỏ, vậy thì bạn hãy tiến lên. Về mặt cá nhân, tôi giống Ed và Mellanie. Tôi dựa vào trực giác và niềm đam mê của mình. Tôi thích hành động hơn là chỉ ngồi suy ngẫm. Phương châm hành động của tôi là phải nhanh chóng đi một bước đúng đắn và tiết kiệm nhất, sau đó nhanh chóng quyết định xem có nên đi bước tiếp theo hay không. Và tôi sẽ có câu trả lời có hoặc không mà không phải mất nhiều tiền.

Ngược lại, nếu đối với bạn, thành công có nghĩa là phải xây dựng một công ty thật lớn, trong thời gian thật ngắn, thì yếu tố rủi ro rất quan trọng. Bạn cần phải suy nghĩ kỹ lưỡng và thấu đáo trong việc nhận định cơ hội. Hãy xem xét mỗi

quan hệ giữa quy mô, tốc độ tăng trưởng, rủi ro, và nhu cầu vốn trong Hình 6.3. Ma trận bốn hướng cho thấy rằng cả rủi ro và nhu cầu vốn đều tăng đáng kể khi bạn đẩy nhanh tốc độ phát triển doanh nghiệp. Đây là phương án mà các nhà đầu tư mạo hiểm lựa chọn. Họ muốn đầu tư vào những doanh nghiệp có tiềm năng lớn, có thể đạt tốc độ tăng trưởng cao, và có thể thu hoạch (bán, cổ phần hoá, sáp nhập) trong vòng từ năm đến 10 năm.

Có thể kể tên một số công ty thuộc loại này như: Compaq, Staples, và Home Depot. Với những quyết định nhạy bén, sự cần cù và một chút may mắn, một ngày nào đó doanh nghiệp của bạn cũng có thể được đưa vào danh sách những công ty thành công trên.

Hình 6.3. Quy mô doanh nghiệp, Tốc độ tăng trưởng, Rủi ro, Nhu cầu vốn.



TÓM TẮT

Có sự khác nhau rất lớn giữa một ý tưởng và một cơ hội. Chương này mô tả chín tiêu chuẩn để đánh giá sự khác biệt ấy. Những ý tưởng được sàng lọc qua Phễu Sàng lọc Cơ hội sẽ có nhiều khả năng trở thành một Cổ máy kiếm tiền. Và có thể có bốn kết cục cho trường hợp của bạn: Hai thành công và hai không thành công (Hình 6.1). Khi bạn thành thạo với phương thức này, cơ hội thành công của bạn sẽ tăng lên.

Hành động

- ✓ Nếu bạn có một ý tưởng và bạn thấy ổn sau khi kiểm tra bằng Bảng các tiêu chí đánh giá Cơ hội, thì hãy theo đuổi ý tưởng ấy. Hãy bỏ ra một số vốn nhỏ để thử nghiệm cơ hội này. Đừng dừng lại ở lý thuyết.
- ✓ Nếu bạn vẫn chưa có ý tưởng gì, hãy quay lại Chương 5 và liên tục bổ sung cho Phễu lọc các ý tưởng.

7

TỰ VẬN ĐỘNG

Trong chương này, bạn sẽ biết đến khái niệm “Tự vận động”, con đường thích hợp và ít rủi ro nhất để khởi sự và phát triển doanh nghiệp với nguồn tài chính giới hạn. Tự vận động là một trong những thuật ngữ có tính gợi hình nhất trong tiếng Anh. Hãy thử tưởng tượng bạn đang tự kéo mình khỏi mặt đất trong đôi bốt, dẫn đến việc bạn chuyển động hướng lên bất chấp lực hấp dẫn của trái đất. Có vẻ như đây là điều không thể? Tuy nhiên, đây lại là cách tốt nhất để thành lập và phát triển một doanh nghiệp. Tôi cũng như rất nhiều các doanh nhân đều đã tự mình vươn lên. Tự vận động là quá trình tiết kiệm tối đa nguồn lực tài chính của bạn, chủ yếu là bạn tự mình làm những việc cần thiết để khởi sự doanh nghiệp.

QUÁ TRÌNH TỰ VẬN ĐỘNG CỦA PLASTECHNOLOGY

Trong chương trước, Mark Greene và Larry Quinn đều phải xem xét lại do sự thiếu quyết đoán. Liệu Plastechnology có phải là một cơ hội? Nếu vậy, tiếp theo họ phải làm gì? Điều nào trong bốn kết cục đó thực sự xảy ra? Đây là những gì đã xảy ra. Bạn có thể đã đoán rằng tôi chính là Mark Greene và đối tác thực sự của tôi, Len Cohen là Larry Quinn. Plastechnology thực ra là Công ty đúc khuôn nhựa của chúng tôi. Len và tôi đang cố gắng quyết định xem có nên mua thiết bị trong cuộc đấu giá sắp tới hay không. Đây không phải là một quyết định dễ dàng vì máy móc đều khá cũ, bị tháo rời và quá cồng kềnh, lại không hợp mắt chúng tôi lắm. Nhưng chúng tôi tin vào bản thân mình, chúng tôi tin vào cơ hội và các thiết bị này lại có giá chấp nhận được. Chúng tôi có niềm tin rằng chúng tôi sẽ thích nghi được với thị trường. Tất cả những gì chúng tôi cần là phải khởi nghiệp. Do đó chúng tôi quyết định theo đuổi ước mơ của mình và mua thiết bị đó vào ngày hôm sau. Chúng tôi đổ vào đó hơn 15.000 đô la tiền tiết kiệm của mình. Quyết định tiếp theo đã quyết định cuộc sống chúng tôi hai năm sau đó. Chúng tôi quyết tâm xây dựng một xí nghiệp sản xuất với số vốn đầu tư ban đầu là 15.000 đô la, trong đó bao gồm 6.500 đô la chi phí mua thiết bị. Đây dường như là một mục tiêu không thể thực hiện được, nhưng chúng tôi đã tự mình xoay sở. Chúng tôi nỗ lực kiếm từng đồng đô la để dòng tiền không bị âm.

Có bốn lý do giải thích nỗ lực tự vận động của chúng tôi:

1. Đơn giản vì chúng tôi không có đủ nguồn lực tài chính để dùng dịch vụ hạng sang - chỉ việc thuê người khác làm những việc cần làm. Khi không có tiền, chúng tôi tự làm tất cả những gì có thể tự làm được.
2. Chúng tôi không muốn phải ngập sâu thêm trong các khoản vay nợ hoặc để dòng tiền của công ty bị âm trước khi chúng tôi biết rằng đó thực sự là một cơ hội. Chúng tôi đều phải thế chấp tài sản và có nguồn tài chính eo hẹp.
3. Sau này, thậm chí khi chúng tôi có đủ vốn, quá trình giám sát dòng tiền buộc chúng tôi phải sáng tạo, sử dụng chi phí hợp lý và tập trung vào những ưu tiên quan trọng nhất.
4. Vì chúng tôi không muốn phải bán cổ phần ra ngoài và cho các đối tác khác tham gia vào công ty, chúng tôi vẫn sở hữu 100% công ty cho tới khi chúng tôi bán công ty.

Mặc dù vậy, cách thức này có một số điểm yếu:

- Việc có quá ít nguồn lực tài chính sẽ khiến bạn đưa ra quyết định sai lầm. Chúng tôi thường phải làm những việc mà xét về dài hạn, nếu có các chuyên gia thì sẽ rẻ hơn, tốt hơn và nhanh hơn.
- Tự vận động thường giới hạn tốc độ tăng trưởng. Ví dụ, chúng tôi tự thiết kế biểu ngữ quảng cáo và trang trí quầy hàng tại hội chợ. Do thiếu tính chuyên nghiệp nên

tất nhiên đã gửi tới những khách hàng tiềm năng một ấn tượng tiêu cực về công ty.

- Tự vận động tạo cho những đối thủ trường vốn của chúng tôi một lợi thế. Các đối thủ với ngân sách rủng rinh có thể chi khá mạnh tay cho quảng cáo, phát triển sản phẩm, và mua sắm trang thiết bị. Đôi lúc chúng tôi không có quyền lựa chọn, chúng tôi đã tự mình làm những gì có thể.

Chúng tôi đặt xưởng tại phòng chung cất của Nhà máy bia đã ngừng hoạt động Tadcaster tại Worcester, Massachusetts. Chúng tôi không mất tiền thuê, nhưng phải bỏ ra tất cả chi phí để sửa sang địa điểm. Trước đây, căn phòng này được dùng làm nhà kho chứa đồ của ngành. Mái nhà bị dột và men bia cũ tạo nên một mùi rất khó chịu trong không khí. Có thể gọi đó là một mớ lộn xộn. Nhưng chúng tôi không phải trả tiền thuê địa điểm hàng tháng, nhờ đó tiết kiệm được một khoản tiền. Không nản lòng, chúng tôi lên kế hoạch xây dựng một nhà máy hiện đại. Chúng tôi lát sàn bê tông và cho lắp đặt máy móc theo thiết kế sàn nhà máy. Một nhà thầu đã cung cấp điện cho số máy móc đó. Trong vòng hai năm, chúng tôi làm việc tại nhà máy vào các buổi tối và các ngày nghỉ, và vẫn duy trì công việc hàng ngày của mình. Lý do chúng tôi vẫn giữ công việc hiện tại là vì chúng tôi có gia đình, có nhà cửa, lãi trả góp mua nhà phải trả, có lũ chó, và cuộc sống mà chúng tôi không sẵn sàng đánh đổi. Chúng tôi đã phải hy sinh rất nhiều điều trong giai đoạn khởi đầu, nhưng niềm vui và sự phấn khích trong chúng tôi lớn hơn rất nhiều so với những hy sinh riêng tư ấy.

Chúng tôi đều cố học hỏi và làm những gì có thể tự làm được. Không chỉ tự mình lắp ráp và dựng lại ba máy đúc khuôn, chúng tôi còn tự treo các bóng đèn với độ cao khoảng trên 4 mét, lắp đặt hệ thống gas, sơn tường, sửa chữa mái nhà, làm lại cửa, xây dựng nhà kho, và rất nhiều việc khác nữa. (Ảnh 7.1 đến Ảnh 7.6). Sau hai năm, chúng tôi đã đưa nhà máy vào hoạt động. Chúng tôi thuê một nhà quản lý, đồng thời là kỹ sư đúc khuôn điều hành công việc khi chúng tôi vắng mặt. Và khi công ty chính thức đi vào hoạt động, chúng tôi vẫn còn tới... 550 đô la trong tài khoản! Bạn có thể tưởng tượng được sự phấn khích của chúng tôi khi những chiếc máy đúc bắt đầu cho ra đời những sản phẩm nhựa đầu tiên?

Không bao lâu sau đó, một trong số chúng tôi đã dành toàn bộ thời gian cho công ty (lúc đó doanh thu của công ty vào khoảng 40.000 đô la và người cộng sự còn lại đã tham gia toàn thời gian khi doanh thu tăng lên 100.000 đô la). Và kết quả cuối cùng là gì? Chúng tôi quyết định mạo hiểm một số vốn, và chúng tôi đã tháo gỡ mọi việc dần dần, chúng tôi tự làm hầu hết những việc có thể để tiết kiệm từng đô la, và chúng tôi chấp nhận toàn bộ rủi ro về tài chính vào những giai đoạn mà chúng tôi tin chắc rằng cơ hội thành công là rất cao. Trong bất cứ giai đoạn nào, chúng tôi cũng đã có thể dừng lại và làm lại từ đầu. Nhưng không bao giờ những thất bại đó có thể nhấn chìm chúng tôi.

Liệu mô hình tự vận động này có đáng để bạn cân nhắc khi thành lập và phát triển doanh nghiệp không? Tất nhiên là

có những phương án khác nữa, nhưng phương án mà chúng tôi chọn có độ linh hoạt cao nhất và rủi ro tài chính thấp nhất. Những phương án khác đòi hỏi chúng tôi phải thế chấp để vay tiền ngân hàng, hoặc phải tìm thêm đối tác đầu tư vốn, trong khi cả hai phương án đó chúng tôi đều không muốn.

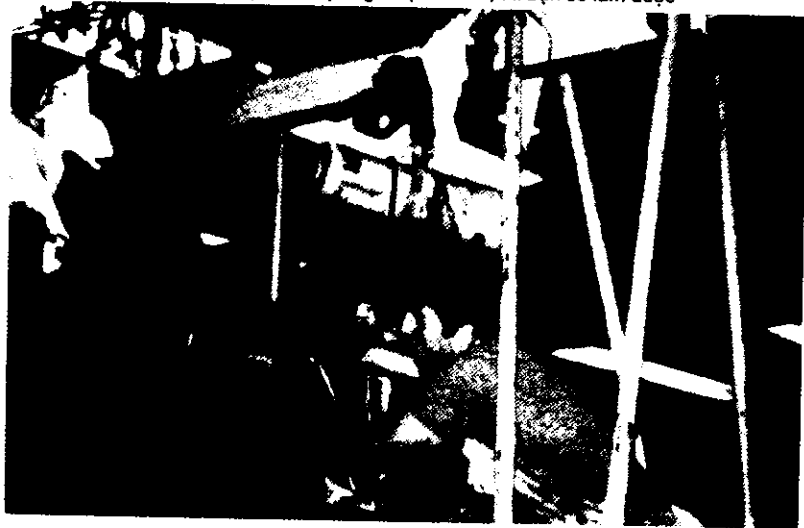
Các bức ảnh từ 7.1 đến 7.5 mô tả quá trình tự vận động của chúng tôi trong vòng hai năm. Từ những bước đi chập chững ban đầu, chúng tôi đã thành công (Ảnh 7.6)

Nếu bạn cho rằng tự thân vận động chỉ là trường hợp hy hữu, thì tôi sẽ chia sẻ thêm cho bạn hai câu chuyện thú vị khác.

Ảnh 7.1. Mike, người đánh dây sơn và đầu mố và Ngài cố vấn Morris Wolfson



Ảnh 7.2. Mike đang lắp lại máy. Nếu bạn nghĩ bạn có thể, thì bạn sẽ làm được



Ảnh 7.3. Len đang trang hoàng nhà máy



Ảnh 7.4. Nhà máy “hiện đại” của chúng tôi



Ảnh 7.5. Len và Mike: Hạnh phúc khi tự mình làm ông chủ



Ảnh 7.6. Bạn không thể nào biết trước những bước đi nhỏ này sẽ dẫn tới đâu



Câu chuyện của Nicholas Graham

Nicholas Graham có ý tưởng làm cà vạt từ những mảnh vải. Năm 1981, khi vừa tròn 24 tuổi, anh bắt đầu thu mua những lô vải vụn với màu sắc độc đáo và khâu chúng lại thành những chiếc cà vạt trên chiếc bàn bằng gỗ dán của nhà mình. Anh tự mình mò mẫm, từ chọn nguyên liệu, khâu thành sản phẩm, và mang đi bán. Tiền bán được anh lại dùng để mua thêm vải. Hai năm sau, theo gợi ý của một người mua hàng của Macy, Nicholas bắt đầu dùng những mảnh vải này để làm đồ lót. Trong năm đầu tiên kinh doanh mặt hàng này, anh kiếm được khoảng 600.000 đô la doanh thu. Đến năm 1991, anh đạt được doanh thu khoảng 22 triệu đô la. Ngày nay, công ty Joe Boxer đã phát triển một loạt các sản phẩm bao gồm quần áo, phụ kiện và tất cả các vật dụng cho gia

đình, đồng thời, công ty này cũng trở thành một chi nhánh của công ty nhà nước Iconix Brand Group (ICON). Quả là không tồi đối với một doanh nhân trẻ có xuất phát điểm là một nhạc sỹ.

Câu chuyện của Jack Doherty

Jack Doherty xây dựng một công ty nhỏ, mà theo lời anh, “nó còn nhỏ hơn cả những công ty nhỏ. Tôi yêu áo phông và thích những gì có thể làm được với áo phông. Chúng mở ra cơ hội giao tiếp cho bạn”. Năm 18 tuổi, với niềm đam mê của mình, anh tự lập nên doanh nghiệp in ấn áo phông tại căn hầm của mẹ mình. “Chiếc áo đầu tiên của tôi có dòng chữ NO FUN ALLOWED WESTFIELD STATE. Tôi đã bán được hàng trăm cái. Đó thực sự là một thành tựu. Tôi phát tặng áo cho một vài cô gái dễ nhìn và những ngôi sao bóng đá. Nhờ đó, công việc bán hàng trở nên dễ dàng hơn. Chiếc áo thứ hai của tôi là về tốt nghiệp “THE PARTY IS OVER NOW WHAT DO WE DO!” Năm 1996, sau vài năm thử nghiệm ý tưởng và tự làm trong thời gian rỗi, anh đã dành toàn bộ thời gian để làm công việc này. “Tôi mở một phòng trưng bày và một văn phòng tại một toà nhà ba tầng tại Dorchester, và trả cho nghệ sỹ của tôi 5 đô la một giờ, vì tôi không biết vẽ”. Công ty của anh ngày nay, College Hype, có tất cả sáu văn phòng, hai phòng trưng bày, nhiều nhãn hiệu và bản quyền được đăng ký, rất nhiều khách hàng trung thành, bao gồm cả Quĩ Red Sox Boston và tất cả các Hiệp hội từ thiện Curt Schilling. Cũng là một kết quả không tồi đối với một anh chàng yêu thích áo phông 18 tuổi.

Tự vận động không chỉ dành cho những doanh nhân thiếu vốn mà còn dành cho tất cả những ai muốn làm được nhiều việc nhất với chi phí ít nhất. Đây là bảng danh sách những gì họ làm:

- Làm việc không kể ngày đêm
- Cắt giảm những chi tiêu cá nhân để dành tiền cho công việc kinh doanh
- Vẫn giữ công việc hàng ngày đang làm
- Tự làm tất cả những việc cần thiết để thành lập doanh nghiệp - từ việc sản xuất, đóng gói, vận chuyển, nhận hàng, lau dọn, bán hàng, trả lời điện thoại, xây dựng kế hoạch tiếp thị, phát tờ rơi, mua hàng, sẵn tin về đối thủ, điều tra thị trường, chăm sóc khách hàng, giải đáp thắc mắc và đáp ứng nhu cầu của khách hàng bất kể ngày đêm, ngày thường hay ngày nghỉ
- Thuyết phục khách hàng thanh toán trước giao hàng
- Tư duy nhóm cùng với cộng sự, các nhà tư vấn và bạn bè để giải quyết các vấn đề, ra quyết định và đưa ra các ý tưởng nhằm tiết kiệm tiền
- Tận dụng cơ hội thực tập để tìm hiểu thực tế về ngành của bạn
- Huy động các nguồn lực nhân rồi
- Nghĩ lớn nhưng chi ít nhất có thể

- Trao đổi hầu hết mọi thứ
- Không chịu lùi bước chỉ vì chưa có tiền

Vậy làm thế nào để bạn có thể tự vận động tốt nhất? Hãy lên danh sách lao động, dịch vụ, trang thiết bị, và nguyên vật liệu mà bạn cần để đạt được những mốc ưu tiên bạn đặt ra. Sau đó cùng với các đồng nghiệp của mình suy nghĩ và đưa ra phương thức thực hiện với chi phí nhỏ nhất, thậm chí không mất chi phí nếu có thể. Mục tiêu của bạn là phải biến thời gian, óc tưởng tượng và nỗ lực thành số tiền bạn thiếu. Bạn cũng đừng lo lắng rằng tự làm lấy sẽ không đảm bảo chất lượng công việc, hay tiếp thị không hiệu quả, hay mất nhiều thời gian.

Hãy sử dụng Danh sách những việc cần làm dành cho những người tự vận động (Bảng 7.1) để đưa ra quyết định tiết kiệm tiền mặt khi khởi sự và phát triển doanh nghiệp của bạn. Hãy xem xét từng dòng để giảm tối đa dòng tiền ra.

Thông qua cuốn sách này, tôi muốn khuyến khích bạn hãy kiểm soát dòng tiền của mình, nhưng đừng tham bát bỏ mâm. Đừng ngại bỏ tiền vào những việc giúp mở rộng tầm nhìn và gia tăng cơ hội thành công của bạn.

Bảng 7.1. Danh sách những việc cần làm của người tự vận động

Mục đích dùng tiền	Tìm cách để thực hiện công việc mà không mất chi phí, hoặc rất ít chi phí, dựa trên sức lao động của chính bạn	Nhận xét và Ưu tiên
--------------------	--	---------------------

Thuê địa điểm		
Mua sắm trang thiết bị		
Trà lương nhân viên		
Tiếp thị/Quảng cáo		
Xây dựng kế hoạch bán hàng		
In ấn		
Phát triển sản phẩm		
Thuê mướn lao động		
Dịch vụ tư vấn		
Dịch vụ pháp lý		
Dịch vụ kế toán		
Sửa chữa		
Phát triển sản phẩm mẫu		
Hàng tồn kho		
Sơn		
Điện		
Nước		
Các khoản khác		

TÓM TẮT

Tự vận động là quá trình tiết kiệm tối đa nguồn lực tài chính của bạn, chủ yếu là tự mình làm những việc cần thiết để khởi sự và phát triển doanh nghiệp. Có những lý do để bạn theo hoặc không theo phương pháp này. Mặt tích cực: tránh được các khoản nợ và việc phải kêu gọi thêm nhà đầu tư tham gia vào công ty, quản lý được dòng tiền, và giảm thiểu rủi ro về vốn. Mặt tiêu cực: làm giảm tốc độ tăng trưởng, tốn thời gian, có thể ra quyết định sai. Nhưng đôi khi đây là cách duy nhất bạn có thể áp dụng.

Hành động

Nếu bạn đã có cơ hội, hãy nghiên cứu Bảng 7.1 và xây dựng kế hoạch hành động để biến ước mơ thành sự thật với số vốn ban đầu ít nhất và rủi ro nhỏ nhất.

Hãy tiến hành từng bước nhỏ một!

8

LÊN KẾ HOẠCH CHIẾN ĐẤU VỚI CÁC ĐỐI THỦ CẠNH TRANH

Bạn đã xác định được cơ hội kinh doanh. Bây giờ phải làm gì? Bước tiếp theo bạn phải tìm hiểu mọi thứ về đối thủ cạnh tranh và động lực ngành. Thuật ngữ động lực ngành nói tới sự tương tác thương mại giữa năm tác nhân cạnh tranh trên thị trường là: người mua, nhà cung cấp, môi đe dọa của các công ty cung cấp sản phẩm và dịch vụ thay thế, sự gia nhập của các đối thủ cạnh tranh mới, và sự ganh đua lẫn nhau giữa các đối thủ hiện tại. Đó thực sự là một cuộc đấu tranh sinh tồn. Chương này sẽ chuẩn bị những gì cần thiết cho bạn trước khi bước vào trận chiến và giúp bạn:

- Ứng dụng năm yếu tố (ngũ lực của Porter) trong ngành của bạn
- Xác định ngành tốt và xấu
- Tìm hiểu thông tin và phân tích các đối thủ của bạn
- Trở thành công ty mạnh nhất trong ngành của bạn

MÔ HÌNH NGŨ LỰC CỦA PORTER

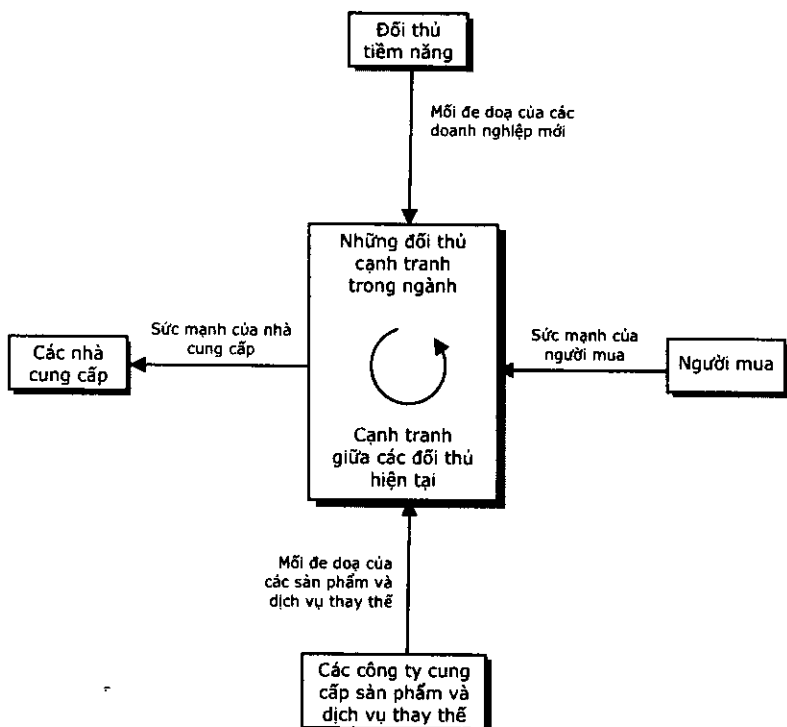
Bạn sẽ phải đối mặt với lực lượng ngành nào khi bạn xây dựng và phát triển doanh nghiệp? Ngay cả khi bạn đã xác định được cơ hội, thì có một số ngành cũng rất khó thâm nhập. Cơ hội của bạn chỉ có ý nghĩa khi bạn chiếm được thị phần và biến công ty của mình thành một Cỗ máy kiếm tiền hoạt động tốt. Theo Michael Porter, có năm tác nhân cạnh tranh ở tất cả các ngành. (Xem Hình 8.1)

Mô hình đơn giản này sẽ giúp bạn hiểu được cán cân về sức mạnh trong ngành mà bạn định thâm nhập. Sức cạnh tranh của bạn chỉ chiếm 1/5 trong tổng các nhân tố. Hãy tự hỏi mình: Nhân tố nào nắm giữ sức mạnh trong thị trường của bạn?

- Những người mua hàng chính là khách hàng tiêu dùng sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn
- Những nhà cung cấp nguyên vật liệu thô và những thành phần cần thiết khác cho những người tham gia vào ngành

- Những sản phẩm và dịch vụ thay thế chính là đối thủ cạnh tranh của bạn vì chúng đưa ra những phương án khác để thoả mãn nhu cầu của khách hàng
- Những đối thủ cạnh tranh sẽ gia nhập thị trường trong tương lai
- Cuộc chiến đấu giữa các đối thủ hiện tại nhằm tranh giành thị phần

Hình 8.1. Năm nhân tố cạnh tranh quyết định khả năng lợi nhuận trong ngành



Để làm rõ hơn mô hình này, tôi sẽ đưa ra ví dụ về công ty điều khiển tĩnh điện của chúng tôi. Chúng tôi tham gia vào thị trường vi mạch điện tử khi thị trường này còn đang bỏ ngỏ. Việc sử dụng máy tính cá nhân đang ngày càng phát triển, và các vi mạch điện tử thông minh được ứng dụng ngày càng nhiều trong các loại thiết bị. Thật may mắn cho chúng tôi, các con chip điện tử, các thiết bị, các mạch tích hợp, và các hệ thống rất dễ bị hư hỏng khi dùng tĩnh điện. Nhận biết được nhu cầu này, công ty chúng tôi đã nghiên cứu, sản xuất và tiếp thị một loạt các sản phẩm có khả năng đo và loại trừ tĩnh điện cho các thiết bị tạo vi điện. Trong vài năm, công ty của chúng tôi đã phát minh và được cấp bằng sáng chế cho một số sản phẩm kiểm soát tĩnh điện có một không hai mà sau này được coi là tiêu chuẩn của ngành.

Để giúp bạn hiểu rõ hơn cách áp dụng mô hình Ngũ lực của Porter, hãy thử phân tích những sự việc diễn ra trong một cuộc triển lãm thương mại, nơi có thể coi là mô hình thu nhỏ của cả một ngành công nghiệp. Các cuộc triển lãm thương mại về ngành điện tử và kiểm soát tĩnh điện được tổ chức nhiều lần trong năm tại các trung tâm hội thảo lớn trên khắp thế giới. Có từ 200 đến 500 nhà cung cấp và đối thủ cạnh tranh tụ họp tại đây để trưng bày và giới thiệu các sản phẩm và dịch vụ tới người xem. Những cuộc triển lãm này giống như những bể cá mập khổng lồ mà trong đó khách hàng, nhà cung cấp, những đối thủ tiềm năng muốn gia nhập thị trường, những đối thủ cạnh tranh, những nhà phân phối, và các đại diện bán hàng bơi cùng nhau.

Tôi vừa thích vừa không thích tham gia vào những sự kiện như vậy. Một mặt, đó là cơ hội để trưng bày những sản phẩm tốt nhất, mới nhất với khách hàng và các đại diện bán hàng, các nhà phân phối tiềm năng. Nhưng mặt khác, tất cả các đối thủ của chúng ta ngay lập tức sẽ nghiên cứu những thành quả mà chúng ta đưa ra và nhanh chóng sao chép chúng.

Sức mạnh của người mua

Trong ngành công nghiệp điều khiển tĩnh điện và phần lớn các ngành công nghiệp có liên quan, sức mạnh ngành nằm trong tay của những tổ chức mua hàng khó tính nhất và những nhà phân phối lớn nhất. Không chỉ sở hữu những nhà đàm phán giỏi nhất tại Bộ phận mua hàng, họ còn kiểm soát chất lượng hàng hoá rất chặt chẽ. Tại thời điểm đó, một số tổ chức mua hàng có thể lực có thể kể ra đây là AT&T, Northern Telecom, Analog Devices, Raytheon, và Tập đoàn Analogic. Chúng tôi có thể tiếp cận và làm ăn được với những tổ chức và nhà phân phối hàng hoá này là do chúng tôi sản xuất được những sản phẩm có giá trị và khác biệt với sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh. Mặc dù vậy, chúng tôi biết rằng những đối thủ đó sẽ nhanh chóng sao chép ý tưởng của chúng tôi. Bạn có thể tưởng tượng điều gì xảy ra với lợi nhuận cận biên của chúng tôi khi những tổ chức mua hàng có nhiều quyền lực hơn nhà sản xuất và các đối thủ cạnh tranh. Lợi nhuận của sản phẩm thông thường giảm nhưng lợi nhuận biên của những sản phẩm độc đáo thì vẫn rất hấp dẫn.

Sức mạnh của nhà cung cấp

Một số sản phẩm như tấm cách tĩnh điện, sợi tổng hợp, nguyên vật liệu làm sàn nhà, thảm, giày, và hộp thiết bị bộ đếm chỉ do một số ít các nhà sản xuất cung cấp. Những nhà cung cấp nắm quyền kiểm soát với những sản phẩm này do quá trình sản xuất đòi hỏi vốn lớn và số lượng các nhà cung cấp vi mạch rất hạn chế tại thời điểm đó. Những nhà cung cấp lớn có thể kiểm soát được đối tượng mua hàng cũng như mức giá bán. Họ có thể quyết định bán qua nhà phân phối nào hay chọn cách tự mình bán cho người tiêu dùng cuối cùng.

Mối đe dọa từ các doanh nghiệp mới

Chúng tôi đang ở trong một ngành có mức độ cạnh tranh rất gay gắt. Ngay cả khi chúng tôi được cấp bằng bảo hộ cho một số sản phẩm của mình thì cũng rất khó để loại bỏ các đối thủ. Sự thành công của chúng tôi phụ thuộc vào khả năng phát triển các sản phẩm mới và khả năng chiếm lĩnh thị phần nhanh chóng của từng sản phẩm. Thường thì các nhà cung cấp, các nhà phân phối, và thậm chí cả những nhân viên cũ của công ty cũng có thể trở thành đối thủ cạnh tranh bằng cách sao chép các sản phẩm của chúng tôi hoặc sản xuất các sản phẩm thay thế. Nói chung, các rào cản đối với các đối thủ mới gia nhập thị trường trong ngành điều khiển tĩnh điện không nhiều lắm, đặc biệt nếu các đối thủ này lại có sẵn kiến thức về bán hàng/tiếp thị trong ngành. Do biết được yêu cầu mua hàng của khách cũng như nguồn nguyên liệu đầu vào cho ngành điều khiển tĩnh điện nên những đối thủ có thể thâm nhập thị trường mà không cần lượng vốn lớn.

Các sản phẩm thay thế

Các sản phẩm thay thế thoả mãn nhu cầu của khách hàng bằng các giải pháp khác nhau. Tiềm thể tôi muốn đưa ra đây một ví dụ, chúng tôi được bảo hộ độc quyền một sản phẩm mạch dùng cho máy dệt. Rồi đột nhiên, chúng tôi phát hiện ra một trong những đối thủ của mình đã sao chép sản phẩm này. Rồi chúng tôi nhận ra họ đang sử dụng một công nghệ không được bảo vệ trong bằng độc quyền của công ty. Sản phẩm của họ là một sự thay thế cho sản phẩm của chúng tôi, và việc này đã tỏ ra rất hiệu quả. Đổi lại, chúng tôi đã tạo ra các sản phẩm mới, trong đó có một số có thể thay thế cho các sản phẩm của đối thủ cạnh tranh. Ví dụ, chúng tôi đã phát triển sản phẩm tấm sàn khử tĩnh điện để thay thế cho các miếng lọc khử tĩnh điện. Các sản phẩm của chúng tôi đã giải quyết được vấn đề kiểm soát tĩnh điện mà không đòi hỏi khách hàng phải thay thế vật liệu sàn mà họ đang dùng.

Sự khốc liệt của cạnh tranh

Chúng tôi buộc phải tham gia vào những trận chiến với các đối thủ. Hàng ngày, hàng tuần, hàng tháng, và hàng năm, các đối thủ đều tính toán làm thế nào để chiếm thị phần của chúng tôi; làm thế nào để dành được các đơn đặt hàng; làm thế nào để sao chép các sản phẩm và dịch vụ của chúng tôi; làm thế nào để dùng chính các ý tưởng tốt nhất của chúng tôi để chống lại chính chúng tôi (những tiêu chuẩn tốt nhất); làm thế nào để lôi kéo được những khách hàng và cả những nhân viên tốt nhất của chúng tôi. Trên thực tế, những công ty này

chịu trách nhiệm đối với các cổ đông của họ về việc tạo ra lợi thế cạnh tranh trước chúng tôi.

Hậu quả của sự cạnh tranh khốc liệt này đối với công ty bạn là gì? Chiến tranh giá cả, hành động chơi xấu giữa các đối thủ và lợi nhuận biên giảm dần. Như tôi đã đề cập, bằng bảo hộ không loại bỏ các đối thủ khỏi thị trường. Một trong những đối thủ hung hăng của chúng tôi đã sao chép sản phẩm được cấp bản quyền của chúng tôi, thậm chí họ còn sao chép luôn cả những lỗi kỹ thuật của sản phẩm. Chúng tôi đã cố gắng để giữ quyền kiểm soát sản phẩm, nhưng việc này không có tác dụng. Những đối thủ ngang ngược như vậy biết rằng đa số các công ty sẽ cố gắng để tránh những vụ kiện tụng tốn kém nếu có thể, thậm chí cả khi họ bị vi phạm bản quyền.

NHỮNG NGÀNH TỐT VÀ XẤU

Dựa trên cơ hội bạn đã xác định được, bạn sẽ biết mình đang gia nhập vào một ngành tốt hay xấu. Một vài ngành có ưu thế hơn những ngành còn lại. Sẽ tốt hơn nếu bạn hiểu được những nhân tố nào tạo nên một ngành công nghiệp tốt hoặc xấu, và bạn sẽ phải dùng những hiểu biết đó khi quyết định thành lập một công ty hoạt động trong lĩnh vực đó.

Để biết được tiềm năng của một ngành thì bạn phải hiểu được ngành đó đang trong giai đoạn phát triển nào. Tất cả các ngành công nghiệp đều có một vòng đời - khai sinh, lớn lên, tăng trưởng, chín muồi, và suy thoái, bạn có thể thấy trong Hình 8.2. Những ngành công nghiệp tốt là ngành đang ở

trong giai đoạn mới phát triển và giai đoạn phát triển đều của đường cong. Ngành công nghiệp không tốt là ngành đang nằm giữa thời điểm chín muồi và suy thoái.

Nếu bạn vẫn chưa gia nhập thị trường, và ngành của bạn vẫn đang trong giai đoạn phát triển chậm, bạn phải chiếm thị phần của các đối thủ cạnh tranh. Điều này khá khó khăn. Hãy thử tưởng tượng có một chiếc bánh. Tất cả các đối thủ hiện tại đang chia nhau chiếc bánh này và đã đủ phần cho tất cả. Bạn phải làm thế nào để giành lấy một phần trong đó. Đây là lúc phải dùng đến chiến lược và những lợi thế cạnh tranh của bạn. (Chương 12)

Với một ngành công nghiệp đang tăng trưởng thì bạn sẽ được hưởng lợi do sự mở rộng của chính thị trường. Nước lên làm thuyền dâng lên, nhưng những con thuyền mang lại nhiều giá trị nhất cho khách hàng sẽ đi nhanh nhất.

Đã từng thành lập nhiều doanh nghiệp vào những thời điểm khác nhau, cả tốt và xấu, tôi khẳng định tầm quan trọng và ý nghĩa của việc gia nhập thị trường vào thời điểm hợp lý rất có lợi. Xem xét lại công ty điều khiển tĩnh điện, chúng tôi phát hiện ra rằng mình đã may mắn tham gia thị trường vào giai đoạn phát triển nhanh nhất của ngành. Đồng thời, đó cũng là lúc người ta phát hiện ra rằng các con chip vi điện tử, các mạch tích hợp, và các hệ thống dễ dàng bị hỏng nếu để gần nơi có tĩnh điện. Cơ hội này rất rõ ràng: một thị trường vi điện tử lớn với tốc độ tăng trưởng nhanh, cộng thêm với mong muốn bảo vệ những sản phẩm có giá trị lớn nhạy cảm với tĩnh điện của các-khách hàng. Bên cạnh đó, phương pháp bảo vệ tĩnh

điện không đồng nhất, và đó chính là cơ hội để chúng tôi nghiên cứu và đưa ra những sản phẩm, dịch vụ mới.

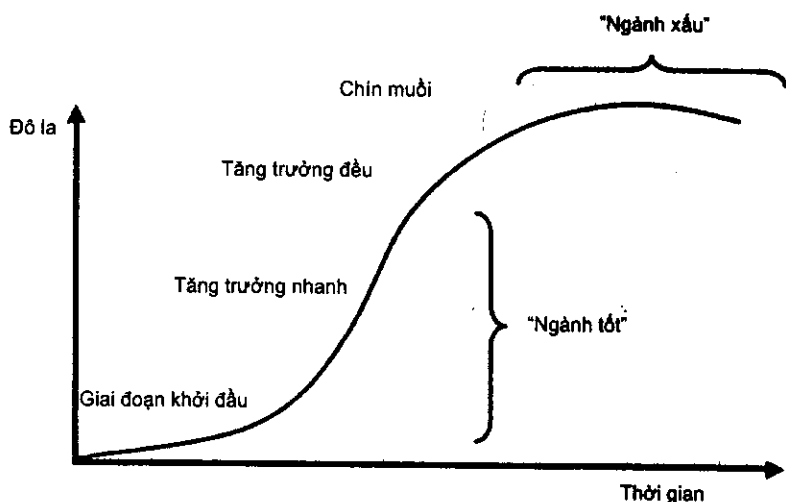
Công ty đúc khuôn nhựa của chúng tôi lại rơi vào một thái cực khác. Đó là lúc ngành này bước vào giai đoạn chín muồi. Ngành này có lịch sử phát triển hơn 50 năm và tốc độ tăng trưởng đang chậm lại. Mặc dù những ứng dụng mới của sản phẩm khuôn đúc vẫn liên tục được cho ra đời, gần như không còn ngách thị trường nào chưa được khai phá. Đó là một trận chiến không ngừng nghỉ nhằm tranh giành khách hàng; những đối thủ kinh địch cố gắng cắt giảm chi phí để giành hoặc giữ thị phần của mình. Bên cạnh đó, người ta cũng đã dễ dàng tìm thấy các sản phẩm đúc khuôn và các khuôn đúc tại các nước châu Á, Mỹ La tinh, và Đông Âu.

Một ngành công nghiệp không tốt không có nghĩa là ngành chỉ tập trung những doanh nghiệp thất bại. Cũng phải chú ý rằng kể cả trong những ngành công nghiệp này, một số công ty vẫn hoạt động tốt hơn những đối thủ còn lại, thậm chí một vài công ty còn hoạt động rất tốt. Chẳng hạn, ngành công nghiệp hàng không là một ngành có mức độ cạnh tranh khốc liệt và phụ thuộc nhiều vào sự lên xuống của giá nhiên liệu và sự phát triển của nền kinh tế. Đa phần các hãng hàng không đều bị thua lỗ nhưng riêng hãng Southwest Airlines lại vẫn ăn nên làm ra. Ở đây, chúng ta phải đề cập đến một yếu tố quan trọng đó là phải biết tất cả mọi thứ về đối thủ của bạn cũng như các động lực của ngành. Những kiến thức này sẽ giúp bạn có được cái nhìn sâu sát để hiện thực hoá cơ hội của bạn, từ đó tối đa hoá cơ hội thành công của bạn và tìm kiếm lợi nhuận. Bạn có thể áp dụng những chiêu thức hay nhất của đối thủ vào công ty của mình.

Cơ hội mà bạn nhận diện được là ở trong một ngành tốt hay một ngành không tốt? Bạn có thể sử dụng Hình 8.1 để kiểm tra.

Không cần quan tâm tới đặc tính ngành, thách thức đối với bạn là phải tìm ra cách thức để giành được lợi thế cạnh tranh. Khi khách hàng phải lựa chọn thì lý do để họ chọn công ty bạn là gì? (Xem Chương 12)

Hình 8.2. Vòng đời của một ngành



TÌM HIỂU ĐỐI THỦ

Cuốn *Nghệ thuật Binh pháp* do Tôn Tử, một triết gia huyền thoại về binh pháp Trung Hoa viết cách đây hơn 2000 năm. Tác phẩm của ông dạy cho chúng ta cách để chiến thắng kẻ thù nhờ vào việc thấu hiểu bộ máy lãnh đạo, cơ cấu tổ chức, những yếu điểm, động lực, những điểm mạnh, và nhiều thông tin khác. Đây là việc tìm hiểu đối thủ. Bạn càng biết rõ đối thủ bao nhiêu thì bạn càng chuẩn bị tốt hơn cho cuộc chiến dai dẳng phía trước. Kiến thức là sức mạnh!

Hãy bắt đầu tìm hiểu đối thủ bằng cách xác định thị trường địa lý của bạn. Đây là khu vực địa lý mà bạn phải cạnh tranh với đối thủ. Hãy nhớ lại trường hợp kinh doanh vòng trang sức của Maria trong Chương 5. Công việc kinh doanh của cô chỉ mang tính địa phương, có lẽ là chỉ trong vòng từ 8 - 16 mét tính từ Brookline, Massachusetts. Công ty đúc khuôn nhựa của chúng tôi mang tính khu vực, các khách hàng chính và các đối thủ cạnh tranh chủ yếu đều nằm trong New England.

Bảng 8.1 Bảng câu hỏi phân tích ngành

Những gì bạn cần biết	Phân tích cụ thể	Kết luận của bạn
Tỷ lệ tăng trưởng của ngành và ngành bạn tham gia đang ở giai đoạn phát triển nào?	Đang phát triển, tăng trưởng nhanh, tăng trưởng chậm dần, chín muồi, suy thoái	

Quy mô hiện tại của toàn ngành ?	Nếu mỗi sản phẩm mang lại cho bạn một đô la doanh thu thì tổng doanh thu dự kiến của bạn sẽ là bao nhiêu?	
Đây có phải là ngành dễ bị biến động không?	Các nguy cơ nào đang đe dọa ngành?	
Đây có phải là một ngành tốt không?	Đang tăng trưởng, Cơ hội phát triển mới: Bạn có thể giành được thị phần không?	
Đây có phải là một ngành kinh doanh tồi không?	Trì trệ, do các đối thủ mạnh thống trị, suy giảm, không thể thâm nhập	
Bạn có lợi thế cạnh tranh nào giúp công ty gia nhập thị trường không?	Tại sao người mua chọn bạn? Bạn có mang đến những giá trị độc đáo không?	
Người mua: Cái gì mang đến sức mạnh cho họ?	Người mua có kiểm soát ngành không? Họ kiểm soát bằng cách nào?	
Nhà cung cấp: Sức mạnh của họ là gì?	Các nhà cung cấp có kiểm soát ngành không? Họ kiểm soát bằng cách nào?	
Các sản phẩm thay thế: Đó là những sản phẩm nào?	Có những sản phẩm thay thế nào mà bạn chưa để mắt tới?	

Những đối thủ sắp gia nhập thị trường: Họ là ai?	Có những công ty nào có thể gia nhập thị trường và phá vỡ thế cân bằng của thị trường?	
Bạn có thể chiếm được thị phần và tăng doanh thu không?	Nếu bạn không thể thu hút khách hàng một cách thường xuyên, có lẽ đây không phải là ngành thích hợp với bạn, hoặc bạn chưa phát triển được các sản phẩm đáp ứng nhu cầu thị trường.	
Các đặc điểm cụ thể khác của ngành ?		

Ngược lại, thị trường của công ty điều khiển tính diện của chúng tôi lại mang tính toàn cầu. Chúng tôi có đại diện thương mại và các nhà phân phối tại Bắc Mỹ, châu Âu và Đông Nam Á. Trang web kinh doanh của công ty, www.angeldeals.com là một trang web toàn cầu.

Một khi bạn đã xác định được thị trường cho mình, hãy xác định xem bạn phải cạnh tranh với những công ty nào. Với mỗi đối thủ, hãy phân tích một cách có hệ thống những vấn đề sau: những điểm mạnh, những điểm yếu, chiến lược, quy mô, thị phần, những điểm tương đồng và điểm khác biệt giữa các loại hàng hoá và dịch vụ, mô hình kinh doanh (họ có được lợi nhuận bằng cách nào, xem Chương 9), phương thức cạnh tranh, chiến lược xâm nhập thị trường, khách hàng và những kinh nghiệm nên học hỏi từ đối thủ.

Có rất nhiều cách để bạn có được thông tin về các đối thủ của mình. Sau đây là một số kinh nghiệm mà tôi thấy khá hữu ích:

- *Trang web của đối thủ:* Phương pháp này tỏ ra rất hiệu quả, chắc chắn những đối thủ lớn của bạn đều có trang web. Bạn hãy dùng vài trang tìm kiếm khác nhau vì các trang này thường sử dụng những công nghệ tìm kiếm khác nhau, chẳng hạn như: www.yahoo.com, www.google.com, www.ask.com. Tương tự như vậy, bạn hãy dùng nhiều thuật ngữ khác nhau để tìm kiếm trên từng công cụ tìm kiếm khác nhau. Tôi xin đưa ra một ví dụ. Trang web của công ty tôi, www.angeldeals.com, thể hiện sứ mệnh của chúng tôi là “Tìm kiếm các nguồn vốn cho các doanh nghiệp”. Để tìm ra các đối thủ của mình, tôi sử dụng một số thuật ngữ sau: tài trợ, đầu tư mạo hiểm, tìm kiếm nhà đầu tư, cơ sở dữ liệu vốn đầu tư mạo hiểm, danh sách các nhà đầu tư mạo hiểm, làm thế nào để các doanh nghiệp được tài trợ, tìm kiếm các tổ chức cấp vốn. Nếu bạn tìm công ty tôi, và sử dụng cụm từ “Tìm kiếm nguồn vốn cho các doanh nghiệp” thì tên của công ty tôi sẽ xuất hiện khoảng từ trang 1 đến trang 6, phụ thuộc vào công cụ tìm kiếm mà bạn chọn. Khi tìm được trang web của các đối thủ nặng ký nhất, bạn hãy in ra những trang chính và dựng lên một biểu đồ để thấy được các khách vào thăm trang web của họ như thế nào. Từ đó, bạn có thể tìm ra những chiến lược và những sản phẩm mà đối thủ đưa ra thị trường.

- *Dữ liệu mạng*: Khi bạn đang nghiên cứu trang web của các đối thủ, cũng nên lướt qua các trang khác để tìm kiếm những thông tin quý báu khác. Nếu muốn biết những đối thủ là những công ty nhà nước, bạn hãy vào trang www.bigcharts.com, gõ biểu tượng tìm kiếm (bạn có thể dễ dàng nhìn thấy trên Yahoo Finance: <http://finance.yahoo.com/lookup>), sau đó tìm trong mục “Ngành”. Bạn sẽ tìm thấy các công ty nhà nước trong cùng ngành cũng như thông tin về các hoạt động của họ. Tương tự, bạn cũng có thể tìm tất cả thông tin liên quan về các công ty nhà nước trên trang www.sec.gov. Hơn nữa, nhiều công ty đều đăng các thông báo của mình tại phần “Quan hệ với nhà đầu tư” trên trang web của mình.
- *Các thư viện*: Bạn có thể xem nhẹ các thư viện do sự tiện lợi của công cụ tìm kiếm trên mạng. Mặc dù vậy, tôi đã phát hiện ra một kho báu vô giá về các ngành tại Phòng Doanh nghiệp Kirstein, Thư viện công cộng Boston. Đội ngũ nhân viên ở đây rất tận tình. Tôi luôn có được câu trả lời mỗi khi tôi cần tìm kiếm những thông tin quan trọng về đối thủ. Thư viện của bạn sẽ có những nguồn tài nguyên vô hạn tương tự như những tài nguyên liệt kê tiếp theo đây.
- *Cơ sở dữ liệu*: Những cơ sở dữ liệu điện tử rất có ích. Ví dụ, Thư viện Liên bang của Mỹ có danh sách đầy đủ những doanh nghiệp phân loại theo mã SIC (Phân loại ngành chuẩn). Các dữ liệu này luôn có tại các thư viện.

- *Dun & Bradstreet*. Danh mục này do các công ty tư nhân thuộc các ngành khác nhau đăng ký và tập hợp lại. Bạn có thể tiếp cận nguồn thông tin này tại thư viện hoặc ngân hàng của mình.
- *Các cuộc triển lãm thương mại*: Bạn có thể tìm thấy lịch về các cuộc triển lãm tại *Triển lãm thương mại hàng tuần* hoặc *Thế giới triển lãm thương mại* của Thompson Gale. Tham quan các cuộc triển lãm thương mại là cách tôi rất thích để tìm hiểu về sự tương tác giữa ngũ lực của Porter. Gần đây, được sự hỗ trợ của một khách hàng, tôi đã tham gia Hội thảo về Công nghệ sắt thép tại Cleveland. Trong vòng năm tiếng, tôi nói chuyện với khoảng 50 doanh nhân và mang về tám cân tài liệu quảng cáo từ các nhà cung cấp, những người mua hàng, các đối thủ cạnh tranh, các tổ chức cung cấp sản phẩm và dịch vụ thay thế, và các doanh nghiệp mới tiềm năng. Đây là một khoá học cấp tốc trong ngành thép.
- *Thông tin nhượng quyền*: Nếu các đối thủ của bạn là các công ty nhận nhượng quyền, bạn có thể tìm được các thông tin quý giá về cách thức hành động của họ. Tôi gợi ý bạn nên tìm đọc *Franchising Opportunities Guide* của Hiệp hội Nhượng quyền Quốc tế và cuốn *Ultimate Book of Low Lost Franchises* của *Tạp chí Doanh nhân*. Nếu bạn đang phát triển một doanh nghiệp thực phẩm, hãy tìm một công ty nhượng quyền thuộc ngành thực phẩm trong khu vực của bạn và nghiên cứu những tài liệu về nhượng quyền (nếu có).

- *Những trang vàng*: www.yellowpages.com và các tài liệu in ấn khác là nguồn tài nguyên vô giá để tìm hiểu về đối thủ.
- *Các tạp chí về thương mại*: Các tạp chí chuyên ngành có lượng thông tin cập nhật khá lớn về các đối thủ của bạn. Những tài liệu này luôn sẵn có tại các thư viện.
- *Các nguồn thông tin tổng hợp*: Đi dạo, nói chuyện với các khách hàng trong địa bàn của công ty. Mua các sản phẩm của đối thủ và phân tích điểm mạnh, điểm yếu của chúng. Nói chuyện với các đối thủ của bạn (bạn có thể ngạc nhiên về những gì họ nói với bạn sau một chầu bia đấy).

Bạn có thể tìm thấy nhiều nguồn thông tin khác về đối thủ khi bạn bắt đầu đào sâu nghiên cứu. Hãy mở một cánh cửa và bạn sẽ tìm thấy nhiều cánh cửa khác. Đừng tự làm cho mình thất vọng bằng cách đặt ra mục tiêu phải biết được TẤT CẢ về các đối thủ chính, người mua, nhà cung cấp, các đối thủ tiềm năng trong Thị trường địa lý của bạn. Nếu trước mắt chưa tìm thấy tất cả thông tin, thì chúng sẽ xuất hiện sau đó, có thể vào thời điểm ít ngờ tới nhất. Một cách để tóm tắt những thông tin bạn có được là sử dụng một bảng mẫu tương tự như Bảng 8.2

TRỞ THÀNH ĐỐI THỦ MẠNH NHẤT

Thông tin bạn vừa thu thập được (Bảng 8.2) sẽ giúp bạn trở thành đối thủ mạnh nhất trong phân khúc thị trường của mình. Lựa chọn những gì tốt nhất của từng đối thủ và đừng

ngại ngần áp dụng chúng. Hãy tập hợp tất cả những điều cần học hỏi này lại thành một hồ sơ tổng hợp nhằm tạo nên một công ty bất khả chiến bại lý tưởng. Và bây giờ là công việc của bạn: hãy làm tốt hơn những tiêu chuẩn tốt nhất mà họ đã áp dụng - hãy cung cấp cho khách hàng các dịch vụ tuyệt vời nhất, độc đáo nhất, gia tăng thêm giá trị cho khách hàng, tiếp thị mạnh mẽ, nỗ lực bán hàng không ngừng nghỉ, cố gắng nhiều hơn và nhanh hơn nữa.

TÓM TẮT

Doanh nghiệp của bạn sẽ được đặt trong ngành với năm nhân tố tương tác với nhau: người mua, nhà cung cấp, những sản phẩm thay thế, các đối thủ tiềm năng, và các đối thủ cạnh tranh hiện tại. Thị trường này có thể thuận lợi hoặc không thuận lợi với bạn, và bạn cần phải biết trước điều này. Mặc dù vậy, thậm chí trong những ngành không thuận lợi, một vài đối thủ vẫn tỏ ra nổi trội. Bạn sẽ có lợi nếu bạn là người sẵn tin thông minh và cố gắng học hỏi mọi thứ từ đối thủ cạnh tranh. Bằng việc chọn ra những ưu điểm của các đối thủ, bạn có thể trở thành kẻ mạnh nhất trong ngành.

Hành động

Chọn những ưu điểm từ các đối thủ khác nhau và ghép thành một mô hình lý tưởng cho công ty bạn.

Đừng chuyển sang chương tiếp theo cho đến khi bạn nắm chắc được những thông tin về Mô hình ngũ lực của Porter và những điểm tốt và xấu của ngành.

Nếu các yếu tố cạnh tranh không thuận lợi cho bạn, hãy tự vấn xem bạn có thể làm gì với cơ hội của mình: bỏ cuộc, thay đổi hoặc tiếp tục bằng bất cứ giá nào? Nếu đa số các dấu hiệu là tích cực, hãy tiếp tục!

Bảng 8.2 Phân tích Đối thủ

Những đối thủ của bạn	Đối thủ A	Đối thủ B	Đối thủ C
Tổng quy mô (doanh thu, số lượng nhân viên)			
Các địa điểm kinh doanh (xác định tất cả, bao gồm doanh thu và số lượng nhân viên tại mỗi điểm)			
Mô tả TẤT CẢ những đặc điểm quan trọng của sản phẩm và dịch vụ tương tự với sản phẩm và dịch vụ của bạn			
Đặc điểm nào được ưa thích nhất và mang tính khác biệt nhất?			
Dự đoán chi phí sản xuất và cơ cấu giá thành sản phẩm			
Thị phần			
Chiến lược tổng thể của họ là gì?			

Họ kiếm tiền bằng cách nào?			
Mô hình kinh doanh của họ ra sao?			
Họ thu hút khách hàng bằng cách nào?			
Những điểm mạnh?			
Họ đang mạnh lên? Tại sao?			
Những điểm yếu?			
Họ đang yếu đi? Tại sao?			
Họ cạnh tranh bằng cách nào?			
Những khách hàng chính của họ là ai?			
Những tiêu chuẩn nên sao chép của họ?			
Những vấn đề khác?			

9

THIẾT KẾ CỔ MÁY KIẾM TIỀN CỦA BẠN

Tất cả các doanh nhân đều có thể mắc sai lầm, và tôi cũng không phải là một ngoại lệ. Tôi đã một vài lần thất bại do thiếu tập trung vào việc chọn lựa thiết kế phù hợp cho Cổ máy kiếm tiền của mình. Nhìn lại thời gian đó, nếu như tôi tự hỏi: “Cách tốt nhất để mang đến cho khách hàng những giá trị độc đáo và kiếm được nhiều tiền nhất là gì?” thì có lẽ tôi đã làm tốt hơn. Và tôi đã nhận được một bài học: Những lần cố gắng không thành công này thật tốn kém và mất thời gian. Giờ tôi quan tâm nhiều đến việc xây dựng mô hình kinh doanh thích hợp, và đôi khi bao gồm cả việc ra quyết định, xem xét cẩn thận, không vội vã theo đuổi những cơ hội tưởng chừng như rất hấp dẫn. Chương này chia sẻ với bạn những bài học về mô hình kinh doanh dựa trên kinh nghiệm của tôi tại các công ty khác nhau.

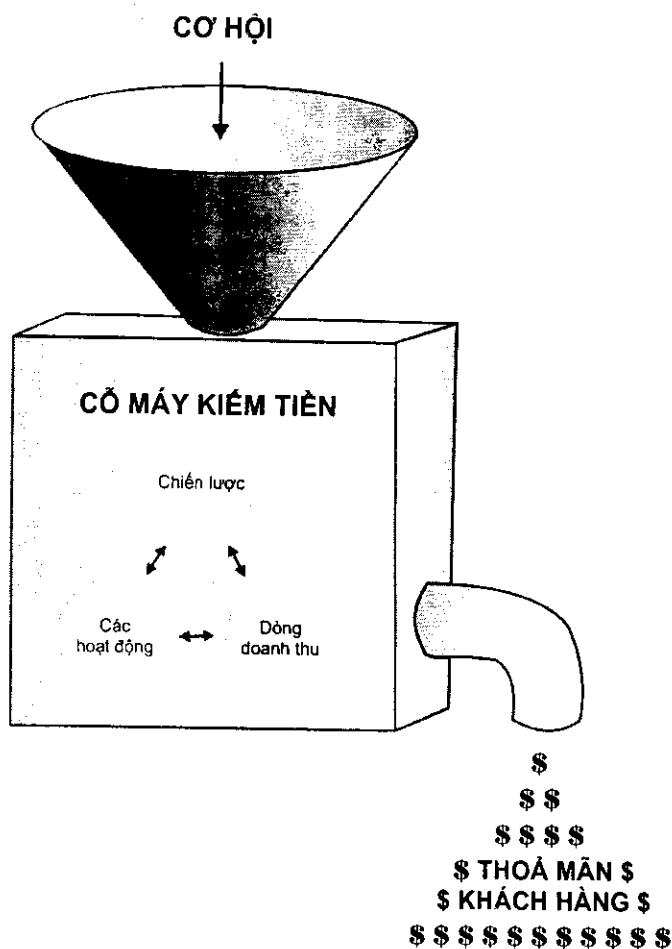
Các mô hình kinh doanh là những cách thức khác nhau mà bạn chọn để biến cơ hội của bạn thành sự thoả mãn của khách hàng và tạo ra lợi nhuận thường xuyên.

MÔ HÌNH KINH DOANH VÀ CỔ MÁY KIỂM TIỀN CỦA BẠN

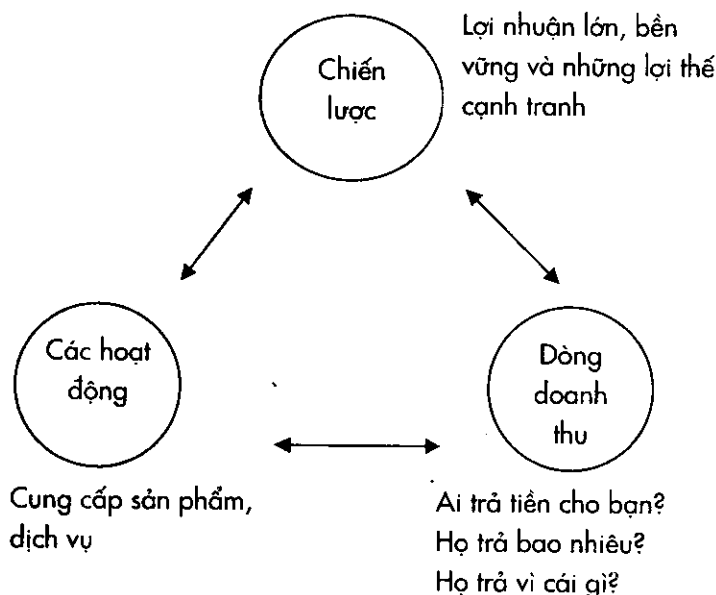
Có một vài phương án mang lại lợi nhuận nhiều hơn, kiếm tiền dễ hơn, đem lại cho bạn lợi thế cạnh tranh và khả năng thâm nhập thị trường, mang đến cho doanh nghiệp của bạn những giá trị tương lai cao hơn, và thích hợp với khả năng của bạn hơn. Hãy xem xét Cổ máy kiểm tiền ở Hình 9.1. Đó là quá trình kinh doanh nhằm biến Cơ hội thành Sự thoả mãn của khách hàng và thành tiền! Hình ảnh ẩn dụ về cổ máy cho thấy đây là một quá trình liên tục. Mỗi một cơ hội được đưa vào cổ máy và được nạp nhiên liệu từ chính cơ hội thành công trước đó. Đó là một vòng tuần hoàn tăng trưởng không bao giờ dứt.

Bên trong cổ máy này, tất cả các nhân tố kinh doanh cần thiết tương tác với nhau và cuối cùng tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ để cung cấp cho khách hàng. Những nhân tố liên quan trực tiếp đến mô hình kinh doanh bao gồm: Chiến lược, các hoạt động, và Dòng doanh thu được thể hiện trong Hình 9.2

Hình 9.1 Cỗ máy kiếm tiền



Hình 9.2 Ba nhân tố của Mô hình kinh doanh



BA NHÂN TỐ CẤU THÀNH MÔ HÌNH KINH DOANH

Chiến lược

Chiến lược tìm kiếm những lợi thế cạnh tranh bằng cách khác biệt hoá doanh nghiệp với các đối thủ của mình. Mục tiêu là nhằm tìm kiếm doanh thu và lợi nhuận lớn, ổn định. Sự khác nhau giữa pizza của Domino và pizza của các hãng khác là gì? Đó chính là chiến lược! Domino mở các quán pizza

gần các trường đại học, các căn cứ quân sự và tại các địa điểm nội thị và ngoại thành đông đúc. Công ty này nhận chuyển pizza cho khách hàng trong vòng 30 phút. Công ty cũng phát triển mạng lưới bán hàng thông qua hệ thống nhượng quyền. Đó chính là sự khác nhau giữa một cửa hàng bánh có doanh thu 300.000 đô la hàng năm và một tập đoàn toàn cầu có doanh thu hàng triệu đô la (Cách tiếp cận chiến lược sẽ được thảo luận kỹ trong Chương 12)

Dòng doanh thu

Dòng doanh thu cũng là một thành phần khác tạo nên sự khác biệt. Ai trả tiền cho bạn, họ trả bao nhiêu, và họ trả vì cái gì? Tiềm thể, tôi xin đưa ra một ví dụ, điều gì đã làm nên một Bright Horizon khác hẳn với các nhà trẻ khác? Chính là nguồn doanh thu liên tục. Thay vì thu tiền từ các bậc phụ huynh, công ty này thu tiền từ các công ty đang muốn đưa ra dịch vụ chăm sóc trẻ như một lợi ích dành cho những bậc phụ huynh đang làm việc. Bright Horizon thành lập các trung tâm chăm sóc trẻ với không gian và tiện ích của chính các công ty đó. Và đó là sự khác nhau giữa một nhà trẻ bình thường, doanh thu 200.000 đô la và Bright Horizon với doanh thu 500 triệu đô la một năm.

Các hoạt động

Các hoạt động là phương thức mà bạn dùng để cung cấp sản phẩm hoặc dịch vụ đến khách hàng. Đây là một mặt khác của mô hình kinh doanh. Sự khác nhau giữa Wal Mart, một doanh nghiệp 350 tỷ đô la, với các đối thủ dưới tầm của nó là

gì? Hoạt động siêu hiệu quả của tập đoàn giúp khách hàng luôn được hưởng mức giá thấp nhất. Yếu tố quan trọng ở đây là mô hình kinh doanh. Việc xem xét cẩn trọng và cải tiến các phương án gồm chiến lược, dòng doanh thu, và các hoạt động có thể mang đến cho bạn một phần thưởng xứng đáng.

Hãy đặt ba yếu tố này vào trong Cổ máy kiểm tiền của bạn, và giờ bạn đã có nền tảng để thiết kế mô hình kinh doanh của mình. Một xuất phát điểm tốt là phải hiểu được đối thủ của bạn đang làm gì, và bắt chước những mô hình tốt nhất của họ. Bạn có thể chọn ra chiến lược tài tình của Công ty A, mô hình hoạt động hiệu quả của Công ty B, và dòng doanh thu ổn định của Công ty C. Lựa chọn của bạn càng chính xác bao nhiêu, thì cơ hội thành công của bạn càng lớn bấy nhiêu. (Việc áp dụng các phương sách tốt nhất từ các đối thủ của bạn sẽ được nhấn mạnh trong suốt cuốn sách này).

Nhiều doanh nhân rất thành công nhờ sử dụng một mô hình kinh doanh thông minh. Hãy xem xét trường hợp của Pierre Omidyar, người sáng lập ra eBay. Ông tin rằng mình có thể kiếm tiền bằng việc kết nối những người có ý đồ muốn bán với những người có nhu cầu mua đồ thông qua trang web. Ý tưởng này đơn giản đến khó tin. Đã có một vài người lập ra chợ trời và tụ điểm bán hàng cá nhân và cho đăng những mẫu rao vặt để đưa người bán và người mua đến với nhau. Nhưng Omidyar đã hiện đại hoá ý tưởng này bằng việc mở một sàn đấu giá trên mạng mà bất kỳ ai cũng có thể thực hiện được giao dịch, ở bất kỳ đâu trên thế giới nếu họ kết nối Internet. Năm 1995, ông thử nghiệm ý tưởng mở một cuộc

đấu giá trực tiếp giữa các cá nhân thông qua máy tính của mình và phát triển công ty mới tại “địa điểm” miễn phí trên mạng với các hoạt động từ căn hộ của mình. Mỗi lần có giao dịch, Omidyar lại thu một khoản phí nhỏ. Mô hình này không phức tạp mà lại rất hiệu quả, và Cổ máy kiếm tiền của Omidyar hoạt động mạnh mẽ trong vòng 10 năm, tạo ra khoản doanh thu trên 4,5 tỷ đô la trong năm 2005.

Mô hình kinh doanh của Omidyar bắt đầu năm 1995 khá đơn giản:

- *Chiến lược*: eBay kết nối những người mua và người bán các vật dụng cá nhân trên mạng. Những người tham gia thoả thuận giá với nhau trên cơ sở đấu giá trên mạng. Vào năm 1995, eBay có lợi thế của người tiên phong vì tại thời điểm này, mạng toàn cầu còn khá mới mẻ.
- *Dòng doanh thu*: Ban đầu chỉ có người bán phải trả một khoản phí nhỏ để niêm yết hàng hoá cần bán. Còn hiện tại, eBay cũng đưa ra các sản phẩm để bán, không cần thông qua đấu giá.
- *Đặc điểm hoạt động*: Do cơ chế hoạt động dựa trên kết nối mạng, eBay đã nỗ lực để đảm bảo uy tín của người bán hàng. Những đặc điểm hoạt động khác: đơn giản hoá thiết kế trang web, giao diện thân thiện, và đường truyền thông suốt.

Những mô hình kinh doanh khác mà eBay có thể lựa chọn khi thành lập doanh nghiệp là gì? Hãy xem xét trường hợp của Craigslist (www.craigslist.com). Hệ thống này cũng kết nối

những người mua và người bán hàng hoá, dịch vụ qua mạng. Bên cạnh đó, trang này còn cung cấp dịch vụ môi giới việc làm, kết nối các cá nhân, các diễn đàn thảo luận, hoạt động xã hội, dịch vụ địa ốc và nhiều dịch vụ khác nữa. Dịch vụ của Craigslist bao phủ khoảng 200 thành phố trên thế giới. Tại thời điểm này, nguồn thu của công ty chủ yếu là từ những tổ chức muốn thuê mướn lao động, còn lại tất cả các giao dịch khác đều miễn phí. Mục đích của công ty này rất rõ ràng. Đó là gia tăng lượng thành viên truy cập và tạo đà cho các nguồn thu khác. Hiện nay, số người truy cập rất lớn, khoảng 10 triệu khách một tháng, và công ty này hiện đang nhanh chóng thế chỗ và lấn át mảng quảng cáo của các tờ báo.

Khi đem so sánh eBay và Craigslist, chúng ta thấy rõ được khái niệm Lựa chọn mô hình kinh doanh. Cả hai công ty này đều kết nối những người mua và người bán hàng qua mạng. eBay đạt doanh thu 4,5 tỷ đô la trong vòng 10 năm, Craigslist chưa đạt được mức doanh thu như vậy. Nhưng công ty này đã thu hút được số lượng người truy cập đáng nể! Khi nhận định trường hợp này, tôi thấy được vấn đề của Craigslist: Nếu họ cố gắng kết nối người mua và người bán qua mạng bằng hình thức đấu giá, họ sẽ vấp phải một đối thủ nặng ký: eBay. Và rất có thể họ sẽ thất bại. “Hãy đi cửa hậu”, tôi đoán là họ đã đưa ra chiến lược như vậy. “Không cần doanh thu ngay mà trước tiên hãy gia tăng lượng người truy cập. Nếu chúng ta thành công với chiến lược này, thì chính số người vào giao dịch này sẽ mang lại nguồn thu cho chúng ta”. Craigslist thâm nhập từng thành phố một, bắt đầu từ San Francisco, và từ đó xây dựng được mô hình kết nối toàn cầu.

Khi phải đối mặt với cạnh tranh khốc liệt, Craigslist đã chọn một mô hình kinh doanh rất hợp lý.

BA VÍ DỤ VÀ NHỮNG BÀI HỌC RÚT RA

Hãy khám phá sâu hơn về các mô hình kinh doanh bằng cách nghiên cứu ba kinh nghiệm về kinh doanh của tôi:

1. Cửa hàng bán buôn và bán lẻ thịt của gia đình
2. Công ty đúc khuôn nhựa
3. Công ty điều khiển tĩnh điện chuyên phát triển và sản xuất các sản phẩm phục vụ cho ngành vi mạch

Công việc kinh doanh thịt

Công việc kinh doanh của gia đình giúp tôi có được cái nhìn đúng về lợi nhuận, sử dụng nhiều lao động, và lợi thế cạnh tranh. Như tôi đề cập từ trước, bố tôi muốn tôi học kinh doanh một cách bài bản. Vì thế, tôi làm việc bán thời gian trong cả lĩnh vực bán lẻ và bán buôn trong suốt thời gian học trung học và đại học. Tôi cắt và dỡ hàng, nhận đơn đặt hàng và chuyển hàng, sắp xếp kho lạnh, dọn dẹp những mẫu thịt trên nền nhà, lóc xương, xay thịt và phục vụ những khách lẻ. Vài năm trôi qua, tôi thấm cảm ơn cách giáo dục kinh doanh mà cha đã áp dụng cho tôi. Ông muốn tôi phải thực sự hiểu được những khó khăn trong việc điều hành cả hai mảng bán lẻ và bán buôn của công ty. Và các công việc kinh doanh này sử dụng nhiều lao động. Ông đảm bảo tôi được cọ xát với

những vấn đề mang tính chiến lược cấp cao, những vấn đề về con người, những cơ hội, và những nguy cơ cạnh tranh thông qua những cuộc thảo luận vào mỗi bữa ăn tối.

Công ty bán buôn đã trở thành nhà phân phối lớn về thịt và các sản phẩm sữa cho nhiều nhà hàng và siêu thị ở Đông Bắc nước Mỹ. Mặc dù vậy, lợi nhuận biên không được nhiều. Công ty cũng bị ảnh hưởng bởi những thay đổi của ngành, và cuối cùng, bị phá sản sau 55 hoạt động. Nhánh bán lẻ thì vẫn tồn tại cho đến ngày nay.

Những bài học:

- Tránh xa những lĩnh vực kinh doanh có lợi nhuận biên thấp, nhưng đòi hỏi nhiều nhân lực để sản xuất hàng hoá và cung ứng dịch vụ.
- Nếu bạn đang điều hành một doanh nghiệp kinh doanh hàng hoá, hãy cố gắng tạo ra lợi thế cạnh tranh bằng việc xây dựng thương hiệu cho các sản phẩm và dịch vụ với những giá trị gia tăng cho khách hàng.
- Thâm nhập những ngành mang lại nhiều lợi nhuận hơn mà có thể khai thác những lợi thế chủ đạo của công ty bạn.

Công ty nhựa

Không rút kinh nghiệm từ công việc kinh doanh thịt, tôi và đối tác của mình đã xây dựng công ty đúc khuôn nhựa. Một

lần nữa, tôi lại bước chân vào một ngành đã ở vào giai đoạn chín muồi với tỷ suất lợi nhuận thấp và ít cơ hội tạo ra lợi thế cạnh tranh. Chúng tôi tin rằng có cơ hội cung cấp cho thị trường những bộ phận nhựa đúc có độ chính xác cao và có khả năng tùy biến theo nhu cầu của khách hàng. Do đó, việc đầu tiên chúng tôi làm là mua những máy đúc cũ và tự mình làm tất cả những việc có thể để xây dựng một nhà máy nhựa trong vòng hai năm, vào các buổi tối và các ngày cuối tuần. (Phương án 1) Chúng tôi không suy nghĩ kỹ về các phương án khả thi khác. Nếu xem xét cẩn thận, chúng tôi có những phương án sau:

Phương án 1: Mua máy đúc cũ và thực hiện việc xây dựng nhà máy nhựa trong vòng hai năm, làm việc vào buổi tối và ngày nghỉ.

Phương án 2: Mua một máy đúc khuôn chính xác hiện đại ngay từ đầu, phát triển các sản phẩm mẫu, đưa vào sản xuất trong thời gian ngắn. Có thể thuê gia công một khối lượng lớn hơn nhiều.

Phương án 3: Mua lại một công ty đúc khuôn đang hoạt động.

Phương án 4: Hoạt động với tư cách cố vấn cho ngành, đặc biệt những ứng dụng khó sản xuất, đòi hỏi phải thiết kế máy móc, chọn lựa nguyên liệu, và kiểm soát quy trình.

Phương án 5: Giống như Phương án 4, nhưng sau đó chúng tôi có thể nhận các đơn đặt hàng đúc khuôn và

chuyển lại cho các công ty đúc khuôn ở trong nước, châu Mỹ Latinh và châu Á.

Phương án 6: Thuê các nhà máy nhựa không bận rộn theo giờ.

Hãy xem xét những mô hình kinh doanh này kỹ hơn qua Bảng 9.1

Bảng 9.1 Các Phương án Mô hình kinh doanh

Lựa chọn (Có/Không/?)	Chuyển cơ hội thành tiền	Phân tích phương án
Phương án 1	Xây dựng một nhà máy đúc khuôn, tự làm tất cả các công việc có thể để tiết kiệm tiền. Mua các máy móc cũ và năng suất thấp với giá hợp lý tại cuộc bán đấu giá.	Chúng tôi chọn lộ trình này vì chúng tôi có nguồn tài chính hạn hẹp. Chúng tôi cũng không chắc chắn đó có phải là cơ hội thật sự không. Mặc dù chúng tôi thành công, đây cũng không phải là lựa chọn tốt nhất của chúng tôi. Chiến lược không chuẩn, hoạt động phức tạp, và lợi nhuận thấp nhất.
Phương án 2 Có	Mua, thuê hoặc thuê mua tài chính một máy đúc khuôn chính xác công nghệ cao để phát triển sản phẩm mẫu cũng như sản xuất ngắn	Chúng tôi nên áp dụng lộ trình này. Chúng tôi có thể mua một máy mới và tự làm lấy những công việc ban đầu. Chúng tôi cũng có thể làm công việc hàng ngày của mình trong khi từng bước

	hạn. Gia công sản xuất cho năng suất cao hơn.	tích lũy kinh nghiệm và tăng doanh thu. Rủi ro tài chính lớn hơn Phương án 1 nhưng ít tốn thời gian hơn.
Phương án 3 Không	Mua lại một công ty đúc khuôn đang hoạt động.	Đây không phải là một phương án hấp dẫn vì chỉ có một vài công ty đúc khuôn ở gần khu vực của chúng tôi. Chúng tôi có thể sẽ phải chuyển chỗ ở của gia đình.
Phương án 4?	Hoạt động với tư cách cổ vấn cho ngành, đặc biệt những thiết bị khó sản xuất, đòi hỏi phải thiết kế máy móc, chọn lựa nguyên liệu, và kiểm soát quy trình.	Đây có thể là một lựa chọn tốt, ngoại trừ chúng tôi không thể tham gia trực tiếp vào ngành công nghiệp nhựa như chúng tôi mong muốn. Với tư cách cổ vấn, tiềm năng lợi nhuận bị hạn chế. Tuy nhiên, chúng tôi cũng có thể bắt đầu bằng cách này.
Phương án 5 Có	Giống như Phương án 4, nhưng sau đó chúng tôi có thể nhận các đơn đặt hàng đúc khuôn và chuyển lại cho các công ty đúc khuôn trong và ngoài nước.	Đây là phương án hấp dẫn thứ hai vì nó tạo đà cho chúng tôi trước khi chúng tôi có thể mua trang thiết bị và xây dựng một nhà máy.

Phương án 6 Không	Không sở hữu một nhà máy. Làm thuê cho những nhà máy nhựa đang bị quá tải.	Đây là một phương án khó thực hiện. Những nhà máy đã hoạt động lâu năm muốn tự mình thực hiện toàn bộ quá trình đúc.
Các Phương án khác		

Vậy là chúng ta có sáu lựa chọn. Tuy nhiên, do những điều kiện cụ thể, chúng tôi đã chọn Phương án 1: Phương án có xuất phát điểm khó khăn nhất, khó hoạt động nhất, ít lợi thế cạnh tranh nhất, và ít lợi nhuận nhất. Tự xây dựng một nhà máy đúc khuôn nhựa với trang thiết bị lạc hậu, năng suất thấp không phải là lựa chọn tốt nhất của chúng tôi.

May mắn thay, tạo hoá đã ưu ái chúng tôi. Chúng tôi thành công trong công việc kinh doanh này. Chúng tôi tìm ra ba cách để có được lợi nhuận. Đầu tiên, chúng tôi tập trung vào những khách hàng có yêu cầu kỹ thuật mà các doanh nghiệp đúc khuôn khác khó đáp ứng được. Những ứng dụng này bao gồm các bộ phận siêu nhỏ đòi hỏi dung sai thấp và một số vật liệu hiếm (như nhựa dẫn điện, vật liệu quang học, nhựa tổng hợp). Thứ hai, chúng tôi tập trung vào phát triển sản phẩm mới và sản xuất ngắn hạn. Chúng tôi tin rằng hoạt động sản xuất sản phẩm chuyển từ ngắn hạn sang dài hạn, và thường là như thế. Thứ ba, chúng tôi thường “linh hoạt” sản xuất lượng khuôn đúc nhiều đơn đặt hàng hiện tại của khách. Việc làm này khá rủi ro nếu các khách hàng không đặt thêm nữa. Nhưng giả sử họ quay lại với chúng tôi thì các sản phẩm được đúc khuôn lần

trước đã nằm sẵn sàng trong kho và chúng tôi sẽ tránh được những chi phí về thời gian lắp đặt cũng như những trục trặc trong quá trình sản xuất. Do đó, kể cả khi công ty của bạn hoạt động trong một ngành có mức độ cạnh tranh cao thì vẫn có thể tìm ra cách để gia tăng lợi nhuận.

Những bài học:

- Trước khi thành lập một doanh nghiệp, bạn hãy xem xét thật cẩn thận tất cả các phương án xây dựng mô hình kinh doanh nhằm hiện thực hoá tầm nhìn của mình.
- Chọn ra mô hình phù hợp với bạn nhất, xét cả về yếu tố lợi nhuận, mục tiêu cá nhân, niềm đam mê và mức độ chấp nhận rủi ro.
- Thậm chí trong những ngành đã ở giai đoạn chín muồi có mức độ cạnh tranh cao, bạn vẫn kiếm được tiền và tăng lợi nhuận.

Công ty điều khiển tĩnh điện

Công ty điều khiển tĩnh điện lại là một mô hình hoàn toàn khác. Với công ty nhựa của mình, chúng tôi sản xuất phục vụ cho Northern Telecom, Summagraphics, Data General, Kodak, C&K Components, và một số hãng khác. Rất nhiều công ty trong số này đề nghị chúng tôi chế tạo những vật liệu dẫn điện giúp bảo vệ các vi mạch điện tử của họ. Chúng tôi thấy lĩnh vực này có nhiều hứa hẹn, và bắt đầu tìm kiếm các ứng dụng khác cho loại vật liệu chống tích điện. Khi nhận

thấy nhu cầu của ngành công nghiệp vi điện tử, chúng tôi bắt đầu sáng chế ra các sản phẩm của riêng mình. Thế mạnh của chúng tôi dựa trên khả năng phát triển và cải tiến sản phẩm. Chúng tôi giới thiệu nhiều sản phẩm kiểm soát tĩnh điện sau đó trở thành các tiêu chuẩn của ngành. Tổng lợi nhuận của chúng tôi tăng lên 60% và thậm chí cao hơn trong vài năm. Mức lợi nhuận này có thể sánh ngang với lợi nhuận của Tập đoàn Cisco.

NHỮNG BÀI HỌC

- Gia nhập một ngành đang có tốc độ tăng trưởng nhanh vào đúng thời điểm.
- Sử dụng các kỹ năng và thế mạnh của bạn để tạo ra các sản phẩm và dịch vụ có giá trị độc đáo cho khách hàng. Lợi nhuận sẽ tìm đến với bạn.
- Kinh doanh theo định hướng sản phẩm sẽ giúp bạn có tiềm năng mở rộng quy mô và tăng trưởng nhanh hơn, đặc biệt khi bạn tạo ra một dấu ấn thương hiệu.

TÓM TẮT

Cổ máy kiểm tiền là một hình ảnh trực quan của quá trình kinh doanh, từ khi bạn có cơ hội đến khi bạn thoả mãn được khách hàng và kiếm được lợi nhuận. Bên trong cổ máy này, tất cả các yếu tố kinh doanh cần thiết tương tác với nhau và

cung cấp sản phẩm và dịch vụ cho khách hàng. Những nhân tố ảnh hưởng đặc biệt đến mô hình kinh doanh gồm có: Chiến lược, Các hoạt động và Dòng thu nhập. Bạn sẽ có được những thành quả lớn nhất nếu phân tích kỹ lưỡng mô hình kinh doanh của các đối thủ, sau đó cải tiến chúng để vượt lên.

Hành động

- ✓ Sau khi phân tích mô hình kinh doanh của các đối thủ, hãy chọn ra một chiến lược tài tình của đối thủ A, một cơ cấu hoạt động hiệu quả của đối thủ B, một dòng doanh thu ổn định của đối thủ C.
- ✓ Và giờ thì hãy cải tiến. Và vượt qua họ!



ĐẠI HỌC TRUMP

CHÚNG TÔI DẠY BẠN THÀNH CÔNG

Michael Sexton, Hiệu trưởng trường Đại học Trump (www.trumpuniversity.com) đã tả lại quá trình hình thành ngôi trường. Ông nghiên cứu về thị trường giáo dục trên mạng và dần nhận ra nhu cầu học tập từ xa ngày càng lớn. «Có quá ít người có cơ hội để lấy bằng MBA của một trường danh tiếng. Có nhu cầu lớn nhất là những người không có đủ thời gian hoặc điều kiện tài chính để theo học chương trình MBA». Vì thế, ông đưa ra một chương trình đào tạo qua mạng, bao gồm những giảng viên giỏi nhất, những nhà giáo dục và những chuyên gia tốt nhất trong ngành với hệ thống kiến thức có định hướng và rất thực tế. Mặc dù các khách hàng của ông sẽ không được nhận bằng, nhưng họ sẽ

được các nhà giáo dục tốt nhất dạy cho phương pháp để thành công. Do học về kinh tế nên ông biết rõ chìa khoá dẫn đến thành công chính là việc quảng bá thương hiệu nhằm biến ý tưởng này thành một mô hình sinh lợi. Thương hiệu Trump! Michael bắt đầu triển khai ý tưởng của mình thông qua nghiên cứu kỹ lưỡng về cạnh tranh, các yếu tố ngành, quy mô và tốc độ tăng trưởng của thị trường, định vị và chiến lược thâm nhập thị trường, và quan trọng nhất là dự toán tài chính. Sau khi xây dựng một bản tóm tắt kế hoạch kinh doanh, ông liên hệ với Tập đoàn Trump. Michael có 15 phút để trình bày ý tưởng của mình trực tiếp với Donald Trump - hoàn toàn bằng miệng, không có PowerPoint. Donald Trump quyết định sẽ tiến xa hơn với ý tưởng này. Ý tưởng đã qua được bài kiểm tra đánh giá. Không chỉ có ý tưởng hấp dẫn mà Donald còn chọn Michael làm Giám đốc Điều hành cho tổ chức giáo dục này do ông có khả năng biến thương hiệu Trump thành tiền. Một tháng sau đó, ông trở lại với kế hoạch kinh doanh. Đó thực sự là một bước tiến! Khi xây dựng Đại học Trump, chúng tôi rút ra rất nhiều bài học, đặc biệt là những thứ phải lựa chọn: tốc độ tiếp cận thị trường hoặc số lượng sản phẩm, xây dựng hay mua lại chương trình giảng dạy, công nghệ hiện đại hay công nghệ cũ cách đây hai năm. Phương pháp của Michael là phải tận dụng lợi thế người đi tiên phong và thâm nhập thị trường nhanh chóng. «Hãy để thị trường tạo dựng tương lai của chúng ta».

10

KINH DOANH QUA INTERNET VÀ TOÀN CẦU HOÁ

Không có cuốn sách nào về kinh doanh được coi là hoàn thiện nếu không đề cập đến một hình thức kinh doanh gần gũi và hiệu quả nhất hiện nay - Mạng toàn cầu. Vào năm 1990, ai có thể tưởng tượng được rằng chỉ nhờ vào mạng Internet mà bất kỳ ai cũng có thể kết nối với 1 tỷ người trên thế giới - 15% tổng số dân thế giới? Với 15 năm tuổi, mạng Internet vẫn đang trong giai đoạn chập chững. Chúng tôi hiểu rằng nó sẽ còn có những sự tăng trưởng kỳ diệu hơn nữa. Chúng tôi cũng biết rằng mạng cũng sẽ cho phép bạn tham gia vào thị trường toàn cầu với vai trò bình đẳng như những công ty lớn nhất.

Nhưng nếu chỉ tồn tại trên mạng không thôi thì chưa đủ để có được thành công kinh doanh. Bạn sẽ không kiếm được một đồng nào nếu mô hình kinh doanh của bạn không hiệu

quả. Và bạn cũng không kiếm được tiền nếu không chú ý đến lợi thế cạnh tranh duy nhất của mình. (Hãy chờ xem!) Chương này sẽ cung cấp cho bạn cách tiếp cận thực tiễn để:

- Lựa chọn mô hình kinh doanh mạng phù hợp với Cổ máy kiếm tiền của bạn
- Kiếm tiền qua mạng
- Tập trung vào lợi thế cạnh tranh duy nhất của bạn

MÔ HÌNH KINH DOANH MẠNG PHÙ HỢP VỚI Ý TƯỞNG CỦA BẠN: HÃY LỰA CHỌN

Một doanh nhân đáng vẻ mặt tìm đến tôi nhờ tư vấn. Anh đã phát triển và được cấp bảo hộ độc quyền cho công nghệ sản xuất cà phê đóng túi. Giống như trà đóng túi, sản phẩm này rất đặc biệt, chỉ cần nhúng túi cà phê vào nước nóng vài phút là bạn có ngay một ly cà phê nóng thơm ngậy có mùi bạc hà và màu sẫm rất đặc trưng của Pháp. Các đối thủ trong ngành chưa có sản phẩm nào tương tự. Anh ta than thở: “Đây có vẻ là một cơ hội tuyệt vời”. Tôi đã viết một Bản kế hoạch kinh doanh tóm tắt và bắt đầu kinh doanh trên mạng. Kế hoạch thâm nhập thị trường của tôi là bán những túi cà phê độc đáo này qua mạng Internet”.

Trên thực tế, nhà doanh nghiệp nhiều tham vọng này đã đầu tư một dây chuyền sản xuất với hơn 100 hương vị cà phê độc đáo và hảo hạng. Anh ta xây dựng một nhà máy, thiết kế trang web www.gourmetcoffeebags.com và đã nhờ nhà quản

trị mạng của mình đưa thông tin của công ty lên những công cụ tìm kiếm lớn, mở rộng cánh cửa web để bán hàng. Nhưng hầu như không có ai dừng lại xem hàng, và cũng có rất ít đơn đặt hàng. “Tôi đã thực sự thất vọng”, anh rầu rĩ nói: “Trang web của tôi rất hấp dẫn, giao diện rất thân thiện, sản phẩm thì tuyệt hảo và hoàn toàn khác biệt. Còn giá cả mỗi ly cà phê uống theo cách này là rẻ nhất so với các loại cà phê của các nhà cung cấp khác. Tôi đã áp dụng tất cả các chiến lược kinh doanh, đáng lẽ tôi phải có kết quả tốt hơn chứ?”

Câu chuyện trên rất điển hình trong giới doanh nhân mạng. Một cơ hội có vẻ như rất tuyệt vời hoá ra lại làm cho người ta thất vọng. Vậy có vấn đề gì không ổn ở đây? Vấn đề là anh ta thiếu tập trung vào xây dựng mô hình kinh doanh phù hợp. Bạn hãy nhớ rằng mô hình kinh doanh phải đảm bảo xuyên suốt cả ba yếu tố: Các hoạt động, Dòng doanh thu, và Chiến lược (Chương 9). Hãy xem xét từng yếu tố một để tìm ra vấn đề.

Các hoạt động

Anh có thể được coi là nhà bán lẻ sản phẩm qua mạng. Khi có đơn đặt hàng qua mạng, sản phẩm sẽ được lấy từ kho, đóng gói, và vận chuyển tới khách hàng. Các hoạt động này đều rất phức tạp và có những yêu cầu giống như những doanh nghiệp truyền thống: sản xuất, gia công, vận chuyển, nhận hàng, quản lý, hành chính, chi phí, v.v... Điểm khác biệt duy nhất là tiền được thanh toán trước qua mạng bằng thẻ tín dụng. *Vậy vấn đề không phải nằm ở đây.*

Dòng doanh thu

Rất đơn giản: Anh ta kiếm tiền từ việc bán cà phê túi. (Có thể anh sẽ cung cấp thêm một loạt các sản phẩm liên quan như tách cà phê, máy pha cà phê, bánh quy hương hoa hồi,...). *Vậy vấn đề cũng không nằm ở đây.*

Chiến lược

Chiến lược của anh là cạnh tranh dựa trên sự khác biệt về sản phẩm, cũng như đưa ra giá cả thấp nhất trong các nhà cung cấp cà phê đặc biệt. Vậy thì có gì không ổn ở đây?

Khi anh ta hỏi tôi: “Tôi đã áp dụng tất cả các chiến lược kinh doanh, đáng lẽ tôi phải có kết quả tốt hơn chứ?”. Tôi chỉ cho anh thấy những nguyên tắc về lợi thế cạnh tranh của những doanh nghiệp truyền thống cũng áp dụng với các doanh nghiệp trên Internet và quy luật này được thể hiện trong một nguyên tắc rất cơ bản, rõ ràng và bất biến:

Lưu lượng người truy cập chính là khởi nguồn của lợi thế cạnh tranh trên mạng.

Lưu lượng người truy cập trang web quyết định sự thành bại của những công ty hoạt động trên mạng. Và tôi gợi ý cho vị vua cà phê này hãy nắm lấy chìa khoá dẫn tới thành công: Lưu lượng người truy cập!

TẬP TRUNG VÀO LƯU LƯỢNG NGƯỜI TRUY CẬP: CỘI NGUỒN CỦA LỢI THẾ CẠNH TRANH

Làm thế nào để bạn có được lưu lượng người truy cập đáng kể? Bạn hãy làm theo ba nguyên tắc sau:

1. Những khách tham quan lần đầu phải dễ dàng tìm thấy trang web của bạn.
2. Khách tham quan phải hoàn toàn thoả mãn với lần đầu xem trang web của bạn.
3. Phải kéo được khách quay lại trang web nhiều lần, dựa trên mô hình kinh doanh của bạn.

Hãy xem xét từng nguyên tắc.

Những khách tham quan lần đầu phải dễ dàng tìm thấy trang web của bạn

Sử dụng ví dụ về cà phê túi, và làm thử bài tập này. Giả sử bạn là một khách hàng tiềm năng của sản phẩm cà phê hảo hạng này, và bạn thích mua hàng trên mạng hơn vì khi đó bạn có được nhiều lựa chọn khác nhau. Bạn dùng Google.com, Yahoo.com, và Ask.com với cụm từ dùng để tìm kiếm là “cà phê đặc biệt” và “cà phê hảo hạng”. Và bạn tìm thấy một số lượng lớn các trang web.

Công cụ tìm kiếm	Trang web cà phê đặc biệt	Trang web cà phê hảo hạng
Google.com	1.290.000	805.000
Yahoo.com	963.000	679.000
Ask.com	189.000	276.000

Đúng vậy, có hàng trăm nghìn trang web hiện ra khi một khách hàng tiềm năng tìm kiếm sản phẩm cà phê. Nếu dùng cụm từ tìm kiếm là “cà phê túi” thì kết quả tìm được chỉ là túi và giấy dùng để đóng gói cà phê. Tôi không nghĩ bất cứ cụm từ nào tương tự như vậy có thể cho kết quả tốt hơn. Nếu trang web của bạn không hiện ra trong năm trang kết quả tìm kiếm đầu tiên thì sẽ có rất ít khách hàng biết đến bạn. Và đây chính là thách thức đối với bạn: phải xuất hiện trong năm trang đầu tiên của kết quả tìm kiếm. Khi tôi thực hiện việc tìm kiếm cà phê, tôi nhận ra rằng trang www.bocajava.com đều xuất hiện đầu tiên với cả hai công cụ tìm kiếm là google.com và ask.com. Làm thế nào mà công ty này làm được như vậy? Bocajava đã mua vị trí đầu tiên tại Phần quảng cáo trên các trang web tìm kiếm (sẽ được phân tích dưới đây). Tất nhiên, ngay khi hợp đồng quảng cáo kết thúc thì vị trí này của họ cũng sẽ không được duy trì nữa.

Bên cạnh hình thức quảng cáo truyền thống (không thông qua mạng Internet), những khách tham quan sẽ tìm thấy công ty bạn thông qua bảy kênh khác nhau.

1. Chuỗi ký tự ưu tiên trên các công cụ tìm kiếm (meta tags)

Chuỗi ký tự ưu tiên trên các công cụ tìm kiếm là phương tiện để các cỗ máy tìm kiếm tìm các trang web. Chẳng hạn, để tìm thẻ siêu dữ liệu cho bocajava.com, hãy tới trang web này, sau đó ấn chuột phải vào phần trên cùng của trang chủ. Sau đó, ấn chuột trái vào phần “xem nguồn”. Bạn sẽ nhìn thấy phần mô tả “tags” và những từ chính “cà phê, espresso (cà phê đen đậm kiểu Ý), trà, cà phê đặc biệt, cà phê hảo hạng, cà phê phở mùi, hỗn hợp cà phê, cà phê hạt, quà cà phê, cà phê

mẫu, quà tặng, quà tặng dành cho các kỳ nghỉ, quà tặng đặc biệt, máy rang cà phê” và rất nhiều từ khác nữa. Rất quan trọng, đây là những thuật ngữ tìm kiếm mà những khách hàng tiềm năng ghé thăm lần đầu có thể dùng để tìm ra trang web này. Làm thế nào để có thể sử dụng chuỗi ký tự ưu tiên trên các công cụ tìm kiếm một cách có lợi nhất? Tìm kiếm những đối thủ chính của bạn trên mạng và tìm chuỗi ký tự ưu tiên của họ trên các công cụ tìm kiếm, mô tả ưu tiên. Làm những gì họ đang làm. Chọn ra chuỗi ký tự ưu tiên tốt nhất trong tất cả các trang web của đối thủ, dùng những chiêu hay nhất thu thập được từ họ để chống lại chính họ. Nhà quản trị mạng của bạn sẽ dán chính những “tag” này vào trang của bạn. Bạn có thể tìm thấy một lượng thông tin lớn tại trang [www.wikipedia.org](http://en.wikipedia.org). Nếu muốn cụ thể hơn, bạn có thể tới trang <http://en.wikipedia.org/wiki/meta-tag>, hoặc <http://en.wikipedia.org/wiki/search-engine-marketing>

2. Đường link tương tác

Đường link tương tác là những đường link từ các trang có liên quan đến trang của bạn ở một khía cạnh nào đó và ngược lại. Chẳng hạn, người bán cà phê có thể thiết lập đường link tương tác với một người bán bánh quy hương hoa hồi hoặc các thức ăn khác hay đi kèm với cà phê. Những trang có đường link tương tác sẽ chia sẻ lưu lượng người vào trang web trên cơ sở cùng có lợi. Để thấy rõ hơn, bạn hãy tới trang www.angeldeals.com. Tại cuối trang, bạn hãy ấn vào phần “Link liên kết” (Link Exchange). Hãy học tập cách làm của chúng tôi. Để biết thêm thông tin, bạn hãy vào trang http://en.wikipedia.org/wiki/reciprocal_link.

3. Quảng cáo trên các công cụ tìm kiếm

Một cách nữa để người dùng có thể tìm thấy trang web của bạn là dùng dịch vụ quảng cáo “trả tiền theo nhấp chuột” (pay-per-click). Quảng cáo loại này có dạng chữ, được đặt gần kết quả tìm kiếm, khi một khách tham quan nhấp chuột vào mẫu quảng cáo này, người quảng cáo sẽ mất một khoản phí nhỏ. Google Adwords và Yahoo! Search Marketing là hai nhà cung cấp dịch vụ quảng cáo lớn nhất về loại này. Để biết thêm thông tin về những chương trình hiệu quả này: Trên trang chủ của google.com, nháy chuột trái vào phần “giải pháp kinh doanh” (business solutions) sau đó lại bấm chuột trái vào phần “adwords”, với Yahoo!, trên thanh công cụ bên trái, dưới mục “Doanh nghiệp nhỏ” (Small business), nháy chuột trái vào phần “Danh sách tìm kiếm” (Search Listings), sau đó bấm vào phần “Làm thế nào để dịch vụ tìm kiếm có trả phí đạt hiệu quả” (How Sponsored search works) và xem phần hướng dẫn cụ thể.

Các quảng cáo kiểu này thường khá tốn kém. Vì vậy, hình thức này chỉ phù hợp với những sản phẩm hoặc dịch vụ có tỷ suất lợi nhuận cao. Lấy bocajava.com làm ví dụ, giả sử cụm từ quảng cáo của họ là “Hãy lựa chọn nhiều loại cà phê hảo hạng nhất được cả thế giới tin dùng tại bocajava.com”. Dưới đây là những giả định cần thiết để tính toán hiệu quả chi phí của chương trình quảng cáo “nhấp chuột trả tiền”:

- Giả sử bocajava.com phải trả 1 đô la mỗi khi có khách tham quan nháy chuột vào cụm từ này và được chuyển tới trang chủ của bocajava.
- Giả sử rằng cứ 50 khách tham quan vào xem thì có một khách mua hàng.

- Giả sử rằng giá trị hàng mua của mỗi khách là 100 đô la.
- Giả sử rằng giá thành của sản phẩm là 50 đô la.

Kết quả cuối cùng là bocajava.com đã trả 50 đô la tiền quảng cáo để có thêm 50 khách hàng mới và thu về 50 đô la lợi nhuận gộp. Thế là hoà vốn! Theo tôi, như vậy là thắng lợi, với hai lý do:

1. Sẽ có nhiều khách hàng quay lại với công ty sau lần đầu tiên, và bocajava.com không phải trả thêm phí quảng cáo nữa.
2. Quy mô kinh doanh được tối đa hoá để tạo ra nhiều lợi nhuận hơn: số lượng khách tham quan mới, giá vốn hàng hoá bán ra, doanh thu trung bình của một khách hàng, và giá trị đơn đặt hàng.

4. Danh bạ các trang web

Danh bạ các trang web liên kết trang web của bạn với các trang khác và phân loại các trang này. Bạn có thể thêm thông tin của mình vào và phần lớn đều miễn phí. Danh bạ hiệu quả nhất là trang www.DMOZ.com (hoặc Open Directory Project). Bạn có thể gửi thông tin về mình theo cách sau đây: tới trang www.DMOZ.com. Trên thanh công nằm ngang phía trên cùng, nháy chuột trái vào mục "Suggest URL". Sau đó bạn làm theo chỉ dẫn. Tôi khuyên bạn nên chú ý tới trang www.best-web-directories.com, đây là nguồn thông tin quý giá để so sánh các trang danh bạ. Để biết thêm thông tin, bạn hãy vào trang <http://en.wikipedia.org/wiki/web-directory>.

5. Các ấn phẩm công chúng

Các thông cáo báo chí, các ấn phẩm công chúng là phương thức xúc tiến miễn phí trang web của bạn (thường là như vậy). Các tạp chí bìa cứng hoặc các tạp chí điện tử luôn cần những câu chuyện thời sự có giá trị, và họ sẽ viết về bạn nếu bạn xứng đáng. Hãy xem xét ví dụ về cà phê, hãy tìm kiếm các tạp chí với cụm từ “tạp chí cà phê”, hoặc “thương mại cà phê điện tử”. Bạn sẽ tìm thấy một loạt các tạp chí. Bạn có thể gửi thông tin của mình trực tiếp tới các tạp chí này. Để biết thêm thông tin, bạn hãy vào trang <http://en.wikipedia.org/publicity>

6. Tiếp thị lan truyền

Tiếp thị lan truyền là phương thức quảng cáo truyền khẩu qua mạng. Mục đích là tạo ra một cơ chế cho điểm điện tử giúp chuyển tải thông điệp của bạn qua mạng với tốc độ của một cơn đại dịch. Thực chất, mục tiêu của bạn là tạo ra một cú đột phá thông qua hình thức người nọ giới thiệu cho người kia. Bạn có thể để đường link của mình vào tất cả các trang với nội dung: “Hãy chia sẻ với bạn của bạn”. Bạn hãy vào trang web www.angeldeals.com và nhìn vào phần cuối, bạn sẽ thấy một mục có nội dung là: “Hãy chia sẻ với đồng nghiệp của bạn”. Bạn hãy dùng ý tưởng này cho chính trang web của mình. Để biết thêm về kỹ thuật này, hay tham khảo tại <http://en.wikipedia.org/wiki/viral-marketing>.

7. Các Weblogs (Trang thông tin cá nhân - Nhật ký web)

Hay còn được gọi là blog, là những trang thông tin cho phép người xem đăng những mẫu tin, lời nhận xét, ảnh và

suy nghĩ của mình về bất cứ một vấn đề gì. Những trang web này miễn phí với một ban phúc đáp thư từ và các trang thông tin cá nhân mà bạn có thể sử dụng để thu hút khách hàng xem trang thương mại của mình một cách tinh tế. Để tạo ra trang thông tin của chính mình, bạn hãy tới trang www.blogger.com và ấn chuột trái vào phần “Lập blog” và làm theo các bước chỉ dẫn. Bạn cũng có thể vào trang Yahoo.com, vào mục 360 trên thanh công cụ dọc, sau đó nháy vào phần “Khởi động trang”. Để biết thêm thông tin, vào trang <http://en.wikipedia.org/wiki/blog>

Tóm lại, óc tưởng tượng kinh doanh có lẽ là thứ hiệu quả nhất để bạn có thể tìm và tạo ra những cách thức nhằm thu hút mọi người tới trang web của mình. Còn những phương pháp mới nào nhằm tận dụng mạng lưới xã hội để tiếp cận khách hàng mục tiêu của bạn một cách sáng tạo không? Hãy nghiên cứu sự thành công của www.myspace.com và Yahoo! Groups. Để biết thêm thông tin, bạn hãy vào trang <http://www.gigaom.com/2006/05/29/social-networks-are-the-new-media>.

Khách tham quan phải hoàn toàn thoả mãn với lần đầu ghé thăm trang web của bạn

Khi một khách hàng mới tìm thấy trang của bạn, bạn sẽ có 10 giây để chuyển thông điệp của mình tới họ. Trong 10 giây đó, người xem phải:

- Có ấn tượng về thị giác
- Hiểu rõ mục đích của trang web

- Tạo động lực thúc đẩy quyết định của người ghé thăm

Nếu bạn làm được ba điều này, khách hàng sẽ nhớ tới trang của bạn. Và nếu khách đặt hàng của bạn, bạn phải chuyển cho họ sản phẩm và dịch vụ hoàn hảo với giá ưu đãi hơn so với đối thủ của bạn. Bạn hãy lấy trang www.trumpuniversity.com làm một ví dụ. Trong vòng 10 giây, bạn sẽ có được thông điệp ấn tượng và chào đón của Donald Trump. Bạn sẽ hiểu mục đích của trường: Chúng tôi dạy bạn cách thành công - trong lĩnh vực Bất động sản, Kinh doanh, Marketing, Làm giàu và Xây dựng sự nghiệp". Bạn sẽ muốn hành động - đăng ký một khoá học trên mạng. Mọi việc diễn ra tốt đẹp, và bạn sẽ có những kinh nghiệm thực tế đáng hài lòng. Điều này đã được kiểm chứng bởi các khách hàng hiện tại cũng như những khách hàng đăng ký những khoá học bổ sung.

Phải kéo được khách quay lại trang web nhiều lần, dựa trên mô hình kinh doanh của bạn

Duy trì các đơn mua hàng là điều kiện cần cho tất cả các doanh nghiệp. Các đơn đặt hàng liên tục sẽ giúp bạn bù đắp chi phí ban đầu khi xây dựng trang web thương mại điện tử và giúp mọi người biết đến công ty bạn nhiều hơn. Các đơn đặt hàng liên tục này có thể do:

- Sự thúc đẩy của các phương tiện (thư điện tử, công cụ tìm kiếm, các cuộc bán đấu giá, các cá nhân, mạng lưới xã hội, các môn thể thao)
- Mong muốn một sản phẩm nào đó (sô cô la, cà phê, bánh kẹo) hoặc dịch vụ nào đó (trò chơi trực tuyến)

- Tiếp thị không vi phạm quyền riêng tư của khách hàng – khách hàng tự nguyện nhận thông tin từ công ty bạn
- Nguồn thông tin hiện tại (các bản báo cáo tin tức thế giới, bản tin thị trường chứng khoán, tạp chí điện tử)
- Các sản phẩm và dịch vụ tiêu dùng thường xuyên hoặc mong muốn tiêu dùng thường xuyên (quần áo, những sản phẩm làm đẹp, thực phẩm)

Những trang web thành công nhất là những trang luôn có nhiều khách hàng thường xuyên: Google (về thông tin), eBay (đấu giá), Yahoo! (thư điện tử).

Những trang ít thành công là những trang chỉ có khách thăm một lần. Thậm chí kể cả khi người mua thấy hài lòng với sản phẩm hoặc dịch vụ mà họ nhận được, họ cũng không có nhu cầu quay trở lại. Phải chú ý rằng bạn vẫn có thể thành công nếu doanh nghiệp của bạn chỉ có quy mô nhỏ, và chỉ gồm các khách hàng mua một lần, đơn giản vì quy mô thị trường toàn cầu rất lớn. Tuy nhiên, duy trì được lượng khách thường xuyên quay lại sẽ làm cho quy mô thành công lớn hơn.

KIỂM TIỀN TRÊN MẠNG

Bây giờ tôi sẽ giải thích cho bạn cách làm thế nào để tăng lưu lượng khách truy cập trang web và những gì bạn phải làm để kéo khách hàng quay trở lại. Phần này sẽ xem xét và đánh giá một số mô hình kinh doanh thích hợp với Cổ máy kiếm tiền của bạn. Có rất nhiều mô hình kinh doanh mạng, sau đây chúng ta sẽ bàn tới một số loại chính:

Bán lẻ sản phẩm qua mạng

Như chúng ta đã thấy ở trang www.bocajava.com, người bán hàng đã biến trang web của mình thành quầy bán sản phẩm của công ty. Để thực hiện các đơn đặt hàng, công ty có một cơ cấu hoạt động phía sau trang web. Cơ cấu hoạt động giúp kiểm soát hàng tồn kho, sản xuất hoặc gia công, vận chuyển, dịch vụ khách hàng và hầu hết các chức năng của các doanh nghiệp truyền thống khác. Có thể kể ra đây vài ba công ty trong hàng triệu công ty hoạt động theo hình thức này như www.chocolate.com, www.flowers.com, và www.hats.com.

Thành viên

Mô hình kinh doanh thành viên cho phép bạn tiếp cận được một số mảng rất giá trị của trang web chỉ với một khoản phí nhỏ. Chẳng hạn, trang www.angeldeals.com cho phép các thành viên tiếp cận với cơ sở dữ liệu về các công ty và các tổ chức đầu tư mạo hiểm trên toàn cầu và mạng lưới những nhà đầu tư sẵn tìm những công ty mới thành lập, cho phép các thành viên tạo và đăng các bản tóm tắt trên mạng, có thông tin liên hệ và nội dung các kế hoạch kinh doanh của các cá nhân và tổ chức trên toàn thế giới.

Quảng cáo

Nguồn thu từ quảng cáo là một trong những nguồn thu lớn nhất trên mạng. Hãy thử xem các trang web và bạn sẽ thấy trang nào cũng có mục quảng cáo. Có hai cách kiếm tiền: (1) Người cần quảng cáo xin đặt quảng cáo trên trang web của bạn và trả cho bạn một khoản phí, và (2) Google.com (và

một số trang khác) đặt quảng cáo trên trang của bạn và mỗi lần có một khách xem bản tin quảng cáo đó, bạn sẽ được trả một khoản tiền. Rimarinas.com cũng theo mô hình này. Rimarinas.com kết nối những chủ thuyền với các bến cảng tại đảo Rhode để cung cấp dịch vụ cho neo thuyền qua đêm và thu phí. Mô hình kinh doanh này của công ty dựa trên chương trình Google AdSense. Để biết thêm thông tin về phương thức kinh doanh này, bạn có thể vào trang chủ Google.com -> Giải pháp kinh doanh -> Kiếm tiền bằng AdSense -> xem qua cách thức hoạt động của mô hình.

Cung cấp dịch vụ

Trong mô hình kinh doanh này, dịch vụ trên mạng sẽ được cung cấp với một khoản phí dịch vụ khá nhỏ. Chẳng hạn, Hotels.com sẽ giúp bạn đặt phòng tại các khách sạn và thu một khoản phí từ dịch vụ này. Một vài ví dụ khác là tickets.com, angieslist.com và register.com.

Trung gian

Với mô hình kinh doanh này, người mua và người bán gặp nhau trên mạng, và một trong hai bên sẽ phải thanh toán một khoản phí qua thẻ tín dụng. Mô hình kinh doanh này được eBay.com, Match.com và Monster.com tiên phong triển khai.

Cung cấp nội dung

Trong nhóm này là các trang web cung cấp nhiều thông tin, tạp chí điện tử, các bản tin. Hầu hết nội dung của trang

đều miễn phí. Tuy nhiên, nếu thông tin nào thực sự hiếm, cập nhật thì có thể bạn phải trả một khoản phí để truy cập. Để hiểu rõ hơn, hãy ghé thăm trang web www.investors.com cung cấp thông tin cập nhật về tình hình đầu tư.

TÓM TẮT

Chương này muốn thoả mãn khát khao thiết kế cỗ máy kiếm tiền của bạn bằng những mô hình kinh doanh trên Internet. Bảy đặc trưng của một chiến lược kinh doanh trên mạng là:

1. Gây ấn tượng về thị giác.
2. Định rõ mục đích của trang web.
3. Tạo động lực thúc đẩy quyết định của người ghé thăm.
4. Đảm bảo đường truyền thông suốt.
5. Cung cấp nội dung hấp dẫn.
6. Cung cấp sản phẩm và dịch vụ có chất lượng tuyệt hảo với giá cả ưu đãi cho khách hàng so với đối thủ cạnh tranh.
7. Thu hút khách hàng quay trở lại.

Khi kinh doanh trên mạng, lưu lượng người truy cập là lợi thế cạnh tranh của bạn.

Hành động

- ✓ Hãy trở thành một chuyên gia kiếm tiền trên mạng. Phần thưởng là rất lớn. Khởi đầu khiêm tốn và với một mô hình kinh doanh đơn giản nhất, eBay giờ đây có doanh thu 4,5 tỷ đô la. www.youtube.com thì sao? 1,6 tỷ đô la doanh thu trong vòng hai năm!

11

HÃY TẠO RA LỢI NHUẬN CHO MÌNH SONG SONG VỚI VIỆC ĐÓNG GÓP CHO CỘNG ĐỒNG

Liệu có mâu thuẫn khi chúng ta đề cập đến mô hình kinh doanh vì cộng đồng trong cuốn sách chủ yếu nói về cách thức tạo ra một Cổ máy kiếm tiền? Bởi vì một Cổ máy kiếm tiền được cải tiến nhằm cạnh tranh với những đối thủ mạnh nhất trên thương trường. Không hoàn toàn như vậy. Thực tế là mục tiêu lợi nhuận và trách nhiệm xã hội không loại trừ nhau. Khách hàng luôn thích lựa chọn những công ty có nhiều đóng góp tích cực cho xã hội! Nhận định này có thể mở ra cho chúng ta một mô hình kinh doanh mới, đó là mô hình

giúp ta tránh được tất cả những tác động tiêu cực. Trong chương này, chúng ta khám phá những giải pháp để hoà quyền trách nhiệm cộng đồng vào công việc kinh doanh của bạn và phát triển nó.

Ý thức xã hội là nhận thức về các vấn đề xã hội, là sẵn sàng và quyết tâm đóng góp cho xã hội. Thế giới ngày nay của chúng ta phải đối mặt với rất nhiều vấn đề nan giải như nạn lạm dụng con người, tình trạng ô nhiễm, sự nóng lên toàn cầu, nguy cơ tuyệt chủng của các loài động, thực vật, tình trạng cạn kiệt nguồn tài nguyên thiên nhiên, vấn đề nghèo đói, v.v... Tuy nhiên, điều đáng mừng là cộng đồng doanh nghiệp cũng đang tiến hành những giải pháp nhằm cải thiện tình hình. Bạn có biết đâu là điểm chung của những công ty như Grand Circle Travel, Timberland, Green Mountain Coffee Roasters, The Body Shop, Ben & Jerry's, Avon, Hewlett-Packard, Gramen Bank, Eziba, Stonyfield Farm, The MathWorks, Abbott Laboratories, Cisco Systems, Millipore Corp., British Petroleum, New Balance, GTech, and Genzyme Corporation. Những công ty này có điểm gì chung? Đó chính là việc các công ty này đã cam kết coi trách nhiệm xã hội là một bộ phận cấu thành của văn hoá doanh nghiệp mình. Có thể có người sẽ nói rằng đây đều là những công ty lớn và họ có đủ nguồn lực tài chính để thực hiện những trách nhiệm xã hội lớn lao. Tuy nhiên, thực tế là những công ty này phát triển thịnh vượng được như ngày nay một phần là nhờ vào những sáng kiến vì lợi ích cộng đồng của họ. *Và những công ty nhỏ cũng có thể làm được như vậy!*

MỘT SỐ MÔ HÌNH KINH DOANH MẪU

Khi bắt đầu khởi sự một công việc kinh doanh, bạn có thể xem xét và cân nhắc các mô hình kinh doanh có sẵn, những mô hình tích hợp được cả mục tiêu lợi nhuận và trách nhiệm xã hội trong đó. Sau đây là một số mô hình bạn có thể lựa chọn.

Liên kết chặt chẽ với một tổ chức phi chính phủ

Jeffrey Swartz, Tổng Giám đốc của Timberland đã thực hiện thành công chiến lược này. Timberland liên kết với City Year, một tổ chức phi lợi nhuận về hoà bình đô thị. Những tình nguyện viên của City Year thường làm công việc hỗ trợ các gia đình và các trung tâm trông trẻ ban ngày, trợ giảng tại các trường dạy trẻ em, hỗ trợ các dự án kiểm soát lũ lụt và dự án xây dựng, dạy các kỹ năng xã hội trong các hoạt động ngoài trời, và thực hiện rất nhiều hoạt động hỗ trợ cộng đồng khác. Vai trò của Timberland không chỉ thụ động trong việc cung cấp tài chính cho các hoạt động nói trên. Chính những nhân viên của Timberland luôn dành thời gian tham gia phục vụ cộng đồng. Công ty Timberland là một ví dụ điển hình của sự kết hợp hài hoà giữa mục tiêu lợi nhuận với mục tiêu cộng đồng trong văn hoá doanh nghiệp. Và Swartz là một ví dụ điển hình về một nhà lãnh đạo trẻ, một người thành công trong việc huy động nguồn lực của công ty để thực hiện những mục tiêu xã hội nhờ kết hợp với một tổ chức phi lợi nhuận. Hiện nay, cả hai tổ chức đều đang hoạt động rất hiệu quả. Kể từ sau khi tiến hành liên minh vào năm 1989, giá cổ phiếu của Timberland đã tăng 13 lần từ 2 đô la lên 27 đô la/cổ

phiếu. Trong khi đó, chỉ số chứng khoán Dow Jones cùng trong khoảng thời gian chỉ tăng gấp năm lần.

Cam kết thực hiện trách nhiệm xã hội là một phần trong sứ mệnh của công ty

Năm 1978, công ty Ben & Jerry's được thành lập tại một cây xăng cũ bỏ hoang tại thành phố Burlington thuộc bang Vermont chỉ với số vốn đầu tư ban đầu là 8.000 đô la. Mục tiêu của công ty là sản xuất ra loại kem ngon nhất trên khắp bang Vermont. Cho đến nay, doanh thu của công ty là 300 triệu đô la và công ty luôn chia sẻ lợi nhuận với nhân viên và cộng đồng dân cư. Hoạt động của công ty nhằm hướng tới cả mục tiêu kinh tế và mục tiêu xã hội. Điều này được công bố cụ thể trên trang web của công ty www.benjerrys.com như sau:

- Sứ mệnh kinh tế: luôn vận hành công ty dựa trên cơ sở tài chính ổn định với lợi nhuận tăng trưởng bền vững, không ngừng gia tăng giá trị cho các chủ sở hữu, tăng cơ hội mở rộng quy mô kinh doanh và cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp cho nhân viên công ty.
- Sứ mệnh xã hội: luôn ý thức được trách nhiệm mà công ty phải thực hiện đối với cộng đồng. Điều này thể hiện bằng việc chúng tôi luôn khởi xướng các phương thức nâng cao chất lượng cuộc sống tại địa phương, trên phạm vi quốc gia và toàn cầu.

Rất nhiều công ty dùng những lời lẽ hoa mỹ trong bản tuyên bố sứ mệnh công ty. Nhưng với Ben & Jerry's những gì họ nói chính là những gì họ làm. Ben & Jerry's đã đóng góp

1,1 triệu đô la để thoả mãn những nhu cầu tối thiểu của người dân, cho các chiến dịch nâng cao tính công bằng xã hội, cải thiện môi trường, hỗ trợ cho vấn đề gia đình và trẻ em, trợ giúp cho ngành nông nghiệp phát triển bền vững, hỗ trợ các hộ nông dân, và quản lý chất thải. Kết quả là công ty không ngừng lớn mạnh và ngày càng thịnh vượng.

Giảm thiểu ô nhiễm từ các hoạt động kinh doanh

Trước đây, mọi người đều cho rằng việc cắt giảm chất thải từ các hoạt động kinh doanh thương mại, đặc biệt từ các cơ sở sản xuất là một việc làm xa xỉ và điều đó có thể giảm thiểu lợi nhuận và khả năng cạnh tranh của công ty. Ngày nay, chúng ta biết rằng những hoạt động sản xuất kinh doanh có tính đến yếu tố môi trường thực ra lại đóng góp tích cực vào lợi nhuận công ty. Tôi sẽ cho bạn hai ví dụ là công ty 3M và công ty Wal-Mart.

Công ty 3M đã thực hiện chương trình phòng trừ ô nhiễm (Pollution prevention program - 3P) được 31 năm nay. Từ những thông tin trên trang web công ty www.3M.com, chúng ta biết được rằng chương trình phòng trừ ô nhiễm 3P có mục tiêu giảm thiểu chất ô nhiễm thông qua hoàn thiện cấu trúc sản phẩm, cải tiến quy trình, đổi mới trang thiết bị, tái chế và tái sử dụng nguyên liệu phụ phẩm. Chương trình 3P giúp ngăn ngừa ô nhiễm ngay tại nguồn: trong quá trình sản xuất và trong từng sản phẩm. Theo tính toán của công ty thì chương trình 3P tiết kiệm được cho công ty 1 tỷ đô la chi phí kể từ khi áp dụng.

Công ty Wal-Mart cũng tìm thấy lợi ích trong mô hình “kinh doanh xanh”. Công ty bán lẻ toàn cầu này, với 5.200 cửa hàng trên toàn thế giới và vẫn đang liên tục phát triển, hiện đang giảm thiểu tiêu thụ năng lượng và cải thiện môi trường bằng việc thử nghiệm các turbin chạy bằng sức gió, sử dụng tấm lợp nhà có lớp chặn quang điện, sử dụng dụng cụ điều chỉnh ánh sáng đèn điện, giảm thiểu việc bao gói, giảm sử dụng xăng dầu cho các xe tải chở hàng. Công ty cũng tận dụng áp lực dư luận từ phía người mua ở Trung Quốc để yêu cầu các nhà máy sản xuất ở đây giảm thiểu ô nhiễm môi trường. Bên cạnh những tác động tích cực tới xã hội, Wal-Mart tiết kiệm được 300 triệu đô la so với chi phí hoạt động dự kiến hàng năm trong năm 2006 chính nhờ những hoạt động bảo vệ môi trường.

Bài học rút ra từ những ví dụ trên đó là: nếu bạn xem xét kỹ từng công đoạn trong cả quy trình kinh doanh sản xuất, bạn sẽ tìm ra được những khâu có thể cải tiến nhằm tiết kiệm năng lượng, giảm thiểu ô nhiễm và chất thải, giảm lượng khí thải gây hiệu ứng nhà kính và sản xuất ra sản phẩm với hiệu suất cao hơn. Làm được những điều đó, công ty của bạn sẽ tạo được ấn tượng rất tốt trong lòng khách hàng và quan trọng hơn điều đó sẽ làm gia tăng lợi nhuận cho công ty. Một kết quả mà đôi bên đều có lợi.

Báo đáp cộng đồng

Những vị tổng giám đốc thông tuệ phát hiện ra rằng một doanh nghiệp chỉ có thể làm ăn phát đạt nếu hoạt động dựa trên một cộng đồng thịnh vượng và năng động. Họ tạo ra sức

sống của cộng đồng bằng cách hỗ trợ tài chính và làm từ thiện. Công ty Walco trụ sở tại đảo Rhodes (www.walcoKIP.com) là một ví dụ điển hình của mô hình này. Chủ tịch công ty Ellis Waldman đã xây dựng một văn hoá làm từ thiện trong cả doanh nghiệp. Ellis nói về triết lý của mình như sau: “Tất cả chúng ta đều là thành viên của những cộng đồng và vì vậy, chúng ta sống dựa trên “quy tắc vàng” - xuất phát từ lương tâm, chúng ta báo đáp lại cộng đồng”. Tập thể nhân viên của công ty Walco luôn tham gia các hoạt động từ thiện như hoạt động đi bộ vì bệnh nhân AIDS hay hoạt động đi bộ vì bệnh nhân ung thư vú. Họ quyên góp và tham gia tập hợp thực phẩm cho cuộc vận động vì thực phẩm cộng đồng của đảo Rhodes. Cả công ty cũng như mỗi cá nhân trong công ty đều tham gia quyên góp cho các tổ chức từ thiện như United Way, St. Mary’s Home, hội chữ thập đỏ Mỹ và tổ chức Hearts in Bloom. Họ tham gia hiến máu nhân đạo vài lần trong một năm. Bạn có biết nhân viên của công ty cảm thấy như thế nào không? Họ cảm thấy rất tự hào. Và lợi ích thu được là gì? Hiện tượng nhân viên nghỉ việc luôn ở mức thấp, mọi nhân viên đều mong muốn được góp phần gây dựng văn hoá công ty. 12% lực lượng lao động của công ty là những người có thâm niên làm việc trên 20 năm!

Vậy điều này có ý nghĩa như thế nào với một doanh nghiệp trẻ? Chắc bạn đã nhận thấy được rằng những đóng góp tài chính từ phía nhân viên công ty là rất hiếm hoi và hầu như không có trong quãng thời gian thử thách ban đầu khi doanh nghiệp mới thành lập, khi mà mỗi đồng xu đều rất cần thiết cho công việc kinh doanh. Tuy nhiên những ví dụ trên

đã cho thấy rõ, có rất nhiều thứ ngoài tiền bạc mà những nhân viên có thể đóng góp. Và lợi ích từ những đóng góp đó đôi khi còn lớn hơn những gì bạn có thể hình dung được.

TÓM TẮT

Mô hình kinh doanh vì cộng đồng là mô hình kinh doanh không phải gánh chịu những tác động tiêu cực. Chương này đã đưa ra một vài phương pháp mà bạn có thể áp dụng cho mô hình kinh doanh của mình. Bạn có thể áp dụng từng bước một, từ các hoạt động nhỏ lẻ cho tới các hoạt động tổng thể đồng bộ. Việc xây dựng một văn hoá doanh nghiệp dựa trên một sứ mạng cao cả sẽ giúp xây dựng một đội ngũ nhân viên nhiệt tình và hăng hái làm việc. Nó cũng có thể giúp công ty của bạn tạo dựng được danh tiếng tốt với khách hàng, đem lại mức doanh thu và lợi nhuận rất lớn. Vì vậy, hãy bắt đầu làm những việc đơn giản vì cộng đồng ngay từ khi công ty bạn mới thành lập. Điều kỳ diệu sẽ xảy ra với khoản lợi nhuận mà bạn thu được và đội ngũ nhân viên của bạn.

Hành động

- ✓ Tìm ý tưởng và cách thức để định hướng cả công ty tham gia vào các hoạt động xã hội
- ✓ Giảm thiểu ô nhiễm, giảm lượng chất thải và hạn chế đến mức tối đa việc sử dụng năng lượng trong các hoạt động của công ty
- ✓ Hợp tác chặt chẽ với một tổ chức phi lợi nhuận

- ✓ Xây dựng một nền văn hoá doanh nghiệp trong đó nhân viên công ty luôn tự hào khi tham gia các hoạt động xã hội

TRUMP

TRUMP MORTGAGE, LLC

Chiến lược đặt ra là nhằm giành được lợi thế cạnh tranh. Vậy làm cách nào để một công ty mới gia nhập ngành như Trump Mortgage có thể giành được thị phần nhanh chóng trong một thị trường 3.000 tỷ đô la đã chín muồi và luôn trong tình trạng cạnh tranh khốc liệt? Công ty Trump Mortgage đặt ra mục tiêu đầy thử thách là trở thành một trong 10 công ty hàng đầu trong lĩnh vực cung cấp nhà ở và bất động sản thương mại. Tổng Giám đốc Điều hành của Trump Mortgage, E.J. Ridings nói về điều đó như sau: "Tôi biết và cảm nhận được điều này hết sức rõ ràng rằng Trump Mortgage chắc chắn sẽ tạo ra sự khác biệt cho mình trong ngành kinh doanh siêu lợi nhuận này. Chúng tôi sẽ không chỉ tạo ra những khoản lợi nhuận to lớn mà còn thực hiện những công việc đầy tính nhân đạo. Chúng tôi xây dựng những căn nhà ở an toàn, và điều tuyệt vời hơn là mọi người có thể thoải mái để mua các bất động sản thương mại hay nhà ở đó bằng hình thức thế chấp mà không bao giờ phải lo lắng về những điều khoản mập mờ trong bản hợp đồng. Tất cả mọi thỏa thuận đều minh bạch". Với hầu hết mọi người, nhà ở và những bất động sản thế chấp là hai vấn đề lớn nhất mà họ thực hiện trong cuộc đời. Ngay cả những người mua bất động sản sành sỏi nhất đôi khi

cũng gặp phải vấn đề trong khi vật lộn với đồng từ ngữ chuyên môn của các luật sư trong các bản hợp đồng và vô số các loại chi phí như tỷ lệ thế chấp, phí ban đầu, phí cam kết, phí bảo hiểm, phí hành chính, phí đặt cọc, v.v...đôi khi rất mập mờ. Chiến lược của Trump Mortgage là xây dựng khả năng cạnh tranh bằng cách tạo lập sự khác biệt cho công ty ở các mặt như: đồn bầy của thương hiệu Trump; tạo dựng quan hệ khách hàng bằng sự chính trực, trung thực, không tạo ra những cú sốc không cần thiết; cung cấp bất động sản thế chấp với chi phí hợp lý nhất; tìm kiếm đối tác và đạt mức tăng trưởng nhanh chóng thông qua các vụ mua lại có chọn lọc.

12

TÌM RA CHIẾN LƯỢC ĐẢM BẢO GIÀNH THẮNG LỢI

Chúng ta đều biết tầm quan trọng của một chiến lược kinh doanh to lớn như thế nào. “Chiến lược” là một trong những từ thông dụng nhất mà chúng ta đều hiểu nhưng đều không thể định nghĩa cũng như thực hiện được một cách đầy đủ. Có rất nhiều bài báo và cuốn sách về chủ đề này. Cũng chính vì khối lượng tài liệu quá lớn viết về nó mà nhiều khi khiến chúng ta bị rối trí. Mục tiêu của chương này là gạt đục khơi trong và gạt bỏ những bí ẩn trong các chiến lược kinh doanh khi chúng ta cùng khám phá:

- Chiến lược kinh doanh là gì và vì sao phải có chiến lược kinh doanh
- Những lập luận căn bản

- Những phương pháp tiếp cận để giành được lợi thế cạnh tranh
- Thực hiện kế hoạch chiến lược

Trong khi đọc chương này, thỉnh thoảng bạn hãy thỉnh thoảng dừng lại và thử áp dụng các khái niệm chiến lược vào thực tế. Hãy sử dụng chúng để biến cơ hội kinh doanh của bạn thành một cỗ máy kiếm tiền ổn định và có tính cạnh tranh cao.

ĐỊNH NGHĨA CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

Chúng ta hãy bắt đầu ngược từ dưới lên. Mục tiêu khi đặt ra một chiến lược là để nhằm đạt được điều gì? Câu trả lời là: kết quả cuối cùng của một chiến lược là nhằm để đạt được hiệu quả tài chính ổn định và vượt trội.

Hiệu quả tài chính ổn định và vượt trội có nghĩa là công ty của bạn luôn hoạt động tốt và không ngừng tăng trưởng về doanh thu, lợi nhuận và lãi cổ phần trong tương lai. Đây là một mục tiêu rất rõ ràng và không có gì là khó hiểu. Thách thức là tìm ra cách thức để đạt được mục tiêu đó. Giáo sư Đại học Harvard, Michael Porter, tác giả của các cuốn sách *Competitive Strategy* (Chiến lược cạnh tranh) và *Competitive Advantage* (Lợi thế cạnh tranh), có ảnh hưởng sâu rộng và mạnh mẽ tới giới doanh nhân hơn bất kỳ cuốn sách nào, định nghĩa chiến lược là “một công thức tổng quát về phương thức cạnh tranh trên thị trường của một doanh nghiệp”. Nói một cách đơn giản, một chiến lược được xây

dụng nhằm đánh bại đối thủ để giành lấy thị phần và trở thành nhà cung cấp sản phẩm hay dịch vụ được ưa thích nhất. Điều này có nghĩa là công ty bạn phải liên tục giành được các hợp đồng bằng cách đáp ứng nhu cầu của khách hàng tốt hơn đối thủ của bạn. Điều này sẽ đem lại cho công ty của bạn khả năng tài chính ổn định và vượt trội nhờ sự khác biệt mà công ty bạn tạo ra được so với đối thủ. Một biểu đồ sẽ rất hữu ích giúp bạn theo dõi các bước thực hiện trong quy trình chiến lược. (Hình 12.1)

Những khách hàng sẽ đưa ra sự lựa chọn của họ: Tại sao tôi phải chọn sản phẩm của công ty A mà không chọn sản phẩm của công ty B, C hay Z? Công việc của bạn là đưa ra được những lý do để thuyết phục khách hàng lựa chọn công ty mình chứ không phải công ty nào khác. Điều này có nghĩa là tạo ra sự khác biệt đáp ứng được nhu cầu của khách hàng. Như đã chỉ ra trong Hình 12.1, có bốn phương pháp để trở nên khác biệt:

1. Cung cấp sản phẩm, dịch vụ với chi phí thấp
2. Khác biệt hoá sản phẩm, dịch vụ cung cấp
3. Lựa chọn phân khúc thị trường hẹp (dựa trên các tiêu chí về địa lý, ngành nghề, sản phẩm/dịch vụ).
4. Áp dụng những phương thức kinh doanh đặc biệt

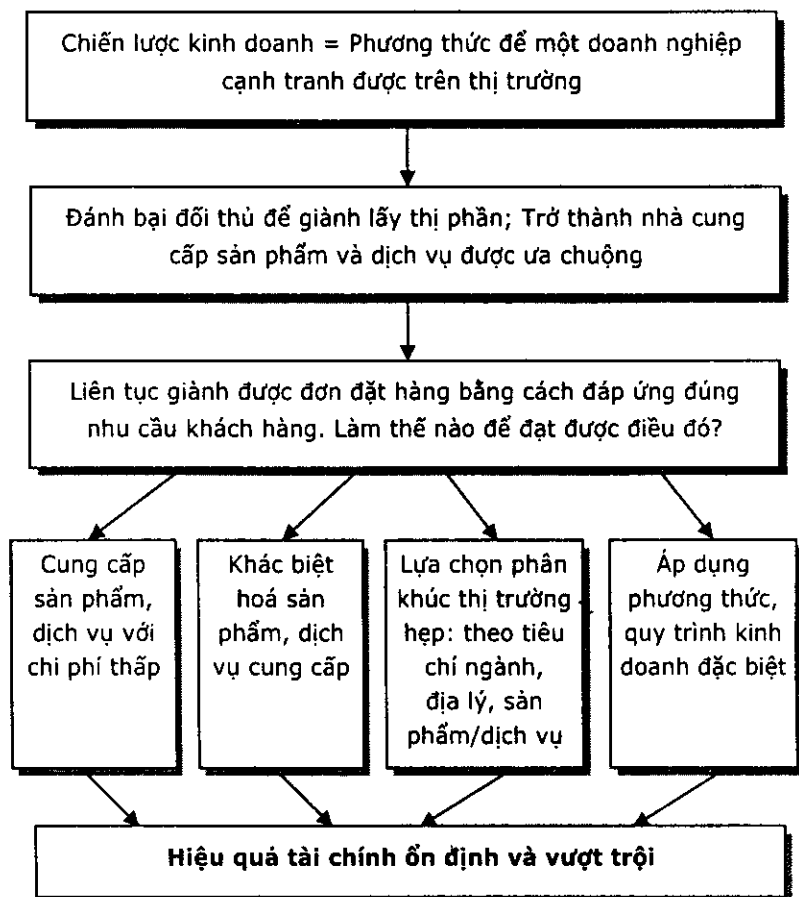
Trước khi bàn đến những điều này, chúng ta hãy cùng xem xét ba lập luận căn bản.

Lập luận thứ nhất: “Chiến lược là một quy trình”

Quy trình đó bắt đầu bằng việc phân tích môi trường bên ngoài bao gồm các yếu tố khách hàng, đối thủ cạnh tranh, hệ thống quy định pháp luật, yếu tố công nghệ, các cơ hội và thách thức, các khó khăn trong việc định giá, và các yếu tố khác. Bước tiếp theo của quy trình là nhìn vào nội bộ doanh nghiệp để đặt ra những câu hỏi như: “Đâu là điểm mạnh và điểm yếu của công ty? Đâu là khả năng đặc biệt của công ty khi tham gia vào thị trường?” Chiến lược được đề xuất từ những phân tích môi trường bên trong và bên ngoài. Tuy nhiên, mọi việc không chỉ có vậy.

Chiến lược không phải là cái mà bạn đưa ra tại một thời điểm rồi sau đó lãng quên. Thế giới kinh doanh đang chuyển động với tốc độ cực nhanh. Một chiến lược thành công của ngày hôm nay rất có thể trở thành chiến lược thất bại ngay ngày hôm sau bởi những thay đổi của môi trường bên ngoài. Nếu bạn nhìn lại Hình 5.1, bạn có thể hình dung thấy những thay đổi bất thường sẽ tác động như thế nào đến doanh nghiệp của bạn. Sự thay đổi mạnh mẽ nhất chính là tính chất toàn cầu trong cạnh tranh giữa hiện tại và tương lai.

Hình 12.1. Từ chiến lược tới hiệu quả tài chính ổn định và vượt trội



Lập luận thứ hai: Sản phẩm và dịch vụ của bạn phải đáp ứng được nhu cầu và mong muốn thực sự và cấp thiết của khách hàng

Công ty ZipCar có trụ sở tại Boston đã làm được điều này khi phát triển mô hình công ty ô tô dựa trên hình thức liên kết thành viên. Boston và rất nhiều thành phố khác luôn chật cứng những người đi bộ hoặc sử dụng phương tiện công cộng để đến nơi làm việc. Phần lớn họ đều không sở hữu một chiếc xe hơi của riêng mình bởi giá xe quá đắt và họ không tìm được điểm đỗ xe. Tuy nhiên, mỗi người trong số họ đều muốn có một chiếc ô tô để đi chơi, có thể là vào những dịp cuối tuần, tới các khu vui chơi, siêu thị tổng hợp, hoặc đi mua sắm đồ đạc hay tổ chức các chuyến đi nghỉ ở bờ biển Maine. Công ty ZipCar đáp ứng nhu cầu của các hội viên công ty bằng cách cho phép họ sử dụng ô tô khi họ cần trong khoảng thời gian tùy ý với mức phí nhất định. Việc sở hữu một chiếc ô tô là một phương thức truyền thống để thoả mãn nhu cầu đi lại, nhưng giờ đây ZipCar đã tìm được giải pháp thay thế phù hợp hơn cho đối tượng khách hàng của mình.

Sản phẩm và dịch vụ mà bạn tạo ra sẽ thoả mãn nhu cầu nào của khách hàng? Với đối tượng khách hàng đó, bạn có thể thoả mãn nhu cầu của họ tốt hơn những nhà cung cấp khác hay không? Nếu bắt tay vào kinh doanh khi chưa thể trả lời được chính xác những câu hỏi này thì chắc chắn bạn sẽ phải trả giá rất đắt. Một ví dụ điển hình là hãng Polaroid đã tốn 500 triệu đô la để phát triển một kỹ thuật rất hiện đại có tên là PolaVision cho phép chuyển những cảnh quay thành những bộ phim một cách nhanh chóng. Tuy nhiên khách hàng lại không hứng thú gì với kỹ thuật mới lạ này. Thay vào đó, kỹ thuật ghi âm videocassette xuất hiện trước khi phát minh của Polaroid ra đời nhanh chóng được thị trường chấp nhận.

Lập luận thứ ba: Sản phẩm hay dịch vụ của bạn phải thật sự hoàn thiện và đem lại giá trị nhất định cho khách hàng

Nếu sản phẩm của bạn có bất kỳ khiếm khuyết nào dẫn đến không thể thỏa mãn nhu cầu của khách hàng một cách liên tục, chiến lược khôn ngoan của bạn chắc chắn sẽ thất bại thảm hại. Tệ hơn nữa, đối thủ của bạn có cơ hội hoàn thiện khiếm khuyết ấy và sử dụng chiến lược của bạn để chống lại chính bạn. Một ví dụ là công ty kiểm soát tình diện của chúng tôi đã phát triển một sản phẩm sản chống tĩnh điện để sử dụng trong các trang thiết bị sản xuất vi điện tử. Đó là một sản phẩm tuyệt vời. Nó cung cấp giải pháp vô cùng hữu hiệu cho vấn đề rò rỉ tĩnh điện trên bề mặt sản. Tuyệt vời hơn, đó là một sản phẩm bán rất chạy, các đơn đặt hàng liên tiếp được gửi tới. Tuy nhiên, thật không may là sản phẩm của chúng tôi không thật sự hoàn thiện về mặt kỹ thuật. Nó chỉ có thể giải quyết được một phần của vấn đề. Sau đó, một trong những đối thủ của chúng tôi đã vào cuộc và tìm ra điểm yếu trong sản phẩm của chúng tôi. Họ hoàn thiện nó và chiếm lĩnh thị trường. Chúng tôi buộc phải phát triển một sản phẩm mới thật nhanh chóng để trở lại cuộc đua với vị trí thứ hai trên thị trường.

BỐN PHƯƠNG PHÁP CƠ BẢN ĐỂ GIÀNH ĐƯỢC LỢI THẾ CẠNH TRANH

Như vậy, mục tiêu của chiến lược là nhằm xác định phương hướng cạnh tranh của công ty. Về cơ bản, không có nhiều chiến lược kinh doanh nhưng những biến thể của nó

thì có vô số. Sau đây chúng ta sẽ cùng xem xét bốn chiến lược cơ bản. Bạn có thể tự xây dựng những chiến lược cụ thể cho mình dựa trên đó.

Trở thành nhà cung cấp có chi phí thấp (chiến lược cạnh tranh về giá)

Gia đình tôi thường đến siêu thị Hay ở Trung tâm Thương mại Boston để mua các loại hoa quả và thực phẩm. Có thể nói nơi đó giống như một thị trường thu nhỏ, đó là nơi gặp gỡ của khách hàng và rất nhiều nhà cung cấp với những hàng hoá thông thường không có điểm khác biệt. Mọi người đều biết giá bán của những sản phẩm hầu như là đồng nhất này. Một quả dưa hay một cây cải bắp ở hàng nào cũng như nhau. Và tôi nghĩ rằng chi phí mà mỗi người bán bỏ ra cho mỗi sản phẩm này cũng bằng nhau.

Trong tình huống như vậy, phương thức cạnh tranh là cung cấp sản phẩm dịch vụ với chi phí thấp hơn so với đối thủ. Điều này không có nghĩa là bạn phải hy sinh lợi nhuận mà có nghĩa là bạn phải tìm ra một phương thức vận hành các hoạt động kinh doanh hiệu quả, giúp cắt giảm chi phí ở mức tối đa. Nhưng những người kinh doanh ở siêu thị Hay không ai tạo được cho mình lợi thế về chi phí. Vậy họ giành lợi thế cạnh tranh bằng cách nào? Thực tế là họ không làm được điều đó. Họ chỉ cạnh tranh đơn thuần về giá cả. Đây là kiểu cạnh tranh ở cấp độ thấp nhất và mang tính rủi ro cao nhất. Tất cả những người kinh doanh đều biết được đâu là mức giá hoà vốn, họ sẽ không bán hàng cho bạn dưới mức giá này. Như

vậy, khi sản phẩm hay dịch vụ mà bạn cung cấp giống hệt đối thủ cạnh tranh, chi phí để cung cấp hàng hoá đó cũng không khác biệt, bạn sẽ có xu hướng sử dụng biện pháp cạnh tranh về giá. Đây là một chiến lược thất bại trừ khi bạn đặt ra mục tiêu chiến lược bao trùm nhằm giành giật thị phần trước (chiến lược bán phá giá là một ví dụ), chiếm lĩnh thị trường để sau đó nâng dần mức giá lên.

Wal-Mart

Wal-Mart rất thành công trong thị trường bán lẻ. Khách hàng thường lái xe qua các cửa hàng giảm giá để mua hàng ở Wal-Mart. Wal-Mart không bán thứ gì mà bạn không thể tìm thấy ở những nơi khác. Khu vực đỗ xe của cửa hàng cũng không có gì đặc biệt hơn những nơi khác. Không gian trưng bày của các sạp hàng luôn được bố trí tận dụng đến mức tối đa. Vậy tại sao khách hàng lại thích đi mua sắm ở đó? Câu trả lời là vì họ có thể mua nhiều sản phẩm mà phải trả tiền ít hơn. Tất cả chỉ có vậy.

Để thành công với chiến lược hạ giá sản phẩm, người làm kinh doanh không chỉ đơn thuần bán sản phẩm thấp hơn đối thủ. Cách làm đó chỉ gây ra cuộc chiến giá cả cho đến khi nào những người bán không thể giảm giá được nữa. Để cạnh tranh hiệu quả, người kinh doanh phải giảm giá sản phẩm mà vẫn thu được lợi nhuận ở mức hợp lý. Wal-Mart làm được điều này bằng cách thắt chặt quản lý và cắt giảm mọi loại chi phí trong hệ thống cung cấp toàn cầu và các cửa hàng bán lẻ. Trong lĩnh vực này, Wal-Mart chính là nhà vô địch thế giới.

Bạn chỉ nên sử dụng chiến lược này khi bạn có thể bán sản phẩm với giá thấp hơn của đối thủ mà vẫn thu được lợi nhuận cận biên.

Khác biệt hoá sản phẩm và dịch vụ cung cấp

Một trong những chiến lược hiệu quả là cung cấp sản phẩm hoặc dịch vụ đặc trưng và mang lại lợi ích khác biệt cho khách hàng. Đây là một chiến lược rất hiệu quả để thâm nhập một thị trường đã hình thành và ổn định, trong đó các đối thủ lớn cố gắng sao chép lẫn nhau. Chiến lược này dựa trên sự cải tiến và đổi mới. Bạn hãy theo dõi những ví dụ sau đây:

Đổi mới công nghệ

Chiến lược cá biệt hoá sản phẩm chủ yếu nhờ vào những đổi mới về công nghệ. Một ví dụ dễ thấy là công ty Toyota. Công ty này cá biệt hoá dòng xe Prius bằng cách ứng dụng công nghệ sử dụng năng lượng điện kết hợp với xăng. Đây là một trong số ít những cải tiến mang tính cách mạng trong ngành sản xuất chế tạo xe hơi kể từ sau sự kiện động cơ đốt trong được áp dụng đại trà và trở thành tiêu chuẩn trong ngành này. Cải tiến công nghệ này giúp cho Prius giành được ưu thế rất lớn trên thị trường xe hơi. Thậm chí là, tại thời điểm cuốn sách này ra đời, công ty đang không thể sản xuất đủ lượng xe hơi để đáp ứng nhu cầu thị trường.

Đổi mới thiết kế kiểu dáng sản phẩm

Thiết kế kiểu dáng sản phẩm cũng được xem là một yếu tố để cá biệt hoá. Trở lại ngành công nghiệp xe hơi, chúng ta hãy

xem xét ví dụ về xe Volvo. Trước khi người ta chú ý đến điều này, Volvo đã bắt đầu thiết kế một chiếc xe có thể bảo vệ người lái xe và hành khách khi xảy ra tai nạn. Song song với việc đó, công ty đưa ra những thông điệp quảng cáo xoay quanh điểm khác biệt này, công ty định vị sản phẩm của mình là một chiếc xe hơi an toàn nhất trên thị trường. Chính vì vậy, ngày nay, hầu hết khách hàng khi nghĩ tới một chiếc xe an toàn - an toàn cho bản thân và cho gia đình - họ đều nghĩ đến xe Volvo.

Đổi mới trong kích cỡ sản phẩm

Khi giá xăng dầu tăng cao, hãng DaimlerChrysler AG đã đưa vào thị trường Mỹ sản phẩm ô tô hai chỗ. Chiếc xe có tên "SmartforTwo" đó chỉ dài 2,4 mét, với mức tiêu thụ nhiên liệu 14 mét/lít. Đây không phải là một cải tiến về công nghệ mà chỉ là một chiếc xe tiết kiệm nhiên liệu dựa trên thiết kế nhỏ gọn.

Đổi mới quy trình kinh doanh

Đổi mới quy trình vận hành công việc kinh doanh cũng có thể tạo ra sự khác biệt cho sản phẩm của bạn. Dell trở thành nhà cung cấp máy tính hàng đầu thế giới khi đem đến một sự khác biệt so với IBM, Packard Bell, Hewlett-Packard và nhiều hãng khác. Hãng Dell mang lại cho khách hàng cơ hội được sở hữu chiếc máy tính do chính mình thiết kế định hình chỉ đơn giản bằng việc đặt hàng qua điện thoại hoặc Internet. Dell hoàn toàn không kinh doanh theo mô hình cửa hàng truyền thống. Không chỉ đưa ra một vài mẫu mã sản phẩm

mới cho khách hàng lựa chọn, Dell mang đến cho khách hàng khả năng lựa chọn cực kỳ phong phú.

Phương thức khác biệt hoá bằng đổi mới đến từ bất cứ ý tưởng kinh doanh nào. Nhưng để thành công, bạn cần đảm bảo những điều sau đây:

- Điểm khác biệt phải mang tính hiện thực và dễ dàng xác định được.
- Khách hàng phải đánh giá cao điểm khác biệt đó.
- Điểm khác biệt đó phải được củng cố và nhấn mạnh thông qua các thông điệp quảng cáo.

Lựa chọn phân khúc thị trường phù hợp: dựa vào yếu tố địa lý, ngành, sản phẩm/dịch vụ

Thâm nhập vào một ngách thị trường chưa được khai thác hoặc chưa được thoả mãn dựa trên yếu tố địa lý, ngành hoặc sản phẩm, dịch vụ là một trong những chiến lược táo bạo và rất hiệu quả. Có thể bạn không giành được lợi thế cạnh tranh trên toàn ngành bằng cách thâm nhập thẳng vào thị trường để gây dựng tên tuổi, nhưng bạn vẫn có thể tìm thấy cơ hội hấp dẫn tại một phân khúc thị trường cụ thể.

NetJets

NetJets Inc., sẽ không bao giờ có thể trở thành một hãng hàng không lớn trên thị trường. Tuy nhiên, nó rất thành công trong việc phục vụ một phân khúc thị trường nhỏ và rất đặc

biệt với đối tượng khách hàng là những người thuộc giới thượng lưu. Hãng NetJets có trụ sở tại New Jersey đã chia quyền sở hữu máy bay cho đối tượng khách hàng mà thời gian của họ là rất quý giá. Với việc sở hữu 1/8 cổ phần, một khách hàng trung bình sẽ phải trả 50.000 đô la một năm để sử dụng chiếc máy bay theo lịch trình của mình mà không phải lo vấn đề bảo dưỡng và các trục trặc kỹ thuật. Chính phương thức kinh doanh theo kiểu chia quyền sở hữu này vừa là điểm khác biệt vừa là cải tiến trong phương thức kinh doanh. Hiện tại, NetJets chiếm trên 50% thị phần của phân khúc thị trường đặc biệt này.

Seabait Ltd.

Peter Cowin và Peter Olive, hai nhà doanh nhân đến từ nước Anh đã thành công trong việc phục vụ một phân khúc thị trường đặc biệt chưa được thoả mãn. Họ thành lập một công ty lấy tên là Seabait, Ltd., chuyên nuôi trồng loại giun cát làm mồi câu cho những người đi câu ở biển. Họ tận dụng ngay dòng nước nóng chảy ra từ nhà máy điện để nuôi hàng triệu con giun cát mỗi năm với chi phí rất thấp. Trong khi đó, những đối thủ của họ vẫn sử dụng phương thức truyền thống trong nhiều thế hệ là đi cào cát ở biển để bắt loại giun này. Cách làm của Cowin và Olive là một bước đột phá và rất hiệu quả về mặt chi phí khiến đối thủ của họ bị đánh gục hoàn toàn. Họ nhận ra rằng họ sẽ không thể cạnh tranh với hai doanh nhân này nếu họ không chuyển sang nuôi trồng thay vì cào cát như trước. Trong khi đó, Seabait mở rộng mô hình kinh doanh của mình sang lĩnh vực cung cấp thức ăn cho ngành nuôi trồng thủy sản

như tôm và cá bằng chính bằng loại giun cát này. Có thể nhận thấy Seabait đã phát huy được ba lợi thế cạnh tranh để đạt được lợi nhuận và sự ổn định, đó là:

1. Thâm nhập vào một phân khúc thị trường chưa được thoả mãn
2. Đổi mới phương thức sản xuất loại giun cát
3. Mở rộng kinh doanh sang lĩnh vực khác: cung cấp nguyên liệu cho ngành nuôi trồng thủy sản

Áp dụng mô hình kinh doanh khác biệt

Ngoài chiến lược kinh doanh đã kể trên, (1. Cung cấp sản phẩm với chi phí thấp, 2. Khác biệt hoá sản phẩm, 3. Lựa chọn ngách thị trường hẹp) bạn có thể áp dụng chiến lược thứ tư để giành lợi thế cạnh tranh, đó là chiến lược áp dụng mô hình kinh doanh khác biệt. Phương thức này chỉ có thể áp dụng nhờ vào khả năng tư duy sáng tạo của bạn. Sau đây là một số ví dụ:

- Cung cấp dịch vụ khách hàng hoàn hảo (như American Express, Marriott, IBM)
- Xây dựng văn hoá doanh nghiệp mang bản sắc riêng (3M)
- Xây dựng những năng lực cốt lõi đặc biệt (Toyota)
- Thương mại hoá bí quyết kỹ thuật độc quyền (Sony)

- Dựng lên rào cản chống lại sự gia nhập của các đối thủ cạnh tranh (Hewlett-Packard)
- Có phương thức tiếp cận thị trường đặc biệt (CVS)
- Luôn đi đầu để giành được lợi thế người tiên phong (UPS)
- Nỗ lực nhiều hơn, hành động nhanh hơn đối thủ (Avis)
- Vận dụng tư duy sáng tạo đến mức tối đa

Lưu ý rằng tất cả những phương thức để giành lợi thế cạnh tranh nêu trên đều được xếp vào mô hình CUSTOMER gồm: văn hoá, sự độc đáo, chiến lược, công nghệ, cơ hội, quản lý, điều hành, các nguồn tài nguyên và bản thân khách hàng.

Có rất nhiều ví dụ về sử dụng mô hình kinh doanh nhằm giành được lợi thế cạnh tranh. Trong khuôn khổ cuốn sách này, tôi sẽ chỉ dẫn ra một ví dụ. Tuy nhiên, tôi luôn tin rằng điều quan trọng nhất luôn là: xây dựng quan hệ khách hàng và phục vụ khách hàng hoàn hảo.

Xây dựng quan hệ khách hàng gắn bó là con đường tốt nhất để tạo sự khác biệt giữa công ty bạn với công ty đối thủ. Khi các yếu tố còn lại như chi phí, sản phẩm, dịch vụ đều giống nhau, chẳng phải chính bạn cũng muốn mua bán với một công ty luôn tỏ ra tôn trọng bạn, thậm chí là coi bạn như Thượng đế hay như một người bạn thực sự đó sao? Đã có rất nhiều công ty thành công nhờ tập trung đầu tư xây dựng quan hệ khách hàng và coi đó là lợi thế cạnh tranh của mình. Sau đây là một số khẩu hiệu của các công ty nổi tiếng về vấn đề này:

- American Express: “Dịch vụ khách hàng tốt nhất”
- IBM: “Dành tất cả thời gian để làm hài lòng khách hàng”
- Marriott: “Dịch vụ thân thiện và giá trị vượt trội” & “Khách hàng là thượng đế”
- Nordstrom: “Phục vụ khách hàng là mục tiêu quan trọng nhất”

Hãy vận dụng phương pháp tốt nhất cho bạn.

Phục vụ khách hàng

Việc phục vụ khách hàng hoàn hảo sẽ giúp cá biệt hoá sản phẩm/dịch vụ của bạn so với đối thủ cạnh tranh. Cho dù hàng hoá mà bạn cung cấp là sản phẩm hay dịch vụ, cho dù đó là một loại sản phẩm tiêu dùng giống hệt sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh, bạn vẫn lôi kéo được khách hàng thông qua chiến lược phục vụ đặc biệt. Xin lấy một ví dụ, anh bạn của tôi rất hài lòng với người thợ sửa ống nước mà anh ta thuê. Bạn cũng biết rằng những trang vàng luôn đầy rẫy quảng cáo thợ sửa ống nước, và tất cả họ đều làm một công việc như nhau. Tuy nhiên, anh chàng thợ sửa ống nước cho nhà bạn tôi lại khác. Khi anh ta xuất hiện trước mặt khách hàng, anh và người phụ tá của anh luôn luôn ăn mặc chỉnh tề và sạch sẽ. Anh ta luôn trình trọng giới thiệu những người phụ tá của mình và luôn hỏi thăm về những người trong gia đình khách hàng một cách thân thiện. Khi anh ta xong việc, ngôi nhà luôn trở nên sạch sẽ hơn. Đây là ví dụ về một loại hàng hoá thông thường với sự khác biệt trong phục

vụ khách hàng khiến bạn tôi hài lòng và sẵn sàng trả thêm phí cho dịch vụ đó.

Gặp mặt trực tiếp

Đối với tôi, tất cả những gì đang diễn ra trong thế giới thương mại ngày nay có thể được phân thành hai loại: một loại là những giao dịch và một loại là những mối quan hệ. Ví dụ như giờ đây tôi có thể xử lý hầu hết yêu cầu tài chính cá nhân mà không cần thông qua ai cả. Cụ thể là nhờ Internet và điện thoại, tôi có thể mua bán cổ phiếu, xin gia hạn mức tín dụng ở ngân hàng, tìm kiếm những khoản cho vay tự động với lãi suất thấp nhất, hay mua một chứng chỉ tiền gửi ngân hàng cho tài khoản hưu trí cá nhân của tôi. Mỗi giao dịch như thế này giờ đây đều tốn rất ít chi phí và rất hiệu quả.

Tuy nhiên, tôi có thể làm những việc này và nhiều hơn thế nữa ở một ngân hàng, ở đó có một người mà tôi biết trong nhiều năm qua luôn lắng nghe tôi, hiểu rõ tài chính cá nhân và tài chính trong công việc kinh doanh của tôi có liên quan với nhau như thế nào, và đôi khi gợi ý tôi cách giải quyết những vấn đề mà tôi cần xử lý. Người chủ ngân hàng đó cũng có thể cung cấp thông tin hữu ích về những nhà cung cấp tiềm năng và các bên liên quan khác có thể sẽ hỗ trợ cho công việc của tôi như: luật sư về bằng sáng chế, các chuyên gia thuê vụ, v.v... Cá nhân tôi rất coi trọng những mối quan hệ ngân hàng kiểu như thế này và tôi cho rằng rất nhiều người khác cũng như vậy, mặc dù có thể bạn sẽ mất nhiều thời gian và tiền bạc hơn đôi chút so với tự thực hiện mọi giao dịch thông qua máy móc.

Mặc dù xu thế ngày nay là mọi người thích những giao dịch chi phí thấp, không trực tiếp gặp mặt, có hiệu quả cao, tiết kiệm thời gian, nhiều khách hàng vẫn muốn giao dịch với những người cung cấp làm việc tận tụy để thấu hiểu và đáp ứng được nhu cầu khách hàng tốt nhất.

Chiến lược tạo lập quan hệ khách hàng là chiến lược rất hữu hiệu trong nhiều loại hình kinh doanh và nhiều ngành nghề. Những công ty thực hiện tốt chiến lược này thường có khả năng thu hút được khách hàng trung thành và khiến khách hàng sẵn sàng chi nhiều tiền hơn cho sản phẩm và dịch vụ mà họ cung cấp. Tuy nhiên, nếu bạn định áp dụng chiến lược này, bạn cần phải đảm bảo được rằng:

- Khách hàng phải nhận thấy được lợi ích hữu hình từ mối quan hệ của họ với công ty của bạn.
- Sản phẩm, dịch vụ mà bạn cung cấp phải thật sự hoàn hảo.
- Khách hàng luôn cảm thấy họ nhận được nhiều hơn những gì họ dự kiến ban đầu mỗi khi hoàn tất một giao dịch với bạn.

Mặc dù tôi trình bày độc lập các chiến lược cơ bản để bạn dễ dàng theo dõi, nhưng áp dụng vào thực tế bạn cần kết hợp càng nhiều chiến lược kinh doanh càng tốt vì mục tiêu cuối cùng của bạn vẫn là đạt được thật nhiều lợi thế cạnh tranh. Hình 12.1 là một mẫu chuẩn nhằm hỗ trợ bạn thực hiện các chiến lược cạnh tranh.

THỰC HIỆN KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC

Chiến lược là quy trình gồm năm bước và không có điểm kết thúc, đi từ xuất phát điểm là cơ hội kinh doanh cho tới việc thoả mãn nhu cầu khách hàng:

Bước 1: Đưa ra bản tuyên bố chiến lược

Bước 2: Xác định, tìm kiếm và liên hệ với những khách hàng tiềm năng

Bước 3: Khai thác và vận dụng triệt để mọi phương thức để giành lợi thế cạnh tranh như: khác biệt hoá sản phẩm, đổi mới cải tiến sản phẩm, tạo ra giá trị đặc biệt cho khách hàng

Bước 4: Hoàn tất các giao dịch bằng cách trở thành tổ chức bán hàng đẳng cấp thế giới

Bước 5: Tiến hành chiến lược xây dựng quan hệ khách hàng bằng những dịch vụ khách hàng vượt trội

Sau đây bạn có thể hình dung được quy trình năm bước rõ ràng hơn bằng cách đưa các bước vào mô hình của Cỗ máy kiếm tiền như trong Hình 12.2.

Bước 1: Đưa ra bản tuyên bố chiến lược

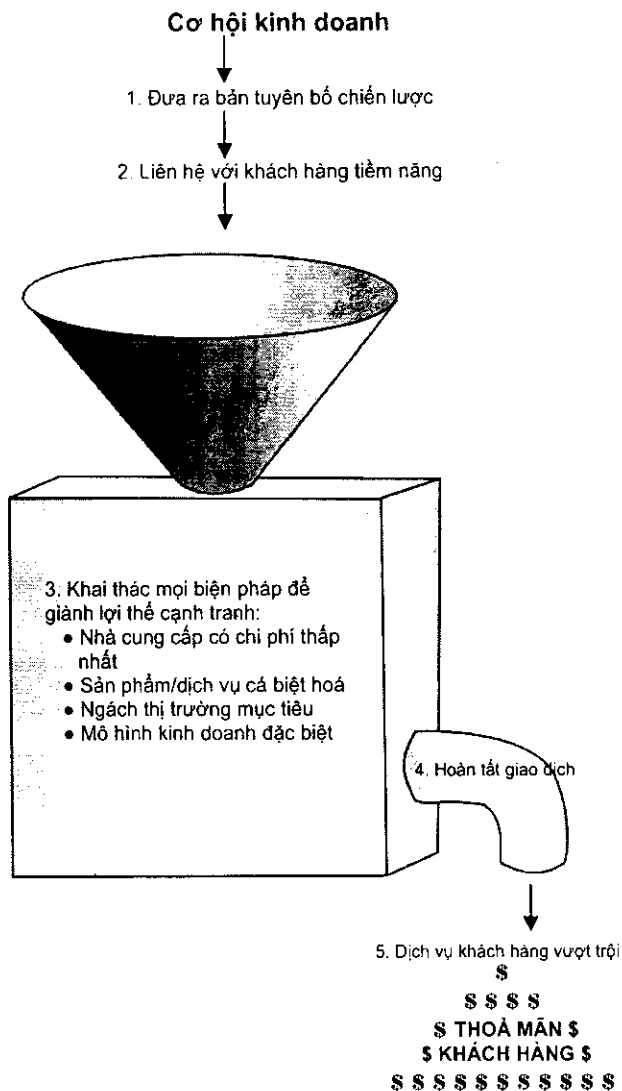
Bản tuyên bố này không cần thiết phải quá phức tạp nhưng nó cần phải rõ ràng và sắc nét. Nó sẽ đặt nền móng cho toàn bộ quá trình và phương thức cạnh tranh của công ty

bạn. Tôi sẽ đưa ra một ví dụ về bản tuyên bố chiến lược của công ty điều khiển tinh điện như sau:

Công ty của chúng tôi cạnh tranh trong ngành điều khiển tinh điện đang tăng trưởng trên toàn cầu bằng phương pháp kết hợp ba chiến lược sau:

1. Liên tục phát triển những sản phẩm đổi mới đáp ứng nhu cầu khách hàng
2. Thường xuyên thực hiện các chiến lược marketing và bán hàng cho các hãng thuộc ngành công nghiệp vi điện tử thông qua phương thức bán hàng cá nhân, bán hàng thông qua đại diện thương mại, triển lãm thương mại quốc tế và các nhà phân phối toàn cầu
3. Thực hiện chiến lược "cung cấp dịch vụ khách hàng hoàn hảo" giống như hãng American Express bằng việc tiến hành đào tạo và đưa ra những động lực khuyến khích nhân viên công ty tiếp xúc trực tiếp với khách hàng

Hình 12.2. Cổ máy kiểm tiền chiến lược



Bước 2: Xác định, tìm kiếm và liên hệ với những khách hàng tiềm năng

Đây là khâu trọng tâm của marketing và quảng cáo. Tôi từng gặp nhiều doanh nhân tự hào cho rằng họ hầu như không phải marketing, rằng họ có được những khách hàng mới chỉ nhờ tiếp thị truyền miệng. Tôi lại rất nghi ngờ tính chân thực của khả năng thâm nhập thị trường chỉ bằng phương thức quảng cáo truyền miệng. Đúng là khi bạn tạo ra những sản phẩm hoặc dịch vụ có thể làm vừa lòng khách hàng thì tự khắc họ sẽ cảm thấy thích thú và sẽ truyền bá thông tin về sản phẩm giúp bạn. Nhưng bạn hãy là người tiên phong, hãy chủ động xác định và tìm kiếm đối tượng khách hàng tiềm năng, chủ động liên hệ với họ, thu hút sự chú ý của họ và lôi kéo họ về phía mình.

Để làm được điều này, bạn phải tìm hiểu và học hỏi tất cả mọi thứ liên quan đến đối tượng khách hàng tiềm năng ở trong khu vực thị trường mà bạn nhắm tới. Hãy sử dụng công cụ điều tra mà bạn học được trong Chương 8 và Chương 18 để có được những thông tin thật sự giá trị và cần thiết. Sau đây là một số câu hỏi quan trọng mà bạn cần phải trả lời được:

- Cụ thể, đối tượng khách hàng của bạn là những ai?
- Họ có thuộc nhiều ngành nghề khác nhau không?
- Nếu công ty của bạn kinh doanh theo mô hình B2B (cung cấp hàng hoá, dịch vụ cho doanh nghiệp), công ty bạn sẽ hướng tới những công ty ở quy mô nào: công ty

nhỏ và vừa, công ty lớn, hay những công ty thuộc danh sách Fortune 500?

- Khách hàng của bạn thuộc khu vực địa lý nào: nằm trong cùng địa phương với công ty của bạn, thuộc phạm vi trong nước, các nước láng giềng hay quốc tế?
- Cụ thể mục tiêu bạn hướng tới trong công ty đó là gì?
- Khách hàng của bạn đặt ra những tiêu chí nào?
- Làm cách nào tiếp cận được khách hàng của bạn?
- Bạn dựa trên những cơ sở nào để xác định đối tượng khách hàng của bạn?
- Trong ngành nghề hoạt động của bạn có nhất thiết phải tham gia các cuộc triển lãm thương mại không?
- Có phương thức nào sáng tạo hơn để thâm nhập thị trường toàn cầu không?
- Đây là con đường tốt nhất để đến với khách hàng: quảng cáo qua báo chí, TV, radio, Internet, triển lãm thương mại, gửi thư trực tiếp?

Danh sách câu hỏi này chỉ mang tính gợi ý mở đầu. Mục tiêu chủ chốt vẫn là làm sao để tìm kiếm, xác định và liên hệ được với tất cả những khách hàng tiềm năng.

Bước 3: Khai thác và vận dụng triệt để mọi phương thức để giành lợi thế cạnh tranh như: khác biệt hoá sản

phẩm, đổi mới cải tiến sản phẩm, tạo ra giá trị đặc biệt cho khách hàng sử dụng sản phẩm.

Bạn hãy nhìn vào cỗ máy kiếm tiền trong Hình 12.2 để xác định xem làm cách nào bạn giành được lợi thế cạnh tranh. Để có thể tạo ra giá trị nổi trội khác biệt cho sản phẩm của mình, bạn phải nắm được nhu cầu của khách hàng và biết rõ khách hàng sẽ sử dụng sản phẩm của bạn như thế nào. “Chuỗi giá trị” của Michael Porter là một công cụ hữu hiệu giúp bạn tìm thấy những điểm mấu chốt để thâm nhập vào địa hạt của những khách hàng tiềm năng. “Chuỗi giá trị” sẽ phân tách hoạt động của người mua thành nhiều phần để chúng ta có thể hiểu rõ về nó. Từ đó giúp bạn thấy được cách thức làm gia tăng giá trị cho khách hàng. Sau đây là một số câu hỏi cần được xem xét:

- Khách hàng sử dụng sản phẩm của bạn như thế nào? (lợi ích nào của sản phẩm được khách hàng khai thác nhiều nhất)
- Có phương thức nào khác để tăng thêm giá trị cho sản phẩm của bạn đối với khách hàng không: bao bì đặc biệt, kích thước đặc biệt, công nghệ cải tiến, nguyên liệu mới, dịch vụ đặc biệt theo yêu cầu, hay cách thức nào khác?
- Những đặc trưng không bắt buộc phải có trong sản phẩm nhưng quan trọng với khách hàng của bạn?
- Công ty bạn có kỹ năng, kinh nghiệm hay năng lực cốt lõi nào để gia tăng giá trị cho khách hàng?

- Ngoài ra, khách hàng còn đề cao yếu tố nào trong mối quan hệ với công ty bạn?

Hãy nhớ rằng bạn luôn phải quan sát **Cỗ máy kiếm tiền** của các đối thủ. Hãy học hỏi và áp dụng những phương thức tốt nhất và vượt lên trên. Hãy không ngừng đổi mới!

Bước 4: Hoàn tất giao dịch

Đây là dấu mốc thể hiện chiến lược đã được hoàn thành. Hãy hình dung như thế này, bạn thực hiện được một chiến lược xuất sắc: (1) Khác biệt hoá được sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn so với đối thủ cạnh tranh, (2) Tạo ra giá trị lớn được khách hàng đề cao và (3) Xác định, tìm kiếm và liên hệ với khách hàng tiềm năng. Chiến lược của bạn thực sự đem lại hiệu quả. Rất nhiều khách hàng tiềm năng đang đi vào **Cỗ máy kiếm tiền** của bạn. Tuy nhiên, câu chuyện về chiến lược kinh doanh vẫn chưa kết thúc. Bạn phải làm sao để dẫn dắt những khách hàng đó đi qua cả quy trình của **Cỗ máy kiếm tiền** để tới quầy thu ngân ở phía cuối quy trình và hoàn tất giao dịch. Trong hầu hết các trường hợp, công việc này được thực hiện nhờ hiệu quả của hoạt động bán hàng.

Có một số hệ thống bán hàng thành công hơn những hệ thống khác. Tương tự, có một số nhân viên bán hàng xuất sắc hơn những người khác. John Essler và Joe Girard là những ví dụ. Năm 1997, John Essler mua ba hợp đồng đại lý uỷ quyền từ Craft-Bilt, một công ty chuyên thiết kế những ngôi nhà có nhiều cửa sổ kính để đón ánh sáng mặt trời. Essler nghiên cứu kỹ lưỡng từng khâu từ giai đoạn khởi đầu cho đến kết

thúc của quy trình bán hàng để lập ra được một danh sách khách hàng tiềm năng và tiếp cận họ. Và đó chính là một trong những bí quyết dẫn tới thành công của anh. Với mỗi danh sách 100 khách hàng tiềm năng thì sẽ sắp xếp được 37 cuộc gặp mặt và trong đó sẽ chỉ có 10 giao dịch đạt kết quả. Như vậy, tỷ lệ thành công là 10%. Quy trình đó trông giống như thế này:

Chi phí quảng cáo > 100 khách hàng tiềm năng >
37 cuộc gặp mặt > 10 giao dịch thành công

Tuy nhiên, Essler muốn tỷ lệ thành công cao hơn. Anh thiết lập một hệ thống bán hàng dựa trên: (1) quảng cáo tập trung, (2) giới thiệu những căn phòng kính hoàn chỉnh, (3) có biện pháp khích lệ nhân viên bán hàng và (4) đào tạo đội ngũ nhân viên bán hàng chuyên nghiệp. Anh đã đúng và tỷ lệ giao dịch thành công tăng lên đáng kể!

Câu chuyện thành công của Joe Girard cũng tương tự như vậy. Anh chia sẻ câu chuyện của mình trong cuốn sách *How to sell anything to anybody* (Phương thức bán bất kỳ thứ gì cho bất kỳ ai). Trong phần giới thiệu, anh tuyên bố mình là người bán hàng xuất sắc nhất thế giới và viện dẫn đến cuốn sách *Guinness Book of World Records* (Những kỷ lục Guinness thế giới) để xác nhận điều này.

Girard là người chuyên bán những sản phẩm hàng hoá thông thường, đó là những chiếc xe tải và xe hơi hiệu Chevrolet vẫn được chào bán bởi hàng ngàn nhân viên bán hàng khác. Tuy nhiên, thành công đáng chú ý nhất của anh là tạo ra được hệ thống bán hàng hùng mạnh, xây dựng được

mối quan hệ bền vững với khách hàng, những người có thể giới thiệu anh với những khách hàng khác và đưa ra những ưu đãi để thoả mãn khách hàng. Anh hiểu rằng mình không thể xây dựng lợi thế cạnh tranh dựa trên sản phẩm hoặc giá cả. Tuy nhiên, sự tận tụy và bền bỉ trong công việc của anh dẫn tới kết quả là danh sách khách hàng tiềm năng ngày càng dài, và chính phương thức làm việc luôn coi khách hàng là trung tâm đã đem lại cho anh tỷ lệ giao dịch thành công lớn hơn nhiều. Đó chính là cách thức mà Joe trở thành người bán hàng xuất sắc nhất thế giới và cuốn sách của anh cũng là một cuốn sách rất đáng đọc.

Bước 5: Tiến hành chiến lược xây dựng quan hệ khách hàng bằng dịch vụ khách hàng vượt trội

Để xây dựng được mối quan hệ gắn kết với khách hàng đòi hỏi phải có một kế hoạch hành động cụ thể mà ít nhất phải bao gồm các điểm sau đây:

- Đào tạo được đội ngũ nhân viên giao dịch khách hàng với những kỹ năng giao tiếp hoàn thiện
- Có chính sách ưu đãi và khích lệ những nhân viên tạo dựng được quan hệ gắn bó với khách hàng mà có thể đem lại lợi ích cho công ty
- Có một hệ thống ghi chép, thống kê khách hàng, ghi lại cụ thể nhu cầu của họ và những giao dịch hiện tại của họ với công ty
- Xây dựng văn hoá doanh nghiệp luôn coi khách hàng là trung tâm

- Xây dựng một hệ thống chỉ tiêu cho phép so sánh những gì công ty đã làm được trong việc tạo dựng quan hệ khách hàng và những đánh giá của chính những khách hàng ấy

Có một chiến lược giúp bạn tham gia cuộc chơi nhưng bạn cần nhiều hơn một chiến lược để giành chiến thắng. Cụ thể là, bạn cần phải triển khai chiến lược thật hoàn hảo. Thật đáng tiếc là rất nhiều doanh nhân và giám đốc tập đoàn không thực hiện được điều này. Một khi không thể triển khai chiến lược hiệu quả thì thất bại trong kinh doanh là điều đương nhiên.

Trong phạm vi cuốn sách này, chúng ta không thể đề cập tới việc thực thi cụ thể các chiến lược, nhưng bạn không thể bỏ qua hay coi nhẹ tầm quan trọng của việc thực thi các quyết sách trong thực tế kinh doanh. Thực tế cho thấy một chiến lược không thật tốt nhưng được thực hiện hoàn hảo lại thường đem lại hiệu quả tốt hơn những chiến lược xuất sắc nhưng được triển khai hời hợt. Vì vậy, bạn cần phải hướng tới một chiến lược xuất sắc và triển khai nó một cách hoàn hảo.

TÓM TẮT

Chiến lược kinh doanh là một quá trình xây dựng các lợi thế cạnh tranh để tạo ra doanh thu cao và lợi nhuận bền vững thông qua thoả mãn nhu cầu khách hàng. Nói một cách đơn giản, điều này có nghĩa là giành lấy những hợp đồng đem lại lợi nhuận và liên tục đánh gục đối thủ để giành thị phần. Chúng ta đã thảo luận về năm phương thức để giành được lợi thế cạnh tranh:

1. Cung cấp sản phẩm/dịch vụ với chi phí thấp
2. Khác biệt hoá và đổi mới sản phẩm/dịch vụ
3. Lựa chọn phân khúc thị trường hẹp dựa trên tiêu chí về địa lý, ngành, sản phẩm/dịch vụ
4. Áp dụng mô hình kinh doanh đặc biệt
5. Khai thác triệt để chín yếu tố trong mô hình CUSTOMER của Gordon

Như vậy, tôi đã trình bày một chương trình khung gồm năm bước để thực hiện kế hoạch tiến công chiến lược.

NHỮNG VIỆC CẦN LÀM

- ✓ Đọc lại và áp dụng các biện pháp trình bày trong chương này vào công việc kinh doanh của bạn. Điều này sẽ giúp bạn có được những mục tiêu ổn định.
- ✓ Tìm hiểu chiến lược kinh doanh của đối thủ, học hỏi những nhân tố hiệu quả nhất để áp dụng vào doanh nghiệp của mình và cải tiến nó thật hoàn thiện.
- ✓ Xây dựng một kế hoạch cụ thể, mang tính định lượng để thực hiện từng bước trong chiến lược năm bước.
- ✓ Luôn theo dõi sát sao khách hàng của bạn, từng đối thủ cạnh tranh của bạn và năng lực cạnh tranh cốt yếu của công ty bạn.

Bảng 12.1. Nguồn gốc của lợi thế cạnh tranh

	Lợi thế cạnh tranh	Thực hiện	Hành động của bạn
1	Cung cấp sản phẩm/dịch vụ với chi phí thấp	Thiết lập một hệ thống có thể sản xuất và phân phối sản phẩm, dịch vụ với chi phí thấp nhất	
2	Khác biệt hoá và đổi mới sản phẩm/dịch vụ	Cung cấp những sản phẩm, dịch vụ có đặc trưng khác biệt so với các sản phẩm đã có trên thị trường	
3	Lựa chọn phân khúc thị trường hẹp theo tiêu chí về địa lý, ngành, sản phẩm/dịch vụ	Giành lợi thế cạnh tranh bằng việc tìm ra một phân khúc thị trường chưa được thoả mãn hoặc chưa được khai thác	
4-12	Kết hợp nhiều mô hình kinh doanh đặc biệt		
4	Xây dựng một thương hiệu đặc trưng	Xem xét lợi thế cạnh tranh của những thương hiệu nổi tiếng thế giới như: Trump, Coke, iPod, Harley-Davidson, M&M's	
5	Phục vụ khách hàng	Khách hàng thường	

	hoàn hảo, phát triển quan hệ bền vững với khách hàng	thích mua hàng từ những công ty làm việc tận tụy để thoả mãn nhu cầu của họ. Điều này nên là trụ cột cho mọi công ty	
6	Xây dựng và phát triển văn hoá doanh nghiệp	Phát huy sức mạnh tiềm ẩn bên trong mỗi doanh nghiệp dựa trên sự sáng tạo đổi mới và luôn lấy khách hàng làm trọng tâm	
7	Xây dựng những năng lực cốt lõi đặc trưng cho doanh nghiệp	Tạo dựng những năng lực cốt lõi khác biệt với các doanh nghiệp khác để tạo ra lợi thế cạnh tranh	
8	Thương mại hoá bí quyết kỹ thuật độc quyền	Phát triển công nghệ được cấp bằng sáng chế, một công thức, hay một quy trình mà công ty độc quyền sở hữu	
9	Dựng lên những rào cản chống lại sự thâm nhập của các đối thủ cạnh tranh trong tương lai	Tạo dựng một thương hiệu được khách hàng ưa thích, có bằng sáng chế độc quyền hoặc vị thế vượt trội trên thị trường	

10	Hành động quyết đoán để giành được lợi thế của người tiên phong	Nhanh chóng khai thác những cải tiến mới của sản phẩm, thâm nhập những thị trường mới nổi lên; luôn đi trước các đối thủ một bước	
11	Có phương thức đặc biệt để tiếp cận thị trường và các kênh phân phối	Thâm nhập sâu vào hệ thống phân phối, áp dụng những phương pháp bán hàng và marketing đặc biệt.	
12	Nỗ lực nhiều hơn, hành động nhanh hơn	Thế giới kinh doanh đang chuyển động với tốc độ chóng mặt.	
13-21	Sử dụng mô hình CUSTOMER của Gordon nhằm giành lợi thế cạnh tranh	Cam kết hoàn thiện các yếu tố: văn hoá doanh nghiệp (C), sự khác biệt đặc trưng (U), chiến lược (S), công nghệ (T), cơ hội (O), cơ chế quản lý (M), điều hành (E), các nguồn tài nguyên (R) để giành lợi thế cạnh tranh.	

13

DỰ KIẾN MỨC ĐỘ TĂNG TRƯỞNG VÀ LỢI NHUẬN

Tiền (cũng được hiểu là vốn hay tiền mặt) thực sự là mạch máu của mỗi doanh nghiệp. Một khi Cổ máy kiếm tiền của bạn bị rút hết sạch thứ chất lỏng này thì có nghĩa là mọi công việc, mọi kế hoạch đều chấm dứt. Vì thế, đây không phải vấn đề mà bạn có thể phó mặc cho sự may rủi. Bạn cần phải có những kiến thức thực tiễn về tài chính, cụ thể bạn phải biết đọc bản báo cáo tài chính, qua đó biết được tình hình tài chính của công ty bạn như thế nào. Tuy nhiên, bạn cũng không cần phải quá lo lắng nếu bạn chưa thấy quen thuộc với những bản báo cáo tài chính như thế. Chúng ta sẽ hiểu rõ nó từng bước một. Trong chương này, bạn sẽ học

được bốn công cụ tài chính để giúp bạn hiểu được công việc kinh doanh của mình:

1. Báo cáo lưu chuyển tiền tệ sẽ cho bạn biết lượng tiền mặt vào và ra khỏi doanh nghiệp của bạn trong một khoảng thời gian nhất định và lượng tiền còn lại trong quỹ là bao nhiêu. Bạn cũng biết được lượng tiền đó có nguồn gốc từ đâu và nó được dùng vào việc gì.
2. Bảng cân đối kế toán giúp bạn trả lời câu hỏi: Bạn đang có bao nhiêu tài sản và nợ bao nhiêu, và giá trị ròng của cả doanh nghiệp tại thời điểm đó là bao nhiêu?
3. Báo cáo thu nhập (còn gọi là bản báo cáo lãi và lỗ) sẽ cho biết lợi nhuận của công ty bạn trong giai đoạn xác định.
4. Phân tích điểm hoà vốn sẽ cho bạn biết khối lượng hàng bán ra phải là bao nhiêu thì sẽ bù đắp được chi phí bỏ ra.

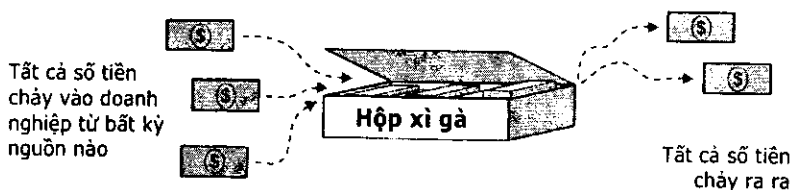
BÀ TÔI VÀ LUỒNG TIỀN MẶT

Bà Anna của tôi hiểu biết rất rõ ràng về dòng tiền. Ông Saul, chồng của bà sửa giày để kiếm sống ở Litva trong thời gian diễn ra cuộc cách mạng Nga. Lấy hết can đảm, hai người đã rời khỏi Litva để tới Mỹ với hi vọng sẽ có được cuộc sống tốt đẹp hơn. Khi ra đi, họ chẳng có cái gì ngoài vài trăm đô la (giấu trong cổ tay áo) và bộ quần áo mặc trên người. Saul dự định sẽ tiếp tục nghề sửa giày để kiếm sống trên đất Mỹ vì ông chỉ biết đúng một nghề duy nhất là sửa chữa giày. Ông vay mượn được một ít vốn từ những người quen và sau đó

ông thuê một diện tích nhỏ trong cửa hàng may đo của bạn ông và bắt đầu công việc kinh doanh. Vậy làm cách nào mà bà Anna hiểu biết rõ về dòng tiền trong khi rất nhiều sinh viên ngành quản trị kinh doanh còn gặp khó khăn với khái niệm này? Rất đơn giản, đó là nhờ có hộp xì gà! Tất cả tiền từ bất kỳ nguồn nào từ công việc kinh doanh của ông Saul hoặc dành cho công việc đó đều đi vào trong hộp xì gà. Tất cả những khoản chi tiêu sẽ đi ra khỏi hộp xì gà. Anna theo dõi sát sao hộp xì gà. Hình 13.1 sẽ cho bạn thấy sự đơn giản của dòng tiền.

Vào thời điểm cuối ngày, cuối tuần, cuối tháng, cuối năm, bà Anna đều tính toán số tiền còn lại trong hộp xì gà. Vì bà là người xử lý mọi khoản thu chi, trực tiếp trả mọi hoá đơn, bà luôn biết chính xác các khoản tiền vào và ra và số tiền còn lại trong hộp xì gà. Trong những tháng mà dòng tiền ra nhiều hơn dòng tiền vào, bà sẽ nhận thấy ngay hệ quả của dòng tiền âm. Khi đó, bà nói với ông Saul rằng: "Saul, ông có thể sửa thêm những chiếc giày mỗi tháng không? Ông nghĩ sao về việc sửa chữa thêm áo da nhỉ?"

Có rất nhiều cách thức để một dòng tiền chảy vào hoặc chảy ra khỏi doanh nghiệp của bạn, bạn có thể theo dõi trong Hình 13.1. Một điểm quan trọng cần lưu ý là hộp xì gà của bạn sẽ chỉ ghi lại những khoản tiền thực sự được thu vào và chi ra. Nó không ghi lại những khoản tiền bạn cho vay chưa đòi và những hoá đơn phải trả của bạn. Tuy nhiên, dòng tiền là công cụ tài chính quan trọng nhất cho bạn biết lượng tiền thực tế còn lại trong công ty của bạn tại một thời điểm nhất định.

Hình 13.1. Hộp xì gà của bà**Bảng 13.1. Phân tích dòng tiền doanh nghiệp của ông Saul:**

	Tháng 1	Tháng 2	Tháng...
Số dư tiền mặt đầu tháng	0	160	
Dòng tiền vào			
Khoản thu từ khách hàng cho hàng hoá, dịch vụ bán được	80	95	
Khoản thu từ bán tài sản của doanh nghiệp	0	0	
Thu từ các khoản cho vay	100	0	
Khoản thu từ các nguồn khác: tiết kiệm cá nhân, tiền từ gia đình, bạn bè và các nhà đầu tư khác	100	0	
Khoản thu từ lợi nhuận của các khoản đầu tư	0	0	

Khoản thu từ tiền bán cổ phần	0	0	
Khoản thu từ các nguồn khác	0	0	
Tổng dòng tiền vào	280	95	

Dòng tiền ra			
Khoản chi cho các chi phí hoạt động (thuê địa điểm, chi lương bảo hiểm, tài liệu marketing, nguyên vật liệu đầu vào, tiền điện, v.v..).	20	40	
Khoản phải trả thực tế cho các hàng hoá lưu kho	50	30	
Nộp thuế	0	0	
Mua các tài sản (như bàn, ghế, các công cụ)	50	0	
Chi trả lãi vay (bao gồm trả lãi và vốn gốc)	0	10	
Khoản chi tiền thưởng, bảo hiểm nhân thọ, ô tô	0	0	
Khoản chi cho các dịch vụ kế toán và luật pháp	0	0	
Các khoản chi khác	0	0	
Tổng dòng tiền ra	120	80	

Tổng dòng tiền vào trừ đi tổng dòng tiền ra	160	15	
Cân đối dòng tiền cuối kỳ (số tiền còn lại trong hộp xì gà)	160 (Xuất hiện ở dòng đầu tiên của cột tiếp theo)	175 (Xuất hiện ở dòng đầu tiên của cột tiếp theo)	

BẢNG CÂN ĐỐI KẾ TOÁN VÀ NGƯỜI CHỦ NHÀ BĂNG CỦA ÔNG TÔI

Doanh nghiệp của ông tôi không ngừng phát triển. Ngoài sửa chữa giày, ông còn bắt đầu cung cấp thêm các dịch vụ khác như sửa chữa các loại túi, ví da, làm mới áo da và cung cấp thêm các sản phẩm như thắt lưng da, dụng cụ đánh giày và dây giày. Ông thuê một diện tích rộng hơn và tìm thêm một người trợ tá. Giờ đây, dòng tiền càng trở nên phức tạp do có nhu cầu vốn lưu động lớn hơn để chi trả lương, chi hàng lưu kho, tiền thuê địa điểm và các chi phí kinh doanh khác. Ông Saul quyết định sắp xếp một cuộc hẹn với chủ nhà băng, và điều đầu tiên mà người chủ nhà băng nói với ông Saul là: “Hãy cho tôi xem tình trạng tài chính của ông như thế nào, đặc biệt là bảng cân đối kế toán”. Sau đó, ông ta giải thích với ông Saul bảng cân đối kế toán là gì và vì sao nó lại quan trọng đối với các nhà băng như vậy. Ông ta nói rằng nhà băng chỉ cho các doanh nghiệp và cá nhân vay tiền khi có tài sản thế chấp cho các khoản vay đó. Nhà băng cũng sẽ theo dõi sát sao

báo cáo thu nhập và báo cáo lưu chuyển tiền tệ của doanh nghiệp vì họ cần biết được liệu doanh nghiệp có đủ khả năng tài chính để hoàn trả khoản vay từ dòng tiền thu nhập hay không. Nhà băng không bao giờ muốn sở hữu các tài sản như hàng lưu kho, bất động sản, thiết bị hay các tài sản có tính thanh khoản thấp được đem thế chấp. Trong trường hợp xấu nhất khi ông Saul không thể chi trả được khoản vay, nhà băng sẽ phát mại tất cả các tài sản thế chấp. Vậy là ông Saul đã hiểu được tầm quan trọng của bảng cân đối kế toán và hai bản báo cáo tài chính.

Bảng cân đối tài sản là một bảng kê ngắn gọn thể hiện tình trạng tài chính của công ty bạn tại một thời điểm nhất định, thường là vào cuối năm. Công thức tính cho bảng cân đối kế toán rất đơn giản:

$$\text{Giá trị ròng của công ty} = \text{Tài sản} - \text{Nợ phải trả}$$

Tài sản bao gồm tất cả những gì thuộc quyền sở hữu của công ty bạn và những khoản nợ phải thu của công ty.

Nợ phải trả bao gồm tất cả những khoản nợ công ty bạn phải trả bao gồm cả vốn và lãi mà người chủ nợ có quyền truy thu trên tài sản của công ty.

Giá trị ròng là những gì doanh nghiệp còn lại sau khi thanh toán hết tất cả các khoản nợ.

Bảng 13.2 là một bảng cân đối kế toán tiêu biểu

Bảng 13.2. Bảng cân đối kế toán

	Hiện tại (đô la)	Một năm sau (Số tiền dự kiến thu được)
Tài sản lưu động		
Tiền mặt		
Những khoản phải thu		
Hàng tồn kho và nguyên vật liệu		
Đầu tư ngắn hạn		
Chi phí trả trước		
Các tài sản lưu động khác		
Tổng tài sản lưu động		
Tài sản cố định		
Đất đai, nhà cửa		
Nâng cấp cơ sở hạ tầng		
Trang thiết bị, nội thất		
Thiết bị máy móc		
Phương tiện vận chuyển		
Các tài sản khác		
Đầu tư dài hạn		

Tổng tài sản cố định và lưu động		
Nợ ngắn hạn		
Các khoản phải trả		
Các khoản nợ đáo hạn		
Thuế thu nhập phải trả		
Nợ lương công nhân viên		
Tổng nợ ngắn hạn		
Nợ dài hạn		
Nợ dài hạn phải trả		
Những cam kết thanh toán theo hợp đồng dài hạn		
Tổng nợ		
Giá trị ròng = Tài sản - Nợ (Giá trị ròng, còn gọi là giá trị sổ sách hay vốn cổ tức, bao gồm toàn bộ lợi nhuận giữ lại trong công ty cộng với tất cả những khoản vốn đã được đầu tư để mua lại quyền sở hữu công ty).		

Bảng cân đối tài sản có thể được xem là một bản báo cáo tổng kết sau mỗi cuộc kiểm tra toàn diện hoạt động của

doanh nghiệp. Vậy công ty của bạn có lành mạnh về tài chính không? Một doanh nghiệp lành mạnh về tài chính phải là doanh nghiệp có tổng tài sản và giá trị ròng lớn mà chỉ có các khoản nợ tối thiểu. Một doanh nghiệp yếu kém về tài chính thì ngược lại, tổng tài sản và giá trị ròng rất ít ỏi còn các khoản nợ thì chồng chất. Chính vì vậy, tỷ lệ tổng tài sản lưu động trên tổng nợ lưu động (còn gọi là tỷ suất lưu động hay tỷ suất khả năng thanh toán tổng quát) được những người chủ nợ xem như chỉ số về khả năng trả nợ của công ty. Chỉ số đó lớn hơn 2 thì được coi là ở mức an toàn. Một chỉ số nữa cũng được sử dụng phổ biến để đánh giá về gánh nặng nợ nần của công ty là tỷ số giữa tổng nợ trên giá trị ròng (còn gọi là tỷ số nợ trên vốn cổ phần). Tỷ số này nên ở mức nhỏ hơn 1.

BÁO CÁO THU NHẬP

Báo cáo thu nhập cho bạn biết được hay dự báo được số tiền mà bạn sẽ làm ra từ hoạt động sản xuất kinh doanh thực tế. Nó cung cấp cho bạn công cụ trực tiếp để đánh giá xem liệu công ty của bạn có thực sự sinh lời hay không bằng việc so sánh dòng thu nhập với các chi phí khác.

Giả sử rằng bạn tiến hành kinh doanh được một tháng và bắt đầu bán được hàng. Bạn sẽ phải chuẩn bị một bản báo cáo thu nhập giản đơn cho tháng đầu hoạt động của doanh nghiệp của mình như sau:

Bước 1: Cộng gộp tất cả các khoản doanh thu hàng bán được trong tháng đầu.

Bước 2: Lấy số trên trừ đi chi phí để sản xuất sản phẩm hoặc cung cấp dịch vụ hay còn gọi là giá vốn hàng bán (COGS).

Bước 3: Bạn nhận được lợi nhuận gộp.

Bước 4: Trừ tiếp cho tất cả các chi phí hoạt động ngoài giá vốn hàng bán.

Bước 5: Bạn nhận được lợi nhuận hoạt động (PFO) hay còn gọi là thu nhập trước lãi vay, thuế, khấu hao và các khoản giảm trừ (EBITDA).

Bạn có thể thấy việc tính toán ở đây không có gì khó khăn, ngoại trừ khoản mục chi phí, bạn sẽ phải tính hai loại chi phí là giá vốn hàng bán và chi phí hoạt động.

Giá vốn hàng bán

Đây là chi phí để sản xuất hay mua sản phẩm (bao gồm nguyên vật liệu, sự biến động hàng tồn kho trong tháng, chi phí nhân công, đóng gói, phí hoa hồng và phí vận chuyển đến công ty) hay chi phí để tiến hành cung cấp dịch vụ (tiền công theo giờ, tiền trợ cấp, chi phí đi lại để gặp gỡ khách hàng, chi phí tiếp khách, và các loại chi phí dịch vụ khác).

Chi phí hoạt động

Những chi phí này luôn cố định, nó không thay đổi khi khối lượng hàng bán của bạn tăng lên ở một mức nào đó. Đây là chi phí để duy trì hoạt động công ty, cho dù công ty bạn có sản

xuất ra được sản phẩm hoặc cung cấp dịch vụ hay không. Chi phí hoạt động sẽ bao gồm chi phí thuê địa điểm, phí bảo hiểm, lương quản lý điều hành, tiền điện thoại, trang thiết bị vật chất, phí thuê dịch vụ pháp lý và kế toán, marketing, quảng cáo, ô tô, chi phí đi lại, chi phí kết nối Internet, chi phí cung cấp, sửa chữa, bảo dưỡng, tem thư bưu chính, nghiên cứu và phát triển, và tất cả các loại chi phí khác không liên quan trực tiếp tới việc sản xuất sản phẩm hay cung ứng dịch vụ.

Bạn hãy nhìn vào mẫu bản báo cáo thu nhập giản đơn trong Bảng 13.3.

Nếu như bạn không quen với những bản báo cáo tài chính như thế này, chắc chắn bạn sẽ thấy chúng không đơn giản. Nếu nó được lập ra bởi một kế toán viên thì nội dung của nó sẽ còn chi tiết hơn nhiều. Ví dụ, lợi nhuận từ hoạt động sản xuất kinh doanh sẽ được cụ thể hoá ở từng mục như lãi suất, thuế, khấu hao và các khoản giảm trừ. Tuy nhiên, hiện tại, bạn không cần những chi tiết kiểu như vậy, bạn đơn giản chỉ cần hiểu được hoạt động của doanh nghiệp mình.

Bảng 13.3. Báo cáo thu nhập giản đơn

	Nội dung	Kết quả tính toán	Tháng Một	% trong tổng doanh thu (TR)
	Doanh thu từ sản phẩm A	Thu nhập (doanh thu) từ sản phẩm A		

	Doanh thu từ sản phẩm B	Thu nhập (doanh thu) từ sản phẩm B		
	Doanh thu từ dịch vụ C	Thu nhập (doanh thu) từ dịch vụ C		
1	Tổng doanh thu từ thu nhập A, B và C (TR)	Tổng doanh thu A+B+C		100%
2	Giá vốn hàng bán (COGS): Đây là chi phí để sản xuất hay mua sản phẩm (bao gồm nguyên vật liệu, sự biến động hàng tồn kho trong tháng, chi phí nhân công, đóng gói, phí hoa hồng và phí vận chuyển đến công ty) hay chi phí để tiến hành cung cấp dịch vụ (tiền công theo giờ, tiền trợ cấp, chi phí đi lại để gặp gỡ khách hàng, chi phí tiếp khách, và các loại chi phí dịch vụ khác).	Tất cả chi phí để sản xuất sản phẩm và phân phối dịch vụ. Tính toán kỹ lưỡng chi phí sản phẩm và dịch vụ.		COGS * 100/TR
3	Lợi nhuận gộp (GPM)	Hàng 1 - Hàng 2		GPM * 100/TR

4	Tổng chi phí hoạt động (TOC): chi phí thuê địa điểm, phí bảo hiểm, lương quản lý điều hành, tiền điện thoại, trang thiết bị vật chất, phí thuê dịch vụ pháp lý và kế toán, marketing, quảng cáo, ô tô, chi phí đi lại, chi phí kết nối Internet, chi phí cung cấp, sửa chữa, bảo dưỡng, tem thư bưu chính, và tất cả các chi phí hoạt động khác.	Cho dù doanh thu bằng 0, doanh nghiệp vẫn phải trang trải những chi phí này để có thể tồn tại		TOC * 100/TR
5	Lợi nhuận (hoặc lỗ) từ hoạt động kinh doanh (PFO): còn gọi là thu nhập trước lãi vay, thuế, khấu hao và các khoản giảm trừ (EBITDA)	Hàng 3 - Hàng 4 ĐÂY LÀ CON SỐ QUAN TRỌNG!		PFO*100 /TR

Những dự trù (Assumption)

Bản báo cáo thu nhập của bạn được xây dựng dựa trên một số dự trù về thu nhập và chi phí, và những dự trù này sẽ

cung cấp số liệu cho bản báo cáo thu nhập của bạn. Điều cốt yếu là bạn phải xác định rõ ràng những dự trù ngay từ đầu, mọi việc sau đó sẽ dễ dàng và trôi chảy. Để minh họa cho điều này, tôi sẽ đưa ra đây hai loại hình kinh doanh. Một là mô hình kinh doanh sản phẩm có tên gọi Café sách; Hai là mô hình kinh doanh dịch vụ có tên gọi là Công ty đào tạo máy tính trực tuyến. Những dự trù về thu nhập và chi phí nào cần được đặt ra cho mỗi loại hình kinh doanh đó? Những dự trù sẽ được trình bày trong Bảng 13.4.

Bảng 13.4. Những dự trù

Loại hình doanh nghiệp	Café sách	Công ty đào tạo máy tính trực tuyến
	Sản phẩm	Dịch vụ
Bạn kiếm tiền bằng cách nào? Bạn sẽ tạo ra doanh thu từ đâu?	Bạn có hai nguồn thu nhập chính: - Thu từ sách. - Thu từ đồ uống	Doanh thu của bạn bằng với đơn giá dịch vụ theo giờ nhân với số giờ khách hàng sử dụng dịch vụ của bạn.
Đâu là mức giá mà khách hàng trả cho sản phẩm/dịch vụ của bạn? Lưu ý sự khác biệt giữa mức giá khách hàng trả cho bạn và mức giá thành (chi phí tạo ra sản phẩm)	Dự trù: Mức giá trung bình khách hàng trả cho mỗi cuốn sách là 20 đô la. Trung bình, mỗi khách hàng sẽ mua một cuốn sách và trả 1 đô la tiền đồ uống.	Dự trù: Mỗi khách hàng trả 50 đô la cho một giờ đào tạo, bao gồm cả thời gian đi lại. Một khách hàng trung bình sẽ sử dụng dịch vụ trong bốn giờ và trả tổng số 200 đô la.

Chi phí để tạo ra sản phẩm/dịch vụ là bao nhiêu? Đây gọi là giá vốn hàng bán (COGS).	Dự trù: Chi phí trung bình bạn phải bỏ ra cho mỗi cuốn sách là 10 đô la. Bạn cũng phải trả tiền vận chuyển sách đến công ty và tiền thuê nhân viên xếp sách lên kệ. Dự đoán khoảng 2 đô la mỗi cuốn. 12 đô la (chi phí sách) + 0,5 đô la (chi phí đồ uống) = 12,5 đô la /khách hàng	Dự trù: Chi phí để cung cấp dịch vụ này bao gồm chi phí theo giờ, chi phí đi lại để gặp gỡ khách hàng, chi phí văn phòng, chi phí tiếp khách, tất cả lên tới khoảng 50 đô la mỗi khách hàng. Nếu bạn thuê nhân viên thực hiện dịch vụ thì chi phí sẽ bao gồm tiền thuê nhân viên theo giờ
Số lượng sản phẩm hay dịch vụ bán được mỗi tháng hay mỗi năm	Dự trù: Cửa hàng của bạn mở cửa 365 ngày/năm. Bạn dự đoán sẽ bán được 1500 cuốn sách mỗi tháng và 18.000 cuốn mỗi năm.	Dự trù: Bạn dự đoán sẽ có khoảng 50 khách hàng mỗi tháng, 600 khách hàng mỗi năm và mỗi người trung bình trả 200 đô la.
Tổng doanh thu mỗi tháng	Sách: 1500 x 20 đô la Đồ uống: 1500 x 1 đô la Tổng doanh thu: 31.500 đô la	Doanh thu dịch vụ hàng tháng 50 x 200 đô la Tổng doanh thu: 10.000 đô la

Lợi nhuận gộp mỗi tháng (doanh thu - giá vốn hàng bán)	12.750 đô la (31.500 đô la - 18.750 đô la)	7.500 đô la (10.000 đô la - 2.500 đô la)
Tổng doanh thu hàng năm	378.000 đô la	120.000 đô la
Lợi nhuận gộp mỗi năm (doanh thu - giá vốn hàng bán)	153.000 đô la (378.000 đô la - 225.000 đô la)	90.000 đô la (120.000 đô la - 30.000 đô la)
Tổng chi phí hoạt động (TOC)	Dự trừ: 90.000 đô la	Dự trừ: 24.000 đô la
Lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh (EBITDA)	63.000 đô la (153.000 đô la - 90.000 đô la)	66.000 đô la (90.000 đô la - 24.000 đô la)

Tổng chi phí hoạt động

Doanh thu, giá vốn hàng bán và tổng doanh thu biên chi là một vế của phương trình. Tuy nhiên, nếu doanh nghiệp không tạo ra được doanh thu thì chi phí hoạt động vẫn luôn tồn tại. Nhiệm vụ của bạn là lên danh sách các loại chi phí hoạt động cho chính doanh nghiệp của bạn, bạn có thể sử dụng Bảng 13.5 làm mẫu. Để giúp bạn tập trung, hãy xem xét một loạt các giá trị cho từng hạng mục chi phí, xác định mức chi phí cao nhất, thấp nhất và mức chi phí lý tưởng nhất. Điền giá trị vào mỗi ô trống và tính tổng chi phí hoạt động (TOC).

Giờ đã đến lúc bạn có thể áp dụng những gì học được vào thực tế công việc kinh doanh của bạn. Bạn hãy xem lại Bảng 13.3 và lần lượt xem xét từng mục trong đó. Còn bây giờ, bạn hãy điền vào số liệu của một tháng. Bạn hãy dự đoán những số liệu trong tháng đầu tiên mà bạn bán được hàng. Nếu bạn có được doanh số của tháng đầu tiên, hãy sử dụng ngay số liệu đó:

Hàng 1: Tổng doanh thu (TR) (đô la). Bạn dự tính sẽ có bao nhiêu nguồn thu nhập trong tháng 1? Hãy tính toán riêng biệt từng nguồn thu nhập, sau đó cộng chúng lại để được tổng doanh thu cho tháng 1. Cần thận hơn, bạn có thể dự đoán các mức cho mỗi loại doanh thu ở mức cao nhất, thấp nhất và mức doanh thu lý tưởng. Mức doanh thu mà bạn sử dụng để điền vào bản báo cáo thu nhập là mức doanh thu lý tưởng.

Hàng 2: Giá vốn hàng bán (COGS) (đô la). Giờ đây bạn cần phân chia cụ thể từng chi phí để sản xuất ra sản phẩm hoặc để cung ứng dịch vụ. Chi phí cho một công ty sản xuất ra sản phẩm thường bao gồm chi phí nhân công, chi phí nguyên vật liệu, chi phí bao gói, hoa hồng, và chi phí vận chuyển. Tất cả đều thuộc giá vốn hàng bán. Lấy ví dụ cửa hàng Café sách, một khách hàng trung bình sẽ trả 20 đô la cho mỗi cuốn sách mà bạn phải mất chi phí 10 đô la để có được từ người phân phối. Tuy nhiên, cuốn sách phải được chuyển tới được cửa hàng của bạn. Vì thế, bạn sẽ phải bỏ thêm chút ít để có người nhận sách và xếp chúng lên giá. Nếu chúng ta dự trù 12 đô la là toàn bộ chi phí để cuốn sách được đưa đến cửa hàng và xếp lên giá thì giá vốn hàng bán của bạn sẽ là 12 đô la.

Với một doanh nghiệp cung ứng dịch vụ, như trong ví dụ về công ty đào tạo máy tính trực tuyến, bạn dự trù sẽ cung ứng dịch vụ tư vấn trong bốn giờ đồng hồ, và khách hàng sẽ trả 50 đô la/giờ (như vậy tổng số là 200 đô la). Giá vốn hàng bán của bạn có thể sẽ bao gồm chi phí phương tiện đi lại, chi phí vận chuyển, chi phí thiết bị văn phòng, ăn trưa, và các chi phí khác. Tất cả vào khoảng 50 đô la. Nếu bạn thuê một nhân viên thực hiện công việc cung cấp dịch vụ thì chi phí thuê nhân viên theo giờ cũng phải được bổ sung vào đó.

Hàng 2: Giá vốn hàng bán (tính theo tỷ lệ phần trăm). Sẽ thật sáng suốt khi bạn thể hiện giá vốn hàng bán (và các con số khác) theo tỷ lệ phần trăm trên tổng doanh thu - bạn lấy giá vốn hàng bán nhân với 100 rồi chia cho tổng doanh thu. Tỷ lệ phần trăm này sẽ cho phép bạn dễ dàng so sánh việc thực hiện giữa các giai đoạn. Công việc kinh doanh của bạn đang tốt lên hay xấu đi không nhìn từ góc độ những con số tuyệt đối mà theo tỉ lệ phần trăm?

Hàng 3: Lợi nhuận gộp (GPM) (đô la). Hàng 1 trừ Hàng 2.

Hàng 3: Lợi nhuận gộp tính theo tỷ lệ phần trăm. Lấy lợi nhuận gộp nhân với 100 và chia cho tổng doanh thu.

Hàng 4: Tổng chi phí hoạt động (TOC) (đô la). Tổng tất cả các chi phí và phí tổn trong Bảng 13.5.

Hàng 4: Tổng chi phí hoạt động tính theo tỷ lệ phần trăm. Tổng chi phí hoạt động nhân với 100 chia cho tổng doanh thu.

Hàng 5: Lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh (PFO) (đô la). Hàng 3 trừ Hàng 4.

Hàng 5: Lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh tính theo tỷ lệ phần trăm. Bằng lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh nhân với 100 và chia cho tổng doanh thu.

Bảng 13.5. Tổng chi phí hoạt động

Chi phí	Thấp nhất (đô la)	Cao nhất (đô la)	Lý tưởng nhất (đô la) (sử dụng cột này)
Thuê địa điểm			
Bảo hiểm			
Lương văn phòng			
Điện thoại			
Sưởi ấm			
Điện			
Thuê dịch vụ tư vấn pháp luật			
Thuê dịch vụ kế toán			
Trang thiết bị			
Truy cập Internet			
Sửa chữa			
Bảo dưỡng			
Tem thư bưu điện			
Marketing			

Quảng cáo			
Ô tô			
Tiếp khách			
Đi lại			
Quản lý bán hàng			
Nghiên cứu và phát triển			
Các chi phí hoạt động khác			
Tổng chi phí hoạt động (TOC)			TOC (Hãy sử dụng con số này để tính điểm hoà vốn)

Thông qua bảng tổng kết, những con số này nói với bạn điều gì? Con số tổng doanh thu cho bạn biết khối lượng tiền mà doanh nghiệp của bạn sẽ thu được thông qua bán sản phẩm và dịch vụ. Giá vốn hàng bán cho bạn biết bạn phải chi bao nhiêu tiền để sản xuất hoặc cung ứng sản phẩm/dịch vụ. Lợi nhuận gộp cho biết lợi nhuận thực tế mà bạn thu được trước khi trừ đi các khoản chi phí hoạt động. Lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh (PFA; EBITDA) là số liệu quan trọng nhất trong bảng báo cáo thu nhập. Đơn giản là, số liệu này cho bạn biết Cổ máy kiếm tiền của bạn tạo ra bao nhiêu tiền từ hoạt động của nó. Thật thú vị khi bức tranh kinh doanh lớn hơn đang hình thành. Những doanh nhân thành công

luôn có khả năng giữ cho tổng chi phí hoạt động và giá vốn hàng bán ở mức thấp nhất trong khi không ngừng tối đa hoá doanh thu. Đừng bao giờ chấp nhận mức lợi nhuận hoạt động âm.

Bạn có thắc mắc về điểm khác biệt giữa Báo cáo thu nhập và Báo cáo lưu chuyển tiền tệ? Báo cáo thu nhập cho biết liệu công ty của bạn có thực sự làm ăn hiệu quả hay không bằng cách so sánh các luồng doanh thu và chi phí. Thông thường, tại thời điểm kết thúc một năm, không phải tất cả các khoản tiền đều được chi trả hoặc nhập vào tài khoản công ty. Tùy từng phương pháp kế toán được sử dụng, những khoản chưa được thanh toán vẫn được đưa vào Báo cáo thu nhập và Bảng cân đối kế toán. Tuy nhiên, Báo cáo lưu chuyển tiền tệ sẽ không có những khoản mục này vì chúng chưa thực sự được chi trả hoặc thu về. Bên cạnh đó, những khoản vốn mà bạn nhận được từ người cho vay hoặc nhà đầu tư sẽ không được tính vào lợi nhuận hoạt động kinh doanh bởi vì chúng không liên quan tới dòng doanh thu hay chi phí từ hoạt động kinh doanh thực tế của công ty bạn. Tuy nhiên, chúng sẽ được thể hiện trong Báo cáo lưu chuyển tiền tệ.

PHÂN TÍCH ĐIỂM HOÀ VỐN

Phân tích điểm hoà vốn là một phương pháp xác định xem với một khoản đầu tư xác định thì một công ty phải bán ra bao nhiêu sản phẩm để đạt được điểm hoà vốn. Đó là điểm mà tại đó doanh thu bù đắp được mọi chi phí, như mô tả trong phương trình sau:

Điểm hoà vốn = Tổng chi phí hoạt động + Giá vốn hàng bán

Điểm hoà vốn có thể được tính rất dễ dàng. Tuy vậy, đây là một con số quan trọng giúp công ty xác định mục tiêu sinh lợi cụ thể, chính xác. Trong khi bạn điều hành công ty, doanh thu sẽ chảy vào do hoạt động bán hàng và dòng tiền sẽ chảy ra để trang trải các chi phí. Như vậy, tại thời điểm bán được bao nhiêu sản phẩm thì công ty của bạn mới bắt đầu sinh lời?

Một khi bạn đạt được điểm hoà vốn, những đồng đô la doanh thu tiếp theo sẽ tạo ra lợi nhuận cho công ty của bạn. Đến lúc đó bạn có thể ăn mừng. Bạn đã thành công. Phương trình tiếp theo sẽ giúp bạn xác định điểm hoà vốn bằng con số thực tế:

$$\text{Điểm hoà vốn} = \frac{\text{Tổng chi phí hoạt động}}{\frac{\text{Lợi nhuận gộp}}{\text{Tổng doanh thu}}}$$

Hãy lấy ví dụ về quá trình khởi nghiệp của cửa hàng Café sách (Bảng 13.4), tổng chi phí hoạt động hàng năm là 90.000 đô la, lợi nhuận gộp hàng năm là 153.000 đô la, và tổng doanh thu là 378.000 đô la:

$$\text{Doanh thu hoà vốn hàng năm} = \frac{90.000}{\left(\frac{153.000}{378.000} \right)} = 225.000 \text{ đô la}$$

Tại thời điểm công ty Café sách đạt được doanh thu 225.000 đô la/năm, công ty đã đạt được điểm hoà vốn. Để biết được mỗi tháng công ty cần tạo ra một khoản doanh thu là

bao nhiêu để đạt đến điểm hoà vốn, bạn chỉ cần chia tổng doanh thu hoà vốn cho 12 tháng:

$$\text{Điểm hoà vốn hàng tháng} = \frac{225.000}{12} = 18.750 \text{ đô la}$$

Đây là một con số rất quan trọng. Hình 13.2 cho phép bạn hình dung chính xác doanh thu hàng tháng mà tại đó công ty có thể sinh lợi. Trong ví dụ nào, doanh thu hoà vốn sẽ đạt được trong khoảng giữa tháng thứ tám và tháng thứ chín. Tuy nhiên bạn cần lưu ý, những dự đoán này chỉ chính xác khi những dự trù về chi phí và doanh thu mà bạn đặt ra là chính xác.

Chắc bạn đã thấy vì sao điểm hoà vốn lại có ý nghĩa quan trọng như vậy. Vì nó cho bạn biết chính xác điểm sinh lời.

TÓM TẮT

Trong chương này, chúng ta đã cùng nghiên cứu bốn bản báo cáo tài chính quan trọng, chúng rất cần thiết trong điều hành, kiểm soát và dự đoán mức độ hoạt động của Cổ máy kiểm tiền của bạn về các vấn đề như: thu nhập, dòng tiền, doanh thu hoà vốn và bảng cân đối kế toán. Không còn lựa chọn nào khác. Bạn phải hiểu rõ những báo cáo tài chính này trong thực tiễn, nếu không Cổ máy kiểm tiền của bạn sẽ không tạo ra một đồng nào cả.

NHỮNG VIỆC CẦN LÀM

Bạn hãy tự cam kết với bản thân mình:

- ✓ Khi đọc cuốn sách này, bạn đang chuẩn bị khởi sự một doanh nghiệp mới.
- ✓ Bạn sẽ tới được bước khởi đầu trong vòng bốn tháng kể từ ngày hôm nay (Chương 6) và bạn sẽ đạt được doanh thu hoà vốn sau sáu tháng.
- ✓ Bạn sẽ dự trù mọi việc thật thận trọng cho các báo cáo tài chính trong năm đầu tiên, lấy thời điểm hiện tại làm thời điểm bắt đầu.
- ✓ Bạn sẽ dự tính sơ bộ những con số cho Báo cáo lưu chuyển tiền tệ và Báo cáo thu nhập cho từng tháng trong 12 tháng hoạt động đầu tiên. Thêm cột thứ 13 để tính tổng của 12 tháng.
- ✓ Bạn sẽ phân tích điểm hoà vốn để xác định được khi nào bạn bắt đầu thu được lợi nhuận. Những dự trù về doanh thu hoà vốn nên giống như minh hoạ trong Hình 13.2.

LỜI ĐỘNG VIÊN CHO BẠN

Tài chính là một vấn đề thử thách với tất cả chúng ta. Trước đây, đối với tôi những hiểu biết về tài chính là cả một vấn đề rắc rối và phức tạp. Sẽ dễ dàng hơn nếu ta chọn trở thành một nhà triết học giáo điều thích quan sát thế giới từ độ cao hơn 6.000 mét. Tôi không chấp nhận sự dễ dãi. Những doanh nghiệp thất bại bởi thiếu hiểu biết về tài chính. Nếu bạn chưa quen với những khái niệm trong chương này thì cũng đừng nản chí. Hãy bắt đầu từng bước một khi chuẩn bị những báo cáo tài chính. Hành trình nghìn dặm cũng bắt đầu từ những bước đầu tiên.

14

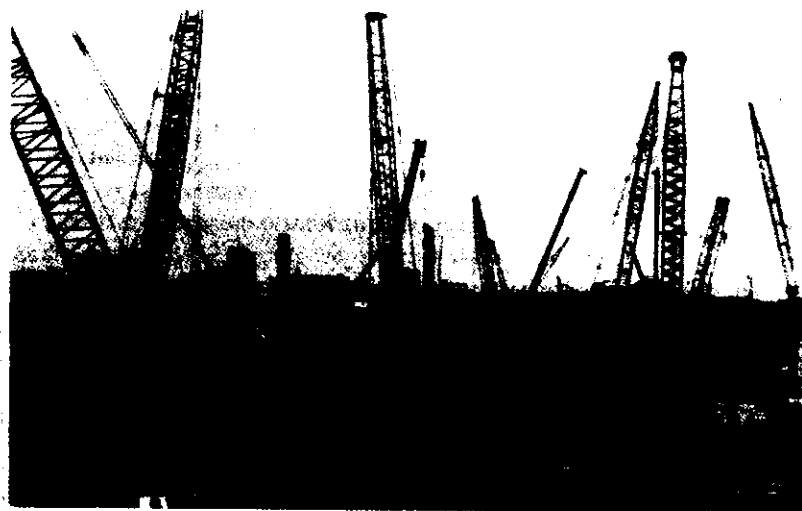
HUY ĐỘNG NGUỒN LỰC NHANH CHÓNG

Một trong những dự án công trình công cộng phức tạp nhất trong lịch sử nước Mỹ được đặt chỉ tiêu hoàn thành vào năm 2007 ở trung tâm Boston. Dự án xây dựng đồ sộ này nhằm bốn mục tiêu: biến con đường đại lộ liên bang 93 thành đường ngầm khi chạy qua thành phố, tạo thêm diện tích cho người dân và mở rộng thêm các điểm đỗ xe, xây dựng một đường ngầm xuyên biển thứ hai đến sân bay, liên kết khu vực bến cảng với phần còn lại của thành phố. Dự án này có một khối lượng công việc khổng lồ, đòi hỏi người quản lý dự án phải có khả năng dự trù và sắp xếp các nguồn tài chính, nguồn nhân lực, vật lực, tri thức, cơ sở hạ tầng khổng lồ (Ảnh 14.1). Mỗi lần đi qua khu công trường xây dựng, tôi lại nghĩ đến những doanh nhân, họ cũng phải sắp

xếp và quản lý khối lượng nguồn lực sản xuất khổng lồ để đạt được mục tiêu mà họ đặt ra.

Những thành tựu to lớn thường đòi hỏi những nguồn lực khổng lồ. Những nguồn lực kinh doanh là bất cứ thứ gì có thể giúp đưa doanh nghiệp của bạn tiến xa hơn, nhanh hơn với rủi ro ít nhất. Giống như những chiếc cần cẩu trong Ảnh 14.1, mỗi chiếc đều góp phần đẩy nhanh tiến độ thi công và hoàn thành dự án. Nếu thiếu đi bất cứ chiếc cần cẩu nào cũng sẽ khiến cho dự án bị chậm lại. Nếu toàn bộ những chiếc cần cẩu biến mất thì hậu quả là tất cả mọi hoạt động của dự án bị đình trệ và khó hoàn thành được theo mục tiêu ban đầu đề ra. Điều tương tự sẽ xảy ra với doanh nghiệp của bạn nếu bạn không thể khai thác một cách triệt để những nguồn lực.

Ảnh 14.1. Khu công trường xây dựng ở trung tâm Boston



Chương này sẽ giúp bạn hình thành tư duy về cách thức khai thác nguồn lực doanh nghiệp để khởi sự và phát triển công việc kinh doanh của bạn. Chương này xác định những nguồn lực cần thiết đối với bạn và giải thích cho bạn làm cách nào để huy động chúng hiệu quả.

CÁC NGUỒN LỰC DOANH NGHIỆP KHÁC NHAU

Các doanh nhân có quan niệm khác nhau về nguồn lực. Một nghịch lý là họ cần rất nhiều nguồn lực cả về số lượng cũng như chủng loại, nhưng lại thường bị bó buộc trong khả năng ngân sách giới hạn của mình. Thay vì phàn nàn về những tình huống khó khăn, các doanh nhân thành công thường tập trung vào trả lời câu hỏi làm cách nào để: Huy động được nguồn lực cần thiết với nguồn tài chính hữu hạn? Họ sẽ không để cho nguồn vốn hạn chế kìm hãm họ. Những doanh nhân thành công luôn xem những công việc sau là phương thức tối ưu để huy động và quản lý nguồn lực.

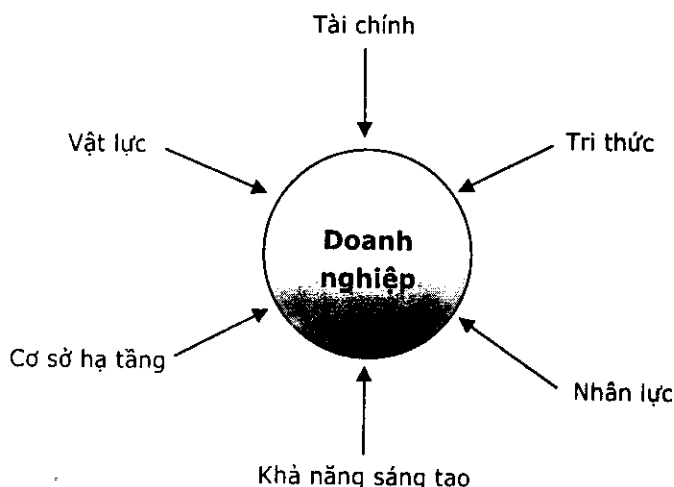
- Tự lực cánh sinh để tiết kiệm nguồn lực tài chính (Chương 7)
- Tự làm lấy mọi việc có thể
- Thương lượng và trao đổi để có được tất cả những gì họ cần (Chương 16)
- Tận dụng nguồn lực sẵn có bất cứ khi nào có thể
- Huy động nguồn lực của người khác
- Kiểm soát nguồn lực chứ không sở hữu chúng

- Thuê, mượn những gì có thể
- Luôn linh hoạt để không bị bó buộc vào bất kỳ một loại nguồn lực vật chất nào
- Thường xuyên vận dụng khả năng sáng tạo và những kinh nghiệm trong thực tế công việc

Bất kể quy mô công ty của bạn lớn hay nhỏ, loại hình công ty như thế nào thì huy động và quản lý nguồn lực hợp lý sẽ quyết định sự thành bại của bạn trong kinh doanh.

Nguồn lực kinh doanh thường được phân chia làm sáu nhóm: Nhân lực, Vật lực, Tài chính, Tri thức, Cơ sở hạ tầng và Khả năng sáng tạo. (như trong Hình 14.2).

Hình 14.2. Sáu nhóm nguồn lực kinh doanh



Nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực là nguồn lực quan trọng nhất trong mọi nguồn lực của doanh nghiệp. Điều này là hiển nhiên: bạn thử bỏ yếu tố nhân lực ra khỏi phương trình và sẽ thấy không còn phương trình nào nữa. Mặc dù vậy, các doanh nhân thường không ý thức được điều này, vì thế họ thường không xem trọng việc tạo dựng và phát triển nguồn lực thiết yếu nhất này. Nguồn lực con người bao gồm bạn, đối tác của bạn, văn hoá doanh nghiệp, ban quản lý, các nhà cố vấn kinh doanh, các chuyên gia đào tạo, những nhà tư vấn kinh doanh, các giám đốc điều hành, những nhà tài trợ, gia đình, bạn bè, và tất cả các bên liên quan khác.

Bạn

Nguồn lực quan trọng nhất trong doanh nghiệp của bạn chính là bạn. Các doanh nhân thường bỏ qua bản thân mình trong cuộc hành trình kinh doanh đầy cam go. Bạn hãy chú ý đến bản thân mình, đến những tình cảm và nhu cầu cá nhân. Ngoài việc dành thời gian quý báu cho gia đình và bạn bè, tôi cũng phân phối thời gian cho những sở thích cá nhân của mình như thể thao, đọc sách, nghe nhạc, leo núi và những giây phút thư giãn chỉ có một mình. Nếu bản thân bạn bị vắt kiệt sức thì doanh nghiệp của bạn cũng sẽ không còn sức sống nữa.

Đối tác

Tôi rất may mắn khi khởi sự kinh doanh với Len Cohen, một người đồng nghiệp đồng thời là một người bạn tuyệt vời của tôi. Chúng tôi làm việc rất hiệu quả và ăn ý. Sự kết hợp với nhau trong công việc giúp chúng tôi đạt được nhiều

hơn là làm việc riêng lẻ. Chúng tôi liên tục cùng nhau đề ra chiến lược, giải quyết các vấn đề, đưa ra quyết định, tiến hành các hoạt động, lo lắng về đối thủ, về nhân viên và các vấn đề tài chính, cùng nhau giải trí, đi du lịch, thảo luận về những vấn đề khó khăn, bị sa lầy và thoát ra khỏi vũng lầy, và cùng nhau đạt được những thành tựu trong kinh doanh. Chúng tôi là nguồn lực quan trọng cho doanh nghiệp của chúng tôi và cho mỗi người. Không phải tất cả mọi sự cộng tác đều đem lại hiệu quả lớn. Nhưng sự cộng tác của chúng tôi thật sự là như vậy.

Ban quản lý

Chúng tôi xây dựng được một ban quản lý làm việc tận tụy, tài năng và luôn hoàn thành công việc. Khi bắt đầu công việc kinh doanh, chúng tôi hầu như chỉ dám tìm thuê người có năng lực nhất trong khả năng tài chính của chúng tôi, từng người từng người một. Qua thời gian, những người quản lý đã nâng cao khả năng của bản thân đồng thời tiếp thu được thái độ làm việc, tính chính trực, sự quan tâm đến khách hàng, tính hài hước, nhiệt tình trong công việc và luôn hướng tới mục tiêu của chúng tôi. Họ kết hợp thành một đội ngũ làm việc luôn hướng tới thành công. Nhiều khả năng ban quản lý của bạn sẽ tiếp thu những đặc điểm cá nhân, những giá trị, niềm đam mê và nghị lực của bạn.

Văn hoá doanh nghiệp

Chúng tôi xây dựng một văn hoá doanh nghiệp thành công. Trong khi viết chương này, tôi ước mình có thể quay ngược thời gian để trải nghiệm lại văn hoá doanh nghiệp mà

chúng tôi đã xây dựng. Thật may mắn là tôi vẫn còn giữ lại một vài cuộn băng quay bữa tiệc Giáng sinh của chúng tôi. Trải nghiệm lại những giây phút đó vẫn khiến tôi hạnh phúc như ngày nào. Những bữa tiệc đó gồm có hai phần. Phần đầu tiên là tổng kết cuối năm những vấn đề nổi bật về kinh doanh, tài chính, chiến lược, trong đó có cả những cuộc thảo luận thẳng thắn về điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức của công ty. Phần hai là màn trao tặng những món quà rất hài hước, thú vị và độc đáo cho nhân viên. Mỗi món quà đều được thiết kế riêng biệt phù hợp với từng người mà không thể mua được ở bên ngoài. Chúng đều được ghép lại từ những chất liệu độc đáo. Mỗi món quà kỳ lạ đó lại được đi kèm với một câu chuyện không kém phần thú vị. Và những tràng cười nổi lên không dứt trong những bữa tiệc như thế.

Giờ tôi nhận ra tất cả những điều đó quan trọng như thế nào. Chúng tôi gửi tới mọi người hai thông điệp quan trọng: Thứ nhất, chúng tôi là một tập thể tuyệt vời của những con người luôn biết giữ kín những điều bí mật thuộc về công ty; Thứ hai, từng nhân viên đều được coi trọng cho dù trong một tập thể có rất nhiều người. Họ được thừa nhận và đề cao vì những đóng góp với công ty. Họ không chỉ là những cỗ máy biết làm việc. Xem lại cuốn băng đó khiến tôi tự hào về nền văn hoá doanh nghiệp dựa trên thành công và giống như một gia đình mà chúng tôi đã gây dựng.

Những người cố vấn

Có một vấn đề nghiêm trọng xảy ra và gần như đã có thể nhấn chìm công ty của chúng tôi. Vài năm trước đây, chúng tôi thuê một người nhân viên trẻ và đầy tài năng. Sự nghiệp của

cô thăng tiến cùng với sự phát triển của công ty chúng tôi. Sau một thời gian, cô đảm nhận hầu như các bộ phận từ marketing, đến điều hành, dịch vụ khách hàng, mua sắm nguyên vật liệu, phân phối chức năng văn phòng và nhiều việc khác. Cô là trung tâm giải quyết rất nhiều vấn đề và rất nhiều hoạt động của công ty. Cho tới một ngày, cô thông báo với chúng tôi rằng cô xin thôi việc. Đây quả là một tin sét đánh với chúng tôi. Thậm chí chúng tôi nghĩ rằng nếu không có cô thì doanh nghiệp của chúng tôi khó mà tồn tại được. Sau rất nhiều cuộc bàn bạc với những người cố vấn (đây là nguồn lực vô cùng đáng quý) chúng tôi quyết định sẽ không thuê một người thay thế cho cô. Thay vào đó, chúng tôi sẽ thuê nhiều người đảm nhận các vị trí của cô. Tất cả sẽ có năm người: một giám đốc điều hành, một quản lý hành chính, một giám đốc marketing, một giám đốc bán hàng và một kế toán trưởng. Chỉ trong vòng một năm, công ty của chúng tôi trở nên vô cùng lớn mạnh và mỗi bộ phận đều nhận được sự quan tâm thích đáng. Thậm chí ngay đến chức năng của tôi và Len cũng trở nên rõ ràng: anh tập trung phát triển sản phẩm mới còn tôi tập trung hơn vào hoạt động marketing quốc tế.

Việc xây dựng đội ngũ quản lý tài giỏi chính là bước ngoặt trên chặng đường phát triển của công ty chúng tôi. Phải thừa nhận rằng ban đầu, tôi và Len không định liệu linh đưa ra một quyết định tài chính đầy mạo hiểm là xây dựng một tổ chức lớn mạnh sớm như vậy. Thường thì chúng tôi rất dè dặt và thận trọng. Và chính những người cố vấn tuyệt vời đã thay đổi cách suy nghĩ của chúng tôi. Chúng tôi quyết định tập hợp quanh mình những người cố vấn, những chuyên gia dày dặn kinh nghiệm nhất, bất kỳ ai có thể giúp chúng tôi ra quyết định sáng suốt nhất.

Những chuyên gia tư vấn kinh doanh

Một đại lý bất động sản gọi đến và muốn tôi đến gặp cô tại một bất động sản đầu tư ở Boston trong vòng một giờ đồng hồ. Cô muốn tôi là người đầu tiên được nhìn thấy tòa nhà ba tầng với phòng mạch tư nhân ở tầng trệt và các căn hộ chung cư ở tầng trên. Tôi đến tham quan tòa nhà và thực sự bị hấp dẫn. Chúng tôi ký ngay một hợp đồng đặt mua trong ngày hôm đó, và tôi đã ký một tấm séc 1.000 đô la để làm tiền đặt cọc.

Mọi việc diễn ra vô cùng nhanh chóng. Tôi chỉ có 10 ngày để đưa ra quyết định thực hiện bước tiếp theo là chính thức ký hợp đồng mua bán. Dưới áp lực phải đưa ra một quyết định nhanh chóng và chính xác, tôi nghĩ ngay đến các nguồn lực mà mình có thể tận dụng để tìm kiếm sự trợ giúp. Tôi bắt đầu huy động một mạng lưới những nhà tư vấn kinh doanh đầy tiềm năng như: người giám sát xây dựng thương mại, kiến trúc sư, nhà thầu, đại lý cho thuê, kỹ sư đô thị, và chủ ngân hàng. Tôi cũng có một luật sư chuyên về bất động sản tuyệt vời, Bruce Miller, người có khả năng xử lý thông tin trong một thời ngắn. Tôi cần phải thu thập đủ các thông tin từ thành phố về mục đích xây dựng có thể được chấp thuận và những hạn chế. Ngoài ra, tôi cũng cần biết thông tin về thị trường cho thuê nhà làm phòng mạch tư nhân cũng như các chung cư trong khu vực. Nếu như mọi việc đều ổn thỏa, tôi sẽ phải huy động một lượng tiền lớn một cách nhanh chóng.

Và bạn thắc mắc liệu điều gì đã xảy ra? Tòa nhà đó được điều tra trong vòng tám ngày và dựa trên kết quả điều tra, tôi quyết định sẽ không mua bất động sản đó. Khoản tiền đặt cọc

1.000 đô la của tôi được hoàn trả và tôi trả 250 đô la cho người thực hiện công việc điều tra. Trong giai đoạn điều tra đó, tôi đặt quan hệ được với một mạng lưới những người chuyên cung cấp dịch vụ tư vấn kinh doanh tuyệt vời. Và sau chuyện này, tôi có sẵn một danh sách các chuyên gia có thể cho tôi lời khuyên về bất động sản khác.

Lời khuyên: Hãy tạo dựng một mạng lưới những chuyên gia tư vấn xuất sắc với những chủ ngân hàng, người môi giới kinh doanh và môi giới bất động sản, luật sư, kế toán, nhà thầu, và người cố vấn - những người luôn sẵn sàng tư vấn cho bạn khi bạn cần đến.

Gia đình và bạn bè

Trở thành một doanh nhân đôi khi sẽ phải chấp nhận sự cô độc, đặc biệt là trong những năm đầu. Áp lực duy trì được động lực kinh doanh với nguồn lực hạn hẹp có thể sẽ khiến bạn kiệt sức. Khi đó, mọi sự ủng hộ động viên về mặt tinh thần và tình cảm đều là một món quà vô giá. Tôi thật sự may mắn khi có được những người thân, bạn bè và đồng nghiệp tuyệt vời bên cạnh. Họ đã và đang đem đến cho tôi một cuộc sống tốt đẹp hơn. Cảm ơn mọi người rất nhiều!

Nguồn vật lực

Một nguyên tắc chỉ đạo trong tinh thần doanh nghiệp là hãy *Kiểm soát*, mà không phải sở hữu mọi nguồn vật lực. Bất động sản, trang thiết bị dụng cụ, máy móc, năng lực sản xuất, và các thiết bị nghiên cứu là những nguồn vật lực, để có được chúng

đòi hỏi một nguồn vốn rất lớn. Bằng cách sử dụng các nguồn vật lực thuộc về các doanh nghiệp khác, bạn sẽ giảm thiểu được rủi ro, tranh thủ được những tri thức chuyên biệt trong từng lĩnh vực và có được sự linh hoạt tối đa. Ví dụ, chúng tôi có ý tưởng chế tạo các loại bàn và thảm lót sàn chống tĩnh điện từ nguyên liệu sợi thủy tinh và nhựa. Tuy nhiên, chúng tôi không có được phòng thí nghiệm để nghiên cứu phát triển công nghệ này cũng như các trang thiết bị sản xuất. Chúng tôi cũng không biết được cách thức để tạo ra sản phẩm vì công việc đó thuộc lĩnh vực chuyên biệt của vật liệu nhựa. Tất cả những gì chúng tôi có là một ý tưởng, sự nhận biết nhu cầu của khách hàng và khả năng cụ thể hoá chính xác những gì khách hàng cần. Không còn gì hơn. Mặc dù nói vậy nhưng chúng tôi vẫn còn khả năng nữa đó là khả năng đàm phán để đôi bên cùng có lợi (sẽ được trình bày trong Chương 16). Chúng tôi liên hệ với nhiều nhà sản xuất có năng lực và thành công trong việc đàm phán ký kết hợp đồng với một công ty hàng đầu. Họ sẽ phát triển sản phẩm và sản xuất chúng theo quy cách của chúng tôi và chúng tôi được độc quyền phân phối sản phẩm dưới nhãn hiệu của chúng tôi trong vòng ít nhất năm năm. Đó là toàn bộ quy trình từ đưa ra ý tưởng, suy nghĩ, lập chiến lược và đàm phán giúp chúng tôi huy động được nguồn vật lực khổng lồ. Tôi kết luận rằng ngay khả năng đàm phán cũng là một nguồn lực.

Nguồn lực tài chính

Bắt đầu từ lúc bạn quyết tâm xây dựng doanh nghiệp của mình thì mặc nhiên bạn có trách nhiệm phải huy động, phân bổ, kiểm soát và tạo ra nguồn lực cốt yếu nhất này. Doanh

nghiệp của bạn sẽ cần đến tiền trong từng giai đoạn phát triển, từ lúc khởi sự cho đến khi trưởng thành. Nếu doanh nghiệp của bạn vận hành tốt, bạn sẽ cần vốn lưu động để phát triển nó. Nếu doanh nghiệp của bạn gặp khó khăn, bạn sẽ cần nguồn vốn để cơ cấu và sắp xếp lại doanh nghiệp. Chúng ta sẽ thảo luận kỹ hơn về vấn đề huy động nguồn lực tài chính trong Chương 17.

Nguồn lực tri thức

Nguồn lực tri thức bao gồm rất nhiều mảng: bằng phát minh sáng chế, bí quyết kỹ thuật, quy trình độc đáo, năng lực nghiên cứu và phát triển, khả năng phát minh, khả năng tiếp cận những nhà nghiên cứu theo hợp đồng, tiếp cận tới những công nghệ có thể được cấp phép, cách thức áp dụng sáng tạo những công nghệ hiện tại để tạo ra lợi thế cạnh tranh. Những tri thức chuyên biệt tạo cho bạn lợi thế cạnh tranh mà đối thủ khó có thể bắt chước được, ít nhất là trong ngắn hạn. Cũng giống như bạn, đối thủ của bạn có thể đi tới ngân hàng và đề nghị một khoản vay. Họ cũng có thể thuê văn phòng và trang thiết bị. Họ cũng có thể thuê những đại diện nhà sản xuất đầy tài năng và xông xáo như bạn. Nhưng không dễ gì mà họ có thể sao chép được bí quyết kỹ thuật độc quyền khiến doanh nghiệp bạn trở nên đặc biệt. Nếu doanh nghiệp của bạn là một doanh nghiệp cung cấp dịch vụ, khách hàng sẽ chọn bạn bởi vì bạn biết làm điều gì đó mà họ không làm được. Cho dù đó là duy trì mạng nội bộ của công ty hoạt động tốt hay thiết kế một trang web đẳng cấp, hay là biết cách nướng một chiếc bánh ngọt thơm ngon nhất thì tri thức đó chính là chìa khoá thành công cho doanh nghiệp của bạn. Hãy phát triển và bảo vệ nó.

Nguồn lực cơ sở hạ tầng

Đây chính là nguồn lực mà lúc ban đầu khi thành lập doanh nghiệp của mình tôi đã bỏ qua. Tôi không chú ý đúng mức tới cơ sở hạ tầng nền tảng của doanh nghiệp. Giờ đây, tôi hiểu được tầm quan trọng của một mạng lưới máy vi tính được nâng cấp thường xuyên, công nghệ thông tin, hệ thống truyền thông, chương trình phần mềm, năng lực truyền tải không dây, các chỉ dẫn sử dụng, quản lý chất lượng, mua sắm thiết bị, nhân sự là một số ít trong rất nhiều các yếu tố hỗ trợ quan trọng trong kinh doanh. Tuy nhiên, năng suất công việc, hiệu quả công việc, tính chuyên nghiệp và lợi nhuận sẽ bị ảnh hưởng nếu không có một cơ sở hạ tầng hiệu quả.

Nguồn lực sáng tạo

Hãy giải phóng khả năng sáng tạo của chính mình. Sẽ không có nguồn lực nào giúp bạn tiến nhanh và xa được hơn khả năng sáng tạo của chính bạn. Xét trên góc độ doanh nghiệp, tư duy sáng tạo có thể là thâm nhập thị trường nội địa thông qua hệ thống phân phối, thâm nhập thị trường quốc tế, một thương hiệu uy tín, các chuyên gia đàm phán, những đối tác chiến lược, những khách hàng quan trọng, những nhà cung cấp chủ chốt, những chuyên gia tư vấn kinh doanh (marketing, quảng cáo, công ty công cộng, nhà thiết kế các công cụ hỗ trợ, nhà thầu phụ), các bên liên quan, những nhà cố vấn chiến lược, các giám đốc, các thể mạnh chủ chốt trong công ty, khả năng đàm phán, kế hoạch kinh doanh chiến lược – tài liệu sống còn của bạn và những mối quan hệ khác có thể kết nối các nguồn lực con người.

LÀM CÁCH NÀO ĐỂ HUY ĐỘNG NGUỒN LỰC CẦN THIẾT

Bất kể khi nào tôi cảm nhận thấy có một phi vụ kinh doanh tiềm năng, xuất phát điểm của tôi cũng là tạo ra một biểu đồ những bước đi quan trọng. Bạn hãy nhớ lại sự việc tôi ký đặt cọc để mua bất động sản và tôi cần phải huy động mọi nguồn lực nhanh chóng để đưa ra quyết định có mua hay không trong vòng 10 ngày. Thời gian quá hạn hẹp, nhưng thật may mắn là khả năng huy động các nguồn lực của tôi cũng đủ tốt để hoàn thành công việc.

Hãy xem xét Hình 14.3, những cột mốc trong đó cho phép tôi hình dung ra những công việc gì cần phải làm và trong khoảng thời gian tôi đã là bao lâu. Xuất phát từ đó, tôi tiến đến việc tạo ra một danh sách cụ thể các nguồn lực cần tiếp cận để đạt được từng cột mốc ấy. Máy vi tính, điện thoại và những bước chân của tôi đều sẵn sàng tham gia vào cuộc đua thời gian.

TÓM TẮT

Nguồn lực doanh nghiệp là bất cứ thứ gì có thể đưa doanh nghiệp của bạn tiến xa hơn và nhanh hơn với mức độ rủi ro thấp nhất, qua đó tăng khả năng thành công của bạn. Trong chương này, chúng ta đã thảo luận về sáu nhóm nguồn lực: nhân lực, vật lực, tài chính, tri thức, cơ sở hạ tầng, và sáng tạo. Huy động các nguồn lực là việc bạn cần nghĩ tới đầu tiên khi bắt đầu theo đuổi bất kỳ mục tiêu kinh doanh nào.

NHỮNG VIỆC CẦN LÀM

- ✓ Giờ là lúc bạn bắt tay vào việc. Hãy tạo ra một biểu đồ hoạt động với những cột mốc cho tháng đầu tiên và năm đầu tiên của doanh nghiệp của bạn.
- ✓ Phát triển một kế hoạch hành động để huy động những nguồn lực cần thiết. Cần huy động những gì? Khi nào? Và bằng cách nào? Hãy suy nghĩ sáng tạo và đừng tự giới hạn bởi nguồn lực bạn đang sở hữu. Chương 17 sẽ hướng dẫn bạn huy động nguồn vốn.
- ✓ Còn bây giờ thì hãy hành động, hãy nhắc điện thoại lên, sắp xếp các cuộc hẹn. Hãy bước lên lên xe. Hãy chứng tỏ sự tháo vát của bạn!

15

XÂY DỰNG MỘT KẾ HOẠCH KINH DOANH ĐƠN GIẢN VÀ HIỆU QUẢ

Chẳng có cuộc hành trình nào bắt đầu mà lại không có kế hoạch. Khởi sự doanh nghiệp cũng không nằm ngoài quy luật đó. Cho dù bạn muốn đến bất kỳ nơi nào, bạn cũng cần có một bản lộ trình. Thiếu nó, mọi công sức lao động của bạn sẽ không có định hướng và kết quả có thể sẽ khiến bạn thất vọng dù bạn cố gắng rất nhiều. Một kế hoạch kinh doanh thường rất dài. Đó là sản phẩm của rất nhiều nỗ lực và nghiên cứu. Tuy nhiên, tới đây bạn chưa cần một bản kế hoạch kinh doanh đồ sộ như vậy. Bạn chỉ cần một bản kế hoạch kinh doanh sơ lược, giống như một bản tóm tắt kế hoạch kinh doanh để có thể bắt đầu. Chương này cung cấp

cho bạn ba nhân tố cần thiết để xây dựng một bản tóm tắt kế hoạch kinh doanh:

1. Những nét sơ lược về một bản tóm tắt kế hoạch kinh doanh.
2. Một bản tóm tắt kế hoạch kinh doanh mẫu.
3. Mười điểm tự đánh giá.

Công thức đã có sẵn. Những gì bạn cần bây giờ là những thành phần nguyên liệu và một bản phác thảo.

Theo như định nghĩa, một kế hoạch kinh doanh, đúng như cái tên của nó là một kế hoạch hoàn chỉnh, một lộ trình, một kế hoạch chi tiết để khởi sự và phát triển doanh nghiệp của bạn. Nó có thể dài từ 30 đến 50 trang và đòi hỏi nỗ lực và nghiên cứu rất lớn để phát triển và hoàn thiện. Phần chính của bản kế hoạch (khoảng 25 trang) đề cập đến những vấn đề sau:

- Mô tả về công ty: sản phẩm và dịch vụ
- Động lực ngành
- Phân tích khách hàng
- Phân tích đối thủ cạnh tranh
- Chiến lược giành lợi thế cạnh tranh
- Kế hoạch marketing và bán hàng
- Sản xuất và vận hành
- Phát triển sản phẩm

- Ban quản lý
- Mô hình kinh doanh
- Kế hoạch tài chính trong 5 năm đầu (với những dự trù)
- Nhu cầu vốn
- Sử dụng nguồn vốn
- Chìa khoá dẫn tới thành công và những rủi ro cơ bản
- Những cột mốc và lịch trình hoàn thành
- Phụ lục từ 10 đến 20 trang tài liệu bổ trợ

Tuy nhiên, bản tóm tắt kế hoạch kinh doanh phải trình bày ngắn gọn, súc tích những điểm cốt lõi về doanh nghiệp của bạn trong khoảng bốn trang. Có rất nhiều lý do bạn phải xây dựng một bản kế hoạch kinh doanh tóm tắt:

- Nó cho bạn thấy được những khía cạnh quan trọng của doanh nghiệp mà bạn sắp tạo dựng. Nó buộc bạn phải đối diện với chính mình, với những gì mình có, không được cường điệu sự thật, và giúp bạn đưa ra quyết định cuối cùng về việc nên hay không nên tiếp tục tiến hành công việc.
- Nó gia tăng khả năng thành công của bạn bằng cách buộc bạn phải có tầm nhìn vượt ra khỏi những ý tưởng/cơ hội ban đầu để tìm hiểu về những nguồn lực cần thiết, đánh giá tính cạnh tranh, áp lực thị trường, mô hình doanh thu, những dự trù về tài chính và bắt tay vào thực hiện.

- Nó là tiền đề để xây dựng những mối quan hệ trọng yếu ban đầu giữa bạn với chủ ngân hàng và những nhà đầu tư tiềm năng. Cho dù bạn không cần kêu gọi những nhà đầu tư bên ngoài, thì chính bạn sẽ là nhà đầu tư chủ yếu cả về thời gian, tiền bạc và năng lượng. (Và dù thế nào thì bạn cũng sẽ cần vốn).
- Nó là phương tiện để bạn truyền tải ý tưởng và tầm nhìn tới các đối tác của bạn, tới nhà tài trợ và các bên liên quan.
- Nó cho phép bạn suy nghĩ và nhận được phản hồi về việc liệu tầm nhìn của bạn có phù hợp với thời điểm hiện tại hay không, hay nó quá vụn vặt hoặc quá lớn lao. Ví dụ như bạn lập kế hoạch doanh thu cần đạt 100.000 đô la vào thời điểm sau năm năm, hay 50 triệu đô la là phù hợp? Liệu những dự trù của bạn có phù hợp với kế hoạch đặt ra hay không?
- Nó là một bản tài liệu sống mà bạn có thể phát triển thêm khi bạn khẳng định được tính khả thi của những dự trù bạn đặt ra.

Khi nào nên tiến hành viết bản tóm tắt kế hoạch kinh doanh? Ngay bây giờ! Ngay khi ý tưởng của bạn đi qua phễu lọc ý tưởng (Hình 6.2), bạn hãy bắt đầu phác thảo bản kế hoạch kinh doanh. Bạn nên thực hiện càng sớm càng tốt vì nó sẽ giúp bạn nhanh chóng có được cái nhìn toàn cảnh về doanh nghiệp tương lai của bạn.

Những phần phác thảo sau đây sẽ giúp bạn tổ chức và sắp xếp được ý tưởng trong đầu mình khi xây dựng một bản tóm

tất kế hoạch kinh doanh. Trong khi làm việc này, bạn hãy đặt mình vào địa vị của những nhà đầu tư tiềm năng. Những nhà đầu tư thường rất sáng suốt và biết cách thức nghiên cứu và đánh giá một kế hoạch kinh doanh dựa trên nội dung của nó. Vì thế, bạn hãy khách quan và đừng lan man, cường điệu sự thật. Công việc của bạn là cung cấp cho họ những thông tin mà họ cần để quyết định (tất nhiên là quyết định ủng hộ doanh nghiệp của bạn).

Nhìn chung, một nhà đầu tư sẽ nhìn vào chín điểm cốt yếu trong một bản kế hoạch hoạt động:

1. Tính độc đáo trong cơ hội kinh doanh này.
2. Giá trị mà bạn tạo ra cho khách hàng.
3. Mô hình kinh doanh, chiến lược chủ đạo, vận hành, doanh thu.
4. Thời gian hoàn vốn.
5. Năng lực, mức độ tín nhiệm của người khởi sự doanh nghiệp và đội ngũ xung quanh anh ta.
6. Lợi thế cạnh tranh bền vững.
7. Động lực thị trường (market dynamics), tình hình cạnh tranh và khả năng thâm nhập thị trường.
8. Dự trù hợp lý và kế hoạch tài chính.
9. Chìa khoá dẫn tới thành công và rủi ro trọng yếu.

Những thông tin mà bạn trình bày sẽ cho họ một hình dung về lợi nhuận đầu tư tiềm năng cũng như những rủi ro tiềm năng. Tất cả số liệu và dự trù tài chính cần phải cụ thể, xác thực và đáng tin cậy bởi vì một khi những nhà đầu tư đã bắt tay vào nghiên cứu cần mẫn và hợp lý thì tất cả đều sẽ sáng tỏ. Nghiên cứu cần mẫn và hợp lý là quá trình điều tra mà nhà đầu tư tiềm năng sẽ thực hiện để hiểu hết được doanh nghiệp của bạn. Họ sẽ xem xét từng chi tiết trong bản kế hoạch kinh doanh của bạn dưới thấu kính hiển vi cực mạnh. Vì thế, đừng đưa vào đó bất kỳ chi tiết nào mà bạn chưa xem xét cẩn thận.

Trong khi xây dựng bản tóm tắt kế hoạch kinh doanh, bạn chỉ nên đưa vào đó những nội dung cần thiết. Nếu như doanh nghiệp của bạn không thiên về công nghệ hoặc không đi sâu vào quá trình sản xuất thì bạn không nên đề cập đến những phần đó trong bản kế hoạch. Tuy nhiên, bạn cần đi sâu vào điểm nổi trội của doanh nghiệp. Điểm cần lưu ý nữa là đối thủ cạnh tranh trong khu vực của bạn, và phần dự trù tài chính. Hãy chứng minh tại sao doanh nghiệp của bạn sẽ thành công.

Cuối cùng, Bản kế hoạch cần phản ánh được mức độ chuyên nghiệp của bạn, bạn cần chú ý tới lỗi chính tả, lỗi ngữ pháp và từng chi tiết nhỏ. Bản kế hoạch đó phải rõ ràng, ngắn gọn và dễ hiểu. Trên hết, nó phải mang tính thuyết phục! Những nhà đầu tư luôn phải xem xét rất nhiều bản kế hoạch và đề án kinh doanh trong khoảng thời gian ngắn. Vì thế, bản kế hoạch của bạn cần phải nổi trội trong đám đông.

Với việc viết một bản kế hoạch kinh doanh tóm tắt cho nhà đầu tư tiềm năng, bạn đang tiến hành đánh giá và tự thuyết phục chính bản thân mình

ĐỀ CƯƠNG KẾ HOẠCH KINH DOANH VÀ NHỮNG MỤC TIÊU

Công ty và ý tưởng kinh doanh

Bạn sẽ bắt đầu giới thiệu ý tưởng của mình từ đây. Hãy giới thiệu ngắn gọn, súc tích và gây được sự chú ý.

- Mô tả sơ lược và rõ ràng về doanh nghiệp mà bạn định thành lập. Sử dụng sơ đồ để làm rõ ý tưởng của bạn nếu cần thiết.
- Truyền đạt được nhiệt huyết và tính cấp thiết của kế hoạch kinh doanh của bạn, tuy nhiên bạn đừng cường điệu.
- Mô tả những đặc trưng trong sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn.

Sứ mệnh doanh nghiệp

Định vị doanh nghiệp của bạn trên thị trường và phạm vi hoạt động của nó trong một hoặc hai dòng. Hãy viết thật ngắn gọn và thuyết phục.

Ví dụ: “Trở thành nhà cung cấp chính dịch vụ mạng nội bộ không dây bằng cách thương mại hoá công nghệ đột phá mà

chúng tôi đã phát triển, hướng tới những công ty vừa và nhỏ trên toàn thế giới”.

Cơ hội

Phần mô tả cơ hội kinh doanh là phần rất quan trọng (xem lại Chương 6). Bạn phải giải thích được lý do đây một cơ hội đặc biệt cho khách hàng, vì vậy cũng là lý do hấp dẫn nhà đầu tư. Một cơ hội kinh doanh muốn hấp dẫn các nhà đầu tư phải có đủ những điểm sau:

- Tạo ra giá trị đặc biệt cho khách hàng.
- Sản phẩm hay dịch vụ có ích và mang tính thực tiễn cao (có thể sản xuất được).
- Cơ hội chỉ tồn tại trong một giai đoạn nhất định và đây là giai đoạn phù hợp nhất.
- Có một vài lợi thế cạnh tranh.
- Có một bộ phận khách hàng tiềm năng chưa được thoả mãn nhu cầu.
- Có tiềm năng sinh lợi lớn.
- Ý tưởng phải đem lại lợi nhuận bền vững và trong một thời gian dài chứ không mang tính nhất thời.
- Cơ hội này sinh từ những hoàn cảnh thay đổi, công nghệ mới, vấn đề khó khăn, hoặc là tại giao điểm của hai hoặc ba tình huống phát sinh.
- Các đối thủ khó bề bắt chước được ý tưởng này.

- Ngành kinh doanh phải hấp dẫn, thể hiện ở nhịp độ tăng trưởng, quy mô cũng như khả năng giành được thị phần của công ty bạn.

Công nghệ

- Nếu công ty của bạn có hàm lượng công nghệ cao, bạn sẽ phải trình bày phần này chi tiết như sau:
- Mô tả công nghệ với mức độ chi tiết hợp lý. Đừng để lộ công nghệ độc quyền và những thông tin quan trọng của bạn.
- Mô tả con đường để bạn sở hữu được công nghệ đó.
- Chỉ rõ tính bền vững của công nghệ và rào cản đối với những đối thủ cạnh tranh tiềm năng: những quy định về bảo vệ quyền sáng chế phát minh và độc quyền bí quyết công nghệ.
- Nếu công nghệ đã được cấp giấy phép, hãy nói rõ tính độc quyền của loại giấy phép đó.
- Mô tả những đóng góp của bạn đối với việc phát triển công nghệ này. Hãy kể ra bất kỳ năng lực nghiên cứu và phát triển đặc biệt nào mà bạn sở hữu.

Cạnh tranh

Một yêu cầu quan trọng là bạn phải cho nhà đầu tư tiềm năng thấy được rằng bạn đã phân tích thị trường cạnh tranh và đề ra chiến lược giành lợi thế cạnh tranh (Chương 8 và Chương 12).

- Phân tích động lực ngành: khách hàng, nhà cung cấp, sản phẩm thay thế, những đối thủ tiềm năng, mức độ cạnh tranh của ngành.
- Mô tả và so sánh với tất cả những đối thủ cạnh tranh. Thông thường một doanh nhân cho rằng họ không có đối thủ cạnh tranh. Điều đó cũng hàm ý rằng không tồn tại một thị trường, cũng không có người mua, không có đối thủ cạnh tranh trong tương lai và cũng không có hàng hoá thay thế.
- Trình bày chi tiết về lợi thế cạnh tranh.
- Dự đoán những phản ứng của đối thủ cạnh tranh khi bạn gia nhập ngành. Đừng bao giờ đánh giá thấp những phản ứng của họ.

Chiến lược thâm nhập thị trường

Những nhà đầu tư tiềm năng sẽ dò xét kỹ xem liệu bạn có thực sự hiểu được thị trường mà bạn chuẩn bị thâm nhập hay không và làm cách nào để bạn giành được thị phần (xem lại Chương 12).

- Xác định khách hàng tiềm năng và cách thức tiếp cận.
- Định lượng quy mô, tốc độ phát triển và các đặc trưng của ngành.
- Giải thích rõ chiến lược thâm nhập ngành của bạn: liên minh liên kết, thông qua nhà phân phối, người bán hàng trực tiếp, đặt hàng qua thư, nhượng quyền thương mại,

marketing đa cấp, Internet, đại diện thương mại, hay những nhà buôn giúp xúc tiến bán sản phẩm.

Nhân sự

Bản kế hoạch là nơi để bạn thể hiện mình đối với nhà đầu tư. Tuy nhiên, bạn cũng còn phải trình bày về đội ngũ nhân sự của công ty, những người sẽ góp phần biến giấc mộng đầu tư của nhà đầu tư (của bạn nữa) thành hiện thực.

- Kể ra những kỹ năng cụ thể, đặc biệt và thích hợp, những thành tựu đã đạt được trong kinh doanh và những thành tích trong ngành sẽ giúp cho công ty bạn thành công trong tương lai.
- Trình bày kế hoạch xây dựng cơ cấu tổ chức ổn định từ bên trong.

Vị trí hiện tại

Đây là phần để bạn làm nổi bật những thành tích mà mình đã đạt được:

- Mô tả lịch sử công ty cho đến hiện tại.
- Kể ra những thành tích nổi bật và những dấu mốc quan trọng đã đạt được.
- Trình bày ngắn gọn công ty của bạn trong thời điểm hiện tại.

Vận hành

Nếu một nhà đầu tư đòi hỏi bạn đưa ra chi tiết về cách thức vận hành doanh nghiệp, hãy trình bày trong phần này:

- Giải thích phương thức công ty bạn cung ứng sản phẩm và dịch vụ ra thị trường.
- Mô tả bất kỳ một năng lực sản xuất hay cung cấp đặc biệt của công ty bạn.
- Mô tả diện tích kinh doanh hiện tại, trang thiết bị và cơ sở hạ tầng.

Mô hình kinh doanh

Mô hình kinh doanh đề cập đến cách thức bạn biến cơ hội kinh doanh thành tiền và thoả mãn khách hàng. Phần này gắn với nội dung vận hành công ty, dòng doanh thu, và chiến lược (Xem lại Chương 9).

- Phác hoạ sơ qua về khách hàng của bạn: người tiêu dùng, doanh nghiệp, trung gian bán hàng, nhà phân phối, các đại lý bán buôn hay bất kỳ bên thứ ba nào khác.
- Định lượng số tiền bạn kiếm được qua mỗi giao dịch.
- Trình bày cụ thể chiến lược định giá và chiết khấu trên số lượng, việc định giá của người phân phối, chi phí cho người môi giới.
- Giải thích rõ phương thức khác biệt mà bạn sử dụng để cung ứng sản phẩm, dịch vụ cho khách hàng.

Dự trù tài chính

Một yêu cầu quan trọng là bạn phải lượng hoá được khi nào thì kế hoạch kinh doanh này bắt đầu sinh lời cho nhà đầu tư của bạn (xem lại Chương 13):

- Xây dựng những dự trù cơ bản để dựa trên đó đưa ra bảng dự trù tài chính
- Cụ thể hoá dự trù thu nhập trong vòng năm năm
- Xác định doanh thu hoà vốn và thời gian để tạo ra được dòng tiền dương

Tăng trưởng và phát triển trong tương lai

Cuối cùng, hãy trình bày triển vọng phát triển của công ty bạn trong tương lai và cách thức bạn đưa công ty đến mục tiêu đó:

- Mô tả chiến lược cho sự tăng trưởng.
- Nói qua về chiến lược tung ra các sản phẩm mới tại từng thời điểm.
- Trình bày kế hoạch phát triển trong nội bộ doanh nghiệp: marketing, phát triển sản phẩm, cấp giấy phép, nhượng quyền thương mại, và mở rộng hệ thống của hàng trực thuộc công ty, các cơ hội mở rộng kênh phân phối ra thị trường quốc tế.
- Trình bày kế hoạch phát triển bên ngoài doanh nghiệp: liên minh liên kết chiến lược, mua lại và sáp nhập.

- Để cập đến kế hoạch liên minh liên kết theo chiều dọc.
- Trình bày kế hoạch đa dạng hoá để thực hiện những thương vụ mới.

Lời khuyên: Một bản tóm tắt kế hoạch kinh doanh hợp lý nhất sẽ dài bốn trang (không hơn), định dạng kiểu chữ Times New Roman, cỡ chữ 11, canh lề 2,54 cm, cách dòng đơn.

Gợi ý: Bạn hãy dừng lại ở đây, đánh dấu trang này và xem lại những phần bắt buộc phải có trong bản tóm tắt kế hoạch kinh doanh trước khi bạn xem tiếp ví dụ. Vì không thể đưa vào tất cả các phần nên bạn cần chọn lọc những gì phù hợp. Những nhà đầu tư tiềm năng cần biết những gì khi cầm trên tay kế hoạch kinh doanh tóm tắt của bạn?

MỘT VÍ DỤ VỀ BẢN KẾ HOẠCH KINH DOANH TÓM TẮT

Dự án Beading Café - Kế hoạch hoạt động

Tháng Một năm 2007

Công ty

Beading Café sẽ cung cấp môi trường cộng đồng cho những người đặc biệt yêu thích chuỗi hạt. Có trụ sở tại Brookline Village, công ty sẽ tổ chức những lớp học thường xuyên cho các học viên và bán những bộ sưu tập các chuỗi hạt từ khắp nơi trên thế giới, các loại công cụ, các nguyên liệu và những chuỗi hạt trang sức hoàn chỉnh từ kho hàng của chúng tôi và từ các cửa hàng ký gửi.

Giá trị mà chúng tôi tạo ra cho khách hàng nằm ở môi trường thân thiện, giàu tính thẩm mỹ và lôi cuốn mọi người. Những khách hàng sẽ thường xuyên đến gặp gỡ, trao đổi kinh nghiệm và tự tay mình tạo ra những chuỗi hạt xinh xắn. Trong một diện tích rộng 1350 m² được bài trí lịch thiệp, với những nguyên liệu và những bàn chuyên dụng, ngoài ra còn có trà, mật ong, bạc hà, nước chanh phục vụ miễn phí. Bánh sandwich, salad, cà phê hảo hạng, bánh ngọt và các loại bánh khác được phục vụ theo yêu cầu. Những giáo viên có kỹ năng sẽ được giữ lại tùy thuộc vào nhu cầu của học viên. Khi không có lớp học thì chúng tôi sẽ bật những cuộn băng video để cho những người khách hàng có thể tự học khi họ mua những vật dụng cần thiết để làm. Họ sẽ được thưởng thức những bản nhạc nền du dương. Công ty sẽ mở rộng bằng hình thức mua lại, mở thêm các cửa hàng mới và nhượng quyền thương mại.

Sứ mệnh của công ty

Tạo nên một chuỗi các cửa hàng vòng hạt có lợi nhuận cao dựa trên việc tạo ra những môi trường học hỏi, sáng tạo và mang tính cộng đồng cao.

Chìa khoá dẫn tới thành công

- Bí quyết thành công nằm ở việc tạo ra một không gian văn hoá cộng đồng thân thiết, văn hoá vòng hạt, văn hoá thẩm mỹ.
- Marketing, marketing, marketing, marketing, marketing, marketing.
- Chọn được địa điểm thích hợp ngay từ đầu và không ngừng mở rộng thông qua mua lại, nhượng quyền thương mại và mở thêm cửa hàng mới.

- Huy động nguồn tài chính để thuê những địa điểm mới.

Đặc điểm thị trường

Thị trường kinh doanh vòng hạt bán lẻ hiện tại vẫn còn rất mạnh mún và chỉ mang tính khu vực vùng miền. Sự cạnh tranh cũng chỉ có trong quy mô của khu vực. Hơn nữa hiện nay vẫn chưa một đối thủ cạnh tranh nào có thương hiệu đủ mạnh để kiểm soát thị trường. Cửa hàng đầu tiên của chúng tôi sẽ đặt ở Brookline Village. Hiện tại đã có chín cửa hàng bán vòng hạt ở khu vực đó (trong bán kính 16 mét). Tuy nhiên, trên thị trường vòng hạt hấp dẫn và sinh lời hiện nay vẫn chưa có một công ty nào tạo ra được không gian mang tính cộng đồng và xã hội. Là người tiên phong, chúng tôi sẽ giành được lợi thế cạnh tranh trong ngắn hạn. Những đối thủ khác có thể bắt chước phương pháp kinh doanh của chúng tôi và nhân rộng nó. Tuy nhiên, thông qua chương trình quảng cáo và xúc tiến mạnh mẽ, chúng tôi sẽ nhanh chóng giành được thị phần lớn. Một khi đã giành được thị phần, chúng tôi sẽ chăm sóc khách hàng chu đáo để họ luôn trung thành với công ty.

Cạnh tranh

Đối thủ cạnh tranh	Địa điểm	Tính xã hội	Cung cấp nguyên liệu	Các lớp học	Phục vụ đồ uống
The Beading café	Brookline	Có	Có	Có	Có
Bead Company of America	Cambridge,	Không	Có	Có	Không
	Boston	Không	Có	Có	Không

Red Crystal	Watertown	Không	Có	Có	Không
Beads Boston	Newton	Không	Có	Không	Không
Beautiful Creations	Winthrop	Không	Có	Không	Không
Ancient Stars	Watertown	Không	Có	Không	Không
Belle Art Supplies	Newton	Không	Có	Không	Không
Rose Garden	Brookline	Không	Có	Không	Không
Bini's Tree House	Boston	Không	Có	Không	Không
Personal Jewels	Cambridge	Không	Có	Không	Không

Nhân sự

Công ty có một ban quản lý có năng lực gồm hai chuyên gia về vòng hạt. Họ rất say mê nghề vòng hạt và rất dày dạn kinh nghiệm trong lĩnh vực kinh doanh này:

Alejandra Figaredo, Tổng Giám đốc, với kinh nghiệm quản lý và khả năng thẩm mỹ tinh tế rất phù hợp với vị trí này. Bên cạnh đó, cô đã theo đuổi sở thích về vòng hạt được 15 năm. Cô từng làm việc bán thời gian với tư cách là giám sát viên tại một cửa hàng nữ trang ở Houston trong ba năm, và cô hiểu rất rõ về cách thức vận hành cũng như mô hình chuỗi cửa hàng cung cấp. Cô mở lớp về vòng hạt tại nhà được sáu năm và cô phát triển được những kỹ thuật vòng hạt cao cấp. Niềm đam mê kinh doanh và những nền tảng cô có được sẽ giúp cô xây dựng một hệ thống cửa hàng vòng hạt thành công.

Andrea Sandras, Phó Giám đốc phụ trách Marketing, là một nghệ nhân thiết kế nữ trang đầy tài năng. Niềm đam mê của cô là thiết kế, tạo ra và bán những đồ nữ trang độc đáo làm từ kim loại, các loại khoáng sản và hạt vòng. Khả năng marketing

giúp cô mở một cơ sở kinh doanh đồ thủ công mỹ nghệ ký gửi tại địa phương và trên Internet. Công việc kinh doanh đó đem lại lợi nhuận cho cô trong nhiều năm.

Dự trù tài chính (đơn vị 1.000 đô la)

	2007	2008	2009	2010	2011
Tổng số địa điểm	1	1	1	2	3
Doanh thu					
Từ sản phẩm	110	180	320	500	650
Từ lớp học	30	60	80	120	250
Từ đồ ăn/uống	40	80	100	230	300
Tổng doanh thu	180	320	500	850	1.200
Giá vốn hàng bán	90	160	250	425	600
Lợi nhuận hoạt động	8	36	55	94	140
Nhu cầu tài chính	100	---	---	200	250

(Nếu bạn không hiểu bảng trên thì cũng đừng lo, hãy xem lại Chương 13)

Tổng kết về cơ hội đầu tư

Sau đây là một số nhân tố tạo nên tính hấp dẫn cho cơ hội đầu tư vào Beading Café:

- *Ban quản lý* có năng lực, tận tụy và giàu kinh nghiệm. Hai người đứng đầu công ty sẽ cống hiến hết mình những

tài năng quản lý và điều hành, marketing và nghệ thuật của mình.

- *Doanh thu* sẽ đến từ bốn nguồn: nguyên liệu cung cấp, lớp học, đồ ăn và bán hàng qua Internet.
- *Lợi nhuận* sẽ gia tăng khi công ty mở thêm các địa điểm khác, nhượng quyền thương mại và mua lại. Lợi nhuận sẽ gia tăng nhờ lợi thế về quy mô, chủng loại sản phẩm, phí nhượng quyền và việc áp dụng hệ thống quản lý tài chính và vận hành thống nhất.
- *Yếu tố thời điểm*: Chưa có đối thủ nào có ý tưởng chiếm lĩnh mảng thị trường này bằng cách tạo ra một không gian nhà hàng mang tính cộng đồng và nghệ thuật cho vòng hạt.

The Beading Café

302 Cary Ave., Brookline, MA 02020

Tel: (617) 890-XXXX Fax: (617) 890-YYYY

www.TheBeadingsCafe.com

Gợi ý: Bạn nên dừng lại tại đây, đánh dấu trang này để suy nghĩ và đánh giá về điểm mạnh và điểm yếu của bản kế hoạch kinh doanh này. Và bây giờ bạn hãy bắt đầu phác thảo bản kế hoạch kinh doanh cho chính mình. Những điểm nào bạn có thể học hỏi để áp dụng cho bản kế hoạch của bạn, hãy theo dõi tiếp bản mười điểm tự đánh giá sau đây để có cái nhìn xác thực hơn về bản kế hoạch ở trên.

Bản tóm tắt kế hoạch kinh doanh: Mười điểm tự đánh giá

Hãy nhìn nhận lại bản kế hoạch của bạn dưới góc độ của một nhà đầu tư dày dạn kinh nghiệm. Trong lúc làm như vậy, đánh giá tiềm năng thu hút đầu tư của kế hoạch kinh doanh một cách chủ động theo các mức độ: rất tốt - tốt - trung bình - tồi. Khoanh tròn mức độ mà bạn thấy phù hợp.

1. Tỷ suất lợi nhuận đầu tư:

Rất tốt - Tốt - Trung bình - Tồi

Các nhà đầu tư trong những giao dịch đầu tiên thường yêu cầu mức tỷ suất lợi nhuận đầu tư rất cao, thường là gấp từ năm đến 10 lần khoản đầu tư ban đầu trong vòng năm đến bảy năm. Tỷ suất này dường như là rất cao nhưng bạn hãy nhớ rằng 80% các công ty có vốn đầu tư mạo hiểm không thu hồi được khoản đầu tư ban đầu.

Để tạo ra mức tỷ suất lợi nhuận đầu tư hấp dẫn, giá trị hiện tại phải thấp hơn đáng kể so với giá trị tương lai mà doanh nghiệp phải đạt tới.

Để xác định được tỷ suất lợi nhuận trên đầu tư, công ty sẽ phải có một mốc quyết toán để tính giá trị thanh khoản của doanh nghiệp. Điều này có nghĩa là công ty phải sống sót được để tiếp tục phát triển sau ít nhất là năm đến bảy năm, ở thời điểm đó công ty phải thực hiện một cuộc mua lại hoặc sáp nhập hoặc phát hành cổ phiếu lần đầu ra công chúng. (Xem Chương 17).

2. Ý tưởng kinh doanh có thật sự hấp dẫn hay không?

Rất tốt - Tốt - Trung bình - Tồi

Điểm cốt lõi trong kinh doanh là luôn tồn tại khoảng cách khá lớn giữa một ý tưởng và một cơ hội kinh doanh khả thi. Chỉ có chưa đầy 5% các ý tưởng trở thành cơ hội kinh doanh tiềm năng. Vậy đâu là đặc trưng của một cơ hội kinh doanh tiềm năng? Một cơ hội kinh doanh tiềm năng phải tạo ra được những giá trị mới khác biệt và nổi trội cho khách hàng, phải mang tính khả thi, có hạn định và có lợi thế cạnh tranh bền vững, phải xuất phát từ nhu cầu thị trường - tức là phải có một lượng khách hàng tiềm năng sẵn sàng bỏ tiền ra để đổi lấy sản phẩm của bạn, kết quả là tạo ra được lợi nhuận cận biên cao. Ý tưởng kinh doanh phải cho thấy nhiều khả năng biến thành một cỗ máy kiếm tiền trong thời gian ngắn. Sau từ năm đến bảy năm phải thu hồi được vốn và có lãi. Ý tưởng đó phải hoàn toàn khác biệt so với các đối thủ cạnh tranh.

3. Doanh nghiệp thuộc loại thông thường hay giàu tiềm năng?

Rất tốt - Tốt - Trung bình - Tồi

Doanh nghiệp thông thường là những doanh nghiệp tạo ra việc làm và tạo nên phong cách sống cho người thành lập ra nó. Những doanh nghiệp loại này thường chậm phát triển, quy mô nhỏ (dưới 1 triệu đô la) và thường giới hạn phạm vi hoạt động. Ngược lại, một doanh nghiệp giàu tiềm năng được dự trù sẽ đạt tới mức giá trị 10 triệu đô la hoặc hơn trong năm đến bảy năm đầu. Tuy nhiên, bạn cũng không nên lo lắng nếu như doanh nghiệp của bạn chỉ thuộc loại thông thường vì đại đa số

các doanh nghiệp trên thế giới đều thuộc loại này. Và họ vẫn vượt qua mọi khó khăn để tìm được nguồn tài trợ và tiếp tục tồn tại, vươn lên. Hơn nữa, một doanh nghiệp thông thường vẫn có thể phát triển thành doanh nghiệp giàu tiềm năng. Làm chủ một doanh nghiệp thông thường thì bạn vẫn cần phải có bản kế hoạch kinh doanh để trình bày với người chủ nợ của bạn, những người cộng sự, tất cả các bên liên quan và với chính bản thân mình.

4. Ban giám đốc có đủ năng lực để đưa công ty đi đến thành công?

Rất tốt - Tốt - Trung bình - Tồi

Nhà đầu tư sẽ nghiên cứu rất kỹ độ tin cậy và mức độ tín nhiệm của giám đốc và ban quản lý. Những khả năng và phẩm cách của họ sẽ luôn là chủ đề trong các cuộc bàn luận về việc cấp vốn cho công ty. Những khả năng và phẩm cách cần thiết bao gồm: sự trưởng thành, niềm đam mê, theo đuổi cơ hội, quan điểm công bằng, quyết tâm đạt tới thành công, khả năng lãnh đạo, kinh nghiệm thích hợp với vị trí công việc, tiết kiệm, luôn đánh giá đúng tình hình, không thoái phồng sự việc, khả năng thích ứng, kỹ năng lắng nghe, khả năng đàm phán theo hướng đôi bên cùng có lợi, và có đạo đức.

Những doanh nhân độc lập thường có xu hướng tạo ra một doanh nghiệp dạng thông thường. Một nhóm đối tác thường gây dựng một doanh nghiệp dạng giàu tiềm năng. Vì thế, hãy hướng tới việc tìm được đối tác tài năng để hợp tác cùng bạn. Hãy chú ý nâng cao sức mạnh tập thể và tinh thần chiến thắng. Trong quá trình nghiên cứu hồ sơ, nhà đầu tư sẽ cố tìm ra đâu là sức mạnh và sự kết nối giữa nhóm của bạn.

5. Dòng tiền hoạt động khi nào sẽ dương?

Rất tốt - Tốt - Trung bình - Tồi

Đây là điểm rất quan trọng. Nhà đầu tư không bao giờ muốn vị thế cổ đông của họ bị giảm sút vì những lý do không thích đáng như phân phối quyền chọn chứng khoán hay chứng quyền bursa bãi cho những nhà đầu tư tương lai, hay cho nhân viên công ty, hay như đầu tư quá nhiều thời gian vào phát triển sản phẩm, chi tiêu bursa bãi, và thiết kế mô hình kinh doanh ngay từ đầu không phù hợp. Vậy khi nào họ chấp nhận giảm vị thế cổ đông? Đó là khi công ty phát triển nhanh đến mức nhu cầu vốn lưu động, hàng tồn kho, marketing và nguồn nhân lực đều cần được bổ sung.

6. Liệu có rào cản nào hạn chế sự cạnh tranh trong ngành?

Rất tốt - Tốt - Trung bình - Tồi

Trong mục này, bạn cần xem xét liệu trong các yếu tố như lợi thế cạnh tranh, bằng phát minh sáng chế hay các quyền sở hữu trí tuệ khác, tri thức chuyên biệt, khả năng tiếp cận nguồn vốn, khả năng tiếp cận các kênh phân phối, có yếu tố nào mà đối thủ của bạn không thể có được.

7. Động lực thị trường có ủng hộ bạn?

Rất tốt - Tốt - Trung bình - Tồi

Phân tích những vấn đề thị trường sau đây:

- a. Phân khúc thị trường mục tiêu có đủ lớn để đáp ứng sự tăng trưởng của công ty bạn? Cụ thể, bạn không thể xây dựng kế hoạch kinh doanh 20 triệu đô la trong một thị trường chỉ có quy mô 10 triệu đô la.
- b. Liệu thị trường bản thân nó có khả năng phát triển hay công ty bạn phải giành giật thị phần từ tay đối thủ cạnh tranh? Điều này sẽ rất khó khăn nhưng vẫn có thể làm được.
- c. Đối thủ của bạn là nhiều đối thủ nhỏ lẻ hay là một số đối thủ vượt trội kiểm soát thị trường?
- d. Liệu kế hoạch marketing của bạn có định hướng chính xác về khách hàng mục tiêu và lôi kéo được họ hay không?

8. Những dự trù tài chính và những kế hoạch dựa trên đó có đáng tin cậy?

Rất tốt - Tốt - Trung bình - Tồi

Bạn có một nhiệm vụ rất gian nan là làm sao để thuyết phục được những nhà đầu tư về tính khả thi của những dự trù tài chính và kế hoạch tài chính của bạn. Họ sẽ luôn cho rằng bạn tăng doanh thu dự tính lên gấp đôi, giảm bớt chi phí hoạt động xuống một nửa, giảm bớt thời gian tung sản phẩm ra thị trường và thời gian hoà vốn xuống một nửa. Vì thế, hãy nghiên cứu kỹ lưỡng trước khi đưa ra các dự trù. Bạn có thể tạo nên sự tin cậy cho bản dự trù tài chính bằng cách chứng minh tính hợp lý của mô hình kinh doanh thông qua những khách hàng hài lòng với sản phẩm của bạn và đã đặt hàng nhiều lần. Nếu bạn không làm được điều này, hãy tiến hành điều tra thị trường

bằng việc phóng vấn những khách hàng tiềm năng. Nằm rõ tác động của việc tăng giảm doanh thu và tăng giảm chi phí hoạt động tới dòng tiền hoạt động. Tiến hành phân tích chi tiết về điểm hoà vốn sao cho thoả mãn được sự đánh giá kỹ càng của nhà đầu tư. (Xem lại Chương 13).

9. Liệu đây có phải là một chiến lược thâm nhập thị trường khôn ngoan?

Rất tốt - Tốt - Trung bình - Tồi

Trong thị trường mà bạn đang định thâm nhập đã tồn tại sẵn người mua và người bán. Tất cả những khách hàng có nhu cầu đối với sản phẩm bạn cung cấp thì đã được phục vụ bởi các đối thủ hiện tại. Làm cách nào để bạn tiếp cận được với những người mua tiềm năng và thuyết phục họ chuyển sang mua hàng của bạn? Là một nhà cung cấp mới, bạn cần phải khác biệt với những đối thủ trên thị trường! Sản phẩm hay dịch vụ của bạn cần phải tạo ra giá trị đặc biệt cho khách hàng. Hãy tư duy sáng tạo. Liệu có còn phương thức thâm nhập thị trường hiệu quả nào có thể giúp bạn xác lập vị thế trên thị trường?

10. Bản tóm tắt kế hoạch kinh doanh có đủ tính chuyên nghiệp?

Rất tốt - Tốt - Trung bình - Tồi

Hãy xem xét toàn bộ tài liệu thật khách quan và đánh giá về hình thức, tính trôi chảy cũng như giọng văn viết trong đó. Cố gắng tránh mơ hồ, thiếu chính xác và phỏng đoán ảm đạm.

Liệu bạn đã nghiên cứu vấn đề kỹ lưỡng hay chưa? Chắc hẳn bạn không muốn ở vào vị thế biết ít hơn về doanh nghiệp mà bạn định gây dựng hơn cả những nhà đầu tư tiềm năng.

TÓM TẮT

Trong chương này, bạn đã học được cách tạo ra một bản kế hoạch kinh doanh tóm tắt, phương pháp đánh giá cơ hội kinh doanh của chính mình trước khi bạn đầu tư tiền bạc. Hãy đặt mình vào vị trí nhà đầu tư để có được một cái nhìn toàn diện hơn về doanh nghiệp của bạn.

Những việc cần làm:

- ✓ Bây giờ là lúc bạn xây dựng một bản tóm tắt kế hoạch kinh doanh cho mình. Cho dù công việc này có nhiều khó khăn, bạn cũng không nên bỏ qua nó, ít nhất sau khi đọc chương này bạn cần phải làm được một việc gì đó thiết thực. Bạn hãy tiến hành mọi việc dựa trên những gì chúng ta vừa thảo luận trong chương. Và hãy bắt đầu viết!
- ✓ Tiếp đến, hãy sử dụng bản kế hoạch kinh doanh vừa lập nên để thuyết trình khoảng 15 phút trước gia đình, bạn bè và những nhà cố vấn - bất kỳ ai chịu lắng nghe bạn. Hãy tiếp thu mọi ý kiến đóng góp một cách tích cực nhất, cố thu nhận những lời khuyên bổ ích.
- ✓ Đánh giá lại và bổ sung bản kế hoạch kinh doanh của bạn sau những gì bạn học được từ buổi thuyết trình.

Khi bản kế hoạch kinh doanh được hoàn thiện hơn, bạn sẽ nhận rõ được điểm mạnh và điểm yếu của nó. Và đây chính là những gì bạn muốn đạt được.

- ✓ Tiếp đến, hãy đến tiếp xúc trực tiếp với ngân hàng và trình bày với họ về bản kế hoạch kinh doanh. Bạn không nhất thiết phải vay được tiền ngay từ họ, bạn có thể qua đây để có được những ý kiến phản hồi sâu sắc hơn và bạn có thể bắt đầu tạo dựng mối quan hệ với ngân hàng bạn định vay vốn. Bạn cũng sẽ hiểu rõ hơn bằng cách nào, tại sao và trong những điều kiện nào thì ngân hàng sẽ cho bạn vay vốn.
- ✓ Với những gì bạn học được, hãy đưa ra quyết định sáng suốt và hợp lý là sẽ tiếp tục theo đuổi cơ hội kinh doanh này, thu thập thêm thông tin để tiến hành kế hoạch này, hay sẽ quay lại từ đầu để tìm kiếm những ý tưởng và cơ hội mới. Đây là một mốc rất quan trọng trong sự nghiệp của bạn.

Lời động viên cho bạn

Bạn đã hoàn thành mọi việc, tốt rồi! Công việc này hoàn toàn không dễ dàng chút nào. Thời gian mà bạn dành cho mỗi bản kế hoạch kinh doanh tóm tắt là rất hữu ích. Bằng việc học cách nhìn nhận một bản kế hoạch kinh doanh dưới con mắt sành sỏi của những nhà đầu tư, bạn mở rộng cơ hội và mức độ thành công của bạn trong tương lai.

16

THEO ĐUỔI CHIẾN LƯỢC ĐÀM PHÁN ĐÔI BÊN CÙNG CÓ LỢI

Trong sự nghiệp kinh doanh của mình, tôi đã kiếm được một gia tài nho nhỏ nhờ học hỏi và áp dụng nguyên tắc đàm phán đôi bên cùng có lợi (win-win negotiation). Bây giờ, kỹ năng ấy trở thành Cổ máy kiếm tiền siêu việt! Tôi làm ra rất nhiều của cải bằng cách sử dụng khả năng nhìn xa trông rộng, khả năng tư duy, lập chiến lược và đàm phán hiệu quả. Nhờ hiểu rõ những gì đang diễn ra trong quá trình đàm phán, tôi đã gia tăng cơ hội thành công. Tôi không hề cảm thấy bị yếu thế mỗi khi tiến hành giao dịch với những đối thủ mạnh hơn và giàu kinh nghiệm hơn. Tôi luôn luôn không để mình bị dồn ép bằng cách chuẩn bị thật kỹ càng.

Trong chương này, tôi sẽ thảo luận cùng bạn một số nguyên tắc trong đàm phán, đặc biệt là đàm phán theo đường lối đôi bên cùng có lợi. Tôi sẽ phân tích điều này thông qua một ví dụ. Sau khi đọc xong chương này, bạn sẽ biết được 20 kỹ thuật đàm phán để luôn giữ được vị thế của mình và bạn có thể áp dụng nó vào mọi tình huống trong kinh doanh cũng như trong giao dịch với nhà cung cấp, nhân viên, khách hàng, nhà đầu tư, v.v... Hy vọng những điều bạn học được trong chương này sẽ kích thích trí tò mò của bạn đối với chủ đề quan trọng này. Việc bàn luận về chủ đề đàm phán tại thời điểm này là rất thích hợp vì ngay đến chương sau chúng ta sẽ nói về vấn đề huy động vốn. Khi đó, kiến thức về đàm phán sẽ rất hữu ích cho bạn trong quá trình tìm kiếm nhà đầu tư.

Trong kinh doanh, cho và nhận (give-and-take exchange) luôn diễn ra trong mọi tình huống: Người đồng sự và tôi cần phải đi đến thống nhất trong những vấn đề cấp bách: Một người nhân viên muốn được nâng lương hay có thêm lợi ích; Một nhà cung cấp muốn tăng giá nguyên vật liệu; Khách hàng muốn giảm giá sản phẩm; Ngân hàng muốn lãi suất cao hơn; Tôi muốn huy động vốn từ nhà đầu tư cá nhân nhưng với những điều kiện ưu đãi hơn trước; Người chủ đất muốn những điều khoản có lợi được bổ sung khi gia hạn hợp đồng cho thuê văn phòng của chúng tôi. Quá trình mặc cả cứ như vậy sẽ không bao giờ kết thúc. Mỗi giao dịch lại cần phải đưa đến hiệu quả toàn diện và một mối quan hệ bền vững dài lâu.



DÀM PHÁN VỚI DONALD TRUMP VÀ TẬP ĐOÀN CỦA ÔNG



Hãy hình dung như thế này: Bạn là một doanh nhân có tầm nhìn táo bạo về việc thành lập một cơ sở kinh doanh sẽ đem lại lợi nhuận rất lớn nếu như được đặt dưới thương hiệu Trump và lấy đó làm đòn bẩy để xâm nhập thị trường. Bạn xây dựng một bản tóm tắt kế hoạch kinh doanh và chuẩn bị một bài thuyết trình về nó. Với sự kiên trì bền bỉ, bạn cố gắng liên hệ với một trong những giám đốc điều hành của Tập đoàn Trump, người sẽ nghiên cứu và xét duyệt các cơ hội kinh doanh mới. Và rồi bạn may mắn thu hút được sự chú ý của ông ta và ông ta sắp xếp cho bạn gặp mặt Donald Trump. Bạn có đúng 15 phút, không hơn 1 giây. Và rồi thật tuyệt vời là Trump đã rất quan tâm tới dự án của bạn và yêu cầu cuộc gặp mặt lần thứ hai trong 15 phút khi bạn có một bản kế hoạch kinh doanh hoàn chỉnh. Cuộc gặp lần thứ hai đưa đến quyết định là sẽ tiến hành. Tuy nhiên, mọi việc chưa hẳn đã "thế là xong". Nhiệm vụ bây giờ của bạn là phải làm sao để có đủ kỹ năng đàm phán cần thiết. Trong nhiều tháng, bạn sẽ

phải tiến hành thương lượng với những chuyên gia đàm phán "rắn" nhất của Tập đoàn Trump về các vấn đề luật pháp, kinh doanh và tài chính. Họ sẽ trình bày cho bạn một bản hợp đồng trong đó là những điều khoản cố định và không thương lượng được. Vượt qua được giai đoạn này, quá trình đàm phán sẽ đi từ những vấn đề lớn và tổng thể tới những vấn đề chi tiết như giá cả. Khi đó giới hạn của bạn sẽ được thử thách. Bạn có khả năng chịu đựng đến đâu? Đến khi nào thì bạn không chịu được và bỏ đi? Đàm phán với Tập đoàn Trump sẽ là một trong những công việc thú vị nhất và thử thách nhất trong cuộc đời bạn. Cuối cùng, cuộc đàm phán sẽ hoặc là thoả mãn cả đôi bên hoặc là sẽ không đi đến giao dịch nào cả. Một giao dịch chỉ được tiến hành khi thoả mãn cả đôi bên!

Kinh doanh không phải là đấu trường duy nhất cần đến kỹ năng đàm phán. Trong mỗi quan hệ cá nhân, quá trình đàm phán luôn diễn ra liên tục, như khi: Vợ hay chồng của bạn muốn đi nghỉ ở Cancun nhưng bạn lại muốn đi Pháp. Những đứa con của bạn muốn nuôi chó nhưng bạn biết việc chăm sóc nó sẽ là trách nhiệm của bạn. Một người họ hàng của bạn mượn xe ô tô của bạn và làm hỏng nó. Bạn sẽ xử lý việc này như thế nào? Bạn và anh trai của bạn cùng được thừa kế một tác phẩm điêu khắc tuyệt vời với quyền sở hữu ngang nhau nhưng cả hai đều muốn được sở hữu toàn bộ tác phẩm đó cho riêng mình, v.v...

Trong mọi môi quan hệ cá nhân cũng như kinh doanh, mỗi người đều có những nhu cầu và mong muốn cần được đáp ứng theo một cách mà cả hai đều cảm thấy thoả mãn ở một

chừng mực nào đó. Để đạt được điều đó cần có sự trao đổi, thoả thuận, sắp xếp và thoả hiệp, cho đi và nhận lại với nỗ lực nhằm tìm ra sự cân bằng lợi ích chấp nhận được với cả hai bên. Sự phức tạp sẽ tăng lên gấp bội khi có nhiều hơn hai bên tham gia đàm phán giao dịch.

Tuy nhiên, mục tiêu chung của các cuộc đàm phán là hướng tới mối quan hệ bền vững lâu dài, đôi bên cùng có lợi, và đó chính là mục tiêu hướng tới của các cuộc đàm phán theo đường lối "win-win". Nếu tôi và bạn cùng tiến hành đàm phán theo đường lối đôi bên cùng có lợi, thì kết quả sẽ là bạn hài lòng và bạn hài lòng vì tôi hài lòng; tương tự, tôi hài lòng và tôi hài lòng vì bạn hài lòng. Có rất nhiều sự hài lòng và niềm vui và đó chính là cơ sở cho một mối quan hệ giàu tiềm năng và bền vững. Sự thành công trong cuộc sống cũng như trong kinh doanh phụ thuộc rất nhiều vào khả năng đàm phán để đi đến những kết quả có lợi cho cả đôi bên, để gạt bỏ sự bất đồng, dàn xếp, cùng nhau giải quyết những vấn đề và đạt được sự đồng thuận.

Người tạo dựng quan hệ trước tiên cần phải hiểu người kia muốn gì và cần gì, sau đó tìm ra cách để đạt được thoả thuận hợp lý cho cả đôi bên. Mỗi bên đều phải cố gắng để không cho cảm xúc chi phối trong khi tìm kiếm giải pháp. Mỗi bên đều phải để sang một bên những lợi ích cá nhân của mình để định hướng cuộc đàm phán bằng những tiêu chí công bằng, vô tư để tìm kiếm những giải pháp phù hợp. Họ giống như những đối tác cùng nhau đưa ra những giải pháp sáng tạo nhằm đạt được sự đồng thuận. Mỗi bên đều

phải thoả hiệp để cả hai đều hài lòng sau khi kết thúc cuộc đàm phán. Đó là những gì diễn ra trong một cuộc đàm phán theo nguyên tắc hai bên cùng chiến thắng. Một ví dụ điển hình của nguyên tắc này là khi bạn đàm phán với một nhà đầu tư tiềm năng về phần trăm sở hữu của ông ta trong công ty bạn. Nếu như cuộc thoả thuận thành công, bên đàm phán sẽ trở thành đối tác kinh doanh lâu dài của bạn. Như vậy, bạn đã thấy được lợi ích của việc đàm phán theo nguyên tắc đôi bên cùng có lợi.

Tuy nhiên, nếu mối quan hệ giao dịch không tiếp tục kéo dài, như trong trường hợp bạn mua một bức tranh cổ tại một khu chợ trời thì bạn không nhất thiết phải thực hiện đàm phán theo nguyên tắc trên. Bạn chỉ việc trả mức có lợi nhất cho mình, tiến hành giao dịch sau đó rồi đi. Những gì bạn giành được nhờ vào tài mặc cả cũng chính là phần lợi nhuận giảm sút của người bán. Bạn có thể gọi đây là một cuộc mặc cả thắng - thua. Một tình huống khác là khi bạn và người bán không thể đạt được thoả thuận và cả hai đều mất công không, cả hai bên đều muốn giao dịch được tiến hành nhưng lại không thể tìm được sự đồng thuận, kết quả sẽ là một cuộc mặc cả đôi bên đều thất bại (lose-lose situation). Một kết quả như vậy cũng sẽ không ảnh hưởng gì nếu như không còn giao dịch nào diễn ra sau đó. Bạn không mua bức tranh cổ và bạn chấp nhận điều đó. Vấn đề chỉ xảy ra khi bạn vẫn có nhu cầu và mong muốn được mua bức tranh đó, khi đó bạn sẽ thấy thất vọng và không bằng lòng. Trên thực tế, mọi mối quan hệ căng thẳng trong cuộc sống, dù là trong công việc hay là vấn đề cá nhân, đều xuất phát từ những nhu cầu,

mong muốn hay kỳ vọng không được đáp ứng. Và những mối quan hệ như vậy sẽ không thể bền lâu. Vì thế, hãy tuân theo nguyên tắc đàm phán đôi bên cùng có lợi vì đó sẽ là chìa khoá giải quyết mọi vấn đề.

NGƯỜI CÔNG SỰ 50/50

Tôi sẽ chia sẻ cùng bạn một ví dụ về một cuộc đàm phán rất đáng chú ý mà tôi đã trải qua. Cuộc đàm phán đó được thực hiện thành công theo đường lối đôi bên cùng có lợi.

Nhiều năm trước đây, tôi làm việc trong một ngành dịch vụ cùng với một người đồng sự lớn tuổi, hơn tôi 25 tuổi. Chúng tôi trở nên thân thiết trong những năm cộng tác. Vì lý do cá nhân tôi muốn bán 50% cổ phần của tôi trong công ty và tôi nhận ra rằng sẽ chỉ có một người mua duy nhất: người đồng sự của tôi. Doanh nghiệp của chúng tôi không phải loại hình công ty hấp dẫn người ta mua nó một khi họ không nắm được số lượng cổ phần kiểm soát. Thông thường, trong một công ty hợp doanh mà mỗi bên góp 50% vốn, những quyết định quan trọng chỉ được thông qua khi có sự đồng thuận của cả hai người. Nếu có sự bất đồng xảy ra giữa hai người, thì công ty sẽ bị đình trệ mà không có một giải pháp nào dễ dàng để giải quyết. Tôi đã đến gặp người đồng sự của mình để đề xuất ý kiến bán cổ phần của tôi cho ông, nhưng ông to ra không hứng thú lắm với lời đề nghị đó. Trong vài tháng sau đó, tôi tiếp tục đề cập đến vấn đề này. Cuối cùng, ông cũng to ra muốn mua một cách thờ ơ, và ông đề nghị mua nửa còn lại của công ty với mức giá bằng 10% mức giá mà tôi dự tính.

Suy cho cùng, đó là một doanh nghiệp đã hoạt động rất lâu năm và cũng tạo ra một mức lợi nhuận hết sức khiêm tốn. Tôi khi đó có rất ít hiểu biết về đàm phán và cảm thấy mình yếu thế. Vậy tôi có thể làm gì?

Tôi cương quyết không chấp nhận bán một nửa doanh nghiệp của tôi cho người đồng sự chỉ với cái giá bằng một phần nhỏ giá trị thực của nó. Tệ hơn là tôi còn phải chi trả các chi phí như thuế, chi phí pháp lý, phí kế toán trong vụ giao dịch đó. Trong bốn tháng tiếp theo, tôi nghiên cứu rất kỹ nghệ thuật đàm phán và bổ sung kiến thức thực tiễn về chủ đề hữu dụng này. Khi tôi đọc về những nét tinh tế trong nghệ thuật đàm phán, tôi đã tìm kiếm cơ hội để thực hành. Sau hai tháng, người đồng sự của tôi đồng ý mua cổ phần của tôi ở mức giá cao hơn 50% so với mức dự định ban đầu của tôi. Và chúng tôi đều có được những gì mình muốn. Vậy làm cách nào để tôi đạt đến kết quả đôi bên cùng có lợi trong vụ đàm phán đầy cam go này?

Trước tiên, tôi gây sự chú ý tới ông bằng cách tỏ ra rất cứng rắn, rồi sau đó tôi chỉ dẫn cho ông nghệ thuật để trở thành người chơi trong một cuộc chơi mà cả hai đều chiến thắng (win-win player). Theo những tài liệu về nghệ thuật đàm phán, tôi phải tìm hiểu được đâu là điều ông thật sự muốn đạt được trong cuộc sống cũng như trong giao dịch này, và tôi tìm ra giải pháp để cân bằng nó với những mong muốn của tôi. Với xuất phát điểm đó, tôi đề ra một chiến lược để thuyết phục ông nhìn nhận vấn đề theo một cách khác và đưa chúng tôi thoát khỏi tình trạng bế tắc trong cuộc trao đổi này. Một ngày kia, tôi bị thu hút bởi một bức ảnh gia đình lớn

và lộng lẫy treo trên bức tường đằng sau chiếc bàn làm việc của ông. Ông và vợ đứng ở giữa, xung quanh là ba người con, vợ/chồng của họ và những đứa cháu, thậm chí có cả con chó của gia đình nữa. Ông là người đứng đầu gia đình, gia đình ông sẽ thừa kế gia tài của ông. Và lúc đó tôi đã hiểu ra vấn đề! Ông thực sự rất muốn sở hữu cả doanh nghiệp nhưng ông muốn mua lại với mức giá rẻ. Bởi vì ông nghĩ không có ai ngoài ông muốn mua lại doanh nghiệp nên ông tin là ông có thể chờ đợi.

Cuộc đàm phán tiếp theo của tôi với ông diễn ra như sau:

Người đồng nghiệp ơi, tôi đã biết ông trong rất nhiều năm, tôi đánh giá rất cao sự quan tâm và chăm lo của ông đối với gia đình, và với sự thịnh vượng của gia đình trong tương lai. Bức chân dung gia đình của ông đã nói lên một cách chắc chắn bản tính tốt đẹp luôn tràn đầy lòng yêu thương và bảo vệ gia đình của ông. Việc giữ an toàn về mọi mặt, cả về mặt tài chính chính là gia tài ông dành cho gia đình. Và tôi sẽ đem đến cho ông một cơ hội chưa từng có để được sở hữu toàn bộ công ty. Một ngày nào đó, biết đâu con cháu của ông có thể sẽ thích làm việc trong công ty này. Về phần tôi, tôi không thể bán công ty cho ông với cái giá chỉ bằng một phần nhỏ giá trị thực của nó. Vì thế, tôi sẽ vẫn giữ lại 50% cổ phần mà không hề làm việc cho công ty. Khi đó, ông sẽ tiếp tục làm việc cho tôi bởi vì lợi nhuận của công ty sẽ được chia đều cho các đối tác. Sẽ không còn những khoản cổ tức ngầm, những chiếc xe ô tô riêng, những chuyến du lịch, những khoản thưởng và lợi nhuận chia không rõ ràng. Nói thật là nếu chẳng may ông qua đời đột ngột, người nhà của ông sẽ phải đàm phán với tôi để bán cổ phần của ông chỉ bằng một phần giá trị thực của nó.

Tôi đề nghị ông hãy cân nhắc phương án của tôi để cả hai chúng tôi đều có lợi. Nếu ông muốn cuộc mua lại này tiến triển, chúng tôi sẽ dùng những tiêu chí khách quan để định giá doanh nghiệp, chúng tôi sẽ tìm ra phương án hợp lý cho vấn đề tài chính và các vấn đề khác. Như tôi đã nói ngay từ đầu, cuộc giao dịch kết thúc thành công ngoài mong đợi. Cả hai chúng tôi đều thoả mãn với những điều khoản hợp đồng. Chúng tôi vẫn tiếp tục là những người bạn tốt và mối quan hệ tốt đẹp của chúng tôi vẫn được duy trì lâu dài.

NĂM GIAI ĐOẠN CỦA QUY TRÌNH ĐÀM PHÁN

Những gì đã diễn ra trong quá trình đàm phán vừa nói đến ở trên? Thông thường tôi nhận thấy các cuộc đàm phán theo đường lối đôi bên cùng có lợi sẽ trải qua năm giai đoạn.

Giai đoạn 1: Xác định mục tiêu

Một cách cụ thể và lượng hoá được, kết quả mà tôi muốn đạt được là gì? Trong ví dụ đầu tiên, mục tiêu của tôi là bán 50% cổ phần công ty mà tôi nắm giữ cho người đồng sự của tôi trong vòng sáu tháng với mức giá hợp lý. Tôi cũng muốn tình bạn của chúng tôi vẫn tiếp tục được duy trì sau cuộc mua bán. Ngoài ra, còn rất nhiều vấn đề pháp lý cần được giải quyết sau vụ mua bán. Cho đến bây giờ, tôi tin rằng cách tốt nhất để xác định mục tiêu là phác thảo ra giấy một bản hợp đồng theo ý mình (bản hợp đồng vắn tắt), trong đó bao gồm những điều khoản hợp lý và có lợi cho mình. Một bản phác thảo hợp đồng tối ưu sẽ cho tôi cái nhìn toàn diện về bản hợp

đồng trong tương lai. Với việc trao đổi bản lộ trình này với người đồng sự, chúng tôi đã có được xuất phát điểm cho những thảo luận sau này. Trong kinh doanh, tôi tin rằng mối quan hệ bền vững chỉ được xây dựng trên cơ sở những bản hợp đồng rõ ràng và chi tiết.

Giai đoạn 2: Lập kế hoạch để đi tới thành công

Đây là giai đoạn thực hành, là giai đoạn mà tôi cần phải tạo dựng được cho mình những kiến thức chuyên môn cần thiết và nghĩ ra được một chiến lược cụ thể. Có rất nhiều câu hỏi cần được đặt ra và trả lời:

- Tôi đang đàm phán với ai? Trong ví dụ trước, vợ của người cộng sự của tôi luôn có tác động to lớn tới quyết định của ông. Và chắc chắn rằng luật sư và người kế toán của ông cũng có ảnh hưởng tới ông.
- Ai là người chiếm ưu thế trong đàm phán, và bản chất của việc mất cân bằng cán cân quyền lực là gì? Ban đầu, người cộng sự của tôi tin rằng ông là người chiếm ưu thế bởi vì chỉ có duy nhất một người mua là ông.
- Chiến lược của tôi là gì? Chiến lược của tôi là phải đảo ngược quan điểm của ông về cán cân quyền lực, rằng nó đang có lợi cho tôi chứ không phải cho ông. Nếu không, tôi sẽ không có cơ hội để đạt được mục tiêu.
- Cái gì là quan trọng nhất đối với người đồng sự của tôi? Ông rất muốn được sở hữu toàn bộ doanh nghiệp mà chỉ phải bỏ ra một khoản tiền nhỏ để mua lại. Ông coi

việc kinh doanh là phương thức để đảm bảo vấn đề tài chính cho gia đình ông. Ông muốn mua lại nó thật rẻ.

- Điều gì là quan trọng nhất đối với tôi? Điều này được xác định cụ thể trong bản hợp đồng phác thảo mà tôi đã viết ra. Điều quan trọng là bán được ở mức giá hợp lý trong vòng sáu tháng.
- Tôi nên hy vọng những gì từ những điều kiện chủ chốt của bản hợp đồng cuối cùng? Đây chính là phần để áp dụng các bài tập về nhà trước. Tôi phải học cách để định giá doanh nghiệp, mức thấp nhất, mức cao nhất và mức hợp lý nhất dựa trên các tiêu chí khách quan. Có rất nhiều điều kiện khác trong các điều khoản về thanh toán, vỡ nợ, chống cạnh tranh, tính bảo mật, sự bảo đảm, người đại diện, v.v... (Hiện tại, bạn không cần quá lo lắng về các chi tiết, nhưng bạn cần phải biết luật sư sẽ bổ sung thêm những phần nào).
- Ai là người mong muốn giao dịch được thực hiện nhiều hơn? Và làm cách nào để tôi hạ thấp niềm mong muốn của tôi xuống đồng thời gia tăng mong muốn của người đồng sự? Trong ví dụ này, tôi làm việc đó bằng cách chỉ ra rằng nếu mức giá quá thấp tôi sẽ tiếp tục nắm giữ 50% cổ phần và rút khỏi Ban Giám đốc công ty và như vậy, ông sẽ phải làm việc để tạo ra lợi nhuận cho tôi. Tôi cũng chỉ ra điều tai hại sẽ xảy ra nếu ông đột nhiên qua đời (bạn còn nhớ ông già hơn tôi 25 tuổi).
- Hãy dự đoán điều gì sẽ khiến cuộc đàm phán đi đến bế tắc và dự kiến các giải pháp cho những tình huống đó. Nếu cần hãy xin ý kiến của những người cố vấn tài năng.

Giai đoạn 3: Sử dụng ngôn từ và kỹ thuật đàm phán của người chiến thắng

Trong các cuộc đàm phán, cho dù theo đường lối nào, bạn luôn phải tập trung vào vấn đề chính, hay nói cách khác bạn nên đề cao tầm quan trọng của mục tiêu của bạn. Mục đích của giai đoạn này là bạn thiết lập vị thế cho mình trên bàn đàm phán. Như thế, khả năng thành công của bạn sẽ tăng lên đáng kể thông qua những kiến thức và việc áp dụng những kiến thức ấy. 20 kỹ thuật đàm phán nhằm thiết lập vị thế được liệt kê trong Bảng 16.1.

Giai đoạn 4: Giải quyết vướng mắc phát sinh

Mọi cuộc đàm phán phức tạp đều sẽ lâm vào bế tắc ở một hoặc hai vấn đề trọng yếu. Bế tắc diễn ra vào thời điểm (hy vọng chỉ mang tính nhất thời) khi các bên không thể đàm phán để đi đến thoả thuận chung trong một hoặc một số vấn đề và khiến cho cuộc thương lượng dậm chân tại chỗ. Tuy nhiên, tôi lại xem chỗ bế tắc là cơ hội để xây dựng mối quan hệ đối tác lâu dài giữa hai bên, đồng thời đó cũng là điểm để tôi kiểm nghiệm xem đâu là những ranh giới trong cuộc giao dịch. Đây cũng là lúc bạn nên tập trung vào lợi ích của mình hơn là vào việc xác lập vị thế trên bàn đàm phán. Bạn hãy sử dụng những nguyên tắc công bằng và khách quan để vượt qua sự bế tắc. Đó chính là thời điểm bạn phải chứng tỏ được rằng bạn hiểu rõ quan điểm của đối phương và luôn nỗ lực để đạt được thoả thuận bằng sự thoả hiệp và nhượng bộ từ cả hai phía. Làm được điều này sẽ giúp bạn thiết lập mối quan hệ hợp tác hiệu quả, bền vững và dài lâu. Còn một khi sự

cách biệt không thể được thu hẹp, cuộc đàm phán coi như đã thất bại. Khi đó bạn hãy nghĩ tới giải pháp BABSON.

Bảng 16.1. 20 kỹ thuật đàm phán nhằm thiết lập vị thế

1	Tạo không khí thân thiện: Hãy tiếp cận thật chậm rãi và lịch thiệp. Trước hết, hãy xây dựng một mối quan hệ, hãy sử dụng khả năng hài hước để giải toả những tình huống khó khăn. Tiếp đến, hãy gây dựng sự tin tưởng nơi đối tác thông qua sự cởi mở và thẳng thắn.
2	Hãy để cho đối phương đưa ra điều kiện đầu tiên: Bạn có thể từ chối điều kiện đầu tiên đó dựa trên những điểm không hợp lý trong đó. Hãy khuyến khích đối phương hạ thấp điều kiện ngay trước khi bắt đầu tiến hành đàm phán.
3	Đưa ra điều kiện của bạn thật lịch thiệp: Nếu như điều kiện của bạn quá thấp, bạn sẽ lập tức mất đi sự tôn trọng từ đối phương. Họ sẽ coi bạn là người không nghiêm túc. Cuộc đàm phán rất có thể sẽ kết thúc tại đây nếu như bạn không thận trọng và hợp lý.
4	Hãy bảo vệ điều kiện mà bạn đưa ra bằng những lập luận và sự kiện đáng tin cậy: Chỉ ra những giao dịch có giá trị tương đương. Hãy sẵn sàng để đưa ra lập luận phản bác lại bất cứ luận điểm nào của đối phương đi ngược lại với mục tiêu của bạn.
5	Hãy thuyết phục đối phương rằng mục tiêu của bạn rất nghiêm túc và kiên định: Rằng bạn là một nhà thương thuyết dựa trên cơ sở lý lẽ, và bạn luôn tìm kiếm một cuộc giao dịch công bằng, đôi bên cùng có lợi. Tuy nhiên, giao dịch phải hợp lý.
6	Thuyết phục đối phương hạ thấp điều kiện hơn nữa: Đây chính là lúc để thảo luận về những giới hạn bạn có thể và không thể nhượng bộ. Nên nhớ rằng những lý do vững chắc luôn có sức mạnh nhất định.

7	Dừng lại, suy nghĩ, sử dụng thời gian một cách có lợi cho bạn: Đừng vội vã giành lấy vị thế trong cuộc đàm phán. Hãy chứng tỏ với đối phương là bạn hiểu họ và hãy kéo dài thời gian đưa ra quyết định. Bạn sẽ thấy rằng mỗi lần xem xét hay cân nhắc kỹ một điều gì đó, bạn sẽ có cơ hội để hiểu được mong muốn của đối phương.
8	Hãy nhượng bộ từ từ: Bạn hãy thể hiện sự linh hoạt của mình trong đàm phán tuy nhiên bạn cũng không nên nhượng bộ quá dễ dàng. Việc hạ thấp dần các tiêu chuẩn để phù hợp với đối phương sẽ chứng tỏ rằng bạn rất mong muốn và sẵn sàng hợp tác.
9	Hãy sử dụng sự cạnh tranh theo cách có lợi cho bạn: Nên nhớ rằng có rất nhiều đối tác đang chờ đợi để được hợp tác với bạn. Nếu cuộc đàm phán này không thành công, hãy chuẩn bị kỹ càng để tiến hành giao dịch với đối tác phù hợp nhất.
10	Hãy xử lý những tình huống bế tắc theo cách có lợi cho bạn: Trong những tình huống như vậy, các bên đều cố gắng kiểm nghiệm xem đâu là giới hạn nhượng bộ của đối phương. Điều này có thể có lợi cho bạn nhưng hãy thận trọng.
11	Câu trả lời “không” chỉ mang tính chất tạm thời: Nếu như phía đối phương đưa ra một đề nghị mà bạn không thể chấp nhận được, hãy từ chối bằng những lý lẽ thuyết phục dựa trên tính công bằng và khách quan. Hãy luôn ghi nhớ: Phải tỏ ra thân thiện và lịch thiệp.
12	Không cần thiết phải chọn điểm ở chính giữa: “Tôi đã đưa ra mức giá rất hữu nghị rồi, đó là tất cả những gì tôi có thể làm được. Sẽ là không công bằng nếu anh đòi mức giá ở chính giữa”.
13	Hãy cố tránh sự cứng nhắc, đừng bao giờ đàm phán theo kiểu một là chấp nhận, hai là thôi: Tôi không bao giờ dùng biện pháp cứng nhắc như

	vây trong đàm phán. Nếu gặp phải một đối thủ như vậy thì tôi sẽ rời bàn đàm phán vì anh ta không có thiện chí hợp tác theo kiểu đôi bên cùng có lợi.
14	Hãy động viên và khuyến khích để đối phương muốn hoàn thành cuộc đàm phán càng sớm càng tốt: Trong ví dụ tôi nói đến ở trên, tôi đã đưa ra những lý do thuyết phục để người đồng sự của mình thấy được vì sao ông nên tiến hành cuộc giao dịch dựa trên những điều kiện mà tôi đưa ra.
15	Kết quả tổng thể của cuộc đàm phán nhìn chung phải hợp lý và chấp nhận được đối với cả đôi bên: Cho dù cuộc đàm phán diễn ra lần lượt theo từng điều khoản một. Bạn hãy yêu cầu mình được quyền sửa đổi tại thời điểm cuối cùng sao cho tất cả phải hợp lý trong một tổng thể chung. Ngay cả khi bạn đàm phán xong sẽ vẫn có một đôi chỗ cần được cân nhắc lại.
16	Cái này đổi lấy cái kia: Bất cứ khi nào bạn nhượng bộ ở một điểm nào đó, hãy yêu cầu một sự bù đắp trong một điều khoản khác. Hãy chuẩn bị kỹ lưỡng, hãy dự đoán trước những gì đối phương sẽ đòi hỏi ở bạn.
17	Tập trung vào lợi ích của cả đôi bên: Đừng bao giờ kẻ đường ranh giới giữa các bên. Sự ngoan cố của bất kể bên nào cũng sẽ luôn dẫn đến tình trạng bế tắc. Vì thế, hãy cố tìm kiếm giải pháp có thể thoả mãn lợi ích chung để thành công trong giao dịch.
18	Đặt ra những tiêu chuẩn cho sự công bằng và khách quan: Những giao dịch thành công luôn dựa trên sự hợp lý và sự hiểu biết của đôi bên. Hãy đưa ra những yêu cầu hợp lý và đòi hỏi sự hợp lý từ đối phương.
19	Cùng với đối tác đàm phán của bạn tìm ra tất cả những phương án khả thi để đạt tới sự đồng thuận: Hãy cân nhắc và đừng bỏ cuộc. Đây chính là cơ hội để tạo dựng mối quan hệ hợp tác lâu dài.

20	Khi bạn đàm phán với một đối tác đến từ một nền văn hoá khác: Hãy nghiên cứu những đặc trưng của nền văn hoá đó mà có thể ảnh hưởng tới cách thức ra quyết định của họ trên bàn đàm phán. Nếu bạn không tôn trọng nền văn hoá của họ thì cuộc đàm phán sẽ rất dễ thất bại.
----	---

Giai đoạn 5: Khi tất cả những kỹ thuật trên đều không hiệu quả, hãy sử dụng chiến lược BABSON

Mỗi khi đàm phán mà gặp phải tình huống bế tắc mà không có cách gì thoát ra được, tôi thường tự hỏi bản thân mình cái gì là Phương án tốt nhất trước khi kết thúc cuộc đàm phán (Best Alternative Before Shutting Off Negotiations - BABSON)

Tôi có thể không hài lòng với một hay hai điều khoản trong cả giao dịch, nhưng câu hỏi quan trọng nhất là: Liệu tôi có nên chấp nhận thoả thuận không hoàn toàn được như mong đợi này hay không? Tôi sở hữu một chung cư ở khu trung tâm của Boston, tôi mua nó với giá 154.000 đô la. Thị trường bất động sản trở nên kém sôi động và tôi muốn thanh lý bất động sản đó. Một giao dịch khác giàu tiềm năng hơn đang hấp dẫn tôi. Khi đó, một người mua tiềm năng sẵn sàng trả cho tôi 123.000 đô la. Anh ta nhất định không trả hơn và chúng tôi gặp phải bế tắc. Tôi không muốn mình bị lỗ tới 20%, nhưng tôi nghĩ đến BABSON và tôi đồng ý với giao dịch đó. Sau đó, tôi đầu tư vào một vụ làm ăn khác và lần này thì tôi thu được lời gấp ba lần chỉ trong vòng sáu năm. (BABSON là một trong những chữ viết tắt đặc biệt ưa thích của tôi vì tôi dạy tại trường Đại học Babson).

TÓM TẮT

Chương này cung cấp cho bạn cái nhìn tổng thể về nguyên tắc đàm phán theo đường lối đôi bên cùng có lợi (win-win negotiation). Chủ đề này được chọn lựa từ danh mục 11 kỹ năng quan trọng và thiết yếu của doanh nhân (Chương 2). Đây là một trong những chìa khoá dẫn tới thành công trong sự nghiệp kinh doanh cũng như trong cuộc sống của bạn. Quy trình đàm phán sẽ bao gồm:

1. Đặt ra mục tiêu
2. Lập kế hoạch để đi tới thành công
3. Sử dụng ngôn từ và kỹ thuật đàm phán của người chiến thắng
4. Giải quyết vướng mắc phát sinh
5. Khi tất cả những kỹ thuật trên đều không hiệu quả, hãy sử dụng chiến lược BABSON

NHỮNG VIỆC CẦN LÀM

- ✓ Cam kết sẽ học hỏi và thực hành nghệ thuật đàm phán, đặc biệt là đàm phán hướng tới kết quả đôi bên cùng có lợi. Đây sẽ là một trong những công cụ kinh doanh hữu hiệu nhất của bạn.
- ✓ Hãy sử dụng mọi cuộc giao dịch làm cơ hội thực hành cho bạn. Ngay cả trong nguyên tắc đàm phán thắng-thắng, người có kỹ năng đàm phán tốt hơn vẫn có thể hướng giao dịch theo chiều hướng có lợi cho họ.
- ✓ Nếu bạn không có nhiều đối tác trong kinh doanh hay các mối quan hệ xã hội, hãy cho họ thấy nghệ thuật đàm phán đôi bên cùng có lợi.

17

HUY ĐỘNG VỐN

Vài năm trước, ông chủ nhà băng của tôi kể cho tôi nghe câu chuyện ngụ ngôn về một chàng trai trẻ ngờ nghệch đi tìm ý trung nhân. Tuần này qua tuần khác, tháng này qua tháng khác, chàng trai có mặt ở mọi bữa tiệc của Hội người độc thân, những mong tìm được người phụ nữ trong mơ của mình. Càng ngày anh ta càng trở nên tuyệt vọng. Anh ta ra đường mà không cạo râu, đầu tóc rối bù, bẩn thỉu, ăn mặc nhếch nhác, và quần áo bốc mùi. Điều tồi tệ hơn là hình ảnh nhếch nhác của anh được truyền đi bởi những lời bàn tán và thậm chí lời đồn về anh ta còn đến cả những nơi mà anh chưa từng xuất hiện. Và tôi đã hiểu ra vấn đề.

Không hề tế nhị, ông chủ nhà băng khiến tôi hiểu ra rằng công ty của tôi cũng “nhếch nhác” như anh chàng trong câu chuyện kia, và tôi không nên cố để vay vốn làm gì cho tới khi

tôi sắp xếp ổn thoà được công việc của mình. Ông ta nói rằng: “Anh nên bắt đầu bằng việc có một kế hoạch tài chính cụ thể”.

Một kế hoạch tài chính bao gồm sáu phần. Trong chương này, bạn sẽ được học để biết cách:

1. Xác định rõ ràng những mục tiêu kinh doanh.
2. Tính toán nhu cầu vốn trong mỗi giai đoạn của hoạt động kinh doanh.
3. Lựa chọn nguồn vốn phù hợp.
4. Gia tăng cơ hội nhận vốn đầu tư bằng cổ phần.
5. Lựa chọn phương thức vay vốn khởi nghiệp khả thi nhất.
6. Chủ động trong quá trình kêu gọi vốn đầu tư.

Tiền là một loại nhiên liệu cần thiết để đặt công việc kinh doanh của bạn lên “bệ phóng” và đẩy nó vào quỹ đạo hoạt động. Trong giai đoạn chuẩn bị, bạn cần tiền để phát triển và thử nghiệm sản phẩm, mua loạt sản phẩm đầu tiên, trả tiền thuê văn phòng, mua trang thiết bị, trả lương cho nhân viên cho đến khi vốn của bạn quay vòng được ...vv.. Sau khi “sẵn sàng rời bệ phóng”, bạn cần vốn để thúc đẩy tăng trưởng của doanh nghiệp. Mỗi doanh nghiệp có nhu cầu vốn không giống nhau trong từng giai đoạn phát triển.

Quá trình huy động vốn thực sự là một công việc khó khăn và tốn thời gian, đặc biệt là lần đầu bạn làm kinh doanh. Đôi khi nó khiến bạn lúng túng bởi có rất nhiều nguồn tài trợ khác nhau và hầu hết đều kèm theo những yêu cầu và ràng

buộc đặc biệt. Nếu không hiểu biết về lĩnh vực đó, bạn sẽ lạc vào một mê trận của các nguồn vốn. Hãy làm từng bước một! Trước tiên, bạn phải xác định rõ ràng những mục tiêu kinh doanh của mình.

XÁC ĐỊNH MỤC TIÊU KINH DOANH

Hãy xem bốn câu hỏi dưới đây và phác thảo ra mục tiêu kinh doanh của bạn, trong đó bao gồm quy mô, cách thức kinh doanh, tốc độ tăng trưởng và khả năng thu hồi vốn.

1. *Bạn muốn một doanh nghiệp làm ăn ổn định, lâu dài hay một doanh nghiệp mang tính đột phá?* Một công việc làm ăn ổn định có thể chỉ mang lại cho bạn từ 100.000 đến 1 triệu đô la, và bạn sẽ có cuộc sống khá sung túc, làm một ông chủ thực sự. Ngược lại, một doanh nghiệp đột phá có khả năng tăng trưởng rất nhanh, mang lại cho bạn hàng chục triệu đô la trong vòng năm - 10 năm.
2. *Tính chất doanh nghiệp của bạn là gì?* Bán hàng hay cung cấp dịch vụ, marketing, R&D, tài chính, kinh doanh qua mạng, kinh doanh toàn cầu, sản xuất, phân phối, bán lẻ, tính cộng đồng, phi lợi nhuận...? Mỗi công ty đều có một đặc tính cơ bản.
3. *Bạn muốn công việc kinh doanh sẽ phát triển nhanh đến mức nào?* Chỉ kinh doanh trong một lĩnh vực, từ từ thu lợi nhuận? Hay nhanh chóng liên kết với các đối tác tài chính, tạo lập mạng lưới các công ty nhượng quyền

thương mại, phát triển hệ thống cửa hàng thông qua mua lại hoặc sáp nhập?

4. *Viễn cảnh tốt đẹp nhất của doanh nghiệp bạn?* Bạn muốn gây dựng một công ty rồi bán nó đi trong vòng năm - 10 năm hay là giữ nó và để lại cho con cái bạn sau này?

Mục tiêu kinh doanh của bạn sẽ quyết định các bước tìm kiếm và tiếp cận nhà đầu tư phù hợp nhất. Nhất thiết phải có sự liên hệ mật thiết giữa mục tiêu của bạn và nguồn vốn bạn nhắm tới. Ví dụ, nếu bạn định xây dựng một công ty tư vấn về máy vi tính có doanh thu 500.000 đô la trong vòng năm năm, bạn không nên tiếp cận một nhà đầu tư tư nhân chỉ có hứng thú với hệ thống cửa hàng đồ ăn đặc sản để phát huy được kinh nghiệm của ông ta trong lĩnh vực nhượng quyền kinh doanh nhà hàng và phân phối thực phẩm. Trên thực tế, nếu bạn không có ý định bán công ty của bạn đi trong vòng năm - 10 năm, bạn cần phải xoay xở để có thể mang lại lợi nhuận đầu tư cho bất cứ cổ đông nào trong công ty bạn. Mục tiêu kinh doanh càng rõ ràng, cơ hội để bạn tìm được nguồn vốn phù hợp và được đầu tư càng lớn. Mục tiêu của các nguồn tài trợ sẽ được đề cập ở phần sau. Bây giờ hãy tìm hiểu nhu cầu vốn cho doanh nghiệp của bạn.

TÍNH TOÁN NHU CẦU VỐN TRONG TỪNG GIAI ĐOẠN PHÁT TRIỂN

Bạn cần đến tiền trong từng bước phát triển của công ty, từ khi mới hình thành ý tưởng, phát triển ý tưởng, khởi nghiệp cho đến giai đoạn tăng trưởng. Nếu công việc kinh doanh của

bạn thuận lợi, bạn cần nhiều vốn lưu động để phát triển. Nếu công ty của bạn đang gặp khó khăn, bạn cần tiền để vực nó dậy. Khái niệm “Nhu cầu tài chính” đã được nhắc tới ở Chương 3. Còn ở chương này chúng ta đi sâu phân tích và tìm hiểu chi tiết từng bước của việc xác định nhu cầu vốn. (Xem Bảng 17.1)

Giai đoạn ý tưởng: Từ ý tưởng đến cơ hội: Bạn chủ động trong việc tìm ra các ý tưởng, đi đến các hội chợ, tham gia các hội nghị tìm kiếm đối tác, tham dự các khoá học kỹ năng, gặp gỡ các nhà môi giới kinh doanh, và gạn lọc những cơ hội khả quan nhất qua Phễu lọc ý tưởng (Chương 5 và 6). Khi bạn khởi đầu bằng một ý tưởng tiềm năng, bạn cần tiền để biến nó thành khả thi, để xác định nhu cầu khách hàng, nghiên cứu các đối thủ cạnh tranh, thử nghiệm và hoàn thiện kế hoạch kinh doanh của bạn, chế tạo sản phẩm mới... Bạn còn cần tiền để thuê một chuyên gia tư vấn trong ngành đánh giá khách quan về sản phẩm của bạn.

Giai đoạn chuẩn bị: Bạn đưa ra quyết định dũng cảm là sẽ không bỏ cuộc. Ở khâu này, bạn đang chuẩn bị sẵn sàng để đưa sản phẩm hoặc dịch vụ của mình ra thị trường, xây dựng đội ngũ cộng sự, hoạch định và quản lý ngân sách bán hàng/marketing và định vị công ty của bạn trên thương trường để kiếm được đơn hàng đầu tiên. Bạn cần tiền để mua hàng dự trữ, xây dựng cơ sở hạ tầng, vận chuyên; mua sắm trang thiết bị nhà xưởng, văn phòng, các yếu tố đầu vào; đóng lệ phí...

Giai đoạn bắt đầu: Nhu cầu vốn tăng dần trong quá trình bạn tiến hành công việc kinh doanh. Vốn lưu động dùng để trang trải tất cả các chi phí cố định và biến đổi. Bạn tiếp tục xây dựng tổ chức của bạn, nâng cấp cơ sở hạ tầng, đẩy mạnh hoạt động tiếp thị và

các chiến dịch bán hàng, mở rộng các nguồn cung cấp hàng hoá. Ưu tiên của bạn là thu hút khách hàng, cung ứng sản phẩm và dịch vụ, và đạt được doanh thu hoà vốn. Trên mức hoà vốn, nhu cầu tài chính của bạn sẽ được mở rộng khi bạn tin tưởng vào “Cỗ máy kiếm tiền” của mình.

Bảng 17.1. Nhu cầu tài chính cho giai đoạn mới thành lập và giai đoạn phát triển

Các giai đoạn phát triển và nhu cầu tài chính	Nhu cầu tài chính tối thiểu	Nhu cầu tài chính tối đa
Giai đoạn ý tưởng: Từ ý tưởng đến cơ hội kinh doanh 1. Tìm kiếm ý tưởng/cơ hội kinh doanh 2. Xác định tính khả thi/chế tạo sản phẩm mẫu 3. Phát triển phần cứng/phần mềm 4. Xác định nhu cầu của khách hàng 5. Nghiên cứu đối thủ cạnh tranh 6. Xây dựng kế hoạch kinh doanh 7. Chi phí khác: đi lại, tư vấn, thuê nhà thầu Tổng nhu cầu vốn →		
Quyết định tiếp tục: Có/không		
Giai đoạn chuẩn bị		

1. Sản xuất sản phẩm hoàn chỉnh đưa ra thị trường 2. Hàng lưu kho ban đầu 3. Trang thiết bị 4. Địa điểm 5. Nhân viên 6. Ngân sách marketing và bán hàng 7. Cơ sở hạ tầng - Nhu cầu ban đầu 8. Nhu cầu khác: đi lại, cung ứng, tư vấn pháp luật... Tổng nhu cầu vốn →		
Giai đoạn bắt đầu: 1. Vốn lưu động 2. Xây dựng tổ chức 3. Tăng ngân sách marketing và bán hàng 4. Địa điểm 5. Hàng tồn kho 6. Cơ sở hạ tầng: máy tính, điện thoại, các hệ thống.. 7. Các chi phí cố định và biến đổi 8. Chi phí pháp lý, kế toán, bảo hiểm, các dịch vụ công cộng... 9. Các chi phí khác: đi lại, cung ứng, giải trí ... Tổng nhu cầu vốn →		

Giai đoạn phát triển về sau 1. Gia tăng nhu cầu vốn lưu động 2. Xây dựng tổ chức 3. Gia tăng ngân sách cho marketing và bán hàng 4. Địa điểm 5. Hàng lưu kho 6. Cơ sở hạ tầng: máy tính, điện thoại 7. Các chi phí cố định và biến đổi 8. Dịch vụ luật, kế toán, bảo hiểm,... 9. Các chi phí khác: đi lại, cung ứng, giải trí... Tổng nhu cầu vốn →		
--	--	--

Lời khuyên: Hãy dừng lại một chút, đánh dấu trang này và điền vào chỗ trống trong Bảng 17.1. Bạn đang muốn trả lời hai câu hỏi: Bạn cần bao nhiêu tiền trong từng giai đoạn, và bạn sẽ sử dụng nguồn vốn đó như thế nào? Bạn có thể đưa ra con số ước tính. Những số liệu này sẽ rất có ích khi bạn đàm phán với các nhà đầu tư.

LỰA CHỌN NGUỒN VỐN THÍCH HỢP

Có bốn loại hình huy động vốn cơ bản: Vay nợ, Bán cổ phần, Các nguồn khác, và Tài chính du kích (Guerrilla financing) (Bảng 17.2)

Vay nợ

Sẽ rất tốt nếu bạn tới ngân hàng và gặp cán bộ tín dụng. Đừng quên mang theo bản tóm tắt kế hoạch kinh doanh và các báo cáo tài chính. Bạn sẽ trực tiếp hiểu được cách thức các ngân hàng cho vay và lựa chọn được ngân hàng thích hợp làm đối tác lâu dài. Bạn sẽ thấy rằng các ngân hàng cho vay tiền dựa trên tài sản thế chấp và khả năng bạn hoàn trả các khoản vay. Tài sản thế chấp là tài sản có thể bán đi để trang trải nợ nần trong trường hợp bạn mất khả năng trả nợ. Ngân hàng không muốn sở hữu các tài sản thế chấp (bất động sản, hàng hoá, máy móc, trang thiết bị, các chứng khoán có tính thanh khoản, các khoản phải thu), họ chỉ đơn giản cần chúng để đảm bảo để cho các khoản cho vay của họ được hoàn trả theo đúng quy định. Và họ sẽ không cho vay nếu như bạn không có tài sản thế chấp. Một tin tốt lành là từ nay bạn sẽ không phải chuyển giao cổ phần của công ty cho ngân hàng theo những điều khoản tín dụng thông thường. Nếu bạn thiếu hoặc không có tài sản thế chấp cho một khoản vay ở ngân hàng, bạn có thể vẫn đủ điều kiện để vay ở Hiệp hội quản lý doanh nghiệp nhỏ (Small Business Administration - SBA). Chính phủ thông qua một chương trình tín dụng dành cho các doanh nghiệp nhỏ hoặc mới thành lập qua SBA. Ngoài ngân hàng, bạn có thể vay tiền từ gia đình, bạn bè hoặc bất cứ nhà đầu tư cá nhân nào sẵn sàng cho bạn vay với yêu cầu thế chấp hoặc không.

Bán cổ phần

Thuật ngữ Cổ phần được dùng để chỉ số tiền đầu tư vào công ty đổi lấy một phần quyền sở hữu công ty đó. Một nhà đầu tư chứng khoán sẽ mua cổ phiếu chủ yếu vì lợi nhuận

tiềm năng khi bạn bán công ty của mình. Là những người đồng sở hữu, các nhà đầu tư chứng khoán là những đối tác làm ăn của bạn. Các nhà đầu tư có thể là bạn bè, đồng nghiệp, nhà đầu tư cá nhân không chuyên hoặc nhà đầu tư cá nhân chuyên nghiệp (họ thường được gọi là các nhà đầu tư "angel" – angel investor¹), nhà đầu tư mạo hiểm, hoặc nhà cung cấp vốn muốn giành quyền mua cổ phiếu của công ty trong tương lai (gọi là chứng quyền).

Các nhà đầu tư "angel" và các nhà đầu tư mạo hiểm

Một nhà đầu tư "angel" là người có tiền và sẵn sàng đầu tư ngay từ giai đoạn đầu cho một công ty có tiềm năng để giành được quyền sở hữu cổ phiếu của công ty đó. Điều tương tự cũng đúng với các công ty đầu tư mạo hiểm, mục tiêu của họ là đầu tư vào các doanh nghiệp rất có triển vọng, đặc biệt là các công ty đang làm ăn tốt và có đà tăng trưởng mạnh. Bảng 17.3 sẽ giúp bạn hiểu được điều gì là quan trọng đối với những nhà đầu tư cổ phần này và điều mà bạn có thể làm để tăng khả năng huy động vốn thành công của mình. Phải nhắc lại rằng nhà đầu tư "angel" và các nhà đầu tư mạo hiểm chỉ thu được lợi khi công việc kinh doanh của bạn đạt kết quả tốt, hoặc khi có một cuộc mua bán, sáp nhập, mua lại của công ty bạn. Điều họ quan tâm nhất là việc thu được lợi nhuận đáng kể từ số tiền đầu tư mà họ bỏ ra (gấp khoảng từ năm - 10 lần) trong khoảng thời gian từ năm - bảy năm.

¹ Angel investor là thuật ngữ dùng để chỉ những cá nhân giàu có, có khả năng cấp vốn cho một doanh nghiệp thành lập, và thông thường để đổi lại, họ sẽ có quyền sở hữu một phần công ty.

Bảng 17.2. Các nguồn tài trợ và các yêu cầu đặt ra

Nguồn tài trợ	Yêu cầu
Vay nợ Ngân hàng Nhà đầu tư cá nhân Gia đình, bạn bè, các mối quan hệ khác Hiệp hội quản lý doanh nghiệp nhỏ	Người cho vay muốn đảm bảo rằng họ nhận được lãi suất tương ứng với mức rủi ro mà họ phải chịu khi đầu tư. Người cho vay sẽ yêu cầu một khoản thế chấp để đảm bảo cho khoản vay. Khoản thế chấp sẽ bị phát mại một khi người đi vay mất khả năng trả nợ.
Bán cổ phần (cổ phiếu) Bạn bè, gia đình, các mối quan hệ khác Đồng sự Nhà đầu tư cá nhân không chuyên Nhà đầu tư cá nhân chuyên nghiệp Nhà đầu tư mạo hiểm	Nhà đầu tư muốn sở hữu một phần công ty khi công ty thành công hoặc được bán lại, sáp nhập họ sẽ thu được một khoản lợi nhuận lớn.
Các nguồn khác	
Tiết kiệm cá nhân, thẻ tín dụng, tài sản cá nhân, công việc làm thêm...	Hãy suy nghĩ và tham khảo bạn bè và người cố vấn. Xem ví dụ Chương 3.
Công ty cho thuê tài sản (Leasing company)	Khoản tiền định kỳ trả cho những thiết bị đi thuê
Công ty mua bán nợ	Phần trăm các khoản phải trả
Cho thuê bán quyền, tác quyền	Trích một phần trong doanh thu
Kết hợp: vay nợ và bán cổ phần (chứng quyền/quyền chọn)	Một kết hợp sáng tạo mang tính hấp dẫn đối với nhà đầu tư
Công ty tài chính	Trả lãi hàng tháng trên khoản lợi tức thu được.

Bảo lãnh của bên thứ ba	Nhà đầu tư đảm bảo khoản vay cho bạn sẽ được đổi lấy một khoản bù trừ (chứng quyền...)
Nhuận quyền thương mại	Người nhận quyền nhượng sẽ trả bạn một khoản phí để được bán sản phẩm/dịch vụ của bạn tại khu vực của họ.
Tài trợ từ các bên liên quan	Một số bên liên quan muốn đầu tư trực tiếp hoặc cho vay (chủ đất, người cung ứng nguyên vật liệu, luật sư của bạn.v.v.).
Chiến lược tài chính du kích (Guerrilla financing) Ưu thế về cung cấp tiền, dịch vụ hoặc những trao đổi phi tiền tệ? Đây là một phương thức huy động vốn rất đặc biệt, phụ thuộc vào khả năng sáng tạo của bạn.	Tài chính du kích là hình thức huy động vốn sử dụng khả năng sáng tạo của bạn. Kết quả luôn là một mối quan hệ đôi bên cùng có lợi dựa trên hình thức trao đổi không mang tính truyền thống và không dùng tiền.

Các nguồn khác

Có rất nhiều nguồn vốn khác ngoài việc vay nợ thông thường, hoặc bán cổ phần. Sau đây là một số nguồn phổ biến nhất:

- Các công ty cho thuê trang thiết bị với mức phí hàng tháng.
- Các công ty mua bán nợ cho vay dựa trên các khoản phải thu của bạn.
- Cho thuê bản quyền, tác quyền để đổi lấy phần trăm lợi nhuận trên sản phẩm.

- Các công ty tài chính sẽ cấp vốn trên những tài sản nhất định, rồi cho bạn thuê lại với mức phí hàng tháng.
- Bên thứ ba sẽ cung cấp cho ngân hàng tài sản thế chấp để bạn có thể vay tiền rồi lại họ sẽ có một trong những quyền về cổ phiếu, chứng quyền, bản quyền hay cổ tức.
- Những người liên quan cũng có thể đầu tư hoặc cho bạn vay như chủ đất, nhà cung cấp, khách hàng...
- Bạn có thể nhượng quyền kinh doanh khi mà công ty của bạn đủ mạnh với những sản phẩm, dịch vụ hoặc phương pháp kinh doanh có thể nhân rộng.

Chiến lược tài chính du kích (Guerrilla financing)

Chiến lược tài chính du kích giống như một phương thức tư duy hơn là một mục tài trợ vốn thông thường. Bạn có thể từng nghe đến thuật ngữ này hoặc thậm chí bạn đã vận dụng mà không biết. Nguyên lý cốt lõi của nó là vận dụng mọi khả năng sáng tạo của bạn để tìm ra phương thức huy động và bảo toàn vốn. Khi những nguồn vốn thông thường không thể tiếp cận được, bạn hãy vận dụng tư duy để tìm đến những nguồn vốn mới. Tự lực cánh sinh, tư duy theo nhóm, và kết hợp với các chiến lược tài chính du kích. Kết hợp tất cả những yếu tố đó sẽ giúp bạn tiến lên ngay cả khi bạn đang trong tình trạng tài chính eo hẹp. Bạn hãy xem lại danh sách những nhu cầu cần được tài trợ và tìm ra cách thức để thoả mãn những nhu cầu đó mà không cần dùng đến vốn hoặc cần dùng ít vốn hơn. Cùng lúc đó, bạn có thể tìm thấy những nhà đầu tư đặc

biệt. Những người sáng tạo và những người có tính tự lực cánh sinh luôn tìm kiếm bất cứ nơi đâu để có được nguồn tài trợ dưới các hình thức đa dạng khác nhau. Sau đây là một số ví dụ:

- Thuê mặt bằng: Ông chủ cho bạn thuê đất có thể rất sẵn lòng đầu tư vào công ty bạn bằng chính số tiền thuê mà bạn phải trả.
- Trang thiết bị: Cho thuê các trang thiết bị đã qua sử dụng hoặc mua bằng hình thức đấu giá hoặc mua qua eBay.
- Trả lương: Cam kết sẽ tặng cổ phiếu hoặc phần thưởng để có thể trả lương thấp hơn bình thường.
- Marketing: Một số công ty có thể chia sẻ chi phí trong dự án hợp tác quảng cáo.
- Thuê lao động: Sử dụng lao động hợp đồng hoặc nhân viên thực tập. Nếu dự án tiến triển, nhân viên thực tập có thể làm việc cho bạn một thời gian ngắn mà bạn không phải trả tiền họ.
- Các chi phí pháp lý: Luật sư của bạn có thể muốn có cổ phần trong công ty bạn để đổi lấy dịch vụ của họ.
- Hàng tồn kho: Các nhà cung cấp có thể bán nguyên liệu để đổi lấy cổ phiếu của công ty bạn.
- Sử dụng tín dụng của người khác: Họ sẽ được bù đắp xứng đáng vì đã cấp tài sản thế chấp cho khoản vay của bạn.

- Thanh toán trước: Yêu cầu khách hàng trả tiền trước, giao hàng sau.
- Đối hàng lấy hàng: Đối hàng và dịch vụ lấy bất cứ thứ gì mà bạn cần, hạn chế trả bằng tiền.
- Hãy vận dụng tư duy sáng tạo hết cỡ.

Tập hợp tất cả các nguồn tài trợ

Các nguồn vốn tài trợ mà chúng ta vừa nhắc tới đã được liệt kê đầy đủ ở Bảng 17.2, cùng với những yêu cầu đi kèm.

Khi bạn xem danh sách đó, hãy lựa chọn nguồn vốn phù hợp nhất cho doanh nghiệp của bạn, dựa trên mục tiêu huy động vốn mà bạn đặt ra. Khi đó bạn hoàn thành được một nửa chặng đường cho kế hoạch tài chính của mình. Bước tiếp theo là hãy nâng cao cơ hội được đầu tư.

GIA TĂNG CƠ HỘI NHẬN VỐN ĐẦU TƯ BẰNG CỔ PHẦN

Như đã nói ở trên, các ngân hàng chỉ cho vay khi bạn có đủ tài sản thế chấp. Bạn biết rằng cho dù vay tiền ở nguồn nào thì cũng luôn có những điều kiện kèm theo. Hãy vận dụng khả năng sáng tạo của bạn để thuyết phục những nhà tài chính độc lập. Sau đó sẽ còn lại những nhà đầu tư bằng cổ phần. Một khi bạn hiểu được cách nhìn nhận của những nhà đầu tư độc lập, bạn sẽ nâng cao được cơ hội tiếp cận tới những nhà đầu tư cổ phần. Bảng 17.3 tổng kết bảy điều quan trọng đối với những nhà đầu tư cổ phần.

Những cái bạn thu nhận được từ Bảng 17.3 là kế hoạch kinh doanh của bạn phải chứng tỏ được tiềm năng thực sự đối với những nhà đầu tư “angel” và những nhà đầu tư mạo hiểm. Bạn phải hiểu được vì sao họ lại đầu tư vào một thương vụ mạo hiểm và chỉ giữ vị thế khiêm tốn trong một công ty tư nhân? Ví dụ, hãy giả định rằng có một nhà đầu tư “angel” rất quan tâm đến doanh nghiệp của bạn. Ông ta đang cân nhắc một khoản đầu tư 100.000 đô la, và xác định doanh nghiệp của bạn có giá trị là 400.000 đô la trước khi tiến hành đầu tư. Sau khi đầu tư, tổng giá trị của công ty là 500.000 đô la, và nhà đầu tư sẽ sở hữu 20% cổ phần công ty (100.000/500.000).

Sau rất nhiều phân tích, nhà đầu tư mong muốn công ty của bạn sẽ được bán cho một đối tác chiến lược với giá 2 triệu đô la sau năm năm. Với tư cách là người chủ sở hữu 20% giá trị công ty, ông ta sẽ có số tiền là 400.000 đô la. Vậy lợi nhuận đầu tư dự kiến của nhà đầu tư này là bao nhiêu?

$$\text{Lợi nhuận đầu tư ROI (\%)} = \frac{\text{Giá trị tương lai (FV)} - \text{Giá trị hiện tại (PV)}}{\text{Giá trị hiện tại}} \times 100$$

$$\text{ROI (\%)} = \frac{400.000 - 100.000}{100.000} \times 100 = 300\%$$

Nhà đầu tư đã thành công trong thương vụ này. Tỷ suất lợi nhuận 300% quả là một con số hấp dẫn. Bây giờ, vấn đề là ở thuế và lạm phát. Vấn đề còn ở chỗ chỉ có 20% các công ty trong danh mục đầu tư của họ có khả năng mang lại lợi nhuận đáng kể. 80% các công ty còn lại sẽ bị khai tử hoặc lay lắt trên thị trường. Đầu tư cổ phần quả thật là mạo hiểm.

LỰA CHỌN PHƯƠNG THỨC VAY VỐN KHẢ THI NHẤT

Hãy dừng lại một chút để xem xét chúng ta đã có gì nào: Bạn có một cơ hội kinh doanh. Sau khi tìm hiểu về ngành và đối thủ cạnh tranh, bạn đã thiết kế được cỗ máy kiếm tiền của mình (Money Machine) và phát triển một chiến lược ưu việt để thu hút khách hàng. Quan trọng hơn, bạn có một kế hoạch tài chính cho giai đoạn khởi nghiệp và tăng trưởng của công ty và bạn xây dựng được một bản tóm tắt kế hoạch kinh doanh. Với kế hoạch huy động vốn để tài trợ cho sự phát triển của công ty, bạn đã sẵn sàng để bắt tay vào thực hiện công việc. Bây giờ bạn cần làm gì tiếp theo?

Một quyết định quan trọng là bạn có bán cổ phần doanh nghiệp của bạn hay không? Nếu bạn chọn con đường không bán cổ phần, bạn hãy bỏ qua hết những nhà đầu tư cổ phần ở Bảng 17.2. Điều này sẽ hạn chế số lượng đối tác làm ăn ban đầu của bạn, những nhà đầu tư cá nhân, bất cứ nhà đầu tư hoặc cho vay nào muốn giành quyền mua cổ phiếu của công ty bạn trong tương lai. Người cộng sự và tôi quyết định hợp tác cùng nhau, và kể từ đó chúng tôi không chia sẻ thêm cổ phần công ty với một đối tác nào khác, bởi một vài lý do sau:

- Chúng tôi rất tin tưởng vào cơ hội mà công ty đang có được và chúng tôi muốn được hưởng toàn bộ kết quả đó.
- Chúng tôi muốn nắm quyền sở hữu công ty để có toàn quyền ra quyết định.

- Chúng tôi tự tin vào bản thân là sẽ dẫn dắt công ty phát triển mà không cần thêm một đối tác đồng sở hữu nào khác; có thể điều đó sẽ cần trong tương lai nhưng không phải hiện tại.
- Chúng tôi sẽ có mức lương rất khá, tiền thưởng, quyền lợi, ô tô, bảo hiểm, lợi nhuận và rất nhiều lợi ích khác khi không phải chia sẻ với quá nhiều người.

Chúng tôi sẽ sử dụng nguồn vốn của cá nhân để lập nghiệp, chúng tôi sẽ tự lực cánh sinh, chúng tôi sẽ tiến chắc và không vội vã. Chúng tôi không chọn khởi nghiệp bằng cách lao vào vay vốn ngân hàng, thuê mua trang thiết bị, và phải chia sẻ khoản lợi nhuận rất lớn. Khi chúng tôi bán công ty, chúng tôi sẽ được sở hữu 100% giá trị cổ phần.

Nếu bạn chọn hình thức bán cổ phần doanh nghiệp, bạn sẽ phải cân nhắc tất cả các nguồn vốn được liệt kê ở Bảng 17.2.

Không phải chỉ có một cách thức duy nhất để huy động vốn. Thông thường kịch bản huy động vốn sẽ giống như thế này: người sáng lập doanh nghiệp sẽ sử dụng tiền của mình, lấy từ các nguồn tài sản sẵn có và thẻ tín dụng vay ngân hàng cho đến khi anh ta dốc cạn hầu bao. Nếu anh ta có những người cộng sự cùng làm thì khi đó họ sẽ muốn được góp vốn khởi nghiệp để đổi lại một phần sở hữu doanh nghiệp. Những nguồn vốn bổ sung sẽ đến từ rất nhiều nguồn khác (Hãy xem bài tập Huy động trí tuệ tập thể trong Chương 3). Những nguồn vốn cho giai đoạn đầu của doanh nghiệp thường rất đa dạng và được liệt kê trong Bảng 17.4.

Hãy suy nghĩ thật kỹ về ưu và nhược điểm của mỗi nguồn vốn mà bạn dự định sử dụng. Ví dụ, nếu gia đình và bạn bè đầu tư cho công ty bạn, hãy tưởng tượng rằng họ sẽ luôn muốn biết công việc kinh doanh diễn ra thế nào “Nhân tiện, cho bác hỏi cháu mới mua chiếc xe mới có phải không?(Vây thì lợi nhuận được chia của bác đâu?)”, “Kỳ nghỉ của gia đình cậu ở Aruba thế nào?(Liệu có phải cậu lấy tiền công ty của chúng ta để tiêu không, bạn thân mến?)”.

Sau giai đoạn khởi đầu, nhu cầu về vốn sẽ bắt đầu gia tăng mạnh mẽ. Các doanh nhân khi đó bắt đầu tìm kiếm những nhà cho vay chuyên nghiệp và những nhà đầu tư cổ phần. Lời khuyên lúc này là: bạn càng quản lý dòng tiền tiết kiệm và thận trọng bao nhiêu để bảo toàn vốn và cổ phần, bạn sẽ càng thuận lợi trong vấn đề tài chính sau này bấy nhiêu miễn là sự tăng trưởng sẽ không bị kìm hãm bởi vấn đề thiếu vốn. Hãy cố gắng tự lực cánh sinh và áp dụng chiến lược tài chính du kích.

Bảng 17.4. Các nguồn vốn trong giai đoạn đầu

Bạn và cộng sự của bạn	Gia đình	Bạn bè/ người hào tâm
Tiết kiệm cá nhân	Bố mẹ	Bạn thân
Thẻ tín dụng cá nhân	Anh chị em	Bạn không thân
Vay nợ cá nhân	Cô chú	Bạn của bạn
Bán tài sản cá nhân		Bạn giàu/nghèo
Thanh lý hợp đồng bảo hiểm	Con cái	Những người hào tâm
Đóng góp của cộng sự	Anh em họ gần	

Việc làm thêm Tự lực cánh sinh Chiến lược tài chính du kích Vay nợ SBA	Anh em họ xa	Nhà đầu tư "angel"
---	--------------	-----------------------

CHỦ ĐỘNG TRONG QUÁ TRÌNH KÊU GỌI VỐN ĐẦU TƯ

Quá trình kêu gọi vốn đầu tư diễn ra qua ba giai đoạn. Điều quan trọng nhất là bạn phải định hướng được đâu là nguồn vốn thích hợp với bạn, nếu không, bạn sẽ lãng phí thời gian quý giá của mình.

Giai đoạn 1: Trước buổi họp

Đây là giai đoạn chuẩn bị. Xây dựng danh sách các nguồn vốn tiềm năng. Liên hệ với các cá nhân và tổ chức để đề nghị được gặp mặt họ. Nếu bạn tìm được một người có uy tín đứng ra giới thiệu bạn với những nhà đầu tư tiềm năng thì cơ hội thành công của bạn sẽ lớn hơn rất nhiều. Bạn hãy gửi đi một lá thư thật thuyết phục (đừng cường điệu) cùng với bản kế hoạch kinh doanh tóm tắt. Hãy đảm bảo là bạn đã tìm hiểu kỹ càng các nguồn vốn tài trợ: loại hình công ty mà họ đầu tư, số lượng vốn dành cho một danh mục đầu tư điển hình, xu hướng của ngành, tỷ lệ thành công, v.v.... Chuẩn bị một bản thuyết trình bằng PowerPoint trong 15-20 phút, nhớ mang theo những tài liệu hỗ trợ trong trường hợp nhà đầu tư hứng thú và muốn tìm hiểu kỹ hơn. Hãy luyện tập kỹ càng trước buổi gặp gỡ, bạn có thể luyện tập bằng phương pháp nhập vai với người cố vấn.

Giai đoạn 2: Trong buổi họp

Hãy để tất cả mọi cảm xúc của bạn bên ngoài phòng họp, ngoại trừ lòng say mê của bạn. Hãy trình bày về đề án kinh doanh của bạn với tất cả sự tự tin mà bạn có được. Một cách tiếp cận cơ bản là khẳng định với nhà đầu tư rằng công ty của bạn đang phát triển không ngừng, đồng thời nó cũng trong trạng thái ổn định cao và không kiệt quệ về vốn, tuy nhiên một sự tăng vốn trong thời điểm này sẽ giúp công ty đẩy nhanh tốc độ tăng trưởng lên nhiều lần. Bạn lưu ý luôn tránh đại ngôn, tránh tỏ ra bị động và không nên quá khôn khéo. Khi bạn chuẩn bị bản tóm tắt kế hoạch kinh doanh (Chương 15), bạn đã biết những yếu tố nào sẽ gây sự chú ý của nhà đầu tư. Đó chính là những gì bạn phải đưa ra trong buổi họp. Đảm bảo rằng mọi dự trù tài chính và kế hoạch tài chính của bạn đều có cơ sở vững vàng. Tỷ suất lợi nhuận đầu tư chính là điểm mấu chốt của cuộc họp. Đây chính là lúc bạn trao đổi với nhà đầu tư về nhu cầu tài chính của công ty và cách thức bạn sẽ sử dụng nguồn vốn đó. Lúc này, bạn không nên đề cập tới việc định giá công ty. Nếu như câu chuyện có dẫn tới đó thì bạn cũng phải có khả năng đối đáp được mọi câu hỏi. Trong buổi họp, hãy đặc biệt lưu ý tới những tiêu chí lựa chọn của nhà đầu tư.

Giai đoạn 3: Sau buổi họp

Bạn nên nhớ rằng mọi kỳ vọng của bạn phải dựa trên thực tế. Đừng bao giờ kỳ vọng nhà đầu tư sẽ ký séc cho bạn ngay sau khi bạn trình bày xong. Một tuần là khoảng thời gian phù hợp để cho nhà đầu tư cân nhắc và sau đó bạn hãy liên hệ lại để biết được ý tứ của họ về dự án mà bạn đưa ra. Nếu họ

không quan tâm và hứng thú với doanh nghiệp của bạn, hãy xin họ lời khuyên để hoàn thiện bản kế hoạch kinh doanh và trình bày hiệu quả hơn nữa. Đừng quá thất vọng. Nên nhớ rằng huy động vốn là một quy trình liên tục và không ngừng phát triển. Khi đã trải qua một buổi thuyết trình như vậy, bạn có cơ hội để thực tập, để củng cố lòng tự tin và chuẩn bị tốt hơn cho những buổi tiếp xúc với nhà đầu tư tiếp theo. Nên nhớ rằng việc huy động vốn cho công ty luôn là một thử thách và ngốn nhiều thời gian của bạn. Cơ hội thành công của bạn sẽ tăng lên khi bạn:

- Phải chịu sức ép rất lớn từ dòng tiền.
- Trở thành nhà thương thuyết tài ba và luôn giữ được nguyên tắc đôi bên cùng có lợi.
- Thích ứng, hoàn thiện và không bao giờ bỏ cuộc.

BẠN SẼ LÀM GÌ NẾU CÓ MỘT NHÀ ĐẦU TƯ CỔ PHẦN QUAN TÂM ĐẾN CÔNG TY BẠN?

Điều gì sẽ xảy ra nếu bạn gặp gỡ một nhà đầu tư cổ phần? Người đó có thể không thật sự hiểu nhiều về quy trình đầu tư vào một công ty tư nhân trong giai đoạn đầu. Nhà đầu tư đó chỉ đơn thuần dựa trên bản tóm tắt kế hoạch kinh doanh và phân trình bày của bạn. Rất có thể đó chính là bố mẹ bạn, họ hàng, bạn bè của bạn hay một nhà đầu tư cá nhân ít kinh nghiệm. Một nhà đầu tư dày dặn kinh nghiệm luôn yêu cầu bạn cung cấp một kế hoạch kinh doanh hoàn chỉnh (Xem phần sơ lược trong Chương 15). Nếu như anh ta thấy thực sự

hứng thú, anh ta sẽ yêu cầu một cuộc gặp thứ hai. Và rất nhanh chóng, anh ta sẽ tiến tới thảo luận các điều khoản và điều kiện đầu tư (những điều kiện được quy định sẵn). Bạn không nên đàm phán ngay lúc này, bạn hãy hỏi ý kiến tư vấn của luật sư. Nếu như mọi việc đều ổn thoả và một bản thoả thuận được ký kết, khi đó một nhà đầu tư chuyên nghiệp sẽ tiến hành công việc của họ cẩn trọng và hợp lý, tức là mọi vấn đề quan trọng trong kế hoạch kinh doanh của bạn đều được phân tích kỹ lưỡng dưới một kính hiển vi cực mạnh để có thể xác minh những dự trữ tài chính, những thông tin và những mục tiêu tài chính trong kế hoạch kinh doanh của bạn. Việc này kéo dài hàng tuần hoặc hàng tháng tùy thuộc vào từng nhà đầu tư cụ thể.

Cảnh báo: Một trong những vụ đầu tư của tôi có một nhà đầu tư cá nhân cùng nắm giữ một tỷ trọng khá lớn cổ phần trong công ty. Vấn đề ở chỗ nhà đầu tư này gọi cho người tổng giám đốc hàng ngày để biết được khoản đầu tư của anh ta đang hoạt động như thế nào. Điều phiền toái này làm hao tổn bao nhiêu thời gian và sức lực của người tổng giám đốc. Bài học ở đây là khi bạn chuẩn bị xong xuôi cho chiến dịch huy động vốn, hãy nghiên cứu về nhà đầu tư tiềm năng. Sự nghiên cứu cần mẫn hợp lý cũng áp dụng cho nhà đầu tư nữa. Hãy tham khảo thêm ý kiến của giám đốc các công ty mà nhà đầu tư tiềm năng của bạn đã đầu tư vào. Trong trường hợp anh ta chưa từng đầu tư bao giờ, bạn hãy xác lập mối quan hệ giữa bạn và anh ta trong một bản ghi nhớ về những gì anh ta được phép và không được phép làm. Chúng nên được quy định sẵn trong hợp đồng.

TÓM TẮT

Trong chương này, bạn học được cách:

- Xác định rõ ràng những mục tiêu kinh doanh
- Tính toán nhu cầu vốn trong mỗi giai đoạn phát triển của doanh nghiệp
- Lựa chọn nguồn vốn phù hợp
- Gia tăng cơ hội nhận vốn đầu tư cổ phần
- Tiếp cận nguồn vốn khả thi nhất
- Chủ động trong quá trình kêu gọi vốn đầu tư

Huy động vốn là một quy trình phức tạp. Bạn càng hiểu nhiều về nó thì bạn càng dễ dàng định hướng được các nguồn vốn mà bạn cần. Dự án kinh doanh của bạn càng hấp dẫn thì bạn càng có nhiều cơ hội nhận được nguồn vốn đầu tư.

NHỮNG VIỆC CẦN LÀM

Sau đây là bốn công việc quan trọng nhất mà bạn cần thực hiện sau chương này:

- ✓ Xây dựng một kế hoạch huy động vốn hoàn hảo
- ✓ Luôn luyện tập trình bày kế hoạch kinh doanh của bạn kỹ càng trước mỗi buổi gặp mặt với nhà đầu tư
- ✓ Hoàn thiện bài thuyết trình của bạn sau mỗi buổi gặp mặt
- ✓ Không bao giờ bỏ cuộc! Luôn nhớ rằng không có gì cản nổi bạn. Bạn sẽ đạt được mục tiêu đề ra!

18

LUÔN LUÔN GẮN BÓ VỚI KHÁCH HÀNG

Albert Einstein cho rằng “lý thuyết tối hậu” (Theory of everything) trong vật lý dựa trên sự kết hợp bốn lực chính của tự nhiên là: lực hấp dẫn, lực hạt nhân mạnh, lực hạt nhân yếu và lực điện từ. Nhưng lý thuyết tối hậu để thành công trong kinh doanh lại đơn giản hơn rất nhiều, đó là:

Khách hàng là Thượng đế!

Trong chương này, chúng ta sẽ đưa ra những nhận định về khách hàng từ nhiều góc độ:

- Tầm quan trọng của việc xây dựng một công ty lấy khách hàng làm trung tâm (customer-centered company)

- Bài học từ câu chuyện chăm sóc khách hàng và bỏ mặc khách hàng
- Xây dựng mối quan hệ tốt với khách hàng để đem lại lợi ích cho cả đôi bên
- Chi phí thu hút khách hàng
- Tám bước để xây dựng một công ty định hướng khách hàng (customer-driven company)

TẦM QUAN TRỌNG CỦA VIỆC XÂY DỰNG MỘT CÔNG TY LẤY KHÁCH HÀNG LÀM TRUNG TÂM

Không thể nói lên hết tầm quan trọng của việc xây dựng một công ty lấy khách hàng làm trung tâm, nhưng tôi sẽ cố gắng hết sức trong khả năng của mình. Khi nói tới khách hàng, tôi không đề cập tới một khách hàng cụ thể nào cả mà tôi muốn nói tới tất cả khách hàng tiêu thụ sản phẩm hoặc dịch vụ của công ty bạn trên thị trường.

Không có doanh nghiệp nào tồn tại mà không có những khách hàng. Liệu một doanh nghiệp không tập trung, không chú tâm, không định hướng tới khách hàng có thể đem lại nguồn lợi nhuận bền vững? Hầu như chắc chắn là không. Nguyên lý nền tảng này cần phải là kim chỉ nam, định hướng mọi tư duy và hành động của bạn khi bạn bắt tay vào xây dựng doanh nghiệp. Nếu bạn một mực trung thành với việc thỏa mãn nhu cầu khách hàng, thành công rất có thể sẽ mỉm cười với bạn. Rất có thể nhưng không phải là chắc chắn. Điều

duy nhất có thể đảm bảo chắc chắn là bạn không thể xây dựng doanh nghiệp dựa trên sự bất mãn của khách hàng. Khách hàng ngày nay đang trở nên khó tính. Mỗi một khách hàng mà bạn tuột mất có nghĩa là công ty đối thủ của bạn giành được thêm một khách hàng. Bạn cũng đã biết điều này rồi. Bản thân bạn cũng là một khách hàng, bạn cũng biết rằng một khách hàng thường nhận được sự phục vụ ở các cấp độ khác nhau, từ chỗ hoàn hảo cho đến chỗ xoàng xĩnh. Bạn có thể sẽ quay lại công ty đó và kể cho những người bạn của bạn nghe về nó, hoặc có thể bạn sẽ không bao giờ quay trở lại đó nữa và cũng kể cho bạn của bạn nghe.

Trong nhiều năm, tôi thật kinh hoàng khi nhận ra thái độ bàng quan và cách hành xử đi ngược lại lợi ích khách hàng của một số vị tổng giám đốc, nhà quản lý và các nhân viên thừa hành. Thật đáng ân hận là tôi cũng có phần dính dáng tới chuyện này. Tôi thừa nhận rằng mình cũng từng có thái độ bàng quan với khách hàng tại chính doanh nghiệp của tôi. Giá như cuộc sống cũng cho phép ta sử dụng chức năng “edit undo” như trong máy tính thì nhất định tôi sẽ quay trở lại để sửa chữa lỗi lầm của mình. Thật đáng tiếc là không có một điều kỳ diệu nào như vậy. Tất cả những gì mà tôi có thể làm bây giờ là chuyển sang phương án khôi phục quan hệ khách hàng và lên kế hoạch để phục vụ những khách hàng kế tiếp được tốt hơn. Vấn đề đặt ra ở đây là tôi không chỉ giao dịch với duy nhất một khách hàng. Nếu như tôi đang vận hành một công ty gồm 10, 100 hay 1.000 nhân viên, tôi sẽ phai tạo ra một nền tảng văn hoá doanh nghiệp luôn yêu quý khách hàng. Với vai trò người sáng lập, người lãnh đạo, người quản lý, bạn

phải tạo ra một nền văn hoá doanh nghiệp lấy khách hàng làm trung tâm nhằm hướng tới thoả mãn tuyệt đối và lâu dài cho khách hàng thông qua sự lãnh đạo và đào tạo nhân viên. Hai câu chuyện sau đây sẽ cho bạn thấy rõ được điều này.

Hạt giống của sự bất mãn: Câu chuyện về việc thờ ơ với khách hàng

Tôi gọi tới đại lý cung cấp cây giống làm vườn để mua một số hạt giống dùng cho bài giảng của tôi. Tôi dùng những khóm cây đậu làm hình ảnh ẩn dụ cho các giai đoạn phát triển mà một công ty trải qua: khởi nghiệp, đấu tranh để tồn tại, giành được thành công, cất cánh và trưởng thành. Khi bắt đầu khoá học *Làm sống lại những kinh nghiệm kinh doanh*, tôi phát cho mỗi học viên một gói 10 hạt giống và không cho họ bất cứ hướng dẫn trồng trọt nào cả. Mười hạt giống này đại diện cho mười ý tưởng kinh doanh, phần lớn trong số đó đều không sống sót được để trở thành một cây khoẻ mạnh. Cuối khoá học, các học viên sẽ mang đến lớp “công ty” mà mình trồng được, và xem ai là người trồng được cây khoẻ mạnh nhất sẽ giành chiến thắng. Đây là một bài tập thực hành rất thú vị và khuyến khích học viên.

Tôi đặt hàng hạt giống ở công ty đó và được trung tâm dịch vụ khách hàng trả lời rằng hàng sẽ được giao trong vòng từ bảy đến 10 ngày. Không có vấn đề gì cả. Còn bốn tuần nữa khoá học mới bắt đầu. Sau hai tuần, tôi gọi lại để kiểm tra đơn đặt hàng vì nó vẫn chưa đến như đã cam kết. Nhân viên phụ trách dịch vụ khách hàng đáp lại rằng mọi việc đều ổn và

hàng đang sắp đến nơi. Một tuần sau, tôi vẫn chưa nhận được hạt giống. Tôi gọi lại lần thứ ba và nói rõ tầm quan trọng của những hạt giống đó đối với tôi. Và người nhân viên vẫn đáp lại như lần trước, rằng là “Ngài không phải lo lắng”. Cuộc gọi kết thúc và nỗi thất vọng của tôi ngày càng gia tăng. Chỉ còn bốn ngày nữa là khoá học bắt đầu, tôi gọi lại một lần nữa. Lần này tôi yêu cầu gặp Phó Giám đốc phụ trách dịch vụ khách hàng (đúng ra phải gọi ông ta là Phó Giám đốc phụ trách dịch vụ chơi xỏ khách hàng mới đúng). Tôi yêu cầu họ phải chuyển ngay đơn đặt hàng của tôi trong đêm để hàng có thể được giao vào sáng hôm sau. Ông ta trả lời: “Chúng tôi sẽ cố gắng”. Tôi vặn lại: “Tôi không thể chấp nhận điều đó, tôi yêu cầu cá nhân ông phải đảm bảo rằng chính ông sẽ phải tận mắt nhìn thấy gói hàng được chuyển ra khỏi kho trong tối nay để được giao vào sáng mai”. Ông ta đáp lại: “Tôi chỉ có thể nỗ lực hết mình”.

Tôi còn gì để nói về công ty đó nữa hay không? Chưa hết, từ đầu dây bên kia tôi nhận được thông báo rằng: “Thưa ông, chúng tôi buộc phải tính thêm một khoản phí cho việc chuyển phát nhanh gói hàng của ông”. Bạn có thể hình dung ra lúc đó tôi tức giận như thế nào rồi đấy. Tôi đã phải hết sức kiềm chế. Tôi đáp lại: “Thôi được rồi”. Tôi sẽ không lãng phí thêm thời gian để trình bày với ông ta rằng tôi thất vọng như thế nào về dịch vụ “chơi xỏ” khách hàng của công ty ông ta. Tôi nhận được số hạt giống vào sáng hôm sau và may mắn thay, khoá học đó bắt đầu suôn sẻ. Nhưng tôi sẽ không bao giờ quay lại công ty đó nữa. Và gói hàng tôi yêu cầu lúc đầu cũng không bao giờ xuất hiện cả.

Chắc chắn rằng chính bạn cũng từng bị đối xử như vậy khi đi mua hàng. Hãng hàng không không cho bạn lên máy bay cho dù bạn cầm vé trong tay với lời xin lỗi rất đơn giản “Tôi rất lấy làm tiếc về việc này”. Nhà hàng hải sản chế biến cá đã bị ươn, dịch vụ thì tồi tệ. Cửa hàng photocopy thì hết lần này đến lần khác xin lỗi về việc giấy tờ của bạn được sao chép câu thả. Nhà sản xuất thì luôn cố trốn tránh trách nhiệm bao hành mỗi khi sản phẩm bị hỏng. Hãng cho thuê ô tô mặc dù nhận được yêu cầu đặt chỗ trước của bạn vẫn thường xuyên không có xe mỗi khi bạn cần. Còn rất nhiều trường hợp như thế. Trái lại, luôn có những vị tổng giám đốc, những nhà sáng lập và những nhà lãnh đạo hiểu được tầm quan trọng của việc tạo ra một văn hoá tôn trọng khách hàng trong doanh nghiệp của mình và truyền điều đó tới từng nhân viên thừa hành. Sau đây là một kinh nghiệm riêng của tôi.

“Kẻ cướp” nửa đêm: Câu chuyện về việc chăm sóc khách hàng

Vào một buổi chiều, tôi nhận được cuộc gọi khẩn cấp từ một khách hàng có vẻ như đang giận dữ. Sản phẩm sản chống tĩnh điện mà anh ta mua từ công ty của chúng tôi hoạt động không hiệu quả. Lớp phủ ngoài được dán vào tối hôm trước. Nhưng cho đến buổi sáng, sản trở nên trơn trượt và không còn tác dụng chống tĩnh điện. Anh ta phải dừng cả dây chuyền sản xuất vì sự cố này. Tuyệt vọng, anh ta sắp xếp để một đội thợ sửa chữa sản đến sau lúc nửa đêm để bóc lớp bọc ngoài không còn tác dụng và áp vào đó một lớp mới mà không biết là làm vậy có hiệu quả hay không.

Với vai trò là một tổng giám đốc, tôi tự coi trách nhiệm của mình phải đảm bảo được sự thoả mãn của khách hàng. Tôi hoàn mọi cuộc hẹn của mình vào buổi chiều và buổi tối. Phòng vận chuyển đã chuyển cho tôi chiếc xe tải chở sản phẩm từ một khu sản xuất khác, và tôi lái tới xưởng sản xuất lúc nửa đêm để làm việc cùng với đội sửa chữa. Đến năm giờ sáng, việc sửa chữa được hoàn tất và mọi thứ đều vận hành hoàn hảo. Sàn không còn bị trơn trượt nữa mà lớp bảo vệ tĩnh điện cũng hoạt động theo đúng tiêu chuẩn.

Chúng tôi nhanh chóng phát hiện ra nguyên nhân của vấn đề. Đội sửa chữa sàn cho khách hàng không làm theo chỉ dẫn áp dụng. Họ pha loãng dung dịch không theo tiêu chuẩn, sau đó lại sử dụng lớp phủ ngoài tạo tĩnh điện của họ. Thực tế là cả hai lô sản phẩm của chúng tôi hoạt động rất tốt.

Khách hàng của chúng tôi rất hài lòng vì người tổng giám đốc công ty cung cấp đã chịu trách nhiệm cá nhân và ngay lập tức làm việc qua đêm để giải quyết vấn đề của anh. Tôi đồng ý thay thế sản phẩm cũ cho người khách hàng mà anh ta không phải trả thêm bất kỳ khoản phí nào cả, mặc dù sản phẩm đó vẫn hoạt động theo đúng tiêu chuẩn. Anh ta không nhận lời đề nghị của tôi. Tôi liền tiến thêm một bước nữa, tôi sắp xếp để chuyên gia phát triển sản phẩm của chúng tôi đào tạo thêm những người thuộc đội sửa chữa của anh ta cho đến khi họ hiểu rõ mọi quy trình. Ngày hôm sau, tôi đến yêu cầu thiết kế và chỉnh sửa lại nhãn mác của sản phẩm và bảng hướng dẫn sử dụng chuẩn cho thật rõ ràng. Vậy là người khách hàng khó tính này trở thành người ủng hộ tuyệt đối

cho công ty chúng tôi và bắt đầu đặt mua hầu hết các sản phẩm tinh điện của công ty chúng tôi. Cuối cùng, anh trở thành khách hàng trung thành và lớn nhất của chúng tôi.

Như vậy, vấn đề mà người khách hàng đó đặt ra đã cho chúng tôi cơ hội để chúng tôi mình và vượt lên một tầm cao mới. Điều đáng quý hơn là câu chuyện này nêu lên một định hướng quan trọng cho mọi nhân viên trong công ty tôi. Mọi người đều hiểu được những khó khăn và nỗ lực mà tổng giám đốc của họ sẵn sàng đương đầu để luôn đảm bảo sự hài lòng của khách hàng. Người cộng sự của tôi cũng sẽ hành động tương tự trong tình huống đó. Đó chính là cách thức chúng tôi xây dựng một nền văn hoá doanh nghiệp lấy khách hàng làm trung tâm: Chúng tôi làm đúng như những gì mình nói. Với tư cách là người lãnh đạo, bạn phải làm được như vậy: Hãy đặt ra những tiêu chuẩn cao nhất trong việc chăm sóc khách hàng.

XÂY DỰNG MỐI QUAN HỆ TỐT VỚI KHÁCH HÀNG ĐỂ ĐEM LẠI LỢI ÍCH CHO CẢ ĐÔI BÊN

Quan điểm của khách hàng

Tất cả mọi khách hàng đều quyết định lựa chọn một nhà cung cấp sản phẩm cho mình. Một người khách hàng có thể đưa ra những tiêu chuẩn đối với người bán như là một phần trong quá trình mua hàng phức tạp với những yêu cầu tỉ mỉ; hoặc người mua có thể đưa ra quyết định dựa trên những chỉ dẫn thông thường, lời giới thiệu của người quen và dựa trên

cảm tính. Trong bất cứ trường hợp nào thì quyết định mua hàng cũng sẽ dựa trên mức độ quan trọng của các tiêu chí cụ thể. Để đưa ra quyết định mua hàng, người mua sẽ đánh giá những người cung cấp tiềm năng theo một thước đo từ tốt nhất đến tồi nhất. (Bảng 18.1)

Cốt yếu là sản phẩm của bạn phải thực hiện được chức năng cần thiết để thoả mãn nhu cầu của khách hàng. Ngoài ra, các yếu tố còn lại sẽ trở nên quan trọng. Quyết định của người mua sẽ không đơn thuần dựa trên giá cả. Sẽ có một vài tiêu chí thực sự có tác động lớn tới quyết định của người mua, các tiêu chí còn lại sẽ có ảnh hưởng như nhau. Và đó chính là những gì bạn cần tìm hiểu ở khách hàng của bạn.

Bảng 18.1. Các yếu tố ảnh hưởng tới quyết định mua hàng

Tiêu chí	Tồi nhất				Tốt nhất
Những đặc điểm và lợi ích cơ bản	1	2	3	4	5
Những đặc điểm và lợi ích mong muốn	1	2	3	4	5
Giá cả và chiết khấu theo số lượng	1	2	3	4	5
Giá trị thu được so với mức giá phải trả	1	2	3	4	5
Độ sẵn có, thời gian giao hàng	1	2	3	4	5
Dịch vụ hậu mãi	1	2	3	4	5
Danh tiếng, sự nhất quán trong lời nói và hành động, mức độ tin cậy của nhà cung cấp	1	2	3	4	5

Mức độ hiểu biết của nhà cung cấp về nhu cầu khách hàng	1	2	3	4	5
Cam kết thỏa mãn nhu cầu khách hàng	1	2	3	4	5
Quan hệ với nhà cung cấp	1	2	3	4	5
Rủi ro nếu khách hàng lựa chọn sai nhà cung cấp	1	2	3	4	5
Rủi ro xảy ra với khách hàng trong trường hợp xấu nhất	1	2	3	4	5
Những cam kết cụ thể	1	2	3	4	5
Các yếu tố khác?	1	2	3	4	5

Trong giai đoạn đầu, công ty của tôi không nhận thức đầy đủ tầm quan trọng của việc phân tích các yếu tố này và đội ngũ bán hàng của chúng tôi cố gắng ký hợp đồng dựa trên mỗi yếu tố giá bán. Vì thế, lợi nhuận của chúng tôi chỉ đạt mức thấp. Giờ đây, tôi nhận ra trách nhiệm của mình với tư cách là Giám đốc điều hành là phải thiết lập những định hướng tạo dựng quan hệ với khách hàng. Đương nhiên là công ty của bạn cũng sẽ nỗ lực để trở thành nhà cung cấp được khách hàng chọn lựa. Nên nhớ rằng bạn càng hiểu rõ về những yêu cầu mà khách hàng đặt ra thì bạn càng có cơ hội để lôi kéo được khách hàng đó. Yêu cầu đặt ra là bạn hãy biến những quan niệm này thành kế hoạch hành động. Đừng chỉ nghĩ rằng “những điều này cũng thú vị đấy” và để nó nằm mãi trên mặt giấy. Cách thẳng thắn nhất và đơn giản nhất để thực hiện điều này là hỏi trực tiếp khách hàng của bạn những tiêu chí mua hàng của anh ta là gì? Điều gì là quan trọng nhất

đối với anh ta và làm cách nào để bạn trở thành nhà cung cấp được ưa thích? Đây chính là nền tảng, hay những bước khởi đầu để tạo dựng mối quan hệ khách hàng bền vững.

Quan điểm của bạn

Tuy nhiên, vẫn còn một vế nữa của phương trình mà bạn cần chú ý tới. Có phải bất kỳ ai cũng có thể trở thành khách hàng của bạn, hay bạn nên sử dụng một danh sách các tiêu chí để lựa chọn khách hàng? Nhìn một cách khách quan, không phải tất cả các khách hàng đều đem lại cho bạn lợi nhuận khi bạn phục vụ họ. Thậm chí sẽ có rất nhiều khách hàng làm lãng phí thời gian của bạn nếu bạn phục vụ họ vì khi đó, bạn sẽ không còn thời gian để phục vụ những khách hàng thực sự mang lại sự sống cho doanh nghiệp của bạn. Đây cũng là một điểm rất cần lưu ý. Việc bạn chọn lọc khách hàng là cần thiết. Bạn phải biết ai là đối tượng phục vụ của mình. Những lựa chọn này dựa trên năng lực bán hàng cũng như khả năng phát triển dòng sản phẩm/dịch vụ. Khách hàng tiềm năng đối với công ty điều khiển tĩnh điện của chúng tôi là những khách hàng thường xuyên tại những công ty sản xuất thiết bị điện tử đa ngành trên toàn cầu. Một khi chúng tôi bán được hàng cho những công ty này, chúng tôi sẽ được vào danh sách những nhà cung cấp uy tín và sẽ tiếp tục được họ lựa chọn trong những hợp đồng sau. Điều này có nghĩa là các đơn đặt hàng sẽ tiếp tục được gửi tới công ty mà không cần nỗ lực quảng cáo vất vả để tìm kiếm khách hàng mới. Vì thế, chúng tôi luôn tập trung nghiên cứu và phát triển các sản phẩm như giải pháp giảm tĩnh điện, sản phẩm giảm tĩnh điện, đệm

lót trực, đế lót thiết bị tiếp đất, vật liệu đóng gói. Đây là những sản phẩm mà để tiêu thụ được cần liên tục đổi mới và thay thế.

Bạn muốn những ai là khách hàng của bạn và bạn muốn cung cấp cho họ những loại sản phẩm, dịch vụ nào? Sau đây là một danh sách câu hỏi sơ lược để giúp bạn xác định những đối tượng khách hàng lý tưởng và số lượng khách hàng:

- Ai là những khách hàng chủ chốt của bạn?
- Có bao nhiêu khách hàng sinh sống trong khu vực mà công ty bạn phục vụ?
- Đối tượng phục vụ của bạn là những công ty có quy mô như thế nào: nhỏ, vừa, lớn hay thuộc danh sách Fortune 500?
- Bạn sẽ làm gì với những khách hàng có một số phong cách mua sắm khác biệt?
- Bạn sẽ đối xử như thế nào với những khách hàng ở những khu vực địa lý khác nhau: trong phạm vi địa phương, khu vực, toàn quốc, toàn cầu, khách hàng trên mạng Internet?
- Liệu khách hàng của bạn có sẵn sàng trả thêm tiền cho những tiện ích bổ sung trong mỗi sản phẩm hay những dịch vụ được thiết kế đặc biệt cho khách hàng?
- Liệu khách hàng có sẵn sàng trả tiền cho sản phẩm chỉ có những công dụng cơ bản?
- Bạn có những khách hàng thường xuyên hay khách hàng vắng lai?

- Làm cách nào để bạn có thể tìm được những khách hàng có thể đưa đến cho bạn những ý tưởng về sản phẩm/dịch vụ mới?
- Làm cách nào để bạn tìm được những khách hàng có nhu cầu đa dạng?
- Liệu khách hàng của bạn có vui vẻ trả tiền ngay?
- Những yêu cầu khác?

Ngày nay, mối quan hệ khách hàng-công ty là quan hệ mang tính hai chiều. Bạn muốn làm tất cả mọi thứ trong khả năng có thể để phát triển quan hệ khách hàng, nhưng chỉ với những khách hàng phù hợp mà bạn đã chọn lựa. Những khách hàng phù hợp là những khách hàng thoả mãn những yêu cầu của bạn đặt ra như trong danh sách kể trên. Nếu bạn bỏ qua khâu xác định và lựa chọn khách hàng thì những việc không mong muốn sẽ xảy ra. Ví dụ, trước đây chúng tôi không xác định rõ “khách hàng phù hợp”, vì thế công ty kiểm soát tình diện của chúng tôi gần như chạy theo khách hàng đến mức những người bán hàng và nhà phân phối của chúng tôi sẵn sàng gửi những đơn hàng không bình thường tới bất kỳ khách hàng nào. Một ngày kia, tôi nhận thấy một sản phẩm không có trong danh mục hàng bán nào đang được đóng gói để gửi đi. Vậy là, vì quá háng hái trong việc tập trung phát triển quan hệ khách hàng, tôi không để mắt đến việc mình phải chọn lọc danh sách khách hàng và ngành phù hợp và bỏ qua việc đào tạo lực lượng bán hàng phù hợp theo yêu cầu đó. Chúng tôi bị lỗi trong vụ này.

Gợi ý: Bạn hãy tạm dừng lại ở đây, đánh dấu trang này, hãy bình tĩnh nghiên cứu kỹ khách hàng lý tưởng chủ chốt, hãy suy nghĩ về mối quan hệ đôi bên cùng có lợi giữa công ty và khách hàng mà bạn muốn thúc đẩy.

CHI PHÍ THU HÚT KHÁCH HÀNG

Bạn luôn phải bỏ ra một chi phí nhất định để giữ chân những khách hàng tiềm năng, và bạn phải vui vẻ làm điều đó với lòng biết ơn sâu sắc nhưng chỉ với những khách hàng phù hợp. Chương 13 bàn về xây dựng Báo cáo thu nhập, có một khoản mục dành cho marketing và bán hàng nằm dưới Tổng chi phí hoạt động. Điều đó có nghĩa là bạn phải dành ngân sách để thu hút khách hàng. Để mô tả điều này thật cụ thể, hãy giả định rằng bạn đã phát triển một dụng cụ thể thao đặc biệt có thể bán thông qua bất kỳ một kênh tiêu thụ trực tiếp nào sau đây: (1) Internet, (2) Thư yêu cầu, (3) Cửa hàng bán lẻ, (4) Bán hàng trực tiếp, (5) Bán hàng qua điện thoại, (6) Kênh phân phối đại lý, (7) Bán hàng đa cấp, (8) Các kênh khác. Giả định rằng bạn dành ngân sách 25.000 đô la cho marketing và bán hàng trong năm vận hành đầu tiên và dự trù doanh thu bán hàng trong năm đầu tiên của bạn đạt được 100.000 đô la, doanh thu trung bình từ mỗi khách hàng lẻ là 200 đô la.

Chi phí giữ chân khách hàng

Tổng doanh thu dự kiến	100.000 đô la
Tổng số lượng khách hàng	500
Doanh thu trung bình từ một khách hàng	200 đô la

Ngân sách cho Marketing và bán hàng	25.000 đô la
Chi phí trung bình để thu hút một khách hàng	50 đô la
Chi phí trung bình cho mỗi đô la doanh thu	0,25 đô la

Ý nghĩa của bài tập trên là giúp bạn nhận ra sẽ luôn phải chi ra một số tiền nhất định để có được một khách hàng. Bạn hãy phân bổ ngân sách bán hàng/marketing hợp lý nhưng luôn nhớ rằng bạn đang thật sự phải mua khách hàng. Khi bạn thiết kế một sản phẩm hay một dịch vụ, hãy cân nhắc cẩn thận chi phí phải bỏ ra để thu hút khách hàng, đặc biệt khi không thu hút được khách hàng thường xuyên. Theo những giả thiết trong ví dụ trên, bạn sẽ phải chi 50 đô la cho 200 đô la nhận được từ mỗi khách hàng. Liệu chi phí 50 đô la một khách hàng có đáng để bạn theo đuổi khách hàng đó nữa hay không? Nếu đó thực sự là một khách hàng phù hợp, nếu yêu cầu đó phù hợp với chiến lược thâm nhập thị trường của bạn, và nếu như lợi nhuận gộp (cận biên) của bạn có thể chấp nhận được mức giá vốn hàng bán này, câu trả lời sẽ là có. Nếu câu trả lời là không, bạn hãy quay trở lại Chương 9 để lựa chọn lại một mô hình kinh doanh phù hợp hơn.

TÁM BƯỚC ĐỂ XÂY DỰNG MỘT CÔNG TY ĐỊNH HƯỚNG KHÁCH HÀNG

Một công ty có định hướng khách hàng không phải tự nhiên mà có. Để có được nó, bạn cần phải thực hiện một chương trình bao gồm tám bước như sau:

1. *Xác định tâm nhìn:* Mọi việc bắt đầu từ cách thức bạn nhìn nhận việc thiết lập quan hệ giữa công ty với khách hàng. Ở đây tôi không muốn nói tới những phát biểu nồng hậu của công ty bạn trước công chúng để tạo lập hình ảnh với khách hàng. Tôi muốn nói tới một bản cương lĩnh bằng văn bản sẽ góp phần hình thành nên thái độ và cách hành xử của từng nhân viên công ty bạn đối với khách hàng. Tuyên bố sứ mệnh của bạn phải chỉ rõ khách hàng của bạn phải được tất cả nhân viên trong công ty đối xử như thế nào.
2. *Xây dựng một hệ thống* theo dõi những phản nản từ phía khách hàng, phân tích những khoản tín dụng phải hoàn trả cho khách hàng do sản phẩm bị trả lại, điều tra mức độ hài lòng của khách hàng.
3. *Cam kết không ngừng cải tiến sản phẩm:* Thông qua các buổi tư duy nhóm, các cuộc thi về ý tưởng, hãy quan sát những tiêu chuẩn hiệu quả mà các công ty khác áp dụng. Huy động toàn bộ công ty để củng cố thông điệp coi khách hàng là trung tâm. Và không bao giờ quên hỏi ý kiến khách hàng về những yêu cầu đổi mới sản phẩm.
4. *Đảm bảo sự thông suốt trong truyền thông giữa các phòng ban, các cấp bậc trong công ty:* Đây chính là cách thức để tư tưởng của người đứng đầu được lan truyền tới từng nhân viên trong công ty. Bạn đừng bao giờ nghĩ rằng tổ chức của bạn biết và hiểu rõ những ưu tiên của bạn trong việc xây dựng quan hệ khách hàng là một lẽ đương nhiên. Hãy hướng dẫn cho họ bằng cách văn bản

hoá các ý tưởng của bạn. Hãy tạo ra các tình huống giả định nhập vai về quan hệ giữa công ty và khách hàng để các nhân viên có thể dễ dàng hình dung và thực tập. Đừng bao giờ phó mặc mọi việc cho hoàn cảnh.

5. *Đo lường được những tiến bộ trong công tác khách hàng:* Làm cách nào để mô tả những tiến bộ của công ty trong quan hệ khách hàng? Một trong những công ty nội thất văn phòng hàng đầu của Mỹ hàng tuần công bố danh sách những đơn đặt hàng được hoàn thành, giao đúng hạn của mình. Danh sách này được dán lên một vị trí mà ai trong công ty cũng nhìn thấy. Phó giám đốc điều hành sẽ định kỳ hỏi nhân viên: "Anh có biết kết quả công bố tuần này không?" Nếu người nhân viên trả lời đúng, anh ta sẽ nhận ngay được khoản tiền thưởng 100 đô la.
6. *Tặng thưởng cho những người có phương pháp đặc biệt hiệu quả trong quan hệ với khách hàng:* Không có sự khích lệ nào hiệu quả bằng việc trao thưởng cho nhân viên trước các đồng nghiệp. Hệ thống thưởng này có thể đưa vào bản mô tả công việc và đánh giá nhân viên dựa trên các sáng kiến của họ. Xin lấy một ví dụ về sáng tạo trong công việc. Một vị tổng giám đốc của một nhà xuất bản sách quy mô vừa ở bang Illinois đưa ra chính sách cho phép nhân viên lựa chọn giữa việc nhận 100 đô la hoặc một nửa ngày nghỉ làm mỗi khi khách hàng phản hồi lại với vị giám đốc đó về việc làm tốt của nhân viên. Bằng cách áp dụng hình thức này, ông tạo ra động lực làm việc sáng tạo trong công ty.

7. *Hãy noi gương.* Văn hoá của công ty bạn sẽ phản ánh rất xác thực thái độ ứng xử của bạn với khách hàng. Vì thế, một phần lớn thời gian của bạn nên được dành cho khách hàng.
8. *Đừng dừng lại chừng nào chưa đạt đến mục tiêu.* Liên tục theo dõi tiến trình và có những bước đi phù hợp. Hãy trao đổi và đưa phản hồi khách hàng cho những nhân viên nào chưa thật sự thực hành theo nguyên tắc tôn trọng khách hàng. Nếu như nhân viên đó không thể đáp ứng được yêu cầu công việc, hãy dùng đến biện pháp cuối cùng là sa thải anh ta. Công ty bạn không thể chấp nhận những người không có khả năng làm hài lòng khách hàng.

TÓM TẮT

Chương này cho các bạn cái nhìn tổng quát về tầm quan trọng của khách hàng đối với thành công của công ty bạn, dĩ nhiên là chỉ những khách hàng phù hợp. Bản chất của mối quan hệ giữa công ty với khách hàng là mối quan hệ đôi bên cùng có lợi. Trách nhiệm xây dựng văn hoá doanh nghiệp lấy khách hàng làm trung tâm không phải của ai khác mà chính là của bạn, của người sáng lập và điều hành công ty. Bạn có trách nhiệm vượt qua mọi thách thức để đạt được mục tiêu này. Để thu hút được khách hàng và giữ chân họ đòi hỏi bạn phải chi phí một khoản nhất định. Hãy vui vẻ chấp nhận chi phí đó và coi đó như một phương tiện để xây dựng mối quan hệ tốt đẹp và bền vững với khách hàng. Cuối cùng, chương này trình bày một kế hoạch gồm tám bước để đạt được mục tiêu đề ra.

NHỮNG VIỆC CẦN LÀM

- ✓ Đưa ra cam kết sẽ xây dựng một công ty lấy khách hàng làm trung tâm. Đưa ra cương lĩnh hành động để đạt được tầm nhìn của bạn.
- ✓ Xây dựng hệ thống tiêu chí để xác định rõ ràng ai là khách hàng mục tiêu của bạn. Hãy truyền đạt những tiêu chí và nguyên tắc mà bạn xây dựng tới mọi nhân viên của bạn.
- ✓ Luôn bám sát tám bước để xây dựng văn hoá công ty lấy khách hàng làm trung tâm.

19

ĐẶT CÔNG TY CỦA BẠN LÊN BỆ PHÓNG!

C húng ta đã trải qua một chặng đường khá dài: 19 chương sách, rất nhiều ví dụ thực tế, khung chương trình, các hình ảnh ẩn dụ, các định nghĩa và khái niệm, những câu chuyện từ tỷ phú Donald Trump và Tập đoàn Trump. Và bây giờ là phần cuối cùng và cũng là phần hấp dẫn nhất: Chính thức đặt công ty bạn lên bộ phóng!

Có cái gì đó không ổn ở Hình 19.1? Chúng ta thường nghĩ khởi sự một doanh nghiệp giống như châm ngòi lửa để đốt lên một cái gì đó, hay là một sự kiện, một thời khắc đặc biệt khi tên lửa được phóng lên. Nhưng việc sử dụng từ “phóng” ở đây là không chính xác bởi việc khởi sự một doanh nghiệp không diễn ra như vậy. Nó diễn ra theo kiểu từng bước, từng

bước nhỏ một. Từng bước một, doanh nghiệp của bạn sẽ dần trưởng thành, hội tụ đủ những yếu tố cần thiết và tiến lên phía trước trong một cuộc hành trình dài.

Không có gì là lạ khi gọi việc khởi nghiệp của bạn là sự hội tụ đủ những yếu tố cần thiết, thậm chí đây chính là cách hình dung chính xác nhất về việc khởi nghiệp. Và khi đó, bạn đã thật sự sẵn sàng để bắt tay vào quá trình kinh doanh. Bằng việc học và thực hành theo những chỉ dẫn của 18 chương vừa qua, bạn đã chọn được cho mình một cơ hội hấp dẫn; nghiên cứu sự cạnh tranh và động lực ngành; lựa chọn mô hình kinh doanh; đề ra một chiến lược thông minh; xây dựng một kế hoạch tài chính đầy đủ; học cách khởi nghiệp bằng cách tự lực cánh sinh, học cách thức huy động vốn và nghệ thuật đàm phán; quan tâm tới khách hàng; thể hiện tầm nhìn của bạn trong bản tóm tắt kế hoạch kinh doanh. Theo quan điểm của cá nhân tôi, bạn đã hội tụ được khá đầy đủ những yếu tố cần thiết cho doanh nghiệp của bạn. Bây giờ bạn cần phải thực hiện bước tiếp theo đây để hoàn thiện doanh nghiệp của bạn:

Bước 1: Tạo ra tư cách pháp nhân cho doanh nghiệp

Bước 2: Huy động các nguồn lực

Bước 3: Xây dựng một sơ đồ những mốc cần hoàn thành

Bước 4: Thực hiện những công việc trong danh sách công việc cần làm (to-do list)

Bước 5: Nằm được chia khoá dẫn tới thành công và những rủi ro trọng yếu

Bước 6: Thu hút được người khách hàng đầu tiên

Tôi sẽ mô tả lần lượt sáu bước thông qua các ví dụ về việc khởi sự ba doanh nghiệp của tôi: AngelDeals.com, Venture-Preneur Network, và Plastic Systems, Inc.

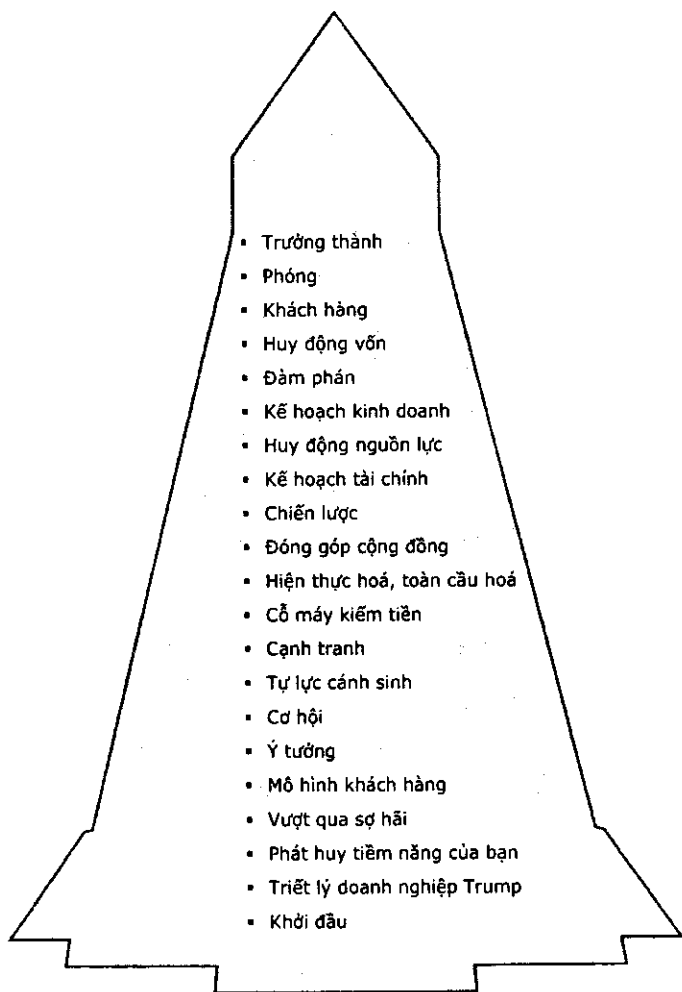
BƯỚC 1: TẠO RA TƯ CÁCH PHÁP NHÂN CHO DOANH NGHIỆP

AngelDeals.com là một doanh nghiệp có nhiệm vụ hỗ trợ các doanh nhân về mặt tài chính thông qua Internet. Để tạo lập tư cách pháp nhân cho công ty, tôi vào trang web www.Register.com để tìm một tên miền cho doanh nghiệp của tôi. Vì mục tiêu của doanh nghiệp tôi là kết nối những doanh nhân trẻ với những nhà đầu tư “angel”, tôi lấy tên trang web là AngelDeals.com. Sau đó, tôi tới toà thị chính của Boston để trả 50 đô la cho giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh cho phép tôi có thể kinh doanh ở Boston trong vòng bốn năm dưới cái tên AngelDeals.com. Bước tiếp theo, tôi lựa chọn hình thức sở hữu của công ty. Thông qua một luật sư, tôi có thể chọn hình thức doanh nghiệp. (Nếu như bạn hạn chế về tài chính, bạn có thể vào thư viện tìm một cuốn sách nói về cách thức thành lập một công ty; hoặc bạn có thể sử dụng Internet và truy cập địa chỉ:

<http://smallbusiness.findlaw.com/business-structures/business-structures-quickstart.html>.

Tuy nhiên, tôi thành thật khuyên bạn nên tìm đến các luật sư để được tư vấn chuyên nghiệp về việc thành lập công ty).

Hình 19.1. Đặt doanh nghiệp của bạn lên bệ phóng



Sau đó, tôi đến ngân hàng và mở miễn phí một tài khoản vãng lai đứng tên tôi, và tên doanh nghiệp là AngelDeals.com. Tôi đặt cọc số tiền 500 đô la vào tài khoản

và nhận những sổ séc miễn phí. (Bạn hãy chịu khó tìm kiếm trong địa phương của bạn, thế nào cũng có ngân hàng cho phép bạn mở tài khoản và nhận sổ séc miễn phí). Tiếp theo, tôi đến cửa hàng cung cấp thiết bị văn phòng để tìm những mẫu danh thiếp kinh doanh trông thật chuyên nghiệp. Cuối cùng, tôi tạo ra định dạng cho phần đầu thư và phong bì của riêng công ty tôi bằng file định dạng Microsoft Word trên máy tính của tôi. Như vậy là trong chưa đầy năm tiếng đồng hồ, tôi đã có đầy đủ tư cách pháp nhân để tiến hành giao dịch kinh doanh.

Vì sao bạn phải chuẩn bị kỹ lưỡng tất cả những điều này? Tư cách pháp nhân thể hiện con người bạn và doanh nghiệp của bạn. Mỗi khi bạn trao cho đối tác tấm danh thiếp của mình hay gửi một bức thư, email hay viết séc, bạn đang nói với cả thế giới rằng: “Doanh nghiệp của tôi ở đây!” Và một khi bạn chính thức giới thiệu mình với một tư cách mới, bạn đã bước chân lên chuyến hành trình mà chỉ có tiến lên phía trước mà không có chuyện lùi lại phía sau.

BƯỚC 2: HUY ĐỘNG CÁC NGUỒN LỰC

Những nguồn lực cần thiết để tiến hành gây dựng công ty AngelDeals.com trong giống như mô tả trong Bảng 19.1. Bạn sẽ được trả giá xứng đáng nếu như bạn chú ý đặc biệt tới việc huy động những nguồn lực hiệu quả nhất (Xem thêm Chương 14). Nếu không có những nguồn lực hiệu quả, bạn sẽ khó có thể hoàn thành những công việc cần thiết trong khoảng thời gian đặt ra với kết quả tốt nhất có thể.

Bảng 19.1. Những nguồn lực cần thiết cho giai đoạn khởi nghiệp của AngelDeals.com

Nguồn lực cho khởi nghiệp	Nguồn tiếp cận/Hành động	Ngân sách
Vốn ban đầu	Nguồn lực cá nhân	Tổng ngân sách: 8.000 đô la
Người thiết kế web	www.DBGIDesign.com	2.000 đô la
Kỹ thuật viên web	Nhân viên hợp đồng từ phòng môi giới: tôi không muốn thuê nhân viên cố định trong giai đoạn đầu.	20 đô la mỗi giờ
Quản trị web	Thuê gia công: tôi tìm được một kỹ thuật viên tài năng, người đồng thời cho trang web của tôi lưu trữ trên máy chủ của anh	360 đô la mỗi năm để thuê máy chủ cộng với chi phí theo giờ để phát triển trang web
Thực tập sinh từ trường đại học	Xây dựng nội dung trang web	Miễn phí: tôi có được sự trợ giúp từ những thực tập sinh rất nhiệt tình và thông minh từ trường đại học
Văn phòng	Tại nhà	Miễn phí
Cơ sở hạ tầng: máy tính, máy in,	Trong giai đoạn đầu cần một hệ thống gồm ba máy tính	Đã có, ngoại trừ phần mềm và dây

phần mềm, dây cáp, v.v...		cáp: 300 đô la.
Nhà tài trợ	Những hãng có danh tiếng tại Boston nhờ uy tín của bản thân	Ban đầu tài trợ không bằng tiền
Nhà tư vấn	Bạn bè	Miễn phí
Marketing: tăng lưu lượng truy cập cho trang web	Người cùng cộng tác: các mạng lưới khác, các đường link liên kết lẫn nhau	Liên kết trao đổi link trên Internet

BUƯỚC 3: XÂY DỰNG MỘT BIỂU ĐỒ NHỮNG CỘT MỐC CẦN HOÀN THÀNH

Biểu đồ các cột mốc quan trọng sẽ xác định tất cả những công việc chính cần phải thực hiện để khởi sự và phát triển doanh nghiệp của bạn. Tôi đã giải thích phương thức để tạo ra một biểu đồ như vậy trong Chương 14. Với những nỗ lực của mình, tôi nhận ra tầm quan trọng của việc cụ thể hoá và lịch trình hoá những gì cần thực hiện hàng ngày, hàng tuần, hàng tháng và hàng năm. Hình 19.2 chỉ ra những cột mốc quan trọng cần thực hiện cho giai đoạn khởi sự của AngelDeals.com.

Hãy đặc biệt chú ý tới những mũi tên. Chúng ở đó để bạn không bị mất phương hướng về thời gian hoàn thành công việc đặt ra. Mỗi một ô công việc nói cho bạn biết bạn cần làm gì và vào lúc nào. Nếu bạn để lỡ một ô công việc thì ô trống đó sẽ kêu lên và báo động cho bạn. Hãy dán biểu đồ này lên tường ngay phía trên bàn làm việc của bạn. Bạn sẽ không dễ

nằm đi kèm theo. Mỗi cột mốc bản thân nó không thể khiến việc gì xảy ra. Nó chỉ đơn thuần xác định cho bạn một bước đi cần thực hiện để có thể đi đến đích cuối cùng. Danh sách công việc cần làm là một danh sách cụ thể hoá những việc cần làm tại mỗi cột mốc.

BƯỚC 5: HIỂU ĐƯỢC CHÌA KHOÁ DẪN TỚI THÀNH CÔNG VÀ NHỮNG RỦI RO TRỌNG YẾU

Thành công của công ty bạn sẽ phụ thuộc vào một số lượng giới hạn các nhân tố. Nếu như bạn có thể chú tâm đặc biệt vào những nhân tố chính yếu, bạn có thể tối đa hoá khả năng thành công cho doanh nghiệp. Những rủi ro trọng yếu là những mối đe dọa tiềm tàng đối với công ty bạn mà bạn có thể lường trước được để triệt tiêu nó trước khi xảy ra.

Có một vài bí quyết thành công cũng như những rủi ro trọng yếu đối với công ty AngelDeals.com nhưng tôi không thể chia sẻ với bạn được. Nếu như tôi xuất bản những bí quyết dẫn tới thành công và những rủi ro mà công ty của tôi phải đối mặt thì bạn có thể hình dung được khi đó vị thế cạnh tranh của tôi trên thị trường sẽ không còn nữa và tôi sẽ giống một doanh nhân bị tước đoạt hết các phương hướng phát triển cho doanh nghiệp của mình vậy. Nó sẽ giống như việc tôi cho những đối thủ của mình xem kế hoạch tác chiến của công ty tôi. Tuy nhiên, tôi có thể cho bạn biết sáu bí quyết dẫn tới thành công của công ty Venture-Preneur Network, kèm theo đó là những rủi ro trọng yếu:

Bí quyết dẫn tới thành công của Venture-Preneur Network

1. Mỗi buổi hội thảo đều phải mang lại một lợi ích hay hiệu quả nào đó cho những người tham gia và những nhà tài trợ. Nếu không, mọi người sẽ từ chối tham gia cuộc hội thảo lần sau. Nên nhớ rằng, bất kể cái gì mà bạn không thể hoàn thành tốt nhất thì tức là bạn thất bại. Mục tiêu đầu tiên của những người tham gia là nhằm kết nối với những nhà tài trợ quan trọng. Mỗi người tham gia đều đeo trên mình một huy hiệu với những mã màu sắc khác nhau để không ai phải lãng phí thời gian nói chuyện với những đối tác không phù hợp với mình. Trong suốt buổi họp, tôi và nhân viên của tôi luôn nỗ lực để đưa mọi người tới gần nhau hơn giống như chúng tôi đang tổ chức một cuộc hội họp mang tính cộng đồng.
2. Các doanh nhân đều muốn được liên hệ với những nhà đầu tư. Vì thế, chúng tôi mời những nhà đầu tư đến dự mà không thu phí để thu hút tối đa lượng người tham gia.
3. Những nhà đầu tư luôn muốn được thấy một bản đề án đã được thẩm định. Vì thế, tôi thường tư vấn cho những doanh nhân trình bày kế hoạch kinh doanh của mình một cách hấp dẫn nhất có thể (tất nhiên là với một khoản phí mà họ bỏ ra để thuê tôi).

4. Mỗi một cuộc hội thảo cần có sự lôi cuốn. Tôi luôn làm việc rất cẩn mẫn để mang đến những diễn giả hàng đầu thế giới.
5. Những nhà tài trợ cho buổi hội thảo cần được chăm sóc cẩn thận, họ cần được giới thiệu trình trọng và tên công ty của họ cần đặt ở vị trí dễ nhận thấy.
6. Tôi luôn nỗ lực để tạo ra một thương hiệu cá nhân mang tính chuyên nghiệp cũng như phát triển công ty tư vấn của mình.

Những rủi ro tiềm ẩn của công ty Venture-Preneur Network

Những rủi ro trọng yếu là những mạng lưới có thể bắt chước phương thức kinh doanh của tôi và thực tế là rất nhiều công ty đã làm như vậy. Họ đã cóp nhặt những chiêu thức hiệu quả nhất của tôi. Mô hình kinh doanh của tôi không hề được bảo vệ. Nếu bất kỳ đối thủ cạnh tranh nào có tiềm lực tài chính mạnh hơn tôi, có đội ngũ nhân viên hùng hậu hơn tôi và có quyết tâm chiếm lĩnh thị trường thì họ sẽ thực sự là mối đe dọa rất lớn. Kế hoạch của tôi để đối phó với những đối thủ cạnh tranh này gồm hai mũi tấn công:

1. Liên tục tạo đà phát triển thông qua việc marketing sâu rộng, đặc biệt là thông qua các đối tác marketing chiến lược mà đôi bên cùng có lợi.
2. Thiết kế những buổi hội thảo tạo được những lợi ích thực sự to lớn cho những người tham gia. Tôi muốn

mọi người tham gia đều cảm thấy hài lòng để họ nhiệt tình quay lại trong những lần sau và còn giới thiệu cho đồng nghiệp của họ.

BƯỚC 6: CÓ ĐƯỢC NGƯỜI KHÁCH HÀNG ĐẦU TIÊN

Giờ đây chắc hẳn bạn đã sẵn sàng cho **THỜI KHẮC QUAN TRỌNG**: thu hút được khách hàng đầu tiên! Khi mà bạn thực sự có được người khách hàng đầu tiên, suy nghĩ của mọi người về bạn và doanh nghiệp của bạn sẽ thay đổi. Công ty bạn sẽ không còn ở giai đoạn xây dựng ban đầu nữa mà đã bước vào giai đoạn vận hành ban đầu. Bạn bắt đầu hiện thực hoá tầm nhìn của mình trong thực tế. Bạn đã phải vượt qua những bước đường đầy cam go trong kinh doanh và cuối cùng, bạn sẽ gặt hái thành quả. Tuy nhiên, trước khi có được người khách hàng đầu tiên bạn vẫn chưa thực sự được thử thách. Nhưng chính người khách hàng đó bắt đầu khởi động guồng máy cho bạn. Uy tín của bạn sẽ gia tăng dần lên kèm theo sự phát triển của công ty bạn.

Tôi nhớ chính xác cái thời khắc khi người cộng sự của tôi và tôi sản xuất ra bộ phận đúc khuôn đầu tiên cho người khách hàng nhiệt thành đầu tiên của chúng tôi. Chúng tôi xây dựng nhà máy nhựa trong vòng hai năm trời với đủ những khó khăn, niềm vui và nỗi thất vọng. Người khách hàng đó như thành quả đầu tiên mà chúng tôi có được. Chúng tôi nhận được hợp đồng đó vì khuôn đúc của họ không thể làm ra những bộ phận theo những tiêu chuẩn họ muốn. Không có lời nào có thể diễn tả được niềm hân hoan vui sướng của chúng

tôi! Chúng tôi bắt đầu nhận thấy những thay đổi trong mục tiêu trọng tâm của chúng tôi. Chúng tôi không còn tập trung để thành lập một công ty nữa. Việc chúng tôi tập trung là làm thế nào để hoàn thành được các đơn đặt hàng và thu hút được nhiều khách hàng hơn.

Làm sao để bạn thu hút khách hàng đầu tiên? Hãy tư duy theo nhóm. Hãy sử dụng những kỹ năng mà bạn học được từ Chương 3, hãy tập hợp một nhóm sáng tạo, nhiệt tình, tích cực giúp bạn tìm ra phương hướng để có được khách hàng đầu tiên. Sau đây là những ý tưởng có được sau khi huy động trí tuệ tập thể:

- Mua người khách hàng đầu tiên. Sau hết, luôn nhớ rằng bạn phải chi một khoản để thu hút khách hàng, thường là chi phí quảng cáo và marketing. Hãy sẵn sàng chi những đồng tiền đó một cách thông minh.
- Với những cái cần thiết, bạn có thể trả nhiều hơn một chút (một cách hợp lý).
- Đưa ra những điều khoản bảo hành nghiêm ngặt: luôn được hoàn lại tiền, không có trường hợp ngoại lệ.
- Sẵn sàng thay thế sản phẩm đời mới cho khách hàng mà không phải trả thêm phí.
- Mời khách hàng đi ăn một bữa tối sang trọng.
- Giải thích cho người đó biết tầm quan trọng của việc người đó trở thành khách hàng đầu tiên của bạn.

- Sẵn sàng cá biệt hoá sản phẩm cho khách hàng mà không cần quan tâm đến nghĩa vụ của họ đối với bạn.
- Nhận đơn đặt hàng đầu tiên với mức giá thấp nhất có thể.
- Hãy cho khách hàng thấy họ được hưởng lợi từ giá cả, khả năng cá biệt hoá sản phẩm, giao hàng, đóng gói.
- Hãy cho người khách hàng biết rằng những nhận xét của anh sẽ được đưa lên báo nếu như anh ta cảm thấy hài lòng với sản phẩm hay dịch vụ của công ty.
- Tìm kiếm những nhà tài trợ thông qua bạn bè, đồng nghiệp hay từ các mối quan hệ khác.
- Nếu khách hàng đặt hàng, hãy sử dụng công ty của khách hàng làm địa điểm thứ hai kiểm nghiệm sản phẩm.
- Hãy đồng ý cho khách hàng sử dụng thử miễn phí một tháng, sau đó mới quyết định có mua hay không.
- Với những cửa hàng bán lẻ, hãy đưa ra mức chiết khấu 50% cho 100 khách hàng đầu tiên.
- Hãy áp dụng những kỹ thuật marketing đặc biệt và sáng tạo.
- Hãy vận dụng năng lực cá nhân của bạn - bất kể điều gì bạn có thể làm được để có được người khách hàng đầu tiên đó.

- Huy động mọi nguồn lực sẵn có để hỗ trợ bạn.
- Chính bạn làm người phát tờ rơi, thông tin quảng cáo về công ty tại các góc phố.
- Hãy sử dụng Phễu lọc. Với 100 khách hàng tiềm năng, nếu có 10% thực sự quan tâm và có một người chính thức đặt hàng thì bạn đã thành công. Tuy nhiên, nếu bạn có thể nâng dần số lượng đơn đặt hàng thì bạn đang tiến dần tới thành công thực sự.

Hãy khởi động với những ý tưởng trong danh sách trên và tiếp tục nghĩ ra những ý tưởng cho riêng bạn. Tôi chắc chắn khách hàng đầu tiên của bạn sẽ xuất hiện. Tôi xin cam đoan điều này!

Như vậy, quá trình khởi nghiệp của bạn không giống với việc phóng một tên lửa. Không có cái gì được phóng lên cả. Thực chất, việc khởi sự và phát triển doanh nghiệp được tiến hành thông qua các bước kế tiếp nhau. Mỗi một bước được hoàn thành tốt sẽ giúp bạn tiến gần tới mục tiêu hơn: Đó là xây dựng được một cỗ máy kiếm tiền sẽ mang lại cuộc sống sung túc cho bạn trong nhiều năm và một ngày kia bạn có thể bán công ty cho một tập đoàn lớn hoặc truyền lại cho con cháu của bạn.

Vì thế, hãy tiến hành từng bước một. Đảm bảo rằng mỗi bước đều được hoàn thành tốt nhất. Và khi bạn hoàn thành bước cuối cùng - có người khách hàng đầu tiên - bạn đã vượt qua được một ngưỡng quan trọng. Nếu bạn tự hỏi mình:

“Bây giờ tôi đã trở thành một doanh nhân rồi chứ?”, sẽ có một tiếng nói từ bên trong bạn vọng ra: Chắc chắn rồi!

TÓM TẮT

Quá trình khởi nghiệp không phải là việc kích hoạt một cái gì đó. Khởi nghiệp diễn ra qua một quá trình gồm nhiều bước, phối hợp nhiều hoạt động riêng lẻ. Một khi bạn xác định được cơ hội kinh doanh và lập được bản kế hoạch kinh doanh tóm tắt, bạn còn sáu bước cần phải thực hiện để phối hợp các yếu tố cấu thành nên doanh nghiệp của bạn và để vượt qua vị trí xuất phát điểm ban đầu. Sáu bước đó bao gồm:

1. Tạo ra tư cách pháp nhân cho doanh nghiệp
2. Huy động các nguồn lực
3. Xây dựng một sơ đồ những mốc cần hoàn thành
4. Thực hiện những công việc trong danh sách công việc cần làm (to-do list)
5. Nắm được chìa khoá dẫn tới thành công và những rủi ro trọng yếu
6. *Thu hút được khách hàng đầu tiên!*

Khi bạn đã hoàn thành những việc trên có nghĩa là
DOANH NGHIỆP CỦA BẠN ĐÃ RỜI BỆ PHÓNG!

NHỮNG VIỆC CẦN LÀM

- ✓ Hãy đập nhẹ vào vai bạn mỗi khi bạn hoàn thành một công việc và hãy bắt tay ngay vào những việc cần làm kế tiếp.
- ✓ Thành công là một quyết định. Hãy đưa ra những quyết định sáng suốt dẫn tới thành công.
- ✓ Nếu bạn đọc tới đây mà vẫn chưa bắt tay vào thành lập một doanh nghiệp, **HÃY ĐỌC LẠI CUỐN SÁCH NÀY!**

Đọc tiếp tới chương cuối cùng: Vui vẻ chấp nhận khó khăn, thử thách và cả nỗi đau.

20

VUI VẺ CHẤP NHẬN KHÓ KHĂN, THỬ THÁCH VÀ CẢ NỠI ĐAU

Thành lập doanh nghiệp là một chuyện, điều hành doanh nghiệp sao cho nó luôn hoạt động hiệu quả và không ngừng phát triển lại là một chuyện khác. Chúng ta hãy nhìn tới một tương lai gần. Doanh nghiệp của bạn đã khởi động thành công và bạn rất hạnh phúc khi được làm chủ một công ty. Nhờ vào sự kiên trì không mệt mỏi, nhờ vào khả năng đưa ra quyết định đúng đắn và một chút may mắn, công ty bạn đã không ngừng phát triển. Bạn cảm thấy tràn đầy tự tin vì mình làm được một việc quan trọng cho bản thân, cho gia đình, cho cộng đồng, cho những cổ đông và cho cả nhân viên của bạn.

Nhưng liệu bạn sẽ còn phải trải qua những khó khăn nào nữa khi doanh nghiệp bạn phát triển?

- Theo đuổi mục tiêu chiến lược: Chuỗi giá trị của Gordon (Gordon's value cycle) và Sức mạnh của Số 0 (The power of Zero)
- Trải qua các giai đoạn phát triển: một số khiến bạn tổn thương; nhưng tất cả đều là thử thách
- Sự chuyển đổi từ vị trí quản lý lên vị trí lãnh đạo
- Đối mặt thách thức khi bạn phải chèo lái công ty vượt qua những biến động toàn cầu
- Liên tục lập ra kế hoạch chiến lược mới

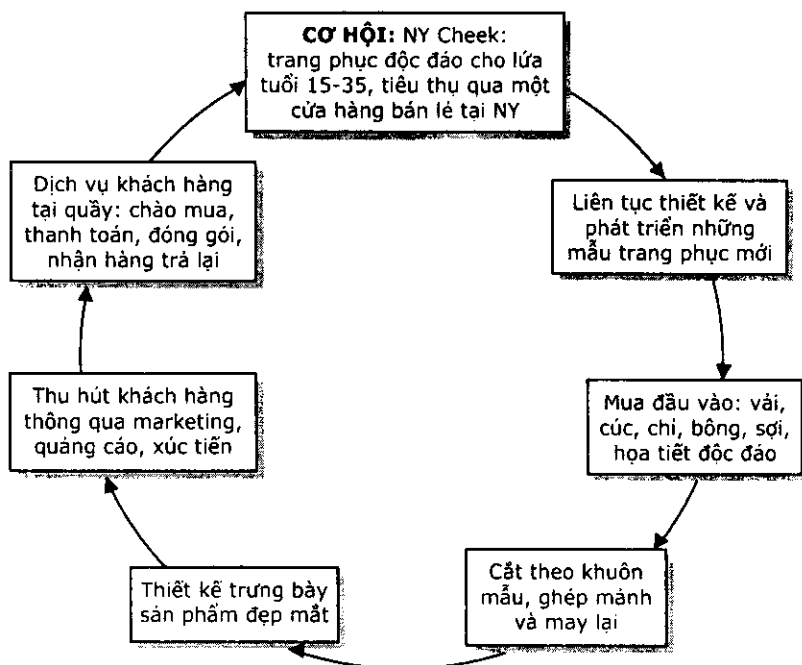
THEO ĐUỔI MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC: CHUỖI GIÁ TRỊ CỦA GORDON VÀ SỨC MẠNH CỦA SỐ 0

Hãy giả định như thế này: trong khi học khoá thiết kế thời trang tại Học viện Nghệ thuật, bạn nhận thấy có một cơ hội kinh doanh dòng sản phẩm trang phục theo kiểu phá cách cho đối tượng khách hàng từ 15 đến 35 tuổi. Bằng sự sáng tạo và tài thiết kế may đo trang phục của mình, bạn tạo ra những bộ trang phục mẫu và đánh giá nhu cầu khách hàng bằng việc đưa bộ trang phục đó tới những người bạn của mình và những người trẻ tuổi mà bạn quen biết. Thật tuyệt vời, đó là một mẫu trang phục rất được ưa thích. Bạn liền thu gom tất cả số tiền bạn có và rút hết tiền từ thẻ tín dụng để mở một cửa hàng thời trang nhỏ ở New York gần khu Greenwich Village, để bán hàng và gây dựng thương hiệu mang tên NY Cheek. Sản phẩm tại cửa hàng bán chạy ngoài sức tưởng tượng của bạn. Những

bộ trang phục bạn tạo ra luôn được đặt mua trong phút chốc. Bạn dự kiến doanh thu bán lẻ sẽ đạt 200.000 đô la trong năm thứ nhất và 500.000 đô la trong năm thứ năm.

Hãy xem xét Chuỗi giá trị của Gordon. Hình 20.1 mô tả các hoạt động tạo ra giá trị gia tăng mà bạn và công ty của bạn thực hiện để biến cơ hội kinh doanh thành một Cổ máy kiếm tiền.

Hình 20.1. Chuỗi giá trị của Gordon áp dụng cho công ty NY Cheek trước Sức mạnh của Số 0



Với cơ hội nằm ở phía trên cùng của vòng tròn, bạn hãy đi theo chiều kim đồng hồ và theo dõi lần lượt những hoạt động tạo ra giá trị cho khách hàng, càng tạo ra nhiều giá trị, lợi nhuận bạn thu vào sẽ càng tăng. Bạn hãy quan sát thật kỹ. Thực chất bạn chỉ bổ sung duy nhất một loại giá trị cho sản phẩm trong khâu thứ nhất: đó là tạo ra những mẫu thiết kế độc đáo. Ngoài những sáng tạo đó ra, bạn còn làm được gì nữa? Bạn thuê không gian để bán đồ hiệu và không có một chút lợi thế cạnh tranh thực chất nào.

Sử dụng sức mạnh của số 0 (Xem lại Chương 2), bạn bắt đầu thêm những con số 0 vào doanh thu dự kiến trong năm thứ năm. Bạn tự hỏi: “Làm cách nào để gây dựng doanh nghiệp này thành một doanh nghiệp 5 đô la triệu trong vòng năm năm?” Bạn lại thêm một con số 0 nữa: “Làm cách nào để gây dựng doanh nghiệp này thành một doanh nghiệp 50 triệu đô la? 500 triệu đô la?” Từ bên trong bạn vọng ra một câu trả lời tự tin nhưng không dễ gì nghe thấy: “Bạn có thể làm được đấy!” Nhưng bằng cách nào? Bạn sẽ cần một lượng vốn lớn, một đội ngũ nhân viên năng động, và một kế hoạch chiến lược. Bạn sẽ mở những cửa hàng bán lẻ do công ty sở hữu, hay sẽ bán thông qua kênh phân phối toàn cầu, hay bạn sẽ marketing thông qua Internet hoặc kênh bán hàng trên truyền hình? Sau khi xem xét những chiến lược cùng những người cố vấn, bạn quyết định tầm nhìn của bạn có thể hiện thực hoá rõ nhất thông qua nhượng quyền thương mại trên toàn cầu vì những lý do sau đây:

- Nhanh chóng tiếp cận thị trường
- Tận dụng được thương hiệu của bạn

- Khả năng phát triển nhanh nhất với ít rủi ro nhất
- Phương pháp huy động vốn hiệu quả nhất

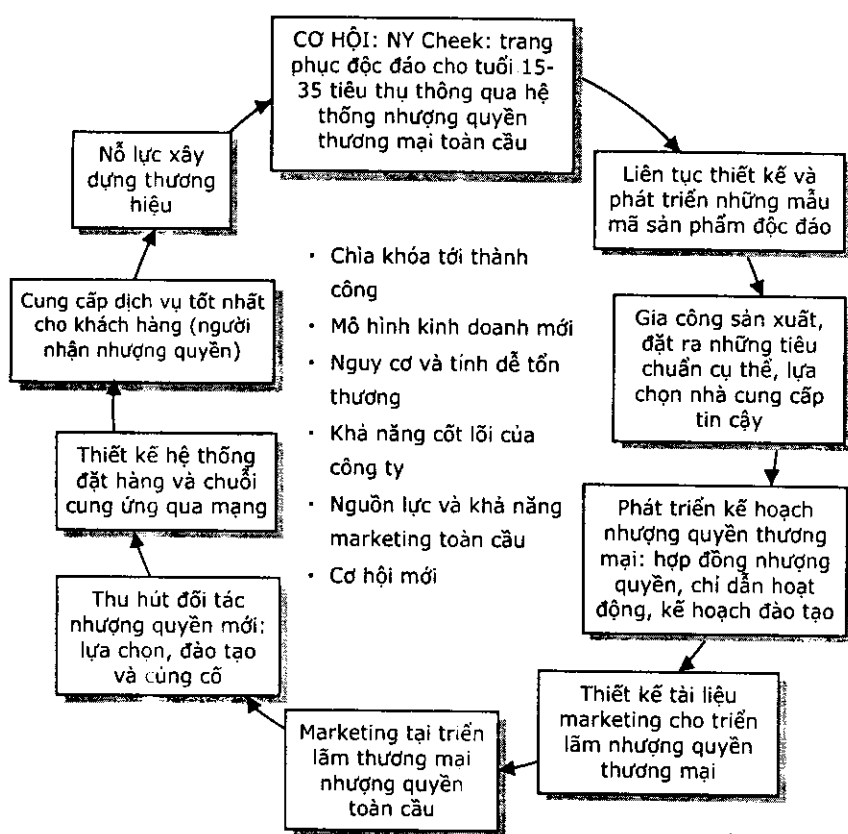
Cách thức thực hiện là rất quan trọng. Bạn có thể hiện thực hoá tầm nhìn mang tính thách thức của mình bằng cách nào? Hình 20.2 thể hiện chiến lược tái cơ cấu doanh nghiệp của bạn, dựa trên mục tiêu tăng trưởng nhanh thông qua hình thức nhượng quyền thương mại trên toàn cầu.

Lưu ý rằng những hoạt động gia tăng giá trị mà bạn thực hiện có thể thay đổi rất nhanh chóng. Những thiết kế độc đáo có thể vẫn sẽ là những nhân tố không thể thiếu làm nên thương hiệu của công ty, nhưng giờ đây công ty của bạn còn phải xây dựng được năng lực cốt lõi trong hoạt động nhượng quyền thương mại và marketing quốc tế. Chuỗi giá trị xây dựng mới sẽ xác định những công việc này. Câu hỏi trung tâm của vòng tròn dẫn chúng ta tới một mô hình mới về sức mạnh của số 0!

- Đây là chìa khoá dẫn tới thành công của công ty tôi?
- Liệu còn có mô hình kinh doanh sinh lời nào khác có thể vận dụng?
- Liệu năng lực cốt lõi của công ty tôi còn có thể được phát huy tốt hơn?
- Đã xuất hiện những nhân tố nào thúc đẩy sản xuất và marketing trên phạm vi toàn cầu?
- Những cơ hội mới nằm ở đâu?

- Những nguy cơ tiềm ẩn nào mà chúng tôi cần đề phòng?
- Chuỗi giá trị khi kết hợp cùng với Sức mạnh của Số 0 sẽ tạo ra sức mạnh vô tận.

Hình 20.2. Chuỗi giá trị của Gordon áp dụng cho NY Cheek sau Sức mạnh của Số 0



CÁC GIAI ĐOẠN PHÁT TRIỂN DỰ KIẾN

Giống như hầu hết các doanh nghiệp khác, doanh nghiệp của bạn sẽ trải qua một số giai đoạn phát triển dự kiến. Bạn và doanh nghiệp của bạn sẽ phải chấp nhận những khó khăn khi bạn chuyển từ giai đoạn này sang giai đoạn kia. Sau đây là những kinh nghiệm của cá nhân tôi tại công ty nhựa.

Giai đoạn 1: Sinh tồn

Trong giai đoạn sinh tồn, tôi dồn toàn lực vào việc thu hút khách hàng, cung ứng những sản phẩm/dịch vụ được chấp nhận và kiếm được đủ tiền để tồn tại. Việc duy trì sự sinh tồn cho công ty là trọng tâm lớn nhất.

Sau hai năm thành lập công ty, chúng tôi sẵn sàng để đón chào khách hàng đầu tiên. Một người bạn giúp chúng tôi liên lạc với một công ty trong ngành vi điện tử chuyên cung cấp những bảng màu và kim máy hát kỹ thuật số. Công ty đang gặp vấn đề với nhà cung cấp hiện tại của họ và chúng tôi nhận được đơn đặt hàng. Chúng tôi thuê một kỹ thuật viên đúc khuôn để vận hành nhà máy trong lúc chúng tôi vắng mặt. Dòng tiền vào vẫn âm, tuy nhiên đó không phải vấn đề sống còn vì tôi và người cộng sự của tôi vẫn có công việc làm hàng ngày. Điều đáng khích lệ duy nhất là công ty mới thành lập của chúng tôi không bị sụp đổ. Nó vẫn đang tồn tại và hoạt động. Và rồi dần dần nó thu hút được thêm khách hàng mới.

Giai đoạn 2: Sống sót

Công ty của chúng tôi đã có những khách hàng chấp nhận sản phẩm và dịch vụ mà chúng tôi cung cấp. Vấn đề chính yếu vẫn là duy trì sự sống. Các câu hỏi được đặt ra là: Liệu sản phẩm và dịch vụ chúng tôi cung cấp có đem lại lợi nhuận đủ bù đắp chi phí bỏ ra? Liệu chúng tôi có thể nhanh chóng đạt được doanh thu hoà vốn theo kế hoạch đặt ra không (Xem Chương 13), và liệu sản phẩm và dịch vụ có tạo ra được dòng tiền dương đủ để tài trợ cho sự tăng trưởng của doanh nghiệp? Hoặc phải huy động vốn? Dòng tiền giờ đây trở thành một vấn đề sống còn. Nhu cầu vốn phục vụ sự tăng trưởng của doanh nghiệp bao gồm:

- Thuê thêm nhân công
- Bán hàng và marketing
- Tăng lượng hàng tồn kho
- Nâng cấp cơ sở hạ tầng
- Trang trải chi phí quản lý ngày càng gia tăng

Chúng tôi làm ở công ty toàn thời gian trong giai đoạn này, với niềm tin rằng doanh nghiệp sẽ tạo ra được lợi nhuận đủ để trả lương cho chúng tôi, và tạo ra được dòng tiền vào đủ lớn cho nhu cầu tăng trưởng. Quyết định lúc này không gì khác là chung sức bên nhau. Chúng tôi cùng nhau thực hiện từng nhiệm vụ như thiết kế các công cụ và chi tiết máy, lựa chọn nguyên vật liệu, đề ra điều kiện của quy trình đúc, và quản lý quy trình cho đến khi chúng tôi chuyển giao công

đoạn sản xuất cho kỹ thuật viên khuôn đúc. Chúng tôi cũng nhất trí các quyết định thuê nhân công, mua trang thiết bị, chi phí cho marketing và quảng cáo.

Giai đoạn 3: Thành công, lợi nhuận và ổn định

Sự tăng trưởng sẽ tiếp diễn ở giai đoạn thứ ba. Doanh nghiệp của chúng tôi trở nên phức tạp hơn. Chúng tôi giờ có thêm rất nhiều nhân viên dưới quyền kiểm soát của các giám đốc chức năng như: marketing và bán hàng, vận hành sản xuất, hành chính, quản lý tài chính, nghiên cứu và phát triển.... Phần lớn thời gian của tôi không còn dành cho việc điều hành các nhiệm vụ cụ thể mà dành để tác động đến các giám đốc chức năng. Mục tiêu của tôi trong giai đoạn này là hỗ trợ cho sự tăng trưởng, đa dạng hoá chủng loại hàng hoá, gia tăng dòng tiền, thuê những nhân viên mới tài năng, và xây dựng văn hoá doanh nghiệp hiệu quả cao.

Giờ đây doanh nghiệp trở nên vững vàng và thăng tiến khá thuận lợi. Đến đây, những suy nghĩ khác xuất hiện trong đầu tôi: Liệu chúng tôi có nên tiếp tục phát triển công ty hay nên bán nó đi? Chúng tôi đã tạo ra một giá trị bền vững và đang sắp được hưởng cuộc sống đỡ căng thẳng và nhẹ nhàng hơn trước. Những áp lực trong quản lý một doanh nghiệp tăng trưởng nhanh vừa căng thẳng nhưng cũng vô cùng thú vị.

Giai đoạn 4: Cất cánh

Cũng giống trong giai đoạn ba, vấn đề của giai đoạn bốn chính là việc huy động và sử dụng thêm những nguồn lực

mới, bao gồm nhân lực, nguồn lực tài chính, nguồn vật lực, tri thức, cơ sở hạ tầng và các nguồn lực khác. Dòng tiền vào luôn là một vấn đề trọng yếu trong mọi giai đoạn. Những chiến lược dài hơi và sự phát triển bền vững trở thành mối quan tâm chủ đạo của chúng tôi. Công ty đang trở thành một công ty đa ngành. Ngành kinh doanh thứ hai mà chúng tôi lựa chọn là sản xuất sản phẩm kiểm soát tĩnh điện cho ngành công nghiệp vi điện tử, một ngành vượt trội so với ngành sản xuất nhựa ban đầu cả về quy mô ngành và tốc độ tăng trưởng. Tiếp đến, chúng tôi thâm nhập vào ngành thứ ba là kiểm soát tràn hoá chất, và chúng tôi còn mua lại các công ty trong các lĩnh vực tiềm năng khác.

Trong quá trình đó, tôi luôn gặp phải những vấn đề cá nhân khi chuyển đổi vai trò từ một nhà quản lý sang vai trò lãnh đạo. Với tôi, sự chuyển đổi diễn ra vô cùng khó khăn vì tôi thiên về mảng quản lý vi mô. Chính vì thế, ở giai đoạn thứ tư này, chúng tôi xem xét đến việc bán công ty nếu như gặp được người mua vừa ý. Và một người mua như vậy đã xuất hiện. Một công ty công cộng của Anh muốn mua lại và trả một mức giá rất hời. Mặt khác, tỷ giá hối đoái giữa đồng bảng Anh và đồng đô la Mỹ rất có lợi cho chúng tôi nên chúng tôi đã quyết định bán.

Giai đoạn 5: Hoàn thiện mọi nguồn lực

Trong giai đoạn hoàn thiện nguồn lực, doanh nghiệp thường ở dạng đa ngành. Chiến lược của công ty sẽ thay đổi căn bản. Khi là doanh nghiệp kinh doanh một ngành-nghề, ưu

tiên hàng đầu sẽ là giành được lợi thế cạnh tranh và thị phần bằng việc khác biệt hoá so với đối thủ cạnh tranh. Còn một khi doanh nghiệp tham gia vào nhiều ngành kinh doanh, chiến lược lúc này là quyết định xem nên tham gia vào lĩnh vực nào và làm sao để quản lý được các đơn vị kinh doanh hiệu quả nhất. Công ty sẽ giống như một quỹ hồ tương, chỉ khác ở chỗ nó kiểm soát hoạt động của từng đơn vị kinh doanh.

Vậy thì vì sao những sự chuyển đổi được dự kiến từ trước này lại dẫn đến những thương tổn? Từ những kinh nghiệm cá nhân của tôi, sự bất ổn xảy ra do sự xuất hiện những lớp quản lý và giám sát mới khi công ty phát triển. Không chỉ công việc của tôi thay đổi mà khi một lớp quản lý mới được thiết lập, các công việc trong công ty cũng như những việc ai phải báo cáo với ai trong công ty cũng thay đổi theo.

SỰ CHUYỂN ĐỔI TỪ QUẢN LÝ LÊN VỊ TRÍ NGƯỜI LÃNH ĐẠO

Bạn cần chuyển đổi bản thân từ vị trí quản lý lên vị trí lãnh đạo càng nhanh càng tốt. Giống như một con ngài thoát xác thành một con bướm, bạn không thể tránh được quá trình này. Bạn nên nhanh chóng khoác lên mình chiếc áo của người lãnh đạo bởi doanh nghiệp đòi hỏi điều này ở bạn. Nếu bạn không thể đáp ứng, hãy đưa người khác vào vị trí của mình. Đối với tôi, tôi cảm thấy rất khó khăn để vượt được khỏi tầm quản lý vi mô. Tôi luôn lo lắng sao cho mọi việc đều diễn ra ổn thoả, vì thế tôi luôn sốt sắng tham gia vào mọi hoạt động của công ty: từ việc điều hành sản xuất đến kiểm soát mức

hàng tồn kho, lên lịch sản xuất, quản lý chất lượng, phát triển sản phẩm mới, marketing, bán hàng, hành chính, lập kế hoạch ngân sách, sắp xếp nhân sự, bán hàng quốc tế, tài chính, dịch vụ khách hàng... hầu như tất cả mọi việc. Thậm chí, để kiểm soát dòng tiền, chính tay tôi phải ký những đơn đặt hàng trên 500 đô la và tất cả những tấm séc chi ra. Giờ đây, với sự nhận thức muộn màng, tôi thấy được tầm quan trọng của việc chuyển đổi từ vị trí quản lý lên vị trí lãnh đạo, và phải tập trung vào mười hoạt động chính của người lãnh đạo được liệt kê ra sau đây:

Mười công việc chính của người lãnh đạo

1. Xác định tầm nhìn và sứ mệnh cho công ty
2. Đón đầu những thay đổi tận dụng cơ hội và đối mặt với những thách thức
3. Xây dựng văn hoá doanh nghiệp năng động, hiệu quả
4. Đào tạo đội ngũ quản lý và những nhân viên giám sát theo từng ngành
5. Duy trì tăng trưởng lợi nhuận bền vững
6. Đề ra và thực hiện chiến lược một cách khôn ngoan
7. Tạo dựng và phân bổ nguồn lực hợp lý
8. Xây dựng đạo đức doanh nghiệp
9. Quản lý rủi ro
10. Đảm bảo sự liên lạc thông suốt với mọi cấp, ban, ngành trong công ty

CHÈO LÁI DOANH NGHIỆP VƯỢT QUA NHỮNG BIẾN ĐỘNG TOÀN CẦU

Chúng ta đang sống trong một thời kỳ đặc biệt, một thời kỳ mà những biến đổi tất yếu và sâu rộng trên toàn cầu có tác động đến từng ngõ ngách của cuộc sống cũng như mọi mặt trong hoạt động kinh doanh của chúng ta. Tôi đang muốn nói đến những biến động toàn cầu cần chú ý trong kinh doanh. Trong cuốn sách bán chạy nhất của mình mang tựa đề *Thế giới phẳng*, Thomas Friedman mô tả “Mười nhân tố làm phẳng thế giới” đang gây ra sự biến đổi trên toàn cầu mà chúng ta đang bị tác động từng ngày. Mười nhân tố đó bao gồm:

1. Sự sụp đổ của bức tường Berlin và cuộc cách mạng thông tin
2. Sự xuất hiện của trình duyệt Internet (Netscape)
3. Phần mềm xử lý công việc
4. Phần mềm mã nguồn mở
5. Gia công nước ngoài
6. Chuyển sản xuất ra nước ngoài (General Electric)
7. Chuỗi cung ứng (Wal-Mart)
8. Thuê gia công trong nước (UPS)
9. Công cụ tìm kiếm (Google.com)
10. Sự tăng trưởng nhanh chóng của kỹ thuật số, kỹ thuật không dây, di động, và các công nghệ ảo.

Cùng với mười nhân tố nói trên, Friedman đưa ra thêm khái niệm Sự hội tụ cấp ba: (1) Mười nhân tố làm phẳng, (2) Những phương thức kinh doanh mới được thể hệ doanh nhân trẻ áp dụng, (3) Hơn ba tỷ người Trung Quốc, Ấn Độ, châu Mỹ La tinh, Nga và Đông Âu đang chuẩn bị gia nhập vào thị trường thế giới. Tôi có bốn chữ cho tất cả những điều này:

TIẾP NHẬN THAY ĐỔI

Lý do chúng ta là những doanh nhân chính là vì chúng ta coi sự thay đổi là những mỏ vàng của những cơ hội tiềm năng. Những thay đổi lớn luôn tạo ra cơ hội cho những ai có hoài bão và sẵn sàng nắm bắt nó. Những kẻ thất bại luôn than vãn hay cố níu kéo những cái cũ kỹ, những người chiến thắng luôn bận rộn theo đuổi những cái mới và hấp dẫn. Tuy nhiên, những thay đổi này luôn là con dao hai lưỡi. Vì lợi ích và sự phát triển lâu dài cho công ty, bạn luôn phải thận trọng để tự bảo vệ mình, không quên nhìn lại phía sau mình xem liệu đối thủ có ý định đâm bạn từ sau lưng hay không, hay sự phát triển về công nghệ có khiến bạn trở nên lạc hậu. Hãy lấy ví dụ của tập đoàn Polaroid. Cho đến bây giờ tôi vẫn không thể tin vào sự thật là tập đoàn Polaroid đã bị sụp đổ. Tôi làm việc cho tập đoàn khổng lồ này trong 10 năm, và tôi không thể tưởng tượng được rằng chỉ sau một cú sốc, một công ty 2,3 tỷ đô la đã phá sản, những gì còn lại chỉ là một thương hiệu nổi tiếng một thời. Polaroid từng là một trong những công ty nổi bật nhất: hệ thống nghiên cứu và phát triển đẳng cấp quốc tế, công nghệ quang học hiện đại, sở hữu công nghệ pin, có khả

năng trong thiết kế máy móc và sản xuất, hàng trăm bằng phát minh sáng chế, dây chuyền sản xuất trọn gói, tráng phim đa tầng, những hoá chất tổng hợp phức tạp, là một trong mười thương hiệu nổi bật nhất trên thế giới – có khả năng giành lấy bất cứ thứ gì nó muốn.

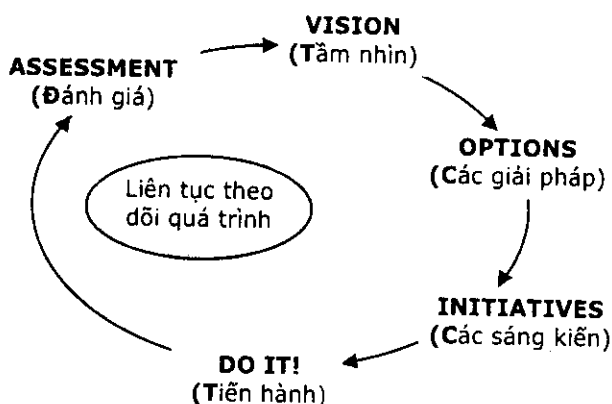
Bề ngoài, sự sụp đổ của công ty có nguyên nhân từ việc ban lãnh đạo của công ty Polaroid không thể thích ứng với những thay đổi công nghệ mới khi máy ảnh kỹ thuật số ra đời và chiếm lĩnh thị trường. Nhưng cách giải thích này đã đơn giản hoá vấn đề. Là một người trong cuộc, tôi cho rằng công ty hoàn toàn có thể thấy trước được thảm hoạ này để phòng ngừa. Bạn sẽ hỏi là bằng cách nào? Bằng cách luôn lưu ý tới mô hình CUSTOMER (Xem Chương 4), và bằng cách sử dụng chu kỳ lập kế hoạch chiến lược trong Hình 20.3.

Bạn nhận thấy rằng các chữ cái đầu tiên của tên các nhân tố trong vòng tròn hình thành nên chữ AVOID (Tránh). Việc kết hợp các nhân tố này sẽ giúp bạn tránh được những thay đổi tiêu cực đối với hoạt động kinh doanh và giúp bạn tìm ra cách để tận dụng những thay đổi đó. Đi theo vòng tròn theo chiều kim đồng hồ, bạn sẽ bắt đầu bằng việc xây dựng một bản đánh giá khách quan những nhân tố tác động bên trong và bên ngoài đối với tới doanh nghiệp. Từ việc nhận định tình hình, bạn cùng với người đồng sự xác định một tầm nhìn cho doanh nghiệp để có thể xác định được những cơ hội mới và tận dụng chúng. Tiếp đến, bạn hãy tìm các giải pháp khả thi, áp dụng vào thực tiễn những sáng kiến tuyệt vời nhất dựa trên phân tích, dự báo tài chính và tình hình thị trường, và tiến hành những việc cần làm! Ngay cả khi bạn thực hiện kế hoạch đề ra

và gặt hái được thành công, bạn vẫn phải luôn luôn cảnh giác, liên tục thực hiện việc đánh giá môi trường.

Để có thể hiểu rõ vòng tròn AVOID, bạn hãy đặt mình vào vị trí của Tổng Giám đốc Polaroid vào năm 1995. Tiếp đến hãy cùng tôi lần lượt xem xét từng yếu tố.

Hình 20.3. Vòng tròn lập kế hoạch chiến lược của Gordon: Phòng tránh môi nguy hiểm



Đánh giá

Bạn không thể đưa ra một chiến lược khôn ngoan khi bạn chưa hiểu rõ được những động lực ngành ở môi trường bên ngoài cũng như những điểm mạnh và điểm yếu nội tại của công ty. Đây chính là lúc bạn cần thực hiện việc đánh giá.

Vậy điều gì diễn ra trong nội bộ công ty Polaroid vào năm 1995? Nhìn bề ngoài, nguy cơ là không thể tránh khỏi, đó chính là sự phát triển nhanh chóng của máy ảnh kỹ thuật

số. Polaroid là một công ty đơn ngành chuyên về ảnh, và vào thời điểm năm 1995 công ty ở trong tình trạng vô cùng nguy kịch. Đơn vị kinh doanh duy nhất của công ty đang bị đe dọa bởi một công nghệ mới. Nhìn từ bên trong, mảng R&D của công ty đạt đẳng cấp thế giới, tuy nhiên văn hoá doanh nghiệp mà công ty xây dựng lại không khuyến khích tinh thần kinh doanh mạnh mẽ. Trong quá khứ, công ty chứng tỏ được khả năng tạo ra những tiến bộ công nghệ kỳ diệu. Tuy nhiên, không có nhiều sáng chế công nghệ có thể dẫn tới sự ra đời những đơn vị kinh doanh mới đem lại lợi nhuận cho công ty.

Tầm nhìn

Sau khi trải qua một quá trình huy động trí tuệ tập thể và nhìn nhận lại bản thân công ty, sẵn sàng tuyên bố một tầm nhìn tham vọng cho tương lai của Polaroid. Tầm nhìn đó là thiết lập nên một công ty toàn cầu, đẳng cấp thế giới, đa ngành, giống nhưng vượt trội hơn công ty 3M về khả năng và những sáng tạo công nghệ. Bạn không tự giới hạn bởi công nghệ ảnh, các giải pháp hình ảnh và đồ hoạ. Bạn sẽ theo đuổi tất cả những cơ hội mới trong những thị trường mới, và điều đó dẫn bạn tới khả năng đa dạng hoá nguồn doanh thu. Bạn có thể hình dung được một bảng cân đối kế toán rất hào nhoáng, mức lợi nhuận cận biên hấp dẫn, và những giá trị lớn lao được tạo ra từ những đột phá của mình trong công nghệ ứng dụng. (Thật đáng buồn vì đây không phải là tầm nhìn mà Polaroid đặt ra vào năm 1995).

Các giải pháp

Bạn sẽ có một số chương trình hành động để đạt đến mục tiêu đa dạng hoá công nghệ thật nhanh chóng và rộng rãi:

- Bổ nhiệm vị trí giám đốc kinh doanh cho công nghệ đã phát minh để thương mại hoá những bằng phát minh và bí quyết kỹ thuật đã có
- Bổ nhiệm một giám đốc kinh doanh phụ trách hoạt động mua lại những công nghệ mới phát triển
- Bổ nhiệm một giám đốc kinh doanh chuyên trách về đa dạng hoá toàn cầu thông qua mua lại các công ty trên toàn cầu
- Bổ nhiệm một giám đốc kinh doanh chuyên trách việc thiết lập các quan hệ đối tác chiến lược toàn cầu

Lựa chọn: Tất cả những phương án trên, và ngay lập tức!

Những sáng kiến hành động

Học từ những gì tốt nhất. Hãy học tập và áp dụng những phương pháp hiệu quả nhất từ các tập đoàn lớn trên thế giới như: 3M, Toyota, P&G, General Electric. Sáng kiến đầu tiên là thực hiện tối thiểu hoá dòng tiền ra. Thứ hai là dọn sạch bản cân đối tài sản bằng việc thanh lý những bất động sản không cần thiết và những tài sản không sinh lời. Công ty cần có một dòng tiền vào mạnh mẽ để tồn tại và hiện thực hoá tầm nhìn đa dạng hoá công nghệ. Thứ ba là làm mọi cách để doanh nghiệp của bạn gọn nhẹ nhất, vận hành nhanh nhất và có tinh

thần kinh doanh mạnh mẽ nhất. Mọi người đều phải gia tăng được giá trị cho công ty hoặc ra đi. Thứ tư là tiến hành thương mại hoá mọi năng lực và công nghệ cốt lõi của bạn.

Tiến hành!

Một số chiến lược thất bại ngay từ đầu bởi chúng không mang tính khả thi. Tuy nhiên, mọi chiến lược đều sẽ như vậy nếu người tổng giám đốc không xây dựng được đội ngũ quản lý năng động và văn hoá doanh nghiệp dám nghĩ dám làm. Đó chính là cơ sở để đưa chiến lược vào thực thi. Trong khi tiến hành chiến lược, hãy liên tục theo dõi và giám sát quá trình thực hiện. Một kế hoạch được lập ra sẽ trở nên vô nghĩa nếu như bạn không thể xây dựng một hệ thống tiêu chí đánh giá để đảm bảo rằng những người tham gia thực hiện luôn đảm bảo được tiến độ và chất lượng công việc. Điều này cũng đồng nghĩa đạt được hiệu quả tài chính bền vững cũng như kiểm soát được rủi ro.

Vậy số phận của công ty Polaroid từng một thời hùng mạnh có liên quan gì đến bạn và sự giàu mạnh của công ty bạn? Hãy nhớ rằng nguyên tắc của chu trình AVOID có thể được áp dụng cho các công ty với mọi quy mô khác nhau, từ công ty nhỏ nhất cho tới công ty lớn nhất. Thương trường chứng kiến sự sụp đổ của vô số công ty lớn nhỏ vì họ không chịu thay đổi khi thế giới xung quanh thay đổi. Điều cốt yếu là bạn không trở thành một trong số đó. Hãy luôn nhận thức rằng thay đổi tạo ra cơ hội để tăng trưởng và đa dạng hoá. Nó không những giúp bạn tồn tại mà còn trở nên thịnh vượng hơn trong khi những công ty khác suy sụp và phá sản. Có lẽ

một thay đổi nào đấy trong môi trường bên ngoài đã tạo ra cơ hội để bạn khởi nghiệp. Vì thế, hãy luôn tỉnh táo đón nhận cơ hội từ những thay đổi để phát triển công ty của bạn và sống cuộc sống sung túc.

TÓM TẮT

Trong chương này, chúng ta sẽ xem xét những vấn đề công ty bạn phải trải qua trong quá trình phát triển:

- Theo đuổi mục tiêu chiến lược: Chuỗi giá trị của Gordon (Gordon's value cycle) và Mô hình Sức mạnh của Số 0 (The power of Zero)
- Những tổn thương khi công ty bạn trải qua các giai đoạn phát triển dự kiến
- Sự chuyển đổi của bản thân từ vị trí quản lý lên vị trí lãnh đạo
- Những thách thức trong việc chèo lái công ty vượt qua những biến cố lớn lao trên toàn cầu
- Yêu cầu liên tục lập kế hoạch chiến lược

Trên hết, chương này nói về những vinh quang trên con đường thực hiện giấc mơ kinh doanh của bạn, nói về sự quả cảm, niềm đam mê không biết mệt mỏi, sự tập trung cao độ và những cam kết mạnh mẽ. Sức mạnh của những cam kết được thể hiện rõ trong đoạn văn của đại thi hào người Đức Von Goethe như sau:

“Trước khi một lời cam kết được đưa ra, anh luôn có những do dự và cơ hội để lui bước, vì thế mọi việc làm lúc này đều không hiệu quả. Trong tất cả những yếu tố làm nên những sáng kiến (và sự sáng tạo) thì có một nhân tố căn bản mà việc thiếu nó đã hủy hoại bao ý tưởng và kế hoạch tuyệt vời: Đó là khi bạn cam kết sẽ thực hiện tới cùng, mọi yếu tố cần thiết sẽ xuất hiện để trợ giúp cho bạn. Nhưng một khi bạn không cam kết thì chúng sẽ chẳng bao giờ xuất hiện. Tất cả cuộc hành trình sẽ bắt đầu từ khi bạn cam kết theo đuổi tới cùng; những sự kiện vô hình, những cuộc gặp gỡ bất ngờ sẽ diễn ra và bạn sẽ nhận được những hỗ trợ cụ thể để giải quyết vấn đề. Cứ như thế mọi việc đã được định trước.

Bất kể điều gì bạn có thể làm, hãy nghĩ rằng mình làm được, hãy bắt đầu ngay từ bây giờ. Sự can đảm sẽ tạo ra tài năng, sức mạnh và điều kì diệu. Hãy bắt đầu ngay bây giờ”.

-J. W. VON GOETHE

LỜI CẢM ƠN

Tôi nên bắt đầu từ đâu nhỉ? Tôi phải bày tỏ lòng biết ơn với rất nhiều người: Trước hết, tôi xin cảm ơn ngài Donald Trump vì đã giúp tôi có được những hình dung rõ nét nhất về doanh nghiệp; cảm ơn ngài Michael Sexton, Hiệu trưởng trường Đại học Trump vì đã ủng hộ tôi và chia sẻ những tư tưởng doanh nhân với tôi; cảm ơn Richard Narramore, biên tập viên của Wiley, người góp phần hình thành tư tưởng doanh nhân trong tôi và giúp tôi không bị lạc lối trên bước đường trở thành một doanh nhân; cảm ơn Donald Sexton, tác giả cuốn *Trump University - Marketing 101* vì những gợi ý bổ ích; cảm ơn những nhà lãnh đạo của Tập đoàn Trump - George Ross, Cathy Glosser, E.J. Ridings, và Meredith McIver đã dành thời gian chia sẻ kiến thức và kinh nghiệm với tôi.

Tôi xin bày tỏ lòng biết ơn chân thành với Lenard Cohen, đối tác kinh doanh và là người bạn thân thiết của tôi vì những cuộc phiêu lưu kỳ thú mà chúng tôi đã có.

Đặc biệt, tôi xin gửi lời cảm ơn tới: Allan Cohen, vị giáo sư khả kính môn Lãnh đạo Toàn cầu, trường Đại học Babson; cảm ơn Dean Ray Comeau, người bạn và cũng là đồng nghiệp của tôi

tại Trường Đại Học Harvard hệ nâng cao, vì sự khuyến khích, động viên từ khi bắt đầu cuốn sách cho tới khi hoàn thành; cảm ơn các Giáo sư Donna Kelly và Andrew Zacharakis của Trường Đại học Babson vì sự tận tâm khi chọn lọc tài liệu, cảm ơn Richard Luecke vì ủng hộ và góp phần hiệu đính tỉ mỉ; cảm ơn Carl Hedberg vì những nhận xét giá trị cho phần biên tập; cảm ơn Pat Nicolino vì luôn tư vấn cho tôi; Frederick Gillis và Steven Voight vì đã có những nghiên cứu và đóng góp nhiệt tình về nội dung cuốn sách.

Cảm ơn các đồng nghiệp và bạn bè của tôi: Marianne Abrams, Ian Agranat, Fred Alper, Jim Bath, Candida Brush, Bill Bygrave, Geoffrey Chalmers, Leslie Charm, Helen Coates, Marcia Cole, Valerie Duffy, Len Green, Bill Johnston, Evelyn Lager, Julian Lange, Louise Lawson, Ed Marram, Jim McKellar, Heidi Neck, Audrey O'Neil, Lyman Opie, Georgia Papavasiliou, Garry Prime, Dean Mark Rice, Elizabeth Riley, Andrea Ross, Joel Shulman, Tom Simon, Steve Spinelli, Randy Stockton, Janet Strimaitis, Natalie Taylor, Jeff Timmons và Gene Whitman.

Và trên hết, xin cảm ơn gia đình và bạn bè của tôi: Maria, người vợ yêu quý; cảm ơn các con Adam và Deborah Oscar, Jose và Elizabeth yêu quý, em gái Sandra yêu quý, mẹ Jeanne kính mến, gia đình cháu gái Andrea - Joe, Jake, và Noah; gia đình cháu trai Stephen - Dana, Caleb, Eli; em họ Lori, Jerry, Linda; gia đình của tôi ở Mexico, người bạn tri kỷ John Bergman, David và Nancy Weaver; Myron và Marie Waldman; Harold và Eleanor Ottobriani; Jesse và Lora Erlich; Ellis và Debbie Waldman; Lucia, Bruce, Sam, Bianca Santini Fields, Bev Santini. *Tôi có quên chưa bày tỏ lòng cảm ơn đối với ai nữa không nhỉ? Tôi mong là không!*

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG - XÃ HỘI
Ngõ Hòa Bình 4 - Minh Khai - Hai Bà Trưng - Hà Nội
Điện thoại: (84-4) 624 6921 - Fax: (84-4) 624 6915

TRUMP UNIVERSITY
TRIẾT LÝ DOANH NGHIỆP 101

Chịu trách nhiệm xuất bản:

VŨ ANH TUẤN

Biên tập : ĐINH THANH HÒA
Trình bày : NGUYỄN THU HIỀN
Vẽ bìa : TRẦN VĂN PHƯƠNG
Sửa bản in : NGÔ HỒNG LY

Liên kết xuất bản: CÔNG TY SÁCH ALPHA

Địa chỉ: 164B, Đội Cấn, Ba Đình, Hà Nội

Điện thoại/Fax: (84-4) 722 6237

Email: sales@alphabooks.vn

Website: <http://www.alphabooks.vn>

In 3.000 bản, khổ 14.5 x 20.5 cm tại Công ty TNHH in TM&DV
Nguyễn Lâm. Giấy đăng ký KHXB số 668-2007/CXB/19-139/LĐXH,
cấp ngày 16-10-2007. In xong và nộp lưu chiểu quý IV-2007

Bộ sách Trump University tuyển tập các cuốn sách viết về kinh doanh thiết thực và dễ hiểu. Mỗi cuốn sách là thành quả sáng tạo của một chuyên gia hàng đầu, trong đó lời tựa được viết bằng chính bầu nhiệt huyết của Donald Trump.

Những khái niệm cốt lõi, xuyên suốt mỗi cuốn sách được minh họa bằng các ví dụ thực tế của Trump và các thành viên khác trong Hội đồng Quản trị Tập đoàn Trump. Bộ sách này thực sự hữu ích với bất kỳ ai muốn thành công trong lĩnh vực kinh doanh nhưng lại không có tấm bằng MBA trong tay. Nó cung cấp những lời khuyên thiết thực dựa trên một thứ mà độc giả không thể tìm thấy ở bất kỳ một trường đào tạo kinh doanh nào đó chính là kinh nghiệm.

Trong cuốn sách *Trump University Triết lý doanh nghiệp 101*, bạn sẽ học cách:

- ⌘ Thiết kế cỗ máy kiếm tiền
- ⌘ Phát huy tiềm năng kinh doanh
- ⌘ Tìm kiếm ý tưởng lớn và đưa nó vào hành động
- ⌘ Phát triển chiến lược nhằm đạt được lợi thế cạnh tranh
- ⌘ Dự kiến mức độ tăng trưởng và lợi nhuận
- ⌘ Xây dựng kế hoạch kinh doanh đơn giản và hiệu quả
- ⌘ Làm chủ nghệ thuật đàm phán
- ⌘ Tập trung vào khách hàng
- ⌘ Đặt công ty lên bộ phóng
- ⌘ Và còn nhiều hơn thế!

www.alphabooks.vn



CÔNG TY SÁCH ALPHA

164B Đội Cấn, Ba Đình, Hà Nội

Tel: 04. 722 6236 | Fax: 04. 722 6237

Đặt sách: sales@alphabooks.vn

Nội dung: publication@alphabooks.vn



Giá: 59.000đ