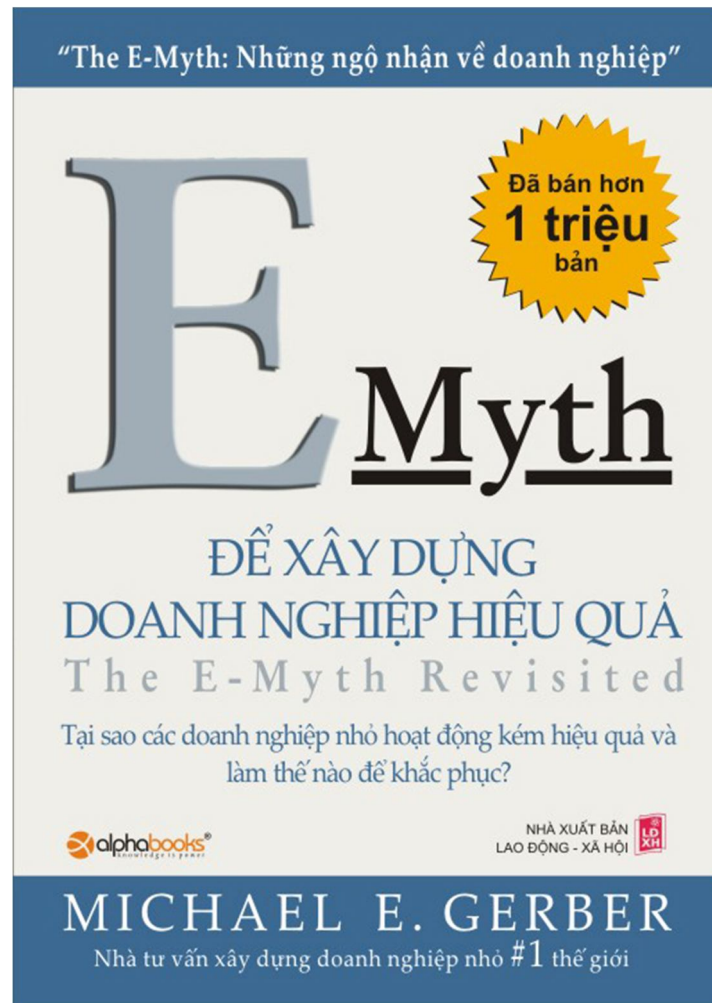




CHƯƠNG TRÌNH TÓM TẮT SÁCH KINH DOANH



Tác phẩm: E-Myth Để xây dựng doanh nghiệp hiệu quả

(The E-Myth Revisited)

Tác giả: Michael E. Gerber

Người dịch: Phương Thúy

Nhà xuất bản: Lao động – Xã hội, 2007

Sách gồm 286 trang

Về tác giả

Michael E. Gerber là nhà tư vấn, chủ tịch và giám đốc điều hành của tập đoàn E-Myth, cung cấp giải pháp để xây dựng doanh nghiệp có hiệu quả.

Là tác giả của một số Best Seller: The E-Myth Physician, The E-Myth Manager, The E-Myth Contrator, The E-Myth Mastery.

Nội dung chính

Tại sao các doanh nghiệp nhỏ hoạt động kém hiệu quả và làm thế nào để khắc phục?

Michael E. Gerber sẽ chỉ ra cách điều hành doanh nghiệp có hiệu quả.

Quyển sách này sẽ mang đến cho bạn những kiến thức rất thực tế, có giá trị và hữu ích. Giúp bạn có sức mạnh để tạo dựng doanh nghiệp phát triển bền vững.

Phần I

E-Myth và các doanh nghiệp nhỏ ở Mỹ

1 – Những ngộ nhận về doanh nghiệp

Bạn mở một doanh nghiệp, vậy bạn là một doanh nhân thực sự? Chưa chắc! Đó là sự hiểu lầm, là E-Myth, những ngộ nhận về doanh nghiệp khiến chúng ta phải trả giá.

Trước khi bạn mở doanh nghiệp, bạn đang ở vị trí nào? Có thể bạn đang làm công việc chuyên môn cho một công ty nào đó. Rồi đột nhiên bạn nghĩ: mình cũng hiểu kinh doanh, nếu hấn có công ty sao mình lại không? Và bạn thành lập công ty riêng của mình.

Nhưng bạn phải hiểu, công việc chuyên môn của doanh nghiệp và doanh nghiệp làm công việc chuyên môn đó là hai khái niệm khác nhau. Từ chỗ làm công việc chuyên môn, bạn phải đảm nhận thêm cả những việc mà bản thân bạn cũng chẳng biết phải làm thế nào. Và giấc mơ kinh doanh của nhà chuyên môn bỗng chốc trở thành ác mộng.

Sarah làm bánh rất giỏi. Cô thấy sự diệu kỳ của quy trình làm bánh, hương thơm ngây của những chiếc bánh đã quyến rũ cô và công việc này thật là thú vị.

Sarah mở cửa hàng bánh có tên là All About Pies (chỉ toàn là bánh), thế là, từ đó cô cảm thấy bận rộn hơn. Cô thức dậy từ 2 giờ sáng để chuẩn bị, làm bánh, mở cửa hàng, tiếp khách, lau chùi, đóng cửa, đi chợ, cần đối sổ sách, tới ngân hàng, ăn tối, chuẩn bị cho ngày mai, cho đến 10 giờ đêm mới đi ngủ.

Công việc sinh ra từ lòng đam mê bỗng trở thành một việc rất nhỏ trong mớ công việc chẳng mấy quen thuộc và chẳng thú vị gì. Cô bảo, lúc đầu là niềm vui, tiếp theo là khiếp sợ, sau đó là mệt mỏi và cuối cùng là thất vọng.

2 – Doanh nhân, nhà quản lý và nhà chuyên môn

Chúng ta mất rất nhiều thời gian để giữ vững cam kết với chính mình. Không phải vì chúng ta không dứt khoát hay không đáng tin cậy, mà bởi chúng ta mang trong mình nhiều con người khác nhau, đó là nguyên nhân xảy ra cuộc nội chiến. Cuộc xung đột thường xảy ra bên trong người chủ của mọi doanh nghiệp nhỏ giữa doanh nhân, nhà quản lý và nhà chuyên môn.

Doanh nhân: Là người biết cách biến những điều bình thường thành cơ hội đặc biệt, biết nhìn xa trông rộng, luôn mở rộng, luôn hướng về tương lai. Doanh nhân mang phẩm chất sáng tạo, luôn muốn thay đổi nhiều thứ xung quanh. Đối với doanh nhân, những người khác như là vật cản.

Nhà quản lý: Đặc điểm của nhà quản lý là thích thực tế, luôn sống trong quá khứ, muốn trật tự, xu hướng muốn ổn định. Nếu không có nhà quản lý, có thể sẽ không có doanh nghiệp.

Nhà chuyên môn: Là người thực hiện công việc, không mơ mộng mà chỉ luôn gắn mình với công việc. Nhà chuyên môn sống trong hiện tại. Nếu thiếu nhà chuyên môn, mọi việc sẽ rắc rối.

Thực tế, tất cả chúng ta đều có cả tính cách của doanh nhân, nhà quản lý, và nhà chuyên môn bên trong mình. Nếu chúng ta biết cân bằng, chúng ta sẽ làm được nhiều việc.

Sarah nghĩ: Tất cả những gì cô làm là nướng bánh. Tất cả những gì cô muốn làm cũng là nướng bánh, giống như nhà chuyên môn đã được miêu tả. Vậy cô phải làm gì nếu cô không có tố chất của nhà quản lý và nhà kinh doanh.

Doanh nhân coi doanh nghiệp là một phần tách rời khỏi chủ doanh nghiệp. Nếu cô là người thợ làm bánh và muốn kinh doanh, cô phải đặt kinh nghiệm làm bánh ra sau để chú tâm tới những công việc mà người làm kinh doanh phải biết.

3 – Giai đoạn phiêu thai: Giai đoạn của các nhà chuyên môn

Là nhà chuyên môn, trong giai đoạn phôi thai, bạn rất tự nguyện và đầy trách nhiệm. Bạn dính chặt vào công việc và luôn nghĩ đến công việc, hi hục làm với thời gian tối đa. Nếu bạn may mắn, chẳng bao lâu, công sức của bạn được đền đáp.

Nhưng rồi mọi chuyện sẽ thay đổi, bạn tụt lùi lại về phía sau vì những việc phải làm nhiều dần lên so với khả năng của bạn. Bạn nhận ra không thể hoàn thành mọi việc. Khi nhận ra điều đó, thì cũng là lúc bạn đã trải qua nhiều thất bại trong kinh doanh.

Sarah cũng vậy, cô là nhà chuyên môn trở thành chủ doanh nghiệp. Tầm nhìn của cô chỉ ở mức chiến thuật chứ chưa phải là tầm chiến lược. Khi nhà chuyên môn lấp đầy thời gian của mình bằng công việc, lẩn tránh những thử thách trong việc phát triển doanh nghiệp, lùi bước trước vai trò quản trị vô cùng cần thiết.

Thử hỏi điều gì sẽ xảy ra nếu cô bị ốm hay cảm thấy mệt mỏi. Trong lúc khách hàng cần cô vì cô là người duy nhất đáp ứng yêu cầu của họ?

Vì vậy, khi quyết định thành lập doanh nghiệp, cô sẽ tham gia vào một cuộc chơi lớn, cô phải phát huy tố chất kinh doanh của mình cũng như phẩm chất quản lý, nếu không, cô sẽ tụt lùi và bị đẩy ra khỏi cuộc chơi.

4 – Giai đoạn tăng trưởng: Nhận được sự trợ giúp

Trong vòng đời của một doanh nghiệp, giai đoạn tăng trưởng luôn được báo trước bằng một cuộc khủng hoảng trong giai đoạn phôi thai; dấu hiệu rõ nhất là bạn quyết định sự trợ giúp từ bên ngoài bằng cách thuê mướn người.

Bạn có thể thuê một người giỏi chuyên môn trong lĩnh vực kinh doanh của bạn hoặc người bán hàng hoặc kế toán. Bạn đã có cơ hội chuyển quả bóng công việc sang cho người khác, cuối cùng bạn cũng được tự do.

Nhưng sự tự do của bạn không phải là từ bỏ mọi trách nhiệm mà là quản lý bằng giao việc, những việc bạn không muốn làm. Có những lúc bạn phải bực mình vì người khác làm không đúng ý bạn. Nhưng nguyên nhân là ở chỗ chính bạn không biết làm những việc đó bằng cách khác. Bạn cần thức tỉnh những con người đang ngủ say trong bạn - Doanh nhân và nhà quản lý – và sau đó giúp họ phát triển những kỹ năng để phục vụ cho doanh nghiệp bạn.

5 - Bên ngoài khoảng an toàn

Mọi doanh nghiệp trong giai đoạn tăng trưởng đều đạt tới một điểm nằm ngoài khoảng an toàn, và họ mất đi sự kiểm soát. Hoạt động ngày càng giảm sút. Khi đó chủ doanh nghiệp có ba hướng đi: quay trở lại giai đoạn phôi thai, phá sản, hay duy trì sự tồn tại.

Quay trở lại giai đoạn phôi thai, tức quay trở lại thời kỳ đầu, với quy mô nhỏ, bạn tự mình làm mọi việc với cảm giác kiểm soát được chúng. Và rồi bạn sẽ gặp những rắc rối không tránh khỏi như đã từng gặp. Lòng tuyệt vọng, cuối cùng bạn muốn đóng cửa doanh nghiệp và ước mơ của bạn sẽ bay xa.

Nếu không quay trở lại giai đoạn đầu, tiếp tục tăng trưởng, sự quá tải về công việc; doanh nghiệp trở nên rối tung, nảy sinh nhiều yếu tố không thể kiểm soát được, dần dần trở thành tai họa khiến doanh nghiệp phá sản.

Trong giai đoạn tăng trưởng, lựa chọn kịch tính nhất đối với doanh nghiệp là **duy trì sự tồn tại** theo đúng nghĩa bạn quyết tâm theo đuổi, bằng cách vắt kiệt sức nhân viên, khai thác khách hàng tối đa, bạn giữ vững doanh nghiệp bằng mọi giá. Bạn cảm thấy ngày càng mệt mỏi, doanh nghiệp rối tung và chính bạn nổ tung. Cuối cùng những cố gắng chằng mang lại kết quả gì vì bạn không thể vượt qua giới hạn khả năng mình.

Nhưng tất cả không phải đều rơi vào tình trạng như vậy. Có một con đường khác tốt hơn...

Sarah cũng thuê Elizabeth và 3 nhân viên nữa. Elizabeth thật tuyệt vời, cô ấy làm rất nhiều việc và còn hướng dẫn nhân viên làm nữa. Cô ấy quý mến Sarah. Bỗng nhiên, hôm ấy, Elizabeth gọi điện cho là cô không đến làm việc nữa, cô có công việc khác, vì mức lương thấp.

Sarah cảm thấy lo sợ, chán nản, dù từ đó để bù lại cô đã làm việc không ngừng nghỉ. Cũng từ đó, những nhân viên khác nhìn cô với ánh mắt nghi ngại. Cuối cùng, Sarah mới hiểu ra vì mãi mê với công việc mà cô không chú ý đến mối quan hệ với nhân viên. Cô không thể kéo dài công việc của mình được, cô vô cùng thất vọng.

Được sự tham vấn, Sarah “thu nhỏ” doanh nghiệp của mình lại. Cô thiết lập kế hoạch cho tương lai, dự đoán về tăng trưởng cũng như những khó khăn sẽ xảy ra, kê đơn đầy niềm say mê, học hỏi những kỹ năng, kiến thức cần thiết để xây dựng lại doanh nghiệp của mình.

6 – Giai đoạn chín muồi và triển vọng kinh doanh

Người đưa doanh nghiệp đến giai đoạn chín muồi cũng phải trải qua giai đoạn phôi thai và tăng trưởng. Nhưng họ vượt qua hai giai đoạn này bằng một cách hoàn toàn khác đó là tầm nhìn trong kinh doanh.

Chính tầm nhìn giúp chủ doanh nghiệp xác định được điều quan trọng trong doanh nghiệp không phải là hàng hóa hay công việc mà là doanh nghiệp được tổ chức như thế nào.

Doanh nhân xem doanh nghiệp là sự tạo ra kết quả bên ngoài cho khách hàng đem lại lợi nhuận, họ hình dung bức tranh tương lai để thay đổi hiện tại.

Doanh nhân thường đặt ra câu hỏi: “Làm thế nào để doanh nghiệp hướng tới khách hàng?” Họ tìm giải pháp từ khách hàng, đúng theo những gì khách hàng muốn. Đối với doanh nhân, khách hàng là cơ hội.

Trái lại, nhà chuyên môn coi doanh nghiệp là nơi làm việc. Họ bắt đầu từ hiện tại sau đó mới nhìn về tương lai. Họ nhìn thế giới xung quanh theo các lát cắt. Sản phẩm là những gì họ mang đến cho khách hàng với mức giá họ đặt ra. Đôi lúc, họ thấy khách hàng là trở ngại vì không hài lòng những gì họ mang đến.

Để mô hình kinh doanh hiệu quả phải cân bằng và hoàn chỉnh để doanh nhân, nhà quản lý, nhà chuyên môn đều tìm thấy được vị trí của mình trong đó, để họ làm đúng công việc của mình.

Phần II

Cuộc cách mạng chìa khóa trao tay: Quan điểm mới về doanh nghiệp

7 – Cuộc cách mạng chìa khóa trao tay

Cách mạng công nghiệp, Cách mạng khoa học kỹ thuật, bùng nổ thông tin là những sự kiện to lớn ảnh hưởng đến cuộc sống của chúng ta. Nhưng cuộc cách mạng chìa khóa trao tay đang và sẽ ảnh hưởng sâu sắc đến doanh nghiệp.

Hiện tượng nhượng quyền kinh doanh

Năm 1952, Ray Kroc vào cửa hiệu bán hamburger của hai anh em McDonald's, ông thấy cửa hàng hoạt động như một chiếc đồng hồ Thụy Sĩ. Các cô cậu bé trung học thực hiện động tác chuẩn xác, họ vui vẻ phục vụ khách hàng đang xếp hàng đông nghẹt trước cửa hiệu. Ray Kroc nghĩ, hai anh em McDonald's đang tạo ra một cỗ máy in tiền. Ít lâu sau ông thuyết phục Mac và Jim Donald **nhượng quyền kinh doanh**.

Trong vòng 40 năm, McDonald's của Ray Kroc đã đạt 23 tỷ đô la doanh thu mỗi năm với 14.118 cửa hàng trên thế giới. Mô hình này là nguồn gốc của nhượng quyền kinh doanh. Không lâu sau, người ta đổ xô làm theo mô hình này đủ các lĩnh vực.

Theo mô hình này, người chuyển nhượng không chỉ cho doanh nghiệp nhỏ mượn thương hiệu mà còn **cung cấp cho người mua quyền kinh doanh một hệ thống kinh doanh**. Bởi vì, chuyển nhượng mô hình kinh doanh được xây dựng trên niềm tin, sản phẩm của doanh nghiệp không phải là thứ doanh nghiệp chào bán mà chính là cách họ bán chúng. Ray Kroc nhận ra, sản phẩm của ông không phải là những chiếc hamburger mà **chính McDonald's mới là sản phẩm**.

Ray Kroc xây dựng một mô hình doanh nghiệp dễ điều hành, hoạt động dựa trên hệ thống. Ray Kroc xem doanh nghiệp là một sản phẩm chứ không phải là một nơi làm việc; sao cho mỗi doanh nghiệp đều hoạt động tốt không kém gì hàng ngàn doanh nghiệp trước đó – tương tự như quá trình sản xuất mô hình mẫu đã kiểm nghiệm trước khi nhân lên hàng loạt.

8 – Mô hình nhượng quyền kinh doanh (Franchise)

Mô hình nhượng quyền kinh doanh là nơi kiểm tra tất cả các giả định để biết được các giả định đó có mang lại kết quả tốt hay không, trước khi áp dụng vào doanh nghiệp.

Người bán quyền kinh doanh sẽ chỉ ra cho người mua quyền kinh doanh cách vận hành của mô hình nhượng quyền. Trong mô hình đó, doanh nghiệp được vận hành nhờ hệ thống, và hệ thống được vận hành bởi con người. Tính hệ thống chính là giải pháp cho mọi trở ngại, trở nên hiệu quả. Nó biến một doanh nghiệp thành một cỗ máy hay chính xác hơn, thành một cơ cấu hữu cơ, được thúc đẩy bằng các thành phần bên trong. Người mua quyền kinh doanh không tùy tiện làm theo ý họ.

Mô hình McDonald's được kiểm soát đến mức độ nghiêm ngặt: từ cách rán khoai tây, cách nướng bánh, kích cỡ đồng nhất của thịt xay đông lạnh, dưa góp được cắt theo khuôn mẫu, cho đến thời gian phục vụ mỗi khách hàng, đặc biệt về khâu vệ sinh...

Người mua quyền kinh doanh phải tham dự một chương trình huấn luyện đặc biệt, họ còn học cách điều hành hệ thống kinh doanh. Thế là, người mua quyền kinh doanh được trao cho chiếc chìa khóa mở doanh nghiệp của riêng mình.

Nhượng quyền là một cách thức kinh doanh đặc biệt tạo nên sự khác biệt giữa doanh nghiệp và đối thủ cạnh tranh. Một doanh nghiệp vĩ đại đều có thể coi là một mô hình nhượng quyền kinh doanh.

9 – Doanh nghiệp là một sản phẩm, không phải là nơi làm việc

Sự tồn tại của doanh nghiệp phụ thuộc vào kết quả thực hiện chức năng tìm kiếm và giữ chân khách hàng. Vì vậy, phải xem doanh nghiệp là một sản phẩm chứ không đơn thuần là một nơi làm việc. Khi thác mô hình nhượng quyền kinh doanh nghĩa là, doanh nghiệp của bạn là hình mẫu cho hàng trăm, hàng nghìn doanh nghiệp tương tự; không phải là gần giống mà là bản sao hoàn hảo. Muốn được vậy phải tuân thủ các quy tắc:

- a. Hình mẫu phải mang lại giá trị hợp lý cho khách hàng, nhân viên, nhà cung cấp và tổ chức tin dụng, nhiều hơn những gì họ mong đợi.
- b. Mô hình hệ thống trở thành công cụ giúp nhân viên – không phải là những người có kỹ năng xuất sắc – có thể tăng năng suất, hoàn thành công việc để doanh nghiệp trở thành khác biệt với đối thủ cạnh tranh.
- c. Mô hình doanh nghiệp mẫu phải quy củ, có kết cấu ổn định, nhân viên biết rõ những gì họ đang làm. Doanh nghiệp vẫn hoạt động hiệu quả khi môi trường xung quanh đang rối loạn.
- d. Tất cả những công việc trong mô hình kinh doanh mẫu sẽ được cụ thể hóa thành hướng dẫn điều hành bằng văn bản, giúp nhân viên có sơ đồ bộ khung công việc.
- e. Mô hình kinh doanh này cũng cung cấp dịch vụ có chất lượng đồng đều cho khách hàng. Chất lượng dịch vụ ổn định làm cho khách hàng yên tâm, tạo niềm tin và họ sẽ trở lại những lần sau.
- f. Trong mô hình này, màu sắc, trang phục, hình dáng, biểu tượng logo, kiểu thiết kế trên danh thiếp được sự thống nhất để tạo ra hàng loạt doanh nghiệp tương tự.

Nói tóm lại, kinh doanh là một nghệ thuật và là một môn khoa học.

Phần III

Xây dựng một doanh nghiệp hiệu quả

10 – Quá trình phát triển doanh nghiệp

Quá trình phát triển doanh nghiệp cấu thành từ ba hoạt động riêng biệt nhưng thống nhất với nhau là: đổi mới, đo lường và phối hợp.

Đổi mới: “Sáng tạo là nghĩ ra cái mới, đổi mới là làm ra cái mới”. Thứ cần đổi mới không phải là hàng hóa mà là quy trình liên quan đến bán hàng. Thực tế, nhiều khi chỉ cần một số thay đổi nhỏ như: từ ngữ, một cử chỉ, màu sắc trang phục, tạo nên đổi mới có giá trị. Để đưa ra những hoạt động đổi mới, doanh nghiệp chỉ cần tìm hiểu những nhân tố tác động đến quyết định mua hàng của khách hàng. Đổi mới là quá trình nhận định một cách khoa học về những nhu cầu nhận biết được và những mong đợi vô thức của khách hàng. Đổi mới là kỹ năng “tìm ra cái tốt nhất”. Ở công ty đổi mới, mọi người đều có cơ hội phát triển.

Đo lường hiệu quả: Để thấy được hiệu quả, cần đo lường kết quả đổi mới đem lại.

Bạn phải nắm được: lượng khách hàng, số sản phẩm và giá trị bán được trước và sau khi đổi mới một vấn đề nào đó. Doanh số giúp bạn xác định chính xác giá trị của đổi mới. Bạn hãy đo lường tất cả mọi thứ, qua hàng loạt số liệu bạn đọc được biểu đồ tình hình kinh doanh của mình.

Phối hợp: Khi bạn nhận thấy một hướng đi mới có thể làm tăng sự thỏa mãn của khách hàng và các đối tượng liên quan, đó cũng là lúc bạn cần phối hợp tất cả những thứ đó.

Phối hợp giúp hạn chế sự tùy tiện vì sự tùy tiện là kẻ thù của trật tự, của tiêu chuẩn và chất lượng. Dù bạn có nhượng quyền hay không, bạn phải biết: nếu bạn không sắp xếp hài hòa mọi thứ trong doanh nghiệp, doanh nghiệp đó không còn là của bạn, vì không trong tầm kiểm soát của bạn. Bất kỳ công việc nào trong doanh nghiệp phải được xem xét như một phần của tổng thể chứ không phải là một bộ phận đơn lẻ. Sự phối hợp được xây dựng dựa trên quá trình thể hiện sự tôn trọng quá khứ, hiện tại và tương lai. Đó là công việc phải thực hiện trong suốt thời gian tồn tại của doanh nghiệp.

11 – Chương trình phát triển doanh nghiệp

Nếu có ai đó muốn mua lại doanh nghiệp của bạn với điều kiện là doanh nghiệp đó phải hoạt động hiệu quả. Bạn phải giải thích với họ về từng bộ phận cấu thành doanh nghiệp cũng như cách thức tương tác của các bộ phận đó. Bạn phải lượng hóa được kết quả của những đổi mới; sự phối hợp những đổi mới để chúng tạo ra các kết quả đồng nhất. Bạn giới thiệu chương trình phát triển doanh nghiệp là quá trình từng bước một thông qua đó bạn xây dựng doanh nghiệp tồn tại. Chương trình đó bao gồm các bước riêng biệt: mục đích chính, mục tiêu chiến lược, chiến lược tổ chức, quản lý, nhân sự, marketing và chiến lược hệ thống.

12 – Mục đích chính

Có thể bạn bị tấm rèm giữ lại trong bóng tối, ngăn ánh sáng bên ngoài. Phải kéo tấm rèm lên bằng mọi giá, để thức tỉnh, để sẵn sàng đón nhận những điều đang thực sự xảy ra. Để bạn có thể biết được bản thân đang thiếu cái gì, cần học hỏi những gì trong cuộc sống.

Bạn tự hỏi: Tôi đã thực sự hiểu được bản thân mình chưa? Tôi muốn cuộc sống của mình sẽ như thế nào? Tôi muốn xác định vị trí của mình đối với những người xung quanh ra sao?

Từ đó bạn xác định được mục đích chính của mình. Mục đích chính là tầm nhìn tạo cho bạn cái đích để hướng tới, tiếp thêm sức lực cho bạn.

Người tài giỏi chủ động tác động tới cuộc sống của chính mình, trong khi người bình thường sống bị động, để mặc cuộc sống đưa đẩy. Mục đích chính vô cùng cần thiết nếu bạn muốn thành lập doanh nghiệp, sau đó doanh nghiệp trở thành một phần trong cuộc sống của bạn. Để doanh nghiệp có thể biến những giấc mơ của bạn thành hiện thực, doanh nghiệp của bạn trở thành một phần trong mục đích chính của bạn định ra.

13 – Mục tiêu chiến lược

Mục tiêu chiến lược là một bản tuyên bố rõ ràng về những điều doanh nghiệp phải làm để đạt được mục tiêu chính. Nó cần được đơn giản hóa thành những tiêu chuẩn cụ thể:

Tiêu chuẩn 1: Tiêu chuẩn tài chính

Làm thế nào để biết được những số liệu doanh thu trong tương lai, mặc dù không chính xác, nhưng việc đưa ra bất kỳ một tiêu chuẩn nào cũng tốt hơn là không có tiêu chuẩn. Doanh nghiệp có thể mang lại cho bạn những gì bạn muốn và cũng có thể mang lại cho khách hàng tiềm năng những gì họ muốn. Bạn có thể biết được điều đó thông qua việc xác định xem doanh nghiệp của bạn có phải là một cơ hội đáng theo đuổi hay không.

Tiêu chuẩn 2: Một cơ hội đáng theo đuổi

Việc ý tưởng kinh doanh bạn đang nghiên cứu có thể đáp ứng được yêu cầu của một nhóm khách hàng đủ lớn để từ đó bạn có thể thu được lợi nhuận.

Nhưng doanh nghiệp của bạn thuộc loại hình nào? Hãy hiểu rằng có sự khác biệt giữa hàng hóa và sản phẩm. Hàng hóa là thứ khách hàng mang ra khỏi cửa hàng; sản phẩm là những gì mà khách hàng cảm nhận được khi họ ra khỏi cửa hàng của bạn.

Khách hàng của bạn là ai? Nhân khẩu học và khoa học nghiên cứu thực tế thị trường, sẽ giúp bạn xác định khách hàng của bạn là ai. Nó giúp bạn biết được tại sao họ quyết định mua. Từ đó, bạn có thể xác định được cơ hội kinh doanh này có thể theo đuổi không.

Tiêu chuẩn 3: Bạn cần tự hỏi

Khi nào thì mô hình kinh doanh mẫu được hoàn thành? Bạn sẽ kinh doanh ở đâu? Hình thức kinh doanh, bán lẻ hay bán buôn? Tổ chức doanh nghiệp như thế nào?

Như vậy, bạn bắt đầu nhận ra rằng các tiêu chuẩn bạn xây dựng sẽ định hình cả công việc kinh doanh lẫn kinh nghiệm của bạn về hoạt động kinh doanh.

14 – Chiến lược tổ chức

Bạn hãy xây dựng cho công ty bạn mô hình tổ chức dựa vào từng bộ phận, trách nhiệm và nghĩa vụ chứ không phải dựa vào con người.

Jack và Murray đưa ra sơ đồ tổ chức của công ty Widget Makers (Một công ty mới thành lập chỉ với 2 người) với các bộ phận: Chủ tịch, tổng giám đốc, các phó chủ tịch marketing, điều hành, tài chính, kế tiếp là các giám đốc sản xuất, dịch vụ, kinh doanh, quảng cáo, thu chi...

Họ mô tả các công việc cần thực hiện cho mỗi chức vụ, sau đó họ soạn hợp đồng lao động cho mỗi vị trí. Họ cân nhắc xem ai trong họ giữ chức vụ nào. Họ hiểu rằng mỗi chức vụ không chỉ là một công việc mà còn là sự cam kết. Họ vui vẻ ký vào các bản hợp đồng chức vụ (mỗi người đảm nhận 6 chức vụ).

Tiếp đến họ xây dựng hình mẫu cho các vị trí, họ tiếp cận từ dưới lên. Bắt đầu từ nhân viên kinh doanh, nhân viên sản xuất, nhân viên kế toán... Họ thực hiện công việc mang tính chất chiến thuật (như nhà chuyên môn), họ áp dụng quy trình phát triển doanh nghiệp với 3 bước: Đổi mới, Đo lường, Phối hợp. Rồi họ đúc kết mỗi nhiệm vụ như một hình mẫu.

Khi công việc kinh doanh phát đạt họ sẽ tìm người làm thay công việc có tính chất chiến thuật đó để dành thời gian làm công việc mang tính chiến lược (nhà quản lý).

Khi có sơ đồ tổ chức, phương hướng, mục đích và hình thức kinh doanh cân bằng với nhau tiến tới hợp thành một thể thống nhất và họ gặt hái thành quả. Họ đã có tầm nhìn và đã tạo công ty Widget Makers trở thành một hệ thống quy củ sau này.

15 – Chiến lược quản lý

Hệ thống quản lý sẽ trở thành chiến lược quản lý, là công cụ để mô hình nhượng quyền kinh doanh đem lại kết quả tốt.

Xây dựng hệ thống quản lý không phải là công cụ quản lý mà là một công cụ marketing.

Ở khách sạn Venetia, một nhân viên mới, nhanh chóng thạo việc như nhân viên lâu năm, nhờ nội dung tập hướng dẫn dành cho nhân viên. Mọi bộ phận dịch vụ, mỗi công đoạn, công việc kiểm tra... được phân chia theo màu sắc có hệ thống, thật đơn giản và dễ thực hiện đúng tiêu chuẩn, đạt yêu cầu. Tất cả mọi thứ được sắp đặt theo quy định của người chủ khách sạn. Ông tin là, điều đó sẽ tạo được ấn tượng tốt đối với khách hàng.

Hệ thống được vận hành rất nhịp nhàng, hiếm có sai sót. Họ tìm hiểu và lắng nghe sở thích và nguyện vọng của khách hàng: từ loại cà phê khách thường uống, loại báo khách thường đọc, loại rượu khách thích dùng... Họ thăm dò từ lần đầu tiên khách đến khách sạn và lưu giữ các chi tiết này cho đến những lần sau.

Nhưng làm thế nào người quản lý chắc chắn rằng nhân viên của họ sẽ sử dụng các danh mục, tuân thủ đúng quy định, không cảm thấy nhàm chán?

Người quản lý nói: “Khách sạn là nơi chúng tôi thể hiện bản thân”.

16 – Chiến lược nhân sự

Chiến lược nhân sự bắt đầu từ mục đích chính và mục tiêu chiến lược, xuyên suốt chiến lược tổ chức và bản hướng dẫn hoạt động.

Quá trình tuyển dụng và đào tạo nhân sự như một quá trình tìm nhân viên tham gia một cuộc chơi. Người chủ truyền đạt ý tưởng của mình thông qua một buổi thuyết trình; thêm vào đó nói về lịch sử, kinh nghiệm và yêu cầu đối với ứng viên ở từng vị trí. Sau đó gặp gỡ từng người để tìm hiểu phản ứng và cảm nhận cũng như kinh nghiệm của họ để từ đó có ý định tuyển dụng hay không.

Bước vào giai đoạn đào tạo, cũng nên nhắc lại ý tưởng của người chủ, tóm tắt hệ thống quản lý trong doanh nghiệp, hướng dẫn nhân viên mới tham quan doanh nghiệp; mô tả mối liên hệ chặt chẽ giữa hệ thống với con người, con người với hệ thống. Trả lời các câu hỏi của nhân viên, phát động phục và quyền hướng dẫn hoạt động.

Để nhân viên làm theo những điều bạn muốn, bạn phải tạo ra môi trường thuận lợi là đưa họ tham gia vào “cuộc chơi”. Bạn hãy giúp họ hiểu rõ cuộc chơi từ lúc họ cam kết tham gia. Thật ra, không phải bạn tìm kiếm nhân viên, mà là tìm người tham gia vào cuộc chơi của mình. Họ không chỉ muốn làm việc với những người thú vị, mà còn muốn làm việc trong một doanh nghiệp có cơ cấu rõ ràng, để họ thể nghiệm bản thân và khám phá điều mới mẻ. Vì hệ thống hóa các hoạt động của doanh nghiệp không phải là máy móc, lạnh lùng, mà trái lại đây là quá trình mang tính nhân văn sâu sắc.

17 – Chiến lược marketing

Khi thực hiện chiến lược marketing, bạn phải quên hết những ước mơ, hoài bão, những mong muốn của cá nhân – Hãy quên tất cả, trừ khách hàng. Điều khách hàng muốn mới là quan trọng.

Thông tin về các sản phẩm và dịch vụ được khách hàng tiếp nhận và xử lý trước tiên ở vùng vô thức. Thực tế cho thấy một chương trình quảng cáo trên truyền hình thành công hay thất bại chỉ quyết định trong ba, bốn giây đầu tiên. Đối với quảng cáo trên tạp chí, 75% khách hàng quyết định mua sản phẩm chỉ khi đọc tiêu đề quảng cáo. “Ấn tượng ban đầu” khiến khách hàng chuyển quyết định từ vô thức đến vùng ý thức một cách nhanh chóng.

Bạn phải hiểu các đặc điểm của nhân khẩu học và tâm lý học. Ai sẽ là khách hàng của mình? (yếu tố nhân khẩu học); vì sao họ mua hàng? (yếu tố tâm lý học).

Để hiểu được tâm lý của khách hàng, bạn hãy gặp họ; hãy tiếp xúc với họ; hãy trực tiếp hỏi họ. Những câu trả lời bạn nhận được sẽ vô cùng giá trị. Thậm chí bạn phải mua thông tin.

Bạn phải học ngôn ngữ của khách hàng, phải nói được ngôn ngữ đó, vì nếu, không nghe được bạn nói, khách hàng sẽ bỏ qua bạn.

Có thể bạn cho rằng, chiến lược marketing vô cùng phức tạp. Doanh nghiệp nhỏ thường coi marketing là việc “làm thì tốt, không làm cũng chẳng sao” là điều sai lầm. Vì việc kinh doanh luôn bao gồm ba quá trình: marketing, bán hàng và điều hành, phối hợp ba quá trình này với nhau sẽ quyết định thành công trong việc kéo khách hàng đến với doanh nghiệp.

18 – Chiến lược hệ thống

Mọi thứ đều là một hệ thống. Trong doanh nghiệp của bạn có 3 kiểu hệ thống: hệ thống cứng, hệ thống mềm và hệ thống thông tin.

Hệ thống cứng: Đó là tất cả những gì có thể thấy được trong doanh nghiệp và cách bố trí chúng với nhau. Biểu hiện cửa hàng, sàn nhà, tường nhà, hợp trưng bày, những chiếc bàn, tấm bảng... giống như một hệ thống được thiết kế từ màu sắc, đến hình dáng, kích cỡ phù hợp, đẹp mắt, hài hòa.

Mục đích của hệ thống là giải phóng bạn để bạn làm những gì mình muốn.

Hệ thống mềm: Hệ thống bán hàng là hệ thống mềm. Đó là quá trình tương tác giữa bạn và khách hàng. Bao gồm các bước: xác định thời điểm quyết định của người tiêu dùng, viết kịch bản để trình bày với khách hàng, soạn tài liệu phục vụ cho các kịch bản, ghi nhớ kịch bản trong từng giai đoạn, thuyết trình theo phong cách thống nhất. Giúp nhân viên thực hành trao đổi hiệu quả hơn bằng cách quan sát, lắng nghe và tham gia đầy đủ mọi khía cạnh của quá trình.

Hệ thống thông tin: Cung cấp các thông tin về số điện thoại thực hiện, số khách hàng tiềm năng, số cuộc hẹn, số buổi thuyết trình và phân tích nhu cầu, số sản phẩm, giá trị bằng tiền...

Hệ thống thông tin sẽ theo dõi các giai đoạn trong hoạt động của hệ thống bán hàng, giúp bạn biết tốc độ chuyển đổi giữa các giai đoạn trong quy trình bán hàng. Hệ thống thông tin cho bạn biết những gì cần biết, nếu không có nó bạn trở nên mù quáng như con rối bị người khác giật dây.

Bạn cần hiểu và suy nghĩ về doanh nghiệp của bạn như một hệ thống tích hợp hoàn toàn.

Lời bạt

Doanh nghiệp, một thế giới riêng của bạn. Nơi bạn thực hiện ý tưởng của mình làm thay đổi cuộc sống. Nơi để bạn thử nghiệm mọi giả định. Nhưng đó cũng là nơi bạn phải tuân thủ quy luật và trật tự.

Khi xem xét doanh nghiệp của mình qua lăng kính E-Myth, bạn sẽ thấy khoảng cách giữa vị trí hiện tại và vị trí mong muốn. Bạn phải hình dung khoảng cách đó, hình thành bản phân tích và hoạch định một quy trình để có thể biến giấc mơ thành hiện thực.

Người tóm tắt

Trần Phú An

www.nhuongquyenvietnam.com