Đưa doanh nghiệp của bạn phát triển nhanh chóng thông qu

Huấn luyện viê
kinh doan

THE BUSINESS COA

- Cách làm chủ sáu bướ
  trong nấc thang thành
- Cách thức vận hành do
  nghiệp hiệu quả hơn b
  giờ hết
- Cách thúc đẩy
  doanh nghiệp phát triể
  nhanh chóng

HUẤN LUYỆN VIÊN KINH DOANH

Chịu trách nhiệm xuất bản

Giám đốc - Tổng Biên tập

NGUYỄN MINH HUỆ

Biên tập: Trương Hữu Thắng

Sửa bản in: Trung Trịnh

Bìa: Mạnh Cường

Trình bày: Diệu Linh

NHÀ XUẤT BẢN CÔNG THƯƠNG

Trụ sở: Số 655 Phạm Văn Đồng, Bắc Từ Liêm, Hà Nội

Điện thoại: 024-3 934 1562 | Fax: 024-3 938 7164

Website: http://nhaxuatbancongthuong.com

E-mail: nxbct@moit.gov.vn

In 3.000 cuốn, khổ 15 x 23 cm tại Công ty TNHH MTV In và TM TTXVN-Vinadataxa

Địa chỉ: Số 70/342 Khương Đình, Hạ Đình, Thanh Xuân, Hà Nội.

Giấy chấp nhận đăng kí kế hoạch xuất bản số: 4445-2019/CXBIPH/01-180/CT

Quyết định xuất bản số: 288/QĐ-NXBCT

do Nhà xuất bản Công thương cấp ngày 11/11/2019.

ISBN: 978-604-931-514-5

In xong và nộp lưu chiểu năm 2020.

MỤC LỤC

1. Lời tựa
2. Giới thiệu
3. Bản đồ huấn luyện doanh nghiệp
4. Phần 1: Làm chủ
5. Phần 2: Thị trường ngách
6. Phần 3: Đòn bẩy
7. Phần 4: Đội ngũ
8. Phần 5: Vận hành đồng bộ
9. Phần 6: Kết quả
10. Thuật ngữ
11. Về tác giả
12. Danh sách những tác phẩm khuyên đọc

LỜI TỰA

Xây dựng một doanh nghiệp thành công có công thức!

Gia tăng lợi nhuận doanh nghiệp có công thức!

Bạn có tin được không?

À, thực ra không phải không tin, chỉ là bạn chưa biết đến mà thôi!

Bạn sẽ khám phá một hành trình xây dựng doanh nghiệp điển hình của bất kỳ doanh nghiệp nào thông qua câu chuyện kể về hai vợ chồng Chủ tiệm bán bánh mì đã được Huấn luyện viên kinh doanh huấn luyện đồng hành, từng bước từ xây dựng nền tảng doanh nghiệp, gia tăng lợi nhuận, đến xây dựng hệ thống vận hành hiệu quả, xây dựng đội nhóm thành công.

Có bạn sẽ hỏi, ồ công thức này chắc cho mấy doanh nghiệp siêu nhỏ? Chắc gì đúng với doanh nghiệp vừa và lớn của tôi?

Doanh nghiệp bạn lớn cỡ nào cũng có thể soi vào công thức này: Bạn đã có đích đến chưa? Có văn hóa doanh nghiệp chưa? Có hệ thống quản trị tài chính giúp ra quyết định kinh doanh sáng suốt chưa? Có cỗ máy marketing kiếm khách hàng tiềm năng chưa? Có hệ thống vận hành hiệu quả giúp gia tăng hiệu suất công việc chưa? Có đội ngũ mạnh mẽ chưa?...

Tôi đã thực sự xúc động khi hiệu đính cuốn sách này, Brad Sugars đã kể một câu chuyện giản dị, lồng ghép câu chuyện kinh doanh rất tự nhiên, và tôi dám chắc một khi bạn cầm sách lên và đọc, bạn sẽ muốn đọc một mạch đến hết cuốn sách luôn.

Tôi nghĩ bạn chỉ làm theo đúng những gì Huấn luyện viên kinh doanh hướng dẫn vợ chồng chủ tiệm bánh, bạn đã có thể đạt những thành quả to lớn với doanh nghiệp của mình.

Ở Việt Nam, hiện có hàng trăm Huấn luyện viên kinh doanh (ActionCOACH). Hãy tìm một Huấn luyện viên kinh doanh mà bạn biết, và giao cho họ "đề bài" đáng giá nhất của bạn: "Hãy giúp tôi xây dựng doanh nghiệp thành công!"

"Thế giới trở nên thịnh vượng hơn thông qua tái đào tạo doanh nghiệp."

Bạn giỏi hơn, kinh doanh sẽ Thành Công và nhanh đến đích hơn.

Coach Thu Ngô

ActionCOACH Doanh Chủ - Huấn luyện doanh nghiệp

Quét QR Code để biết thêm thông tin về ActionCOACH Doanh Chủ

GIỚI THIỆU

Phát triển doanh nghiệp của riêng bạn có thể là một trải nghiệm vô cùng tuyệt vời và xứng đáng bỏ công sức.

Trải nghiệm ấy hoàn toàn có thể xảy ra.

Nhưng với hầu hết mọi người, nó lại không được như vậy.

Đó là lý do vì sao khi tôi tạo dựng ngành Huấn luyện doanh nghiệp vào năm 1993, tôi đã bị choáng ngợp trước số lượng người muốn, chứ không phải cần, sự trợ giúp của tôi.

Ngày nay, với hàng nghìn Huấn luyện viên kinh doanh **ActionCOACH** ở 60 quốc gia trên toàn cầu, chúng tôi đã triển khai một hệ thống mạnh mẽ thúc đẩy việc phát triển cả doanh nghiệp và nhân lực, và chúng tôi muốn chia sẻ tới bạn.

Dù thách thức bạn đang phải đối mặt là việc không có thời gian riêng cho bản thân, không thể tuyển được nhân sự giỏi hoặc đơn giản là bạn quan tâm đến việc gia tăng lợi nhuận ròng cho doanh nghiệp, thì qua cuốn sách này, bạn sẽ thấy hệ thống mà đội ngũ Huấn luyện viên kinh doanh**ActionCOACH** chúng tôi dẫn dắt các chủ doanh nghiệp từ ngày này qua ngày khác, để kiến tạo nên những doanh nghiệp vĩ đại.

Tất cả những vấn đề trong kinh doanh đều có triệu chứng chung là doanh nghiệp phát triển nhưng thiếu sự kiểm soát, thiếu kế hoạch hoặc quy trình vận hành từng bước mà doanh nghiệp cần tuân theo trong quá trình phát triển. Những công ty đó chưa từng gặp Huấn luyện viên kinh doanh.

Tôi là một chủ doanh nghiệp đã có kinh nghiệm hướng dẫn hàng nghìn chủ doanh nghiệp khác về cách phát triển doanh nghiệp, bằng các phương pháp đơn giản và dễ hiểu nhất có thể. Tất nhiên, trong giai đoạn đầu của quá trình huấn luyện, bạn vẫn có thể phải làm việc vất vả, nhưng chí ít bạn sẽ biết mình nên làm gì.

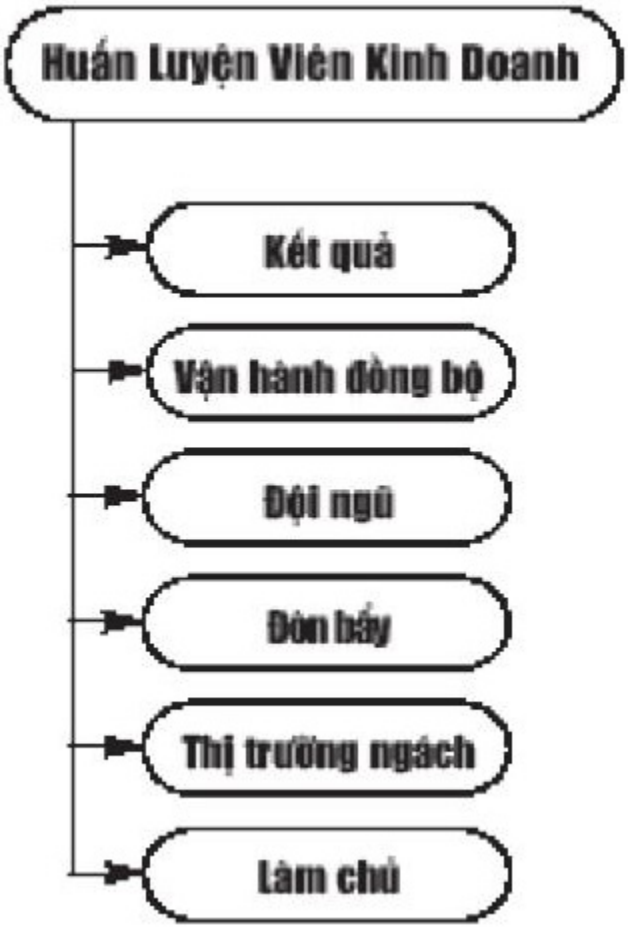
Khi dõi theo câu chuyện của Joe và Nellie trên con đường phát triển doanh nghiệp nhỏ của họ, bạn hãy nhớ rằng phong cách hay loại hình kinh doanh bạn đang thực hiện là gì không quan trọng. Mấu chốt là bạn phải nắm được những nguyên tắc cốt lõi, cùng các chiến lược cơ bản có thể giúp phát triển bất kỳ loại hình kinh doanh nào trên bất kỳ thị trường nào.

Đội ngũ của tôi đã huấn luyện hầu hết mọi loại hình kinh doanh ở mọi loại hình thị trường, từ Trung Quốc tới Colorado. Các chiến lược đều như nhau; chỉ có con người là thay đổi.

Tôi thực sự hy vọng bạn không chỉ đọc và thực hành theo cuốn sách này, mà còn giới thiệu nó hoặc mua tặng bạn bè. Họ sẽ thực sự cảm ơn bạn vì điều đó.

Brad Sugars

BẢN ĐỒ HUẤN LUYỆN DOANH NGHIỆP



Cửa bật mở và anh ta bước vào.

"Chào Nellie, cô dạo này thế nào?" Người đàn ông chào Nellie khi bước qua những kệ bánh mì mới nướng, rồi tiến về phía quầy thu ngân.

"Thật tốt khi gặp anh, Pete. Còn anh thì sao?"

"Tuyệt vời. Chưa bao giờ tốt hơn. Và cô muốn biết điều tuyệt nhất là gì không? Mỗi ngày trôi qua, mọi chuyện lại càng tốt đẹp hơn."

Sự yêu đời của Pete khiến Nellie cảm thấy choáng váng. Từ những ngày còn đi học, khi lần đầu gặp Pete và bạn thân của anh, Joe, cô đã cảm mến anh. Điều buồn cười là anh vẫn còn có "thứ gì đó", cô nghĩ. Với Nellie, Pete và Joe đều là kẻ tám lạng người nửa cân, nhưng cô chưa bao giờ hối hận khi lấy Joe. Cô thường tự hỏi không biết Pete có biết gì về chuyện này không.

"Vẫn như mọi khi chứ, Pete?" cô vừa hỏi vừa quay lại chiếc kệ phía sau.

"Ừ, vẫn như mọi khi, Nellie. À, Joe dạo này thế nào? Cô không bắt cậu ấy làm việc quá sức chứ?"

Cô mỉm cười và đáp lại: “Không, tôi không thúc ép gì anh ấy, mà do công việc kinh doanh này đấy. Có lẽ anh ấy nên học hỏi anh vì như tôi thấy, anh không còn vất vả như trước nữa. Làm thế nào anh có thể kinh doanh mà không phải chịu vất vả khổ sở chứ?”

Anh ta mỉm cười như thể đang che giấu bí mật. Anh ta biết những ai quen biết mình đều đã nhận thấy doanh nghiệp sửa chữa các tòa nhà của anh đang phất lên gần đây. Ngay khi anh ta định trả lời, Joe bước vào.

“Kìa, Pete, khỏe không ông bạn?”

Anh bước tới và siết chặt tay người bạn cũ.

“Hoàn toàn tuyệt vời, Joe,” anh ta nói lớn. “Và giờ tôi còn cảm thấy tốt hơn khi được gặp cả hai người.”

Sự nhiệt thành của Pete làm Joe hơi ngạc nhiên, chẳng giống con người trước đây của anh ta chút nào. Anh liếc nhanh về phía vợ và thấy cô đang mỉm cười.

“Joe này, Pete đang định nói cho em biết anh ấy trúng bao nhiêu tiền vé số độc đắc đấy,” cô thêm vào ngay khi có cơ hội. Cô sợ lạc mất cơ hội tiếp tục chủ đề.

“Ý em là, phải trúng xổ số thì mới có thể thay đổi phong cách sống và triển vọng kinh doanh của anh nhiều đến vậy, phải không Pete?” cô tiếp tục.

Pete bật cười. Nellie cẩn thận dò xét anh ta để tìm kiếm manh mối; cô thường được khen là có tài đánh giá con người. Nhưng tất cả ở Pete đều toát lên vẻ tự tin và hài lòng.

“Không, không phải vậy đâu,” anh ta trả lời.

“Xổ số liên quan đến yếu tố may mắn, nhưng với tôi, tất cả chỉ là nhờ một quyết định đơn giản.”

Joe và Nellie khựng lại. Họ nhìn người bạn của mình với sự tò mò và hoài nghi.

“Ý anh ‘một quyết định’ là sao?” Joe hỏi.

“Chỉ thế thôi, Joe. Anh thấy đấy, một ngày tôi thức dậy và quyết định phải thay đổi điều gì đó. Tôi không thể tiếp tục như trước đây. Tôi muốn lấy lại sự kiểm soát trong công việc kinh doanh, cuộc sống và tương lai của mình. Đơn giản vậy thôi.”

Pete dừng lại, tập trung suy nghĩ và tiếp tục.

“Thực ra, câu chuyện bắt đầu từ vài năm trước, khi ông anh họ cho tôi một tấm vé tới buổi hội thảo được tổ chức tại tòa thị chính – hội thảo kinh doanh do một Huấn luyện viên kinh doanh nổi tiếng làm diễn giả. Tôi đã đến đó và cảm thấy thật sự thích thú. Thực tế là, tôi đã học được rất nhiều chỉ trong khoảng thời gian ngắn, tôi còn nghĩ mình có thể thay đổi được cả thế giới nữa. Nhưng sáng hôm sau, tôi thức dậy và cho dù tập trung cao độ thì các cuộc gọi điện thoại, những cuộc hẹn lại khiến tôi mắc kẹt trong vòng luẩn quẩn các công việc hằng ngày của mình. Tôi nhận ra mình giống hầu hết các chủ doanh nghiệp khác. Tôi sống theo một lối mòn. Tôi đã nhanh chóng quên đi hầu hết nội dung của buổi hội thảo, tôi cũng đã quá bận để thử nghiệm bất cứ điều gì học được ở đó.”

Pete tạm dừng để hồi tưởng lại.

“Nói một cách ngắn gọn, sau vài tháng, tôi thấy mình cần phải giành lấy quyền kiểm soát vận mệnh của bản thân. Tôi phải thay đổi gì đó. Tôi làm việc hàng giờ, chẳng có mấy thời gian cho vợ và các con, chưa bao giờ có được kỳ nghỉ đúng nghĩa, và nói thật, tôi chẳng kiếm được nhiều tiền mà đáng ra mình phải kiếm.

Tôi nhớ tới một anh chàng đã gặp ở buổi hội thảo, người đã làm việc với Huấn luyện viên. Anh ta giới thiệu về mình và chia sẻ về tình cảnh tương tự như tôi khi mới bắt đầu. Và rồi, anh ta kể về cuộc đời mình đã thay đổi ra sao theo thời gian. Vậy nên, tôi đã ngay lập tức nhấc máy và gọi cho Huấn luyện viên.”

Ngay lúc đó, cánh cửa mở ra và một người phụ nữ bước vào mua một ổ bánh mì. May thay, người phụ nữ mua rất nhanh và rời đi với ổ bánh được kẹp chắc dưới cánh tay.

“Như tôi đang nói,” Pete tiếp tục, “ông ấy trả lời điện thoại và tôi đã không biết phải nói gì. Hai người biết đó. Tôi đã không thể nào giải thích được lý do mình gọi cho ông ấy. Tôi cần phải nói gì đó, vì thế tôi hỏi ông ấy có thể trở thành Huấn luyện viên kinh doanh của tôi được không. Rốt cuộc, ông ấy đã đồng ý khi thấy tôi thực sự nghiêm túc, và giờ đây, cuộc đời tôi đã thay đổi.”

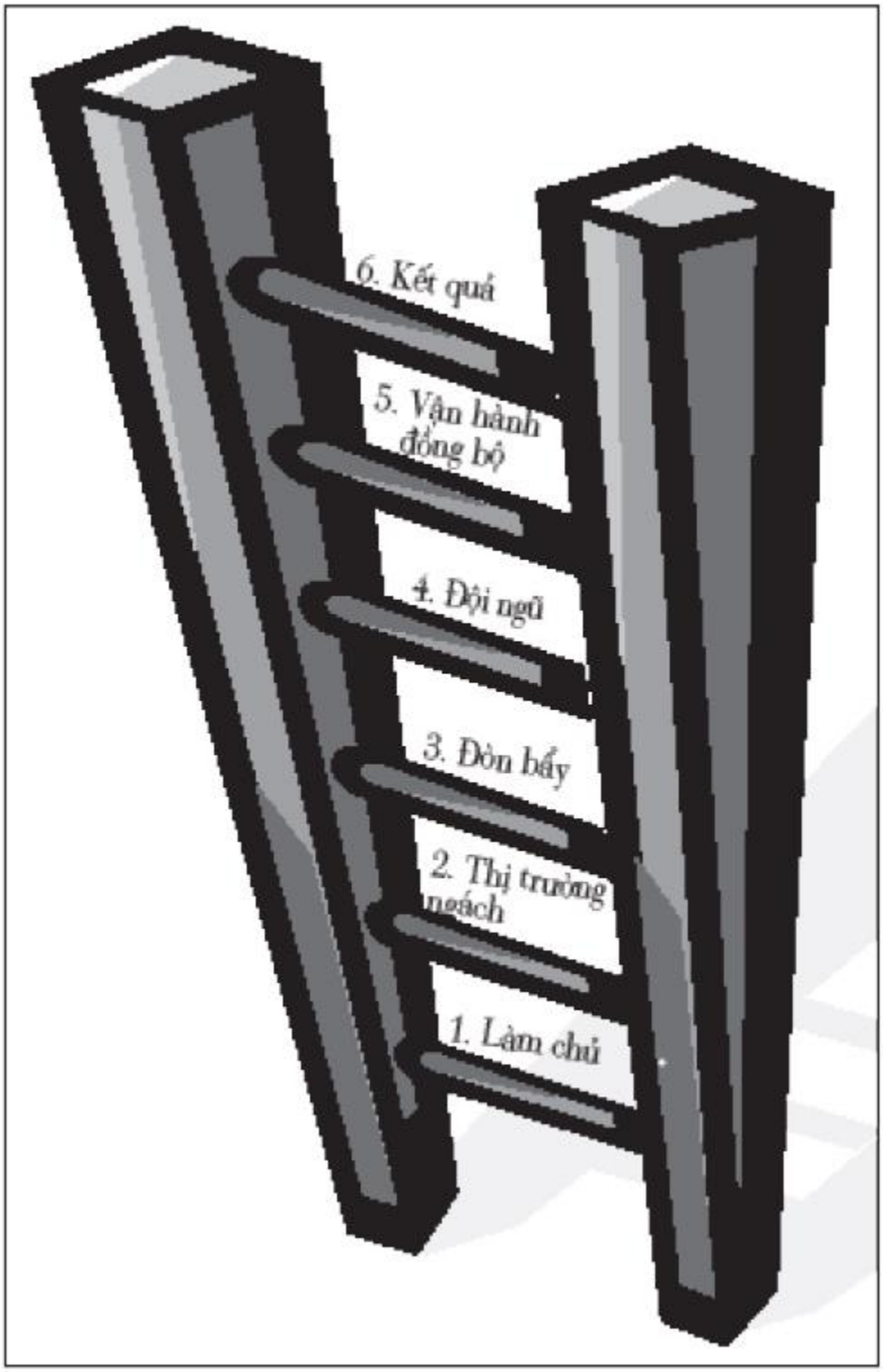
Joe huýt sáo nhẹ.

“Ông ấy đã chỉ cho anh điều gì, Pete? Ý tôi là, chắc hẳn ông ấy đã tiết lộ vài bí mật kinh doanh tuyệt vời cho anh.”

“Ông ấy đã làm như vậy, Joe ạ. Tôi rất biết ơn và cảm thấy gần như mắc nợ ông ấy. Những gì ông ấy chỉ bảo tôi là những thứ quyền năng nhất tôi được học, nhưng cách ông ấy hướng dẫn tôi lại vô cùng đơn giản.”

Anh ta vừa nói vừa hướng sự chú ý của họ tới quầy tính tiền.

“Có bút và giấy ở đây không? Tôi muốn cho hai người thấy vài thứ. Đây là bí quyết thành công của tôi,” Pete vừa nói vừa vẽ. “Nhìn vào biểu đồ đơn giản này nhé. Nó chính là 6 bước của Huấn luyện viên để đạt được thành quả to lớn.”



Joe và Nellie cúi nhìn gần hơn.

“Trông đơn giản thật, Pete, nhưng nó là gì thế?” Joe hỏi.

“Đây được gọi là Chương trình 6 bước và nó được thiết kế cho mọi công việc kinh doanh,” Pete tiếp tục.

“Huấn luyện viên dùng chính thứ này để dẫn dắt tôi lên từng nấc thang tăng trưởng kinh doanh, đảm bảo tôi bắt đầu với việc xây dựng nền tảng vững chắc trước khi tiến vào giai đoạn phát triển quan trọng. Chúng tôi bắt đầu từ dưới cùng – bước Làm chủ – sắp xếp những yếu tố nền tảng cho đúng, từ đó tôi có thể chắc chắn ít nhất thì công việc kinh doanh của tôi có sinh lời. Và hai người biết đấy, đó là điều quan trọng nhất với tôi vì trước đó, tôi vẫn chưa thu được lợi nhuận.”

“Tôi hiểu, chúng tôi cũng vậy,” Joe trả lời, liếc nhìn sang Nellie đang gật đầu tán thành.

“Thật là kỳ diệu, ý tôi là, trước đây, tôi cũng đã làm vài việc có kết quả, nhưng Huấn luyện viên đã giúp tôi tổng hợp và sắp xếp chúng theo thứ tự, mang lại kết quả lớn hơn rất nhiều. Tôi làm việc thông qua những con số, không chỉ nhằm mục đích biết được kết quả, doanh thu và lợi nhuận, mà còn để hiểu được các Chỉ số đo lường hiệu suất công việc chính yếu (KPI) dẫn tới thành quả đó. Huấn luyện viên không muốn tôi đợi cho tới cuối tháng, hay thậm chí tệ hơn là cuối năm, mới thấy kết quả mình đã thực hiện ra sao. Ông ấy muốn tôi biết phải làm chính xác những gì để thay đổi được các con số đó trong suốt quá trình kinh doanh. Bí quyết đơn giản là thử nghiệm và đo lường.”

Joe cảm thấy ấn tượng.

“Nghe có vẻ giống công việc kế toán, Pete nhỉ? Ý tôi là anh có hiểu được nó ngay lần đầu không?”

“Đó chính là điểm thú vị, Joe. Với sự giúp đỡ của Huấn luyện viên, nó trở nên cực dễ và thú vị, như chơi trò chơi vậy. Nhưng hãy để tôi nói hết đã.

Ngay khi ông ấy giúp tôi đạt được lợi nhuận cơ bản chắc chắn, tôi tiến tới nấc tiếp theo – Thị trường ngách – nơi tôi bắt đầu marketing và tập trung vào việc tăng doanh thu với mức tỷ suất lợi nhuận ròng mới cao hơn. Chúng tôi đạt được điều này qua việc khách hàng quay trở lại mua hàng[1] và tăng doanh thu trung bình một lần mua, cho tới việc xây dựng một đội ngũ kinh doanh tuyệt vời và đưa thật nhiều khách hàng tiềm năng mới đến với chúng tôi.”

[1] Nguyên văn: “Repeat business” – nhằm chỉ việc thực hiện kinh doanh lại với những khách hàng, mối làm ăn đã và đang có. Ví dụ: việc khách hàng quay lại mua hàng, mối làm ăn quay lại thực hiện các hợp đồng khác... (ND)

“Nghe như thể anh đã băng băng tiến lên phía trước với đội ngũ kinh doanh, và tất cả những thứ đó, Pete, anh chưa từng có chúng trước đây.”

“Đúng vậy, nhưng nó ngày càng tốt hơn. Ở bước Đòn bẩy, tôi học được cách vận hành doanh nghiệp sao cho trơn tru như một cỗ máy được tra dầu đầy đủ, cho dù tôi có mặt ở đó hay không. Lần đầu tiên trong đời, tôi có thể sắp xếp đi chơi golf. Và nó có sức ảnh hưởng tuyệt vời. Hai người thấy đó, doanh nghiệp của tôi đang vận hành rất tốt, không cần tôi có mặt ở đó. Huấn luyện viên nói rằng đôi khi Đòn bẩy là tất cả những gì mà nhiều chủ doanh nghiệp cần, nhưng với tôi thì không, tôi đã phải bắt đầu từ nấc thang thấp nhất.”

Giờ đến lượt Nellie nói.

“Đó có vẻ là những thứ mà chúng tôi cần, Pete. Anh có biết đã bao lâu rồi kể từ khi Joe và tôi có được một ngày nghỉ, một kỳ nghỉ thực sự không?”

“Chà, tin tốt là hai người cũng có thể sử dụng dịch vụ này, Nellie. Nghe này, một trong những chìa khóa quan trọng nhất để đạt được bước Vận hành đồng bộ tuyệt vời là bước tiếp theo trên chiếc thang của Huấn luyện viên, lên bước Xây dựng đội ngũ, và tôi đã học mọi thứ để thực hiện điều này. Trên thực tế,

ông ấy đã dạy tôi tất cả, từ việc lãnh đạo cho tới tuyển dụng đúng người. Thành quả mà tất cả những việc này mang lại vô cùng to lớn. Con người tôi đã thay đổi. Nhờ có Huấn luyện viên, tôi không phải cày cuốc để có được một cuộc sống khấm khá hơn. Tôi làm việc khi nào tôi muốn và có nhiều thời gian hơn cho những thứ mình thực sự yêu thích!"

Joe thấy hứng thú với những gì anh đang cảm nhận và Nellie cũng vậy. Họ thấy rõ bạn của họ giờ đây rất nhiệt huyết với công việc kinh doanh và đó là sự thay đổi vô cùng lớn so với trước đây. Và, nếu nó hiệu quả với anh ấy, có thể nó cũng hiệu quả với họ. Bên cạnh đó, cả họ và công việc kinh doanh đều có thể đổi mới."

"Pete, anh có thể truyền đạt lại cho chúng tôi một chút về những điều anh học được từ Huấn luyện viên để tiệm bánh của chúng tôi có thể phất lên không? Ý tôi là, chúng tôi có thể có những ngày nghỉ ngơi thật sự."

"Anh bạn, dù rất sẵn lòng, nhưng tôi mới học những thứ này và có thể tôi sẽ hại anh hơn là giúp anh. Tôi không phải là nhà đào tạo. Huấn luyện viên mới là bậc thầy trong việc này."

Joe có vẻ thất vọng.

"Anh có nghĩ tôi nên gọi cho ông ấy không? Anh có nghĩ ông ấy sẽ huấn luyện chúng tôi, như với anh không?"

Pete suy nghĩ một chút.

"Không rõ là ông ấy sẽ đồng ý hay không. Ý tôi là ông ấy chỉ có thể nhận một số khách hàng nhất định trong một thời điểm. Ông ấy nói vậy khi tôi gọi lần đầu."

"Nhưng cũng đáng thử một lần, phải không? Chúng tôi có thể chờ. Anh có thể cho tôi số điện thoại của Huấn luyện viên không?" Joe ngập ngừng hỏi. "Tôi rất mong được gặp ông ấy để xem chúng tôi có chút hy vọng nào không."

"Tôi nghĩ anh nói đúng," Pete đáp lại và bắt đầu tra danh bạ điện thoại. "Số của ông ấy đây. Hãy chắc chắn anh nói với ông ấy là tôi giới thiệu, vì ông ấy muốn làm việc với bạn bè của khách hàng hiện có."

Phần 1

LÀM CHỦ

"Làm việc cật lực cũng chẳng chết được," Joe bực tức, vừa nói vừa dùng cả hai nắm tay đấm vào viên bột mì trước mặt anh. Việc này diễn ra đều đặn vào mỗi buổi sáng và cứ như vậy sắp tròn 20 năm. Chiếc đồng hồ cũ kỹ treo trên phía tường xa kia vang lên như nhắc rằng đã 5 giờ sáng và anh vẫn còn 10 cục bột mì nữa phải nhào.

"Thật vớ vẩn! Công việc này đang khiến mình chết dần chết mòn," Joe phàn nàn. "Mà tất cả vì cái gì chứ?"

Anh không ghét bỏ công việc của mình. Thực tế, anh yêu thích nó. Nhưng đó cũng chính là điều khiến anh phát điên.

Khách hàng ở cách xa gần chục cây số vẫn thường đến mua bánh của anh. Anh không muốn để bất cứ ai phải ra về tay không, nhưng anh cũng không biết phải làm thế nào để việc đó không xảy ra. Anh đã cố gắng làm việc nhiều giờ liền, hằng ngày bắt đầu chuẩn bị lò lúc 3 giờ sáng, không bao giờ về nhà trước 7 giờ tối, và không ai có thể làm việc như anh. Sau tất cả, anh cũng đã thử thuê nhân viên, nhưng hầu hết chẳng giúp mọi chuyện trở nên dễ dàng hơn mà chỉ khiến Nellie và anh thêm nhiều việc phải lo.

Joe không biết phải xoay xở thế nào nếu Nellie, người vợ tần tảo chung sống với anh đã 25 năm, không hỗ trợ giúp anh. Anh vô cùng biết ơn cô từ những điều nhỏ nhặt nhất.

Joe tập trung trở lại với công việc đang làm; anh biết mình không thể cứ nghĩ vẩn vơ được. Nhưng anh cũng hiểu mình không thể trụ mãi như thế này. Anh sẽ thật sự hạnh phúc nếu Huấn luyện viên nhận lời giúp đỡ cho công việc kinh doanh của anh.

Joe tiếp tục nhào bột, đảm bảo cho công việc tiếp tục bằng việc lăn bột về phía trước tới mép bàn, khéo léo lật ngược trở lại với những đầu ngón tay đầy đặn của mình, rồi ép mạnh xuống bằng gò dưới lòng bàn tay. Anh làm đi làm lại – đẩy về phía trước, nhấn xuống rồi cuộn ngược trở lại – cho tới khi cục bột thật đẹp và mịn.

Anh hít thật sâu và mỉm cười khi mùi hương tuyệt vời của mẻ bánh mì đang nướng căng tràn trong lồng ngực.

"Đúng rồi, đây chính là động lực giúp mình bước tiếp," anh thầm nghĩ.

Với Joe, cuộc sống của một chủ doanh nghiệp nhỏ thật nhàm chán. Tuy vậy, anh vẫn có thể tận hưởng nó nếu có khả năng xoay xở mọi thứ giống như Pete.

Trong anh rộn lên cảm xúc rất bấp bênh kể từ lúc gọi điện cho Huấn luyện viên. Cứ chốc chốc, anh lại thấy mình lâng lâng trên chín tầng mây với sự kỳ vọng và lòng nhiệt huyết tràn đầy, để rồi ngay sau đó lại tụt xuống vũng lầy với những suy nghĩ ngờ vực bản thân. Sau tất cả, anh lại tự nhủ rằng Pete nhanh nhạy hơn mình. Pete là một chủ doanh nghiệp có khả năng thích nghi rất tốt, luôn ở trong tâm thế chấp nhận khó khăn và dễ dàng vượt qua. Anh ta sinh ra đã có sẵn trong mình khả năng sinh tồn mà Joe nghĩ mình không có được. Joe thì chỉ biết xắn tay áo và cố gắng làm việc hăng say hơn.

Joe nhận thấy buổi hẹn với Huấn luyện viên càng tới gần, anh càng trở nên bồn chồn lo lắng – hay là lo sợ? Anh không biết và cũng chẳng quan tâm. Tất cả những gì anh biết là sự chờ đợi này đang giết anh.

Đột nhiên, Nellie ngó vào tiệm bánh và nói: "Joe, Huấn luyện viên tới rồi. Mình ra ngoài và gặp ông ấy chứ anh?"

Joe đứng dậy, lau tay vào tạp dề và tiến ra phía trước tiệm bánh.

Người đàn ông cao lớn mỉm cười với anh và đưa tay ra.

"Hân hạnh được gặp anh, Joe," ông ấy nói.

Joe bắt tay và bắt đầu kể cho ông nghe về những khó khăn trong kinh doanh của anh mà chẳng đợi phải hỏi.

"Vấn đề là," anh giải thích, "chúng tôi làm việc quần quật, nhưng vẫn không thể nướng đủ số bánh cho khách hàng. Và nó thật sự chẳng lời lãi gì và cuối ngày, những gì chúng tôi kiếm được không xứng với công sức đã bỏ ra."

Huấn luyện viên dành khoảng một giờ đồng hồ để hỏi Joe và Nellie về công việc kinh doanh, các mục tiêu của họ, những lý do khiến họ bắt đầu kinh doanh và rất nhiều điều khác nữa. Đôi lúc cũng thật buồn, nhất là khi Huấn luyện viên hỏi về những điều họ không hề biết, nhưng lại khiến họ lo lắng "chúng ta đã bỏ lỡ bao nhiêu thứ nữa?"

Cuối cùng, Joe đặt câu hỏi rằng họ có chút hy vọng nào để thành công giống như Pete không.

"Đầu tiên, hãy cho tôi biết, nếu tôi đồng ý huấn luyện, các bạn có sẵn lòng trở thành những người mà tôi gọi là 'các khách hàng tuyệt vời' chứ? Tức là, các bạn sẵn sàng nỗ lực làm việc chăm chỉ trong thời gian chúng ta đồng hành chứ? Các bạn cần hiểu rằng tôi sẽ thúc đẩy và luôn kỳ vọng các bạn theo kịp tôi. Tôi mong các bạn sẽ cố gắng làm việc cật lực ngay bây giờ, để sau đó các bạn có được một cuộc sống dễ dàng hơn. Đây là những quy định của tôi, tôi chỉ huấn luyện cho những người thực sự nghiêm túc và khao khát tiến lên."

Sự tự tin trong Joe biến mất rất nhanh ngay sau đó. Anh ấp úng không nói thành lời và tự thấy xấu hổ vì sự im lặng đó.

Chính Nellie đã giúp anh cứu một bàn thua trông thấy.

"Ông có thể giúp chúng tôi chứ? Ông sẽ làm Huấn luyện viên của chúng tôi phải không?"

"Tôi không chắc. Tôi cần biết các bạn có thể huấn luyện được hay không. Tôi cần chắc chắn các bạn có đam mê cháy bỏng với sự thành công, rằng các bạn sẽ làm bất cứ điều gì cần thiết để đạt được mục tiêu mình đề ra. Tôi muốn các bạn thực sự siêng năng, thử tất cả những gợi ý tôi đề xuất, sẵn sàng đọc tất cả các đầu sách tôi khuyên đọc, thực hiện đúng thời hạn tất cả những chiến lược các bạn tuyên bố sẽ làm. Tôi là người giao việc khó tính và không muốn lãng phí thời giờ của mình hay của các bạn. Tôi rất rõ ràng, các bạn cần thay đổi và muốn thay đổi, nhưng câu hỏi cần trả lời là các bạn có 'bắt buộc phải' thay đổi không?"

Joe nhìn Nellie, cô ấy gật đầu đồng ý. Huấn luyện viên mở cặp rồi lấy ra vài tài liệu và bắt đầu chuẩn bị các giấy tờ thủ tục với họ.

Khi công việc giấy tờ thủ tục hoàn thiện, Joe ngả người ra sau vừa thư giãn vừa lo lắng; anh không biết nên hốt hoảng hay vui mừng nữa.

Chính Huấn luyện viên đã phá vỡ sự im lặng: "Được rồi, để bắt đầu, chúng ta cần nhận ra các bạn còn chưa đạt được Mức độ Làm chủ trong kinh doanh."

Joe đôi chút sững sờ. Anh không ngờ Huấn luyện viên bộc trực đến vậy.

"Hãy cho tôi biết với ông, thế nào là Mức độ Làm chủ?" anh hỏi.

Joe tự thấy ngạc nhiên về bản thân mình. Đây là lần đầu tiên mà một thứ liên quan tới kinh doanh, điều anh luôn nghĩ là vừa khô khan vừa nhàm chán, khiến anh cảm thấy hứng thú. Từ trước tới giờ, anh đã luôn nhường phần hứng thú đó cho Nellie.

"Tôi rất vui vì bạn đã hỏi, Joe. Tôi sẽ giải thích cho các bạn theo cách dễ hiểu nhất có thể. Giai đoạn đầu tiên của việc phát triển bất kỳ một công việc kinh doanh nào thường là đảm bảo vận hành nó sinh lời với năng suất cao và có đủ thông tin để đưa ra các quyết định lớn. Đó chính là Làm chủ."

Joe thấy mình như bị mê hoặc và muốn được nghe nhiều hơn. Thâm tâm anh mách bảo vợ chồng anh phải nhanh chóng học hỏi thêm thật nhiều điều nữa.

"Huấn luyện viên, tôi biết sẽ phải đổ nhiều mồ hôi công sức, và tôi cũng biết số tiền chúng tôi đầu tư vào ông sẽ khiến mọi thứ ban đầu còn khó khăn hơn nữa, nhưng chúng tôi không còn sự lựa chọn nào khác. Chúng tôi phải thực hiện điều này và phải thực hiện ngay," Joe buột miệng. Nellie dường như chỉ chực bật khóc, đồng ý với anh.

Huấn luyện viên mỉm cười và gật đầu.

"Giờ chúng ta sẽ đặt một buổi hẹn. Tôi sẽ có một Buổi Tư vấn Định hướng để chúng ta có thể bắt đầu. Như vậy không vấn đề gì chứ?"

Họ đồng ý và quyết định chọn ngay một ngày vào tuần sau.

"Ông có thể giải thích ngắn gọn về buổi Tư vấn Định hướng này là gì không, vì chúng tôi chưa từng làm những việc tương tự trước đây?" Joe tiếp tục.

"Tất nhiên rồi, Joe. Đó là cơ hội cho tôi đánh giá công việc kinh doanh và các mục tiêu cá nhân của các bạn, qua đó xác định sâu hơn so với chúng ta biết hôm nay, những khía cạnh tiềm năng khác chưa được khai thác trong công việc kinh doanh của các bạn. Hãy nghĩ nó như một cái nhìn chuyên sâu vào mục tiêu kinh doanh, mục tiêu cá nhân, việc bán hàng, marketing và các chiến lược kinh doanh các bạn đã sử dụng cùng những kết quả các bạn đã đạt được. Từ đó, chúng ta sẽ cùng nhau tạo ra một bản đồ vạch rõ đường đi nước bước cho công việc kinh doanh của các bạn và cho chính việc huấn luyện của chúng ta trong tương lai."

Joe thật sự ấn tượng.

"Trời, tôi cảm thấy như chúng tôi đã thực sự có bước tiến cho dù chúng ta còn chưa bắt đầu."

"Chắc chắn rồi, Joe. Bạn đã hoàn thành phần khó nhất rồi, đó chính là đưa ra quyết định chịu trách nhiệm cho tương lai của chính mình."

Vào buổi tối hôm đó, Joe gọi điện cho Pete để kể về cuộc gặp mặt của vợ chồng mình với Huấn luyện viên.

“Trời, ông ấy khó nhằn thật,” Joe bắt đầu.

“Đó nào đã khó nhằn gì! Anh còn chưa thấy hết đâu. Hãy chờ tới lúc anh thực sự bước vào cuộc huấn luyện. Có một điều ông ấy dạy tôi ngay từ đầu, đó là khi biết rõ đích mà mình muốn đến, anh sẽ rất dễ dàng để đi tới đó. Thế nên, điều tôi muốn khuyên anh làm từ giờ cho tới lúc thực hiện buổi Tư vấn Định hướng là hãy nghĩ thật lâu, thật nhiều về các mục tiêu của mình. Ghi lại càng nhiều càng tốt – cả mục tiêu kinh doanh và mục tiêu cá nhân.”

Joe rất nghiêm túc đón nhận lời khuyên từ Pete và cảm ơn bạn mình trước khi cúp máy. Anh với ngay cuốn sổ và bắt đầu ghi lại những gì Huấn luyện viên đã dạy anh hôm đó.

Làm chủ — Giai đoạn đầu tiên của việc phát triển bất kỳ công việc kinh doanh nào – là chắc chắn chúng ta kinh doanh sinh lời, hiệu quả, và có đủ thông tin cần thiết để đưa ra những quyết định lớn.

Joe và Nellie đã dành cả ngày chờ Huấn luyện viên tới. Joe đặc biệt nóng lòng vì buổi Tư vấn Định hướng này sẽ giúp anh có được cái nhìn toàn cảnh. Trước đây, anh đã không nhận ra trên thực tế các mục tiêu cá nhân của mình đang cản trở những mục tiêu kinh doanh. Đột nhiên, mọi thứ trở nên rõ ràng vì anh đã liên tục bị giằng xé giữa tiệm bánh và gia đình. Dường như anh chẳng bao giờ có đủ thời gian dành cho cả hai. Và cứ thế, anh đơn giản cho rằng làm kinh doanh là phải như vậy. Nhưng giờ đây, khi Huấn luyện viên bắt đầu giúp vợ chồng anh điều chỉnh cũng như dung hòa các mục tiêu cá nhân và mục tiêu kinh doanh, Joe vô cùng hào hứng về việc học cách tận dụng hết tiềm năng của tiệm bánh.

Kể từ buổi Tư vấn Định hướng, Joe và Nellie đã thật sự cảm nhận được niềm vui thích cho cả cuộc sống và công việc; như thể giờ đây họ đã nhìn thấy ánh sáng nơi cuối con đường.

Như Huấn luyện viên đã nói: “Trước khi bước vào việc huấn luyện, chúng ta phải biết được thực trạng hiện tại của mình và có một bức tranh thật rõ ràng về đích mà mỗi bước triển khai sẽ đưa chúng ta đến đó; chỉ khi đó, chúng ta mới xây dựng được lộ trình hoặc kế hoạch hành động.”

Họ thậm chí đã thiết lập mục tiêu cho cả một kỳ nghỉ, và với riêng Joe là một chiếc xe mới.

Joe thốt lên: “Thật buồn cười khi trước đây dù đã cố gắng đạt được mục tiêu này nhưng chúng ta lại chưa bao giờ thành công.”

Câu trả lời của Nellie cũng đi thẳng vào vấn đề: “Em biết, quả thực rất tuyệt khi có người đặt ra những câu hỏi; điều đó đã giúp em thấy rõ hơn và nhanh hơn nhiều. Ông ấy hỏi nhiều thật đấy.”

Cả hai đều cảm thấy rất thanh thản, trong một khoảnh khắc, trước khi họ nhận ra đã tới lúc phải quay trở lại làm việc.

Mặc dù buổi huấn luyện được sắp xếp vào 3 giờ chiều – thời điểm mà tiệm bánh luôn vắng vẻ – họ đã phải tự vận động bản thân bắt đầu ngay từ sáng sớm. Giữa ngày lúc nào cũng đông, khiến họ quên đi sự sốt ruột. Buổi chiều trôi qua thật nhanh, trước khi họ kịp nhận ra điều đó, Nellie gọi Joe.

“Huấn luyện viên tới rồi, Joe,” cô thông báo với giọng đầy hào hứng. “Nhanh lên anh, đừng để ông ấy phải chờ.”

Thế rồi, cô chạy ra trước cửa tiệm và mời Huấn luyện viên vào phòng làm việc nhỏ của họ.

“Thật tốt khi được gặp lại ông, Huấn luyện viên,” Joe vừa nói vừa đi vào phòng. “Ông thấy mọi thứ ổn chứ?”

“Rất tuyệt,” Huấn luyện viên vừa trả lời vừa kéo chiếc ghế ra và ngồi xuống thoải mái. “Tôi rất vui vì các bạn đã chọn cách đi rất chủ động cho công việc kinh doanh. Sau khi đã thành thục những điều cơ bản, Joe à, bạn sẽ thấy mọi thứ rất rõ ràng và dễ hiểu.”

“Mong là vậy,” Nellie nói đùa, “nếu hiểu Joe như tôi hiểu anh ấy, ông sẽ không chắc chắn lắm đâu. Anh ấy có thể nướng bánh rất giỏi, nhưng kinh doanh thì…”

“Không sao. Hầu hết các chủ doanh nghiệp nhỏ đều như vậy. Họ rất giỏi chuyên môn – đó cũng thường là lý do chính vì sao họ lại chọn ngành nghề họ giỏi để bắt đầu kinh doanh – nhưng chẳng ai chỉ cho họ cách vận hành kinh doanh. Bạn thấy sự khác biệt, đúng không?”

Huấn luyện viên dừng lại và nhìn từ Nellie tới Joe.

“Bạn hiểu sự khác biệt ở đây không Joe?”

“Vâng, chắc chắn rồi, tôi hiểu ông đang nói gì. Tôi là thợ làm bánh nên đối với tôi, nướng bánh chính là công việc kinh doanh, nhưng tất cả những thứ khác liên quan tới kinh doanh như thuế má và sổ sách, tôi đều chẳng màng tới. Thông thường, chúng tôi hay để phần đó cho kế toán lo.”

Huấn luyện viên mỉm cười.

“Đó chính là một thách thức đối với những doanh nghiệp nhỏ, Joe ạ. Bạn thấy đó, hầu hết các kế toán viên đều rất giỏi tra cứu thuế má và sổ sách, nhưng khi nói tới việc lên kế hoạch cho giai đoạn sắp tới và cách vận hành doanh nghiệp, những con số là chưa đủ. Bạn phải hình dung rằng một chủ doanh nghiệp cần học tất cả mọi thứ, và tôi sẽ đề cập đến chúng trong thời gian tới, nhưng Joe này, những con số vô cùng quan trọng trong giai đoạn đầu tiên, giai đoạn mà tôi gọi là Làm chủ.”

Cả hai đều gật đầu, Huấn luyện viên tiếp tục.

“Được rồi, chẳng cần phải nói, các bạn kinh doanh là để kiếm tiền,” Huấn luyện viên vừa nói vừa tựa lưng vào ghế. Ông muốn bắt đầu nhẹ nhàng vì thấy Joe và Nellie hơi căng thẳng.

“Việc đầu tiên của tôi trong vai trò Huấn luyện viên kinh doanh là đảm bảo công việc kinh doanh của các bạn sẽ thành công. Đó cũng chính là điều tôi quan tâm nhất. Các bạn thấy đó, có tác dụng gì khi chỉ chăm chăm xây dựng những chiến lược marketing bóng bẩy hay thực hiện các kế hoạch mở rộng trong khi công việc kinh doanh còn đang gặp phải các vấn đề rất cơ bản? Nếu chúng ta không giải quyết những vấn đề này sớm, nó sẽ trở thành những thách thức trong dài hạn.”

Nellie vẫn đang gật đầu đồng ý, còn Joe thì dường như bất động.

“Như vậy, nhiệm vụ chủ chốt của tôi ở giai đoạn này là nắm được tình hình sử dụng những nguồn lực của hai bạn, ý tôi nói chính là thời gian và tiền bạc mà các bạn có.”

Huấn luyện viên dừng lại một chút để cho những điều ông vừa nói có thời gian được thẩm thấu.

“Chúng ta sẽ bắt đầu tập trung vào tiền trước. Tôi cần biết các bạn đang quản lý tài chính ra sao. Sau đó, tôi sẽ chỉ cho các bạn cách để hiểu được các con số của mình, và sâu hơn nữa là cách để luôn giữ cho sổ sách được chính xác.”

Đây chắc chắn là lĩnh vực của Nellie rồi.

"Vâng, tôi nghĩ mình hiểu điều đó," cô đáp. "Tôi có thể không được đào tạo về kế toán, nhưng tôi biết đủ để có thể giữ cho sổ sách luôn được cập nhật. Kế toán của chúng tôi chưa bao giờ phàn nàn và chúng tôi chưa từng mắc sai sót lớn nào qua chừng ấy năm. Ông biết đấy, ít nhất là đối với sổ sách."

Huấn luyện viên gật đầu.

"Rất tuyệt, Nellie. Trên thực tế, đó là một lợi thế rất lớn vì tôi sẽ không phải dành thời gian để đi qua những thứ cơ bản, chẳng hạn như cách đọc bảng cân đối kế toán. Nhưng bạn có hiểu những con số đó đang nói lên điều gì, cần chú ý tới những chỉ số nào, và làm sao để quản lý doanh nghiệp dựa trên những con số đó không?"

"Tôi đã luôn nghĩ mình biết, nhưng tôi cho rằng mình cần phải học thêm nhiều hơn nữa."

"Có thể lắm, rồi bạn sẽ thấy mọi thứ hoàn toàn khác biệt." Huấn luyện viên thấy được sự hào hứng của cô trước những gì ông đang nói. Cô liếc nhanh về phía Joe và chùng hẳn lại; cô thấy anh không hiểu rõ về những gì đang được bàn luận.

Huấn luyện viên cũng nhận ra điều đó, vì thế ông đã đưa ra những ghi chú nhanh cho cả Joe và Nellie.

Làm chủ Tài chính — Tôi không chỉ biết những con số trong quá khứ, mà còn biết cả những con số tạo nên tương lai.

"Làm chủ Tài chính là một chủ đề đầy hứng thú, và để làm chủ nó thì bạn cần kiểm soát được bốn mảng quan trọng nhất của tài chính trong doanh nghiệp của mình, bao gồm: Làm chủ Điểm hòa vốn, Làm chủ Tỷ suất lợi nhuận ròng, Làm chủ Báo cáo tài chính, Làm chủ Thử nghiệm và Đo lường. Vài tuần tới, chúng ta sẽ lần lượt đào sâu các mảng này."

Joe bắt đầu thấy thích thú và chen vào trước khi Nellie kịp nói.

"Tôi đã nghe những cụm từ trên rất nhiều. Bao năm qua, tôi đã luôn kiểm tra để đảm bảo hòa vốn. Thế nên, tôi hiểu nó là gì, nhưng tôi rất muốn biết quan điểm của ông về nó."

Nellie bắt đầu ngồi không yên trên ghế. Huấn luyện viên đoán cô đã luôn nhắc Joe là cần phải hòa vốn. Ông nghĩ đó có thể là một điểm nhức nhối. Joe liếc nhanh thấy Huấn luyện viên lôi ra một tờ giấy với một ghi chú trên đó.

Làm chủ Điểm hòa vốn — Biết được số lần bán hàng, số lượng khách hàng, hoặc doanh thu cần đạt được mỗi ngày để đạt điểm hòa vốn, và sau đó đạt tới các mục tiêu lợi nhuận của mình.

"Nellie rất đúng khi đã luôn thúc ép về vấn đề này, Joe. Nếu ban đầu, bạn không tập trung vào điểm hòa vốn, thì công việc kinh doanh sẽ không còn tồn tại để bạn có thể dành thời gian, tiền bạc hay tài năng cho việc phát triển nó nữa."

"Vậy làm sao để chúng tôi dễ dàng biết được mình có đang hòa vốn hay không?" Joe hỏi. "Ý tôi là làm thế nào chúng tôi có thể nhanh chóng biết được mà không cần đợi kế toán báo cáo hằng tháng?"

"Câu hỏi rất hay, Joe," Huấn luyện viên đáp lại, "và rất dễ để trả lời. Chi phí cố định của các bạn là bao nhiêu, Nellie?"

“Trung bình 4.000 đô-la một tuần,” cô trả lời, “đó là chi phí thuê mặt bằng, điện, nước, trả lương...”

“Còn chi phí marketing thì sao?” Huấn luyện viên tiếp tục hỏi.

“Chúng tôi không thường xuyên tiến hành mấy việc đó,” cô trả lời.

“Được rồi, như vậy nếu đang kiếm được trung bình 5 đô-la cho một giao dịch, các bạn cần phải có 800 giao dịch mỗi tuần để hòa vốn. Các bạn nắm được chứ? 800 giao dịch nhân 5 đô-la bằng 4.000.”

Có thể Joe đã dễ dàng hình dung hơn rất nhiều. Anh đã ngồi ngả ra sau ghế một cách thoải mái và trán anh dần giãn ra.

“Tôi nghĩ mình sẽ thích vụ này. Ông khiến nó trở nên thật đơn giản.”

“Nó thực sự đơn giản, Joe à,” Huấn luyện viên đáp lời. “Bạn sẽ thấy mình nắm được điều này rất nhanh, khi bạn hiểu những nguyên lý cơ bản và bắt đầu áp dụng một số phương pháp cùng chiến lược tôi tiết lộ, công việc kinh doanh của bạn sẽ bắt đầu cất cánh.”

Nellie tiếp lời.

“Tôi đoán điều tiếp theo ông sẽ hỏi chúng tôi là có biết chính xác con số hòa vốn thực sự của mình hay không.”

“Bạn nắm bắt tốt đấy, Nellie. Điều đó hoàn toàn chính xác và theo kinh nghiệm làm việc của tôi với những chủ doanh nghiệp nhỏ, tôi đoán là các bạn không biết. Đúng không?”

Cô gật đầu.

“Điều tôi muốn các bạn thực hiện cho tới lần gặp tiếp theo, thời điểm này vào tuần sau, nếu được, là tìm ra tỷ suất lợi nhuận gộp. Và nhờ đã biết chi phí cố định xấp xỉ nên các bạn có thể tìm ra điểm hòa vốn của mình. Các bạn làm được chứ?”

“Ông yên tâm. Cứ coi như việc đó đã hoàn thành,” cô trả lời.

“Được rồi, tôi sẽ để các bạn chủ động làm việc. Khi chúng ta gặp lại vào tuần tới, tôi sẽ bắt đầu bàn về mảng Làm chủ Tỷ suất lợi nhuận ròng. Gặp lại các bạn sau!”

Lần đầu tiên trong từng ấy năm, Joe cảm thấy như thể anh đã có bước tiến và mọi thứ bắt đầu thay đổi. Anh không còn cảm thấy cuộc sống chỉ lặp đi lặp lại mãi – anh biết cả mình và Nellie đều đã từng như vậy, lần đầu tiên trong đời, cả hai chủ động kiểm soát công việc kinh doanh. Đó mới là khởi đầu, nhưng như Huấn luyện viên đã chỉ ra, phần bắt đầu chính là phần khó nhất.

Anh không thể chờ tới lần gặp tiếp theo với Huấn luyện viên. Anh nóng lòng muốn học được nhiều hơn. Và điều này làm anh bất ngờ vì anh chưa bao giờ là một người học giỏi.

“Huấn luyện viên, thật tốt khi thấy ông!” Joe thốt lên, khi đưa Huấn luyện viên vào văn phòng làm việc. Hàng giờ trước khi ông ấy tới, anh cảm thấy mình như một đứa trẻ trong buổi sáng Giáng sinh vậy.

“Chào Nellie,” Huấn luyện viên vừa nói vừa với tay lấy ghế. “Bài tập về nhà của cô thế nào rồi?”

“Tuyệt, thưa ông, và tôi không chỉ tận hưởng việc thu thập dữ liệu mà còn học được thêm vài thứ. Thực tế, điểm hòa vốn của chúng tôi là 909 giao dịch một tuần, hay 152 một ngày trong sáu ngày mở cửa,

vì chúng tôi chỉ kiếm được trung bình 4,40 đô-la một giao dịch. Tôi thực sự không nghĩ điểm hòa vốn của chúng tôi lại cao đến thế."

"Thông thường là vậy, Nellie ạ, và đó là một lý do khiến rất nhiều cơ sở kinh doanh nhỏ gặp khó khăn mỗi năm. Đơn giản là họ đánh giá thấp về lợi nhuận cần thiết để có thể tồn tại. Và nhân tiện nhắc tới lợi nhuận, đây cũng chính là điều chúng ta cần quan tâm hôm nay."

"Nhân tiện," Joe tiếp tục, "tôi muốn có lợi nhuận, nhưng dù đã cố gắng làm việc hết mức, chúng tôi dường như chẳng làm cho lợi nhuận thay đổi được."

Joe rõ ràng đang như cá gặp nước và chiếm luôn vai trò kiểm soát tài chính tiệm bánh, vốn là của Nellie.

"Chuyện gì cũng có lý do cả, Joe ạ," Huấn luyện viên đáp lại. "Bạn thấy đấy, lợi nhuận không hề liên quan tới thời gian các bạn bỏ ra. Nhưng tôi rất vui khi thấy các bạn rất đam mê để có được lợi nhuận, bởi đây chính là chỉ số mấu chốt để đánh giá một công việc kinh doanh. Nên hiểu rằng kinh doanh thành công liên quan rất ít tới quy mô hay doanh số của việc kinh doanh. Quan trọng nhất là các bạn kiếm được bao nhiêu lợi nhuận; với một công ty đang hoạt động, cứ tiếp tục tuyển người và làm tốt việc đang làm, lợi nhuận sẽ xuất hiện."

Joe và Nellie đều chăm chú lắng nghe.

"Có một điểm tôi muốn các bạn ghi nhớ trong buổi huấn luyện hôm nay, đó chính là: Trong kinh doanh, lợi nhuận là trên hết."

Nellie nhấc bút lên và bắt đầu viết những gì Huấn luyện viên truyền đạt tiếp theo.

Làm chủ Tỷ suất lợi nhuận ròng — Tôi có thể xác lập ngân sách để đạt lợi nhuận theo ngày, tuần, hay tháng, và thực hiện các chiến lược để đạt được điều đó.

Joe và Nellie chưa từng nghĩ chuyện này có thể xảy ra khi họ hoàn toàn nhập tâm vào cuộc bàn luận và tương tác với Huấn luyện viên. Họ nói về việc khi họ đã kiểm soát chính xác con số để hòa vốn của từng tháng và lợi nhuận trên mỗi sản phẩm, làm cách nào để họ có thể dễ dàng tính được số lượng cần bán ra mỗi tháng để hòa vốn rồi sau đó là đạt được các mục tiêu lợi nhuận. Họ thấy cuộc bàn luận cực kỳ lôi cuốn vì nó liên hệ trực tiếp đến việc kinh doanh của họ, chứ không phải một vài ví dụ giả định nào đó. Và họ có thể hiểu được nó.

"Huấn luyện viên, chúng tôi chưa từng thực sự đặt ra các mục tiêu lợi nhuận, chúng tôi đại loại có nói về chúng, nhưng chưa từng dự liệu ngân sách và thậm chí tệ hơn là chưa bao giờ xây dựng kế hoạch cho chúng." Nellie nói với vẻ hào hứng.

"Thông thường, đó là vì đa số mọi người không biết cách để có được những mục tiêu thực tế, đặc biệt trong kinh doanh, vì vậy họ thường KHÔNG đặt mục tiêu. Nhưng, đến lúc bắt tay vào phần thú vị rồi!" Huấn luyện viên tiếp tục.

"Thế có nghĩa là những gì chúng ta vừa bàn luận không thú vị sao?" Joe phản ứng. "Ông đang trêu đùa chúng tôi?"

"Không hề, nhất là khi bạn biết những gì chúng ta nói tới tiếp theo đây," Huấn luyện viên trả lời. "Giờ chúng ta sẽ đặt ra những đo lường nhằm tăng lợi nhuận. Chúng ta sẽ làm những thứ giúp các bạn kiếm được nhiều tiền hơn."

“Đúng chủ đề rồi đây,” Nellie nói, “đó là điều chúng tôi rất cần, phải không Joe?”

Joe gật đầu.

“Một câu hỏi mà các chủ doanh nghiệp trên khắp thế giới hay hỏi tôi là làm thế nào để tăng lợi nhuận,” Huấn luyện viên tiếp tục.

“Lợi nhuận là thứ tất cả họ luôn muốn nhiều hơn. Điều đó hoàn toàn dễ hiểu, vì LỢI NHUẬN là mục tiêu tối thượng của kinh doanh. Vào năm 1908, một người thuộc khối công đoàn có nói với tôi rằng: ‘Tội ác tồi tệ nhất gây ra cho người lao động chính là việc một doanh nghiệp hoạt động không có lợi nhuận.’ Và, tôi phải đồng ý với điều đó.”

Họ gật gù.

“Dù sao thì câu trả lời của tôi trước những chủ doanh nghiệp này rất đơn giản, và thường đem lại chút ngạc nhiên. Tôi luôn nói với họ rằng lợi nhuận là thứ họ không thể trực tiếp muốn là đạt được nhiều hơn.” Joe nhìn có vẻ sửng sốt.

“Ông nói lại lần nữa được không?”

“Lợi nhuận là thứ chủ doanh nghiệp không thể đạt được nhiều hơn – một cách trực tiếp. Nhưng tất nhiên, họ có thể tác động tới nó bằng cách tập trung và cải thiện những biến số đóng góp vào khả năng sinh lời của công việc kinh doanh. Các bạn hiểu tôi đang nói về điều gì chứ?”

Giờ thì cả Joe và Nellie đều cảm thấy bối rối.

“Các bạn nên nhìn nhận công việc kinh doanh qua năm khía cạnh độc lập và khác biệt nhau,” Huấn luyện viên bắt đầu giải thích. “Các bạn cần đơn giản hóa việc kinh doanh của mình thành một công thức giản lược khái quát công việc kinh doanh. Không quan trọng các bạn ở đâu, làm trong lĩnh vực gì, hay quy mô ra sao, công thức này vẫn áp dụng được.”

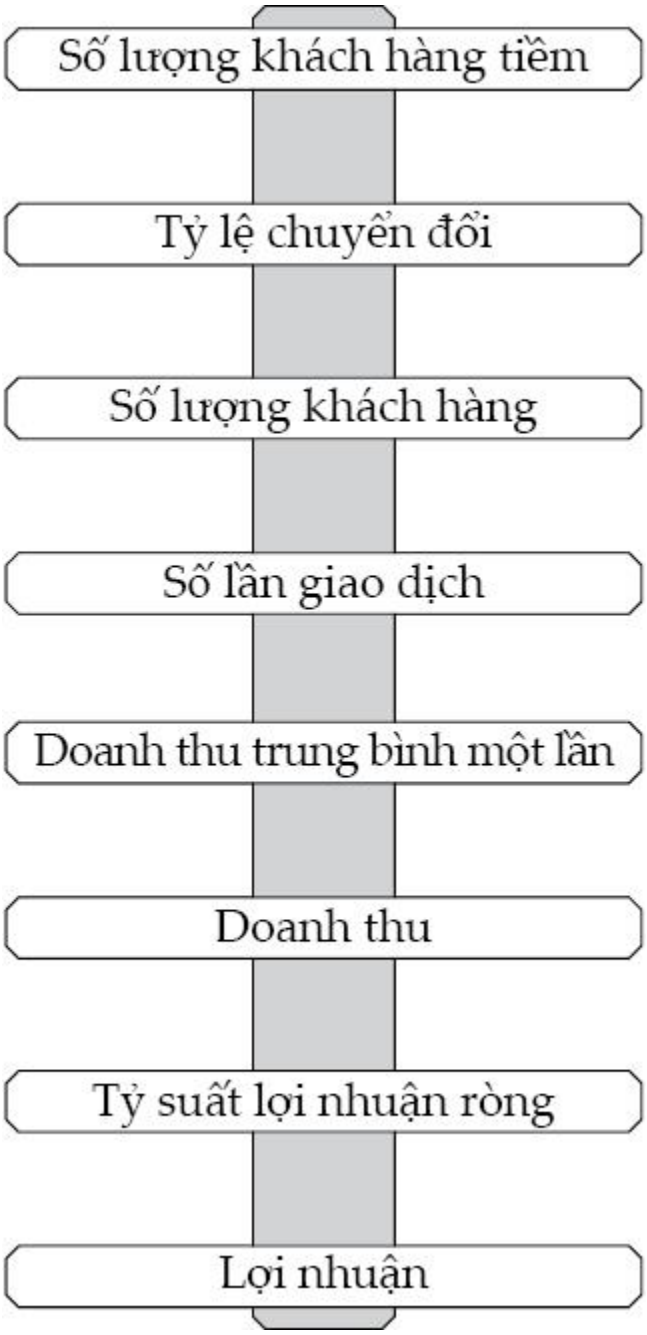
“Tôi gọi nó là Khung kinh doanh. Khi các bạn thực sự hiểu được cách để kinh doanh hiệu quả, các bạn sẽ nhận ra lợi nhuận chính là kết quả của những biến số khác, và không thể trực tiếp thay đổi nó một cách riêng rẽ. Đây cũng là điều xảy ra tương tự với khách hàng và doanh số.”

Họ ngồi im lặng và lắng nghe.

“Chính xác thì Khung kinh doanh là gì vậy?” Joe hỏi.

“Cứ nghĩ nó như là một công thức.”

Huấn luyện viên lấy một tờ giấy từ cặp tài liệu và trao nó cho đôi vợ chồng.



“Các bạn không thể kiếm nhiều khách hàng hơn, nhưng có thể tăng số lượng khách hàng tiềm năng và cải thiện tỷ lệ chuyển đổi, thì sẽ dẫn đến gia tăng số lượng khách hàng. Tương tự, các bạn không thể tăng doanh số mà không tăng số lần giao dịch, cũng như tăng doanh số trung bình trên mỗi giao dịch.”

Nellie tỏ thái độ hào hứng.

“Tôi bắt đầu hiểu ông đang hướng tới điều gì rồi, thật tài tình. Nhưng đừng để tôi làm gián đoạn thêm.”

Huấn luyện viên gật đầu.

“Hãy nghĩ như thế này: nếu các bạn luôn làm bánh sô-cô-la, Nellie, nhưng giờ lại muốn nướng một chiếc bánh hoa quả, các bạn sẽ không thể tiếp tục sử dụng công thức làm bánh sô-cô-la được nữa, đúng không?”

“Tất nhiên rồi, tôi sẽ phải sử dụng công thức cho bánh hoa quả!”

“Đúng vậy, vì nếu các bạn không làm thế, kết cục sẽ ra sao? Vẫn lại là một chiếc bánh sô-cô-la. Kinh doanh cũng như vậy.”

“Lợi nhuận phải được tác động thông qua việc gia tăng Tỷ suất lợi nhuận ròng. Các hoạt động nhằm cải thiện Tỷ suất lợi nhuận ròng có ảnh hưởng trực tiếp tới lợi nhuận. Chúng bao gồm những thứ như chính sách về giá, giảm giá, kỹ thuật bán thêm và khả năng kiểm soát chi phí, tôi chắc chắn các bạn không lạ gì những yếu tố này, ít nhất hiểu theo nghĩa cơ bản.”

Nellie gật đầu.

“Nhưng cũng có những yếu tố khác, khó nhận ra hơn, những hoạt động không kém phần quan trọng, chẳng hạn như việc quản trị kho, quản trị khách hàng[2], quản trị thời gian, hay kể cả khả năng nắm bắt các con số, và nhiều hơn nữa. Nhưng đầu tiên, tôi muốn các bạn thiết lập được lợi nhuận kỳ vọng. Đây sẽ là định hướng cho những quyết định của các bạn.”

[2] Nguyên văn “accounts management”, chỉ việc quản trị liên quan tới khách hàng nhằm thực hiện trơn tru giao dịch đối với khách và tạo ra các giao dịch mới như quản trị quan hệ khách hàng, quản trị hợp đồng với khách hàng, quản trị tiến trình thực hiện giao dịch với khách hàng, giải quyết xung đột trong quá trình làm việc… “Account” ở đây thường chỉ các khách hàng lớn và/hoặc giao dịch thường xuyên. (ND)

“Ông muốn chúng tôi thiết lập lợi nhuận ước tính ngay bây giờ chứ?” Nellie hỏi.

“Đúng rồi, các bạn đang xác định lợi nhuận ước tính là bao nhiêu?”

“Thật ra chúng tôi không xác định ngân sách cụ thể cho bất cứ thứ gì, Huấn luyện viên,” cô trả lời. “Chúng tôi chỉ cố gắng làm hết sức.”

“Vậy thì các bạn muốn mỗi tháng kiếm được bao nhiêu tiền?” Huấn luyện viên dò hỏi.

Họ suy nghĩ chốc lát, nhớ về những gì từng đạt được trước đó.

“Cứ cho là 10.000 đô-la một tháng. Ông thấy sao?” Nellie tiếp tục.

“Tuyệt vời, và cũng phù hợp với quy mô kinh doanh của các bạn. Nào, giờ thì con số đó có ý nghĩa ra sao khi tính tới số lần giao dịch các bạn có được mỗi ngày, mỗi tuần và mỗi tháng?”

Nellie đã bắt đầu bấm máy tính trước khi Huấn luyện viên dừng lại. Rồi cô ghi nhanh lại những con số trên cuốn sổ của mình.

“Có lẽ chúng tôi sẽ cần có 1.477 giao dịch một tuần với 4,40 đô-la mỗi giao dịch để đạt được mục tiêu doanh số mới theo tuần là 6.500 đô-la. Điều này sẽ mang lại cho chúng tôi 10.000 đô-la lợi nhuận một tháng. Nó cũng có nghĩa là chúng tôi phải có được 246 giao dịch một ngày thay vì 152 như hiện tại.”

Joe nuốt nước bọt: “Tôi thực sự không nghĩ mình có thể nướng thêm nhiều bánh như vậy mà không cần sự trợ giúp.”

“Joe, anh cần nhớ rằng Huấn luyện có nghĩa là đạt được mục tiêu với một kế hoạch. Thật tuyệt vời khi thiết lập một mục tiêu, như chúng ta vừa làm, nhưng giờ chúng ta phải tìm cách để đạt được nó.”

Huấn luyện viên nhấp một ngụm nước rồi tiếp tục.

"Tôi muốn điểm qua thêm một khái niệm cơ bản cùng các bạn trước đã. Điểm khác nhau giữa tỷ suất 'lợi nhuận ròng' và tỷ suất 'chênh lệch cộng thêm trên chi phí sản xuất'[3] là gì?"

[3] Nguyên văn "markup", chưa được dịch chính thức trong tiếng Việt. Đây là phần cộng thêm so với chi phí sản xuất ra một sản phẩm để cấu thành nên giá của một sản phẩm. (ND)

Một khoảng lặng dài tiếp nối. Cả Joe và Nellie đều không thiết tha gì với việc phỏng đoán.

"Hãy nghĩ theo cách này: tỷ suất lợi nhuận ròng là một tỷ lệ phần trăm của giá bán, trong khi tỷ suất lợi nhuận markup là một tỷ lệ phần trăm của giá vốn. Các bạn hiểu rồi chứ?"

Joe và Nellie cùng gật đầu khi Huấn luyện viên tiếp tục. "Nhưng các bạn cần để ý một vài thứ khác khi tính toán lợi nhuận và sẽ thấy nếu nhìn vào phần cuối cùng của 5 cách gia tăng lợi nhuận: Tổng doanh thu × Tỷ suất lợi nhuận ròng = Lợi nhuận. Vậy để thực sự nắm được chính xác mình cần làm gì mỗi tuần để đạt được mục tiêu lợi nhuận, các bạn cần biết Tỷ suất lợi nhuận ròng của mình là bao nhiêu."

"Các bạn vừa tính ra số lượng cần bán mỗi tuần. Đây là mục tiêu doanh thu và giao dịch, vậy giờ các bạn cần quay lại tìm Tỷ suất lợi nhuận ròng hiện tại và Tỷ suất lợi nhuận ròng mục tiêu để đạt được con số Lợi nhuận mục tiêu là 10.000 đô-la mỗi tháng. Rõ rồi chứ?"

Joe đã học được vô cùng nhiều, có lẽ là nhiều nhất từ khi anh học để kinh doanh tới giờ. Và anh đã cực kỳ thích thú.

"Để tổng kết lại, tôi muốn các bạn nhớ lại mình đã học được những gì hôm nay và cách để áp dụng chúng vào cửa hàng bánh. Mục tiêu ngay bây giờ của chúng ta là có được thật nhiều chiến lược giúp gia tăng lợi nhuận và từ đó bảo đảm công việc kinh doanh của các bạn trở nên bền vững và sinh lời. Ví dụ, các bạn có thể đơn giản là tăng giá 5% tất cả các sản phẩm hoặc dừng khuyến mãi. Các bạn cũng nên tạo điều kiện giúp khách dễ dàng mua hàng bằng cách nhận thanh toán thẻ tín dụng, thẻ ghi nợ, và cũng phải thương lượng (với ngân hàng) về tỷ lệ chi phí trên mỗi thẻ mà các bạn thanh toán. Hay tham gia một nhóm mua dành cho các doanh nghiệp nhỏ nhằm mua nguyên vật liệu đầu vào với chiết khấu cao hơn."

Joe rất hứng thú. Anh chưa từng nghĩ kinh doanh là bất cứ điều gì ngoài việc nướng bánh. Chắc chắn là anh biết có nhiều thứ hơn việc nướng bánh, nhưng ai có thời gian mà học!

"Vậy trước khi tôi đi, các bạn có câu hỏi nào không? Các bạn đã rõ về những gì phải làm từ giờ cho tới thời gian này tuần sau rồi chứ?"

Joe thấy vài tuần qua trôi đi thật nhanh. Công việc dường như không còn nhàm chán nữa. Anh suy nghĩ về những gì Huấn luyện viên đã nói, việc này khiến thời gian anh bỏ ra ở tiệm bánh có ý nghĩa hơn rất nhiều. Mỗi khi kéo một mẻ bánh mì từ lò nướng ra, anh lại nghĩ tới lợi nhuận. Mỗi ổ bánh mà anh nướng đều đóng góp vào lời lãi của công việc kinh doanh.

Qua vài tuần cùng Huấn luyện viên, vợ chồng anh đã thực hiện một vài chiến lược gia tăng lợi nhuận, tuy đơn giản nhưng mạnh mẽ, và bắt đầu cho thấy kết quả. Một vài ý tưởng không thành công, nhưng phần lớn đều hiệu quả, và tất nhiên còn rất nhiều thứ cần phải học.

Joe thành thật. Sau bao năm kinh doanh, giờ đây là lúc lợi nhuận khiến anh hứng thú nhất. Anh ngờ ngợ rằng Làm chủ Báo cáo tài chính, chủ đề của buổi tiếp theo, sẽ khiến Nellie hứng thú hơn anh. Anh biết mình không thể chờ đợi thêm khi chào Huấn luyện viên vào buổi chiều hôm đó.

“Trước khi chúng ta ngồi xuống và bàn luận về những chiến lược các bạn đã sử dụng để gia tăng lợi nhuận,” Huấn luyện viên bắt đầu, “có một khái niệm rất quan trọng tôi cần thảo luận, và nó giúp chúng ta biết được công việc kinh doanh của các bạn đang ở đâu trước khi các bạn bắt đầu đẩy mạnh thực hiện bất cứ điều gì. Tôi muốn các bạn ghi lại những gì tôi sắp nói ra đây.”

Joe đã đúng. Nellie rõ ràng là người hứng thú với chủ đề này hơn. Cô đưa cho anh một tờ giấy trên đó ghi lại những gì Huấn luyện viên đã chỉ dạy.

Làm chủ Báo cáo tài chính — Việc nắm được những con số của tôi mỗi ngày, mỗi tuần và mỗi tháng là vô cùng quan trọng, từ đó tôi có thể đưa ra những quyết định trong tương lai.

“Các bạn cần biết tình trạng là gì trước khi cố gắng thay đổi nó. Còn không, các bạn sẽ không biết mình đã thực hiện thay đổi thành công hay không, và nếu bạn biết thì phải biết là bao nhiêu,” Huấn luyện viên tiếp tục.

Nellie ngồi sát mép ghế và chăm chú lắng nghe từng chữ Huấn luyện viên thốt ra.

“Hãy hiểu điều này: nếu muốn đến một điểm cụ thể, các bạn sẽ không bao giờ biết được làm thế nào để đến đó nếu không biết mình đang ở đâu. Hợp lý chứ?”

Nellie gật đầu.

“Ví dụ, nếu bạn muốn tăng khả năng sinh lời lên 25% so với hiện tại, điều đó có nghĩa là gì? Sẽ là vô nghĩa nếu các bạn không biết khả năng sinh lời hiện tại là bao nhiêu để bắt đầu.”

Nellie tiếp tục gật đầu.

“Trước khi đi sâu vào việc thực hiện những chiến lược gia tăng lợi nhuận của các bạn, chúng ta cần tiến hành hai khảo sát, một để xác định chính xác Doanh thu trung bình một lần mua của các bạn hiện tại, và một để xác định Tỷ suất lợi nhuận ròng. Chúng ta đã nói về vấn đề này, vì thế các bạn đã nắm được về cơ bản những chỉ số này là gì rồi, phải không, Nellie?”

Cô chỉ biết tiếp tục gật đầu. Joe thấy thế và cười.

“Doanh thu trung bình một lần mua của chúng tôi là khoảng 4,40 đô-la,” cô nói.

“Xin chúc mừng – các bạn đã là một trong số trường hợp hiếm của cộng đồng những doanh nghiệp nhỏ,” Huấn luyện viên mỉm cười nói, “tôi chắc rằng các bạn đã quen với thuật ngữ kiểm kê. Hầu hết các doanh nghiệp thường xuyên thực hiện việc này vì đó là điều bắt buộc, trên góc độ nghiệp vụ kế toán. Nhưng có bao nhiêu doanh nghiệp thực hiện kiểm kê với các mục đích hoạt động khác? Tại sao phải giới hạn việc kiểm kê trong phần hoạt động kinh doanh liên quan đến lưu kho?”

Huấn luyện viên tạm ngừng để hai người thẩm thấu được những gì ông vừa nói.

“Bạn thấy đấy, các bạn nên ‘kiểm kê’ về tình trạng kinh doanh hiện tại, nhất là về tất cả nỗ lực trong marketing và phát triển kinh doanh của mình. Các bạn cần biết mình ở đâu vào bất kể thời điểm cụ thể nào.”

Nellie chen vào: “Nhưng nếu chúng tôi không tiến hành marketing thì sao?”

“Đừng nghĩ chỉ có quảng cáo mới là marketing, Nellie. Nó bao hàm nhiều thứ hơn thế. Nhưng chúng ta sẽ bàn về việc đó sau. Hiện tại, tôi muốn các bạn nghĩ cách để biết được các bạn đang ở đâu tại thời điểm này.”

Giờ thì tới lượt Joe tham gia.

“Tôi biết chúng tôi không thể cứ đếm như khi kiểm kê, nhưng phải có một cách để chúng tôi đo lường nó chứ. Tôi nghĩ điều ông nhắm tới là những gì chúng ta vừa làm với tỷ suất lợi nhuận ròng và chi phí. Có phải không?”

“Hoàn toàn đúng, Joe. Và khi nhắc tới marketing, các bạn có thể kiểm tra để thấy những nhân tố nào hiệu quả và không hiệu quả. Đó là lý do tại sao tôi gọi hoạt động này là Thử nghiệm và Đo lường. Đây là một cách khác để kiểm kê và ghi lại các Chỉ số đo lường hiệu suất công việc hay KPI. Chúng ta sẽ bàn sâu hơn về vấn đề này sau.”

Joe thấy ngạc nhiên khi mình không hờ hững với buổi huấn luyện hôm nay như anh đã nghĩ.

Huấn luyện viên đưa cho mỗi người một tờ giấy và nói: “Được rồi, luyện tập nào. Giờ chúng ta sẽ tính lại chính xác Doanh thu trung bình một lần mua của các bạn. Không khó để hiểu về Doanh thu trung bình một lần mua. Thật ra nó vô cùng đơn giản. Điều tôi muốn các bạn làm trong tuần tới là ghi lại tất cả những giao dịch mình có. Các bạn có thể tính toán nó ở quầy tính tiền nếu thích, nhưng bất kể thứ gì xảy ra đều phải được ghi lại sau mỗi giao dịch và tất cả giao dịch. Tiếp đó, đến cuối tuần, các bạn tính toán xem mỗi khách hàng trả trung bình bao nhiêu trong mỗi lần họ mua bánh từ các bạn. Hai bạn hiểu chứ?”

Nellie gật đầu và nói: “Vậy chúng tôi chỉ cần chia cho tổng số khách hàng để tính ra con số trung bình đúng không?”

“Đúng vậy, và tôi biết chúng ta đã có con số ước tính này. Trong kinh doanh, chúng ta cần gia tăng những con số nhưng làm sao chúng ta biết được chúng đã tăng lên nếu không thường xuyên thử nghiệm và đo lường,” ông đáp lời.

Huấn luyện viên đưa cho họ một tờ giấy khác. “Và, ở đây, Nellie, bạn sẽ thấy chỗ chúng ta đo lường tỷ suất lợi nhuận ròng của các bạn mỗi ngày. Đó là một công cụ đơn giản cho thấy ngày nào các bạn bán được các mặt hàng có tỷ suất lợi nhuận ròng cao nhiều hơn và tỷ suất lợi nhuận ròng thấp nhiều hơn.

Một khi hoàn thành những khảo sát đơn giản này, các bạn sẽ nắm rất chắc về Doanh thu trung bình một lần mua và Tỷ suất lợi nhuận ròng hiện tại. Điều này giúp chúng ta có nhiều thông tin hơn để ra quyết định và biết chúng ta có gì để cải thiện, đã bắt đầu cải thiện hay chưa. Các bạn sẽ có một khung chuẩn để đánh giá những chiến lược đang được thực hiện. Và bằng việc Thử nghiệm và Đo lường, các bạn sẽ biết khi nào mình đạt được mục tiêu, cải thiện được bao nhiêu và khả năng sinh lời của các chiến lược. Các bạn cũng sẽ có một định hướng và con đường chính xác để theo dõi sức ảnh hưởng của các chiến lược này lên khả năng sinh lời.”

Joe thấy thích thú hơn với chủ đề này.

“Quả thật, Làm chủ Báo cáo rất thú vị.”

“Tôi chưa bao giờ nói nó không như vậy, Joe à. Tôi chắc chắn các bạn sẽ khám phá ra rằng kinh doanh thật thú vị khi các bạn nhìn nó theo cách của tôi.”

“Các bạn cần nắm được một vài công cụ cơ bản. Tất cả đều là một phần của việc Làm chủ Báo cáo,” Huấn luyện viên tiếp tục.

“Nellie, tôi đoán bạn đã quen với Báo cáo lãi lỗ, Báo cáo lưu chuyển tiền tệ và Bảng cân đối kế toán đúng không?”

Cô nghĩ một thoáng trước khi trả lời.

“Tôi biết cơ bản thôi. Tôi thường dành việc đó cho kế toán.”

“Còn bạn hiểu gì về chúng, Joe?” Huấn luyện viên trao đổi tiếp.

“Chà, ông hỏi sai người rồi. Hãy nhớ là tôi làm việc với bột bánh chứ không phải với tiền.”

“Thử đi, Joe. Cho tôi biết bạn hiểu gì khi nghe những từ đó.”

Joe nghĩ ngợi một lúc rồi nói: “Tôi đoán Báo cáo lãi lỗ cho biết chúng ta có lãi hay lỗ trong một tháng hay trong bất kỳ giai đoạn nào nó bao hàm. Báo cáo Lưu chuyển tiền tệ cho biết tình trạng dòng tiền ra sao – chúng ta có nhiều hơn những gì có trong ngân hàng hay không, còn Bảng cân đối kế toán chỉ ra tình trạng của việc kinh doanh tại bất kỳ thời điểm nào.”

“Rất tốt, Joe, bạn hiểu được nó đấy. Thấy đó, rất đơn giản mà. Vấn đề là đa số mọi người lại phức tạp hóa nó. Bây giờ, hãy nhớ làm khảo sát mà chúng ta vừa nói tới, vì nó sẽ cho các bạn hiểu biết có giá trị về chủ đề tiếp theo, chính là Thử nghiệm và Đo lường, và quay lại với những chiến lược gia tăng lợi nhuận để xem chúng hiệu quả ra sao.”

“Chính xác thì Thử nghiệm và Đo lường mà ông nói là gì vậy?” Joe lấy lại tự tin và hỏi.

“Rất đơn giản thôi, Joe. Chúng ta kiểm tra những chiến lược mới trên quy mô nhỏ để thấy chúng có hiệu quả hay không trước khi thực hiện trên quy mô lớn hơn. Chúng ta cũng Thử nghiệm và Đo lường để biết được vị thế kinh doanh của chúng ta đang ở đâu, trước khi tìm cách phát triển nó. Điều này có nghĩa là chúng ta sẽ có khả năng biết được mình đã thành công hay chưa sau khi tiến hành các chiến lược và hệ thống. Nhưng chúng ta sẽ nói kỹ hơn sau. Trong lúc này, tôi muốn các bạn bắt đầu nghĩ về việc thuê một nhân viên kế toán để làm những báo cáo này định kỳ. Hẹn gặp lại các bạn vào tuần tới.”

Mất vài tuần sau, họ mới chuyển sang chủ đề tiếp theo là Làm chủ Tài chính, vì cả Joe và Nellie mất một khoảng thời gian để hoàn thành bài tập về nhà, nhưng ít nhất nhân viên kế toán hiện tại của họ đã thường xuyên báo cáo mỗi tháng, và Huấn luyện viên đã chỉ cho họ cách đọc chúng, vì thế họ có thể đưa ra những quyết định sáng suốt và thấu đáo.

Tuần này, Joe là người lên tiếng trước: “Huấn luyện viên, chúng ta đã đi được một chặng đường dài chỉ trong vài tuần ngắn ngủi, nhưng điều làm tôi ấn tượng nhất là Tỷ suất lợi nhuận ròng và Doanh thu trung bình một lần mua của chúng tôi có vẻ đã bắt đầu tăng lên và chúng tôi còn chưa phải sử dụng nhiều chiến lược.”

“Đúng rồi, Joe. Chỉ cần tập trung là chúng ta có thể có một sự tăng trưởng nhỏ trong mỗi Cách gia tăng lợi nhuận và chúng cộng hưởng với nhau để đạt được một kết quả lợi nhuận tuyệt vời. Thử nghiệm và Đo lường là công cụ có tác động rất lớn. Hãy nhớ rằng, các bạn không thể quản lý những thứ các bạn không đo lường, và chúng ta cần biết những con số này đã tăng hay chỉ có vẻ là tăng,” Huấn luyện viên chia sẻ với vẻ tự hào về những gì các học trò của mình đã làm được.

“Cùng với đó, giờ chúng ta sẽ đến với mảng cuối cùng, Làm chủ Tài chính,” Huấn luyện viên tiếp tục. “Các bạn sẽ nhớ lại những gì chúng ta đã bàn luận về Làm chủ Điểm hòa vốn – nơi chúng ta đã tìm ra cần bao nhiêu khách hàng mỗi tuần để hòa vốn, Làm chủ Tỷ suất lợi nhuận ròng – nơi chúng ta tìm ra cần bao nhiêu khách hàng và doanh thu trung bình một lần mua mỗi ngày để đạt các mục tiêu lợi nhuận, cũng

như đã luyện tập vài ý tưởng gia tăng lợi nhuận, và Làm chủ Báo cáo – nơi chúng ta tìm ra vị thế hiện tại của mình, để từ đó biết được cần phải đi thêm bao xa. Tất cả những gì phải làm bây giờ là tiếp tục Thử nghiệm và Đo lường để hoàn thành mục Làm chủ đầu tiên. À, các bạn có thể nhớ những mục Làm chủ lớn khác không?"

Joe và Nellie gãi đầu gãi tai, cố gắng đưa ra câu trả lời cho Huấn luyện viên.

"Xem nào," Joe lầm bầm. "Tất cả những gì chúng ta đã bàn luận xoay quanh việc Làm chủ Tài chính. Cũng có nghĩa là làm chủ việc quản lý tiền bạc trong hoạt động kinh doanh của chúng tôi. Chúng ta cần phải làm chủ những gì nữa?"

Huấn luyện viên ngắt lời và cho anh một chỉ dẫn.

"Hãy nhớ, ở đây, chúng ta đang chỉ tập trung vào giai đoạn tồn tại của việc kinh doanh. Chỉ khi làm chủ những điều cơ bản thì công việc kinh doanh mới có thể trở nên 'khỏe mạnh' và duy trì được."

Joe nghĩ một lúc rồi nói: "Tôi nhớ hình như ông đã nhắc tới nó trong buổi đầu tiên. Để tôi nhớ lại xem. Thử thách chủ yếu khác mà chúng tôi phải đối mặt là gì nhỉ? À, chắc là thời gian vì chúng tôi chưa bao giờ có đủ nó. Làm chủ Thời gian – có thể là một trong số đó."

"Rất tốt, Joe. Còn cái thứ ba thì sao?" ông hỏi, nhìn sang Nellie.

"Tôi chưa từng nhắc tới điều này trước đây, nhưng nó cùng thời gian và tiền bạc là những khía cạnh quan trọng nhất trong kinh doanh mà bạn phải làm chủ để chắc chắn việc kinh doanh tồn tại được."

Huấn luyện viên thấy Nellie có vẻ đầy suy tư ở phía bên kia bàn, nhưng tâm trí cô vẫn trống không.

"Không, chẳng có tác dụng gì cả. Ông giúp chúng tôi chấm dứt nỗi khổ này đi," cô nói.

"Đó là Làm chủ Dịch vụ. Các bạn cần có một hệ thống đáng tin cậy và năng suất để phân phối những gì mình làm hay bán ra tới thị trường mục tiêu. Nhưng chúng ta sẽ nói chi tiết sau vài tuần nữa. Ngay bây giờ, chúng ta sẽ đi vào Làm chủ Thử nghiệm và Đo lường."

Nellie lật cuốn sổ sang trang mới và viết những gì Huấn luyện viên nói:

Làm chủ Thử nghiệm và Đo lường — Tôi có thể dự đoán lợi nhuận trong tương lai bằng cách đo lường các Chỉ số đo lường hiệu suất công việc – KPI.

Joe ngả người ra sau ghế và thả lỏng cơ thể, rồi ngáp lớn, quên mất rằng mình vừa gây ra một sự quấy rầy nhỏ. Huấn luyện viên không thấy phiền vì ông đang tìm thời điểm phù hợp để cho nghỉ giải lao, ông muốn phần tiếp theo được tiếp thu thật tốt.

"Để tôi bắt đầu, thử nghiệm và đo lường là điều sống còn đối với bất kỳ công việc kinh doanh nào, như các bạn đã bắt đầu nhận thấy. Nếu không thử nghiệm và đo lường mọi thứ các bạn làm, các bạn sẽ không biết cái nào hiệu quả, cái nào không. Các bạn sẽ không biết chiến lược marketing nào cần chạy tiếp, chiến lược nào cần dừng lại và cái nào cần thêm thời gian vì chúng cho thấy những dấu hiệu hứa hẹn."

Joe cảm thấy hứng thú hơn với chủ đề này.

"Điều này có nghĩa là các bạn nên thực hiện hai việc khi tiến hành những chiến lược gia tăng lợi nhuận hay doanh thu: các bạn cần biết những con số của mình trước khi chiến lược bắt đầu, sau đó các

bạn cần thử nghiệm và đo lường kết quả của các chiến lược trong suốt quá trình. Bằng cách đó, các bạn có thể tinh lọc, cải thiện, định hướng lại hoặc kết thúc các chiến dịch trước khi chúng tiêu tốn của các bạn rất nhiều tiền và không hiệu quả so với mong muốn ban đầu."

Joe nhìn sang Nellie và nói: "Thấy chưa, anh đã biết chúng ta nên làm gì đó để xem chiến dịch quảng cáo chạy trên báo mùa Lễ Phục sinh vừa rồi có đáng không mà."

"Nhưng chúng ta có thể làm gì chứ – hỏi tất cả khách hàng sao? Đừng ngớ ngẩn thế. Chúng ta lấy đâu ra thời gian?" cô trả lời.

"Đúng trọng tâm của những gì chúng ta đang làm ở đây đó, Nellie. Hãy chuẩn bị thời gian và tiền bạc, từ đó các bạn có thể tiến hành việc thử nghiệm và đo lường quan trọng này. Và đúng, các bạn sẽ phải thường xuyên hỏi tất cả khách hàng rằng họ đã nghe về khuyến mại hay bất kể thứ gì về các bạn ở đâu; những thời điểm khác, chúng ta tạo các khuyến mãi đặc biệt để từ đó các bạn biết một khách hàng đến từ mẫu quảng cáo nào," Huấn luyện viên tiếp lời, "nhưng đừng lo lắng quá về việc đó lúc này vì chúng ta sẽ đi sâu vào chi tiết trong vài tuần tới."

Nellie ngồi ngả ra sau và Joe thấy rõ mình vừa được "thông não".

"Vậy các bạn đã khám phá ra điều gì về doanh thu trung bình một lần mua?" ông tiếp tục.

Nellie tập hợp các mẫu khảo sát và sổ ghi chép lại.

"Hóa ra doanh thu trung bình một lần mua của chúng tôi chỉ là 3,75 đô-la tại thời điểm này," cô trả lời.

"Các bạn thấy sao?" ông hỏi.

"Phải nói là khá bất ngờ," Joe chen ngang. "Chúng tôi đã nghĩ rằng 4,40 đô-la tính được hôm đó là đúng, nhưng hóa ra doanh thu thứ Bảy cao hơn những ngày còn lại trong tuần."

"Tóm lại, các bạn sẽ quyết định chiến lược mạnh mẽ nhằm gia tăng lợi nhuận nào sẽ được tiếp tục và khi chúng ta tiến tới Thị trường ngách, chúng ta sẽ tiếp tục bắt đầu với những chiến lược Doanh thu trung bình một lần mua. Tới giờ, chúng ta đã khởi động được năm chiến dịch vì như thế các bạn sẽ thử nghiệm và đo lường các kết quả dễ dàng hơn."

Giờ đến lượt Nellie lên tiếng.

"Ông có thể cho chúng tôi biết một chút về tiến trình liên quan khi làm việc này được không? Ý tôi là vì chúng tôi chưa làm việc này bao giờ, chúng tôi còn chưa biết cả những thứ cơ bản."

Huấn luyện viên nghĩ một chút rồi tiếp tục.

"Chắc chắn rồi, Nellie. Huấn luyện là như vậy mà. Vậy giờ chúng ta làm như thế này: Một khi đã thiết lập những chiến lược được lựa chọn, các bạn điều chỉnh những bản ghi Thử nghiệm và Đo lường để theo dõi kết quả. Sau đó cắt bớt, điều chỉnh và gia tăng. Thử nghiệm và đo lường trong hai tuần nữa. Kiểm tra các chiến lược. Thành thật với chính mình. Các bạn đang đi tắt hay trở nên siêng năng? Giờ thì bắt đầu và thực hiện một số chiến lược mới các bạn đã lựa chọn nhưng chưa sử dụng lúc ban đầu. Thực hiện từng cái một và theo dõi kết quả bằng việc lặp đi lặp lại các bước tôi vừa nhắc đến. So sánh các kết quả đạt được."

Nellie tỉ mỉ ghi lại trong khi Huấn luyện viên nói. Cô biết mình có trách nhiệm làm vậy.

"Nếu các bạn chưa đạt được kết quả như mong muốn, hãy thử một hoặc hai chiến lược gia tăng Tỷ suất lợi nhuận ròng khác. Nhưng đừng vội nản lòng. Các bạn có thể cần thử vài lần trước khi đạt được kết quả như kỳ vọng. Các bạn biết đó, mỗi ngành mỗi khác: những gì hiệu quả với ngành này chưa chắc đã hiệu quả với ngành kia. Một số ngành có thể không phải đối diện trực tiếp với việc thuyết phục công chúng, khiến một số chiến lược nhất định không dùng được, mặc dù đa số có thể áp dụng cho bất kỳ trường hợp nào.

Các bạn có thể thấy rằng cần nhiều hơn một chiến lược được tiến hành cùng lúc. Như vậy rất bình thường. Năm hoặc sáu chiến lược gia tăng lợi nhuận cùng lúc thường tạo ra một hiệu ứng cộng hưởng từ đó giúp lợi nhuận tăng vọt.

Nhưng đừng cố chấp với những thứ không hiệu quả chỉ vì các bạn chẳng may thích một chiến lược cụ thể nào đó hoặc nghĩ đáng ra nó hiệu quả. Nếu ngay từ đầu nó không hiệu quả, cho nó thêm một cơ hội, rồi thêm lần nữa. Nhưng sau đó, nếu các bạn vẫn nhận về những kết quả không tốt hoặc không thuyết phục, hãy dừng nó lại."

Nellie tự thấy vui trong lòng khi cô hiểu hết mọi thứ đang được bàn luận. Hơn thế nữa, chúng còn rất có lý. Cô có thể nhìn ra nguyên lý căn bản đằng sau việc thử nghiệm và đo lường, và tất cả bắt đầu trở nên dễ hiểu.

Huấn luyện viên lấy ra vài bảng tính từ trong cặp và lần lượt trưng ra cho Joe và Nellie: "Vậy hiện tại, các bạn đã có bước tiến triển tốt trong việc đo lường Doanh thu trung bình một lần mua và Tỷ suất lợi nhuận ròng, đã đến lúc bổ sung ba Cách gia tăng lợi nhuận khác vào bài tập định lượng về nhà. Các bạn nhớ ba Cách đó chứ?"

Joe nói về hai khía cạnh đầu tiên: "Đó là Số lượng khách hàng tiềm năng và Tỷ lệ chuyển đổi."

"Tốt lắm, Joe, Số lượng khách hàng tiềm năng, Tỷ lệ chuyển đổi và cái còn lại là gì?"

Nellie ấp úng: "Tôi nghĩ đó là số lần mua của khách hàng, tôi không thể nhớ ông đã gọi nó là gì."

"Đúng rồi đó, Nellie. Nó ở ngay đây, trên tờ giấy của cô, số lần giao dịch. Bây giờ, trong vài tuần tới, chúng ta cần có một cái nhìn đầy đủ về số lượng người vào cửa hàng hoặc gọi đặt đồ, bao nhiêu trong số họ thực sự mua hàng, và tần suất quay lại của họ," Huấn luyện viên giải thích.

"Huấn luyện viên, có cách đơn giản nào để làm việc đó không? Ý tôi là làm thế nào để biết tần suất mọi người mua hàng từ chúng tôi mà không phải ngồi cả ngày để nghĩ ra cách?" Nellie đáp lời.

"Cô nói đúng, Nellie. Việc này có thể rất tốn thời gian nếu các bạn để nó như vậy, nhưng sự kỳ diệu của Công thức 5 Cách gia tăng lợi nhuận là khi biết gần hết những con số dễ thu thập, chúng ta có thể quay ngược lại tìm tần suất khách vào cửa hàng. Hãy bắt đầu và những gì chúng ta sẽ tìm thấy chính là mọi thứ đều ở đúng vị trí của nó," Huấn luyện viên nói, cố gắng khơi dậy sự tự tin cho Nellie để cô không bấn loạn về việc mọi thứ phải chính xác hoàn hảo ngay từ đầu.

"Nào các bạn, chúng ta đã có bước tiến lớn hôm nay. Về nhà và nghiền ngẫm những gì chúng ta đã bàn luận cho tới thời điểm này, vì một khi đã hiểu đúng, chúng ta có thể chuyển tới phần Làm chủ Chuỗi cung ứng[4]. Và nhân đây, từ giờ trở đi tôi sẽ huấn luyện các bạn qua điện thoại vì đó là cách hiệu quả nhất. Các bạn sử dụng điện thoại có loa thoại chứ?"

[4] Nguyên văn "delivery" trong tiếng Anh có nghĩa thông thường là "giao hàng" hay "giao hàng bằng cách vận chuyển" nhưng ngoài ra còn có nghĩa là "cung cấp", "cung ứng" hay "thực hiện một việc

gì đó rồi trao hoặc trình bày cho một ai đó", đây chính là lý do dẫn tới sự nhầm lẫn của Joe và Nellie sau này. Tuy nhiên "cung ứng" hiểu rộng ra vẫn có thể bao gồm cả ý nghĩa trên, chính vì vậy người dịch sẽ để phần dịch ở đây là "cung ứng". (ND)

Nellie gật đầu, rồi đáp lại: "Nhưng chẳng phải sẽ tốt hơn khi chúng ta vẫn gặp mặt thế này sao? Ý tôi là như vậy sẽ trực tiếp hơn."

"Đúng vậy, như vậy trực tiếp hơn, nhưng mục tiêu của tôi là dạy các bạn cách để điều hành kinh doanh qua điện thoại từ bất cứ nơi nào trên thế giới. Cách này giúp các bạn làm quen với việc đó luôn."

Ông tạm dừng để họ có cảm nhận về những gì ông vừa nói, rồi tiếp tục.

"Làm việc qua điện thoại cũng thật sự tốt hơn vì các bạn phải tập trung hơn và ít bị sao lãng. Nó cũng mang lại năng suất cao hơn, do đó các bạn sẽ có thể thực hiện vận hành kinh doanh sớm hơn. Tin tôi đi, các bạn sẽ sớm hiểu những gì tôi nói. Gọi tôi vào đúng 3 giờ nhé."

Tối hôm đó, Joe và Nellie ra ngoài ăn tối. Họ có nhiều thứ để ăn mừng. Họ không đi đến những nơi hào nhoáng, vì đó không phải phong cách của họ; họ chỉ tới cửa hàng McDonald's địa phương.

Họ chọn bàn ngay cửa sổ vì Joe thích ngắm dòng người qua lại. Anh biết đa số người ở thị trấn không chỉ qua tiệm bánh, mà còn vì anh đã sống ở đây từ khi lọt lòng.

Những vị trí ngồi cạnh cửa sổ cũng đem lại không gian riêng tư để nói chuyện. Đối lập với những vị khách khác thích ngồi cạnh cửa sổ để nhìn ra thế giới bên ngoài, họ lại rất tách biệt phía trong cửa hàng. Joe thích điều đó vì anh trân trọng khoảng thời gian riêng tư ít ỏi với vợ mình.

Thế nên, anh khá bất ngờ khi thấy ai đó vỗ vai mình, ngay khi anh vừa định thưởng thức bữa ăn.

"Chào, Joe," giọng nói quen thuộc vang lên.

Anh quay lại và thấy nhẹ nhõm khi thấy Pete, người bạn lâu năm của mình.

"Chào, Pete. Tôi đang cần gặp cậu đây."

"Chà, thật ra tôi chỉ có một mình, và không ngại tham gia với hai người, nếu được."

Nellie ra dấu chỉ vào chiếc ghế trống tại bàn.

"Mọi chuyện với Huấn luyện viên thế nào?" Pete vừa ngồi xuống vừa hỏi.

"Ông bạn, anh đã không hề sai khi nói ông ấy sẽ vần chúng tớ ra trò," Joe đáp lời.

"Tôi thật sự không hề biết còn bao điều chúng tôi thấy tù mù về kinh doanh," anh nói.

Pete gật gù trầm ngâm.

"Vậy có nghĩa các bạn chắc phải đang ở Mức Làm chủ. Các bạn đã bắt tay vào thử nghiệm và đo lường những chiến lược gia tăng lợi nhuận để thiết lập các Tỷ suất lợi nhuận ròng chưa?"

Nellie khá bất ngờ.

“Thật thú vị khi anh nhắc tới chúng, Pete. Chúng tôi vừa nói về vấn đề này xong và có vài thứ chúng tôi muốn hỏi ý kiến anh, nếu được.”

“Chắc chắn rồi, Nellie. Thứ hiệu quả ngay lập tức với tôi là chiến lược đơn giản nhất mà ai cũng có thể sử dụng. Tôi đã tăng giá toàn bộ sản phẩm lên 10%.”

Joe ngồi thẳng dậy.

“Kết quả của anh không lỗ đó chứ, Pete?”

“Không, không hề. Khá buồn cười, nhưng tôi đã nhận ra vấn đề nằm ở chính bản thân tôi, vì tôi cũng đã nghĩ như anh trước khi thực hiện. Nhưng anh biết không? Coi bộ rất ít người nhận ra – hoặc quan tâm. Thực tế, nghĩ tới thì có ít người cũng phàn nàn, nhưng đằng nào họ cũng quen với việc phàn nàn về nhiều thứ rồi. Và tất nhiên, Huấn luyện viên đã giúp tôi vượt qua, nhưng về cơ bản việc tăng giá cũng rất bình thường. À nghĩ lại, thì kết quả cũng không thông thường lắm – tôi đã đạt được lợi nhuận cao hơn rất nhiều.”

Joe huýt sáo trong sự ngạc nhiên.

“Nhưng hãy nghĩ tới vài thứ khác các bạn có thể làm, Joe, vì Huấn luyện viên sẽ muốn các bạn thử nghiệm và đo lường ít nhất năm chiến lược.”

Joe suy nghĩ chút rồi nói: “Anh biết đó, khi tôi đang gọi đồ lúc nãy, cậu thanh niên đứng quầy hỏi tôi có muốn thêm phần khoai tây chiên không. Tôi nói có, mặc dù tôi cũng không thực sự muốn lắm. Hóa ra, tôi đã mua một thứ mình chẳng định mua ban đầu.”

“Cậu tinh ý đó, Joe. Huấn luyện viên gọi đó là bán gia tăng, và đó là một chiến lược sản sinh lợi nhuận tuyệt vời. Cho nó vào danh sách đi.”

Giờ đến lượt Nellie cất lời.

“Cái đó làm em nhớ tới tiệm Green Grocer, chỗ luôn đưa em một cái túi mua hàng lớn khi em vừa vào tới cửa. Nhìn chiếc túi, dường như em luôn muốn mua đầy nó. Chiến lược đó thì sao, Joe?”

“Anh thấy được đấy, Nellie. Cho vào danh sách nhé.”

Pete chen ngay vào và nói: “Đừng quên nhập kho những mặt hàng có tỷ suất lợi nhuận ròng cao. Như Cửa hàng kem đã làm. Đó cũng là một cách đem lại lợi nhuận cho các bạn. Và rồi còn có hẳn một chủ đề về việc quản lý những thứ các bạn bỏ đi. Nó có thể làm tăng khả năng sinh lời đáng kể đó.”

Joe rất vui với những gì họ có được trong buổi tối hôm đó. Việc kinh doanh trở nên thú vị, và thậm chí anh có nhiều ý tưởng hơn để thử nghiệm và đo lường.

“Cậu có biết điều hay ho nhất về kinh doanh là gì không, Joe?” Pete hỏi. “Đó là cậu không nhất thiết phải rất tài giỏi để trở thành một ông chủ doanh nghiệp thành công. Tôi đã nhận ra có rất nhiều chủ doanh nghiệp tìm kiếm thứ khoa học đột phá, trong khi thực tế kinh doanh chỉ cần kiến thức đơn giản và có hệ thống. Thấy không, những gì Huấn luyện viên dạy chúng ta chính là các thay đổi nhỏ cũng có thể cộng dồn tạo nên những kết quả to lớn.”

Vài tuần nữa lại trôi qua khi Joe và Nellie thử nghiệm những ý tưởng mới để gia tăng tỷ suất lợi nhuận ròng. Họ thử nghiệm trên quy mô nhỏ trước rồi mới triển khai những chiến lược hiệu quả. Tất

nhiên, họ nói chuyện với Huấn luyện viên hằng tuần, đôi khi thường xuyên hơn, đặc biệt khi Nellie đi sâu hơn vào việc đo lường các chỉ số KPI của cô.

Cô rõ ràng rất hứng khởi khi bắt đầu thấy việc kinh doanh của họ dần phát triển. Joe thì bận bịu với việc nướng ra những sản phẩm bánh có tỷ suất lợi nhuận ròng cao hơn và tập trung hoàn toàn vào việc tạo ra nhiều lợi nhuận hơn. Họ làm việc nhiều hơn, nhưng họ biết mình đang đi tới đâu và điều đó có ý nghĩa rất nhiều.

Tất nhiên, Huấn luyện viên theo dõi và đảm bảo họ đi đúng hướng mỗi tuần và khi Huấn luyện viên nghĩ họ đã thuần thục với việc Làm chủ Tài chính, đã đến lúc tiến tới Làm chủ Chuỗi cung ứng.

Joe luôn băn khoăn rằng anh có đủ sức làm nhiều hơn không?, khi phải giao sản phẩm tới rất nhiều khách hàng. Nhưng điều đó còn xa vời vì mỗi lần anh và Nellie cố gắng bàn luận về nó, họ còn chẳng có thời gian kể cả khi họ chưa bắt đầu. Họ biết mình không muốn nhảy vào việc kinh doanh giao hàng tận nhà và vì thế, họ luôn trì hoãn bàn luận về vấn đề đó.

Thành ra chẳng có việc gì để bàn.

Vậy là Nellie đã thích thú hơn rất nhiều khi thực hiện cuộc gọi vào thời gian mà Huấn luyện viên đã thông báo cho họ. Họ không chỉ muốn trình bày kết quả với Huấn luyện viên, mà còn đang đứng ngồi không yên để tìm hiểu việc Làm chủ Chuỗi cung ứng sẽ liên quan ra sao với họ.

“Chào buổi chiều, các bạn. Các bạn nghe rõ chứ?” Huấn luyện viên bắt đầu.

“Vâng, rất to và rõ, thưa Huấn luyện viên.”

“Điều chúng ta sẽ thảo luận hôm nay là Làm chủ Chuỗi cung ứng. Chúng ta sẽ tập trung vào việc các bạn đang làm gì để quản lý và lên kế hoạch cho việc cung cấp sản phẩm của các bạn tới khách hàng. Các bạn đã nhận được fax của tôi chưa?”

Khi ông nói, Joe đang cầm nó trên tay.

Làm chủ Chuỗi cung ứng — Nhất quán quan trọng hơn xuất sắc.

Hãy chặn bất cứ chỗ rò rỉ nào, vì việc cố đổ đầy nước vào bồn tắm đang mở nút thoát nước là hoàn toàn vô nghĩa.

“Vâng, chúng tôi đã nhận được, nhưng chúng tôi không cung ứng sản phẩm đến cho khách; họ đến với chúng tôi,” Joe ngắt lời. Lời nói của anh không hề có chút ngoan cố, chỉ mang tính tò mò.

“Các bạn vẫn đang phải cung cấp sản phẩm hoặc dịch vụ của mình như tất cả những doanh nghiệp khác. Tôi nghĩ anh đã hiểu lầm ý tôi khi nói tới việc cung ứng. Nghĩ thế này nhé: các bạn phải đảm bảo cung cấp sản phẩm và dịch vụ cho khách hàng theo đúng ý muốn của họ. Các bạn cần có khả năng cung cấp một cách nhất quán cả chất lượng sản phẩm lẫn thời gian và tỷ suất lợi nhuận ròng.”

Joe gật đầu và nói: “Ồ, tôi có thể hiểu ông đang nói tới điều gì. Không phải là đưa sản phẩm tới chỗ họ; mà là đảm bảo cung cấp đủ sản phẩm như đã hứa.”

“Đúng rồi đó, Joe. Tóm lại nó bao gồm lên kế hoạch, kiểm soát chất lượng cơ bản và theo dõi.”

“Xin lỗi, ông có thể nhắc lại không?” Nellie đáp lại.

“Nellie, điều tôi đang nói ở đây là lên kế hoạch lưu trữ kho để đảm bảo các bạn ít khi gặp tình trạng cháy hàng – bạn biết đấy, để các bạn không phải nướng nhiều hơn hẳn số lượng các bạn biết mình sẽ bán. Với những ngành nghề hướng tới dịch vụ, việc này có nghĩa là phải chuẩn bị đủ nhân sự để xử lý được tất cả khách hàng mà các bạn dự tính sẽ đến mỗi ngày.”

“À, tôi hiểu rồi,” Nellie nói.

“Lên kế hoạch lưu trữ kho cũng có nghĩa là chắc chắn các bạn có thể cung cấp những gì đang được bán tốt. Nhưng còn hơn thế nữa. Nó cũng bao gồm việc tập trung vào chất lượng để đảm bảo khách hàng hoặc những người có liên quan tới việc kinh doanh của bạn quay lại. Hãy hiểu rằng khi nói đến chất lượng, tôi không nhắc tới mức độ chất lượng sẽ tạo ra những người hâm mộ cuồng nhiệt mà chỉ ở mức không làm khách hàng bỏ đi.”

“Tôi hiểu ý ông rồi,” cô ngượng ngùng trả lời.

“Nellie, tuần trước tôi đã tới một cửa hàng và thậm chí họ chẳng thể lấy đúng yêu cầu gọi món của tôi. Marketing sẽ là vô ích khi họ không đảm bảo được việc Làm chủ Chuỗi cung ứng cơ bản,” Huấn luyện viên giải thích.

Joe đang suy nghĩ khi cuộc trao đổi vẫn đang diễn ra.

“Như vậy, những gì ông đang nói là chúng tôi cần chắc chắn các sản phẩm của mình phải đạt chất lượng đủ để giữ chân khách hàng, và chúng tôi cần lên kế hoạch để luôn sẵn sàng phục vụ tất cả nhu cầu của khách hàng, thời điểm họ muốn chúng,” Joe tóm tắt.

“Chính là như vậy, Joe. Hãy nhớ chỉ tuần trước thôi, khi các bạn kể với tôi rằng mới nửa buổi sáng, các bạn đã hết sạch bánh, và còn chuyện vài tuần trước diễn ra như thế nào khi cơ sở kinh doanh nợ với đơn hàng lớn trả lại hàng vì các bạn đã đưa nhầm cho họ một vài chiếc bánh mì cuộn?” Huấn luyện viên buồn phiền chỉ ra.

“Chà, những lỗi như vậy có thể khiến các bạn mất kha khá chi phí. Khi các bạn có nhiều nhân viên và khách hàng hơn, những sai sót nhỏ mà các bạn có thể nhanh chóng khắc phục trong hiện tại bằng dịch vụ chăm sóc khách hàng tốt và một nụ cười, sẽ trở thành những thứ phá hoại khủng khiếp – nếu các bạn hiểu điều tôi nói.” Huấn luyện viên tiếp tục.

“Vì vậy, bài tập về nhà của các bạn đây: liệt kê 5-10 khía cạnh phàn nàn hàng đầu của khách hàng. Các bạn có thể liệt kê nhiều hơn nếu cần, và tuần sau, chúng ta sẽ bàn về những ý tưởng giải quyết từng khía cạnh.”

Sau khi tắt điện thoại, Joe ngả lưng về sau ghế, trầm ngâm nhìn Nellie, và nói: “Phù, thật là một buổi vất vả, đúng không? Anh nhận ra tuần này chúng ta đạt được nhiều hơn mong đợi đó chứ, phải không em?”

“Anh nói đúng, Joe. Em nghĩ việc của chúng ta vừa được làm rõ hơn đó.”

Tiếng dập máy điện thoại chìm vào thinh không. Joe và Nellie ngồi với vẻ mong đợi trong văn phòng của họ. Họ đã làm việc chăm chỉ mấy tuần vừa qua với Huấn luyện viên để Chuỗi Cung ứng của họ nhất quán, với chất lượng của họ nhất quán, đồng thời họ cũng đã bắt đầu sử dụng một hệ thống mới để quản lý sản xuất.

Giờ đây, không chỉ Lợi nhuận ròng của họ được cải thiện, mà họ còn làm giảm đi rất nhiều những phàn nàn cơ bản từ phía khách hàng, và việc cung ứng đang diễn ra trơn tru.

“Vậy chúng tôi đã vượt qua bài kiểm tra chưa? Chúng ta có thể tiếp tục rồi chứ?” Joe hỏi, mong chờ để nghe xem những điều hay gì Huấn luyện viên mang tới cho họ hôm nay. Và chủ đề bàn luận tiếp theo sẽ là Làm chủ Thời gian. Huấn luyện viên đã gửi cho họ một bản fax ngắn nhằm tiết lộ manh mối vào ngày hôm trước.

Làm chủ Thời gian — Hiệu suất của tôi và hiệu suất của nhân viên sẽ xác định thành công và khả năng sinh lời.

Nellie đang mong chờ việc có thể cái thiện cách sử dụng thời gian vì họ đều lãng phí nhiều thời gian kể từ khi nhận ra đây là một trong những điểm yếu lớn nhất của mình. Thời gian trong ngày dường như chẳng bao giờ đủ để làm hết những việc cần làm. Từ nhiều năm nay, Joe luôn phàn nàn rằng anh thấy mình giống nô lệ cho tiệm bánh hơn là chủ tiệm. Điều này khiến công việc chẳng còn chút thú vị nào.

Nellie cũng cảm thấy như vậy. Cô không thể nhớ nổi lần cuối cùng mình về nhà mà không phải mang cả núi việc giấy tờ về cùng. Luôn có rất nhiều việc phải làm, còn phải phục vụ khách hàng và chạy việc hậu cần nữa, cô chẳng có đủ thời gian, kể cả trong giờ hành chính để nghĩ tới việc đó. Và rồi, khi đã chuẩn bị xong bữa tối và làm tất cả việc nhà khác, cô mệt rã rời và nằm phịch xuống giường, như cạn kiệt sức lực. Cô biết mình không thể cứ nhờ Joe giúp vì anh ấy bắt đầu ngày làm việc từ 3 giờ sáng và cần phải tranh thủ thời gian để ngủ.

Chẳng có gì phải nghi ngờ, thời gian chính là một trong những thách thức lớn nhất của họ.

“Chào buổi sáng, các bạn. Joe, đến lúc tiếp tục rồi. Tôi nghĩ các bạn đang đi rất tốt với cả *Làm chủ Tài chính* và *Làm chủ Chuỗi cung ứng*. Những gì chúng ta sẽ bàn luận hôm nay có thể là một vài trong số những thứ tác động mạnh nhất mà các bạn sẽ học được về kinh doanh, và nếu các bạn ứng dụng, nó có thể thay đổi cuộc đời các bạn mãi mãi. Nhưng trước khi bắt đầu, các bạn rút ra được các kết luận nào liên quan tới những gì chúng ta đã làm vài tuần vừa qua?”

“Chúng tôi đã làm tốt với sản phẩm của mình. Và chúng tôi đều đồng ý rằng số lượng mặt hàng hiện đang quá lớn. Chúng tôi đã tập trung hơn vào bánh mì và mở rộng số lượng mặt hàng bằng việc bán thêm vài loại bánh mì có nguồn gốc nước ngoài. Tất nhiên, chúng tôi đã bỏ phần lớn loại bánh ngọt vì chúng tốn nhiều công sức và thời gian, đắt đỏ, cũng như không được hưởng ứng cho lắm.”

Huấn luyện viên khá vui khi thấy Joe đã tiếp thu những gì ông nói. “Rất tuyệt, cả đội. Điều đó, cùng với những chiến lược khác, sẽ dễ dàng giúp việc Cung ứng của các bạn trở nên đơn giản hơn và cải thiện hơn rất nhiều.”

“Chúng tôi cũng nghĩ Làm chủ Thời gian là khía cạnh mình cần trợ giúp nhất, thưa Huấn luyện viên,” Joe tiếp tục nói. “Chúng tôi sẽ căng tai nghe về việc này.”

Huấn luyện viên nghĩ một lúc, rồi nói: “Thời gian là nguồn lực ít ỏi nhất, và là thứ các bạn không thể có nhiều hơn được. Trước khi chúng ta bắt đầu tạo ra những thay đổi hay cải thiện ở đây, đầu tiên các bạn cần thực hiện một số thử nghiệm và đo lường cũ nhưng hay ho. Các bạn cần biết mình đang tiêu tốn thời gian vào việc gì. Tôi sẽ gửi fax cho các bạn một bảng tính mà tôi muốn các bạn hoàn thành. Hãy toàn tâm toàn ý với tờ giấy này trong một tuần và ghi chú lại mỗi lần các bạn làm một việc cụ thể.”

Tiếng máy fax từ từ vang lên và một tờ giấy được in ra.

PHIẾU NGHIÊN CỨU THỜI GIAN SIÊU NHANH CỦA HUẤN LUYỆN VIÊN

Nhằm mục đích phát triển kinh doanh, các bạn sẽ cần tách ra khoảng 10-20 giờ trong lịch trình công việc bận rộn mỗi tuần. Cứ cho rằng các bạn có thể làm việc 60-80 giờ, điều này có thể khó khăn nhưng không phải bất khả thi. Khi có 10-20 giờ đầu tư vào việc xây dựng đội ngũ và marketing, các bạn sẽ thấy công việc kinh doanh bắt đầu phát triển. Cùng tìm hiểu về việc sử dụng thời gian của các bạn.

1. Điền vào bảng phía dưới để ước lượng thời gian mà các bạn sử dụng mỗi ngày, của một tuần làm việc điển hình trong doanh nghiệp của bạn:

Ngày trong tuần	**Số giờ**
Thứ Hai	
Thứ Ba	
Thứ Tư	
Thứ Năm	
Thứ Sáu	
Thứ Bảy	
Chủ nhật	
Tổng cộng	**0,0**

2. Điền vào bảng sau 5-10 mục công việc mà các bạn làm hằng tuần, ví dụ, liên lạc (thư từ, điện thoại, e-mail), cung ứng sản phẩm, kế toán, cuộc gọi bán hàng, gặp gỡ khách hàng, quá trình sản xuất, quầy tiếp khách…

Công việc	Số giờ
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
Tổng cộng	**0,0**

Làm lại và tính toán lại các con số trong những bảng trên cho tới khi dòng **Tổng cộng** trong cả hai bảng xấp xỉ nhau. Việc này sẽ cho các bạn thấy một bức tranh toàn cảnh chất lượng về những phần việc chiếm nhiều thời gian nhất. Giờ thì chọn một hoặc hai mục công việc có thể giao phó. Huấn luyện viên sẽ làm việc với bạn để phát triển một kế hoạch nhằm bàn giao một hoặc hai lĩnh vực cho những thành viên khác trong đội ngũ của bạn hoặc cho một người mới được tuyển vào. Nếu cần thuê người mới, xem Hệ thống định dạng tuyển dụng 4 giờ của chúng tôi.

“Nhanh thật,” Nellie bình luận. Cô luôn thấy ngưỡng mộ những người năng suất cao.

“Nellie, như bạn biết, sự chuẩn bị thường là yếu tố quan trọng trong việc tận dụng thời gian. Giờ nói tới phần thứ hai của bài tập về nhà; trong tuần tới, tôi muốn các bạn sử dụng một cuốn nhật ký thời gian – ghi lại những gì các bạn làm trong mỗi giờ làm việc hằng ngày để thấy các bạn ước lượng chính xác như thế nào trong tờ phiếu nghiên cứu thời gian,” Huấn luyện viên tiếp tục. “Bạn có câu hỏi nào về nó không, Joe?”

“Ông muốn nó bao gồm cả việc ở nhà và chỗ làm, hay chỉ ở chỗ làm thôi?” Joe vừa cười vừa nói.

“Ừ, Joe, chỉ ở chỗ làm. Bây giờ, trở lại với chủ đề tuần này,” Huấn luyện viên nói với một nụ cười.

“Làm chủ Thời gian có hai thành phần. Đó là Làm chủ Mục tiêu và Làm chủ Bản thân.”

“Đầu tiên, hãy làm việc với Làm chủ Mục tiêu. Còn nhớ trong buổi Tư vấn Định hướng về cách thức chúng ta đã làm để đảm bảo các bạn hiểu những mục tiêu của mình và chúng nhất quán với mục tiêu cá nhân và mục tiêu kinh doanh của các bạn chứ? Trong buổi học hôm nay, chúng ta sẽ bắt đầu từ đó.”

“Rõ ràng, việc quan trọng đầu tiên của Làm chủ Mục tiêu là có vài mục tiêu đã. Thứ hai là ghi chúng lại như ta đã làm và, thứ ba là thiết lập những mục tiêu S.M.A.R.T.”

Joe là người dính mồi nhử và đáp lại.

“Các mục tiêu S.M.A.R.T là gì vậy, thưa Huấn luyện viên?”

“Rất vui vì anh đã hỏi, Joe. Chúng là những mục tiêu thỏa mãn các tính chất Cụ thể (Specific), Có thể đo lường (Measurable), Có thể đạt được (Achievable), Hướng tới kết quả (Result-oriented), và có một Khung thời gian thực hiện (Time-frame) rõ ràng.”

“Thật tài tình,” Joe phản hồi, “tôi thích thứ đó.”

“Và ghi nhớ nó rất dễ,” Nellie nói, mong muốn có một chút đóng góp.

“Việc tự thưởng cho chính mình để ăn mừng mỗi khi đạt được một mục tiêu cũng rất quan trọng,” Huấn luyện viên bổ sung.

Nellie lấy bút và bắt đầu ghi lại vài từ mà Huấn luyện viên vừa nói.

Làm chủ Đích đến — Hiểu rõ vị trí của mình và biết được đích đến của việc kinh doanh là điều sống còn đối với thành công của tôi.

“Chúng ta nên thiết lập mục tiêu nào trước?”

“Chà, Joe, rất vui vì bạn đã hỏi,” Huấn luyện viên nói như thể ông đang chờ họ thắc mắc.

“Chúng ta cần lướt qua vài điều cơ bản của Làm chủ Đích đến, thường ứng dụng trong kinh doanh.

Bắt đầu bằng việc viết ra Tầm nhìn của các bạn. Đây là ‘mục tiêu’ tổng thể mà các bạn muốn đạt được trong kinh doanh. Nó như thể ánh sáng dẫn đường hay mục đích tổng thể của công việc kinh doanh. Nói một cách đơn giản, nó nên thật sự truyền cảm hứng và thu hút chính bạn, đội ngũ và các khách hàng của bạn.

Khi bắt đầu công việc huấn luyện của mình, tôi đã muốn tạo ra ‘Thế giới thịnh vượng hơn thông qua việc tái đào tạo các Chủ doanh nghiệp,’ hay như một ví dụ khác, một khách hàng của tôi là chủ một cửa hàng bán hạt giống và đồ làm vườn có tầm nhìn là ‘Tạo ra cửa hàng bán hạt giống và đồ làm vườn tốt nhất cả nước’.”

“Ồ, đó là giấc mơ lớn. Ông có nghĩ nó sẽ xảy ra không?” Joe nói ra điều cả anh và Nellie đang nghĩ.

“Joe, tôi không chắc nó có xảy ra ngay hay không, nhưng chúng ta đang tập trung đi theo định hướng đó với từng chủ doanh nghiệp.”

“Thật tuyệt,” Joe tự cảm thấy hứng khởi hơn chút.

“Một khi đã có nó, hãy viết tiếp Sứ mệnh của các bạn. Sứ mệnh cho thấy bạn và đội ngũ của mình sẽ làm thế nào để đạt được tầm nhìn đó. Sứ mệnh xoay quanh bốn khía cạnh chính trong công việc kinh doanh; các bạn sẽ thấy trong bản fax tôi vừa gửi.” Ngay cả Huấn luyện viên cũng trở nên sôi nổi hơn.

TẦM NHÌN VÀ SỨ MỆNH

Tầm nhìn – Ngọn hải đăng gắn kết

và truyền cảm hứng của bạn.

Sứ mệnh – Cách thức để đạt được

Tầm nhìn của bạn

Ngành nghề kinh doanh của bạn là gì?

Đội ngũ của bạn bao gồm những ai?

Khách hàng của bạn là ai?

Điều gì khiến bạn trở nên độc nhất?

Tuyên ngôn văn hóa

Ba giá trị quan trọng đối với bạn với tư cách

là chủ doanh nghiệp

Ba giá trị quan trọng đối với đội ngũ của bạn

Ba giá trị quan trọng đối với khách hàng của bạn

Ba giá trị quan trọng đối với sự thành công

của việc kinh doanh

"Các bạn có thể tìm thấy ví dụ cho từng mục này trên website www.actioncoach.com của tôi, và từ đó, các bạn có thể thực sự bắt đầu hiểu được toàn bộ việc Làm chủ Đích đến đối với một doanh nghiệp là gì," Huấn luyện viên vừa nói và biết Joe cũng như Nellie vẫn đang nghiền ngẫm bản fax của mình.

"Một khi tìm ra sứ mệnh, các bạn sẽ xây dựng *Tuyên ngôn Văn hóa* của mình. Tất nhiên, việc này giúp các bạn và những người tham gia vào đội ngũ của các bạn biết được những gì được và không được chấp nhận khi họ thực hiện công việc hằng ngày. Cuối cùng, các bạn cần ghi lại tất cả những*Dấu mốc* hay mục tiêu cho thấy các bạn đang dần tiến tới sứ mệnh và tầm nhìn của doanh nghiệp mình. Nếu các bạn nhớ, việc này cơ bản chính là những gì chúng ta đã thực hiện ở buổi Tư vấn Định hướng của các bạn trước đó."

Ông tạm dừng một chút để những gì mình vừa nói được lắng đọng rồi tiếp tục.

"Vậy, Joe, tầm nhìn của doanh nghiệp các bạn nên bao gồm những gì?" Huấn luyện viên hỏi để kiểm tra xem họ đã hiểu hay chưa.

"Đó là về vị trí mà chúng tôi muốn hướng tới, và nó cũng khiến tôi cùng đội ngũ của mình đam mê hứng khởi về những gì chúng tôi đang làm, như thể nó mang lại ý nghĩa cho việc chúng tôi đang làm." Joe thậm chí tự thấy ngạc nhiên với chính mình về những gì anh đã hiểu.

"Rồi, Tuyên ngôn Sứ mệnh thì sao, Nellie?" Huấn luyện viên hỏi.

“Tuyên ngôn sứ mệnh cho biết doanh nghiệp sẽ đạt được Tầm nhìn của nó như thế nào. Nó sẽ chỉ ra bạn là ai, công việc kinh doanh của bạn là gì, khách hàng của bạn là những ai, và điều gì khiến bạn trở nên khác biệt.”

Giờ đến lượt Nellie nhận ra cô đã học được rất nhiều trong buổi hôm nay.

“Tôi có thể hỏi Tuyên ngôn Văn hóa chính xác là gì được không?” Joe chen vào.

“Tóm lại, Joe, đó là những luật chơi của bạn. Nhìn khái quát, nó là một tuyên ngôn với 12 điểm bao gồm ba giá trị quan trọng nhất của các bạn với vai trò là chủ doanh nghiệp, ba giá trị quan trọng nhất của đội ngũ hiện tại và tương lai của các bạn, ba giá trị quan trọng nhất của khách hàng, và ba giá trị quan trọng nhất cho sự thành công của công ty các bạn.”

Joe thực sự có thể hiểu được những khái niệm liên quan tới mục tiêu này và anh biết Nellie cũng sẽ thích chúng. Cô thường thích những thứ như vậy.

“Tôi nghĩ như vậy là đủ cho một tuần. Chúng ta sẽ nói chuyện về chủ đề Làm chủ Bản thân vào cùng thời gian này tuần sau. Từ giờ cho tới lúc đó, hãy nghiên cứu kỹ những gì được học hôm nay và nghĩ về cách thức áp dụng chúng. À, và tiếp tục làm việc với những mục tiêu 90 ngày, sáu tháng và một năm, tuyên ngôn văn hóa, sứ mệnh và tầm nhìn của các bạn đi nhé!”

“Chắc chắn rồi. Thú vị thật. Nói chuyện với ông tuần sau nhé!”

Nellie và Joe đã chuẩn bị đầy đủ cho buổi huấn luyện tiếp theo. Cô vẫn nhớ những gì Huấn luyện viên đã nói về chủ đề của tuần tới và ghi chú lại nội dung bản fax mà Huấn luyện viên gửi họ để chuẩn bị cho Làm chủ Bản thân.

Joe rất mong đợi buổi huấn luyện này. Anh đã luôn tự hào về khả năng tự giác, kỷ luật của bản thân; bất kỳ ai có thể bắt đầu làm việc từ 3 giờ sáng mỗi ngày và không bao giờ nghỉ lấy một ngày trừ khi có những lý do chính đáng đều là những người có tính kỷ luật cao.

Anh biết Nellie không thể kỷ luật bằng anh. Cô đã thừa nhận với anh rằng cô trông chờ buổi huấn luyện cũng chính vì lý do đó. Cô nhất quyết cải thiện việc này và sẽ đặc biệt chú ý đến nó.

“Điều đầu tiên chúng ta sẽ bàn luận hôm nay, các bạn, là bài tập về nhà mà tôi đã giao cho các bạn tuần trước,” Huấn luyện viên nói.

“Ai sẽ đọc cho tôi nhỉ?”

Nellie nghiêng người gần hơn tới chiếc điện thoại.

Khi Joe và Nellie trình bày nỗ lực đầu tiên của họ đối với Tầm nhìn, Sứ mệnh và Tuyên ngôn Văn hóa, Huấn luyện viên rất vui với mức độ nỗ lực của họ, nhưng vẫn phải nhắc họ rằng thông thường, phải mất vài tuần để trau chuốt từ ngữ cho chuẩn mực và đảm bảo truyền tải tới mọi người những mục tiêu đích thực của mình.

Joe thấy hào hứng về Tầm nhìn “trở thành cơ sở nướng bánh mì và bánh cuộn tốt nhất trong thị trấn” của họ, và Nellie rất hăng hái với việc xác định các mục tiêu rõ ràng hơn.

“Tới nay, các mục tiêu đã được bàn bạc, thưa Huấn luyện viên, tôi nghĩ chúng tôi sẽ hướng tới việc tinh giản các loại sản phẩm trong vòng hai tháng, thuê thêm hai nhân viên cho tới cuối năm nay và tăng lợi nhuận của chúng tôi lên 20%.”

Làm chủ Bản thân — Tôi phải sử dụng sự tự kỷ luật và kỷ luật của Huấn luyện viên để luôn giữ cho mình tập trung và thu được thành quả.

"Rất tốt, Nellie, nhưng còn các mục tiêu cá nhân của bạn thì sao?"

"Về mục tiêu cá nhân, chúng tôi hướng tới việc cả hai làm việc bốn ngày một tuần từ cuối năm nay và dành nhiều thời gian hơn cho nhau ở nhà."

Huấn luyện viên cảm thấy ấn tượng vì sự chuyên cần của các "học trò", sự nhiệt huyết với công việc kinh doanh và khả năng tiếp thu của họ. Họ thật sự đang tiến bộ và kết quả kinh doanh cũng phản ánh sự nhiệt thành cũng như kiến thức mới có được của họ.

"Được rồi, giờ thì tiếp tục với việc nghiên cứu kỹ hơn về Làm chủ Bản thân nào. Đây hoàn toàn là về việc lên kế hoạch cho một ngày của các bạn rồi thực hiện kế hoạch đó. Joe, bạn có vẻ sở hữu tính kỷ luật cao. Bí quyết của bạn là gì?" Huấn luyện viên khiến Joe ngạc nhiên vì đã biến anh thành người dẫn dắt buổi huấn luyện.

"Tôi chưa từng nghĩ về nó, tôi chỉ làm những gì phải làm vì nếu không thì sẽ chẳng có ai làm cả. Tôi đoán tôi biết mình muốn gì và phải làm gì để đạt được điều đó."

"Suy nghĩ rất tuyệt, Joe. Đó thật sự là việc biết rõ nơi các bạn muốn tới, việc các bạn phải làm và thực hiện kế hoạch để tới đó," Huấn luyện viên bắt đầu định hướng cho họ.

"Vậy trong vài tuần tới, tôi muốn các bạn gửi cho tôi một bản sao kế hoạch những việc các bạn định làm vào ngày mai qua e-mail vào mỗi buổi tối hôm trước. Mọi người rất hay đợi tới buổi sáng mới lên kế hoạch cho ngày hôm đó. Thời điểm tốt nhất để lên kế hoạch là tối hôm trước, khi các bạn kết thúc ngày làm việc. Bằng cách đó, các bạn buộc trí não mình trong đêm hoạt động theo cách thức nào đó để xử lý công việc tốt hơn và vào cuộc với một kế hoạch sẵn có. Nó khiến các bạn trở nên kỷ luật hơn rất nhiều. Bạn có nghĩ mình có thể làm được điều đó mỗi ngày không, Nellie?" Huấn luyện viên hỏi.

"Không chỉ có thể làm được, tôi còn nghĩ mình sẽ thích thú với việc này," Nellie hào hứng trả lời.

"Tuyệt, các bạn có thể lấy bản fax mà tôi đã gửi tuần trước – bản ghi lại số lượng thời gian các bạn dành để làm việc không?"

Nellie rút ra bản ghi từ tệp tài liệu. Joe liếc nhìn nó và nhớ tới cả sự thú vị lẫn mệt mỏi mà họ đã trải qua để điền vào đó trong một tối, khi họ chợt nhận ra mình đã đi được bao xa để đạt được những mục tiêu.

PHIẾU NGHIÊN CỨU THỜI GIAN SIÊU NHANH CỦA HUẤN LUYỆN VIÊN

Nhằm mục đích phát triển kinh doanh, các bạn sẽ cần tách ra khoảng 10-20 giờ trong lịch trình công việc bận rộn mỗi tuần. Cứ cho rằng các bạn có thể làm việc 60-80 giờ, điều này có thể khó khăn nhưng không phải bất khả thi. Khi có 10-20 giờ đầu tư vào việc xây dựng đội ngũ và marketing, các bạn sẽ thấy công việc kinh doanh bắt đầu phát triển. Cùng tìm hiểu về việc sử dụng thời gian của các bạn.

1. Điền vào bảng phía dưới để ước lượng thời gian mà các bạn sử dụng mỗi ngày, của một tuần làm việc điển hình trong doanh nghiệp của bạn:

Ngày trong tuần	Số giờ
Thứ Hai	*16*
Thứ Ba	*16*
Thứ Tư	*16*
Thứ Năm	*16*
Thứ Sáu	*16*
Thứ Bảy	*10*
Chủ nhật	*10*
Tổng cộng	**100**

2. Điền vào bảng sau 5-10 mục công việc mà các bạn làm hằng tuần, ví dụ, liên lạc (thư từ, điện thoại, e-mail), cung ứng sản phẩm, kế toán, cuộc gọi bán hàng, gặp gỡ khách hàng, quá trình sản xuất, quầy tiếp khách…

Công việc	Số giờ
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
Tổng cộng	**0,0**

Làm lại và tính toán lại các con số trong những bảng trên cho tới khi dòng Tổng cộng trong cả hai bảng xấp xỉ nhau. Việc này sẽ cho các bạn thấy một bức tranh toàn cảnh chất lượng về những phần việc

chiếm nhiều thời gian nhất. Giờ thì chọn một hoặc hai mục công việc có thể giao phó. Huấn luyện viên sẽ làm việc với bạn để phát triển một kế hoạch nhằm bàn giao một hoặc hai lĩnh vực cho những thành viên khác trong đội ngũ của bạn hoặc cho một người mới được tuyển vào. Nếu cần thuê người mới, xem Hệ thống định dạng tuyển dụng 4 giờ của chúng tôi.

Cô đọc các con số cho Huấn luyện viên nghe, ông ghi chép lại chúng rồi nói: "Được rồi, những gì chúng ta cần xem xét bây giờ là làm sao để giải phóng được 20 giờ một tuần, Joe, từ đó các bạn có thời gian để 'làm chủ' phát triển tiệm bánh chứ không chỉ 'làm thuê' trong tiệm bánh. Điểm rất tốt để bắt đầu sẽ là giao phó việc dọn dẹp. Nếu các bạn không có ai để giao phó đảm nhiệm việc đó, hãy nghĩ tới việc thuê ai đó đi. Các bạn có thể tìm kiếm một người làm bán thời gian cho công việc này."

Joe thích thú với những gì đang được nghe và biết rằng với những mức tăng trưởng lợi nhuận mới, anh có thể kiếm một nhân viên làm việc này thay mình.

"Tất nhiên, sau đó các bạn cũng sẽ phải cắt giảm rất nhiều thứ khác nếu muốn đạt được mục tiêu dành nhiều thời gian hơn ở nhà, Joe, nhưng việc đó tính sau. Bây giờ, ít nhất các bạn phải xác định được mình có thể cắt giảm ở đâu, từ đó có thể dành nhiều thời gian để phát triển kinh doanh hơn."

Joe bắt đầu cảm thấy chủ động hơn trong công việc.

"Joe, bây giờ tôi muốn bạn ghi lại lịch biểu hằng ngày cho vị trí hiện tại của mình trong tiệm bánh. Chỉ cần làm thế này, bạn sẽ gần như có thể cắt giảm thêm một vài giờ khỏi khối lượng công việc nặng nề."

"Ông muốn tôi làm việc đó luôn chứ?"

"Đúng thế, không mất nhiều thời gian đâu. Hãy bắt đầu với buổi sáng thứ Hai."

"Được rồi. 3 giờ sáng bắt đầu; 3 giờ 10 phút thổi lửa cho các lò nướng; 3 giờ 15 phút bắt đầu chuẩn bị bột bánh và chảo nướng."

"Dừng lại ở đó, Joe. Tôi nhận ra bạn dành ba tiếng mỗi ngày để chuẩn bị mọi thứ. Bạn có thể thiết lập một hệ thống hiệu quả để đẩy nhanh tốc độ khâu này lên không? Ý tôi là, bạn có thể viết ra những quy trình công việc liên quan, rồi từ đó các tác vụ đáp ứng hai công việc khác nhau có thể làm cùng một lúc được không? Hay phương án nhào đủ bột mì cho cả tuần thì sao? Như thế có khả thi hơn không?"

"Vâng, đối với vài sản phẩm thì có thể. Ý tưởng đó rất tuyệt. Tôi nhận ra mình có thể trộn đủ bột mì cho vài sản phẩm trong cả tuần vào chiều Chủ nhật và để đông lạnh. Tất nhiên, chúng tôi sẽ cần mua một tủ làm lạnh công nghiệp."

"Tốt. Hãy cho nó vào trong kế hoạch nhé. Mất bao lâu cho việc đó?"

"Tôi nghĩ chỉ khoảng ba tiếng. Rồi việc đó sẽ giúp giảm bớt thời gian chuẩn bị mỗi ngày của tôi từ ba tiếng xuống khoảng một tiếng."

"Xuất sắc, Joe. Điều đó có nghĩa là bạn vừa 'kiếm' được cho mình 11 tiếng đồng hồ – hai tiếng mỗi ngày nhân với bảy ngày rồi trừ đi ba tiếng làm việc vào Chủ nhật để chuẩn bị phần nguyên liệu bột mì đã nhào cho cả tuần."

Nellie không thể kiềm chế sự phấn khích khi biết rằng đó chính là thời gian cộng thêm để họ có thể dành cho nhau. Cô thấy đôi chút đắn đo về việc lại phải thuê người, nhưng biết rằng Huấn luyện viên luôn hỗ trợ bên cạnh và cô có thể trông cậy vào kinh nghiệm chuyên môn của ông ấy để giúp họ vượt qua.

Phần còn lại của cuộc gọi huấn luyện được dành cho việc sắp đặt những chi tiết của kế hoạch làm việc mới.

Joe đã nghi ngờ trong một khoảng thời gian dài rằng, thay vì sở hữu tiệm bánh của riêng mình, tất cả những gì anh thật sự sở hữu chỉ là một công việc. Và có chút vỡ mộng, khi lần đầu tiên anh và Nellie bắt đầu khởi nghiệp kinh doanh, việc trở thành ông bà chủ của chính mình không tốt đẹp như mọi người nói.

Khi đó, anh dường như làm việc chăm chỉ hơn, nhiều giờ hơn và kiếm được ít hơn rất nhiều so với khi làm nhân viên trong một tiệm bánh địa phương. Trong khi đây mới chỉ là khởi đầu của một thứ gì đó đáng thất vọng, anh sớm nhận ra sau khi nói chuyện loanh quanh thì đa số các chủ doanh nghiệp nhỏ cũng gặp tình trạng tương tự. Họ đều đang làm việc nhiều hơn, chăm chỉ hơn bao giờ hết, và rất nhiều trong số họ thậm chí kiếm ít tiền hơn nhân viên của mình.

Trước khi gặp Huấn luyện viên, anh bắt đầu cho rằng như vậy là bình thường với một chủ doanh nghiệp nhỏ và anh đã từ bỏ nhiều mục tiêu của mình. Kể từ khi anh và Nellie quyết định trở nên chủ động và làm điều gì đó để cải thiện kinh doanh bằng việc tìm một Huấn luyện viên kinh doanh, những mục tiêu của anh đột nhiên trở nên khả thi hơn.

Nellie đặc biệt vui mừng khi họ đã quyết định nắm quyền kiểm soát tình hình, nhất là khi trước đó, cô đã âm thầm lo lắng cho Joe. Cô còn chẳng được gặp anh nhiều vì anh luôn bận việc. Tất nhiên, cô hiểu được lý do, nhưng cũng rất lo lắng rằng anh sẽ tự hủy hoại bản thân, và điều đó sẽ dẫn họ tới đâu?

Cô thấy hạnh phúc khi cuối cùng họ cũng làm được điều gì đó khả quan với tiệm bánh. Và cô cũng lấy làm thích thú khi thấy Joe nghiêm túc tiếp nhận huấn luyện.

Bắt đầu hiểu được những điều cơ bản là một sự mở mang hoàn toàn đối với họ vì họ chưa từng được đào tạo bài bản về kinh doanh. Cũng như đại đa số những chủ doanh nghiệp nhỏ, họ bị vùi dập tơi tả. Nhưng ít nhất họ không đơn độc, nên họ không thấy quá tồi tệ về việc đó. Tương tự với hầu hết những người khác, trước đây, lợi nhuận cao nhất của họ chỉ đạt ở mức bình thường.

Ít nhất giờ đây, họ đang làm chủ kinh doanh ở mức cơ bản. Họ cảm thấy mình đang đi đúng hướng để có một công việc kinh doanh đích thực, nhờ vào Huấn luyện viên.

Và đây chính là điều Huấn luyện viên nói tới trong cuộc gọi huấn luyện tiếp theo.

“Giải thoát khỏi công việc của các bạn bao năm qua là lý do tại sao các bạn phải hiểu được định nghĩa thực sự của một công việc kinh doanh, Joe. Tôi định nghĩa doanh nghiệp là: một tổ chức thương mại, sinh lời, vận hành hiệu quả mà không cần đến bạn.”

“Một lần nữa các bạn có thể ghi lại…”

Một doanh nghiệp là một tổ chức thương mại, sinh lời, vận hành hiệu quả mà không cần đến bạn.

Ông chờ mọi thứ lắng đọng một chút, rồi nói: “Hãy ghi lại, rồi đảm bảo các bạn sẽ trưng nó ở văn phòng của mình.”

Nellie nhặt bút lên và bắt đầu ghi lại.

Làm chủ là phần đầu tiên của định nghĩa về một doanh nghiệp của Huấn luyện viên — Một tổ chức thương mại, sinh lời, vận hành hiệu quả mà không cần đến bạn.

Bạn thấy đấy, tại Làm chủ, bạn đã hoàn thành phần đầu tiên: một tổ chức thương mại.

Nó giống như việc xây dựng nền tảng cho những gì sắp tới.

"Nhưng không giống như những gì chúng tôi từng nghĩ đến," Nellie giải thích.

"Tôi biết định nghĩa của mình dường như khác hẳn 180o so với những gì bạn đã được học trong quá khứ, nhưng hãy nghĩ về nó. Lý do hầu hết mọi người làm việc rất chăm chỉ là vì công việc kinh doanh của họ không thành công. Tại sao phải xây dựng một công việc cho chính mình khi bạn có thể xây dựng một doanh nghiệp thực sự, một doanh nghiệp không ngừng phát triển dù bạn có ở đó hay không?"

"Liệu nó có khả thi không?" Joe buột miệng.

"Hãy nhớ một thực tế đơn giản. Doanh nghiệp của bạn là sản phẩm của bạn. Nó khác với những gì bạn xây dựng, khác với những gì bạn phải làm, và cuối cùng, nó phải vận hành mà không cần đến bạn," Huấn luyện viên tiếp tục.

"Điều đó không có nghĩa là bạn phải rời đi, nhưng điều đó có nghĩa là bạn phải có khả năng lựa chọn liệu bạn có đi làm hay không. Đó là sự lựa chọn và tự do mà việc sở hữu một doanh nghiệp sẽ mang lại.

Mỗi chủ doanh nghiệp nên tự đặt ra cho bản thân một vài câu hỏi đơn giản. Tôi có tham gia quá sâu vào công việc kinh doanh không? Tôi có thể nhấc điện thoại vào buổi sáng và nói với nhân viên ở đầu dây bên kia: 'Các bạn chăm nom mọi thứ nhé, tôi sẽ nghỉ ba tháng' không? Nếu giống như đại đa số chủ doanh nghiệp, câu trả lời chắc chắn là không. Điều đó cho bạn thấy điều gì? Bạn có một doanh nghiệp hay một công việc?"

"Ồ, thật là một cách hay để nêu rõ vấn đề," Joe đáp lời.

"Bạn phải tự mình thoát khỏi chu trình công việc hằng ngày, Joe. Dừng làm việc từ 3 giờ sáng đến 7 giờ tối để thực hiện công việc trong doanh nghiệp của bạn. Điều này cũng giống như những người thợ mộc không điều hành công việc kinh doanh của họ. Thay vào đó, họ dành cả ngày để sử dụng búa và đinh, làm việc trong doanh nghiệp của họ.

Hãy tưởng tượng rằng khi bắt đầu xây dựng doanh nghiệp của mình, bạn đã hình dung nó trong tâm trí trước, sau đó bạn vẽ ra một bức tranh hoàn thiện về nó trong tương lai. Đúng rồi. Bạn đã hoàn thành một doanh nghiệp ở giai đoạn nào đó và sẵn sàng để bán."

"Nhưng tôi không muốn bán doanh nghiệp của mình," Joe nói.

"Không sao, Joe, nhưng bạn vẫn cần xây dựng nó như thể bạn có thể muốn bán vào một lúc nào đó. Xem này, một số người cố gắng bán một doanh nghiệp chưa hoàn thiện, vì vậy họ thực sự chỉ bán một công việc. Tất nhiên, họ chỉ nhận được một chút tiền tương ứng với giá trị của nó.

Khi đã hoàn thành bức tranh, bạn làm việc để tạo ra doanh nghiệp đó. Điều đó có nghĩa là làm chủ doanh nghiệp, thay vì làm thuê trong đó. Trên thực tế, bạn đã thiết kế doanh nghiệp nên nó sẽ vận hành cho dù bạn có ở đó hay không. Sau đó, bạn đã có sự lựa chọn, và như tôi từng nói, sự lựa chọn đối với tôi tương đương với sự tự do. Bạn có thể giữ hoặc bán doanh nghiệp của mình. Bạn có thể làm việc trong doanh nghiệp hoặc dành thời gian sáng tạo hơn ở nơi khác. Đó là những gì chúng ta sẽ thảo luận từ đây về sau."

Đã ba tháng kể từ khi Joe và Nellie bắt đầu làm việc với một Huấn luyện viên kinh doanh, và họ đã có thể thấy được thành quả. Họ không chỉ hoàn thành rất nhiều việc không thể hoàn thành trước khi việc huấn luyện bắt đầu, mà còn có một cái nhìn hoàn toàn khác về kinh doanh nói chung.

Còn Joe thì nhận ra kinh doanh là con đường dẫn tới một đích đến, chứ bản thân kinh doanh không phải là đích đến. Giờ đây, anh còn thấy được rằng một ngày nào đó mình có thể vận hành một doanh nghiệp thành công và vẫn có một cuộc sống tươi đẹp của riêng mình. Anh nhận ra lý do để sở hữu một doanh nghiệp chính vì đó là công cụ để có một cuộc sống thành công.

Nellie cũng đã thay đổi rất nhiều từ khi việc huấn luyện bắt đầu. Không chỉ dừng lại ở việc hiểu tầm quan trọng của việc sở hữu một doanh nghiệp thành công, giờ đây, cô thấy mọi thứ rõ ràng hơn rất nhiều. Cô đã bắt đầu tập trung hơn vào lý do họ kinh doanh, và việc này cho cô một mục tiêu rõ ràng hơn. Cô cũng nhận ra mình không thể thành công nếu làm một mình.

Giờ đây, họ nắm quyền kiểm soát hơn rất nhiều về cả tiền bạc lẫn thời gian. Lần đầu tiên, họ hiểu được mình cần gì để Làm chủ Tài chính doanh nghiệp, và họ rất thích nó. Họ thấy chủ động về bản thân cũng như tương lai và đó là một sự biến chuyển tốt đẹp.

Họ cũng biết chính xác cần làm gì mỗi tháng để hòa vốn. Việc này cho họ biết những việc tối thiểu cần làm để giữ cho mọi thứ đứng vững – tất cả những gì vượt hơn những việc này đều hướng tới đạt được những mục tiêu tháng của họ. Điều này cho họ mục tiêu để hướng tới. Họ bắt đầu nhìn nhận nó như thể một trò chơi và họ thích những trò chơi. Việc kinh doanh của họ đã trở nên thú vị.

Nellie và Joe được dạy rằng, trong kinh doanh, lợi nhuận là trên hết. Và họ hiểu được tầm quan trọng của việc tập trung vào lợi nhuận. Họ thiết lập một mục tiêu lợi nhuận là 10.000 đô-la một tháng. Mục tiêu tăng trưởng là 20% mỗi năm, và mục tiêu doanh thu trung bình một lần mua là 5,28 đô-la, đồng thời họ đã bắt tay vào thực hiện các chiến lược để đạt được những mục tiêu đó.

Một khía cạnh khác của việc vận hành kinh doanh cũng đã cải thiện rất nhiều trong vòng ba tháng vừa qua là họ đã nắm được các con số giúp họ đưa ra quyết định hợp lý trong tương lai. Họ đã làm chủ Báo cáo. Họ hiểu chính xác doanh thu trung bình một lần mua của mình là như thế nào. Và họ biết được cách để thử nghiệm và đo lường. Họ nắm rõ cách thức dự đoán lợi nhuận tương lai bằng cách đo lường KPI.

Không cần phải nói, bấy nhiêu những gì họ đã học trong vòng ba tháng qua là hoàn toàn mới mẻ. Như Làm chủ Chuỗi cung ứng. Họ ngạc nhiên khi học được rằng khi đề cập tới cung ứng, sự nhất quán còn quan trọng hơn cả sự xuất sắc. Và họ hiểu được tại sao.

Chương trình huấn luyện cũng đã tạo ra một vài kết quả chưa đo đếm được, nhưng quan trọng cho tiệm bánh của Joe, đặc biệt là liên quan tới việc họ sử dụng thời gian. Joe đã chật vật biết bao với những ngày làm việc dài đằng đẵng trong nhiều năm mà không biết làm sao thoát khỏi. Trên thực tế, anh đã không suy nghĩ nghiêm túc để xem có cách nào anh có thể thực hiện, ngoài việc thuê một thợ nướng bánh khác, thế nên việc đó chưa bao giờ hiệu quả với anh.

Huấn luyện viên khiến họ nhận ra năng suất làm việc của họ chính là thứ quyết định thành công và khả năng sinh lời. Ông cũng khiến họ thấy rằng thời gian là thách thức lớn nhất đối với họ. Họ có thể nhận thấy sự liên kết thông qua việc nghiên cứu thời gian, nơi chỉ ra những khía cạnh mà Joe có thể thay đổi. Anh đã làm thế và có thể dễ dàng giảm bớt 21 tiếng thời gian cần thiết làm việc mỗi tuần.

Joe và Nellie cũng thấy những mục tiêu của họ trở nên rõ ràng hơn, cả trong kinh doanh lẫn đời sống cá nhân. Họ cũng nghiêm khắc hơn với bản thân và điều này giúp họ tập trung vào việc đạt được những mục tiêu của mình.

Nellie đã đề xuất ra ngoài ăn tối để chúc mừng một quý vừa qua dưới sự huấn luyện của một Huấn luyện viên kinh doanh và Joe đã đồng ý. Anh quyết định việc này sẽ trở thành một phần phong cách sống mới của họ. Anh rất thích ý tưởng về việc chúc mừng những thành công của cả hai.

Khi vừa bước vào nhà hàng, họ nhận ra Pete cũng vừa rời đi.

“Chào, Pete,” Joe ngạc nhiên nói.

Pete cũng ngạc nhiên không kém và cảm thấy rất vui khi gặp họ.

“Chà, mọi chuyện thế nào rồi các bạn?” anh hỏi.

“Tuyệt vời. Không thể tốt hơn. Thực tế, sáng nay chúng tôi chỉ vừa mới nói rằng mình đã tiến bộ rất nhiều kể từ khi gặp Huấn luyện viên và điều đó thật không thể tin nổi.”

Pete thật sự vui mừng, và nói:

“Tôi thật sự vui mừng cho hai bạn. Rất nhiều người tôi gặp đã không hề tích cực như các bạn. Tôi thật sự hơi ngại khi giới thiệu một Huấn luyện viên kinh doanh cho người quen vì đơn giản là tôi sợ họ có thể sẽ cười vào ý tưởng đó.”

Joe mỉm cười và nói: “Hãy nhìn giờ thì ai cười nào. Pete à, tôi mừng vì đã nghe lời khuyên của anh. Bây giờ, chúng tôi đã biết nhiều hơn về việc quản trị tài chính và thời gian. Nó còn sinh lời nữa. Tôi làm việc ít hơn trước đây, nhưng chúng tôi lại đang kiếm được nhiều tiền hơn.”

“Có vẻ các bạn đã hoàn thành Mức độ Làm chủ rồi, Joe,” Pete tiếp tục. “Tiếp đến, các bạn sẽ tập trung vào việc tiến đến Mức độ Thị trường ngách.”

Joe có vẻ hơi trầm tư.

“Tôi không biết chúng tôi có cần tiến đến bước đó không, Pete,” anh nói sau một hồi suy nghĩ, “ý tôi là chúng tôi đang rất hài lòng với hiện tại. Chúng tôi không phải là người tham lam, anh biết đó. Có lẽ chúng tôi nên bằng lòng với những gì đã đạt được và không nên thử vận may thêm nữa.”

Pete có vẻ khựng lại.

“Anh điên à, Joe?”

Anh liếc nhanh sang Nellie, dường như cũng đang hơi choáng váng. Pete nhận ra đây là lần đầu cô ấy nghe về chuyện đó.

“Nghe này, Joe, tôi đã phạm phải sai lầm y hệt khi tôi ở vị trí như hai người hiện tại. Nhưng Huấn luyện viên đã thuyết phục tôi tiếp tục, và tôi đã rất vui vì ông ấy làm thế. Những lợi ích thực sự sẽ diễn ra về sau, một khi anh trải qua toàn bộ chương trình. Tin tôi đi, cứ bình tĩnh, vì những gì anh còn cần phải học sẽ làm anh bất ngờ đấy. Thực tế, Huấn luyện viên hôm trước mới cho tôi biết rằng ông ấy thường làm việc với những khách hàng khi họ đã hoàn thành Làm chủ. Ông ấy nói rằng Thị trường ngách là nơi những lợi ích thực sự bắt đầu có hiệu quả.”

Joe nhìn có vẻ ngập ngừng, và Nellie cũng vậy. Nhưng may thay, cô nhận ra mình có trách nhiệm khẳng định lại với chồng và ngăn không cho một tình huống hổ thẹn có thể xảy ra trong tương lai.

“Chắc chắn là chúng ta sẽ tiếp tục với chương trình rồi, Joe. Hãy nghĩ về những lợi ích chúng ta sẽ có được. Và bên cạnh đó, chúng ta chẳng có lý do nào để không làm như vậy cả. Không phải chúng ta không theo kịp được chương trình huấn luyện hay bất cứ thứ gì như vậy. Cũng không phải chúng ta không chi trả được, vì hiệu quả từ việc huấn luyện đã giúp chúng ta làm việc đó rồi.”

Cô nhìn trực diện vào Pete khi nói vì cô ý thức rằng không muốn đặt Joe vào vị trí khó xử lúc đó.

“Nhưng hãy bàn về việc này khi vào trong, được chứ? Em đang đói lắm rồi đây và chắc hẳn Pete cũng có kế hoạch khác cho buổi tối rồi.”

“Xin lỗi vì đã làm anh bận tâm, Pete, và tất nhiên, em nói đúng, Nellie. Việc kinh doanh của chúng ta hoàn toàn phù hợp với bước Làm chủ Thị trường ngách và anh thật sự cần giảm bớt giờ làm việc. Cảm ơn vì những lời động viên, Pete. Tôi nợ anh lần này.”

“Các bạn sẽ làm tốt thôi, Joe; đơn giản là hãy cố gắng hết sức,” Pete vừa nói vừa quay gót đi.

Phần 2

THỊ TRƯỜNG NGÁCH

Chiếc bàn ăn rất quan trọng trong nhà Joe và Nellie. Họ thường lên kế hoạch, bàn luận và ra quyết định ở đó. Cũng ở đó, họ đã bắt đầu sắp xếp mọi thứ vào đúng vị trí để cuối cùng thay đổi cuộc sống của họ.

Hoạt động náo nhiệt gần đây nhất chính là kết quả của bức thư họ đã nhận từ Huấn luyện viên kinh doanh. Nó bao gồm những nguyên liệu cơ bản về giai đoạn tiếp theo của sự phát triển và tăng trưởng của họ với tư cách là chủ doanh nghiệp.

"Khi nào tôi thấy các bạn chắc chắn đã chuẩn bị đầy đủ tất cả những yếu tố kinh doanh cơ bản và vì thế không còn phải vận hành ở Mức độ Làm chủ nữa", bức thư được đọc lên, "tôi sẽ tập trung giúp các bạn kiếm tiền. Các bạn sẽ tiến đến bước mà tôi gọi là Mức độ Thị trường ngách."

Joe thấy bối rối.

"Ông có thể giải thích thị trường ngách thật ra là gì được không? Về mặt từ ngữ, tôi hiểu, nhưng sao nó lại liên quan tới chúng tôi và việc kinh doanh của chúng tôi?" anh hỏi lại Huấn luyện viên.

Một khoảng lặng diễn ra khi Huấn luyện viên sắp xếp suy nghĩ.

"Tôi cho rằng một thị trường ngách có thể được coi như một vị trí đặc thù riêng có của một cá nhân hay của một công việc kinh doanh. Và cái hay là khi đã nắm được quyền kiểm soát thị trường ngách, các bạn sẽ không phải cạnh tranh bằng giá nữa. Các bạn sẽ được chấp nhận vì vị trí mình đang sở hữu, không phải vì giá bán các bạn đưa ra."

Joe nhấc lấy tờ ghi chú từ Huấn luyện viên ra khỏi máy fax.

Thị trường ngách — Khi vận hành doanh nghiệp trơn tru với mức lợi nhuận cơ bản, là đến lúc cần tìm ra lợi điểm bán hàng độc nhất (Unique Selling Proposition) và xây dựng cỗ máy marketing, cỗ máy bán hàng.

"Tôi sẽ nhắc các bạn rằng ở Mức độ Thị trường ngách, việc kinh doanh sẽ đứng vững và cố gắng sinh lời. Tôi cũng sẽ luôn nhắc các bạn rằng *thị trường ngách tương đương với việc không có sự cạnh tranh về giá.* Mục tiêu chủ yếu của tôi ở giai đoạn này là sắp xếp các chiến lược marketing và bán hàng phù hợp để tạo ra một thị trường ngách cho doanh nghiệp của các bạn. Tôi muốn các bạn nhận thức được rằng việc này sẽ thiết lập tinh thần chung cho tất cả mọi thứ chúng ta làm từ giờ trở đi.

Tôi cũng sẽ rà soát để xác định những khía cạnh mà doanh nghiệp của các bạn có thể được coi là một nhà đổi mới, vì để một công việc kinh doanh kiếm ra tiền, nó phải khai phá được chính điểm độc đáo của riêng mình."

Joe và Nellie cảm thấy hào hứng hẳn. Bây giờ, họ sẽ chuyển tới phạm vi kinh doanh mới mẻ mà họ chưa hề biết tới và khao khát mong chờ bất kỳ thử thách nào xuất hiện.

"Điều đầu tiên tôi muốn làm là giới thiệu lại với các bạn một khái niệm kinh doanh rất quan trọng," Huấn luyện viên bắt đầu. "Đó chính là cái tôi gọi là Khung kinh doanh. Hãy coi nó như là xương sống của

doanh nghiệp. Nó là một khái niệm có tác động vô cùng lớn xoay quanh năm cách phát triển kinh doanh của các bạn. Giờ tôi sẽ gửi fax cho các bạn."

"Các bạn nhận được rồi chứ?" Huấn luyện viên hỏi.

"Vâng, chúng tôi có nó đây rồi," Nellie trả lời.

"Được rồi, bây giờ các bạn sẽ nhận tiếp trang thứ hai," ông nói cùng lúc chiếc máy fax lại hoạt động.

5 cách gia tăng lợi nhuận — Khung kinh doanh rất quan trọng trong việc phát triển doanh nghiệp, và nếu hoạt động hiệu quả, nó sẽ giúp tôi nhân lợi nhuận gấp nhiều lần.

Đây là cuộc gọi mà Joe và Nellie cảm thấy thú vị nhất vì nó chứa đựng thông tin có tác động mạnh mẽ nhất với họ. Nó là cuộc gọi mà Huấn luyện viên gọi là trung tâm cho mọi thứ mà họ sẽ thực hiện từ nay trở đi, và ông ấy đã đúng. Nó thay đổi cách thức họ nghĩ về kinh doanh.

"Hầu hết mọi người không thật sự hiểu về kinh doanh, vì thế, họ làm việc quá nhiều," ông bắt đầu, "trên thực tế, hầu hết những người làm kinh doanh đều làm việc trên ba khía cạnh của Khung kinh doanh dẫn trực tiếp tới Kết quả kinh doanh, thay vì những khía cạnh có thể biến công việc kinh doanh trở thành một cỗ máy sinh lời. Sau một phút nữa, các bạn sẽ thấy những gì tôi muốn trình bày ở đây. Đầu tiên, hãy để tôi giải thích các phần của cấu trúc này đã."

Joe bắt đầu ghi chép. Nellie đã tiến hành trước anh rất lâu và ghi chép ngay từ đầu cuộc gọi.

"Điều đầu tiên các bạn cần nhớ là việc Thử nghiệm và Đo lường tất cả mọi thứ là điều sống còn. Vậy nên, hãy bắt đầu với số lượng khách hàng tiềm năng của các bạn. Đây là tổng số người mua tiềm năng mà các bạn đã liên lạc hoặc liên lạc với các bạn trong năm vừa qua. Họ cũng có thể được coi là các đối tượng triển vọng, hay đối tượng tiềm năng. Đa số những người kinh doanh nhầm lẫn giữa sự hồi đáp, hay số lượng người mua tiềm năng, với thành quả. Chỉ vì điện thoại reo lên không có nghĩa rằng bạn thấy được tiền ngay. Và, điều thậm chí còn kỳ diệu hơn nữa là rất ít doanh nghiệp nắm được họ tiếp cận được bao nhiêu khách hàng tiềm năng trong một tuần, chưa kể trong mỗi chiến dịch marketing và tất cả các chiến dịch marketing, trong một ngày và tất cả mọi ngày.

Rất tuyệt vời khi tiếp cận được nhiều khách hàng tiềm năng, nhưng các bạn phải nhớ tới Tỷ lệ chuyển đổi của mình, đó là phần trăm số người thực sự mua hàng trên tổng số người có thể mua hàng. Ví dụ, nếu các bạn có 10 người ghé qua cửa hàng ngày hôm nay và chỉ bán cho ba người trong số họ, các bạn sẽ có tỷ lệ chuyển đổi là 3 trên 10, hay 30%. Đây chính là mỏ vàng đối với hầu hết những doanh nghiệp mà tôi tham gia. Các bạn đã khiến họ thích thú; giờ các bạn chỉ phải thúc đẩy họ vượt qua lằn ranh hành động[5]. Khi tôi hỏi những chủ doanh nghiệp thông thường về các tỷ lệ chuyển đổi của họ, họ đoán bừa và nói với tôi rằng nó khoảng giữa 60% và 70%. Chỉ vui vui chút thôi, tôi bảo họ tính toán con số đó, và vài tuần sau, chúng tôi tìm ra con số chính xác vào khoảng 20%-30%, tưởng tượng xem làm thế nào để cơ sở kinh doanh của các bạn vận hành với tỷ lệ chuyển đổi 60%-70%. Hãy nhớ rằng, gấp đôi tỷ lệ chuyển đổi tương đương gấp đôi doanh thu."

[5] Nguyên văn "over the line" trong tiếng Anh có nghĩa phụ thuộc theo tình huống, ở đây ám chỉ việc khách hàng vượt qua ranh giới của sự lưỡng lự quyết định thực hiện hành động mua hay không mua một sản phẩm hoặc dịch vụ. (ND)

Joe lấy làm hào hứng.

“Có phải thông thường nó thấp như vậy không, Huấn luyện viên? Tôi đã thường cho rằng tỷ lệ chuyển đổi của chúng tôi đâu đó ở khoảng 90%, nhưng từ những gì ông nói, đây có lẽ là một khía cạnh chúng tôi cần xem xét lại kỹ hơn.”

“Bạn sẽ ngạc nhiên với con số thực tế đó, Joe. Hãy nhớ các bạn kinh doanh bán lẻ, vì thế con số này của các bạn thường cao hơn những gì thấy được với một số người kinh doanh bảo hiểm, hay nhà thầu như Pete,” Huấn luyện viên giải thích.

“Hoàn toàn có lý. Cảm ơn ông.” Joe vừa nói vừa tiếp tục ghi chép.

“Bây giờ, đến với phần tiếp theo của Khung kinh doanh: Số lượng khách hàng của các bạn là số lượng những khách hàng khác nhau mà các bạn làm việc cùng. Các bạn tính ra nó bằng cách nhân tổng số khách hàng tiềm năng với tỷ lệ chuyển đổi. Hãy nhớ, nếu bạn muốn có nhiều khách hàng hơn – các bạn không thể trực tiếp thay đổi con số này – thì hãy kiếm nhiều khách hàng tiềm năng hơn và cải thiện tỷ lệ chuyển đổi. Đây là những biến số dẫn tới kết quả khách hàng của các bạn.

Số lần giao dịch của các bạn là một trong năm biến số chính của Khung kinh doanh. Một số khách hàng sẽ mua hàng từ các bạn theo tuần, số khác thì theo tháng, số khác nữa có thể theo một vài dịp đặc biệt và một số có thể chỉ mua một lần duy nhất trong đời. Điều các bạn cần biết giờ đây là con số trung bình – không phải thành tích cao nhất hay tệ nhất, mà là số lần trung bình một khách hàng mua hàng từ các bạn trong một năm. Một lần nữa, đây là một mỏ vàng; đa số người kinh doanh không bao giờ thu thập cơ sở dữ liệu về các khách hàng trong quá khứ, chưa nói tới việc để lại lời nhắn cho họ, hay gọi và mời họ quay lại.”

“Thật là một ý tưởng tuyệt vời. Tôi chưa từng nghĩ về việc lưu trữ cơ sở dữ liệu về các khách hàng cũ,” Nellie chen ngang. “Tôi chỉ đơn thuần cho rằng một khi đã là khách hàng thì mãi mãi sẽ là khách hàng.”

“Nellie, cô sẽ còn kinh ngạc hơn nữa về số cách mà chúng ta có thể mời một khách hàng mua hàng lại nhiều lần. Thế nên, tiếp theo, Doanh thu trung bình một lần mua là một biến số mà ít nhất một vài chủ doanh nghiệp có tính tới,” Huấn luyện viên tiếp tục, “một lần nữa, một số có thể tiêu tới 5.000 đô-la, một số thì chỉ 5 đô-la, nhưng con số trung bình mới là thứ các bạn cần để ý tới. Chỉ một vài đô-la trên mỗi giao dịch có thể là tất cả những gì cần có để đẩy mạnh lợi nhuận của các bạn. Cộng tổng doanh thu và chia cho số giao dịch, đơn giản như các bạn đã làm khi chúng ta tính toán con số này quý trước. Hãy nhớ, chúng ta bây giờ vẫn phải gia tăng con số này.”

Joe và Nellie đang ghi chép nhanh nhất có thể, cố gắng theo kịp Huấn luyện viên.

“Doanh thu cũng là một kết quả nữa. Nhân tổng số khách hàng mua hàng với số lần trung bình họ quay lại, rồi nhân với số tiền trung bình họ chi ra mỗi lần. Đó chính là doanh thu các bạn có được. Đơn giản hơn là Số lượng khách hàng × Số lần giao dịch × Doanh thu trung bình một lần mua = Doanh thu. Đây cũng là một khía cạnh khác mà đa số chủ doanh nghiệp sẽ biết câu trả lời. Nhưng hầu hết họ có lẽ không biết cách để cải thiện nó. Tất nhiên, các bạn muốn con số này cao hơn, nhưng các bạn không thể muốn thì sẽ có doanh thu nhiều hơn; điều các bạn có thể đạt được là gia tăng số lần giao dịch, doanh thu trung bình một lần mua cao hơn, và số lượng khách hàng mua hàng nhiều hơn.”

“Tại sao điều này không được dạy trong trường kinh doanh? Huấn luyện viên” Joe nói đùa.

“Tôi hy vọng một ngày nào đó nó sẽ được dạy. Tiếp theo là Tỷ suất lợi nhuận ròng của các bạn – nó chính là phần trăm sinh lời của mỗi và mọi giao dịch sinh lời. Nói cách khác, nếu bán thứ gì đó có giá 100 đô-la và được lợi nhuận 25 đô-la, các bạn có tỷ suất lợi nhuận ròng là 25%. Hãy nhớ: việc này được tính

sau khi trừ đi tất cả các chi phí. Nó có thể là một mỏ vàng nữa mà các bạn có thể tập trung vào, khả năng còn nhiều hơn những gì chúng ta có được trong 12 tuần vừa qua.

Lợi nhuận là một kết quả khác mà mọi chủ doanh nghiệp đều muốn nhiều hơn, nhưng họ không nhận ra mình không thể kiếm thêm lợi nhuận, mà cái họ có thể đạt được chính là tỷ suất lợi nhuận ròng cao hơn trên doanh thu của họ.

Và thế đó. Khung kinh doanh là mô hình cơ bản ảnh hưởng tới các mức độ lợi nhuận của mọi doanh nghiệp trên thế giới. Bằng việc đơn giản bóc tách công việc kinh doanh và các nỗ lực marketing (bán hàng liên quan mật thiết với marketing) thành năm khía cạnh này và nắm được cách thức chúng ảnh hưởng lẫn nhau, các bạn đã đi được nửa chặng đường – và dẫn trước 90% các doanh nghiệp ngoài kia."

Nellie ghi chép xong và khá hài lòng với nỗ lực của mình. Cô trầm ngâm nhìn vào ghi chú, rồi hỏi: "Có phải có một công thức dành cho Khung kinh doanh phải không?"

"Chắc chắn rồi, Nellie. Nó ở ngay trong tờ fax tôi gửi các bạn đó."

Cả Joe và Nellie đọc to khi họ rà lại ghi chú của Huấn luyện viên.

"Hợp lý chứ các bạn?" Huấn luyện viên hỏi.

"Hoàn toàn," Nellie trả lời.

"Được rồi, hãy nhìn vào một ví dụ. Giả sử chúng ta có một doanh nghiệp với những chỉ số như sau:

Số lượng khách hàng tiềm năng	**4.000**
	×
Tỷ lệ chuyển đổi	**25%**
	=
Số lượng khách hàng	1.000
	×
Số lần giao dịch	**2**
	×
Doanh thu trung bình một lần mua	**100 đô-la**
	=

Doanh thu	200.000 đô-la
	×
Tỷ suất lợi nhuận ròng	**25%**
	=
Lợi nhuận	50.000 đô-la

Bây giờ, các bạn có thể nói rằng, với tất cả những chiến lược tôi chuẩn bị dạy cho các bạn tới đây, sẽ là hợp lý khi tăng tất cả năm biến số lên 10% trong vòng 12 tháng tới được không?"

"Được, tôi chắc chắn chúng ta có thể làm được," Nellie trả lời.

"Được rồi, vậy chúng ta làm thử xem sao nhé? Đây sẽ là những gì chúng ta sẽ có:

Số lượng khách hàng tiềm năng	**4.400**
	×
Tỷ lệ chuyển đổi	**27,5%**
	=
Số lượng khách hàng	1.200
	×
Số lần giao dịch	**2,2**
	×
Doanh thu trung bình một lần mua	**110 đô-la**
	=

Doanh thu	292.820 đô-la
	×
Tỷ suất lợi nhuận ròng	**27,5%**
	=
Lợi nhuận	80.525,50 đô-la

“Các bạn có thấy sự ảnh hưởng của 10% gia tăng với mỗi khía cạnh lên lợi nhuận không? Nó dẫn tới sự gia tăng lợi nhuận khổng lồ là 61%. Nhưng điều gì sẽ xảy ra nếu chúng ta tăng những biến số đó lên hơn 10%? Hãy tưởng tượng về sự tăng trưởng các bạn có thể đạt được. Để cho vui và cho các bạn thấy sức ảnh hưởng mạnh mẽ của việc này, hãy làm lại với 100% gia tăng trên mỗi biến số, được chứ?”

“Ông có nghĩ chuyện đó có khả năng xảy ra không?” Nellie hỏi với một chút nghi ngờ.

“Bất cứ điều gì cũng có thể xảy ra, Nellie; có thể chúng ta không đạt được nó, nhưng như tôi đã nói, cho vui mà.”

Số lượng khách hàng tiềm năng	**8.000**
	×
Tỷ lệ chuyển đổi	**50%**
	=
Số lượng khách hàng	4.000
	×
Số lần giao dịch	**4**
	×
Doanh thu trung bình một lần mua	**200 đô-la**
	=

	=
Doanh thu	3,2 triệu đô-la
	×
Tỷ suất lợi nhuận ròng	**50%**
	=
Lợi nhuận	1,6 triệu đô-la

“Kỳ diệu chứ phải không?”

“Thật phi thường,” Joe nói, gần như không giấu nổi sự hứng khởi. “Kể cả chỉ thay đổi được 10% hay 20% mỗi khía cạnh, chúng ta cũng đang làm rất tốt.”

“Chính là như vậy, Joe. Hãy nhớ, 100% gia tăng chỉ là cho vui. Hãy sử dụng những chỉ số của các bạn để xem việc kinh doanh của mình ra sao nhé.” Huấn luyện viên tiếp tục, “hãy điền chúng vào; bây giờ các bạn phải có chúng rồi vì đã thu thập chúng sau mỗi cuộc gọi, nhớ chứ?”

Nellie lật mở tập tài liệu của cô, rồi vừa nói vừa viết. “Nó hiện tại đang tốt hơn rất nhiều, thưa Huấn luyện viên, so với ba tháng trước, đặc biệt là với sự nhảy vọt của chúng tôi về tỷ suất lợi nhuận ròng.”

“Được rồi, các bạn, ba tháng trước với tỷ suất lợi nhuận ròng gần như không tồn tại của các bạn có thể nhìn không được đẹp mắt cho lắm, và đó chính là một trong những lý do chúng ta làm việc về tỷ suất lợi nhuận ròng trước,” Huấn luyện viên trả lời.

Nellie tiếp tục với những con số.

Số lượng khách hàng tiềm năng (tổng của tháng trước × 12)	**18.200**
	×
Tỷ lệ chuyển đổi (chúng ta bán cho 2 trên 3 số người)	**68%**
	=
Số lượng khách hàng	12.376
	×

Số lần giao dịch (phỏng đoán tốt nhất của chúng tôi dựa trên việc hỏi khách hàng và tra ngược lại những con số khác trong công thức)	**11**
	×
Doanh thu trung bình một lần mua (cũng là trung bình những con số trước đó)	**4,40 đô-la**
	=
Doanh thu	598.998,40 triệu đô-la
	×
Tỷ suất lợi nhuận ròng (trung bình)	**18%**

	=
Lợi nhuận	107.819 đô-la

“Chà, nó thật sự bắt đầu khởi sắc,” Joe nói với một chút tự hào.

“Tốt lắm. Khi làm việc ở Mức độ Làm chủ, chúng ta tập trung vào Tỷ suất lợi nhuận ròng của các bạn. Nó là cách thức tiết kiệm chi phí nhất trong ‘5 cách gia tăng lợi nhuận’.” Huấn luyện viên giải thích.

“Rồi, một khi chủ doanh nghiệp đã đạt Mức độ Làm chủ, chúng ta sẽ tập trung vào mức độ tiếp theo, đó là bán hàng và marketing ở Mức độ Thị trường ngách.”

“Tại đây, chúng ta bắt đầu với bốn cách thức khác; Doanh thu trung bình một lần mua đầu tiên, tiếp theo là Tỷ lệ chuyển đổi, rồi đến Số lần giao dịch và cuối cùng là Tìm kiếm khách hàng tiềm năng.”

“Tại sao lại để khách hàng tiềm năng ở cuối cùng vậy?” Nellie hỏi khi cô ghi chép thêm.

“Nó là khía cạnh tốn kém nhất để cải thiện. Lấy ví dụ, quảng cáo rất tốn kém, đặc biệt là khi các bạn Thử nghiệm và Đo lường rất nhiều mẫu quảng cáo khác nhau để tìm ra cái nào hiệu quả và cái nào không. Cho tới lúc chúng ta bắt tay vào việc cải thiện khía cạnh đó, doanh nghiệp của bạn phải có đủ lượng tài chính để trang trải những chi phí phát sinh.”

Huấn luyện viên đã nói đầy đủ phần kiến thức mới cho tuần này. Đã đến lúc giao bài tập về nhà.

“Những gì tôi muốn các bạn thực hiện từ giờ cho tới cuộc gọi huấn luyện tiếp theo là cải thiện hệ thống hỗ trợ việc Thử nghiệm và Đo lường doanh thu trung bình một lần mua, tỷ lệ chuyển đổi, số lần giao dịch và số lượng khách hàng tiềm năng để đảm bảo chúng ta sẽ bắt đầu với những con số chính xác.”

“Giờ đây, chúng ta tập trung phát triển một thị trường ngách cho công việc kinh doanh của các bạn, rồi tiến hành những gì tôi gọi là các chiến lược Lợi điểm bán hàng độc nhất và Chính sách bảo đảm,” Huấn luyện viên bắt đầu.

“Đây là điều quan trọng nhất, vì nó sẽ là cơ sở cho hầu hết những hoạt động marketing của các bạn. Vậy giờ chúng ta sẽ khám phá lợi thế cạnh tranh của các bạn – sự độc nhất – và rồi tìm cách sử dụng nó để phát triển một sự đảm bảo mạnh mẽ và định vị các bạn trong một Ngách trên thị trường.”

“Tuyệt vời! Tôi nghĩ mình có một vài thứ mà tôi cho rằng độc đáo, nếu ông hiểu ý tôi. Nhưng xin hãy tiếp tục,” Joe vừa nói vừa cười lớn.

Huấn luyện viên không thấy phiền và tiếp tục.

“Những gì tôi nói ở đây không chỉ là dịch vụ tốt hay giá cả hợp lý; đó hoàn toàn liên quan đến việc biết được điều gì khiến các bạn trở nên đặc biệt, và đủ khả năng giải thích điều đó cho khách hàng bằng cách cho họ thấy lợi ích.”

“Vâng, tôi hiểu điều ông nói,” Nellie thêm vào, “ông đang nói tới điểm khác biệt, phải không?”

“Về cơ bản là như vậy. Nó là thứ tôi gọi là Lợi điểm bán hàng độc nhất, hay USP. Đó chính là thứ phân biệt các bạn với đối thủ cạnh tranh.”

Kinh nghiệm và trạng thái hiện giờ ở tiệm bánh của Joe không có gì khác biệt so với hàng nghìn doanh nghiệp khác. Họ vật lộn với những hạn chế và thách thức mà mọi chủ doanh nghiệp khác gặp phải.

"Một khi chúng ta vượt qua được chủ đề này, và các bạn hoàn thành được bộ câu hỏi, các bạn sẽ biết chính xác điều gì làm nên sự độc nhất của mình. Nhưng các bạn cũng có thể phát hiện ra rằng mình chẳng độc nhất một chút nào, và nếu tình huống đó xảy ra, đó chính là nơi cuộc chơi thực sự bắt đầu. Các bạn thấy đó, chúng ta sẽ phải suy nghĩ lại về việc kinh doanh bằng cách quan sát nó dưới góc nhìn của người ngoài cuộc, và chúng ta sẽ phải sáng tạo ra điểm độc nhất mới cho mình."

Nellie gật đầu với Joe. Đây rõ ràng là thứ họ đã bàn luận trong quá khứ. Cô bắt đầu ghi chép khi Huấn luyện viên nói.

USP và Chính sách bảo đảm — Marketing cần truyền đạt những điểm độc nhất của cá nhân hay doanh nghiệp và lý do tại sao ai đó nên mua hàng của tôi hôm nay.

"Các bạn cũng sẽ có một chính sách bảo đảm đầy đủ, ghi lại chính xác những gì cần có. Chính sách này sẽ có sức ảnh hưởng lớn, giúp giữ chân những khách hàng tiềm năng. Chính sách bảo đảm có liên kết chặt chẽ với USP; thực tế nó có thể là một. Lấy một ví dụ (hơi kỳ quặc một chút), nếu vận hành một dịch vụ tang lễ mà bảo đảm tất cả mọi người sẽ mỉm cười vào cuối lễ tang, các bạn sẽ có một USP khá gây chú ý ở đây, phải không? Một khi thiết lập chính sách bảo đảm tuyệt vời, các bạn có thể sẽ phải thay đổi cách thức vận hành công ty, nhưng đó là điều cần thiết. Đây là ví dụ hay của một chính sách bảo đảm về dịch vụ: Khi đầu tư vào một hệ thống máy tính với chúng tôi, các bạn sẽ được lắp đặt tại chỗ, tư vấn miễn phí và phần mềm bảo mật 24/24 cùng với hỗ trợ về phần cứng."

"Tôi đã từng thấy những công ty ghi ra một chính sách bảo đảm với ba, bốn hoặc thậm chí bảy ý cho khách hàng, xóa bỏ những yếu tố gây khó chịu khi giao dịch trong ngành của họ. Như người thợ sửa ống nước đã cam kết một dịch vụ luôn đúng hẹn, dọn dẹp sau khi sửa, và chỉ tính phí nếu sửa thành công trong ngày. Đó là một chính sách bảo đảm gồm ba ý tuyệt vời."

Huấn luyện viên gác máy sau khi đi qua bộ câu hỏi của họ và giải thích điều ông muốn họ thực hiện trong khoảng thời gian cho tới tuần tiếp theo.

"Việc này sẽ thú vị đây, Nellie," Joe nói, "nhưng đó là một khía cạnh mà em nên dẫn dắt."

Phần lớn thời gian còn lại của tuần bao gồm việc đưa ra những ý tưởng liên quan và điều chỉnh, xóa đi, hoặc phỏng theo những USP và Chính sách bảo đảm cho tới khi họ đạt được thứ họ thấy hài lòng. Tất nhiên, họ vẫn còn nhiều thứ phải thực hiện, nhưng ít nhất họ đang đi đúng hướng.

DỊCH VỤ NƯỚNG BÁNH KIỂU CỔ ĐIỂN BẢO ĐẢM MANG LẠI CHO BẠN CẢM GIÁC "MUỐN ĂN THÊM", NẾU KHÔNG CHÚNG TÔI SẼ HOÀN TIỀN.

Joe đang bắt đầu thấy thích việc được huấn luyện. Anh tự thấy mình không chỉ học được nhiều hơn những gì anh tưởng tượng, mà còn tự thấy thích thú. Một ý nghĩ bắt đầu len lỏi vào tâm trí anh rằng việc "học" về cách vận hành kinh doanh một cách đúng đắn không còn khó với tới nữa mà hoàn toàn nằm trong tầm tay của anh.

Anh cảm thấy nhấp nhổm không yên khi chờ đợi tới buổi huấn luyện tiếp theo.

"Từ giờ trở đi," Huấn luyện viên bắt đầu khi ông trả lời điện thoại một tuần sau, "nếu nghĩ về marketing một cách chặt chẽ như một sự đầu tư, về khách hàng như một thứ các bạn cần 'thuyết phục', các bạn sẽ bắt đầu dành ít nhất 50% thời gian vào khía cạnh này của việc kinh doanh.

Tôi đã từng thấy buổi huấn luyện như hôm nay thay đổi hoàn toàn hàng nghìn doanh nghiệp đang mắc kẹt trong vòng suy nghĩ luẩn quẩn về marketing truyền thống. Toàn bộ buổi hôm nay tập trung vào những quy tắc về marketing của tôi. Và chúng ta sẽ đi qua bản tóm tắt của từng nguyên tắc đó."

Joe nhìn Nellie khi cô bắt đầu ghi chép.

Những quy tắc về marketing — Marketing là một quá trình tuân theo một số quy tắc đơn giản.

"Tôi sẽ gửi fax cho các bạn một bản sao những quy tắc của tôi trong ít phút nữa, nhưng hãy đảm bảo lắng nghe và ghi chép lại," Huấn luyện viên bắt đầu.

"Rất nhiều người kinh doanh tập trung cả đời vào việc giảm chi phí thay vì gia tăng thu nhập. Nếu thật sự muốn kiếm tiền, các bạn phải dành nhiều thời gian vào việc tăng thu nhập hơn là cắt giảm chi phí. Chỉ vài tiếng đồng hồ mỗi ngày tập trung vào việc tăng thu nhập có thể đủ để trả lương cho một số người.

Cần phải nhớ rằng kinh doanh bao gồm hai phần chính, và cả hai đều quan trọng như nhau. Các bạn phải dành một nửa số thời gian, nỗ lực và sự đầu tư vào việc phân phối – làm cho sản phẩm và dịch vụ của các bạn sẵn sàng trên thị trường. Nửa thời gian còn lại của các bạn nên đầu tư vào bán hàng và marketing – làm cho thị trường biết đến sản phẩm và dịch vụ của bạn. Thông thường, phân nửa thứ hai – làm cho khách hàng đến với các bạn – là khía cạnh mà các chủ doanh nghiệp ít biết đến nhất, và vì thế họ thực hiện nó ít nhất."

Joe biết rằng Huấn luyện viên đang nói về mình. Anh đã thật sự chỉ luôn nướng bánh mì và đặt chúng lên kệ; chưa bao giờ anh hay Nellie tiến hành bất kỳ một nỗ lực marketing nào.

"Nếu không tập trung tạo ra dòng tiền, các bạn đang lãng phí thời gian kinh doanh của mình. Hãy nghĩ về marketing như một sự đầu tư chứ không phải là khoản chi phí. Đồng thời thử nghiệm và đo lường tất cả mọi thứ các bạn làm, vì nếu không làm vậy, các bạn sẽ không biết được điều gì đang hiệu quả và điều gì không. Các bạn sẽ thật sự đánh bạc với ngân sách marketing của mình, và nói thẳng ra, thì marketing sẽ trở thành một khoản chi phí tiêu tốn đối với những doanh nghiệp không thực hiện Thử nghiệm và Đo lường.

Thay vì chi một khoản cố định vào marketing, khi bạn thực hiện ý tưởng đầu tư vào bán hàng và marketing, các bạn phải hiểu rằng mọi sự đầu tư đều có giá mua. Trong kinh doanh, đại đa số mọi người nghĩ rằng các bạn chỉ đầu tư vào những mặt hàng các bạn bán – nhưng điều tương tự cũng xảy ra với khách hàng. Ngay khi bắt đầu nhìn nhận việc kinh doanh như một thực thể marketing toàn diện, không phải một thực thể sản xuất, dịch vụ, hay thực thể bán lẻ, các bạn sẽ hiểu lý do tại sao giá trị các bạn đầu tư cho khách hàng thông thường lại là khoản đầu tư lớn nhất."

"Xin lỗi, tôi không theo kịp được ông. Ông có thể phân tích sâu hơn và chi tiết hơn một chút được không?" Nellie hỏi.

"Chắc chắn rồi, Nellie. Các bạn thật sự phải 'thuyết phục'[6] khách hàng với nỗ lực marketing của mình. Hãy nhớ rằng họ đến với một cái giá – giá marketing. Các bạn phải chạy những chiến dịch quảng cáo, có các tài liệu quảng cáo và thông tin đặc điểm kỹ thuật dưới dạng bản in, cung cấp minh họa, đưa ra những chính sách bảo đảm, chi trả cho đội ngũ bán hàng và nhiều hơn thế nữa. Tìm kiếm khách hàng mới là một công việc tốn kém. Vậy nên nói một cách đơn giản, nếu các bạn chạy một mẫu quảng cáo với 1.000 đô-la và kiếm được 10 khách hàng mới, các bạn đã phải chi bao nhiêu cho mỗi người đó?"

[6] Nguyên văn tiếng Anh sử dụng từ 'buy' vừa có ý nghĩa thuyết phục khách hàng để từ đó thu về một khoản tiền, vừa thể hiện việc bỏ tiền ra 'đầu tư' vào khách hàng với cùng một mục tiêu như thế. Trong

tiếng Anh, chỉ một từ 'buy' này đã thể hiện nhiều lớp nghĩa như đã được Huấn luyện viên giải thích trước đó. (ND)

Joe nói chen vào: "Đơn giản, 100 đô-la mỗi người. Giờ thì tôi đã hiểu."

"Và Joe, chúng ta gọi đó là Chi phí mua khách hàng." Huấn luyện viên tiếp tục vì còn rất nhiều thứ phải đi qua hôm nay. "Chi phí mua khách hàng rất quan trọng nhưng việc theo đuổi thị phần trong thế giới kinh doanh thời buổi này chẳng khác nào việc dã tràng xe cát. Nếu việc thuyết phục khách hàng là khoản đầu tư lớn nhất của các bạn, thì việc liên tục thuyết phục khách hàng mới, hay giành thị phần, là cách thức kinh doanh tốn kém nhất. Theo đuổi Thị phần doanh thu (wallet share) đơn giản như việc nhớ rằng các bạn đã có một cơ sở số lượng khách hàng trung thành, vậy hãy tư duy các bạn có thể bán cho họ những thứ gì khác? Bạn thấy đấy, họ vốn đã biết và đã yêu mến các bạn rồi – họ cũng đã mua từ các bạn – và đã biết các bạn có thể và không thể làm gì cho họ. Tất cả những gì các bạn cần thực hiện là tìm một cách thức có lời để khiến họ lặp lại việc mua hàng từ các bạn."

Huấn luyện viên dừng lại lấy hơi trước khi tiếp tục giải thích các quy tắc marketing của mình.

"Đa số những người kinh doanh định nghĩa việc kinh doanh của họ bởi những gì họ bán. Như một cửa hàng hoa quả, một dịch vụ kế toán... Hãy chuyển từ góc nhìn sản phẩm hay dịch vụ sang góc nhìn marketing, các bạn sẽ nhận ra mình hiện đang kinh doanh có lời. Và, tạo ra lợi nhuận đơn giản là chi tiêu ít hơn những gì thu được. Nói cách khác, các bạn phải thuyết phục khách hàng, với nỗ lực bán hàng và marketing, với một khoản chi phí ít hơn những gì họ chi tiêu vào các bạn, hoặc bằng cách cắt giảm chi phí thuyết phục khách hàng, hay gia tăng khoản tiền họ tiêu vào các bạn trong suốt quá trình mua hàng."

"Nói tóm lại, các bạn phải thiết lập được một cái nhìn dài hạn về giá trị của khách hàng trước khi có thể hiểu rõ giá trị và tầm quan trọng của việc xây dựng mối quan hệ với khách hàng và đảm bảo tất cả mọi thứ được thực hiện nhằm giữ chân họ lâu nhất có thể. Một khách hàng sẽ chi tiêu bao nhiêu nếu cô ấy là khách hàng của bạn cả đời? Cô ấy sẽ kiếm về cho các bạn bao nhiêu khi giới thiệu các bạn cho người khác và hơn thế nữa? Đó chính là Giá trị vòng đời của khách hàng đối với các bạn. Tìm ra giá trị vòng đời của cô ấy và Chi phí mua khách hàng mới của các bạn; hãy cắt giảm chi phí đi và tăng giá trị vòng đời lên."

Joe cảm thấy choáng ngợp với những gì vừa nghe.

"Tôi chưa từng nghĩ đây là marketing. Tôi bắt đầu nhìn nhận nó với một góc nhìn hoàn toàn khác rồi."

"Đã đến lúc thoát khỏi vòng suy nghĩ luẩn quẩn về marketing 'sáng tạo' truyền thống và bắt đầu đạt tới một điểm nào đó trong kinh doanh, Joe," Huấn luyện viên đáp lại. "Hãy nghĩ về nó như thế này. Nếu thuyết phục được khách hàng với chi phí thấp hơn những gì họ chi tiêu vào bạn, bạn có thể tạo ra một ngân sách marketing vô hạn. Để tôi lấy ví dụ cho các bạn. Một khách hàng của tôi, một kế toán viên, chạy những mẫu quảng cáo hết 600 đô-la và thu được 20 khách hàng mới mỗi lần, vậy là anh ta đã đầu tư 30 đô-la để thuyết phục mỗi khách hàng mới. Bây giờ, trung bình một khách hàng chi 480 đô-la trong lần ghé thăm đầu tiên, vậy là anh ta đã chi 30 đô-la để ngay lập tức thuyết phục một khách hàng đáng giá 480 đô-la thu nhập."

"Huấn luyện viên, nó như thể biến tiền thành nhiều tiền hơn, phải không?" Joe chen ngang.

"Đúng thế, Joe, marketing là một khoản đầu tư khi bạn Thử nghiệm và Đo lường," Huấn luyện viên tiếp tục đoạn vừa bị ngắt lời.

“Một khi các bạn chấp nhận các quy tắc này và sẵn sàng thực hiện những thay đổi cần thiết trong việc kinh doanh của mình, đó là khi các bạn có thể bắt đầu áp dụng những mánh lới trong mỗi chiến lược marketing mà chúng ta sẽ bàn luận trong một vài tuần và tháng tiếp theo.

Hãy chắc chắn các bạn sẽ đọc những quy tắc này và nghĩ ra những ý tưởng các bạn có thể áp dụng trong tuần tới,” Huấn luyện viên nói để kết thúc cuộc gọi.

Nellie lướt những nét bút cuối cùng trong bản ghi chép khi Huấn luyện viên ngừng nói. Cô đưa bản fax mới gửi của Huấn luyện viên cho Joe. Anh đọc lướt qua các mục nội dung và gật gù.

NHỮNG QUY TẮC VỀ MARKETING CỦA HUẤN LUYỆN VIÊN

1. Marketing là một khoản đầu tư chỉ khi bạn thử nghiệm và đo lường.

2. Dành nhiều thời gian hơn cho việc tạo ra thu nhập thay vì cắt giảm chi phí.

3. Dành 50% thời gian, nỗ lực và sự đầu tư vào việc phân phối, và quan trọng hơn, 50% còn lại vào bán hàng và marketing.

---

1. Thử nghiệm và đo lường tất cả mọi thứ.

2. Thuyết phục khách hàng đến với mình là một khoản đầu tư, vì vậy hãy thiết lập ngân sách marketing dựa trên chi phí thu nạp khách hàng mới.

3. Không bao giờ chạy theo thị phần khách; thay vào đó hãy theo đuổi thị phần doanh thu.

4. Chúng ta nằm trong việc kinh doanh sinh lời.

5. Xây dựng tầm nhìn dài hạn về giá trị của các khách hàng và nắm được giá trị vòng đời của họ.

6. Luôn nhắm tới việc giảm chi phí tìm kiếm khách hàng mới và gia tăng giá trị vòng đời của bạn.

“Thưa các bạn, chủ đề của cuộc gọi huấn luyện tuần này có chút bí ẩn đối với đa số những chủ doanh nghiệp,” Huấn luyện viên bắt đầu sau khi xem xét bài tập về nhà của họ khi bắt đầu cuộc gọi. “Họ hầu như không làm gì để gia tăng nó.”

Joe tò mò. Anh cũng cảm thấy điều đó ở Nellie.

“Tôi đang nói tới Doanh thu trung bình một lần mua,” Huấn luyện viên giải thích. “Một số khách hàng có thể chi 500 đô-la trong khi số khác chỉ chi 23,50 đô-la. Doanh thu trung bình một lần mua chính là như thế: Số tiền chi ra trung bình của tất cả các khách hàng khi mua hàng của bạn. Rất dễ để tìm ra nó. Chỉ cần chia tổng doanh thu cho số lần giao dịch của các bạn.

Giống như nhân viên của McDonald’s luôn hỏi rằng các bạn có muốn thêm phần khoai tây chiên vào đơn đặt hàng không, các bạn cần tìm những cách thức gia tăng doanh thu trung bình một lần mua. Kể cả khi đa số mọi người nói không với khoai tây chiên, hãy nghĩ tới hàng triệu đô-la mà McDonald’s kiếm thêm được từ những người nói có trên toàn thế giới mỗi ngày. Bây giờ, hãy nghĩ về một chiến lược tương tự có thể mở ra một mỏ vàng khác cho các bạn.

Mấu chốt là hãy nhớ rằng chỉ cần có sự cải thiện nhỏ trong mỗi khía cạnh để tạo ra một sự khác biệt khổng lồ trong lợi nhuận của các bạn. Những khách hàng này đã và đang thực hiện giao dịch với các bạn, và bất kỳ chút gì đó mà các bạn có thể bổ sung vào đều tuyệt vời."

Joe mừng thầm khi Nellie đang bận bịu ghi lại.

Cỗ máy Doanh thu trung bình một lần mua — Sau tỷ suất lợi nhuận ròng thì đây chính là cách thức dễ nhất và nhanh nhất để gia tăng doanh thu và lợi nhuận.

Huấn luyện viên nói với Joe và Nellie rằng ông muốn họ giờ đây nghĩ xem có thể làm gì để gia tăng Doanh thu trung bình một lần mua. Ông nói họ phải tiến hành những chiến lược này, đồng thời thử nghiệm và đo lường các kết quả trong vòng năm tuần tiếp theo. Ông nhắc rằng họ đã biết được con số doanh thu trung bình một lần mua hiện có là 4,40 đô-la, cảm ơn về thời gian họ bỏ ra và gác máy.

"Được rồi, Joe, chúng ta hãy cùng nhau suy nghĩ, được không anh?" Nellie nói, không muốn để tuột mất đà hứng khởi, "cùng nghĩ ra năm chiến lược gia tăng doanh thu trung bình một lần mua của chúng ta nào!"

Joe gật đầu và chờ cô khởi xướng. Đây rõ ràng là sở trường của Nellie.

"Làm thế nào để chúng mình khiến mọi người tiêu nhiều tiền hơn nhỉ?" anh hỏi, "ý anh là chúng mình có thể làm gì ngoài việc đơn giản là mời họ tiêu nhiều hơn?"

"Ban đầu, chúng ta có thể tăng giá lên. Chúng ta đã lâu rồi không nâng giá và giá đó không còn phù hợp nữa rồi," cô đáp lời.

"Không, thế chẳng khác nào tự đâm đầu vào chỗ chết. Anh nghĩ đó là một ý tưởng tồi."

"Chà, em thì không. Hãy cứ cho ý tưởng này vào danh sách và chúng ta sẽ hỏi Huấn luyện viên xem ông ấy nghĩ gì, được chứ?"

Joe gật đầu, rồi nói: "Anh nghĩ sẽ tốt hơn nếu chúng ta mời khách hàng mua thứ gì đó đắt hơn một chút – em biết đấy, chẳng hạn như khiến họ mua một ổ bánh mì lớn hơn thay vì một ổ với kích cỡ tiêu chuẩn."

"Ý tưởng hay đó, Joe. Và anh nghĩ gì về việc chào mời họ thứ gì đó thêm, như là một vài chiếc bánh cuộn cũng như một ổ bánh khác?"

"Anh thích ý tưởng này đấy, Nellie; tiếp tục nào."

Cô ngả người ra sau và nhìn lên trần nhà.

"Em nghĩ chúng ta có thể nghĩ tới việc chào mời những sản phẩm khác mà khách hàng có thể mua một cách bất chợt; như kẹo, sô-cô-la, tạp chí hoặc báo giấy chẳng hạn."

Joe trở nên sôi nổi hơn và bắt đầu suy nghĩ để cho ra một gợi ý sẽ gây ấn tượng với vợ anh.

"Thế còn cung cấp dịch vụ giao hàng tận nhà cho những đơn đặt hàng vượt trên một giá trị xác định nào đó thì sao?"

"Em nghĩ đó là một ý tưởng tuyệt vời, Joe. Rất hay. Em chắc chắn sẽ đưa ý đó vào danh sách."

Ngay sáng hôm sau, họ bắt đầu thực hiện những chiến lược được lựa chọn về doanh thu trung bình một lần mua và cẩn thận ghi chép lên những biểu mẫu để thử nghiệm và đo lường các kết quả. Nellie nhắc Joe rằng Huấn luyện viên đã nói việc này vô cùng quan trọng.

Đến lúc kết thúc tuần thứ năm làm việc với Huấn luyện viên, họ vui mừng khi phát hiện ra mình đã có thể gia tăng doanh thu trung bình một lần mua từ 4,40 đô-la lên 5,28 đô-la. Một vài chiến lược đã thành công, số khác thì không, nhưng xét về tổng thể thì các kết quả rất tuyệt vời.

"Em rất tự hào về những nỗ lực của chúng ta, Joe," Nellie bình luận, "đó là 20% gia tăng đấy – thì nó không hề tệ chút nào."

Đã đến lúc báo cáo với Huấn luyện viên. Ông đã và đang huấn luyện họ thực hiện các chiến lược mỗi tuần đồng thời muốn nghe về những kết quả đạt được.

Nellie nhấc điện thoại lên và quay những con số quen thuộc.

"Chào Huấn luyện viên," cô nói khi Huấn luyện viên nhấc máy. "Tôi có cả tin tốt và tin xấu. Ông muốn nghe cái nào trước?"

"Hãy bắt đầu với tin không-tốt-lắm đi," ông trả lời.

"Được rồi. Dịch vụ giao hàng tận nhà không thực sự tạo ra lợi nhuận như mong đợi – vì vậy, chúng tôi đã dừng nó lại sau một tháng thử nghiệm. Chúng tôi đã rất thất vọng vì trước đó chúng tôi thật sự nghĩ nó sẽ là một chiến lược thành công."

"Thế còn tin tốt thì sao?" ông hỏi.

"Tin tốt là bốn chiến lược còn lại thành công tuyệt vời."

Cả hai có thể nghe thấy sự hào hứng của Huấn luyện viên dựa vào giọng nói của ông.

"Xuất sắc. Nó tác động thế nào tới lợi nhuận của các bạn?"

"Tức là sao?" Joe hỏi.

"Các bạn có thể trình bày lại Bảng 5 cách gia tăng lợi nhuận với con số Doanh thu trung bình một lần mua mới được không?"

"Chắc chắn rồi, cho tôi một phút và tôi sẽ gửi fax qua cho ông," Nellie vừa trả lời vừa lấy bút chì và bắt đầu làm lại những tính toán cho Khung kinh doanh.

Số lượng khách hàng tiềm năng	**18.200**
	×
Tỷ lệ chuyển đổi	**68%**
	=
Số lượng khách hàng	12.376
	×
Số lần giao dịch	**11**
	×
Doanh thu trung bình một lần mua	**5,28 đô-la**
	=

	=
Doanh thu	718.798,08 đô-la
	×
Tỷ suất lợi nhuận ròng	**18%**
	=
Lợi nhuận	129.383,65 đô-la

“Ông nghĩ sao?” cô hỏi. “Lợi nhuận của chúng tôi đã tăng thêm 21.564 đô-la nữa.”

“Rất tốt, các bạn. Đó là một kết quả tuyệt vời. Các bạn nên tự hào về bản thân.”

Nellie nhìn Joe và họ phá lên cười. Kinh doanh đã trở nên thú vị đối với họ.

Huấn luyện viên lại gửi một bản ghi chú ngắn qua fax cho Joe và Nellie để chuẩn bị cho họ về buổi huấn luyện tiếp theo.

Cỗ máy Tỷ lệ chuyển đổi — Khiến càng nhiều những người đã liên hệ với bạn trở thành người mua hàng từ bạn là một phương pháp mạnh mẽ để gia tăng cơ sở khách hàng.

“Đây chính là nơi mọi thứ bắt đầu xảy ra, hai bạn,” ông vừa nói vừa bắt đầu buổi huấn luyện. “Thấy đó, một khi khách hàng bước qua cửa tiệm, các bạn phải tận dụng mọi cơ hội. Các bạn phải biến những khách hàng tiềm năng thành khách hàng. Các bạn cũng phải nghĩ tới cách thức biến khách vãng lai thành người mua hàng.”

Nellie biết Huấn luyện viên đang nói về điều gì vì cô đang phải vật lộn với vấn đề này mỗi ngày, kể từ khi Joe bận rộn với những lò nướng ở phía sau tiệm.

"Tỷ lệ chuyển đổi thường ít được quan tâm bởi các chủ doanh nghiệp thông thường," ông tiếp tục, "và mỗi khi tôi bất ngờ hỏi ai đó về tỷ lệ chuyển đổi của họ, họ thường đưa ra những phỏng đoán lung tung. Như vậy không hề tốt. Các bạn phải đo lường nó."

Nellie thấy được sự hợp lý trong câu nói của Huấn luyện viên.

"Thông thường, các chủ doanh nghiệp ước lượng quá cao tỷ số của họ. Tôi nhớ có một người đoán rằng đã bán cho 80% hoặc 85% số người gọi điện hay tìm đến doanh nghiệp của anh ta. Sau vài thử nghiệm và đo lường nghiêm túc, chúng tôi phát hiện ra con số này chỉ ở mức gần 18%. Điều đó khiến anh ta bị sốc, nhưng cũng cho thấy một cơ hội vô cùng lớn."

Joe huýt sáo đầy kinh ngạc.

"Hãy nghĩ tới sự khác biệt của lợi nhuận mà các bạn có thể làm được bằng cách gia tăng đáng kể tỷ lệ chuyển đổi. Nếu có thể tăng tỷ lệ chuyển đổi từ 20% lên 40%, các bạn sẽ tăng gấp đôi doanh thu của mình."

Cuối buổi tối hôm đó, Joe và Nellie ngồi tại bàn ăn, trong đầu vẫn còn dư âm của sự hứng khởi và mong chờ. Họ mong mỏi được bàn luận về cách thức gia tăng Tỷ lệ chuyển đổi. Tất nhiên, Huấn luyện viên đã đưa cho họ rất nhiều thứ để suy nghĩ trong suốt phần còn lại của cuộc điện thoại, nhưng ông thật sự muốn họ nêu lên những ý tưởng của riêng mình.

"Joe, em nghĩ việc đầu tiên chúng ta có thể làm là đẩy mạnh thông tin rằng chúng ta có lời bảo đảm cho sản phẩm của mình. Điều này có thể loại bỏ sự ngập ngừng của khách hàng mới khi ra quyết định, đặc biệt là những khách mua buôn. Cùng với đó, chúng ta có thể thu thập một số lời chứng thực chất lượng sản phẩm từ các khách hàng thường xuyên, như Pete. Chúng ta cũng có thể thu thập từ cả những khách hàng mới nữa. Anh nghĩ sao?"

"Anh thích ý tưởng đó, Nellie, nhưng anh không biết nó có hiệu quả không. Ý anh là em đã từng đến một tiệm bánh nào làm vậy chưa?"

"Đó chính xác là lý do tại sao nó có thể hiệu quả. Và trong bất kỳ việc gì, chúng ta cũng nên hỏi ý kiến của Huấn luyện viên rồi thử nghiệm và đo lường để tìm ra kết quả xem có phải vậy không."

Joe còn chút lưỡng lự.

"Anh nghĩ chúng ta nên làm những việc như cho mọi người thử các mẫu sản phẩm trước khi mua, đặc biệt là với những khách vãng lai."

Nellie bất ngờ; mặc dù trong thâm tâm, họ đã luôn biết rằng nên làm những việc như thế này, nhưng họ chưa từng nghiêm túc thực hiện chúng.

"Anh lấy đâu ra những ý tưởng tuyệt vời này vậy, Joe? Em ấn tượng đó. Và em nghĩ anh thậm chí còn không quan tâm đến marketing!"

"Chỉ là những suy nghĩ hợp lý thông thường thôi mà." Nellie gật đầu.

"Đó chẳng phải là những gì mà người giỏi marketing đang có sao?" cô mỉm cười hỏi.

Năm tuần sau đó thật thú vị. Nellie dành nhiều thời gian cho thử nghiệm và đo lường, như một phần "công việc" của mình, cô chưa bao giờ cảm thấy hài lòng với công việc kinh doanh đến thế. Đột nhiên, cô thấy mình dành rất nhiều thời gian để làm chủ, phát triển kinh doanh thay vì chỉ bơi trong đó như trước đây.

Thời gian dần trôi qua và cô bắt đầu có cái nhìn rõ ràng hơn về ảnh hưởng của những chiến lược gia tăng tỷ lệ chuyển đổi đang diễn ra đối với công việc kinh doanh của mình. Mỗi tuần, Huấn luyện viên đều chỉ dẫn cách thực hiện và các ý tưởng chiến lược cho họ, đảm bảo họ đi đúng hướng. Joe, người rất lo lắng về việc nhìn thấy kết quả sau năm tuần thử nghiệm, đã gần như không ngạc nhiên khi phát hiện ra nỗ lực của họ đã thật sự đơm hoa kết trái.

"Thôi nào, Nellie, vậy kết quả ra sao?" anh hỏi khi cô hoàn thành việc ghi lại những con số.

"Những chỉ số ở đây cho thấy tỷ lệ chuyển đổi của chúng ta bây giờ là 81%, Joe," cô trả lời, "tỷ lệ này đã tăng ấn tượng thêm 13%."

"Và anh biết không, em còn chưa đo lường nó, nhưng chắc chắn chúng ta có nhiều người đến tiệm hơn; chúng ta cũng đang chuyển đổi nhiều những khách vãng lai hơn," Nellie thật sự bắt đầu thấy những lợi ích của việc huấn luyện, và cũng yêu thích sự chắc chắn của việc đo lường.

"Không chỉ thế thôi đâu, chúng ta cũng đang chuyển đổi nhiều khách hàng mua buôn hơn với kịch bản bán hàng mới. Em không thể chờ tới khi trình bày với Huấn luyện viên," Nellie thêm vào.

Nellie hào hứng quay số của Huấn luyện viên. Cô đếm xem khi đầu máy bên kia đổ chuông và luôn kinh ngạc với khả năng nghe điện chính xác tại tiếng chuông thứ ba của Huấn luyện viên.

"Xin chào! Tôi, Nellie đây. Tôi nghĩ ông muốn nghe chút phản hồi về chiến thắng mới nhất của chúng tôi!"

"Chào, Nellie. Vâng, tất nhiên là tôi muốn rồi," Huấn luyện viên trả lời.

"Đó là về tỷ lệ chuyển đổi của chúng tôi. Ông nhớ toàn bộ những ý tưởng mà ông chỉ dẫn chúng tôi trong vòng vài tuần qua chứ? Chúng tôi đã có thể tăng tỷ lệ tới 81% , với 13% gia tăng so với trước."

"Tuyệt vời, Nellie. Rất tốt. Bạn có thể gửi fax cho tôi bản cập nhật của Bảng 5 cách gia tăng lợi nhuận chứ?"

"Tất nhiên rồi, tôi đã nghĩ ông sẽ hỏi đến nó nên đã chuẩn bị sẵn nó trên tay rồi đây. Máy fax của ông đang bật chứ?"

"Luôn luôn, Nellie. Tôi đang đứng cạnh nó đây."

"À, nhân tiện, tôi chưa đo lường nó, nhưng tôi nghĩ chúng tôi đang có được thêm khách hàng qua việc chuyển đổi nhiều hơn các khách vãng lai," Nellie thêm vào.

"Tôi cũng nghĩ vậy, Nellie. Các chiến lược đang bắt đầu ăn khớp với nhau. Hiện tại, các bạn có thể chưa đo lường, nhưng nên bắt đầu để ý tới việc này. Nó chỉ đơn giản như việc kiểm tra và tính toán con số khách hàng thường ngày của các bạn. Rất tốt!" Huấn luyện viên nói, thấy ấn tượng với sự cần mẫn của Nellie.

"Nhân tiện đây, các bạn, tôi nghĩ đã đến lúc các bạn thuê cho mình một vài nhân viên bán thời gian. Phần công việc của các bạn đang vượt ngoài tầm kiểm soát," Huấn luyện viên gợi ý.

“Chắc chắn rồi, ông có lời khuyên cụ thể nào cho chúng tôi không?” Joe mỉm cười hỏi và nghĩ tới tất cả những công việc anh sẽ bàn giao lại.

Huấn luyện viên hướng dẫn hai người ngắn gọn cách để thuê một nhân viên, cam kết đi sâu vào chi tiết hơn trong việc huấn luyện khi thật sự cần thiết.

Một lúc sau, chiếc máy fax rung lên. Nellie gác máy với một nụ cười trên môi. Cô nhìn thật lâu và kỹ càng vào tờ giấy vừa rút ra khỏi máy fax trước khi trượt mở ngăn tủ và lấy ra tập tài liệu có nhan đề huấn luyện trên đó.

Số lượng khách hàng tiềm năng	**18.200**
	×
Tỷ lệ chuyển đổi	**81%**
	=
Số lượng khách hàng	44.742
	×
Số lần giao dịch	**11**
	×
Doanh thu trung bình một lần mua	**5,28 đô-la**
	=
Doanh thu	856.215,36 đô-la

	×
Tỷ suất lợi nhuận ròng	**18%**
	=
Lợi nhuận	154.118,76 đô-la

Cô cảm thấy thật sự tự hào về những gì đạt được. Cô biết rằng điều này có nghĩa là lợi nhuận của họ tăng thêm 24.735,11 đô-la chỉ trong năm tuần qua và tổng cộng 46.299,76 đô-la trong 10 tuần qua.

“Một khi đã có một giao dịch, các bạn cần tạo ra thêm một giao dịch khác, rồi lại thêm một giao dịch khác nữa và thêm nữa – với cùng một người,” Huấn luyện viên giải thích khi Nellie trình bày những thành tựu mới nhất của họ với ông. Cô nhìn qua Joe và gật đầu. Họ đã hiểu tầm quan trọng của lòng trung thành của khách hàng, khi họ đã có rất nhiều người đã, đang và sẽ mua sản phẩm của họ bao năm nay.

“Các bạn nên biết về số liệu thống kê,” Huấn luyện viên tiếp tục, “người ta thường nói rằng chi phí để kiếm một khách hàng mới sẽ tốn kém gấp 6-7 lần chi phí để duy trì một khách hàng cũ. Không có gì mới mẻ ở đây cả, nhưng thật sự là vậy!

Mỗi cá nhân giao dịch với các bạn đại diện cho một mỏ vàng có khả năng khai thác suốt đời. Các bạn phải thu thập thông tin chi tiết về họ, hiểu họ, đối xử đặc biệt với họ, thường xuyên liên hệ, và mời họ quay lại một cách đều đặn như một thành viên trong gia đình. Giàu lên hay nghèo đi sẽ do chính những người này quyết định.”

Nellie bắt đầu ghi lại một cách hăng say.

Cỗ máy Số lần giao dịch — Những khách hàng hiện có là một tài sản vô cùng lớn mà tôi nên đầu tư vào.

“Nhưng trước khi chúng ta bắt đầu đi vào những phương thức kiếm nhiều tiền hơn, các bạn có biết số lần khách hàng mua từ các bạn trong hiện tại không? Chúng ta đang nói tới con số trung bình, không phải trường hợp nhiều hay ít nhất. Nếu các bạn chưa cập nhật thường xuyên con số này, hãy làm ngay. Hãy nhớ, nếu không biết được số lần giao dịch trung bình đang là bao nhiêu, làm sao các bạn có thể đánh giá được mình có thể tăng nó lên qua những chiến lược các bạn đang định thực hiện? Và làm thế nào các bạn biết được chiến lược nào hiệu quả và chiến lược nào không?”

Trong phần còn lại của cuộc gọi, Joe và Nellie nhận được hàng tá thứ để ngẫm nghĩ. Ngay khi buổi huấn luyện kết thúc, cả hai bắt đầu đưa ra những cách gia tăng số lần khách hàng mua từ họ. Họ đã biết số lần giao dịch trung bình là bao nhiêu vì vẫn đang thử nghiệm và đo lường. Biết được việc này giúp họ có thêm hy vọng vì họ tin rằng có thể khiến khách hàng thông thường mua hàng nhiều hơn một lần mỗi tháng.

“Có ý tưởng nào không, Nellie?” Joe bắt đầu. Anh luôn thấy vui khi cô dẫn dắt những vấn đề như thế này.

“Em nghĩ cách chắc chắn nhất là cung cấp dịch vụ tốt hơn để họ thấy đặc biệt,” cô trả lời, “em biết nghe có vẻ hơi mơ hồ, nhưng em tin nó là một khởi đầu tốt.”

Joe gật đầu nhưng nhìn có vẻ lưỡng lự.

“Anh nghĩ chúng ta nên làm những thứ thực tế hơn, như cho họ biết những sản phẩm khác của mình, ngoài bánh mì, chẳng hạn như đơn hàng đặc biệt cho sinh nhật và lễ cưới.”

“Một gợi ý tuyệt đó, Joe. Và em cho rằng chúng ta có thể tăng thêm loại mặt hàng – anh biết đó, chúng ta có thể bắt đầu bán những thứ đắt giá hơn.”

“Chính xác, sẽ thú vị đây. Còn việc tung ra một sản phẩm của tuần thì sao? Chúng ta có thể trưng bày các sản phẩm đặc trưng của mỗi quốc gia mỗi tuần và thúc đẩy sự hiểu biết, và niềm yêu thích đối với các loại bánh mì khác nhau. Chúng ta còn có thể thành lập một câu lạc bộ những người yêu bánh mì ấy chứ.”

“Này, lại thêm một ý tưởng xuất sắc, Joe. Nó có thể thật sự hiệu quả. Em thích ý tưởng đó – rất thích.”

Giờ đây, Joe và Nellie rất phấn khích với những kế hoạch mà cả hai đã không bỏ phí chút thời gian nào để thực hiện. Giờ đây, họ dành thời gian để làm chủ công việc kinh doanh một cách đầy nhiệt huyết

chứ không chỉ làm thuê cho nó, và họ cũng đang cảm thấy thú vị hơn hẳn khoảng thời gian rất dài trước đây. Hằng ngày, họ đều đảm bảo việc theo dõi kết quả và thực hiện bất kỳ điều chỉnh nào cần thiết.

Huấn luyện viên thúc đẩy và chỉ dẫn cho họ mỗi tuần, và trước khi họ nhận ra, năm tuần đã trôi qua và họ có thể ngồi xuống và phấn khởi xem lại kết quả đã đạt được.

“Hãy nhìn xem!” Nellie nói ngay khi cô hoàn thiện việc bổ sung những chỉ số, “số lần giao dịch trung bình trên một năm của chúng ta khi em tính trung bình cho 12 tháng tới đã tiến thẳng từ 11 lên 16 rồi này. Tăng tận 45%, Joe. Thật tuyệt vời làm sao.”

“Thật không thể tin nổi, Nellie. Và em biết điều tuyệt vời nhất là gì không? Nó thật dễ dàng và thú vị, phải không? À, chẳng phải đến lúc gọi cho Huấn luyện viên rồi sao? Ông ấy sẽ rất vui mừng khi nghe kết quả đấy.”

Nellie nhấc điện thoại lên và bắt đầu bấm số. Lần này, cô đã cập nhật vào Bảng 5 cách gia tăng lợi nhuận trong máy fax và chờ đợi tiếng nhạc hiệu báo rằng máy fax của Huấn luyện viên đã trả lời cuộc gọi.

Cô mỉm cười khi thấy bản fax nhô lên khỏi máy. Những gì trình bày trong đó khiến cô vô cùng vui sướng.

Số lượng khách hàng tiềm năng	**18.200**
	×
Tỷ lệ chuyển đổi	**81%**
	=
Số lượng khách hàng	14.742
	×
Số lần giao dịch	**17**
	×
Doanh thu trung bình một lần mua	**5,28 đô-la**

	=
Doanh thu	1.323.241,92 đô-la
	×
Tỷ suất lợi nhuận ròng	**18%**
	=
Lợi nhuận	238.183,55 đô-la

Joe nhìn vợ mình tính ra phần tăng thêm của lợi nhuận.

"Quá tuyệt vời, Nellie ạ," anh reo lên khi đọc các con số. "Tăng thêm tận 84.064,79 đô-la! Thật không thể tin nổi."

"Anh tự tính mà xem, Joe. Nó đúng đấy."

Huấn luyện viên đã từng cảnh báo rằng, dù thế nào, họ vẫn phải giữ được sự chăm chỉ để những con số này luôn tăng theo thời gian.

"Đây chắc chắn là khía cạnh được suy nghĩ kỹ lưỡng nhất của marketing, và rõ ràng là khía cạnh lôi cuốn nhất," Huấn luyện viên bắt đầu. Chủ đề cho buổi huấn luyện hôm nay là Tạo khách hàng tiềm năng.

"Nếu muốn có giao dịch, đầu tiên các bạn phải có được những khách hàng tiềm năng. Và nếu muốn tăng thêm doanh thu, các bạn phải tăng thêm số lượng khách hàng tiềm năng mình kiếm được. Các bạn cần khiến nhiều người hơn ghé thăm hoặc gọi điện đến doanh nghiệp của mình với nhu cầu muốn mua hàng từ các bạn."

Không có gì đáng ngạc nhiên ở đây, Joe nghĩ. Nhưng anh biết cần nhiều hơn thế, và anh đã đúng.

"Làm thế nào các bạn biết mình có khả năng gia tăng số lượng khách hàng tiềm năng nếu không nắm bắt được số lượng hiện tại?" Huấn luyện viên hỏi, "tôi thấy rất thú vị khi tôi hỏi đa số những người làm kinh doanh rằng họ tạo được bao nhiêu khách hàng tiềm năng mỗi tuần, câu trả lời của họ là không biết. Họ đơn giản là không biết những phương pháp nào hiệu quả với mình và phương pháp nào không.

Điều đầu tiên tôi muốn hai bạn làm là bắt đầu đo lường số lượng khách hàng tiềm năng các bạn đang kiếm được. Hãy bắt đầu bằng việc hỏi mọi người đến với cửa hàng của các bạn (hoặc gọi điện thoại) rằng họ biết đến các bạn từ đâu. Và ghi lại.

Hãy nhớ rằng, vài tháng trước, tôi đã nhắc các bạn bắt đầu làm việc này rồi. Tôi nhấn mạnh việc này chưa bao giờ là thừa. Nếu có thứ gì tôi cho các chủ doanh nghiệp thấy khi huấn luyện họ, đó chính là thứ này; nếu không biết cái gì hiệu quả và cái gì không, các bạn không thể đưa ra những quyết định có căn cứ. Và các bạn sẽ không bao giờ biết chạy mẫu quảng cáo nào. Hoặc bạn có thể chạy mãi một mẫu quảng cáo không bao giờ đem lại kết quả kinh doanh."

Nellie tiến sát về phía điện thoại và hỏi: "Khách hàng thường đến từ rất nhiều nguồn, và điều này khiến việc xác định hiệu quả kinh doanh của mỗi mẫu quảng cáo riêng biệt là rất khó. Có thể chỉ đơn giản là tuần đó chúng tôi nhận được nhiều lời giới thiệu hơn."

“Thế nên các bạn cần phải xác định chắc chắn,” Huấn luyện viên trả lời, “cập nhật bảng số liệu và ghi lại tất cả những cách mọi người có thể nghe về các bạn. Chúng có thể bao gồm các mẫu quảng cáo trên báo giấy, tivi, đài radio, truyền miệng, gửi thư trực tiếp, tờ bướm, trang vàng, hay đi ngang qua cửa hàng. Mỗi lần có ai đó mua hàng, hãy hỏi họ: ‘Nhân tiện đây, tôi có thể hỏi bạn biết tới chúng tôi từ đâu không?’ Sẽ chẳng ai ngại trả lời các bạn đâu. Hãy đánh dấu vào cột tương ứng trong bảng số liệu. Luôn cập nhật và đảm bảo đội ngũ của các bạn đều làm như vậy. Sau hai tuần hay một tháng, các bạn hãy tính toán và ghi lại các chỉ số.”

Nellie hoàn thành ghi chú của cô và cảm ơn Huấn luyện viên.

Cỗ máy Xây dựng danh sách khách hàng tiềm năng — Một khi cỗ máy này hoạt động, đó cũng chính là lúc bạn cần thêm nhân sự vận hành.

“Bây giờ, các bạn sẽ có nhận thức tốt hơn nhiều về việc khách hàng tiềm năng của mình từ đâu tới, Nellie. Và cũng sẽ biết được chính xác số lượng thu thập được mỗi ngày và mỗi tuần trong tháng. Các bạn có thể sẽ ngạc nhiên về những gì thu được từ các việc làm nho nhỏ này.”

Khi Huấn luyện viên đi qua tất cả những chi tiết hay ho, thú vị về Xây dựng danh sách khách hàng tiềm năng, Joe và Nellie đang bắt đầu cảm thấy đây chính là phần thử thách nhất về marketing, và đúng là vậy.

Giờ đây, việc bàn luận về buổi huấn luyện tại bàn ăn đã trở thành thói quen. Nó cho phép cả Joe và Nellie nhìn mọi thứ một cách khách quan và bao quát hơn.

“Vậy anh có những ý tưởng nào về các cách thức chúng ta có thể tiến hành để tạo thêm nhiều khách hàng tiềm năng không, Joe?” Nellie vừa hỏi vừa gạt đĩa sang một bên.

“Cứ cho rằng tất cả những thứ chúng ta đã làm là đặt quảng cáo trên báo địa phương, anh nghĩ còn rất nhiều thứ chúng ta có thể thực hiện,” Joe bắt đầu. “Hãy nhớ những ý tưởng mà Huấn luyện viên có. Chúng ta cũng có thể đặt quảng cáo trên báo của các trường học. Hay có thể quảng cáo những sản phẩm đặc biệt và ý tưởng cho bữa trưa ở các trường học. Chúng ta cũng có thể phát tờ bướm ở trong khu vực. Và có thể làm hơn thế nữa bằng cách đính kèm cẩm nang quảng cáo cùng với thư gửi hóa đơn của dược sĩ hằng tháng. Ngoài ra, anh không nghĩ được thêm gì cả. Em thì sao?”

Joe khiến Nellie thấy kinh ngạc. Thông thường, anh luôn có đầy ý tưởng.

“Chúng ta có thể tổ chức một cuộc thi hoặc thứ gì đại loại liên quan tới các quảng cáo ở trường học.”

Joe vô cùng vui mừng với những gì họ đạt được khi mới chỉ bắt đầu. Sau cùng, tuần tới họ sẽ nói chuyện với Huấn luyện viên lần nữa và tham khảo thêm một số định hướng.

“Bắt đầu phương án đầu tiên vào buổi sáng nhé, được không em?” anh nói.

Sau tám tuần, họ đang ngồi tại văn phòng phân tích kết quả của việc thử nghiệm và đo lường chiến dịch. Nó khó khăn hơn rất nhiều so với những gì họ nghĩ ban đầu, và họ đã phải dựa rất nhiều vào kinh nghiệm của Huấn luyện viên; ông còn cho họ đọc thêm sách để gia tăng kiến thức.

Cả hai đều cảm thấy biết ơn khi Huấn luyện viên đã vô cùng kiên nhẫn với họ trong những tuần vượt quá dự định, và giờ đây, họ thấy số lượng khách hàng mới đang dần gia tăng.

“Em hoàn toàn bất ngờ, Joe ạ,” Nellie nói, vừa ngả lưng vào ghế vừa nhấp một ngụm rượu.

“Mặc dù một số chiến lược không thành công, nhưng những chiến lược thành công đã đem lại hiệu quả to lớn. Em tính toán chúng ta đã có thêm 18% số lượng khách hàng tiềm năng, Joe. Nó khiến chúng ta có số lượng khách hàng tiềm năng là 21.476 người mỗi năm. Và chúng ta hiện đang chuyển đổi 81% số lượng đó thành khách hàng, anh có thể tưởng tượng điều gì sẽ xảy ra với việc kinh doanh của chúng ta không?”

Joe ngồi đó, không nói được lời nào.

Đã tới lúc gọi điện thoại cho Huấn luyện viên, Joe nghĩ vậy khi cầm Bảng 5 cách gia tăng lợi nhuận được Nellie cập nhật. Chẳng cần nói, vợ anh cũng đã đoán được ngay.

Số lượng khách hàng tiềm năng	**21.476**
	×
Tỷ lệ chuyển đổi	**81%**
	=
Số lượng khách hàng	44.742
	×
Số lần giao dịch	**11**
	×
Doanh thu trung bình một lần mua	**5,28 đô-la**
	=

Doanh thu	1.561.425,47 đô-la
	×
Tỷ suất lợi nhuận ròng	**18%**
	=
Lợi nhuận	281.056,59 đô-la

“Chúc mừng các bạn, lại có thêm gần 43.000 đô-la nữa vào lợi nhuận,” Huấn luyện viên hào hứng. “Hai bạn vừa mới vượt qua cột mốc 250.000 đô-la lợi nhuận. Tôi nghĩ việc này đáng ăn mừng. Các bạn sẽ làm gì vào Chủ nhật?”

Joe nhìn qua Nellie, không thể giấu nổi sự phấn khích.

“Ông có ý tưởng gì không?” cô hỏi.

“Hai bạn sẽ dành ngày hôm đó để đi thăm quan nhé. Tôi sẽ thuê cho các bạn một chiếc Porsche vào hôm đó!”

Joe cùng Nellie quyết định ăn mừng bảy tháng đầu tiên tham gia huấn luyện bằng bữa tối ăn ngoài sau buổi tham quan trên chiếc Porsche mà Huấn luyện viên đã thuê cho họ. Giờ đây, họ đã dần quen với việc ăn mừng khi đạt được các dấu mốc và coi đó là phần thưởng nhỏ cho công sức của mình.

Thị trường ngách liên quan đến phần thứ hai trong định nghĩa về doanh nghiệp của Huấn luyện viên — một tổ chức thương mại, sinh lời, vận hành hiệu quả mà không cần đến bạn.

“Anh không thể chờ tới khi học được cách khiến nó vận hành như vậy, và còn vận hành mà không cần đến mình nữa,” anh nói.

Nhưng bữa tối ăn mừng này dường như khác với những lần trước đó. Nellie coi đó như là một bữa tối cho công việc.

“Joe, em muốn chúng ta xem xét lại bảy tháng vừa qua trong tối nay,” cô nói. “Em nghĩ chúng ta cần có góc nhìn đúng về mọi thứ và đánh giá. Từ đó, mình sẽ nhận thấy rõ ràng hơn về những ích lợi từ việc có một Huấn luyện viên Kinh doanh.”

Anh gật đầu và gọi món. Trong lúc chờ các món được chuẩn bị, Nellie bắt đầu vạch ra tất cả những thứ họ đã làm được nhờ những gì Huấn luyện viên đã chỉ dạy. Cô nói về việc họ đang thử nghiệm và đo lường mọi thứ như thế nào, đã nắm được việc phải phát triển công việc kinh doanh thay vì bơi trong đó ra sao, và tất cả những chiến lược mới mà họ đã thực hiện – và kể cả thợ làm bánh bán thời gian cũng như nhân viên đứng quầy bán thời gian nữa.

“Chúng ta đã có một số kết quả tuyệt vời, Joe. Chúng ta đã kiếm thêm được rất nhiều khách hàng tiềm năng, tăng tỷ lệ chuyển đổi, gia tăng đột biến số lần giao dịch trung bình, và cũng nâng doanh thu trung bình một lần mua lên rất cao.”

Joe có quyền tự hào.

“Hãy nhìn xem nó tác động thế nào đến lợi nhuận! Thật ngoài sức tưởng tượng – vượt xa những giấc mơ điên rồ nhất của anh.”

Joe mở tờ giấy ăn và bắt đầu viết những lợi ích mà họ nhận được.

Phần 3

ĐÒN BẨY

Đòn bẩy — Giờ đây, khi chúng ta đã có những dòng tiền và lợi nhuận lớn, đã đến lúc áp dụng các hệ thống để xử lý thêm công việc.

Joe bắt đầu đọc tờ chỉ dẫn mà Huấn luyện viên đã gửi. Từ những gì Nellie nói, anh biết mình sẽ thấy điều này thú vị vì nó sẽ giúp anh nhiều nhất.

Cuộc chơi ở mức độ hiện tại là về năng suất. Cũng chính là lúc chúng ta hướng sự chú ý vào các hệ thống. Hiện tại, các bạn đang làm việc quá vất vả nên cần phải tận dụng hiệu quả thời gian của mình. Đã đến lúc thu hoạch nhiều thứ hơn thông qua những hệ thống của các bạn.

Ngay khi công việc kinh doanh thuận lợi, đó chính là lúc để đầu tư vào các hệ thống vận hành doanh nghiệp. Nhưng các bạn cần hiểu rằng sự chậm rãi đó là cần thiết; việc đưa các hệ thống vào vận hành trước khi tuyển thêm nhiều thành viên mới để phát triển doanh nghiệp là vô cùng quan trọng, dù cho đội ngũ hiện tại của các bạn – cứ giả dụ rằng các bạn đã có – đang gồng mình chống đỡ khối lượng công việc ngày một gia tăng.

Trong vài tháng tới, chúng ta sẽ đi sâu hơn vào bốn loại Đòn bẩy;

- Đòn bẩy Hệ thống,

- Đòn bẩy Hướng dẫn đào tạo,

- Đòn bẩy Quản trị,

- Đòn bẩy Công nghệ.

Vài ngày nữa mới tới cuộc gọi tiếp theo, nên Joe đặt tờ chỉ dẫn sang một bên và đảm bảo mình toàn tâm toàn ý vào công việc. Anh vẫn lo lắng khi thấy Nellie làm việc rất vất vả; anh tự nhủ sẽ nói chuyện với cô về điều đó vào bữa tối.

“Huấn luyện viên, chúng tôi vẫn đang thực hiện việc lên kế hoạch và việc cần thảo luận với ông sáng nay đó là ông có nghĩ là đã tới lúc chúng tôi cần thuê ai đó toàn thời gian để đảm nhiệm công việc đứng quầy của Nellie?”

Joe nói với đầy sự mong mỏi. Anh lo sợ Huấn luyện viên sẽ dội một gáo nước lạnh vào kế hoạch của họ. Cả hai đã bàn luận khá lâu và quyết tâm trong chuyện này.

“Điều gì khiến bạn quyết định như vậy, Joe?” Huấn luyện viên hỏi.

“Chúng tôi thấy Nellie có thể sử dụng thời gian của cô ấy hiệu quả hơn để làm những công việc khác như tập trung vào marketing hay quan hệ khách hàng. Ông biết đấy, cô ấy có thể tận dụng thời gian của mình tốt hơn.”

“Bây giờ, các bạn rõ ràng có thể tuyển một nhân viên toàn thời gian khác khi đã đạt được một số thành công xuất sắc, miễn là phải để ý tới khả năng sinh lời. Anh sẽ làm gì để tìm được một người phù hợp, Joe?”

“Chúng tôi đã nghĩ sẽ đăng quảng cáo trên báo và xem ai hứng thú với nó.”

“Và làm thế nào anh biết được những người trả lời chính là người anh đang tìm kiếm? Được rồi, đã đến lúc tôi trình bày với các bạn về hệ thống tuyển dụng của mình, thứ sẽ giúp các bạn kiếm được những người sẽ làm việc hết mình.”

“Tôi phải nghe về điều này mới được,” Nellie dí dỏm nhấn mạnh.

“Bắt đầu bằng việc viết một mẫu quảng cáo thú vị để thôi thúc mọi người gọi đến. Khởi đầu bằng những câu đại loại như thế này: TÌM GẤP – NHỮNG AI CÓ ĐAM MÊ, hoặc Nếu bạn chính là siêu sao phụ bếp bánh chúng tôi đang tìm kiếm, bạn sẽ…

Rồi đề cập một chút tới công việc; thể hiện rõ típ người các bạn muốn tìm, rồi kêu gọi những ai hứng thú gọi tới một số điện thoại nhất định. Với số điện thoại này, các bạn sẽ thiết lập máy trả lời tự động kèm lời nhắn được thu lại trong vòng 2-3 phút cho họ biết tất tần tật về công ty và vị trí mà họ nhắm tới. Tiếp đến, các bạn lấy thông tin và yêu cầu họ trả lời ba câu hỏi được dành riêng cho họ. Chỉ quy trình này thôi sẽ khiến nhiều người bỏ cuộc.”

“Bỏ cuộc à?” Joe phản kháng, “chúng tôi không muốn ai phải bỏ cuộc.”

“Vậy là bạn có rất nhiều thời gian rảnh cho việc trò chuyện với hàng trăm (hay đại loại vậy) ứng viên có khả năng phản hồi đúng không?” Huấn luyện viên đáp lời, “nếu tôi là bạn, tôi thà dành quỹ thời gian có hạn của mình để làm việc gì đó có khả năng sinh lời nhiều hơn.”

“Mmmm,” Joe trầm ngâm.

“Những gì tôi đang trình bày đây là một quy trình lọc bỏ, không phải chọn lựa,” Huấn luyện viên giải thích, “với cách này, chúng ta đảm bảo được chỉ những ai có đủ đam mê với công việc này ứng tuyển. Điều các bạn cần làm tiếp theo là nghe những tin nhắn đó và bất cứ ứng viên nào có những kỹ năng cơ bản mà công việc yêu cầu, hãy mời họ tới một buổi phỏng vấn tập trung.”

“Phỏng vấn tập trung ư?” Nellie ngắt lời, “đó là gì vậy?”

“Đó là khi chúng ta tập trung mọi người lại và trình bày toàn bộ lịch sử công ty, câu chuyện kinh doanh, tương lai, cùng Tầm nhìn, Sứ mệnh và Văn hóa. Sau đó, các bạn yêu cầu họ đứng dậy và nói lý do họ là ứng viên phù hợp nhất cho công việc và một vài thông tin cá nhân kèm theo.”

“Đó chẳng phải là hăm dọa sao?” Joe hỏi lại.

“Chính là như vậy, Joe. Rất nhiều người sẽ cảm thấy khá khó chịu và chẳng trình diện hay sẽ bỏ dở giữa chừng. Nhưng để tôi giải thích một chút về quy trình phỏng vấn nhóm để các bạn hiểu đúng vấn đề. Buổi phỏng vấn sẽ được chia làm hai phần. Trong phần đầu tiên, các bạn nói về công việc kinh doanh của mình và vị trí cần tuyển, sau đó để ra một khoảng nghỉ cho các ứng viên có thời gian để nghĩ về ba câu hỏi, đó là thành tích tốt nhất của họ đến giờ, một chút thông tin cơ bản của họ, và những gì họ có thể đem lại trong công việc này. Họ cũng sẽ được thông báo rằng trong phần thứ hai của buổi phỏng vấn, họ sẽ trình bày câu trả lời trước tất cả những ứng viên khác và nếu họ nghĩ như vậy là không phù hợp, tốt nhất bạn nên tiễn họ ra về. Xin nhắc lại, một vài người sẽ tự loại mình tại đây.”

“Và hệ thống này hoạt động tốt chứ, thưa Huấn luyện viên?” Joe tò mò.

“Nó hoạt động xuất sắc. Bạn sẽ thấy những gì hệ thống này cho thấy chính là sự “toàn tâm toàn ý” của những người ứng tuyển. Các bạn luôn có thể dạy người ta những kỹ năng mới hay cách thức làm việc,

nhưng phẩm chất quan trọng nhất của bất kỳ thành viên nào trong đội chính là niềm đam mê và sự phù hợp của họ với những thành viên khác. Điều này cũng nhắc tôi nhớ như vậy. Mọi thành viên trong đội của các bạn sẽ quyết định họ muốn làm việc cùng ai. Mọi người đều có quyền đưa ra ý kiến của mình."

Joe và Nellie thấy hào hứng về những gì đang được nghe và không thể chờ đợi thêm việc bắt đầu quy trình tuyển dụng.

"Điều tôi muốn các bạn làm ngay bây giờ là bắt tay vào lên kế hoạch cho chiến dịch tuyển dụng của các bạn," Huấn luyện viên nói, và sau khi bàn luận về một số chi tiết hay ho hơn nữa, Huấn luyện viên động viên họ rồi cúp máy.

Joe nhanh chóng bấm nút loa ngoài trên điện thoại ngay khi nghe thấy giọng Huấn luyện viên ở đầu dây bên kia. Dường như mới chỉ hôm qua thôi kể từ cuộc gọi huấn luyện trước đó. Anh nghĩ thời gian trôi thật nhanh khi được làm việc mình thấy hứng thú.

Sau khi kiểm tra cách Joe và Nellie tìm kiếm nhân viên toàn thời gian thay thế cho Nellie, Huấn luyện viên định hướng cả hai quay lại với nhiệm vụ quan trọng trước mắt.

"Hệ thống – đây là một trong những khía cạnh bị hiểu nhầm nhiều nhất trong kinh doanh hiện nay," Huấn luyện viên mở đầu, "nhưng nó lại là chủ đề trọng tâm để hướng tới mức độ tăng trưởng kế tiếp – Mức độ Đòn bẩy.

Tôi thấy khá kỳ lạ vì đây là một khía cạnh kinh doanh dễ thực hiện, là thứ sẽ giúp cuộc sống của các bạn cũng như các thành viên trong đội ngũ dễ thở hơn nhiều, đồng thời giúp công việc kinh doanh của các bạn vận hành trơn tru, với năng suất và khả năng sinh lời cao."

Chiếc máy fax rục rịch hoạt động trong văn phòng nhỏ của Joe và Nellie. Đó là một mảnh ghi chú từ Huấn luyện viên.

"Giống như hầu hết các vấn đề trong kinh doanh, chúng có thể được đơn giản hóa và làm cho dễ dàng hơn để thực hiện. Đây là một ghi chú nhỏ để tôi đảm bảo mình luôn nhớ mục đích của hệ thống quy trình."

- Save

- Yourself

- Stress,

- Time,

- Energy, and

- Money.

(Giúp các bạn tránh khỏi căng thẳng, tiết kiệm thời gian, năng lượng và tiền bạc.)

Joe đồng ý nhưng không nói gì vì đây là khía cạnh anh chỉ biết chút ít. Anh cũng đoán được rằng Nellie cũng như anh, không biết nói gì.

“Tôi rất nghiêm túc về hệ thống quy trình cũng vì một lý do quan trọng khác,” Huấn luyện viên tiếp tục, “đó là vì chúng giúp cho công việc kinh doanh của các bạn tự vận hành – thay vì các bạn phải vận hành nó.”

Joe hắng giọng mong chờ.

“Đúng thế. Lý do hầu hết các chủ doanh nghiệp làm việc không ngừng nghỉ là bởi việc kinh doanh của họ không hiệu quả. Chẳng có quy trình hệ thống nào hết, tất cả đều được dự liệu trong đầu họ.”

Joe thích thú; anh biết đây chính là thứ mình cần sửa đổi.

“Bây giờ, hãy dành chút thời gian tưởng tượng về một doanh nghiệp tầm cỡ quốc tế mà chủ nhân của nó không phải tốn công làm việc trong đó. Doanh nghiệp đó vẫn vận hành ổn chứ? Ý tôi là nó vẫn sẽ vận hành trơn tru ngày qua ngày chứ? Các bạn có mong chờ việc tất cả các hệ thống quy trình và con người phối hợp với nhau để tạo ra kết quả mà các bạn cũng như khách hàng mong muốn?”

Joe gật đầu đồng tình.

“Tất nhiên là có. Để tôi nhắc lại lần nữa. Hầu như tất cả các chủ doanh nghiệp mà tôi đã từng gặp làm việc chăm chỉ vì lý do này: doanh nghiệp của họ không vận hành hiệu quả – nên họ phải làm việc nhiều để cáng đáng. Tất cả mọi thứ liên quan tới việc kinh doanh đều nằm trong đầu họ, và họ là người duy nhất có thể làm mọi thứ, nên họ bị nhốt trong vòng luẩn quẩn đó.”

Joe choáng váng và biết ơn vì buổi huấn luyện đang diễn ra qua điện thoại. Nếu không, Huấn luyện viên sẽ nhìn thấy anh đang xấu hổ thế nào.

“Đa số chủ doanh nghiệp đều như vậy, vì họ không tin ai khác. Vì lý do nào đó, họ nghĩ rằng chẳng ai có thể làm tốt những việc họ đang làm như họ. Họ phải nắm quyền kiểm soát.”

Nellie liếc sang phía Joe như thể muốn nói: “Em đã bảo anh rồi mà.”

“Vấn đề là, nếu không có hệ thống quy trình tốt, các bạn sẽ không thể biết nhân viên của mình sẽ làm được việc, hoặc có làm được việc gì không. Tất cả những nhà lãnh đạo tài ba đều giỏi phân công công việc, nên họ quen với ý tưởng hệ thống hóa và giảm tải một số công việc cho mình. Nhân đây, khi các bạn giao việc cho các nhân viên, hãy cứ để họ làm. Đừng can thiệp hay giúp đỡ họ; như thế, họ sẽ không bao giờ học được cách hoàn thành công việc. Tất cả những gì họ học được là các bạn chính là những người duy nhất có thể xử lý vấn đề, và các bạn sẽ mãi như vậy. Hãy nhớ rằng, đôi lúc bạn phải để họ ngã trên chính chiếc xe đạp của mình, để từ đó học được cách giữ thăng bằng trên đó. Hệ thống quy trình sẽ giúp các bạn làm điều này.”

Joe gật đầu đồng ý.

“Bây giờ, tôi sẽ gửi fax cho các bạn một tài liệu ngắn mô tả bước đầu tiên của Đòn bẩy. Hãy đọc và nghiền ngẫm.”

Trong lúc Huấn luyện viên trình bày những chi tiết còn lại của tuần, chiếc máy fax ì ạch rung lên.

Đòn bẩy Hệ thống — Việc đặt đúng người vào đúng chỗ, với kế hoạch đúng đắn, giúp doanh nghiệp thoát khỏi sự phụ thuộc vào con người và chuyển sang vận hành dựa trên các hệ thống.

“Được rồi Joe, bây giờ khi chúng ta biết rằng việc kinh doanh của các bạn có khả năng thành công và sinh lời, chúng ta cần suy nghĩ về các vị trí đó, từ đó chúng ta mới có thể đảm bảo được rằng cả bạn và Nellie không làm việc quá sức và được đặt đúng vị trí để tận dụng tối đa thời gian của hai người.”

Đầu dây bên kia im lặng khi Huấn luyện viên dành cho họ thời gian suy nghĩ về những gì ông vừa nói.

“Đơn giản thôi,” Joe trả lời, “chỉ có tôi và Nellie.”

“Không, Joe ạ, ý tôi muốn các bạn nghĩ đến tất cả những vị trí công việc mà tiệm bánh sẽ có khi hai bạn hoàn thành việc xây dựng nó, không kể bất kỳ thời điểm nào.”

“Nhưng chúng tôi đâu có đang xây dựng nó, thưa Huấn luyện viên. Chúng tôi đã xây dựng từ nhiều năm trước rồi.”

Khoảng lặng lại tiếp diễn.

“Nếu hai bạn không có hoài bão phát triển lớn hơn, tốt thôi, nhưng cũng nên nghĩ thông suốt cả quá trình. Ý tôi là, giả sử các bạn cần thuê thêm một thợ nướng bánh thì sao? Bây giờ nên là thời điểm xác định mục tiêu cho vị trí đó, kể cả có thể không có ai lấp vào chỗ trống đó trong tương lai gần. Các bạn cũng sắp sửa tuyển một người thứ hai đứng quầy đó thôi. Còn người kế toán, rồi những vị trí khác, thì sao?”

“Huấn luyện viên nói đúng đó, Joe. Em nghĩ chúng ta cần có kế hoạch cho một tương lai phát triển, và dù sao thì cả hai cũng đang mất quá nhiều thời gian cho công việc,” Nellie bổ sung.

“Vậy chúng tôi phải làm thế nào?” Joe hỏi.

Bỗng một khoảng im ắng ngắn diễn ra.

“Các bạn hãy bắt đầu với việc xây dựng sơ đồ kinh doanh, hay sơ đồ tổ chức:

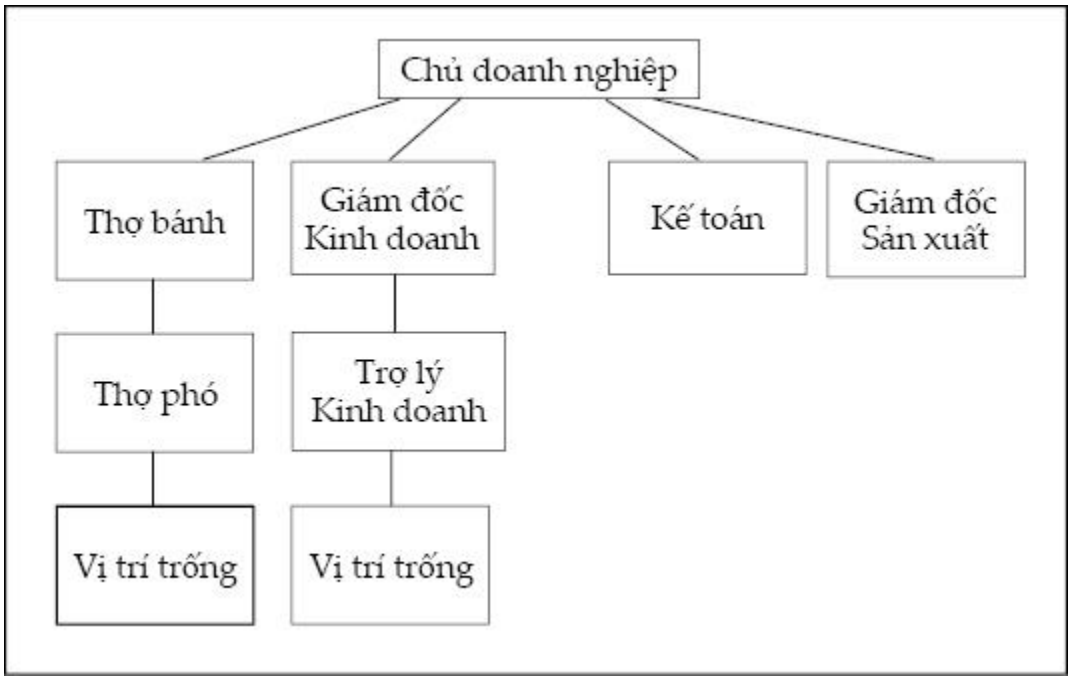
- Bắt đầu sơ đồ với người đứng đầu doanh nghiệp, chính là hai bạn với tư cách chủ doanh nghiệp. Ghi tên vị trí ở trên cùng của sơ đồ và nằm chính giữa. Vẽ khung xung quanh. Đây chính là tầng cao nhất trong tổ chức của các bạn.

- Tiếp đến, viết tiếp tên của những vị trí báo cáo cho các bạn. Bây giờ, hãy nhớ rằng, các vị trí này sẽ xuất hiện trong doanh nghiệp của các bạn trong tương lai. Vẽ khung xung quanh mỗi vị trí đó và nối với khung của các bạn bằng các đường thẳng. Đây là tầng thứ hai trong tổ chức của các bạn.

- Ghi tên của tất cả các vị trí báo cáo cho những vị trí ở tầng thứ hai. Vẽ khung xung quanh chúng và nối chúng bằng các đường thẳng – được biết đến là các đường báo cáo – đến các vị trí tương ứng ở tầng thứ hai.

- Tiếp tục như thế cho đến khi toàn bộ tổ chức của các bạn được vẽ ra.

Và thế là các bạn đã có sơ đồ chi tiết hệ thống tổ chức của mình.”

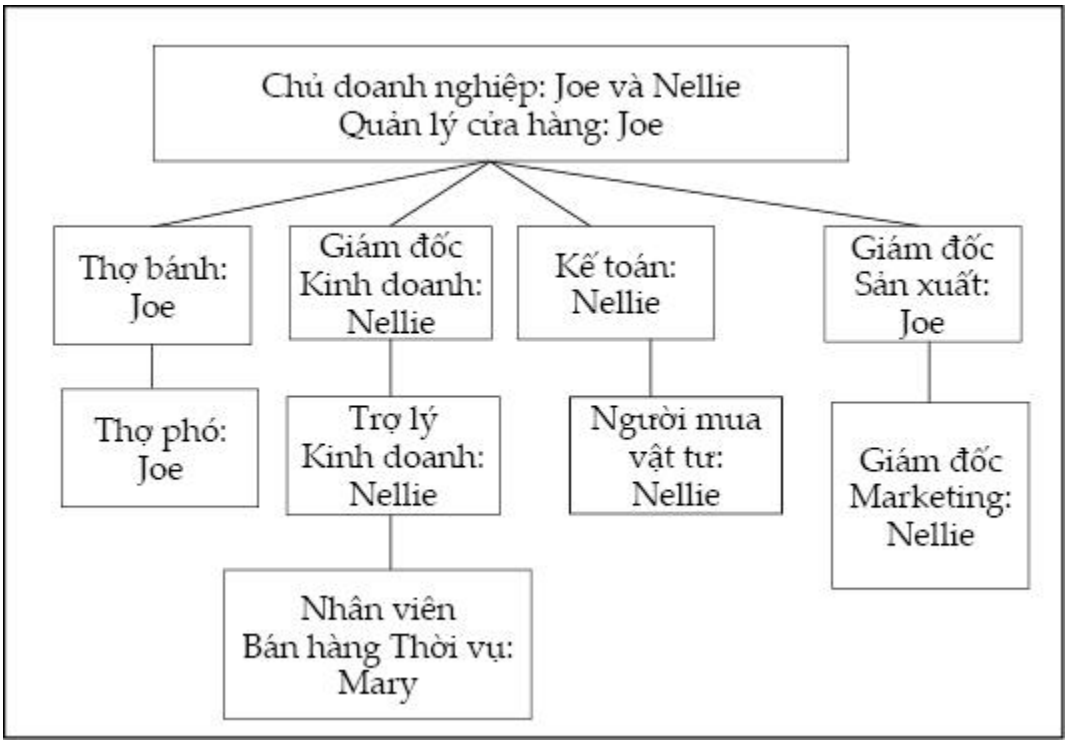


Nellie tự hào với công trình của mình. Cô chẳng phải là nghệ sĩ, nhưng khả năng tạo ra một sơ đồ kinh doanh rõ ràng mạch lạc thực sự làm cô hài lòng.

"Được rồi, tôi đoán tiếp theo ông sẽ muốn tôi điền tên của những người ứng với từng vị trí này."

"Bạn đọc được suy nghĩ của tôi đó, Nellie. Nhưng còn vị trí nhân viên marketing thì sao? Các bạn có dự tính tìm ai vào vị trí đó không? Và Quản lý cửa hàng nữa? Đây có thể là những vị trí các bạn hiện chưa có, nhưng sẽ cần đến khi doanh nghiệp đi lên."

"Đúng thế, chúng tôi sẽ cần bổ sung thêm họ," cô liếc sang Joe, mỉm cười, và bắt đầu ghi lại những cái tên lên sơ đồ bằng bút chì.



Joe hoàn toàn bất ngờ trước những gì mình thấy.

"Huấn luyện viên, khi nhìn vào sơ đồ này, tôi có thể thấy tại sao chúng tôi lại mệt mỏi đến thế. Tôi đang làm bốn công việc còn Nellie thì sáu."

"Và chúng ta còn chưa từng trao đổi về những vị trí khác mà dù biết là cần thiết nhưng chưa bao giờ suy nghĩ đến, Joe," Nellie chêm vào, "nếu định nghiêm túc trong vấn đề này, và tiếp tục như chúng ta vẫn thường làm, thậm chí chúng ta sẽ còn vất vả hơn nữa. Như vậy không hợp lý chút nào."

"Và các bạn cũng đang mạo hiểm khi trở thành nồi tròn úp vung méo bằng việc tự ép mình thực hiện các công việc mà các bạn không cần thiết phải phù hợp với chúng," Huấn luyện viên bổ sung, "qua việc nhìn rõ bức tranh về các vị trí tồn tại trong doanh nghiệp của mình, các bạn có thể xác định ai phù hợp nhất cho các vị trí đó. Tất nhiên, nếu không có ai phù hợp, các bạn có thể bắt đầu tìm kiếm ứng viên bên ngoài doanh nghiệp của mình."

Nellie lấy tờ giấy từ máy fax mà cô đã biết trước rằng nó được gửi đến từ Huấn luyện viên.

Đòn bẩy Sơ đồ tổ chức — Việc đặt đúng người vào đúng chỗ phải bắt đầu từ việc hiểu rõ những vị trí đó là gì.

Nellie đã đọc hết tờ fax của Huấn luyện viên và nắm được sự cần thiết của các bản Mô tả công việc. Cô biết rằng đó là một khía cạnh của việc vận hành kinh doanh mà họ đang làm tốt. Mặc dù việc kinh doanh chỉ có cô và Joe, những lĩnh vực đảm trách của họ vẫn được xác định rõ ràng.

Nhưng cô biết họ sẽ học được nhiều hơn về nó trong cuộc gọi huấn luyện sắp diễn ra.

"Nếu hiểu rõ về những gì họ sắp làm," Huấn luyện viên lên tiếng, "mọi người sẽ làm việc tốt hơn. Mọi người đều được tuyển vì một lý do nào đó và cần thực hiện một vai trò quan trọng. Hãy cho họ biết lý do đó là gì và phần việc họ làm để giúp doanh nghiệp đạt được các mục tiêu.

Một bản Mô tả công việc cho một người phải nêu rõ các chỉ tiêu, mục đích, trách nhiệm và phận sự của vị trí mà họ đảm nhận. Nó cần chỉ ra cách để những người thực hiện công việc biết rằng khi nào họ đạt yêu cầu, khi nào họ thực hiện xuất sắc, hay khi nào họ cần phải cải thiện. Nó cũng phải mô tả các nhiệm vụ cần thực hiện, tiêu chuẩn cần tuân theo và mục tiêu cần đạt được."

Nellie vừa nghe vừa ghi chép và đẩy tờ fax của Huấn luyện viên sang cho Joe.

Đòn bẩy Hợp đồng Vị trí công việc — Việc giúp mọi người hiểu rõ vai trò của họ giúp họ đạt được nhiều thành công hơn.

"Huấn luyện viên, chúng tôi có cần làm việc này với cả những vị trí còn chưa xuất hiện không?" Joe hỏi, và ngay lập tức biết mình đã lỡ lời. Anh ghét việc mình nhanh nhảu đưa ra những câu hỏi trước khi chịu suy nghĩ về chúng.

"Có, các bạn cần làm vậy, Joe," giọng nói phía bên kia đầu dây vang lên. Joe bắt đầu thả lỏng khi không nhận thấy bất kỳ dấu hiệu nào của việc tức giận hay mỉa mai nào trong câu trả lời.

"Những gì chúng ta sẽ làm trong thời gian vài tuần tới là xây dựng mô tả công việc cho mỗi vai trò trong việc kinh doanh của các bạn, cũng như hợp đồng vị trí công việc cho mỗi nhân viên. Hãy nhớ, một vài người đang làm nhiều hơn một vị trí, do đó các bạn sẽ cần xây dựng hợp đồng với họ khác đi một chút. Một khi hoàn tất những thứ này, các bạn sẽ có bức tranh rõ ràng hơn rất nhiều về những vai trò và điều các bạn cần làm để đạt được các mục tiêu. Còn câu hỏi nào không?"

Giờ đến lượt Joe và Nellie, cứ mỗi tuần họ lại hoàn thành được càng nhiều nhiệm vụ được giao hơn, họ sẽ được Huấn luyện viên rà soát và đảm bảo họ thực hiện mọi thứ theo đúng hướng. Họ thấy thật nhẹ nhõm khi có một người như Huấn luyện viên trong đội ngũ của mình.

Joe đang mong chờ tới buổi huấn luyện này vì anh đã luôn tự hỏi mối liên hệ giữa công việc và những phần thưởng đáp lại là gì. Huấn luyện viên có vẻ như đã đoán biết được suy nghĩ đó.

"Joe, không có lý do nào để các bạn không tự thưởng cho mình vì đã đạt được các mục tiêu đề ra. Nhưng có một điều nữa các bạn phải luôn tâm niệm. Hệ thống trao thưởng của các bạn cần công bằng và nhất quán, nếu không, nó có thể phản tác dụng. Nó nên được kết nối với các Chỉ số đo lường hiệu quả công việc và lưu ý khi xem xét thăng chức hay tăng lương."

"Có những gì trong một Chỉ số đo lường hiệu quả công việc vậy?" Nellie hỏi.

"Chúng thường là những nhân tố cốt lõi của công việc đó mà các bạn sẽ sử dụng để đánh giá một công việc cụ thể được thực hiện tốt hay không. Ví dụ, nếu tuyển một người bán hàng, các bạn có thể đo lường hiệu quả công việc của cô/anh ấy bằng số lượng những người mà cô/anh ấy giao dịch mỗi ngày, rồi so sánh với con số mục tiêu của các bạn. Hoặc, nếu lấy các bạn với tư cách thợ làm bánh làm ví dụ, chúng ta có thể đo lường số lượng nguyên liệu thừa hay chất lượng nướng bánh của các bạn. Việc này có thể được đo lường bằng phản hồi của khách hàng hay doanh thu."

"Những gì nên được đo lường vậy, thưa ông?" Nellie hỏi.

"Các bạn nên đo lường các Chỉ số đo lường hiệu quả công việc đối với tất cả các vị trí trong công ty, Nellie. Các bạn không thể quản lý những gì mình không đo lường được, vì vậy phải đảm bảo ai cũng đo lường các Chỉ số đo lường hiệu quả công việc của mình."

“Như vậy, xét về tổng thể, các bạn có những thứ như số lượng khách hàng tiềm năng, và doanh thu trung bình một lần mua, tất cả những khía cạnh trong Bảng 5 cách gia tăng lợi nhuận. Các bạn có thể sẽ thấy thích thú khi nhìn vào Bảng Cân đối kế toán cũng như Báo cáo lãi lỗ đó.

Rồi với mỗi người, các bạn nên đặt ra những mục tiêu cá nhân và kết nối chúng với khoản thưởng. Như vậy sẽ đem lại cho mỗi thành viên trong đội ngũ một vài điều gì đó tích cực để phấn đấu đạt được. Nó cũng gia tăng tính cạnh tranh trong công việc hằng ngày của họ. Bằng cách đó, các bạn sẽ đảm bảo được mọi người đều hướng tới và đạt được những mục tiêu cá nhân. Việc này sẽ đem lại những tác động tích cực đến việc vận hành kinh doanh và cả đội ngũ thành viên của các bạn.”

Nellie bắt đầu ghi chép để nhắc nhở bản thân những điểm chính trước khi cô quên mất.

Huấn luyện viên hoàn tất cuộc gọi bằng việc đi vào chi tiết hơn xung quanh các chỉ số tài chính và những chỉ số KPI khả dụng khác dành riêng cho các tiệm nướng bánh. Đây quả là một bước nhảy vọt đối với Joe và Nellie, nhưng họ biết rằng để vận hành tốt công việc kinh doanh này, họ cần phải học để hiểu thêm về những điều mới.

Joe và Nellie đã đi được một chặng đường dài kể từ khi bắt đầu tham gia chương trình huấn luyện với Huấn luyện viên.

Đòn bẩy Chỉ số đo lường hiệu quả công việc (KPI) — Bạn không thể quản lý những gì bạn không đo lường.

Họ ý thức được hiểu biết về kinh doanh của mình giờ đây đã cách xa “hàng năm ánh sáng” so với vài tháng trước, và với bất kỳ tiêu chuẩn nào thì họ cũng đang làm đúng với tất cả mọi thứ từ đó tới giờ. Trong tất cả những điều họ học được, cấu trúc của một doanh nghiệp khiến họ thấy hứng thú nhất.

Việc đặt đúng người vào đúng vị trí, với kế hoạch phù hợp, đã mang lại cho họ rất nhiều lợi ích, họ đã bị thuyết phục bởi ý tưởng, tách việc kinh doanh của họ ra khỏi sự phụ thuộc vào họ trong tương lai. Nó cứu họ thoát khỏi gánh nặng đi kèm với tư cách là chủ doanh nghiệp. Họ biết rằng việc thiết lập và đo lường các Chỉ số đo lường hiệu quả công việc vô cùng quan trọng. Và nó cũng có nghĩa rằng họ đang làm rất tốt trên con đường kiến tạo một tổ chức từ công việc kinh doanh nhỏ của mình. Tạ ơn Chúa, sau khi trải qua nửa đầu của việc huấn luyện, họ đã gia tăng được thu nhập và lợi nhuận để có thể thực hiện được tất cả những thứ này.

Bây giờ, Joe và Nellie đã quen với việc được huấn luyện và họ hiểu những gì được mong chờ từ mình. Joe đã nhắc với Nellie vào một buổi tối nọ rằng anh không tưởng tượng nổi bằng cách nào họ có thể trụ lại trên thương trường được bấy lâu trước khi có một Huấn luyện viên.

Họ đang mong chờ thảo luận về Đòn bẩy Đào tạo vì họ không có chút hiểu biết gì về khía cạnh này, có khả năng là do họ không có nhiều nhân viên toàn thời gian đến vậy để mà bận tâm về nó.

“Các bạn đã từng nghe câu ‘con người chính là tài sản quý giá nhất của một công ty’ chưa?” Huấn luyện viên đặt câu hỏi như một cách mở đầu chủ đề mới.

“Tôi đoán rằng các bạn đã được nghe,” ông tiếp tục, không đợi câu trả lời.

“Các bạn phải tạo cho họ mọi điều kiện để họ thực hiện công việc và cho họ biết chính xác công việc của họ bao gồm và liên quan những gì. Và đây chính là lúc các hệ thống quy trình vào cuộc.

Cách tốt nhất để làm việc này là xây dựng các cẩm nang hướng dẫn, video, băng ghi âm, hay thậm chí một loạt ảnh để giải thích chi tiết tất cả. Các bạn hẳn đã nghe về cẩm nang 'Hướng dẫn Quy trình' rồi, phải không?"

"Đúng thế, chúng tôi có biết mấy thứ đó. Tôi đã mua một bộ sách 'hướng dẫn' về nghề mộc gần đây," Joe trả lời.

"Tốt, vậy là các bạn sẽ không lạ gì với mức độ chi tiết mà chúng thể hiện. Lý do tôi nói rằng các bạn cần tự phát triển bản thân cho mỗi vị trí trong việc kinh doanh là vì nhân sự của các bạn sẽ rời đi vào một lúc nào đó và đưa các bạn vào tình huống khó xử – nhất là nếu họ đã làm việc trong một khoảng thời gian dài và trở nên gần như không thể thiếu."

"Vậy làm thế nào để chúng tôi bắt đầu với việc viết những cẩm nang này?" Nellie hỏi, "chúng tôi không phải dân viết lách và chưa từng làm việc này."

"Viết mỗi bộ cẩm nang cũng như làm một cuộc kiểm định cho mỗi vị trí. Hãy ghi lại chính xác những gì nhân viên cần thực hiện từ lúc họ đến chỗ làm vào buổi sáng cho đến khi họ rời đi khi trời tối. Và cũng nên xem xét dựa trên mỗi ngày hoặc mỗi tháng, vì sẽ có những nhiệm vụ chỉ cần thực hiện theo dịp.

Khi tập hợp lại tất cả các cẩm nang 'hướng dẫn', các bạn sẽ có một bộ Chính sách và Hướng dẫn Quy trình cho công việc kinh doanh. Đây là mắt xích quan trọng để phát triển một doanh nghiệp thành công vì nó sẽ đảm bảo mọi thứ luôn được vận hành trơn tru.

Luôn lưu ý rằng các bạn có thể chụp ảnh lại tất cả mọi thứ thay vì viết. Một người bạn của tôi vận hành một nhà hàng sử dụng ảnh để mô tả các căn bếp trông như thế nào vào mỗi thời điểm. Nó rất hiệu quả với anh ta, và cũng có thể như vậy với các bạn. Điểm cốt yếu cần phải nhớ ở đây là nếu dễ phớt lờ hệ thống quy trình này hơn là sử dụng nó, các bạn đã có một hệ thống tệ hại.

Ghi lại đi chứ, các bạn?" Huấn luyện viên tiếp tục. Nellie nhặt bút lên và bắt đầu viết.

Đòn bẩy "hướng dẫn đào tạo" — Bây giờ, khi mọi người nắm được mình phải làm gì, việc khiến họ cảm thấy dễ dàng khi học cách thực hiện là vô cùng quan trọng.

Chiếc máy fax lại lách cách hoạt động. "Hãy nhớ đến những hợp đồng vị trí của các bạn trình bày những gì họ cần làm, và những cẩm nang hướng dẫn cho họ thấy cách để thực hiện chúng.

Tôi đang gửi fax một số thứ để các bạn nghĩ về chúng ngay bây giờ," Huấn luyện viên vừa nói vừa đưa tờ giấy vào chiếc máy fax.

Chỉ một lát sau, một tờ giấy đã nằm trong tay của Joe.

Đòn bẩy Công việc thường nhật hay Công việc không thường nhật — Lên danh sách tất cả công việc thường nhật và chia nhỏ chúng ra theo các khung thời gian. Luôn dành chỗ cho ai đó xử lý các công việc không thường nhật.

"Vậy là phần đầu tiên của bài tập về nhà tuần này là tạo một danh sách hoàn chỉnh các công việc thường lệ hay nhiệm vụ lặp đi lặp lại được thực hiện trong kinh doanh, mỗi tuần, mỗi tháng, mỗi quý hay mỗi năm. Các bạn hiểu chứ?" Huấn luyện viên chờ đợi câu trả lời.

Cả Joe và Nellie đều cùng lúc trả lời đồng ý.

Toàn bộ chủ đề bàn luận này đem đến nhiều câu hỏi trong tâm trí Joe. Anh tự hỏi nó sẽ hoạt động ra sao, trên thực tế, trong một doanh nghiệp lớn hơn cửa hàng bánh mà anh đang sở hữu. Và mặc dù anh không hề nghi ngờ bất cứ điều gì Huấn luyện viên đã nói, nhưng anh khó mà hiểu được những khái niệm này vì anh không hề có kinh nghiệm làm việc trong các tổ chức lớn.

"Điều này có vẻ khá phức tạp đối với tôi. Ý tôi là, làm thế nào các nhân viên biết được những thứ này áp dụng với họ ra sao? Làm thế nào để họ biết chính xác những gì sẽ có hiệu quả và không hiệu quả đối với họ?"

Huấn luyện viên đắn đo về câu trả lời. "Bạn nói đúng, Joe. Các bạn có thể sẽ khiến việc này trở nên cực kỳ phức tạp, nhưng lý do để thực hiện nó là làm cho mọi thứ trở nên đơn giản, nên hãy hướng tới làm nó theo cách đơn giản nhất có thể."

Họ đều đồng ý như vậy là khôn ngoan hơn cả.

Huấn luyện viên tiếp tục: "Nó sẽ liên kết với sơ đồ tổ chức của doanh nghiệp của các bạn. Việc tiếp theo các bạn cần làm là phát triển một lưu đồ công việc cho mỗi mảng công việc hay bộ phận kinh doanh trong doanh nghiệp: các bạn biết đó, trong trường hợp này sẽ là quầy bán bánh, văn phòng hành chính và bộ phận làm bánh. Biểu đồ này sẽ mô tả chi tiết những gì xảy ra với mỗi bộ phận. Hãy nghĩ thế này; nó vẽ ra lộ trình hoạt động trong mỗi bộ phận."

"Nghe có vẻ phức tạp, Huấn luyện viên. Chúng tôi nên bắt đầu từ đâu?" Nellie hỏi.

"Đây là những gì các bạn nên làm," Huấn luyện viên bắt đầu. "Tập trung vào từng bộ phận và xử lý nó thấu đáo, trước khi nhảy sang bộ phận tiếp theo. Các bạn có thể bắt đầu với quầy bán bánh, rồi chuyển sang bộ phận sản xuất bánh, và cuối cùng đến phòng hành chính, vì tôi cho rằng đó chính là lộ trình mà thông tin được lưu chuyển."

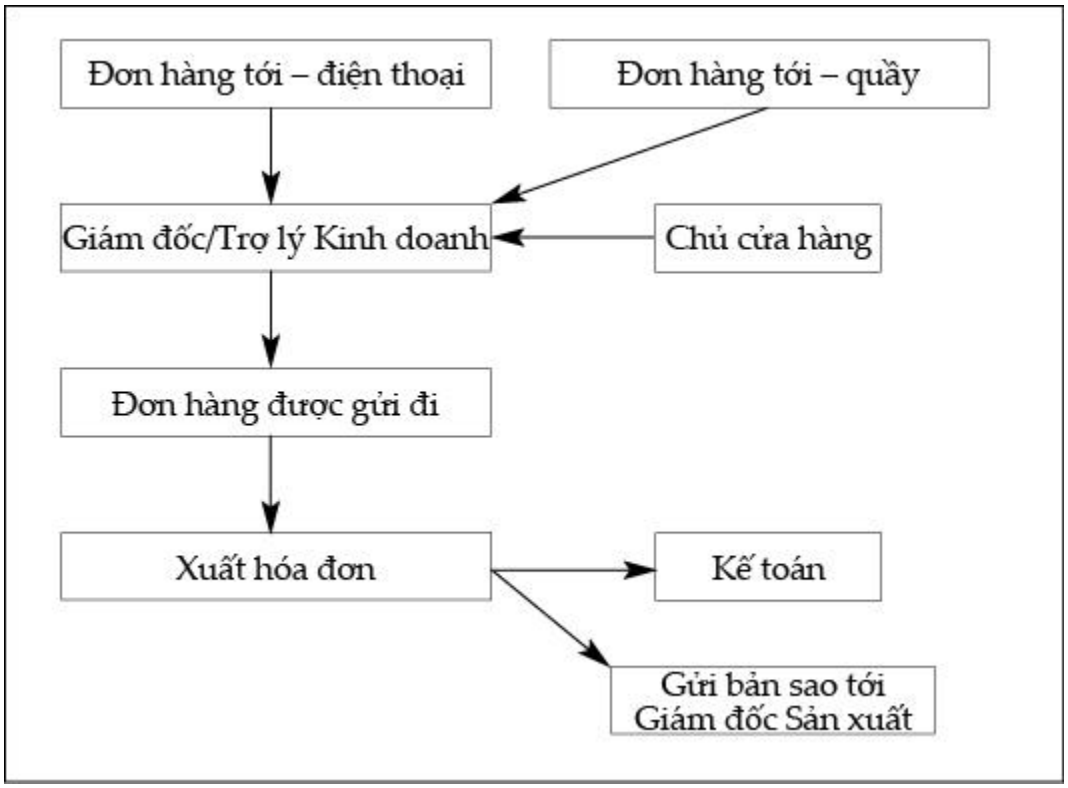
"Có thể đúng như vậy," Nellie nói.

"Bắt đầu từ điểm tiếp xúc đầu tiên với khách hàng. Lưu lại tài liệu về tiến trình của công việc đó cho tới khi chuyển tới bộ phận khác, từ lúc bắt đầu cho tới khi hoàn thành, hoặc đến lúc chuyển qua bộ phận tiếp theo. Đóng khung xung quanh mỗi chức năng, như một đơn đặt hàng vừa tới từ một khách hàng, rồi kết nối chúng bằng những đường thẳng. Lưu ý rằng các đơn hàng có thể đến từ quầy bán hàng trực tiếp hoặc qua điện thoại, thế nên sẽ có hai chức năng riêng biệt. Các bạn nắm được ý tưởng rồi chứ?"

Nellie nghĩ một chút trước khi đáp lại.

"Vâng, tôi nghĩ mình đã nắm được. Tôi nghĩ nó sẽ tương tự sơ đồ tổ chức. Đúng không?"

"Chính xác, Nellie. Hãy tiến hành với quầy trước cửa hàng và xem những gì đạt được. Nhớ rằng lý do thực hiện là để cho mọi người thấy họ và những gì họ làm khớp như thế nào vào doanh nghiệp của các bạn."



Trong lúc cô đang thực hiện điều Huấn luyện viên chỉ dẫn, Joe cầm lấy một tờ fax khác của Huấn luyện viên. Tờ fax này sẽ nhắc nhở anh về điểm bàn luận chính của buổi huấn luyện.

Đòn bẩy Lưu đồ công việc — Tất cả mọi thứ đều có chỗ của nó, và để các hệ thống quy trình hoạt động hiệu quả, tôi cần cho mọi người thấy nó kết nối với nhau như thế nào.

Đòn bẩy Ảnh, tài liệu, bản ghi âm và danh sách liệt kê — Bây giờ, tôi đã có một danh sách các công việc thường nhật ăn khớp với nhau,

Tôi cần phải làm việc và viết, ghi âm, hay lập danh sách kiểm tra cách chúng được hoàn thành.

Đây là tất cả nội dung trong bản fax. Joe biết nó được gửi từ ai và anh cũng hiểu lý do: Nó chính là điểm trao đổi cốt yếu trong buổi huấn luyện tới.

Joe rất hào hứng với chủ đề Đòn bẩy, vì anh có thể thấy được rằng dù sớm hay muộn, họ cũng sẽ phải suy nghĩ nghiêm túc về việc sử dụng những cẩm nang này trong kinh doanh. Anh có thể thấy được những lợi ích mà chúng mang lại cho việc kinh doanh, cũng như cuộc sống của cả hai, nhất là khi anh tuyển thêm ngày càng nhiều nhân viên.

“Một khi các bạn nắm trong tay một danh sách các công việc thường nhật, đầy đủ và chi tiết về những công việc của các thành viên trong đội ngũ của mình hằng ngày, hằng tuần và hằng tháng, nhiệm vụ tiếp theo sẽ là văn bản hóa cách thức họ làm hay nên làm những công việc đó,” Huấn luyện viên giải thích.

Joe gật đầu và đột nhiên nhận ra Huấn luyện viên không nhìn thấy mình.

“À, vâng,” anh hắng giọng.

“Và chúng ta luôn mong muốn tìm được phương thức tốt nhất để thực hiện mọi thứ. Người Nhật có một từ tuyệt vời cho việc này. Họ gọi nó là Kaizen, và nó cơ bản có nghĩa là cải tiến không ngừng. Hãy nghĩ về cuộc tìm kiếm sự cải tiến như một vòng tròn. Nó không có điểm bắt đầu và kết thúc. Nó là một cuộc khám phá không có hồi kết. Các bạn chỉ đơn giản là luôn làm tốt hơn trong mọi thời điểm.”

“Làm sao chúng tôi biết được rằng mình đang cải thiện hay không?” Nellie đặt câu hỏi.

“Thử nghiệm mỗi việc trong một thời điểm. Bắt đầu bằng việc so sánh những gì đã thực sự được làm với các KPI. Các KPI này có đạt được không? Tất cả bọn họ đều đạt KPI đúng hạn, hay chỉ một vài trong số đó? Lý do là gì? Có thể bổ sung các bước để khắc phục không? Hãy luôn cải thiện các hệ thống quy trình và làm cho nó dễ dàng sử dụng hơn.

Một khi thấy được mỗi công việc đạt được như thế nào, các bạn cần kéo các thành viên trong đội ngũ vào cùng thực hiện, và trong trường hợp này chính là hai bạn. Yêu cầu họ thực hiện những việc sau:

- Liệt kê 10 nhiệm vụ tốn thời gian nhất của họ.

- Liệt kê 10 nhiệm vụ căng thẳng nhất của họ.

- Liệt kê 10 nhiệm vụ cần gia tăng hiệu suất của họ.

- Liệt kê 10 nhiệm vụ khiến họ thấy hạnh phúc nhất.

Bây giờ, làm thế nào họ có thể dùng bốn danh sách trên trong các nhiệm vụ thông lệ hằng ngày, hằng tuần hay hằng tháng? Các bạn có thể cải tiến, thích nghi, tinh chỉnh, sửa đổi, hay thêm thứ gì đó mới ở đây không? Hỏi các thành viên trong đội ngũ về bất kỳ nút cổ chai nào họ biết. Yêu cầu họ liệt kê ba điều mà họ cho rằng gây ra những vấn đề lớn nhất cho khách hàng hay lợi nhuận. Các bạn sẽ ngạc nhiên với những gì đội ngũ của các bạn thực sự biết về hoạt động kinh doanh của các bạn – họ biết rõ, nói cho cùng thì chính họ làm việc trực tiếp với các hoạt động đó hằng ngày. Bắt tay vào xử lý từng vấn đề một. Một ý nghĩa thực sự về mục đích và niềm tự hào của các bạn sẽ hình thành, và khách hàng nên nhận ra điều này.”

Joe kinh ngạc.

“Hóa ra là như vậy! Chúng tôi sẽ tiếp tục viết Quy trình thế nào đây?” anh hỏi.

“Không khó như các bạn tưởng tượng đâu,” Huấn luyện viên trả lời.

“Đây là một vài điều các bạn có thể cân nhắc:

- Bắt đầu với các mô tả tiến trình công việc.

- Sắp xếp đầu mục các giai đoạn.

- Sử dụng các dấu đầu mục và tên đầu mục cô đọng.

- Bắt đầu với nhiệm vụ khởi đầu, hoặc quan trọng nhất hay nhiệm vụ thường xuyên nhất.

- Phân chia thành danh sách các hành động cần được xử lý hoặc hoàn thành đối với mỗi chức năng, và viết ngắn gọn lại những gì cần được thực hiện.

- Đưa ra kết quả mong muốn, chính là KPI, và những gì sẽ xảy ra tiếp theo.

- Đừng quên chỉ ra những gì xảy ra nếu mọi chuyện không được như ý hoặc hành động khác cần được thực hiện thay thế.

- Và nếu có thể hãy dùng một cuốn băng video, băng thu âm hoặc hình ảnh.

Những gì tôi cần các bạn làm từ giờ cho tới cuộc gọi huấn luyện tiếp theo là viết ra hệ thống quy trình xử lý các đơn đặt hàng qua điện thoại."

"Không vấn đề. Hẹn gặp ông tuần tới," Nellie đáp lại và cúp máy.

Joe thấy mình như trên đà chiến thắng. Anh muốn làm cho xong việc này trước khi tụt mất cảm hứng.

"Nào, Nellie, em nghĩ sao? Chúng ta sẽ làm xong việc này luôn chứ?"

Cô gật đầu, mở cuốn sổ tới trang trắng, và bắt đầu viết. Joe đi vòng quanh để thấy vợ mình đang làm gì. Cô viết lại từng từ từng chữ anh nói lớn ra.

Ngay khi hoàn thành, cô xé tờ giấy ra và đưa cho Joe.

"Anh có nghĩ đến những gì khác nữa không?"

Anh lắc đầu trong khi đọc lướt qua tờ tài liệu một lần nữa. Rồi anh đọc chúng to lên một lần nữa với nỗ lực để bật ra bất cứ thứ gì mới.

"Xử lý các đơn đặt hàng qua điện thoại

- Khi điện thoại reo, Trợ lý Kinh doanh sẽ trả lời sau ba tiếng chuông.

- Hãy nói: "Chào buổi sáng, cảm ơn vì đã gọi tới Tiệm bánh của Joe; bạn đang nghe Nellie trả lời."

- Khi người gọi nói muốn đặt một đơn hàng, hãy nói: "Tất nhiên rồi; bạn không phiền nếu tôi hỏi một vài điều để đảm bảo tôi nắm được những chi tiết mà bạn muốn đặt hàng chứ?"

- Đọc ra từ kịch bản bán hàng đã được viết trên mẫu đơn đặt hàng, ghi lại chi tiết của đơn hàng, địa chỉ giao hàng và phương thức thanh toán.

- Đọc lại cho họ nghe để xác nhận các chi tiết với khách hàng.

- Cảm ơn khách hàng vì đã đặt hàng rồi cúp máy.

- Sao chép một bản của mẫu đơn hàng vừa hoàn thành.

- Gửi bản gốc cho bộ phận làm bánh và lưu bản sao chép trong tệp các đơn hàng.

- Viết hóa đơn bán hàng, với hai bản sao.

- Đưa một bản cho Kế toán, một bản cho Giám đốc Sản xuất và đặt bản gốc trong bì thư để sẵn sàng gửi đi."

Họ hào hứng trông thấy với những gì đã bắt đầu. Họ biết rằng phải đưa nó cho Huấn luyện viên xem, nhưng ít nhất mọi thứ đang vận hành.

Một vài tuần sau, công việc về Quy trình Hướng dẫn đã thực sự bắt đầu đi vào ổn định. Joe và Nellie cũng vừa tuyển thêm nhân viên toàn thời gian đầu tiên và cảm thấy như trút được một gánh nặng lớn trên vai. Tamara chính là người mà họ cần, cô đã cho thấy đam mê thật sự với công việc trợ lý kinh doanh và nhỉnh hơn hẳn bảy ứng viên khác đến với buổi phỏng vấn theo nhóm.

Nellie đã nói rằng buổi phỏng vấn theo nhóm đã diễn ra trơn tru hơn cô tưởng, và Joe đồng tình với điều đó. Thật ra, anh còn bổ sung thêm, rằng nó không chỉ thú vị, mà còn gia tăng cảm hứng trong anh nữa.

Joe bắt đầu nghĩ đã đến thời điểm thích hợp để họ thuê thêm nhân viên toàn thời gian giúp đỡ mình trong tiệm bánh. Suy cho cùng, anh nghĩ, việc kinh doanh đang phát triển và cả hai người họ đang tìm cách làm chủ doanh nghiệp chứ không phải ngày càng ngập lụt trong nó. Họ biết được một buổi phỏng vấn theo nhóm gồm những gì và thành quả ra sao. Họ hiểu rõ đó sẽ là một quy trình đơn giản để thực hiện lại, vì nó đã được hệ thống hóa.

Joe có thể thấy mọi thứ đang phát triển, tiệm bánh đơn sơ của anh ngày nào giờ đang nhanh chóng bắt đầu giống với một tổ chức kinh doanh lớn hơn rất nhiều, ít nhất là ở mức cấu trúc và tổ chức đã được đề cập.

Họ đang bước vào những khía cạnh vượt xa khỏi bản chất hối hả của bất kỳ tiệm bánh nào – nơi việc nướng bánh vẫn được thực hiện. Nhưng điều này chẳng làm họ bận tâm, khi họ có thể nắm được rõ ràng lý do vì sao.

Càng bàn bạc, họ càng bắt đầu thắc mắc làm thế nào để tất cả những hệ thống quy trình này vận hành ăn khớp với nhau. Điều làm Joe lo lắng là anh có nên cứ thế chuyển sang một vai trò khác khi họ bắt đầu hệ thống hóa việc kinh doanh hay không. Việc ngồi sau bàn giấy thay vì đứng trước lò nướng là điều cuối cùng anh muốn.

Anh yêu thích nướng bánh, và nếu muốn một công việc bàn giấy thì anh đã học về nó ngay khi ra trường chứ không phải khổ luyện để trở thành thợ làm bánh.

Anh bắt đầu thấy không thoải mái với làn sóng thay đổi ập xuống cả hai. Lạ thay, Nellie không hề thấy vậy. Cô là người thấy vô cùng tích cực về tương lai. Và như vậy có lẽ lại hay, anh hiểu, vì lần này qua lần khác, cô ấy đã luôn là người sáng suốt hơn.

Joe gọi cho Huấn luyện viên, chỉ để giải tỏa nỗi lòng này trong anh, và sau năm phút, ông đã đưa cho anh một ghi chú.

Đến bữa tối, Joe đưa mảnh ghi chú viết tay cho Nellie.

Đòn bẩy Quản trị — Sở hữu một hệ thống về cách thức thực hiện mọi thứ là chưa đủ. Tôi cần một hệ thống để quản trị tất cả.

“Thứ này bao trọn những gì anh đang cảm thấy lúc này, Nellie ạ. Và anh nghĩ em cũng vậy.”

Thế nên, câu trả lời của Huấn luyện viên cho những câu hỏi của anh trong cuộc gọi huấn luyện tiếp theo thậm chí còn được mong đợi nhiều hơn.

Đòn bẩy Quản trị nguồn lực — Quản lý một nguồn lực chính là việc lên kế hoạch công việc và kế hoạch ngân sách.

Joe rất muốn tìm ra cách thức áp dụng việc hệ thống hóa này vào một cơ sở kinh doanh nhỏ như của anh, và khi đã nhận được tờ fax mà Huấn luyện viên gửi hôm nay, anh đã hỏi về điều đó.

"Này cả đội, chúng ta chia nhỏ Đòn bẩy Quản trị thành hai mảng chính của doanh nghiệp: nguồn lực vật chất và nguồn lực con người. Khía cạnh nguồn lực thì không có gì khó hiểu, nhưng khía cạnh con người là nơi chúng ta phải chắc chắn tách bạch được Quản trị và Lãnh đạo. Ở giai đoạn này, chúng ta sẽ chỉ thực hiện quản trị, nhưng chúng ta sẽ nói tới sau. Đầu tiên, hãy bắt tay vào xử lý Quản trị nguồn lực trước đã." Huấn luyện viên đi thẳng vào vấn đề.

"Tất nhiên, các bạn phải hiểu các nguồn lực mình có là gì. Thử xem nào, cả nhóm. Kể ra vài nguồn lực của các bạn đi." Huấn luyện viên muốn họ tự suy nghĩ.

Joe bắt đầu: "Máy móc và thời gian nướng bánh sẽ là một mảng, và có lẽ kho của chúng tôi cũng là một mảng nữa. Tôi nói đúng chứ?"

"Đúng vậy, và khi việc kinh doanh bận rộn hơn, việc lên kế hoạch mọi thứ từ việc sử dụng cơ bản cho tới bảo dưỡng sửa chữa, thời gian thay thế, và bất cứ việc cụ thể nào đảm bảo các bạn có đủ khả năng đáp ứng nhu cầu của mình."

Huấn luyện viên tiếp tục: "Và Nellie, kho hàng thì sao? Bạn có cần cải thiện việc lên kế hoạch không?"

"Tôi nghĩ là có, đặc biệt là khi chúng tôi đang phát triển. Chúng tôi đang phải đặt các đơn hàng đặc biệt để không bị cháy hàng, và điều đó làm tăng thêm chi phí vận chuyển."

"Tuyệt vời, các bạn đã có một số thứ để tập trung thực hiện trong tuần." Các cuộc gọi huấn luyện ngày càng trở nên nhanh hơn khi Joe và Nellie ngày càng chủ động. Tuy nhiên, Huấn luyện viên đã đầu tư thêm 25 phút để nghe những câu hỏi từ họ và đảm bảo họ biết được những gì cần phải hoàn thành.

Đòn bẩy Quản trị con người — Quản trị con người chính là quản trị kỹ năng và thời gian, rồi đào tạo và huấn luyện.

Ít nhất 25 phút đã trôi qua trong cuộc gọi tiếp theo trước khi cả hai tập trung được vào những gì Huấn luyện viên mang đến cho họ tuần này, khi phần lớn công việc của tuần trước cần được thay đổi và điều chỉnh.

"Huấn luyện viên, ông có nghĩ chúng tôi cần thêm một tuần nữa để hoàn thiện phần việc Quản trị Nguồn lực không?" Joe bồn chồn đặt câu hỏi.

"Có thể, Joe, nhưng ít nhất hãy suy nghĩ về việc Quản trị Con người đã. Vậy ai có thể chỉ ra điểm khác biệt giữa Quản trị Con người và Lãnh đạo Con người nào?" Huấn luyện viên nói, ông biết rằng còn rất nhiều thứ phải bàn luận trong cuộc gọi này.

Nellie mở lời sau một khoảng lặng. "Có thể, Quản trị là về việc có được đúng người và Lãnh đạo là về việc dẫn dắt họ."

"Khởi đầu rất tốt, Nellie. Giờ hãy nhìn vào chi tiết hơn một chút," Huấn luyện viên nói.

"Hãy kiểm tra một vài thứ cơ bản chúng ta có thể làm để khơi thông bế tắc. Ví dụ đầu tiên là các bạn cần đảm bảo thành công bằng việc chắc chắn các bạn và đội ngũ của mình được đào tạo chéo càng nhiều càng tốt. Ý tôi là ai cũng có lúc xin nghỉ phép vì ốm đau, hay vì các lý do đột xuất khác – và cả hai bạn cũng vậy. Đây có phải là một trở ngại cho công việc kinh doanh của các bạn không nếu các bạn bị cúm?

Ai sẽ để ý tới khách hàng hay làm các công việc quản trị nếu Nellie hoặc Tamara nghỉ đột xuất? Và điều gì sẽ xảy ra nếu cả hai bạn muốn một kỳ nghỉ dài ba tuần với nhau? Thợ nướng bánh mới sẽ cáng đáng được công việc một mình chứ?"

"Câu hỏi rất hay, và đó chính là điều làm chúng tôi lo lắng," Joe trả lời. "Chúng tôi thật sự rất may mắn khi không phải đối phó với bài toán đó trước đây."

"Có thật là các bạn may mắn không?" Huấn luyện viên tiếp tục, "hãy nghĩ kỹ hơn một chút."

Khi rõ ràng không nhận được câu trả lời cho câu hỏi đó, Huấn luyện viên tiếp tục.

"Các bạn cần phải xây dựng các kế hoạch dự phòng như một phần của hệ thống nhân sự. Bắt đầu với các Bản ghi chi tiết công việc cho mỗi và tất cả các vị trí trong tổ chức. Ghi lại và nêu rõ ai làm gì bất kể khi nào có người vắng mặt. Việc này có thể tuân theo hệ thống phân công công việc hoặc thâm niên trong mỗi bộ phận chức năng, hay theo hệ thống báo cáo."

Huấn luyện viên đi vào rất nhiều chi tiết xung quanh việc làm thế nào để họ có thể đào tạo chéo và quản trị nhân sự trơn tru, và khi ông sắp kết thúc, Nellie kéo chiếc điện thoại lại gần.

"Làm thế nào để chắc chắn chúng tôi đều biết cách quản trị thời gian tốt hơn?"

"Một gợi ý xuất sắc, Nellie. Mọi người có thể tăng gấp đôi thành quả chỉ với đầu vào nhiều hơn một chút nếu họ biết cách quản lý thời gian. Thời gian là một nguồn lực có hạn và cũng không tái tạo được. Một chút cố gắng trong việc quản trị thời gian có thể làm tăng mạnh hiệu suất, điều sẽ đem lại những lợi ích tích cực cho tất cả mọi người trong tổ chức. Điều này có nghĩa là họ có thể dễ dàng đạt được mục tiêu cá nhân và công ty hơn. Nó cũng giúp họ làm việc tốt hơn, đạt được các Chỉ số đo lường hiệu quả công việc và tham gia cuộc đua thăng chức hoặc tăng lương.

"Vậy chúng tôi nên làm gì?" cô hỏi.

"Hãy cân nhắc việc tham gia một khóa học về quản lý thời gian. Nó sẽ không chỉ nâng cấp kỹ năng mà còn gia tăng sự tự tin và nhiệt huyết của các bạn."

Giờ đây, Joe và Nellie đã quen với việc được huấn luyện và hiểu những gì được mong chờ từ họ. Joe từng nói với Nellie rằng anh không thể tưởng tượng bằng cách nào họ đã có thể sống sót trong kinh doanh được lâu như vậy khi không có một Huấn luyện viên.

Họ bắt đầu quan tâm đến Đòn bẩy Quản trị Con người, có lẽ vì giờ đây, họ đã có nhân sự để bận tâm.

"Các bạn đã nghe tôi nói rồi phải không, 'con người chính là tài sản lớn nhất của một công ty'?" Huấn luyện viên đặt câu hỏi để tiếp tục chủ đề.

"Đúng vậy. Đội ngũ nhân sự cần cập nhật kỹ năng thường xuyên để luôn 'phù hợp' với việc kinh doanh của các bạn. Tôi biết điều này nghe có vẻ có chút lạnh lùng, vô cảm và tôi cũng không hề có ý đó, nhưng sự thật là con người, như bất kỳ công cụ kinh doanh, hệ thống quy trình hay tài sản vật tư nào khác, đều cần phải cập nhật, nếu không, chúng sẽ 'mất dần giá trị' và đó là điều không ai muốn.

Chăm lo cho sức khỏe và chế độ của các thành viên trong đội ngũ sẽ không chỉ khiến họ thấy gắn kết, được trọng dụng, mà còn giúp họ cảm thấy có khả năng và thoải mái với công việc. Nhân sự hài lòng là những người làm việc năng suất, và điều này có nghĩa rằng việc kinh doanh sẽ hoạt động trơn tru và sinh lời."

Joe lầm rầm đồng ý.

“Các bạn có thể thực hiện những hệ thống nào để đạt được điều này?” Huấn luyện viên hỏi.

“Chúng tôi có thể thực hiện một chương trình đào tạo nội bộ,” Nellie trả lời.

“Đúng thế, Nellie. Thấy đó, các bạn cần chuẩn bị mọi thứ để đảm bảo sự tiến bộ của mọi người, vì đó thật sự là một trong những cách tốt nhất để chắc chắn việc họ giúp công ty phát triển. Và khi tôi nói ‘họ’ có nghĩa là bao gồm cả hai bạn trong đó.”

“Chuyện gì sẽ xảy ra nếu việc kinh doanh của chúng tôi không phát triển?” đến lượt Joe hỏi.

“Rất vui vì bạn đã đặt câu hỏi này, Joe, một sự thật kinh doanh hiển nhiên là nếu không phát triển, các bạn sẽ chết, thuận theo tự nhiên. Một cái cây hoặc phải lớn lên hoặc sẽ chết đi; nó không thể cứ thế mãi. Không có trạng thái nào ở giữa cả. Điều đó tương tự đối với con người trong thời đại thông tin này. Tất cả liên quan đến kiến thức. Hãy trao cho nhân sự của các bạn kiến thức phù hợp. Việc đó sẽ đem lại quả ngọt cho chính các bạn.”

“Sẽ không phải là chúng tôi chỉ làm cho họ hấp dẫn hơn đối với những tiệm bánh lớn trong trung tâm chứ?” Nellie đặt câu hỏi.

“Đừng lo lắng về điều đó. Rõ ràng, các bạn có thể mất một hoặc hai người, nhưng hãy nghĩ tới hậu quả của việc không đào tạo họ xem – họ có thể ở lại.”

Phải mất một giây họ mới nhận ra rằng giữ lại một người không được đào tạo sẽ còn tốn kém hơn. Joe nhìn Nellie và họ gật đầu đồng tình.

“Vậy làm thế nào để chúng tôi đào tạo họ, hay chính mình vì lý do đó đây?” Nellie hỏi. “Loại đào tạo nào chúng tôi nên tham gia?”

“Hãy bắt đầu với loại đầu tiên. Các bạn có thể cân nhắc những loại khóa đào tạo sau:

- Đào tạo nhập môn cho nhân viên mới.

- Đào tạo tại chỗ nơi một nhân viên có kinh nghiệm đào tạo một người mới hơn.

- Những buổi đào tạo theo bộ phận nơi các nhóm tham gia đào tạo chính quy cùng nhau.

- Đào tạo nội bộ nơi người giảng dạy chính là một thành viên trong nhóm.

- Những buổi đào tạo bên ngoài nơi các thành viên trong nhóm được đào tạo ở những cơ sở và bởi đào tạo viên bên ngoài tổ chức.

- Đào tạo với chuyên gia nơi các đào tạo viên bên ngoài tổ chức được thuê để đào tạo những thành viên nội bộ.

- Đào tạo cá nhân, khi các thành viên trong nhóm được khuyến khích tham gia những khóa học cá nhân và được công ty hoàn trả học phí sau khi hoàn thành.

- Đào tạo trước nghỉ hưu nơi các thành viên trong nhóm được hỗ trợ để chuẩn bị cho tuổi nghỉ hưu.

Loại đào tạo các bạn chọn phụ thuộc vào loại hình kinh doanh của các bạn; để tôi đọc từ danh sách của tôi làm hướng dẫn cho các bạn.

- Đào tạo kỹ thuật như nướng bánh mì, đế bánh hoặc bánh ngọt.

- Đào tạo các kỹ năng giao tiếp.

- Đào tạo các kỹ năng giám sát.

- Đào tạo giải quyết mâu thuẫn.

- Đào tạo các kỹ năng tin học.

- Đào tạo các kỹ năng tài chính.

- Đào tạo các kỹ năng quản trị.

- Đào tạo các kỹ năng điện thoại.

- Đào tạo các kỹ năng bán hàng.

- Đào tạo sơ cấp cứu.

- Đào tạo cấp cứu."

Huấn luyện viên tiếp tục đọc cho tới khi muốn dừng lại.

"Danh sách này dài vô tận. Nhưng các bạn cần biết được lựa chọn của mình là gì thì mới có thể đưa chúng vào hệ thống 'Hướng dẫn' được. Hãy dành vài tuần tới để thiết kế các Hệ thống quản trị nguồn lực và con người."

Khi kết thúc cuộc gọi, Joe và Nellie đã biết dù đã bắt tay vào công việc được vài tuần, nhưng giờ họ mới hiểu ra mình đang ở giai đoạn bắt đầu xây dựng một doanh nghiệp, chứ không chỉ là một công việc cá nhân nữa.

"Vậy chúng ta bắt đầu ở đâu đây?" Joe hỏi. Đã được vài tuần kể từ khi họ bắt đầu chủ đề mới và Joe có chút lo lắng khi công nghệ không phải là thứ anh rành rọt.

"Với những thứ đơn giản như lên lịch và hoàn thành bảo trì định kỳ cho tất cả các trang thiết bị," Huấn luyện viên trả lời.

Đòn bẩy Công nghệ — Công nghệ nói riêng không phải là giải pháp, nhưng việc sử dụng công nghệ để tăng tốc các hệ thống là điều bắt buộc.

"Hãy nhìn thật kỹ vào những hệ thống quy trình nào các bạn đã tạo ra mà công nghệ có thể làm tốt hơn, nhanh hơn và tiết kiệm hơn. Thực tế, chỉ cần nghĩ tới những mảng đang sử dụng công nghệ và ngẫm xem nó dễ dàng hơn đến mức nào."

Cuộc gọi diễn ra khá nhanh khi Nellie thật sự hiểu về chủ đề này.

"Tôi có một câu hỏi lớn. Làm sao để chúng tôi biết mình có thể chi trả được công nghệ mới và nó sẽ không lỗi thời vào ngày chúng tôi mua nó?" Nellie xin ý kiến.

“Nellie, theo kinh nghiệm của tôi, có một quy tắc đơn giản về việc đầu tư cho công nghệ, và nó gồm hai phần.

Bạn thấy đó, một số công nghệ phục vụ tuyến đầu của công việc kinh doanh, như việc là người đầu tiên sử dụng một công nghệ mới sẽ đem lại trải nghiệm sản phẩm tốt hơn, rẻ hơn và hiệu quả hơn. Tôi luôn lựa chọn là người dẫn đầu về công nghệ. Tuy nhiên, luôn phải chắc chắn về việc thị trường đang vận động theo xu hướng công nghệ đó, chứ không phải chỉ là lời đồn đoán. Khi nói tới những nền tảng công nghệ như một chương trình phần mềm mới cho nghiệp vụ kế toán, tôi lại ít khi vội vàng. Dù là phương án nào, các bạn cũng phải biết mình đủ khả năng để chi trả, hoặc biết cách để chi trả, trước khi mua công nghệ đó.”

“Có nghĩa là việc đó phải phù hợp với dòng tiền của chúng tôi phải không?” Joe cuối cùng cũng có thể đóng góp gì đó giá trị, anh nghĩ.

“Chính xác, Joe, đặc biệt là với những khoản đầu tư có giá trị lớn. Hãy nhớ rằng phần lớn chi phí thuê và những hợp đồng dài hạn gây ảnh hưởng xấu tới dòng tiền của Doanh nghiệp khi họ có một tháng doanh thu không tốt.” Huấn luyện viên đã sẵn sàng để kết thúc cuộc gọi trước khi Joe khiến ông ngạc nhiên.

“Huấn luyện viên, Nellie và tôi muốn mời ông bữa tối vào một ngày nào đó gần đây, như một cách để cảm ơn ông.”

Huấn luyện viên mỉm cười và trả lời: “Như vậy thì còn gì bằng, Joe. Tôi rất vui khi thấy lòng biết ơn của các bạn vẫn luôn mạnh mẽ.”

Đòn bẩy là phần thứ ba trong định nghĩa về một doanh nghiệp của Huấn luyện viên — một tổ chức thương mại, sinh lời, vận hành hiệu quả mà không cần đến bạn.

Trong bữa tối, Huấn luyện viên nhắc lại cho Joe và Nellie nhớ rằng họ đã tiến xa như thế nào.

Ở bước Làm chủ, họ đã xây dựng một mức độ nền tảng của một Tổ chức thương mại, tại Thị trường ngách, họ đã gia tăng Lợi nhuận cho việc kinh doanh. Giờ đây, họ cũng đã hoàn thành bước Đòn bẩy và chắc chắn doanh nghiệp của họ vận hành hiệu quả.

Joe thấy họ còn phải trải qua rất nhiều thứ nữa, và khựng lại khi Huấn luyện viên hỏi anh về nơi anh đang lên kế hoạch cho hai tuần nghỉ ngơi trong vòng ba tháng tới.

“Huấn luyện viên, chúng tôi không thể làm vậy. Chúng tôi có rất nhiều việc phải làm và mọi thứ mới chỉ bắt đầu vào guồng,” Joe nói trong khi đang ăn.

“Joe, Nellie, các bạn đang đi đúng hướng. Mọi thứ đang tiến tới việc tự vận hành mà không cần có các bạn. Đã đến lúc bắt đầu lên kế hoạch xả hơi một chút và chỉ làm việc khoảng 20 giờ một tuần như các bạn đã đặt mục tiêu,” Huấn luyện viên quả quyết.

Sau một số bàn luận về những nỗi lo khác và vài lời động viên từ Huấn luyện viên, cả Joe và Nellie đều gật gù hưởng ứng.

Mọi chuyện đã được thống nhất. Họ sẽ đi biển vào mùa hè để nghỉ dưỡng.

Phần 4

ĐỘI NGŨ

Để chuẩn bị cho cuộc gọi huấn luyện tiếp theo, Huấn luyện viên đã gửi cho Joe và Nellie một vài trang ghi chú để đọc trước. Nó giúp họ có một góc nhìn hoàn toàn mới về việc xây dựng đội ngũ và sự tự tin trong việc có thêm sự hỗ trợ trong tiệm bánh. Nó cũng là một ghi chú tuyệt vời để họ ghim lên tường trong phòng làm việc.

Đội ngũ — Bây giờ, khi doanh nghiệp đang có lợi nhuận, có cỗ máy marketing tuyệt vời, và có thể vận hành theo hệ thống, thì đã đến lúc bạn xây dựng một đội ngũ vững mạnh.

Joe luôn nghĩ mình chỉ là chủ của một cơ sở kinh doanh nhỏ hay một tiểu thương. Anh chưa từng thật sự nghĩ rằng có gì đó hơn thế để anh phấn đấu trở thành.

Anh vô cùng bất ngờ khi Huấn luyện viên nói rằng thực sự tất cả những gì anh có chỉ là một công việc, và một công việc tồi. Ông chủ của anh rất khó tính và anh chẳng được trả công làm thêm giờ. Huấn luyện viên nói vậy vì anh đang làm tất cả mọi việc, chịu mọi rủi ro, và cơ bản là chẳng thu được những gì anh đáng được hưởng như một người chủ doanh nghiệp, về cả tiền bạc lẫn phong cách sống. Trở về những ngày trước đây, có khả năng anh đã khá hơn nhiều nếu làm cho một ông chủ nào đó. Trong thâm tâm, anh cũng ngờ ngợ ra điều này từ lâu. Trước khi làm việc với Huấn luyện viên, anh cảm thấy mình chẳng có lựa chọn nào ngoài việc tiếp tục những gì đang làm vì anh đã chìm quá sâu vào mớ công việc kinh doanh để có thể thay đổi mọi thứ.

Và rồi, anh đã chọn cho mình một Huấn luyện viên kinh doanh.

Trước đây, anh chưa từng nghiêm túc nghĩ tới khả năng tiệm bánh có thể hoạt động mà không cần sự hiện diện của anh. Anh quay số khi đến giờ gọi điện và bắt đầu cuộc gọi huấn luyện tuần này với nhiều mong đợi hơn thông thường.

"Trước khi suy xét các cách thức để xây dựng nên một 'đội ngũ trong mơ', việc cân nhắc xem đội ngũ trong mơ thực sự cần phải như thế nào là rất quan trọng."

Theo từ điển, đội nhóm là một nhóm người ở cùng một phía. Đó cũng là một nhóm người được tổ chức để làm việc cùng nhau.

"Như những cầu thủ trong một đội bóng," Joe nhanh chóng đáp lại.

"Nhìn chung phải là một thể thống nhất," Huấn luyện viên nối vào. "Tất cả mọi người trong công ty của bạn có một vai trò đặc trưng và quan trọng như nhau. Không có ai là quan trọng nhất cả. Tất cả các bạn đều có một mục đích riêng biệt trong sự phát triển tổng thể của doanh nghiệp."

Nellie suy nghĩ một chút, rồi thêm vào: "Vậy tôi đoán rằng là việc phát triển đội ngũ ngay khi bắt đầu và trong quá trình xây dựng cấu trúc doanh nghiệp là rất quan trọng."

"Bạn nhìn nhận rất đúng đắn, Nellie. Và đó là lý do tại sao các bạn cần cân nhắc ngay bây giờ, trước khi bắt đầu tuyển thêm rất nhiều người khác nữa. Nhưng có một khía cạnh khác ở đây cần được chú ý. Mỗi thành viên không chỉ phải hoàn thành vai trò của mình, mà còn phải phù hợp với phần còn lại của đội ngũ. Các bạn chắc hẳn đã nghe câu chuyện 'một quả táo thối làm hỏng cả thùng táo' rồi chứ? Nó cũng

không hề sai trong kinh doanh. Tất cả đều hướng về một thứ, đó là văn hóa doanh nghiệp. Tìm ra sự phù hợp về văn hóa là vô cùng quan trọng khi lựa chọn các thành viên trong đội ngũ. Đó là lý do vì sao tôi luôn nhờ cả đội ngũ của mình tham gia vào việc lựa chọn một thành viên mới. Các bạn thấy đó, họ chính là những người sẽ phải sống và làm việc cùng người mới, không chỉ riêng tôi. Đây cũng là một định nghĩa khác của từ đội ngũ: ”cùng nhau mọi người đạt được nhiều thành công hơn,” Huấn luyện viên nói. Tiếp đến là một khoảng lặng, rồi Joe nói: “Rất rõ ràng, Huấn luyện viên, tôi có thể thấy được sự thông thái đằng sau lời nói đó.”

“Và bạn biết gì không?” đầu dây bên kia hỏi. “Nó bắt đầu với chủ doanh nghiệp. Bố tôi luôn dặn tôi rằng tôi sẽ gặp người xứng đáng với mình. Ban đầu, tôi không để ý lời dặn dò đó lắm, nhưng giờ tôi đã hiểu điều bố muốn nói. Tôi cho rằng như thế này: cuộc sống và doanh nghiệp như một tấm gương; chúng phản ánh về chính bạn, có nghĩa là bạn sẽ chỉ thu hút những gì bạn thể hiện.”

Trong khi Huấn luyện viên đang nói, máy fax bật lên.

“Hãy xem những gì tôi vừa gửi các bạn,” Huấn luyện viên tiếp tục, “nó sẽ chỉ ra rõ ràng hơn về những gì chúng ta đang bàn luận.”

Đội ngũ, cùng nhau mọi người đạt được nhiều hơn — Không chỉ là về cảm giác tốt hơn, mà còn thật sự gặt hái được nhiều hơn.

“Nếu muốn có một đội ngũ tuyệt vời, các bạn phải là những người lãnh đạo tuyệt vời và vận hành một công ty tuyệt vời. Các công ty tầm trung sẽ chỉ có nhân viên tầm trung và tương tự,” Huấn luyện viên thật sự nhấn mạnh điểm này.

Joe nhảy vào : “Huấn luyện viên, làm sao để chúng tôi biết được thế nào là một công ty tuyệt vời và làm sao để trở thành người lãnh đạo tuyệt vời?”

Huấn luyện viên giải thích: “Đội ngũ là bài tập về nhà của các bạn tuần này. Hãy rà soát chính bản thân các bạn và công việc kinh doanh. Những thợ nướng bánh giỏi nhất thành phố sẽ muốn làm cho các bạn chứ? Và nếu không, các bạn có thể thay đổi gì để khiến họ thật sự muốn tham gia vào đội ngũ của các bạn?”

Sau một chút giải thích thêm, Joe và Nellie biết rằng đã đến thời điểm kết thúc của ngày hôm đó. Đã đến lúc bắt tay vào việc.

Joe hoàn toàn hiểu được rằng mọi thứ diễn ra theo chu kỳ. Anh cũng biết bản chất kinh doanh cũng có tính chu kỳ, anh đã thường xuyên trực tiếp trải nghiệm những lúc thăng trầm của nó dù không mong muốn. Một trong những mục tiêu lâu dài của anh đã luôn là cố gắng tìm cách giải quyết các ảnh hưởng tồi tệ đến cả dòng tiền và cuộc sống của gia đình anh. Vài tuần đánh giá, thay đổi, cải thiện những nhân sự hiện tại và tương lai của họ đã trôi qua, Huấn luyện viên đột nhiên gọi Joe và Nellie.

Trong cuộc gọi, Huấn luyện viên bắt đầu bằng việc giải thích chu kỳ kinh doanh là một quá trình xác định rõ ràng bao gồm bốn nhân tố quan trọng: chủ doanh nghiệp, đội ngũ nhân sự làm trong doanh nghiệp, đối tác cung ứng sản phẩm và dịch vụ, và khách hàng.

“Có ai trong số những ‘bên liên quan’ này quan trọng hơn số còn lại không?” Huấn luyện viên hỏi.

“Ông nghĩ sao về câu ‘Khách hàng luôn đúng’?” Nellie đáp lại. “Chắc chắn câu này ám chỉ rằng khách hàng là quan trọng nhất trong số bốn nhân tố đó. Ý tôi là, không có khách hàng thì sẽ không có doanh nghiệp.”

“Tôi thì thấy cả bốn bên liên quan đều quan trọng như nhau,” Huấn luyện viên đáp lời, “thiếu một trong số họ thì đều không có doanh nghiệp.”

“Rất hay,” Joe nói, “tôi đã luôn nghĩ rằng khách hàng được chú trọng quá mức. Ý tôi là có một số khách hàng tôi thà chẳng có còn hơn.”

“Đó chính là ý tôi muốn nói. Vậy giờ hãy nhìn xem việc kinh doanh sẽ đem lại điều gì cho mỗi bên, được chứ?”

“Hãy cứ tiếp tục, Huấn luyện viên!” Joe nhanh chóng đáp lại.

“Việc kinh doanh đem lại cho người chủ lợi nhuận. Với đội ngũ nhân viên, đó sẽ là sự công nhận, phần thưởng và tiền lương. Với nhà cung cấp, đó sẽ là việc trả các hóa đơn. Và với khách hàng, đó là việc thỏa mãn nhu cầu của họ.”

Nellie vừa nghe Huấn luyện viên nói vừa ghi chép lại.

“Hãy chờ một tờ fax nữa được gửi qua ngay bây giờ đây.”

Chu kỳ kinh doanh — Chủ doanh nghiệp hỗ trợ đội ngũ nhân viên, đội ngũ nhân viên hỗ trợ khách hàng, khách hàng hỗ trợ doanh nghiệp, và doanh nghiệp hỗ trợ chủ doanh nghiệp, và cứ như vậy.

“Rất đơn giản và trực quan.”

“Hầu hết các khái niệm kinh doanh đều vậy, Nellie. Điều tôi muốn các bạn làm ngay bây giờ là vẽ một biểu đồ về chu kỳ kinh doanh và nghĩ về cách áp dụng cho tiệm bánh của các bạn. Các bạn làm được chứ?”

Cô nói mình có thể, và buổi huấn luyện kết thúc tại đó. Cô bắt đầu vẽ. Khi hoàn thành, cô đẩy tờ giấy sang cho Joe.

Anh nhìn vào tờ giấy một lúc và khi anh đã đồng ý, họ bắt đầu bàn luận về cách để áp dụng nó vào doanh nghiệp của mình.

Joe và Nellie phải gọi tới Huấn luyện viên; họ thấy đây là một trường hợp khẩn cấp.

“Huấn luyện viên, chúng tôi có thể làm gì bây giờ? Thợ nướng bánh mới vừa nghỉ việc ở chỗ chúng tôi sáng nay; chúng tôi không biết phải làm gì!” Nellie vội vã nói trước khi Huấn luyện viên kịp nói xin chào.

“Bình tĩnh nào các bạn. Những việc thế này thường xuyên xảy ra. Hãy hít một hơi thật sâu và tôi sẽ xem xét việc này cùng các bạn.

Khi thuê những thành viên mới, các bạn có lợi thế để gây ấn tượng với họ ngay từ đầu, điều gì các bạn mong chờ ở họ, luật chơi của doanh nghiệp là gì, và họ cần làm những gì để hoàn thành nhiệm vụ,” Huấn luyện viên giải thích.

“Họ hoàn toàn là người mới đến với tổ chức của các bạn; hoàn toàn không hề biết những gì xảy ra trước đây, trước khi các bạn thiết lập việc thay đổi công ty để đạt những mục tiêu mới.

Kinh nghiệm làm việc với rất nhiều doanh nghiệp cho tôi thấy rằng khi các hệ thống mới hoặc cách thức thực hiện mọi thứ thông minh hơn được thiết lập, rất nhiều nhân sự đang làm việc sẽ rời đi. Họ thấy không thoải mái và không thích ý tưởng về việc phải học những cách thức mới hoặc vượt ra khỏi vùng an toàn của mình. Vì vậy, việc tuyển thêm nhân sự mới trở nên rất cần thiết. Và việc này không hẳn là điều tồi tệ vì những nhân sự mới này sẽ chấp nhận tình huống hiện tại một cách rất bình thường. Vì thế, họ thường rất dễ để làm việc cùng.”

Joe phải đưa ra câu hỏi: “Vậy, đây là điều thông thường sao?”

“Đúng thế, Joe, không chỉ bình thường, mà còn có lợi, và có lẽ cũng là thời điểm tốt để chúng ta đi vào chi tiết hơn một chút về cách tuyển những người giỏi nhất,” Huấn luyện viên thấy họ cần được giao cho việc gì đó để có thể bình tĩnh lại.

Nellie nhanh chóng ghi chép lại những gì Huấn luyện viên nói. Và rồi cô nhận ra Huấn luyện viên vừa gửi cho cô một tờ fax khác.

Tuyển dụng thành viên và giới thiệu — Việc tuyển dụng ở những công ty tuyệt vời là quá trình lọc bỏ, chứ không chỉ là chọn lựa.

“Một đội ngũ tuyệt vời là một trong những tài sản quý giá nhất mà một chủ doanh nghiệp hay người điều hành có thể đầu tư vào. Cách tổ chức tìm kiếm hay tuyển chọn thành viên là rất quan trọng, vì chỉ những người xuất sắc mới có thể cải thiện việc kinh doanh của các bạn. Các bạn còn nhớ về quy trình phỏng vấn theo nhóm không? Bây giờ, các bạn sẽ hiểu tại sao chúng hoạt động rất hiệu quả. Nhưng hãy bàn một chút về cách để các bạn viết một mẫu quảng cáo thu hút những ứng viên tiềm năng.

Một khi đã quyết định kiểu người các bạn muốn thu hút, làm thế nào để viết một mẫu quảng cáo không chỉ khiến người đó chú ý, mà còn thật sự muốn gọi cho các bạn?”

“Chúng ta có thể làm một mẫu quảng cáo lớn với tiêu đề thật bắt mắt,” Nellie trả lời. Rồi một khoảng lặng ngắn diễn ra trước khi Huấn luyện viên tiếp tục.

“Đa số mọi người lầm tưởng rằng mẫu quảng cáo hiệu quả phải hài hước, ngôn từ thôi miên, hay kịch tính về hình ảnh. Sự thật là những mẫu quảng cáo xuất sắc nhất có hiệu quả vì chiến lược ẩn chứa đằng sau đó. Đây là một kiểu ví von. Nếu các bạn chuẩn bị một bữa ăn ngon và những vị khách đang rất đói bụng, họ sẽ không quan tâm loại đĩa nào mà các bạn dùng. Nói cách khác, nếu thông điệp của các bạn thu hút người mà các bạn nhắm tới, cách các bạn trình bày nó sẽ không quá quan trọng.”

Nellie như được khai sáng, và bất giác nở một nụ cười tươi.

“Tất nhiên, có những điều các bạn có thể làm để biến mẫu quảng cáo trở nên rõ ràng hơn, trực quan hơn và thú vị hơn, nhưng đó là những điều thứ yếu,” Huấn luyện viên tiếp tục.

“Nếu sai chiến lược, ngòi bút xuất sắc nhất cùng với thiết kế đồ họa tuyệt vời nhất trên thế giới cũng không cứu được các bạn đâu. Điều duy nhất bạn thực sự cần quan tâm khi viết quảng cáo, đó là đối tượng mà bạn muốn nhắm tới là ai, làm thế nào để tiếp cận được họ, những điều gì sẽ khiến họ phản hồi, và cách tốt nhất để truyền đạt điều này tới họ qua nội dung quảng cáo là gì.”

Đột nhiên, Nellie nhớ rằng cô đã thường xuyên nghi ngờ đa số mọi người làm sai khi viết các mẫu quảng cáo. Cô đã nghĩ rằng những chuyên gia cũng chưa viết được những mẫu quảng cáo thu hút ứng viên .

“Ngày nay, một vài mẫu quảng cáo tuyển dụng có thể dẫn tới một cơn mưa hồi đáp, trong khi những mẫu khác lại chỉ một hoặc hai. Dù là trường hợp nào thì các bạn cũng thật sự cần một hệ thống để xử lý khi chuông điện thoại bắt đầu reo,” Huấn luyện viên tiếp tục.

“Đó là lý do tại sao quy trình loại bỏ, như chúng ta đã nhắc tới lúc trước, lại cần thiết, vì các bạn không muốn dành toàn bộ thời gian xem hết tất cả các đơn ứng tuyển, phải không?

Nhân tiện đây, tôi thiên về những ứng viên gọi điện hơn là chỉ gửi e-mail để ứng tuyển như rất nhiều công ty muốn họ làm vậy. Lý do là vì bất cứ ai cũng có thể trả tiền để có một bản hồ sơ xin việc mãn nhãn, nhưng nó chẳng nói lên được điều gì về con người thật của họ. Điều các bạn cần tập trung vào ở đây là ‘trái tim’ và ‘linh hồn’ của những ứng viên, không chỉ cấp độ kỹ năng và kinh nghiệm trong quá khứ. Ở đây không liên quan tới việc họ ứng tuyển vào làm ở một công ty khác với văn hóa, kỳ vọng và các phương pháp làm việc khác. Các bạn muốn tìm người tốt nhất có thể cho công việc, chứ không phải bất cứ ai có thể làm công việc đó. Cuối cùng, các bạn đang tìm kiếm người mong muốn công việc này hơn bất kỳ thứ gì khác trên thế giới. Các bạn đang tìm một ai đó thật sự đam mê với công việc được giao.”

Joe như nuốt trọn từng chữ, nhưng cũng cảm thấy Huấn luyện viên đang nói những điều hiển nhiên với anh. Anh nhận ra nó hiển nhiên đến mức trái ngược với kiến thức thông thường.

“Khi các bạn tổ chức buổi phỏng vấn nhóm, lọc bớt, thực hiện phỏng vấn trực tiếp một đối một, và lựa chọn thành viên mới cho đội ngũ, thông báo cho họ ngay khi quyết định để đảm bảo họ vẫn đang chờ cơ hội từ các bạn. Sau đó sắp xếp một cuộc họp, trước khi thành viên mới đến với tổ chức, để bàn về lương cũng như nhiều vấn đề khác như thời gian làm việc, quy định trang phục, cử chỉ thái độ.”

Nellie canh cánh một câu hỏi ngay khi đó.

“Chúng tôi nên làm gì với những ứng viên khác?”

“Câu hỏi hay, Nellie. Điều quan trọng không kém đó là thông báo cho tất cả những ứng viên không trúng tuyển, để họ tiếp tục tìm kiếm việc làm của mình. Có thể họ đang có những lời mời chào khác, trong trường hợp đó, họ muốn đưa ra quyết định nhanh để không trượt mất cơ hội vì đang chờ tin từ các bạn.”

“Chúng tôi nên thông báo với họ như thế nào?”

“Bằng điện thoại hay thư đều được.”

Joe và Nellie cảm thấy phấn khích. Họ quên bẵng đi những vấn đề của mình trước đó và bắt đầu nhìn thấy tiềm năng trong việc kinh doanh và những gì cần làm để khai mở nó.

Joe ngày càng nghĩ nhiều về những gì anh cần làm để có thể dành thời gian phát triển kinh doanh thay vì chỉ bơi trong đó. Nellie bắt đầu nghĩ về những gì họ sẽ làm với tất cả thời gian trống mà họ sẽ có khi bắt đầu tuyển thêm thành viên vào đội ngũ. Cả hai đều biết rằng với các hoạt động marketing và mọi thứ mới toanh khác, cơ sở kinh doanh của họ giờ đây có thể chi trả được.

Joe biết được chìa khóa dẫn tới việc đạt được mục tiêu này nằm ở chất lượng của đội ngũ nhân viên. Họ đơn giản là phải thuê những người họ có thể tin cậy để vận hành tiệm bánh trơn tru như họ đã làm những năm vừa qua (nếu không muốn nói là tốt hơn).

Họ cũng biết Huấn luyện viên sẽ giúp làm sáng tỏ thêm về chủ đề khi cuộc gọi tiếp theo đến.

Họ đã đúng.

"Lựa chọn đúng người mới chỉ là bước khởi đầu để xây dựng một đội ngũ thành công," ông nói và bắt đầu buổi huấn luyện của tuần.

"Đó chỉ là một trong rất nhiều thành phần đóng góp vào việc xây dựng một đội hình trong mơ. Có được những người xuất sắc làm việc cho các bạn là một việc, có tất cả những nhân tố quan trọng khác đặt đúng vị trí lại là một việc khác để biến đội ngũ của các bạn thành một đội ngũ chiến thắng."

Trí não của Joe đang chạy đua khi anh cố gắng đón đầu những gì Huấn luyện viên muốn nói.

"Các bạn không thể đơn giản mong muốn chỉ cần đội ngũ của mình là đã đủ để phát triển công việc kinh doanh," Huấn luyện viên tiếp tục. "Có những yếu tố khác cần được thực hiện. May mắn thay, chúng có thể kiểm soát được. Điều đó lệ thuộc vào các bạn để đảm bảo chúng là một phần trong đội hình của các bạn."

Joe không thể kìm lòng được nữa. "Vậy những yếu tố này là gì?" anh hỏi.

"Tôi sẽ đi qua từng yếu tố một," giọng nói trong điện thoại trả lời, "hãy ghi lại những điều này đã…"

Chìa khóa dẫn tới một Đội ngũ chiến thắng — Để xây dựng một đội ngũ có khả năng đạt được nhiều thành công hơn dựa trên sáu chìa khóa quan trọng sau:

1. Khả năng lãnh đạo mạnh mẽ

2. Những mục tiêu chung

3. Luật chơi

4. Kế hoạch hành động

5. Chấp nhận rủi ro

6. 100% tham gia và cống hiến

"Điều đầu tiên tôi muốn các bạn ghi nhớ là khi xây dựng một đội hình chiến thắng, mọi thứ các bạn làm sẽ được thực hiện dựa trên văn hóa, tầm nhìn và sứ mệnh của các bạn. Ba điều này sẽ giúp định hình đội ngũ. Họ sẽ tìm được sự nhiệt huyết và năng lượng từ điều cốt lõi này, và sẽ đánh giá tất cả những nỗ lực, thành quả của họ, cũng như sự kỳ vọng về họ."

Huấn luyện viên dừng lại, rồi tiếp tục: “Các bạn có thể thấy tại sao việc chúng ta làm đúng ngay từ đầu những chuyện này lại tuyệt đối quan trọng chứ?”

Ông coi sự im lặng như một lời xác nhận.

“Được rồi, bây giờ cùng đi vào sáu chìa khóa quan trọng kia…”

1. Khả năng lãnh đạo mạnh mẽ – tôi cần trở thành một người lãnh đạo quyết đoán và tự tin để đội ngũ của mình có thể tin tưởng vào định hướng của tôi.

“Nếu đội hình trong mơ không được hậu thuẫn bởi một người lãnh đạo mạnh mẽ, kết quả sẽ như việc một chiếc tàu chở dầu cực lớn băng băng trên đại dương mà không có bánh lái,” Huấn luyện viên giải thích.

“Có một người lãnh đạo mạnh mẽ là vô cùng cần thiết. Tất nhiên, nói tới lãnh đạo mạnh mẽ, ý tôi không phải là một người độc tài hay chuyên quyền. Có thể có những trường hợp kiểu lãnh đạo này phù hợp, như việc sáp nhập hay thôn tính giữa hai công ty, nhưng nói chung, một lãnh đạo giỏi không như vậy. Hãy hiểu rằng tôi không chỉ nói tới phong cách lãnh đạo ở đây. Tôi đang đề cập nhiều hơn đến chất lượng lãnh đạo.

Phẩm chất của một nhà lãnh đạo mạnh mẽ là ở niềm đam mê và trách nhiệm. Hai phẩm chất này thật sự khiến họ tách biệt khỏi những nhà lãnh đạo tầm thường. Mọi người thường phản ứng tốt với những người lãnh đạo đam mê với công việc, doanh nghiệp, hay cuộc sống của họ. Nó có tính chất lan truyền; toàn bộ đội ngũ sẽ thấy họ được tiếp thêm động lực để hành động ở trạng thái tốt nhất khi được dẫn dắt bởi một người lãnh đạo có đam mê.

Tất nhiên, đam mê với công việc chỉ là một khía cạnh, nhưng đam mê nói riêng không thể biến bạn trở thành một người lãnh đạo tài tình. Có một phẩm chất khác phải đi kèm với đó, chính là trách nhiệm. Một nhà lãnh đạo tài tình là người sẽ chịu trách nhiệm với mọi hành động của cả đội nhóm. Người lãnh đạo có khả năng đưa ra những quyết định một cách quyết đoán là vô cùng cần thiết. Đó chính là khả năng kiểm soát được những gì quan trọng – có thể nhìn thông suốt hệ quả của các quyết định quản lý cho tới tận cùng và chịu toàn bộ trách nhiệm về chúng.”

Điều này khiến Joe nghĩ ngợi.

“Điều gì phân biệt một nhà lãnh đạo với một nhà quản lý?”

“Nhà quản lý thường tập trung nhiều hơn vào khía cạnh kỹ thuật của doanh nghiệp, định hướng mọi người trong công việc, đảm bảo các nhiệm vụ được hoàn thành để đạt tiêu chuẩn hay kỳ vọng và đáp ứng thời hạn. Đây là lý do tại sao tôi gọi họ là những nhà kỹ trị. Đa số họ quan tâm tới những khía cạnh mà tôi xếp vào thể chất và trí não. Họ tập trung vào những khả năng và kỹ năng chuyên môn của các thành viên trong đội. Tuy nhiên, khi phát triển và lớn mạnh hơn – trở thành những nhà lãnh đạo – họ sẽ thấy vai trò của mình thay đổi đáng kể. Họ sẽ không còn hoạt động như những kỹ thuật viên nữa; họ sẽ giao nhiệm vụ đó cho người khác. Và việc này không hề dễ dàng. Các bạn sẽ thấy, đầu tiên các bạn sẽ phải học cách buông bỏ – để tin tưởng người khác. ‘Vùng màu xám’ hay lãnh địa của sự mù mờ mà họ bước vào chắc chắn nằm ngoài vùng an toàn của họ. Họ sẽ thấy mình không thoải mái và lo lắng bất an. Đây được gọi là sự hỗn loạn. Hãy nghĩ về nó như một hoạt động họ sẽ nhìn thấy, ít nhất là lúc đầu, như là một sự xâm phạm.”

Huấn luyện viên dừng lại một chút để Nellie kịp ghi chép.

“Dấu hiệu của việc chuyển đổi từ quản lý sang lãnh đạo là một sự xáo trộn. Sự khác biệt giữa một nhà quản lý và một nhà lãnh đạo thật sự là nhà lãnh đạo dành rất nhiều sự quan tâm vào những khía cạnh tôi gọi là trái tim và tinh thần.”

Huấn luyện viên dừng lại, nhấp một ngụm nước, rồi tiếp tục.

“Một nhà lãnh đạo tài tình là người hoạt động hết công suất của 16 xi-lanh.”

“Là sao?” Nellie chen vào.

“Một nhà lãnh đạo tài tình như môt động cơ cỡ lớn có 16 xi-lanh: Họ phải hoạt động hết công suất của cả 16 xi-lanh trong mọi thời điểm.”

“Tại sao lại là 16 vậy?” Joe hỏi.

“Rất vui vì anh đã hỏi, Joe. Họ có ba cho kiến thức, ba cho sức khỏe. Bây giờ, đa số doanh nghiệp chỉ tập trung vào hai khía cạnh này. Nhưng còn hai khía cạnh khác thực chất quan trọng hơn rất nhiều. Nhà lãnh đạo tài tình cũng phải có năm xi-lanh ‘trái tim’ hoặc khía cạnh con người, cũng như năm xi-lanh đại diện cho ‘tinh thần’ của họ vậy. Những yếu tố về trái tim và tinh thần này còn quan trọng hơn yếu tố về trí tuệ và thể chất, và đó là lý do tại sao tôi nói chúng xứng đáng với năm chứ không phải ba xi-lanh.”

Joe kinh ngạc.

“Ông biết không, đó là những điều chúng tôi đã tìm kiếm, nhưng chúng tôi nghĩ mình không thật sự biết đủ nhiều về điều này.”

“Như vậy không phải thú vị sao? Tôi phát hiện ra đa số chủ doanh nghiệp biết nhiều về kinh doanh hơn họ tưởng. Đa số sẽ đi theo bản năng hơn là tin tưởng vào chính họ. Nhưng có vài thứ khác nữa mà một nhà lãnh đạo tài ba cần có, đó là quyết đoán, truyền cảm hứng và tầm nhìn.”

“Đó chẳng phải là một việc khó nhằn hay sao?” Joe ngắt lời.

“Hãy nghĩ về nó, Joe. Lấy bản thân làm ví dụ. Nghĩ về 12 tháng trước. Hãy nghĩ một chút về sự tiến bộ của mình trong vai trò của một nhà lãnh đạo doanh nghiệp. Khi mới bắt đầu chương trình Huấn luyện, bạn chẳng khác nào một nhân viên làm việc quá tải.”

“Chà, cảm ơn Huấn luyện viên, ông thật sự biết cách làm một người cảm thấy phấn chấn lên,” Joe chen vào.

Huấn luyện viên tiếp tục: “Này, Joe, đó chính là dấu hiệu về quãng đường anh đã đi được. Bây giờ, anh đang làm việc để làm chủ doanh nghiệp và đang trong quá trình tuyển thêm người mới. Doanh nghiệp của anh đã phát triển và có lợi nhuận. Đừng quên rằng anh đã thật sự phát triển thành một lãnh đạo mạnh mẽ. Anh cũng đang đưa ra vài quyết định khá lớn về tương lai của doanh nghiệp và không gặp khó khăn gì với việc đó.”

“Cảm ơn. Ông nói đúng. Chúng tôi đã đi được một chặng đường dài và đôi lúc quên mất điều đó,” Nellie thêm vào.

2. Những mục tiêu chung – Tôi phải có một mục tiêu không chỉ mọi người đều biết và tin tưởng, mà còn là mục tiêu để mọi người đều cùng nhau giành chiến thắng.

“Điều tiếp theo các bạn cần làm là thiết lập một mục tiêu chung,” Huấn luyện viên giải thích.

“Các bạn cần cho mọi thành viên trong đội thấy mục tiêu kinh doanh là gì. Các bạn không thể mong họ đạt được kết quả nếu không biết mục tiêu chung họ cần hướng tới là gì.”

Giờ đến lúc Nellie hỏi.

“Chúng tôi nên bắt đầu từ đâu?”

“Bắt đầu với tầm nhìn. Hãy nhớ tầm nhìn phải là trung tâm kết nối và truyền cảm hứng cho sự hỗ trợ của tất cả các thành viên. Nó truyền cảm hứng cho họ làm những việc họ phải làm để đạt được các mục tiêu cá nhân.

Từ tầm nhìn, hãy nhớ các bạn đã phát triển Tuyên ngôn sứ mệnh như thế nào. Các mục tiêu là những hành động cụ thể hơn rất nhiều mà khi đạt được, chúng sẽ giúp các bạn tiến lên từng chặng trên con đường sứ mệnh vươn tới tầm nhìn.”

“Hơi lằng nhằng một chút. Ông có thể giải thích tại sao lại cần phải có mục tiêu được không?”

“Chắc chắn rồi. Bằng việc thiết lập các mục tiêu, các bạn đặt doanh nghiệp của mình vào đúng định hướng và sự tập trung, cũng như hoạt động và quán tính. Chúng là những thứ ngắn hạn giúp công việc kinh doanh vận hành. Tất cả mọi người cần có mục tiêu chung mà tựu trung lại sẽ giúp doanh nghiệp phát triển theo định hướng của tầm nhìn dài hạn. Sẽ là vô dụng nếu đặt ra mục tiêu cá nhân cho các thành viên trong đội nhóm theo những hướng đối nghịch nhau. Các bạn sẽ ngạc nhiên khi biết việc này dễ xảy ra như thế nào. Ví dụ, Joe có thể đặt mục tiêu cho thợ nướng bánh là không phải làm tăng ca, nhưng rồi lại có thể đặt mục tiêu cho nhân viên kinh doanh là bán được gấp đôi số bánh mì, trong khi việc sản xuất ra số bánh tăng thêm chỉ khả thi khi làm thêm giờ.

Vậy hãy chắc chắn mình đặt ra những mục tiêu thông minh. Chúng là gì? Đó là những mục tiêu thỏa mãn các tiêu chí: cụ thể, đo lường được, có khả năng đạt được, và hướng tới kết quả trong một khung thời gian định sẵn. Nếu các mục tiêu không thỏa mãn những tiêu chí cơ bản này, chúng sẽ không hiệu quả lắm đâu. Các bạn hay toàn bộ đội ngũ sẽ không thể đạt được chúng. Chúng sẽ không thực tế và chỉ làm phí thời gian.

Vậy, một mục tiêu chung là thứ nhất thiết phải có để có một đội ngũ xuất sắc.”

3. Luật chơi – Khi tôi đưa ra một bộ các quy tắc hướng dẫn rõ ràng cho đội ngũ của mình, họ sẽ dễ dàng thực hiện công việc hơn.

“Tiếp theo, các bạn cần đặt luật lệ cho cuộc chơi của đội nhóm,” Huấn luyện viên giải thích.

“Các bạn phải cho đội ngũ của mình thấy họ có thể và không thể làm gì. Các bạn cần tạo ra sân chơi. Mọi người phải biết luật. Các bạn phải ghi chúng lại và cho tất cả mọi người cùng thấy. Hãy nhớ, nếu không cho họ thấy luật chơi, các bạn không thể trách họ khi họ vượt quá ranh giới.”

“Những gì cần được chú ý trong các luật lệ này, Huấn luyện viên?” Nellie hỏi.

“Chúng chỉ ra chi tiết các tiêu chuẩn và quy định. Và hãy nhớ, luật lệ sẽ ảnh hưởng tới văn hóa, và ngược lại. Khi chú ý tới vấn đề này, các bạn phải hướng tới việc thiết lập những điểm rất chặt chẽ về văn hóa, hay ranh giới, mà hoàn toàn không được phép vượt quá. Bên trong những ranh giới này, họ có thể vận động theo ý mình. Tôi gọi điều này là Văn hóa chặt chẽ/nới lỏng. Hãy nghĩ đến môn bóng rổ. Miễn là tuân thủ luật chơi, các bạn có thể di chuyển trên sân tùy theo ý mình. Các bạn được kiểm soát một cách ‘lỏng lẻo’ trong biên ‘chặt chẽ’ của một sân bóng.”

“ Một trật tự được sắp xếp rất hợp lý.” Nellie phát biểu.

“Đó là một sự thiết lập tuyệt diệu cho bất kỳ môi trường kinh doanh nào, nhưng các bạn cũng sẽ ngạc nhiên về số lượng doanh nghiệp không hề có bất cứ một ranh giới rõ ràng nào cả, Nellie. Mọi người nắm được luật qua việc thử - sai và chỉ thấy mình phạm luật khi ai đó không hài lòng. Việc thiếu ranh giới đẩy họ tới việc phải có rất nhiều ràng buộc để kiểm soát từng thành viên trong nhóm. Nếu không, hỗn loạn chắc chắn sẽ xảy ra. Nhưng bằng việc phải dựa vào sự thiết lập quản chế chặt chẽ này trong một sân chơi, hầu hết doanh nghiệp phải hy sinh sự hài hòa trong nội bộ, sự sáng tạo và tinh thần làm việc nhóm. Đó chắc chắn là một tình huống ít lý tưởng hơn, khi mà dựa phần nhiều vào các chính sách thay vì sự tin tưởng lẫn nhau.”“Tôi đoán đa số mọi người muốn biết vị trí của họ ở đâu trong môi trường làm việc, phải không?” Joe nói.

“Đúng vậy, Joe. Và hãy nhớ, nếu các bạn không thiết lập văn hóa hay luật lệ cho doanh nghiệp, đội ngũ của các bạn sẽ làm giúp. Các bạn sẽ gặp phải việc có một văn hóa không chính thức mà có lẽ đa số không như mong muốn hoặc không phục vụ lợi ích tốt nhất cho công ty,” Huấn luyện viên thêm vào.

“Các bạn may mắn đó; các bạn đang đi đúng hướng vì đã ghi ra những tuyên ngôn văn hóa.”

4. Kế hoạch hành động – Khi tôi đưa cho đội nhóm của mình một kế hoạch rõ ràng về việc ai làm gì và khi nào hoàn thành, sẽ dễ dàng hơn cho họ có cam kết và bắt đầu làm việc.

“Bây giờ, mọi cơ sở kinh doanh đều cần một Kế hoạch Hành động.”

Điều này ngay lập tức đưa tới cho Joe một câu hỏi, ai đã gây ra những thứ khó chịu cho họ qua từng ấy năm. Đó có lẽ là vì sự thật rằng anh không hiểu họ và nghĩ về họ như một số thứ các kế toán viên làm, và anh chẳng biết gì về những thứ đó.

“Đừng lo, Joe. Bạn đã làm điều này rồi. Những gì chúng ta đã làm cho tới giờ đều phục vụ cho kế hoạch hành động của các bạn. Bạn đã phát triển và đưa nó cho đội ngũ của mình những mô tả công việc của họ. Họ biết được công việc và trách nhiệm của họ bao gồm những gì.”

Nellie đang ghi chép như thường lệ.

“Việc sở hữu những hợp đồng cho mỗi vị trí công việc cũng sẽ giúp các bạn tránh khỏi sự mệt mỏi của việc giải quyết những tranh chấp liên quan và các mâu thuẫn cảm tính có thể xảy ra từ việc hiểu nhầm liên quan tới những gì một người nên làm hay không nên làm, đặc biệt là khi có thứ gì đó không như ý xảy ra trong công việc và cần phải rõ ra ra ai là người có trách nhiệm.” Joe gật đầu với Nellie khi cô đang ghi chép liên tục.

“Điều thứ hai các bạn cần làm là phát triển một chiến lược làm thế nào để đạt được những kết quả đó và tại sao một số công việc cụ thể cần phải được hoàn thành.

Thứ ba, các bạn cần một chiến thuật chỉ rõ làm thế nào để đạt được kết quả. Đây sẽ là kế hoạch 90 ngày của các bạn. Thực tế, đó là một kế hoạch chi tiết từng bước về những gì cần làm, khi nào làm và ai sẽ có trách nhiệm làm việc đó. Khi hoàn thành nó, các bạn cần xây dựng hệ thống để từ đó toàn bộ đội ngũ có thể đạt được kết quả, và chỉ cho họ ai làm gì vào lúc nào. Một lần nữa, các bạn đã làm hầu hết những việc này.”

5. Chấp nhận rủi ro – Một vài người trong đội ngũ sẽ mắc sai lầm vì thử những thứ mới mẻ. Hãy ủng hộ họ; những người không bao giờ phạm sai lầm chính là những người tôi thường phải huấn luyện nhiều hơn.

“Các bạn phải sẵn sàng chấp nhận rủi ro. Nếu không, đội ngũ của các bạn sẽ luôn tụt hậu và không bao giờ vượt ra ngoài ranh giới an toàn. Hãy nhớ, doanh nghiệp của các bạn cũng giống như một cái cây; hoặc lớn lên hoặc chết. Không có ở lưng chừng. Nó không thể đứng im được,” Huấn luyện viên giải thích.

“Tất cả những điều này thật hay, nhưng tôi không nghĩ đa số mọi người thích đương đầu với rủi ro,” Nellie đáp lại.

“Bạn hoàn toàn đúng, Nellie, đa số không muốn. Họ là những người ngại đối mặt với rủi ro.”

“Tại sao vậy?” cô hỏi.

“Nó liên quan tới thói quen của họ. Chúng ta làm những việc vẫn làm vì các thói quen cố hữu. Thói quen là những việc chúng ta thực hiện một cách tự động. Nhưng các thói quen có thể thay đổi. Người ta thường nói rằng sẽ cần 21 ngày để thiết lập một thói quen mới. Hãy tập trung làm một việc gì đó với phương thức mới trong 21 ngày và nó sẽ trở thành thói quen. Hoặc là, tập trung vào việc không làm gì đó trong 21 ngày và bạn sẽ không còn thói quen đó nữa.”

“Nhưng mỗi người có thể chịu một mức độ rủi ro riêng phải không Huấn luyện viên?” cô hỏi.

“Hoàn toàn đúng. Mức độ phụ thuộc vào từng người, dựa vào tình huống và bối cảnh. Những yếu tố này có thể bao gồm sự đầu tư tài chính, sự đặt cược hoặc tìm kiếm công việc mới. Thực tế, rất nhiều người sẽ nói với bạn rằng cuộc sống là rủi ro.

Chấp nhận rủi ro trong kinh doanh hơi khác một chút là nó thường gắn với văn hóa công ty. Nếu chủ doanh nghiệp không khuyến khích các thành viên trong đội ngũ chấp nhận các rủi ro đã được tính toán, chúng ta sẽ tiến tới các mục tiêu kinh doanh một cách ì ạch. Nó sẽ thường dẫn đến những tiến triển chậm chạp và không có gì đáng nói. Nó cũng thường dẫn đến một kết quả buồn tẻ. Những con người trong đó sẽ ứng xử theo một khuôn thước phù hợp, không muốn bứt phá bằng việc vượt qua các giới hạn. Công ty đó thường không bao giờ phát triển được thứ gì độc đáo và dần tụt lại phía sau. Nó sẽ không bao giờ được nhớ tới là một nhà cải tiến.”

Joe thấy tò mò hơn.

“Vậy một vài công ty có thật sự khuyến khích người của họ thử nghiệm những cách thức làm việc mới không?” anh hỏi.

“Tất nhiên rồi. Họ trao thưởng cho những thành viên có sáng kiến hay cải tiến trong cách thức làm việc. Hệ quả là, những người làm việc cho các công ty như vậy sẽ thấy tràn đầy năng lượng, luôn được khích lệ và biết ơn tổ chức. Họ sẽ thích thú với việc đi làm mỗi ngày vì họ vô cùng hài lòng với công việc. Và họ cũng sẽ sẵn sàng dấn thân cho công việc dù không được yêu cầu. Họ sẽ tự nguyện cống hiến hết mình. Họ thể hiện điều đó qua những hành động và phản ứng của mình, khuôn mặt của những nhân viên hạnh phúc, của một công ty năng động. Việc này sẽ được nhận thấy bởi khách hàng, những người sẽ thích thú khi được tiếp xúc cùng họ.

Hãy nhớ, việc này không phải là rủi ro vì việc chấp nhận các rủi ro, mà là về việc phát triển công ty, nếu muốn tăng trưởng đều cần thử nghiệm những cái mới.

Mọi người đều thích hợp tác với những người cấp tiến, và điều này không có gì khác trong kinh doanh. Kaizen, khái niệm của người Nhật về việc cải tiến không ngừng, sẽ là một khái niệm sống mãi trong kinh doanh, khi cả nhóm sẽ không ngừng tìm kiếm cách thức cải tiến công việc họ đang làm. Năng

suất sẽ luôn vượt ngưỡng, với sự tăng trưởng lợi nhuận tương ứng. Thành công sẽ trở thành một điều tất nhiên.

Rõ ràng, các bạn, đây chính là điều chúng ta cần làm."

6. 100% tham gia và cống hiến – Mỗi thành viên trong đội ngũ của tôi có trách nhiệm với việc tham gia, và với vai trò lãnh đạo, trách nhiệm của tôi là gắn kết những thành viên cảm thấy khó khăn trong việc trở thành một phần của một đội nhóm.

"Điểm cuối cùng tôi muốn nhắc tới việc xây dựng một đội ngũ chiến thắng là làm sao để 6 chìa khóa vừa trình bày ở trên cộng hưởng lại với nhau. Và nếu những điều này được thực hiện đúng, nó sẽ tự động xảy ra."

Nellie bắt đầu ghi chép.

"Điều này liên quan đến việc tất cả các thành viên trong nhóm đều dành tất cả sự tập trung, cố gắng và cam kết vào doanh nghiệp. Các bạn cần đảm bảo mọi người trong nhóm đều tham gia. Và sự tham gia này phải là 100% của 100% đội ngũ."

Nellie đặt bút chì xuống và nghiêng về phía điện thoại.

"Đó chẳng phải là mục tiêu cuối cùng của mọi chủ doanh nghiệp hay sao?" cô hỏi.

"Để tôi trả lời câu hỏi đó một lần nữa thông qua thể thao. Hãy tưởng tượng một đội được đưa tới sân đấu và một vài thành viên không thật sự muốn chơi. Những người muốn chơi sẽ phải hoạt động cật lực thế nào để bù đắp cho những đồng đội chơi vật vờ trong sân?"

"Như vậy thật điên rồ, nhưng tôi hiểu được ông đang muốn nói gì. Nếu một vài người không làm công việc của họ, số còn lại sẽ phải làm bù khối lượng công việc, nếu không, họ sẽ tụt hậu," Joe kết luận.

"Chắc chắn rồi. Và trong khi chúng ta đang bàn về chủ đề phát triển, hãy chắc chắn các bạn hiểu rõ được tầm quan trọng của việc có một đội ngũ đam mê, tập trung và đều hướng về mục tiêu chung."

Sau đó, Huấn luyện viên giao bài tập về nhà cho cả hai về việc thực hiện tất cả những gì đã học được hôm nay, và như vậy cũng là đủ để họ bận rộn trong vài tuần.

Trong vài tuần qua, Huấn luyện viên đã làm việc với Joe và Nellie để đảm bảo việc xây dựng đội ngũ của họ tiến triển. Họ đã tuyển thêm một vài thành viên mới và đang đào tạo họ cách để tuân theo các hệ thống quy trình. Tất cả mọi thứ đều diễn ra tốt đẹp.

Họ đều hiểu rằng đã tới lúc kết hợp mọi thứ lại với nhau, và hết một nửa thời gian cuộc gọi, Huấn luyện viên bắt đầu với một chủ đề mới nhưng cũng rất thân thuộc.

Giao tiếp — Nó là chất bôi trơn giúp bộ máy hoạt động hiệu quả, và nó chưa bao giờ là thừa cả.

"Một lợi ích khác của việc giao tiếp hiệu quả là đội ngũ của các bạn sẽ bắt đầu thấy được và trân trọng những lợi ích của các hệ thống mà các bạn thiết lập để vận hành doanh nghiệp. Họ sẽ nhận ra chúng ở đó là để giúp họ. Vậy nên làm sao các bạn có thể chắc chắn đội ngũ của mình giao tiếp với nhau một cách tốt nhất có thể?" Huấn luyện viên hỏi. Tất nhiên, ông có rất nhiều câu trả lời của riêng mình rồi, nhưng là một Huấn luyện viên giỏi, ông biết rằng việc đặt ra những câu hỏi chính xác còn quan trọng hơn việc đưa ra những câu trả lời hay.

“Họp nhóm,” Nellie nhảy vào.

“Và, còn thư trao đổi cũng như ghi nhớ dành cho cả đội thì sao Huấn luyện viên?” Joe cũng muốn thêm phần của mình.

“Rất tốt, vậy bài tập về nhà tuần này là thiết kế các hệ thống giao tiếp. Hãy nhớ điều này. Không thể có chuyện các bạn giao tiếp quá nhiều, nhưng việc giao tiếp quá ít rất dễ xảy ra.”

Huấn luyện viên dành thời gian đi qua một vài điều nữa với những câu hỏi của Joe và Nellies, và cuối cùng họ cũng kết thúc cuộc gọi, biết rằng bài tập về nhà của buổi huấn luyện tuần này sẽ lại khiến họ bận rộn trong vài tuần tới.

Càng biết nhiều hơn về kinh doanh, Joe càng tự vấn tại sao anh lại làm việc này. Càng đến gần với câu trả lời, những điều tiêu cực lại càng lấn át những thứ tích cực. Anh làm việc lâu hơn, chăm chỉ hơn những người bạn của mình, hiện đang đi làm thuê và họ dường như mang việc về nhà cũng ít hơn anh. Và trên hết, anh có tất cả những lo lắng về việc vận hành doanh nghiệp.

Những năm tháng trôi qua, anh đã có thể nghiêm túc đánh giá những lựa chọn của mình. Anh vẫn chưa tìm ra ý nghĩa của việc có tất cả những thứ này khi làm kinh doanh đối với bản thân anh là gì.

Đã là như vậy cho tới khi anh thuê Huấn luyện viên.

“Tại sao anh lại muốn tự mình làm kinh doanh?” Huấn luyện viên hỏi anh ngay khi bắt đầu cuộc gọi huấn luyện của tuần, “hãy nhìn vào những con số thống kê. Nó thể hiện rằng khoảng 80% doanh nghiệp khởi nghiệp vào năm nay sẽ dừng lại trong 5 năm tới. Đa số chủ doanh nghiệp có vẻ làm việc cần mẫn hơn bất kỳ ai, và rất nhiều người trong số họ dường như có thu nhập ít hơn những gì họ có thể nhận được ở nơi khác.”

Joe rất vui vì họ đang bàn luận về chủ đề này.

“Vậy tại sao chúng ta lại làm kinh doanh?”

“Từ những gì tôi biết, mọi người bắt đầu việc kinh doanh của họ với một và duy nhất một điều: sự tự do,” ông trả lời.

“Dù làm việc cho chính họ, có nhiều thời gian hơn cho chính họ, tự do tài chính, hay chỉ là sự tự do khi biết rằng họ tự chịu trách nhiệm với cuộc sống của mình, sự tự do dường như là nguồn động lực chính.”

“Như vậy không phải thật thú vị sao,” Nellie nói, không muốn bị ra rìa trong cuộc trao đổi.

“Rất nhiều người ít hứng thú với việc ‘làm thuyền trưởng cho chính con tàu của mình’ sẽ tranh luận rằng họ chẳng phải ‘chịu trách nhiệm’ khi đối mặt với sự bất ổn định của việc làm chủ một doanh nghiệp,” Huấn luyện viên tiếp tục.

“Tôi đối đáp lại với sự ví von thế này: Tôi có thể có 100 khách hàng khác nhau. Bạn lại chỉ có một – sếp của bạn. Nếu mất đi một nửa số khách hàng, tôi vẫn còn 50 người. Chỉ cần mất một khách hàng, bạn đã phải cặm cụi đi kiếm ăn nơi khác!”

“Tóm tắt rất hay,” Joe nói.

“Mặc dù rất mong muốn làm chủ, nhưng với đa số chủ doanh nghiệp, thì lại có điều ngược lại trong thực tế,” Huấn luyện viên tiếp tục, “đa số họ kết thúc với việc họ đi làm thuê cho chính doanh nghiệp của mình, thay vì làm chủ, phát triển công việc kinh doanh. Thực tế, họ kết thúc với thứ mà họ không muốn, một công việc. Nói thật, họ đã đương đầu với những rủi ro lớn, tiêu tốn rất nhiều năng lượng, và tất cả những gì họ làm là biến mình thành kẻ làm thuê.”

“Tôi hiểu chính xác điều ông muốn nói,” Joe nói, “tôi đã nghiền ngẫm câu hỏi đó rất lâu và kỹ càng với bản thân mình hàng năm trời và vẫn chưa tìm ra câu trả lời.”

“Chà, có lẽ cuộc tìm kiếm của anh sẽ kết thúc vào hôm nay, Joe. Rời khỏi công việc là lý do tại sao anh phải hiểu được định nghĩa thật sự của một doanh nghiệp: Định nghĩa của tôi – một doanh nghiệp là một tổ chức thương mại, sinh lời, vận hành hiệu quả mà không cần đến bạn. Tôi sẽ nói một lần nữa. một doanh nghệp là một tổ chức thương mại, sinh lời, vận hành hiệu quả mà không cần đến bạn.”

Joe ghi lại nhanh nhất có thể.

Đội ngũ là phần thứ tư trong định nghĩa của Huấn luyện viên về doanh nghiệp:

Một tổ chức thương mại, sinh lời, vận hành hiệu quả mà không cần đến bạn.

Huấn luyện viên dừng lại một chút cho mọi thứ được lắng đọng.

“Tôi biết nó dường như ngược lại hoàn toàn so với những gì các bạn được dạy trước đây,” Huấn luyện viên tiếp tục, “nhưng hãy nghĩ về nó xem; tại sao phải xây dựng một công việc cho mình khi các bạn có thể xây dựng một nguồn thu nhập thụ động kể cả khi các bạn có ở đó hay không? Hãy nhớ tới một sự thật đơn giản thế này; lý do duy nhất các bạn sẽ bắt đầu một doanh nghiệp là cho tới một ngày bán nó đi. Doanh nghiệp của các bạn cũng chính là sản phẩm của các bạn; nó là thứ các bạn xây dựng nên để bán, và cuối cùng đó chính là nơi bạn có được lợi nhuận – bán doanh nghiệp của mình. Rất ít người kiếm được bộn tiền khi vận hành doanh nghiệp của họ, nhưng cũng có rất nhiều người trở nên giàu có nhờ bán chúng đi. Bạn biết Bill Gates chứ? Ông ta đã trở thành người đàn ông giàu nhất thế giới không nhờ bán những gói phần mềm.”

“Luận điểm của ông rất hay. Nhưng nếu tôi không muốn bán nó thì sao?”

“Rất đơn giản, Joe. Bạn có thể nhấc điện thoại lên vào buổi sáng và nói với bất kỳ ai ở đầu dây bên kia: ‘Mọi người hãy chú ý quản lý công việc, tôi sẽ nghỉ ngơi ba tháng’ được không? Nếu bạn giống với đại đa số chủ doanh nghiệp ngoài kia, câu trả lời chắc chắn sẽ là không. Bạn có thể không bao giờ rao bán nó, Joe, nhưng nó cũng sẽ phải tới lúc kết thúc, nó phải sẵn sàng cho việc trao qua bán lại, và điều đó có nghĩa là nó vận hành mà không cần đến bạn.”

Sau khi Nellie cúp điện thoại, cô nhìn qua Joe và mỉm cười. Họ đã đi một chặng đường dài từ khi có Huấn luyện viên. Họ đã cùng nhau làm việc ít hơn và cuộc sống của họ đã bớt căng thẳng. Nellie không phải chịu gánh nặng về quản lý quầy nữa; cô có đội ngũ nhân viên làm việc cho mình. Và đội ngũ của cô thật sự nhiệt tình. Nellie cảm thấy tin tưởng khi giao cho họ vận hành công việc kể cả vào thứ Bảy, ngày bận rộn nhất trong tuần. Điều đó có nghĩa là cô có thể tận hưởng ngày thứ Bảy ở nhà với Joe, vì anh giờ đây cũng đã có thể ở nhà nhờ có Gavin, thợ bánh mới của họ.

Nhưng có lẽ điều ngạc nhiên nhất là tiệm bánh giờ đây đã sinh lời nhiều hơn bất cứ khi nào trước đây.

Giờ đây, Joe và Nellie thật sự tận hưởng cuối tuần cùng nhau.

Vận hành đồng bộ (Synergy) là một khái niệm mới dành cho Joe và Nellie. Khi lần đầu nghe Huấn luyện viên giới thiệu, họ không biết nó có nghĩa là gì.

"Vận hành đồng bộ là gì vậy?" Joe hỏi.

"Đó là thứ rất quan trọng trong kinh doanh ngày nay. Đó là thứ các bạn cần chắc chắn đội ngũ của mình có."

Huấn luyện viên cố tình né tránh việc định nghĩa từ đó trước khi nhấn mạnh tầm quan trọng của nó cho Joe và Nellie. Trước tiên, ông muốn gợi mở khái niệm một chút.

"Vận hành đồng bộ có thể được định nghĩa là phối hợp hai thứ với nhau để sản sinh ra kết quả còn lớn hơn tổng của mỗi thứ đơn lẻ cộng lại. Nói một cách đơn giản, nó giống như nói 1 + 1 = 4 hoặc 5 hoặc 6 hoặc hơn. Hãy nghĩ một chút và các bạn sẽ nhận ra đây chính xác là cách nó hoạt động."

Nellie trầm ngâm nhìn Joe và gật đầu. Bây giờ, cô đã biết chính xác từ đó có nghĩa là gì và muốn xem Joe có giống mình không. Anh gật đầu lại.

"Vận hành đồng bộ là sự phối hợp của 'những thứ' đơn lẻ cùng nhau để tạo ra một kết quả bất ngờ," Huấn luyện viên tiếp tục.

"Những gì tạo ra vận hành đồng bộ sẽ tùy theo từng trường hợp cụ thể, nhưng các bạn sẽ thấy nhẹ nhõm khi biết nó không phải là điều phức tạp. Trong kinh doanh, vận hành đồng bộ hướng đến việc xây dựng bốn khối mà chúng ta đã có: Làm chủ, Thị trường ngách, Đòn bẩy và Đội ngũ, đồng thời đưa chúng tới với Mức độ Vận hành đồng bộ ở cấp Lãnh đạo.

Đó là về việc lèo lái và phát triển công ty; quan sát từ bên ngoài để đảm bảo tất cả mọi thành phần hoạt động ăn khớp với nhau để tạo ra thành quả mong muốn. Giờ đây, các bạn đã có mọi thứ vận hành; hãy làm cho chúng lớn hơn, thường xuyên hơn và nhanh hơn trước đây."

"Ông có thể cho chúng tôi thấy một ví dụ cụ thể được không?" Nellie hỏi.

"Chắc chắn rồi. Hãy lấy các chiến dịch marketing của các bạn làm ví dụ. Bây giờ, các bạn đã biết những gì hiệu quả, khi kế hoạch đúng, đến lúc triển khai thêm nhiều chiến dịch và đem lại thêm nhiều doanh thu cũng như quản lý tất cả quy trình. Hay việc các bạn lên kế hoạch hành động và ngân sách, nếu các bạn tăng gấp đôi lợi nhuận dự kiến mỗi tháng thì sao? Việc lãnh đạo cần phải như thế nào để đạt được điều đó?"

Nellie giờ đã bắt nhịp được.

"Vậy vận hành đồng bộ chỉ đơn giản là kết quả cuối cùng của tất cả những chiến lược xây dựng kinh doanh của chúng tôi," cô nói.

"Chính là như vậy, Nellie. Nó chính là phép màu xảy ra khi tất cả hệ thống và đội ngũ của các bạn ăn khớp với nhau. Đó là điều tách biệt một doanh nghiệp thông thường với một doanh nghiệp lớn."

Cô nhìn xuống tờ fax Huấn luyện viên vừa gửi và ngạc nhiên với những gì nhìn thấy.

Phần 5

VẬN HÀNH ĐỒNG BỘ

Vận hành đồng bộ — Bây giờ, khi mọi thứ đã vận hành cùng nhau, đã đến lúc tăng tốc và đảm bảo thành quả đạt được nhiều hơn đáng kể so với những gì bỏ ra.

Vài tuần trôi qua, Joe nhận thấy mọi thứ bắt đầu hoạt động ăn khớp với nhau và việc kinh doanh của anh tăng trưởng nhanh như thế nào. Anh kinh ngạc trước sức mạnh của việc vận hành đồng bộ.

Khả năng kiên nhẫn quan sát của anh cho thấy tiệm bánh giờ đã ở vị thế hoàn toàn khác so với trước khi anh có Huấn luyện viên kinh doanh. Nó cũng chỉ ra cho anh rằng trong vài tuần qua, anh đã bận rộn hơn trước rất nhiều và anh biết điều này không hề tốt. Và kể cả khi đội ngũ mới của anh đã tìm ra nhịp làm việc và thực hiện công việc tốt, dường như chẳng bao giờ là đủ thời gian trong một ngày để làm mọi thứ.

Nellie đã chỉ ra rằng mặc dù việc kinh doanh đang tiến triển kinh ngạc về mặt tài chính, nhưng trong vài tuần qua, cuộc sống của họ có chút khó khăn. Và chất lượng của công việc cũng vậy, nếu họ thành thật thừa nhận.

Joe nhận ra những lỗ hổng đó bắt đầu xuất hiện trong các hệ thống và bắt đầu có các tác động xấu tới việc kinh doanh. Anh quyết định phải bàn bạc việc này với Huấn luyện viên.

“Chào Joe,” Huấn luyện viên nói khi nhận ra giọng Joe ở đầu máy bên kia. “Chờ máy chút nhé. Tôi đang không biết khi nào các bạn gọi, tôi có một tờ fax cho các bạn. Nhân tiện đây, mọi thứ thế nào?”

Joe cầm lấy tờ fax và trao đổi với Huấn luyện viên.

Vận hành đồng bộ cấp lãnh đạo — Khi bắt đầu phát triển ngày càng nhanh hơn, những lỗ hổng sẽ xuất hiện. Bạn cần trở thành một người giải quyết vấn đề và phải có cái nhìn tổng thể của cả hiện tại và tương lai.

“Mọi thứ rất tuyệt, và tôi thật sự không có điều gì phải phàn nàn. Chỉ là tôi bắt đầu cảm thấy mất kiểm soát. Tôi đã nhận ra những lỗ hổng bắt đầu xuất hiện, và tôi đang như một người lính cứu hỏa lao hết chỗ này tới chỗ khác khắp những nơi lửa bùng lên.”

“Tôi hoàn toàn hiểu những gì bạn nói, Joe, và đó là điều rất bình thường. Các bạn đang phát triển, và phát triển thì thường đi kèm với vấn đề riêng của nó. Các bạn phải hành động như người xử lý vấn đề của tiệm bánh; chẳng ai khác làm được cả. Các bạn cần lưu ý rằng đội ngũ của mình vẫn còn mới và họ cũng bị một số ảnh hưởng từ quá trình phát triển.”

Bây giờ, Joe toàn tâm toàn ý lắng nghe. Anh muốn những câu trả lời có thể giúp anh giữ vững phong độ chứ không phải chấp nhận đầu hàng.

“Có một thứ các bạn cần tránh ngay giờ đây, Joe, đó là sự cám dỗ hoặc quay lại điểm khởi đầu hoặc phát triển doanh nghiệp quá nhanh bằng cách tuyển thêm người,” Huấn luyện viên tiếp tục.

“Tôi biết hiện tại các bạn đang phải làm việc nhiều hơn một chút và cảm thấy áp lực của công việc, nhưng hãy tự nhắc nhở bản thân rằng những gì các bạn đang làm là để sắp xếp mọi thứ đúng trật tự để tiệm bánh có thể hoạt động mà không cần sự có mặt của các bạn.

Những gì các bạn sẽ làm trong giai đoạn này là xây dựng kế hoạch sự nghiệp cho cơ sở kinh doanh, thực hiện đào tạo chéo, chỉ định người quản lý, và tinh chỉnh hệ thống để các bạn cảm thấy đủ tin tưởng để cuối cùng không phải nhúng tay vào tất cả mọi thứ. Vận hành đồng bộ ở mức độ lãnh đạo là việc nhận ra các lỗ hổng phát sinh và hệ thống hóa chúng hoặc đào tạo đội ngũ để xử lý. Các bạn không thể nhìn thấy tất cả các vấn đề đến từ việc tăng trưởng trước khi các bạn làm được điều đó, Joe.”

Joe gật gù đồng ý: “À, ra vậy!”

Huấn luyện viên tiếp tục: “Khi làm được việc này, các bạn sẽ có thể không trực tiếp tham gia công việc kinh doanh mà vẫn có được những kết quả phi thường cùng một lúc. Nhưng để làm vậy, các bạn cần đội ngũ của mình phải hoạt động thật tốt trong tất cả các khía cạnh kinh doanh.”

“Biết được mình vẫn đang đi đúng hướng rất có ý nghĩa với tôi lúc này. Cảm ơn ông vì đã củng cố sự tự tin cho chúng tôi,” Joe trả lời.

Phần 6

KẾT QUẢ

Tiệm bánh của Joe đã đi được một chặng đường dài kể từ khi việc huấn luyện bắt đầu. Cả Joe và Nellie đều biết điều đó.

Họ cũng có nhiều thứ để nói về việc đó. Tình hình tài chính và cuộc sống của họ đã cải thiện lớn. Họ không còn cảm thấy bị ràng buộc với việc kinh doanh nữa, và thấy mình làm chủ tương lai hơn bao giờ hết.

Giờ đây, tiệm bánh đã trở thành một cơ sở kinh doanh phát triển và bền vững. Nó đem lại cho chủ nhân nguồn thu nhập đáng tin cậy, cho đội ngũ nhân viên một công việc ý nghĩa, và cộng đồng địa phương một nơi cung cấp thực phẩm cơ bản với giá cả hợp lý.

Những cuộc gọi huấn luyện đã trở thành một điểm nhấn quan trọng trong cuộc sống của Joe và Nellie. Thật sự buồn khi họ phải chuẩn bị cho cuộc gọi cuối cùng.

“Xin chào, các bạn đã sẵn sàng cho cuộc gọi huấn luyện hôm nay chưa?” Huấn luyện viên hỏi.

“Tôi nghĩ đây sẽ là cuộc gọi đáng nhớ vì nó chính thức là cuộc gọi cuối cùng phải không?”

“Đúng như vậy,” Joe trả lời.

“Và với chúng tôi, nó còn hơn cả một dịp đáng buồn vì nó đã trở thành một phần trong cuộc sống của chúng tôi.”

Có một khoảng lặng trước khi Huấn luyện viên tiếp tục.

“Sau rất nhiều sự cân nhắc và nỗ lực làm việc, tất cả mọi mảnh ghép đã được đặt đúng chỗ để các bạn thật sự tận hưởng thành quả của sự cố gắng. Tiệm bánh đang phát triển một cách ngoạn mục xét trên góc độ kinh doanh, và đã đến lúc chúng ta xem lại mình đã đi được bao xa qua việc huấn luyện. Bài tập cuối cùng tôi dành cho các bạn là quay lại với Khung kinh doanh và làm lại những con số bằng việc cập nhật chúng. Các bạn có thể làm luôn bây giờ không?”

“Chắc chắn rồi,” Nellie trả lời và bật máy tính lên.

Joe tiến lại gần hơn và quan sát cô mở trang Bảng 5 cách gia tăng lợi nhuận.

Họ cẩn thận điền các con số.

Số lượng khách hàng tiềm năng	**23,845**
	×
Tỷ lệ chuyển đổi	**83%**
	=
Số lượng khách hàng	19,791
	×
Số lần giao dịch	**19**
	×
Doanh thu trung bình một lần mua	**6,21 đô-la**

	=
Doanh thu	2,335,140.00 đô-la
	×
Tỷ suất lợi nhuận ròng	**23%**
	=
Lợi nhuận	537,082.20 đô-la

Joe vẫn vô cùng ngạc nhiên với những gì mình nhìn thấy.

“Gì vậy, Joe?” Huấn luyện viên hỏi khi nghe thấy tiếng Joe reo lên vui sướng. “Vẫn không tin vào những gì nhìn thấy à?”

“Huấn luyện viên, tôi biết chúng tôi đang làm ổn, nhưng như thế này quả thực điên rồ! Ý tôi là đây là hơn nửa triệu đô!”

Nellie cũng không nói lên lời.

“Giờ tôi muốn các bạn so sánh với Bảng 5 cách gia tăng lợi nhuận đã thực hiện cách đây vài tháng khi mới được huấn luyện.”

Anh khó nói thành câu khi Nellie bấm nút in và trải tờ giấy lên mặt bàn trước mặt cả hai. Cô nhanh chóng đọc to lên để nhắc họ về những con số.

Số lượng khách hàng tiềm năng	**18,200**
	×
Tỷ lệ chuyển đổi	**68%**
	=
Số lượng khách hàng	12,376
	×
Số lần giao dịch	**11**
	×
Doanh thu trung bình một lần mua	**4,40 đô-la**
	=
Doanh thu	598.998,40 đô-la

	×
Tỷ suất lợi nhuận ròng	**18%**
	=
Lợi nhuận	107.819 đô-la

Cô bật chiếc máy tính bỏ túi lên và bắt đầu tính toán.

"Qua việc vận hành các chiến lược marketing, chúng tôi đã tăng số lượng khách hàng tiềm năng lên 31%, từ 350 một tuần lên hơn 458 một tuần. Rồi bằng việc tập trung vào việc cung cấp dịch vụ khách hàng tốt hơn, chúng tôi gia tăng tỷ lệ chuyển đổi từ 68% lên 83%. Và đó chẳng phải những thứ khó nhằn. Nó đem lại cho chúng tôi 19.791 khách hàng, tăng đáng kinh ngạc 60%. Việc thử nghiệm và đo lường cho thấy giờ đây khách hàng của chúng tôi mua thường xuyên hơn. Trong quá khứ, trung bình họ mua từ chúng tôi chỉ khoảng một lần mỗi tháng, giờ họ tới và mua hầu hết là hai tuần một lần, hay 19 lần trong một năm. Và không chỉ thế, bây giờ khi mua, họ chi trung bình 6,21 đô-la chứ không chỉ 4,40 đô-la như trước. Đó là một cú nhảy vọt với 41% gia tăng. Và một lần nữa, cũng chẳng khó khăn chút nào để đạt được điều đó. Tất cả những gì chúng tôi làm là đảm bảo không bao giờ cháy hàng và hỏi mỗi khách hàng có muốn mua gì đó khác khi đến không. Các chiến lược gia tăng giá trị giỏ hàng hiệu quả không có gì để chê. Kết quả chênh lệch là doanh thu của chúng tôi tăng vọt từ 598.998,40 đô-la lên 2.335.140 đô-la. Tất nhiên, chúng tôi không thể giữ tất cả số này vì còn phải trang trải các khoản phí. Vậy chúng tôi còn lại gì? Chờ chút, đây mới là phần tuyệt nhất. Bằng việc quản lý kinh doanh hiệu quả, chúng tôi đã có thể tăng tỷ suất lợi nhuận ròng từ 18% lên 23%, đem lại lợi nhuận ròng 537.082,20 đô-la. Nếu tôi tính toán không

nhầm, đó là một khoản 498% khổng lồ. Những con số này có vẻ không thể tin nổi, phải không Huấn luyện viên?"

"Không, không hề, Nellie. Nó chỉ cho thấy sức mạnh của việc sử dụng đòn bẩy đúng trong kinh doanh và những gì có thể đạt được bằng việc áp dụng một vài chiến lược đơn giản để tạo ảnh hưởng tới những yếu tố khác của Khung kinh doanh."

Nellie vội vàng viết, không muốn đánh mất những suy nghĩ mới mẻ trong đầu. Cô đang định sẽ in ra và dán lên tường trước bàn làm việc. Đó như một món trang sức mà cô muốn chắc chắn sẽ ghim nó trong tâm trí.

Kết quả — Bây giờ, khi mọi thứ đang vận hành hiệu quả và tăng trưởng một cách trơn tru, đã đến lúc tận hưởng quả ngọt của công sức lao động.

Cuộc sống của Joe và Nellie đã thay đổi đáng kể từ khi họ thuê một Huấn luyện viên kinh doanh. Chắc chắn rồi, công việc kinh doanh của họ chưa trở thành một con đường trải đầy hoa hồng; nó vẫn còn các thử thách riêng và vẫn có biến động, nhưng giờ đây, họ đã hoàn toàn chịu trách nhiệm. Bây giờ, họ vận hành doanh nghiệp, trong khi trước đây nó điều khiển họ.

Tiệm bánh của họ giờ đem lại lợi nhuận thật sự đáng kể. Họ đã có thể hướng tới một cuộc sống cân bằng. Joe đã bắt đầu chơi golf và rất yêu thích bộ môn đó. Nó đem lại cho anh sức khỏe và một thứ gì đó thỏa mãn đam mê. Nellie cuối cùng cũng có thể dành thời gian để tận hưởng bên bạn bè. Cô thật sự thích thú các bữa ăn trưa và những buổi xem phim thường kỳ.

Joe và Nellie biết rằng lối sống của họ là niềm ao ước của rất nhiều người và rất vui khi giúp họ sắp xếp lại lịch trình bận bịu của mình cũng như tìm lại một vài niềm vui đã mất.

Nellie tự hào rằng họ đã có cái nhìn toàn cảnh về việc kinh doanh của mình. Khi nghĩ đến cuộc sống của họ, nó đã trở thành một phương tiện giúp họ tận hưởng lối sống mới.

Họ đã trở thành những thành viên thường xuyên của phòng tập gym, và lợi ích của nó thật tốt. Họ không chỉ có thêm những mối quan hệ xã hội mới, mà còn cải thiện sức khỏe tổng thể và thể chất của họ. Họ thật sự cảm thấy hài lòng về cuộc sống và về nhau. Họ cũng kinh ngạc về hiệu quả của việc này đối với việc kinh doanh của mình.

Joe đã trở thành một con người khác. Và anh biết nó bắt đầu từ việc thuê một Huấn luyện viên. Anh cũng hiểu rằng họ sẽ không bao giờ đi một mình trong kinh doanh mà không có huấn luyện viên nữa.

Joe đã chia sẻ với bất kỳ ai đang nghĩ ngợi về việc thuê một Huấn luyện viên: "Bạn chỉ cần cứ thế mà làm thôi."

THUẬT NGỮ

LÀM CHỦ

Làm chủ – Giai đoạn đầu tiên của việc phát triển bất kỳ công việc kinh doanh nào – là chắc chắn chúng ta kinh doanh sinh lời, hiệu quả, và có đủ thông tin cần thiết để đưa ra những quyết định lớn.

Làm chủ Tài chính

Tôi không chỉ biết những con số trong quá khứ, mà còn biết cả những con số tạo nên tương lai.

Làm chủ Điểm hòa vốn

Biết được số lần bán hàng, số khách hàng, hoặc doanh thu cần để đạt được mỗi ngày để đạt điểm hòa vốn, và sau đó đạt tới các mục tiêu lợi nhuận của mình.

Làm chủ Tỷ suất lợi nhuận ròng

Tôi có thể xác lập ngân sách để đạt lợi nhuận theo ngày, tuần, hay tháng, và thực hiện các chiến lược để đạt được điều đó.

Làm chủ Báo cáo tài chính

Việc nắm được những con số của tôi mỗi ngày, mỗi tuần và mỗi tháng là vô cùng quan trọng, từ đó tôi có thể đưa ra những quyết định trong tương lai.

Làm chủ Thử nghiệm và Đo lường

Tôi có thể dự đoán lợi nhuận trong tương lai bằng cách đo lường các Chỉ số đo lường hiệu suất công việc – KPI.

Làm chủ Chuỗi cung ứng – Nhất quán quan trọng hơn xuất sắc. Hãy chặn bất cứ chỗ rò rỉ nào, vì việc cố đổ đầy nước vào bồn tắm đang mở nút thoát nước là hoàn toàn vô nghĩa.

Làm chủ Thời gian

Hiệu suất của tôi và hiệu suất của nhân viên sẽ xác định thành công và khả năng sinh lời.

Làm chủ Đích đến

Hiểu rõ vị trí của mình và biết được đích đến của việc kinh doanh là điều sống còn đối với thành công của tôi.

Làm chủ Bản thân

Tôi phải sử dụng sự tự kỷ luật và kỷ luật của Huấn luyện viên để luôn giữ cho mình tập trung và thu được thành quả.

Làm chủ là phần đầu tiên của định nghĩa về một doanh nghiệp của Huấn luyện viên – Một tổ chức thương mại, sinh lời, vận hành hiệu quả mà không cần đến bạn.

THỊ TRƯỜNG NGÁCH

Khi vận hành doanh nghiệp trơn tru với mức lợi nhuận cơ bản, là đến lúc cần tìm ra lợi điểm bán hàng độc nhất (Unique Selling Proposition) và xây dựng cỗ máy marketing, cỗ máy bán hàng.

5 cách gia tăng lợi nhuận

Khung kinh doanh rất quan trọng trong việc phát triển doanh nghiệp, và nếu hoạt động hiệu quả, nó sẽ giúp tôi nhân lợi nhuận gấp nhiều lần.

USP và Chính sách bảo đảm

Marketing cần truyền đạt những điểm độc nhất của cá nhân hay doanh nghiệp và lý do tại sao ai đó nên mua hàng của tôi hôm nay.

Những quy tắc về marketing

Marketing là một quá trình tuân theo một số quy tắc đơn giản.

Chi phí mua khách hàng

Giá trị vòng đời

Thử nghiệm và đo lường

Cỗ máy Doanh thu trung bình một lần mua

Sau tỷ suất lợi nhuận ròng thì đây chính là cách thức dễ nhất và nhanh nhất để gia tăng doanh thu và lợi nhuận.

Cỗ máy Tỷ lệ chuyển đổi

Khiến càng nhiều những người đã liên hệ với bạn trở thành người mua hàng từ bạn là một phương pháp mạnh mẽ để gia tăng cơ sở khách hàng.

Cỗ máy Số lần giao dịch

Những khách hàng hiện có của tôi là một tài sản vô cùng lớn mà tôi nên đầu tư vào.

Cỗ máy Xây dựng danh sách khách hàng tiềm năng

Một khi cỗ máy này hoạt động, đó cũng chính là lúc bạn cần thêm nhân sự vận hành.

Thị trường ngách liên quan đến phần thứ hai trong định nghĩa về doanh nghiệp của Huấn luyện viên – một tổ chức thương mại, sinh lời, vận hành hiệu quả mà không cần đến bạn.

ĐÒN BẨY

Giờ đây, khi chúng ta đã có những dòng tiền và lợi nhuận lớn, đã đến lúc áp dụng các hệ thống để xử lý thêm công việc.

Đòn bẩy Hệ thống

Việc đặt đúng người vào đúng chỗ, với kế hoạch đúng đắn, giúp doanh nghiệp thoát khỏi sự phụ thuộc vào con người và chuyển sang vận hành dựa trên các hệ thống.

Đòn bẩy Sơ đồ tổ chức

Việc đặt đúng người vào đúng chỗ phải bắt đầu từ việc hiểu rõ những vị trí đó là gì.

Đòn bẩy Hợp đồng Vị trí công việc

Việc giúp mọi người hiểu rõ vai trò của họ giúp họ đạt được nhiều thành công hơn.

Đòn bẩy Chỉ số đo lường hiệu quả công việc (KPI) Bạn không thể quản lý những gì bạn không đo lường.

Đòn bẩy "Hướng dẫn đào tạo"

Bây giờ, khi mọi người nắm được mình phải làm gì, việc khiến họ cảm thấy dễ dàng khi học cách thực hiện là vô cùng quan trọng.

Đòn bẩy Công việc thường nhật hay Công việc không thường nhật

Lên danh sách tất cả công việc thường nhật và chia nhỏ chúng ra theo các khung thời gian. Luôn dành chỗ cho ai đó xử lý các công việc không thường nhật.

Đòn bẩy Lưu đồ công việc

Tất cả mọi thứ đều có chỗ của nó, và để các hệ thống quy trình hoạt động hiệu quả, tôi cần cho mọi người thấy nó kết nối với nhau như thế nào.

Đòn bẩy Ảnh, tài liệu, bản ghi âm và danh sách liệt kê

Bây giờ, tôi đã có một danh sách các công việc thường nhật ăn khớp với nhau, Tôi cần phải làm việc và viết, ghi âm, hay lập danh sách kiểm tra cách chúng được hoàn thành.

Đòn bẩy Quản trị

Sở hữu một hệ thống về cách thức thực hiện mọi thứ là chưa đủ. Tôi cần một hệ thống để quản trị tất cả.

Đòn bẩy Quản trị nguồn lực

Quản lý một nguồn lực chính là việc lên kế hoạch công việc và kế hoạch ngân sách.

Đòn bẩy Quản trị con người

Quản trị con người chính là quản trị kỹ năng và thời gian, rồi đào tạo và huấn luyện.

Đòn bẩy Công nghệ

Công nghệ nói riêng không phải là giải pháp, nhưng việc sử dụng công nghệ để tăng tốc các hệ thống là điều bắt buộc.

Đòn bẩy là phần thứ ba trong định nghĩa về một doanh nghiệp của Huấn luyện viên – một tổ chức thương mại, sinh lời, vận hành hiệu quả mà không cần đến bạn.

ĐỘI NGŨ

Bây giờ, khi doang nghiệp đang có lợi nhuận, có cỗ máy marketing tuyệt vời, và có thể vận hành theo hệ thống, thì đã đến lúc bạn xây dựng một đội ngũ vững mạnh.

Đội ngũ, cùng nhau mọi người đạt được nhiều hơn

Không chỉ là về cảm giác tốt hơn, mà còn thật sự gặt hái được nhiều hơn.

Chu kỳ kinh doanh

Chủ doanh nghiệp hỗ trợ đội ngũ nhân viên, đội ngũ nhân viên hỗ trợ khách hàng, khách hàng hỗ trợ việc kinh doanh, việc kinh doanh hỗ trợ chủ doanh nghiệp, và cứ như vậy.

Tuyển dụng thành viên và giới thiệu

Việc tuyển dụng ở những công ty tuyệt vời là quá trình lọc bỏ, chứ không chỉ là chọn lựa.

6 chìa khóa để có Đội ngũ thành công

Để xây dựng một đội ngũ có khả năng đạt được nhiều thành công hơn dựa trên sáu chìa khóa quan trọng sau:

1. Khả năng lãnh đạo mạnh mẽ

2. Những mục tiêu chung

3. Luật chơi

4. Kế hoạch hành động

5. Chấp nhận rủi ro

6. 100% tham gia và cống hiến

Giao tiếp

Nó là chất bôi trơn giúp bộ máy hoạt động hiệu quả, và nó chưa bao giờ là thừa cả.

Đội ngũ là phần thứ tư trong định nghĩa của Huấn luyện viên về doanh nghiệp: Một tổ chức thương mại, sinh lời, vận hành hiệu quả mà không cần đến bạn.

VẬN HÀNH ĐỒNG BỘ

Bây giờ, khi mọi thứ đã vận hành cùng nhau, đã đến lúc tăng tốc và đảm bảo thành quả đạt được nhiều hơn đáng kể so với những gì bỏ ra.

Vận hành đồng bộ cấp lãnh đạo

Khi chúng ta bắt đầu phát triển ngày càng nhanh hơn, những lỗ hổng sẽ xuất hiện. Tôi cần trở thành một người giải quyết vấn đề và phải có cái nhìn tổng thể của cả hiện tại và tương lai.

KẾT QUẢ

Bây giờ, khi mọi thứ đang vận hành hiệu quả và tăng trưởng một cách trơn tru, đã đến lúc tận hưởng quả ngọt của công sức lao động.

Bắt tay vào hành động

VẬY, KHI NÀO LÀ THỜI ĐIỂM TỐT NHẤT ĐỂ BẮT ĐẦU

Bây giờ – chính là bây giờ – hãy để tôi giới thiệu cho bạn một phương pháp từng bước để đi tới thành công tương tự như nhiều khách hàng của tôi và nhiều khách hàng của nhóm ActionCOACH.

Hãy bắt đầu thử nghiệm và đo lường ngay bây giờ.

Bạn sẽ muốn hỏi khách hàng và khách hàng tiềm năng về cách họ phát hiện ra bạn và doanh nghiệp của bạn. Điều này sẽ cung cấp cho bạn một ý tưởng về những gì hiệu quả và những gì không hiệu quả. Bạn cũng muốn tập trung vào năm khía cạnh của khung kinh doanh. Hãy nhớ:

1. Số lượng khách hàng tiềm năng từ mỗi chiến dịch.

2. Tỷ lệ chuyển đổi khách hàng từ mỗi và mọi chiến dịch.

3. Số lần giao dịch trung bình mỗi năm trên mỗi khách hàng.

4. Doanh thu trung bình một lần mua từ mỗi chiến dịch.

5. Tỷ suất lợi nhuận ròng trên mỗi sản phẩm hoặc dịch vụ.

Để đo số lượng khách hàng tiềm năng rất đơn giản; chỉ cần thực hiện một lần đo lường trong bốn tuần, tính trung bình và nhân với 50 tuần làm việc trong năm. Tất nhiên, bạn sẽ phải hỏi từng khách hàng tiềm năng họ đến từ đâu để có đủ thông tin trước khi đưa ra quyết định quảng cáo.

Tỷ lệ chuyển đổi phức tạp hơn một chút, không phải vì nó khó đo lường, mà vì chúng ta muốn biết thêm một vài chi tiết. Bạn muốn biết mức độ chuyển đổi bạn có từ mỗi loại chiến lược marketing bạn sử dụng. Hãy nhớ rằng một số khách hàng không bao giờ mua ngay lập tức, vì vậy hãy giữ hồ sơ chính xác về từng khách hàng tiềm năng.

Để tìm ra số lần giao dịch, bạn sẽ phải xem lại sổ sách của mình. Hy vọng bạn sẽ tìm thấy lịch sử giao dịch của ít nhất 50 khách hàng trong quá khứ và sau đó tính trung bình các giao dịch hằng năm của họ.

Tính doanh thu trung bình một lần mua đơn giản như tên gọi của nó. Tổng số tiền bán được chia cho số lượng bán hàng. Thông tin tốt nhất bạn có thể thu thập là mức trung bình từ mỗi chiến dịch marketing bạn chạy, để bạn biết lợi nhuận thực sự đến từ đâu.

Và, tất nhiên, bạn phải tính tỷ suất lợi nhuận ròng. Việc biết và đo lường được mức tỷ suất lợi nhuận ròng trung bình là tốt, nhưng tỷ suất lợi nhuận ròng trên tất cả mọi thứ bạn bán là số liệu tốt nhất bạn có thể thu thập.

Nếu bạn có bất kỳ khó khăn nào với việc thử nghiệm và đo lường, hãy nhớ liên hệ với Huấn luyện viên kinh doanh tại ActionCOACH gần nhất. Họ sẽ có thể giúp bạn thông qua và cho bạn xem các tài liệu chuyên ngành để sử dụng.

Nếu bạn tình cờ nghĩ đến việc vượt lên dẫn đầu trước khi thử nghiệm và đo lường, hãy nhớ điều này. Bạn không thể cải thiện một điểm số khi bạn không biết nó là gì.

Bạn đã biết điểm bắt đầu của mình. Bạn biết chính xác những gì đang diễn ra trong doanh nghiệp của mình ngay bây giờ. Trên thực tế, bạn biết nhiều hơn về không chỉ những gì xảy ra ngay bây giờ, mà còn cả những yếu tố sẽ tạo ra ngày mai.

Bước tiếp theo để phát triển kinh doanh rất đơn giản.

Hãy xác định những gì bạn muốn đạt được từ công việc kinh doanh của doanh nghiệp – nói cách khác, xác định mục tiêu của bạn. Dưới đây là những điểm chính tôi muốn bạn lên kế hoạch.

Bạn muốn làm việc bao nhiêu giờ mỗi tuần? Bạn muốn kiếm được bao nhiêu tiền mỗi tháng? Và quan trọng nhất, khi nào bạn muốn hoàn thành doanh nghiệp?

"Hoàn thành" doanh nghiệp có nghĩa là khi nó được hệ thống hóa để có thể vận hành mà không cần bạn phải ở đó. Hãy nhớ điều này về kinh doanh; các kế hoạch sẽ giúp bạn đi một chặng đường dài, nhưng để lập một kế hoạch bạn phải có một đích đến.

Một lần nữa, nếu bạn gặp bất cứ khó khăn nào, hãy nói chuyện với một Huấn luyện viên kinh doanh ActionCOACH. Anh ấy sẽ biết cách giúp bạn tìm ra thứ bạn muốn đạt được trong công việc kinh doanh và trong cuộc sống.

Bây giờ, hãy bắt tay vào những việc làm cụ thể.

Hãy nhớ rằng, mục tiêu của chúng ta là đạt được 10% tăng trưởng trong từng lĩnh vực trong khoảng thời gian 12 tháng tiếp theo. Hãy lựa chọn khôn ngoan, vì tôi phải cảnh báo bạn một điều mà tôi cam đoan sẽ xảy ra.

8/10 chiến dịch bạn triển khai sẽ không mang lại hiệu quả.

Đó là lý do tại sao khi lựa chọn việc chạy một chiến dịch quảng cáo trên tờ báo địa phương, bạn phải chạy ít nhất 10 quảng cáo khác nhau. Khi lựa chọn một chiến dịch gửi thư trực tiếp, bạn phải gửi ít nhất 10 phiên bản thư khác nhau để kiểm nghiệm, v.v…

Đảm bảo bạn có ít nhất năm chiến thuật cho mỗi tiêu đề của từng chiến dịch và lên kế hoạch triển khai ít nhất một, hoặc hai, trong ít nhất mỗi tháng trong 12 tháng tiếp theo.

Đừng chỉ làm việc riêng biệt với một trong số năm mảng. Hãy kết hợp chúng để tạo nên nguồn năng lượng chung.

Và bây giờ, đây là lời khuyên quan trọng nhất mà tôi có thể nói với bạn:

Hãy học cách khiến mỗi chiến thuật trở nên hiệu quả. Đừng nghĩ bạn biết phải làm gì; hãy xem những gợi ý và lời khuyên của tôi, đọc nhiều sách hơn, nghe nhiều băng hơn, xem nhiều video hơn, nói chuyện với các chuyên gia, và đảm bảo bạn có được lợi thế nhiều nhất trước khi đầu tư rất nhiều tiền.

Trong 12 tháng tiếp theo, bạn sẽ phải chạy chỉ tiêu, chạy các chiến dịch, thử nghiệm các tiêu đề, các đợi khuyến mại, giá cả, và tất nhiên, đo lường kết quả.

Cuối cùng, bạn phải có ít nhất năm chiến lược cho mỗi một trong năm khía cạnh cần thực hiện để tạo ra kết quả tốt nhất.

Một lần nữa, tôi cần nhấn mạnh là việc này chỉ mang lại hiệu quả và khiến doanh nghiệp của bạn phát triển khi bạn thực hiện nó.

Việc này có đơn giản không? Có.

Việc này có dễ dàng không? Không.

Bạn sẽ phải làm việc rất chăm chỉ. Nếu bạn được ai đó đi trước hướng dẫn, hãy tìm đến họ.

Hãy bắt đầu làm ngay hôm nay, và quan trọng nhất là, làm hết mình mỗi ngày. Quá khứ của bạn không giống với tương lai, bạn quyết định tương lai của mình ngay bây giờ và ở đây.

Hãy là người bạn muốn trở thành, làm việc bạn muốn làm, để có được thứ bạn muốn có.

Suy nghĩ tích cực mà không hành động tích cực cũng chỉ dẫn bạn đến con số 0. Tôi gọi công ty của mình là ActionCOACH cũng vì lý do này.

Hãy đi bước đầu tiên – và bắt tay vào hành động.

18 câu hỏi trước khi làm việc với

Huấn luyện viên kinh doanh ActionCOACH

1. Vậy ActionCOACH là ai?

ActionCOACH là một Thương hiệu Huấn luyện và Tư vấn Doanh nghiệp được thành lập năm 1993 bởi doanh nhân, tác giả sách Brad Sugars. Với hệ thống văn phòng hiện diện trên toàn cầu, từ Las Vegas, Singapore, Sydney,… đến Hà Nội, Thành phố Hồ Chí Minh, Vientiane, Phnom Penh, được xây dựng với bạn, người chủ DN làm trung tâm.

Không giống như các công ty tư vấn truyền thống, ActionCOACH ra đời nhằm giúp đỡ các chủ doanh nghiệp thực hiện những khóa huấn luyện dài hạn thông qua hình thức định hướng dẫn dắt 1:1 (một huấn luyện viên định hướng cho một chủ doanh nghiệp); hoặc định hướng dẫn dắt nhóm (một hoặc nhiều huấn luyện viên định hướng cho nhóm 5-20 chủ doanh nghiệp); hoặc các khóa huấn luyện ngắn hạn như: lập kế hoạch 90 ngày, tài chính, marketing, bán hàng, dịch vụ, xây dựng hệ thống, xây dựng đội nhóm…

Thương hiệu gần 30 năm, với hàng trăm nghìn khách hàng đã tham gia các chương trình huấn luyện, và hàng triệu người đã tham gia hội thảo của ActionCOACH trên toàn thế giới, đã chứng thực cho sức mạnh hiệu quả của chương trình.

Dựa trên hệ thống quản trị kinh doanh, marketing và bán hàng được Brad Sugars tạo ra, các Huấn luyện viên ActionCOACH không chỉ hướng dẫn bạn về các chiến lược gia tăng doanh thu và lợi nhuận, mà còn giúp bạn xây dựng, vận hành và phát triển doanh nghiệp, để bạn có thể làm việc ít thời gian hơn, có thêm nhiều thời gian cho bản thân và gia đình.

ActionCOACH là tổ chức nhượng quyền thương hiệu, mỗi công ty bạn gặp là một đơn vị nhượng quyền. Mỗi người Coach là một Huấn luyện viên, đầu tư thời gian, tiền bạc và năng lượng để giúp các chủ doanh nghiệp thành công. Ở ActionCOACH, thành công của bạn quyết định thành công của chúng tôi.

2. Tại sao tôi cần một huấn luyện viên kinh doanh?

Xung quanh những vận động viên thể thao xuất sắc, các ngôi sao nổi tiếng hay những nhà kinh doanh tài ba đều luôn có những Huấn luyện viên và các nhà tư vấn.

Thế giới kinh doanh đang thay đổi quá nhanh, đối thủ cạnh tranh mỗi ngày mỗi nhiều thêm. Các chủ doanh nghiệp thật khó khăn khi vừa phải cố gắng bắt nhịp với sự thay đổi của ngành, lại vừa phải liên tục cập nhật sáng tạo đổi mới về tiếp thị, bán hàng và các chiến lược quản trị. Vì vậy, sở hữu một Huấn luyện viên đồng hành cùng chủ doanh nghiệp không còn là nhu cầu xa xỉ nữa, mà thực sự là nhu cầu thiết yếu.

Về cơ bản, khó có một câu trả lời khách quan nếu bạn vừa tự hỏi, vừa tự trả lời. Tất nhiên, doanh nghiệp của bạn vẫn có thể tồn tại và phát triển mà không cần một Huấn luyện viên, nhưng rất khó để bứt phá mạnh mẽ.

Vì đang ở trong doanh nghiệp của mình, nên bạn chỉ nhìn thấy "cây", còn Huấn luyện viên đứng ở ngoài doanh nghiệp của bạn, nên có thể nhìn thấy cả "rừng cây". Huấn luyện viên giúp bạn chú tâm vào trò chơi vận hành doanh nghiệp, thúc đẩy bạn chạy nhiều vòng hơn số vòng mà bạn nghĩ là đủ rồi. Huấn luyện viên chỉ nói sự thật. Huấn luyện viên luôn là người lắng nghe bạn; là Giám đốc Marketing, Giám đốc Kinh doanh của bạn; là chuyên gia đào tạo của bạn; là đối tác, người bạn có thể tâm sự; là người dẫn dắt, người bạn tri kỷ của bạn. Một Huấn luyện viên kinh doanh ActionCOACH sẽ giúp bạn BIẾN GIẤC MƠ THÀNH HIỆN THỰC.

3. Buổi tư vấn Hợp nhất mục tiêu (Alignment) là gì?

Câu hỏi rất tuyệt! Đây là phần mà ActionCOACH thực hiện với mọi khách hàng mới bắt đầu huấn luyện 1:1. Bạn sẽ dành khoảng 5-16 giờ cho bước quy trình này, tùy vào quy mô doanh nghiệp. Huấn luyện viên sẽ cùng bạn tìm hiểu về công việc kinh doanh của bạn, về mục tiêu, thách thức, bán hàng, tiếp thị, tài chính và vô số những điều khác nữa.

Huấn luyện viên sẽ tập trung hướng tới ba mục tiêu chính:

Xác định tình trạng hiện tại của doanh nghiệp bạn.

Xác định rõ mục tiêu cá nhân và mục tiêu doanh nghiệp.

Thu nhập những thông tin quan trọng cần thiết để lập KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG cho doanh nghiệp của bạn theo sự dẫn dắt của ActionCOACH cho 12 tháng tiếp theo.

Đây không phải là kế hoạch kinh doanh truyền thống, mà là kế hoạch từng bước mà bạn sẽ đồng hành huấn luyện với ActionCOACH.

4. Vậy chương trình Mentor là gì?

Đây là chương trình ActionCOACH sẽ làm việc với bạn trong thời gian tối thiểu 12 tháng nhằm giúp bạn hiện thực hóa mục tiêu đề ra. Hằng tuần, ActionCOACH sẽ làm việc với bạn, từ việc xác lập mục tiêu, xây dựng các chiến dịch marketing, phát triển những chiến lược bán hàng mới, xây dựng đội ngũ, phát triển hệ thống doanh nghiệp tự động hóa để bạn được làm việc ít hơn, kiếm được nhiều tiền hơn, huấn luyện mọi thứ mà bạn cần để biến giấc mơ của mình thành hiện thực.

Đặc biệt, Huấn luyện viên ActionCOACH sẽ chú trọng đến thực hành nhiều hơn, không hướng dẫn lý thuyết suông. Họ sẽ đưa ra những lý do tuyệt vời để bạn nắm bắt cơ hội phát triển, nhanh chóng nâng tầm doanh nghiệp và hợp nhất với các mục tiêu cá nhân mà bạn mong muốn.

Không giống như những nhà tư vấn, Huấn luyện viên ActionCOACH sẽ luôn sát cánh cùng bạn từ khi hình thành ý tưởng chiến lược cho đến khi thực hiện, khi bạn cần lời khuyên để hành động, khi bạn cần ai đó để trò chuyện hoặc khi bạn đối mặt với những thử thách, khi bạn mất định hướng, không biết phải bắt đầu từ đâu và làm gì tiếp theo. Huấn luyện viên ActionCOACH đồng hành cùng với bạn trên mỗi bước đường dẫn tới thành công.

5. Tại sao phải làm việc với Huấn luyện viên kinh doanh ít nhất 12 tháng trở lên?

Nếu chỉ mới kinh doanh được vài tháng, bạn sẽ thấy ít nhất một hoặc hai lỗi cần điều chỉnh.

Hầu hết các nhà tư vấn đều cho thấy như thể họ có thể giải quyết được tất cả vấn đề chỉ trong vài giờ hoặc vài ngày. Tại ActionCOACH, chúng tôi tin rằng thành công trong dài hạn không thể chỉ bằng việc giải quyết các vấn đề bề nổi và làm hộ bạn; Thay vì thế, Huấn luyện viên ActionCOACH sẽ đồng hành, hướng dẫn bạn cách thực hiện, luôn sát cánh bên bạn, thúc đẩy bạn, từng bước cùng nhau chạm đến mục tiêu và gặt hái thành công.

Trong suốt 12 tháng, chúng ta sẽ cùng làm việc trên tất cả các lĩnh vực khác nhau của công việc kinh doanh. Và qua từng tháng, bạn sẽ không chỉ thấy mục tiêu của mình dần được hiện thực hóa, mà còn trở nên tự tin hơn, hiểu biết hơn, liên tục biến những điều bạn mong muốn trở thành hiện thực – ngay cả khi bạn đã vượt qua 12 tháng làm việc với Huấn luyện viên. Rất nhiều doanh nghiệp trên thế giới đã đồng hành với Huấn luyện viên trong 3, 5, 10 năm, và gặt hái kết quả lớn hơn sau mỗi vòng quay vận hành tăng trưởng quy mô cũng như kết quả đi lên của doanh nghiệp.

6. Điều gì đảm bảo ActionCOACH sẽ hiệu quả đối với lĩnh vực kinh doanh hay ngành nghề của tôi?

Quá dễ hiểu. Tại ActionCOACH, chúng tôi là chuyên gia trong các lĩnh vực bán hàng, marketing, quản trị doanh nghiệp, xây dựng đội ngũ, xây dựng hệ thống… Với hơn 300 chiến lược gia tăng lợi nhuận, bạn sẽ nhanh chóng nhận thấy sức mạnh có được từ hệ thống huấn luyện của chúng tôi.

Mặt khác, BẠN chính là chuyên gia trong lĩnh vực kinh doanh của chính mình, và chúng ta sẽ cùng nhau ứng dụng hệ thống của ActionCOACH để giúp công việc kinh doanh của bạn cất cánh.

Chúng tôi có diễn đàn thảo luận giữa 1.500 huấn luyện viên trên toàn thế giới, và mỗi huấn luyện viên có hàng chục khách hàng đủ mọi ngành nghề, do đó ít nhất có một Huấn luyện viên đã làm việc cùng, quản lý, trải nghiệm hoặc thậm chí sở hữu doanh nghiệp trong cùng lĩnh vực hoặc tương tự như của bạn.

Khi bạn làm việc với một Huấn luyện viên ActionCOACH có nghĩa là hàng trăm chuyên gia của ActionCOACH sẵn sàng hỗ trợ bạn, cùng tìm ra giải pháp cho những vấn đề, thách thức mà bạn đang phải đối mặt.

7. Tôi sẽ phải làm việc nhiều hơn khi tham gia ActionCOACH?

Khi lập kế hoạch làm việc với ActionCOACH, dường như bạn cảm thấy việc gì mình cũng thiếu và có hàng núi công việc phải làm; tuy nhiên, chưa từng một ai nói rằng đạt mục tiêu của mình là việc dễ dàng.

Trong vài tháng đầu, bạn sẽ có một số việc cần làm để điều chỉnh thích ứng với kế hoạch mới của chính mình. Tuy nhiên, sau một thời gian, khi đã làm việc theo lộ trình, bạn sẽ thấy mình có ít việc phải làm hơn. Bạn sẽ thực sự ngạc nhiên với chính bản thân rằng mình đã tập trung cao độ như thế nào và những công việc đã làm có kết quả tuyệt vời ra sao.

Với sự tập trung nỗ lực của bạn, với sự tận tâm của Huấn luyện viên cùng đồng hành và tối quan trọng là với hệ thống của ActionCOACH, bạn chắc chắn gặt nhiều thành tựu hơn với thời gian và công sức ít hơn.

8. Làm thế nào tôi sắp xếp được thời gian, để làm việc với ActionCOACH?

Mấy tháng đầu tiên là khoảng thời gian vất vả nhất đối với bạn, không phải bởi khối lượng công việc phát sinh, mà chính bạn sẽ làm việc với một sự khác biệt so với trước đây. Huấn luyện viên sẽ chỉ ra cho bạn cách để từng ngày có thể làm được nhiều việc hơn, đạt hiệu quả cao hơn với thời gian và công sức bỏ ra ít hơn.

Nói cách khác, sau vài tháng đầu tiên, bạn sẽ nhận thấy những thay đổi tích cực từ chính mình thông qua các cải tiến về cách thức và thói quen làm việc. Ví dụ: bạn không phải làm thêm việc mà chỉ là làm việc theo một cách khác. Tùy thuộc vào mục tiêu của bạn, từ tháng thứ sáu trở đi, bạn bắt đầu nhận thấy được thành quả của những việc bạn đã nỗ lực làm. Và nếu muốn, bạn có thể bắt đầu làm ít hơn so với trước đây.

Hãy nhớ rằng, việc bạn có thời gian sẽ tùy thuộc vào cách bạn sử dụng thời gian, chứ không phải ít hay nhiều việc hơn.

9. Tôi cần đầu tư phí huấn luyện ActionCOACH bao nhiêu?

0 đồng, nếu bạn xem huấn luyện là một khoản đầu tư thay vì là khoản chi phí, như cách chúng tôi nhìn. Các chương trình đồng hành với Huấn luyện viên thực sự là một khoản đầu tư có giá trị thiết thực cho tương lai doanh nghiệp của bạn.

Không chỉ là kết quả đột phá trong hoạt động kinh doanh, Bạn còn được đào tạo tư duy nền tảng của một doanh nhân và kỹ năng kinh doanh để có thể áp dụng nhiều lần, đồng thời gặt hái thành công to lớn trong nhiều lĩnh vực kinh doanh khác nhau.

Thông thường, bạn sẽ cần đầu tư 35 triệu đồng cho một ngày Huấn luyện Hợp nhất mục tiêu, và 19-199 triệu đồng/tháng cho 12 tháng huấn luyện*, phụ thuộc vào quy mô của doanh nghiệp, số người tham gia huấn luyện, mục tiêu và thời gian đạt được mục tiêu mà mình mong muốn.

**Chưa bao gồm 10% VAT*

Bạn sẽ tìm thấy ở Huấn luyện viên ActionCOACH với nhiều vai trò trong một: nhà quản lý marketing, trưởng nhóm bán hàng, chuyên gia đào tạo, tuyển dụng và một nhà cố vấn chiến lược. Rõ ràng, đây là một khoản đầu tư đáng tiền.

10. Liệu tôi có phải trả thêm chi phí phát sinh nếu triển khai các chiến lược?

Xin nhấn mạnh một lần nữa, chỉ cần nửa giờ với Huấn luyện viên, bạn sẽ biết cách để biến marketing thành khoản đầu tư cho bán hàng và gia tăng lợi nhuận, chứ không phải là khoản chi phí đơn thuần.

Hầu hết trong mọi trường hợp, thực tế Huấn luyện viên sẽ tiết kiệm cho bạn khi tìm ra những mảng kinh doanh không mang lại lợi ích. Nhưng tất nhiên, trong một số chương trình marketing, bạn cần chi tiền để kiếm tiền.

Khi tuân thủ theo nguyên tắc thử nghiệm và đo lường đơn giản của ActionCOACH, bạn sẽ không bao giờ phải chịu rủi ro với tiền của mình cho mỗi chương trình marketing. Khi biết được chương trình nào hiệu quả, ActionCOACH đảm bảo bạn có lợi nhuận đều đặn và sẽ lặp đi lặp lại nhiều lần.

Lưu ý rằng, nếu đề cao việc tiết kiệm chi phí theo kiểu kế toán, bạn chỉ tiết kiệm được vài phần trăm. Theo công thức của ActionCOACH, từ Marketing và Bán hàng cũng như tăng trưởng doanh thu, lợi nhuận của bạn sẽ tăng theo cấp số nhân, không có giới hạn.

11. ActionCOACH có điều khoản cam kết gì không?

Bạn sẽ nhận được kết quả xứng đáng sau 17 tuần huấn luyện nếu cam kết nỗ lực hết mình để thực hiện những nhiệm vụ được giao, chẳng hạn như tham dự các buổi huấn luyện, tham gia vào các sự kiện, hội thảo và nộp bài tập đúng hạn. Nếu vẫn chưa hài lòng, chúng tôi sẵn sàng huấn luyện MIỄN PHÍ cho đến khi bạn thực sự hài lòng!

Xem thêm 17 tuần huấn luyện/7 cam kết của ActionCOACH

12. Các chủ doanh nghiệp khác đã đạt được những kết quả nào khi tham gia ActionCOACH?

Tất cả những điều từ việc người chủ doanh nghiệp trước đây phải làm 60 giờ mỗi tuần nay giảm xuống 10 giờ cho đến doanh thu tăng đến 100, 1.000%, chính kết quả tự nói lên tất cả và được minh chứng bằng những con người cụ thể với các công việc cụ thể đã và đang đạt được những thành tựu tuyệt vời.

Có ba lý do chính để giải thích tại sao điều này có thể áp dụng cho bạn hay việc kinh doanh của bạn:

Thứ nhất, Huấn luyện viên sẽ giúp bạn tập trung 100% vào mục tiêu và tiến hành từng bước để đưa bạn đến gần mục tiêu. Sự tập trung cao độ này sẽ mang lại hiệu quả và kết quả kỳ diệu cho bạn cũng như trong công việc.

Thứ hai, Huấn luyện viên sẽ yêu cầu bạn có trách nhiệm kết thúc công việc, không chỉ những việc vận hành doanh nghiệp thường ngày, mà cả những việc mang lại sự phát triển đột phá cho doanh nghiệp. Bạn đang đầu tư vào chính sự thành công của mình và ActionCOACH sẽ đưa bạn đến đó.

Thứ ba, Huấn luyện viên sẽ huấn luyện cho bạn thật nhiều các chiến lược bạn cần trong hơn 300 chiến lược gia tăng lợi nhuận của ActionCOACH. Vậy nên, dù mục tiêu của bạn là kiếm thêm lợi nhuận hay làm việc ít đi, hay cả hai, thì trong vòng 12 tháng, mục tiêu của bạn sẽ trở thành hiện thực. Tuy nhiên, đừng quá chú ý đến lời nói, mà hãy hỏi bất kỳ ai trong hàng nghìn khách hàng của ActionCOACH, kiểm tra trên trang web của chúng tôi hoặc yêu cầu Huấn luyện viên cung cấp cho bạn video “Hành động có tiếng vang hơn lời nói”, hay các Testimonial/Lời chứng thực của khách hàng ActionCOACH.

13. ActionCOACH sẽ huấn luyện cho tôi những lĩnh vực gì?

ActionCOACH sẽ cùng làm việc với bạn trong 5 lĩnh vực chính, mức độ của từng phần tùy thuộc vào bạn, doanh nghiệp và mục tiêu của bạn. Những lĩnh vực đó là:

Tiếp thị và Quảng cáo – Nếu bạn muốn bán một mặt hàng, việc đầu tiên là phải tìm được khách hàng tiềm năng. Qua 12 tháng, Nhà huấn luyện ActionCOACH sẽ hướng dẫn bạn những chiêu thức marketing đơn giản nhưng hiệu quả, marketing giúp gia tăng được nhiều lợi nhuận.

Bán hàng – Xương sống để tạo ra lợi nhuận cho kinh doanh và là một lĩnh vực mà chúng tôi sẽ giúp bạn có được kết quả khả quan nhất.

Xây dựng Đội ngũ và Tuyển dụng – Bạn sẽ không còn phải ước ao tìm được nhân sự phù hợp nữa. Bạn sẽ động viên, khuyến khích nhân viên làm việc với lòng đam mê, nhiệt tình và lòng trung thành. Khi làm việc cùng Huấn luyện viên, chúng tôi sẽ hướng dẫn bạn cách làm đó.

Hệ thống và Phát triển kinh doanh – sẽ kết thúc vòng quay tuyệt vọng "công việc cứ cuốn tôi đi" và bạn sẽ "chủ động vận hành doanh nghiệp" của mình. Chúng tôi sẽ chỉ cho bạn những bí quyết để việc kinh doanh của bạn hiệu quả nhất… mà không cần sự có mặt của bạn.

Dịch vụ khách hàng – Khám phá cách thức để dịch vụ được duy trì một cách nhất quán, việc mua hàng được thuận tiện và khách hàng hài lòng về dịch vụ mà doanh nghiệp của bạn mang lại. Học những cách thức khuyến khích khách hàng trở lại, giới thiệu dịch vụ/doanh nghiệp của bạn cho bạn bè, và thậm chí trở thành người hâm mộ, đi bán hàng cho bạn. Đó mới chỉ là hai trong rất nhiều chiến lược mà ActionCOACH sẽ huấn luyện cho bạn.

14. Huấn luyện viên có thể đào tạo nhân sự của tôi không?

Có. Thực tế, ActionCOACH hiểu rằng đào tạo nhân sự cho doanh nghiệp của bạn cũng quan trọng như việc huấn luyện bạn vậy.

Chương trình đào tạo cho doanh nghiệp có phí đầu tư từ 35 triệu/ngày. Chuyên gia huấn luyện có thể cung cấp cho doanh nghiệp của bạn nhiều chương trình đào tạo, trong đó bao gồm các chương trình Đọc vị phong cách hành vi (DISC); Xây dựng và Phát triển đội nhóm (TeamRICH); Phát triển Kỹ năng bán hàng (SalesRICH); và Kỹ năng Dịch vụ Khách hàng (ServiceRICH). Bạn sẽ thấy sự nhiệt tâm và tính cam kết đến từ nhân sự của doanh nghiệp bạn sau khi trải nghiệm các chương trình đào tạo hiệu quả từ ActionCOACH.

15. Chuyên gia huấn luyện có viết quảng cáo, viết bài và triển khai các mảng tiếp thị giúp tôi không?

Có. Chuyên gia huấn luyện của ActionCOACH có thể làm việc đó. Huấn luyện viên có thể hướng dẫn bạn cách tự mình làm hoặc đơn giản là góp ý cho những phần marketing mà doanh nghiệp bạn đang sử dụng hiện nay, hoặc gợi ý chuyên gia sẽ giúp bạn.

Nếu bạn cần chúng tôi làm cho bạn, sẽ có một khoản phí đầu tư. ActionCOACH sẽ thiết kế một vài mẫu thử nghiệm cho bạn mang ra thị trường để kiểm tra cái nào sẽ phù hợp nhất. Nếu có những góp ý sau đó, chúng tôi sẽ xem lại và đưa ra ý kiến phản hồi về các phần cần thay đổi, thay đổi như thế nào và bạn có thể làm gì khác để mang lại hiệu quả tốt nhất. Sau cùng, ActionCOACH có thể đưa ra những gợi ý về một vài cuốn sách hoặc công cụ tìm kiếm có thể giúp tăng cơ hội làm "mẫu quảng cáo, marketing" mà qua đó, bạn sẽ biết cách tự làm cho những lần tiếp theo.

16. Tại sao ActionCOACH lại khuyên tôi đọc sách và xem video?

ActionCOACH làm vậy để tiết kiệm thời gian và tiền bạc cho bạn. Bạn có thể học phần cơ bản trong thời gian của mình và khi gặp nhau, chúng ta sẽ làm những phần khó khăn hơn là mất thời gian cho những

kiến thức cơ bản… Những cuốn sách và DVD đó cũng là cách hữu ích nhất để quá trình huấn luyện đi nhanh hơn và có được kết quả tuyệt vời.

17. Thời điểm nào là thích hợp nhất để bắt đầu làm việc với ActionCOACH?

Ngay phút giây này! Trước khi bạn làm việc gì, mất thêm tiền bạc, mất thêm khách hàng, làm quá nhiều giờ/tuần, bỏ lỡ thêm những sự kiện đáng nhớ của gia đình, hoặc quên một ngày kỷ niệm đặc biệt nào đó. Bạn hãy gọi Huấn luyện viên ActionCOACH ngay hôm nay.

Quá nhiều chủ doanh nghiệp sai lầm khi suy nghĩ rằng nếu làm việc một cách chăm chỉ, mọi thứ sẽ trở nên tốt đẹp hơn. Hãy nhớ rằng, những gì bạn biết đưa bạn đến nơi bạn đến. Để đến với những gì bạn muốn đến, bạn cần phải thay đổi bản thân và học nhiều điều mới…

Không có thời gian nào tốt hơn CHÍNH LÚC NÀY để bắt đầu cho thực hiện ước mơ và mục tiêu của bạn.

18. Vậy, chúng ta sẽ bắt đầu như thế nào?

Trước tiên, bạn hãy liên hệ với Huấn luyện ActionCOACH của bạn… có một số thủ tục hợp đồng bạn cần phải thực hiện.

Tiếp đó, bạn sẽ cần đầu tư thời gian để chỉ cho Huấn luyện viên mọi điều về công việc của bạn. Cùng nhau lập kế hoạch và sau đó công việc thực sự bắt đầu! Hãy nhớ rằng, dường như khối lượng công việc rất lớn khi khởi động, nhưng với huấn luyện viên ActionCOACH, bạn sẽ được chia sẻ. Cùng nhau, chúng ta sẽ đạt được những điều tuyệt vời nhất!

VỀ TÁC GIẢ

Bradley J. Sugars

Brad Sugars là một doanh nhân, tác giả, và huấn luyện viên kinh doanh nổi tiếng thế giới người Úc, người đã giúp hàng triệu khách hàng khắp thế giới tìm đến thành công trong kinh doanh và cuộc sống cá nhân.

Ông là một kế toán được đào tạo bài bản, nhưng như ông chia sẻ, đa số kinh nghiệm của ông đến từ việc sở hữu công ty của riêng mình. Brad đã tự kinh doanh từ năm 15 tuổi bằng cách này hay cách khác, mặc dù cha ông cho rằng ông bắt đầu kinh doanh từ khi lên 7 khi ông bị bắt gặp bán những món quà Giáng sinh của mình cho các anh trai. Ông sở hữu và vận hành hơn 24 công ty, từ công ty pizza cho đến thời trang nữ giới, từ bất động sản cho đến bảo hiểm và nhiều hơn nữa.

Công ty chính của ông, ActionCOACH, thành lập từ một khởi đầu khiêm tốn ở căn phòng ngủ phía sau của một ngôi nhà ngoại ô vào năm 1993, khi Brad bắt đầu dạy các chủ doanh nghiệp cách để tăng kết quả bán hàng và marketing. Giờ đây, ActionCoach đã có hơn 1.000 chi nhánh trên 60 quốc gia và được bình chọn là một trong 100 chuỗi nhượng quyền hàng đầu thế giới.

Brad Sugars đã trao đổi trên sân khấu với những nhân vật như Tom Hopkins, Brian Tracy, John Maxwell, Robert Kiyosaki và Allan Pease, viết sách về những người như Anthony Robbins, Jim Rohn và Mark Victor Hansen, xuất hiện trên tivi và các chương trình radio cũng như trong hàng trăm bài báo trên toàn thế giới. Ông được tạp chí E-Spy bình chọn là một trong những nhà khởi nghiệp được ngưỡng mộ nhất – bên cạnh những người như Rupert Murdoch, Henry Ford, Richard Branson và Anita Roddick.

Đến nay, ActionCOACH đã huấn luyện cho rất nhiều người trên toàn thế giới, là một trong 25 công ty nhượng quyền phát triển nhanh nhất trên thế giới cũng như công ty tư vấn kinh doanh nhượng quyền thương mại số 1. Thành công của ActionCOACH có được đơn giản là nhờ họ đã áp dụng những chiến thuật mà họ dùng để tư vấn cho các chủ doanh nghiệp.

Brad là một người bố và người chồng đáng tự hào, là chủ tịch của một quỹ từ thiện cho trẻ em và "một tay golf hạng xoàng" theo lời của ông.

Hãy vào website www.bradsugars.com và đọc về hàng trăm lời nhận xét của khách hàng đã làm việc với ông trước bạn.

DANH SÁCH NHỮNG TÁC PHẨM KHUYÊN ĐỌC

"Điểm khác biệt duy nhất giữa bạn bây giờ và bạn năm năm sau sẽ là những người bạn gặp và những cuốn sách bạn đọc." – Charlie "Tremendous" Jones

"Và, điểm khác biệt duy nhất giữa thu nhập của bạn bây giờ và thu nhập của bạn năm năm tới chính là những người bạn gặp, những cuốn sách bạn đọc, những cuốn băng bạn nghe, và cách bạn áp dụng tất cả những điều kể trên." – Brad Sugars

- The E-Myth Revisited (Để xây dựng doanh nghiệp hiệu quả[7]) của Michael E. Gerber

[7] *Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2018. (BTV)*

- My Life in Advertising & Scientific Advertising (Câu chuyện của tôi trong ngành quảng cáo và khoa học quảng cáo[8]) của Claude Hopkins

[8] *Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2016. (BTV)*

- Tested Advertising Methods (tạm dịch: Các phương thức quảng cáo được thực nghiệm) của John Caples

- Building the Happiness Centered Business (tạm dịch: Xây dựng doanh nghiệp tập trung vào hạnh phúc) của Tiến sĩ Paddi Lund

- Write Language (tạm dịch: Viết sao cho hay) của Paul Dunn và Alan Pease

- 7 Habits of Highly Effective People (7 thói quen hiệu quả) của Steven Covey

- First Things First (Tư duy tối ưu) của Steven Covey

- Awaken the Giant Within (Đánh thức con người phi thường trong bạn) của Anthony Robbins

- Unlimited Power (Đánh thức năng lực vô hạn) của Anthony Robbins

- 22 Immutable Laws of Marketing (22 quy luật bất biến trong marketing) của Al Ries và Jack Trout

- 21 Ways to Build a Referral Based Business (tạm dịch: 21 cách để xây dựng một doanh nghiệp dựa trên sự giới thiệu) của Brad Sugars

- 21 Ways to Increase Your Advertising Response (tạm dịch: 21 cách để tăng phản hồi cho quảng cáo của bạn) của Mark Tier

- The One Minute Salesperson (Người bán hàng một phút) của Spencer Johnson & Larry Wilson

- The One Minute Manager (Vị giám đốc một phút) của Spencer Johnson và Kenneth Blanchard

- The Great Sales Book (tạm dịch: Cuốn sách bán hàng đỉnh cao) của Jack Collis

- Way of the Peaceful Warrior (Con đường tâm linh) của Dan Millman

- How to Build a Championship Team (tạm dịch: Làm thế nào để xây dựng một nhóm làm việc thành công) – Sáu băng audio của Blair Singer

- “Introduction to Sales & Marketing” (tạm dịch: Nhập môn Bán hàng và Marketing) – Video dài 3 tiếng của Brad Sugars

- Đòn bẩy – Trò chơi cờ bàn của Brad Sugars

- 17 Ways to Increase Your Business Profits (tạm dịch: 17 Cách để tăng lợi nhuận kinh doanh) – booklet và băng audio của Brad Sugars, MIỄN PHÍ cho các chủ doanh nghiệp