

# MBA TRONG TÂM TAY

CHỦ ĐỀ

## Nghiên cứu tình huống trong đầu tư tự doanh

LẦN ĐẦU TIÊN XUẤT BẢN TẠI VIỆT NAM

THE PORTABLE MBA IN ENTREPRENEURSHIP  
CASE STUDIES

Sự kết hợp nhuần nhuyễn giữa lý thuyết và thực tế  
giúp bạn tạo dựng sự nghiệp kinh doanh

William D. Bygrave & Dan D'Heilly



NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP  
THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

TINH VĂN  
MEDIA

# MBA TRONG TẦM TAY

Chủ đề

NGHIÊN CỨU TÌNH HUỐNG  
TRONG ĐẦU TƯ TỰ DOANH

Cuốn sách được xuất bản trong khuôn khổ hợp tác giữa:



CÔNG TY CỔ PHẦN TINH VĂN

22 Trường Quyết, P.6, Q.3, TP.HCM  
Tel: 08.820.2826 - 820.2831 - Fax: 08.820.2826

Website: [www.bnportat.com.vn](http://www.bnportat.com.vn) - Email: [info@tinhvanmedia.com.vn](mailto:info@tinhvanmedia.com.vn)

&



NHÀ SÁCH LỘC

136 Nguyễn Gia Trí, P.6, Q.3, TP.HCM  
Tel/Fax: 08.827.4172 - 098.398.4270  
Email: [nhasachloc@yahoo.com](mailto:nhasachloc@yahoo.com)

**William D. Bygrave  
Dan D'Heilly**

**THE  
PORTABLE MBA IN  
ENTREPRENEURSHIP  
CASE STUDIES**

**MBA TRONG TẦM TAY - NGHIÊN CỨU TÌNH HUỐNG TRONG ĐẦU TƯ TỰ DOANH**  
Bản quyền tiếng Việt ©2009 CÔNG TY CỔ PHẦN TINH VĂN  
22 Trương Quyền, P.6, Q.3, TP. Hồ Chí Minh  
Tel: 84.8.3820.2831 - Fax: 84.8.3820.2826  
Email: info@tinhvanmedia.com.vn - Website: www.bwportal.com.vn  
Cuốn sách được xuất bản theo hợp đồng chuyển nhượng bản quyền giữa  
Công ty Cổ phần Tinh Văn và John Wiley & Sons (Hoa Kỳ)

**THE PORTABLE MBA IN ENTREPRENEURSHIP - CASE STUDIES**  
Copyright by William D. Bygrave and Dan D' Heilly.  
The translation is published by arrangement with John Wiley & Sons.  
All rights reserved.

William D. Bygrave  
Dan D'Heilly

MBA

# TRONG TÂM TAY

Chủ đề

## Nghiên cứu tình huống Trong Đầu tư Tự doanh

*Người dịch:* Lại Hồng Vân

*Hiệu đính:* Trịnh Đức Vinh, MBA

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP  
THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

TINH VĂN  
MEDIA

Cuốn sách được xuất bản với sự hỗ trợ về truyền thông của:

The Business Review

# NHỊP CÀU ĐẦU TƯ

Lầu 3, 71 - 75 Hai Bà Trưng, Quận 1, TP. HCM

Tel: 3827.2783 (Ext: 21) - Fax: 3827.4755

<http://www.nhipcaudautu.com.vn>

## **Mục lục**

*Trang*

Lời nói đầu.....	7
Lời cảm ơn .....	9
<b>Chương 1:</b>	
JOHN ROUGHNEEN .....	11
<b>Chương 2:</b>	
SCOTT TOMKINS .....	29
<b>Chương 3:</b>	
NHÀ HÀNG JACK SPAT .....	45
<b>Chương 4:</b>	
INTERNET FASHION MALL, LLC (*) .....	67
<b>Chương 5:</b>	
NEVERFAIL COMPUTING .....	101
<b>Chương 6:</b>	
DỰ ÁN KINH DOANH ĐẦY MẠO HIỂM CỦA JON HIRSCHICK .....	131
<b>Chương 7:</b>	
HÀNG KINH DOANH QUẦN TẤT BEAUTIFUL LEGS BY POST .....	149
<b>Chương 8:</b>	
SHAKER CIRCUITS (A) .....	207
<b>Chương 9:</b>	
DIAMOND TECHNICAL GROUP (DTG) .....	219

<b>Chương 10:</b>	
WINSALES .....	249
<b>Chương 11:</b>	
CLEARVUE.....	269
<b>Chương 12:</b>	
SEAFAX (A) .....	287
<b>Chương 13:</b>	
FJORD TRADING COMPANY .....	309
<b>Chương 14:</b>	
ENOX TECHNOLOGIES: .....	333
<b>Chương 15:</b>	
MIKE BELLOBUONO .....	355
<b>Chương 16:</b>	
TAKE A BREAK TRAVEL.....	383
<b>Chương 17:</b>	
BAGELZ .....	411
<b>Chương 18:</b>	
SOLIDWORKS .....	435
<b>Chương 19:</b>	
QUICK LUBE FRANCHISE CORPORATION (QLFC) .....	445

## LỜI NÓI ĐẦU

Cuốn sách này là tuyển tập những câu chuyện về quá trình khởi nghiệp và phát triển trong những lĩnh vực mới, về các nhà đầu tư tự doanh, những cơ hội và yếu tố cần thiết để họ tạo dựng cơ nghiệp; ghi lại những ví dụ thực tế nhằm bổ trợ cho cuốn "MBA trong tầm tay – Đầu tư tự doanh" đã được tái bản lần thứ hai. Sẽ thật thiếu sót nếu cho rằng mỗi câu chuyện trong cuốn sách này chỉ để minh họa cho một chủ đề của một chương. Bắt đầu một công việc kinh doanh là cả quá trình tổng thể, chúng ta không thể dễ dàng chia nó thành những nguyên tắc, quy luật quản trị "cố định" như trong marketing và tài chính. Tuy nhiên, mỗi câu chuyện của chúng tôi đều có trọng tâm của nó. Ví dụ, "Beautiful Legs BY POST" minh họa cho rất nhiều khái niệm trong cả Chương 5 "Xây dựng một kế hoạch kinh doanh thành công" và Chương 6 "Dự toán tài chính: Cách thức tiến hành". Đồng thời nó cũng đưa ra rất nhiều vấn đề khác liên quan đến quá trình kinh doanh, nhận diện và nắm bắt cơ hội, các chiến lược xâm nhập thị trường, tiếp thị, vốn mạo hiểm, vay nợ và thu lãi - những chủ đề trong các Chương 1, 2, 3, 4, 7, 8 và 14.

Các ví dụ đã được chúng tôi lựa chọn cẩn thận sao cho những chủ đề quan trọng trong cuốn "MBA trong tầm tay – Đầu tư tự doanh" đều được đề cập đến ít nhất một lần. Cuốn sách này bao quát tất cả những vấn đề về sản phẩm tiêu dùng và sản phẩm công nghiệp, kinh doanh sản xuất và dịch vụ, công nghệ cũ và công nghệ cao, các công ty theo phong cách sống và tiềm năng cao, các nguồn lực tài chính khác nhau bao gồm các thành viên sáng lập, gia đình, bạn bè, các nhà đầu tư cá nhân, các nhà quản lý vốn đầu tư mạo hiểm, các nhân viên môi giới hướng hoa hồng, thẻ tín dụng và ngân hàng. Những câu chuyện đều diễn ra vào những năm 90 và liên quan đến từng thời điểm có tính quyết định. Do các sinh viên thường quan tâm đến các nhà đầu tư tự doanh trong những câu chuyện đó nên chúng tôi đã lựa chọn các nhân vật - những người mà chúng tôi tin rằng họ chính là những hình mẫu về tư cách đạo đức của đầu tư tự doanh.

## LỜI CẢM ƠN

Mọi người thường hỏi chúng tôi rằng điều gì đã đưa Babson College trở thành ngôi trường số một trong lĩnh vực đào tạo về đầu tư tư doanh bậc đại học, sau đại học và quản trị. Câu trả lời chính là mối liên kết đặc biệt khăng khít giữa sinh viên, cựu sinh viên, giảng viên, bạn bè, nhà tài trợ và ban giám hiệu của trường đã tạo nên một Babson College luôn dẫn đầu về đào tạo đầu tư tư doanh. Cùng chính sự kết hợp đó đã cho phép chúng tôi viết nên những câu chuyện trong cuốn sách này.

Trước tiên, chúng tôi chân thành cảm ơn những nhân vật chính trong các câu chuyện, những người đã cho phép chúng tôi tìm hiểu về công việc kinh doanh và tiết lộ những bí quyết cá nhân của mình. Chúng tôi muốn gửi lời cảm ơn đặc biệt đến từng người, xếp theo thứ tự bảng chữ cái là: Mike Bellobuono, Axel Bichara, Glenn Butler, Addis Dickon, Steve Duplessie, Ross Goranick, Chris Harami, Jon Hirschick, Eric Kaplan, Peter Lamson, Ed Marram, Kerry McGrath, Ben Narasin, Brooks O'Kane, Lisa và Bill Pernsteiner, Elizabeth Preis, Marion Ricciardelli, Greg Raissi, John Roughneen, Torrey Russell, Steve Spinelli, David Wofle và Neal Workman.

Cuốn sách bao gồm những tấm gương về đầu tư tư doanh này là kết quả của sự nỗ lực của rất nhiều sinh viên, cựu sinh viên, giảng viên, ban quản trị, các tác giả, ban biên tập và nhà quay phim. Chúng tôi rất biết ơn Judy Carson, Beverly Chiarelli, Gail Daniels, Kevin Ebel, Mark Ford, Michael Giorgio, Carole Guarante, George Hart, Mark Helman, Tricia Jaekle, Bob Kramer, Bonny Kerrick, Dan Lang, Bob Martin, Bill Mayfield, Georgia Papavasiliou, Jeff Selander, Joe Williams và Scott Wipper. Đây là cô gắng của cả một tập thể và chúng tôi muốn gửi lời cảm ơn sâu sắc đến nhóm của Andrea Alyse, Jim Foster, Jo Ann Mathieu và Sam Perkins, những người mà nhờ họ, cuốn sách này mới có thể được xuất bản.

Các giảng viên chuyên ngành đầu tư tư doanh của trường Đại học Babson có nền tảng kiến thức rất khác nhau. Tuy nhiên, điều khiến họ trở nên đặc biệt

là tất cả đều có vốn kinh nghiệm và hiểu biết rất rộng trong lĩnh vực này. Bên thân họ chính là những nhà đầu tư tự doanh, chuyên gia tư vấn, thành viên hội đồng quản trị, nhà đầu tư và luật sư cùng như những gì họ truyền đạt cho sinh viên chính là những điều họ đã và đang trải nghiệm. Một vài người trong số họ được chúng tôi gọi là “pracademics” – những chuyên gia có kinh nghiệm thực tế. Một số có liên quan rất mật thiết đến các ví dụ trong cuốn sách này... Nói rõ hơn, có đến ba trường hợp mà nhân vật chính là các giảng viên của Babson. Một số khác giúp chúng tôi giám sát quá trình soạn thảo các ví dụ. Hoặc có những người đã giảng giải các trường hợp thực tế và đề xuất những chi tiết sửa đổi, bổ sung. Chúng tôi đặc biệt cảm ơn Bill Johnston, Julian Lange, Richard Mandel, Ed Marram, Jim Nelson, Joel Shulman, Steve Spinelli, Natalie Taylor và Jeff Timmons.

Chúng tôi cũng muốn bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc tới các nhà tài trợ đã hỗ trợ tài chính một cách hào phóng cho quá trình thực hiện những câu chuyện trong cuốn sách này với nhà tài trợ chính là Quỹ Ewing Marion Kauffman và các nhà tài trợ khác bao gồm tổ chức Frederic C. Hamilton Chair for Free Enterprise và Quỹ Price Challenge. Và thật là một vinh dự cho chúng tôi khi được hợp tác với ngài Ewing Marion Kauffman quá cố, Fred Hamilton và Harold Price, những người mà lâm nhìn và nghệ thuật lãnh đạo về đầu tư tự doanh của họ chính là nguồn cảm hứng dồi dào cho chúng tôi.

Chúng tôi xin gửi lời cảm ơn chân thành đến Ruth Mills, biên tập viên của chúng tôi tại John Wiley & Sons. Sự nhiệt tình và vốn hiểu biết sâu sắc về thị trường sách tham khảo và sách giáo khoa dành cho lĩnh vực thương mại của bà đã giúp chúng tôi định hướng cho cuốn sách và thúc đẩy chúng tôi hoàn thành bản thảo đúng kế hoạch.

Cuối cùng, nếu không có sự nhiệt tình của các sinh viên thì có lẽ chúng tôi sẽ không thể nào tìm thấy động lực để viết nên những câu chuyện này. Chính những gì mà sinh viên học được từ mỗi câu chuyện đã khiến tất cả cố gắng của chúng tôi trở nên có ý nghĩa. Họ là nguồn ý tưởng bất tận. Chúng tôi muốn gửi lời cảm ơn tới từng người đã và đang là sinh viên của chúng tôi.

# 1 JOHN ROUGHEEN

---

John Roughtneen tắt máy tính và nhìn chăm chăm vào chiếc màn hình tối đen, nơi máy phai trước còn hiển thị menu khởi động Vending Tracker - chương trình chủ lực của Streamline Business Systems. Cuối năm 1991, John cùng cộng sự của mình - Glenn Butler đã sáng lập ra công ty Streamline nhằm mục đích phát triển phần mềm dành cho các nhà điều hành máy bán hàng tự động vừa và nhỏ. Khi đó, hầu hết các ông chủ những doanh nghiệp nhỏ vẫn còn quản lý, lập kế hoạch điều hành và thực hiện các giao dịch kế toán hoàn toàn bằng tay, thậm chí nhiều người còn chưa có lấy một chiếc máy tính cá nhân. Vào lúc này đã là đầu năm 1993, sau hơn hai năm phát triển, phiên bản mới nhất của Tracker đã sẵn sàng để ra mắt. Với nhiều chức năng dành cho quản trị hàng tồn kho, kết toán doanh thu và hoa hồng, thực hiện được hơn 40 mẫu báo cáo kế toán và kiểm toán, hệ thống là sự kết hợp của rất nhiều đặc tính được chỉnh những khách hàng tiềm năng và cả những người kinh doanh trong các lĩnh vực khác đưa ra. Điều đó khiến John và Butler tin tưởng rằng họ đã cho ra một sản phẩm đáp ứng được nhu cầu của thị trường ngách đặc biệt này. Tuy nhiên, doanh thu không đáng kể, còn nhiệm vụ đạt được doanh số đủ để thúc đẩy công việc kinh doanh phát triển vẫn là một mục tiêu đầy hứa hẹn song cũng rất khó thực hiện.

Tháng 11 năm ngoái (1992), Glenn đã bỏ công việc ở Stratus Computer để toàn tâm toàn ý với việc cải tiến chương trình phần mềm này. Thế nhưng, người chịu trách nhiệm về doanh số và hoạt động tiếp thị cho Streamline là John thì vẫn tiếp tục làm việc cho Pepsi. Với chương trình được chỉnh sửa để phục vụ cho một hội nghị sắp diễn ra, John hiểu rằng không bao lâu nữa anh sẽ phải quyết định liệu có nên toàn tâm toàn ý dồn sức tham gia vào lĩnh vực kinh doanh mới mẻ này nữa không. Nếu mọi việc thuận buồm xuôi gió, John sẽ phải dành toàn bộ thời gian cho nó. Bất chấp cái nhìn lạc quan của hai người về tiềm năng phát triển của sản phẩm cũng như công việc kinh doanh, khả năng được thị trường chấp nhận vẫn còn là một bài toán chưa có lời giải. Trong khi đó, vị trí của John ở Pepsi đã được bảo đảm và một tương lai tươi sáng đang mở rộng trước mắt. John là một trong số 120 sinh viên tốt nghiệp đại học được Pepsi tuyển chọn trong suốt hai năm để tham gia vào một chương trình đào tạo quản trị kinh doanh đặc biệt, con đường sự nghiệp của anh đầy hứa hẹn. Lúc này, anh đang là giám đốc kinh doanh khu vực phía đông Rhode Island. Trong khi cảm nhận về tình thế hiện tại của mình, John lại bật máy tính lên và tự hỏi: "Hai năm nữa sẽ có bao nhiêu công ty kinh doanh máy bán hàng tự động đang nhìn vào menu của chương trình Vending Tracker này? 20? 200? Hay 2000?"

## NỀN TẢNG GIA ĐÌNH VÀ GIÁO DỤC

John Roughneen sinh ra trong một gia đình Ailen nhập cư thế hệ đầu tiên ở Lynn, Massachusetts, phía bắc Boston và lớn lên tại thị trấn Lakeville, gần Cape Cod. Khi chuyển đến sinh sống tại Boston, cha của John mới 20 tuổi. Ông vốn là người được trời phú cho một sức khỏe vạm vỡ. Thời thanh niên, ở quê hương ông chỉ biết làm việc quần quật và không được đi học. Ông bắt đầu học trung học ở cái tuổi mà hầu hết mọi người đã học xong, sau đó ông học tiếp vào buổi tối và tốt nghiệp trường đại học Northeastern University khi đã ngoài 50 tuổi. Ông là nhân viên suốt đời của Polaroid, nơi mẹ của John cũng đã làm việc suốt 15 năm. Ông đã truyền lại cho John tính kiên định, chuyên tâm và niềm tin rằng anh có thể làm được bất cứ việc gì.

Bạn phải tập trung toàn bộ năng lực của mình về một hướng. Tôi nghĩ rằng điều lớn lao nhất mà tôi nhận được từ gia đình mình đó là ý nghĩa lịch sử rằng bạn có thể làm được bất kì điều gì bạn muốn một khi bạn dành toàn bộ tâm trí cho nó.

Sau khi kết thúc những năm học trung học với vô số các hoạt động ngoại khóa, tính cả chức lớp trưởng vào năm cuối, John nộp đơn vào trường Đại học Bách khoa Worcester (Worcester Polytechnic Institute - WPI), chuyên ngành

Kỹ sư Chế tạo. Lên đại học, John tiếp tục phát huy sở trường về các hoạt động ngoại khóa, ban đầu là những hoạt động liên quan tới trường lớp, sau đó là bắt đầu kinh doanh dịch vụ catering (phục vụ trong các liên hoan, sự kiện, tiệc chiêu đãi) bán thời gian. Mặc dù ráo tin vào lợi ích của việc học tập và đã tốt nghiệp loại ưu nhưng John không để các công việc ở trường và việc đạt thứ hạng cao trong lớp cản trở nhiệm vụ quan trọng hơn - đó là học hỏi và tích lũy kinh nghiệm thực tế. Quan điểm của John về những nhân tố thành công có thể quyết định vận mệnh của mình rất rõ ràng:

Tôi chỉ là một sinh viên bình thường. Tôi biết rằng, cho dù có học bao nhiêu đi chăng nữa thì tôi vẫn sẽ chỉ nhận được công việc như nhau mà thôi. Vì thế tôi đã dành toàn bộ cố gắng của mình cho công việc kinh doanh ngay khi còn đang ngồi trên giảng đường. Tôi tin rằng mình sẽ thành công, vì thế tôi quyết định dành thời gian cho kinh doanh. Đó chính xác là những gì tôi nghĩ. Tôi hiểu rằng điều quan trọng chính là cá tính và phẩm chất bạn có chứ không phải những gì bạn học được... Điều quan trọng chính là con người của bạn chứ không phải danh hiệu mà bạn có.

## KHỞI ĐẦU VỚI ĐẦU TƯ TỰ DOANH

Dự án đầu tư tự doanh đầu tiên của John Roughneen bắt nguồn từ công việc tạm thời của anh cho một công ty catering ở Worcester, Massachusetts khi đang học năm thứ hai. Đây là một công ty chuyên phục vụ các bữa tiệc ở bảo tàng nghệ thuật địa phương và các sự kiện văn hóa xã hội khác. John nhận thấy rằng anh và các bạn, những nam sinh khởi nghiệp sáng sửa thực sự là "một hiện tượng" đối với những người lớn tuổi, nhiều tiền, ưa tiếp xúc với những sinh viên của trường đại học ở quê nhà. Vì thế anh đã đi dò hỏi một số khách hàng quen để xác định xem họ có quan tâm đến việc thuê người phục vụ và pha chế cho các bữa tiệc cá nhân quy mô nhỏ hay không. Dựa trên kết quả rất khả quan từ chiến dịch thăm dò thị trường theo cách "tư mò mẫm" này, John đã chi 30 đô-la để in danh thiếp và thành lập một dịch vụ độc quyền. Anh yêu cầu các sinh viên là nhân viên của mình phải mặc đồng phục nghiêm túc, đứng đắn để cung cấp hình ảnh của một nam sinh đại học – mà anh cho là yếu tố then chốt tạo nên sự khác biệt cho đội ngũ nhân viên của mình. Tất cả phải mặc quần đen, áo sơ mi trắng, cà nơ bướm màu đen và giày đen. John chỉ cung cấp nơ bướm khi cần thiết, nhưng sẽ trừ chi phí vào thù lao của nhân viên. Nhân viên sẽ được đào tạo ngay trong quá trình làm việc, mỗi người mới đến là sinh viên năm thứ nhất hoặc năm thứ hai sẽ được phân công làm việc cùng một số sinh viên cũ có

kinh nghiệm để học hỏi những quy tắc cơ bản của công việc phục vụ tại bàn và quầy rượu.

Nhờ có mối liên hệ tốt với những người tổ chức tiệc cho các gia đình giàu có cộng với việc hiểu rõ giá trị gia tăng mà sự khác biệt của đội ngũ nhân viên có thể đem lại, John ngay lập tức đạt được thành công:

Dịch vụ đó phát triển được bởi vì họ cảm thấy họ có thể tin tưởng bạn hơn một số người khác. Tôi nghĩ họ cho rằng họ biết rõ ngôi trường đó, họ biết những sinh viên đó đến từ những nơi ngoài thị trấn và đang phải trả rất nhiều tiền để được theo học tại trường nên chúng sẽ không tự hủy hoại tương lai của mình. Những nhân viên của tôi trông rất sáng sủa, tự tin và rất có uy tín.

Từ những bữa tiệc cá nhân, dịch vụ của John đã được hai tổ chức của những người lớn tuổi và giàu có là Hội Bảo tồn lịch sử và Hội Những người sưu tầm cổ vật thuê phục vụ. Và cuối cùng, John được phép cung cấp nhân viên cho các công ty kinh doanh catering, thậm chí cho cả khách sạn Marriott Hotel để phục vụ cho một nhóm tiệc với 2.000 thực khách. Một số nơi như bảo tàng nghệ thuật còn ký hợp đồng dài hạn, kéo dài đến rất lâu sau khi John đã bán lại công ty. Khi vào năm thứ ba đại học, John đã thuê một người quản lý sinh viên điều hành công việc trong lúc mình rời WPI để tham gia một dự án của trường tại Ireland. Khi quay về, John vẫn giữ lại người quản lý sinh viên đó. Anh rất hài lòng khi thấy công việc vẫn thuận lợi mà không cần phải để mắt đến hàng ngày và tránh được những rắc rối khi phải lập hợp các nhân viên trong thời gian ngắn:

Vì vậy tôi đã thuê một người quản lý. Nếu sau khi trả lương cho nhân viên mà tôi kiếm được 3 đô-la một giờ thì tôi sẽ trả cho người quản lý 1 đô-la, 2 đô-la còn lại là của công ty. Tôi có một người điều hành tất cả mọi việc thay mình khi tôi học ở trường, còn tôi chỉ chi trả các khoản tiền và quản lý sổ sách. Như vậy tôi đã đưa công ty của mình tiến thêm một bậc nữa, lên cấp độ quản lý.

Sau khi tốt nghiệp, John vẫn tiếp tục kinh doanh dịch vụ catering thêm vài năm nữa. Mặc dù nó không còn đem lại nhiều lợi nhuận như khi John làm quản lý nhưng vẫn đem lại cho anh rất nhiều kinh nghiệm quý báu. John đã giải quyết được hết các chi phí và vấn đề hóc búa liên quan đến bảo hiểm bồi thường cho người lao động và các khoản bảo hiểm khác. Anh cũng học được cách liên kết hoạt động kinh doanh nhằm bảo vệ các tài sản cá nhân sau khi đã mua được một ngôi nhà. Đã có lúc John mơ tưởng đến một công ty có hệ thống trụ sở đặt ngay tại các trường đại học dọc theo bờ biển phía đông. Bạn

bè của anh ở các trường khác có thể giúp anh giới thiệu công ty và tạo dựng những mối quan hệ ban đầu với các nhân viên và cựu sinh viên của trường đó. Mặc dù John đã mở một chi nhánh ở Providence với một người quản lý riêng, nhưng các dự án mở rộng kinh doanh còn lại đều bị thất bại do anh phải làm việc toàn thời gian cho Pepsi. Bên cạnh đó, anh còn có những cơ hội kinh doanh khác, lớp học buổi tối (chương trình đào tạo MBA của Babson) và gia đình:

Tôi phải tập trung tất cả tâm trí và sức lực của mình về một hướng và thực hiện lời dạy của cha tôi: nhất nghệ tinh nhất thân vinh. Tôi dành từ bỏ công ty catering này vì kiếm không đủ tiền và tôi không thấy ở nó một tương lai sáng sủa. Tôi sẽ phải nhượng quyền để còn mở rộng kinh doanh.. Và thế là tôi bán lại cho cha tôi, hoàn toàn không phải vì tiền, với giá chỉ 1 đô-la. Tôi giờ nó vẫn hoạt động tốt.

## NỀN TẢNG CHO SỰ HỢP TÁC

Dự án đã đưa John đến Ireland trong học kỳ thứ tư của năm thứ hai là một chương trình nghiên cứu xã hội về doanh nghiệp - rất phù hợp với những hoạt động của John tại WPI. John và hai người bạn cùng lớp có sáu tháng chuẩn bị cho cuộc nghiên cứu, được giáo sư Bill Bygrave của trường đại học Babson giới thiệu đến một vị giáo sư ở Ireland. Trước đó, nhóm của John đã đưa ra những giả định chắc chắn về tình trạng của những nỗ lực đầu tư tự doanh và nhu cầu thị trường. Thế nhưng, họ nhanh chóng nhận ra rằng “những giả định đó đi ngược hoàn toàn” với thực tế bởi một cộng đồng doanh nghiệp thay vì tìm kiếm thông tin và lời khuyên về đầu tư tự doanh thì lại gần như bị các chương trình hỗ trợ doanh nghiệp của chính phủ nhấn chìm. Do những mục đích ban đầu gấp phai trả ngại như vậy nên các sinh viên đã phải chia lại nhóm và sửa lại dự án, kèm theo một bảng câu hỏi thăm dò dài bảy trang dành cho những sinh viên lớn hơn nhằm thu thập thông tin về những hoạt động đầu tư làm ăn của gia đình họ cũng như mối quan tâm của họ đối với đầu tư tự doanh. Đội của John đã lên kế hoạch theo dõi những sinh viên này và sau năm năm nữa sẽ phỏng vấn lại để xác định mức độ mở rộng các hoạt động đầu tư tự doanh của họ cũng như các yếu tố và/hoặc điều kiện nào quyết định sự thành bại.

Ngoài việc mang lại khả năng học hỏi cách thức tùy cơ ứng biến và những khám phá mới về các điều kiện và quan điểm về đầu tư tự doanh của một xã hội, dự án còn đem lại cho John một điều ngoài mong đợi. Anh và một người bạn cùng đội trở nên thân thiết với nhau, mối quan hệ này đã đặt nền móng cho sự hợp tác trong kinh doanh sau này. Glenn Butler đã từng là ban

cùng phòng thí nghiệm với John trong suốt năm thứ nhất ở trường đại học. Quãng thời gian đó đã để lại trong John một ấn tượng không thể phai vể tài năng của Glenn. Trái ngược với thành viên thứ ba trong đội, Glenn và John phát hiện ra rằng, những thói quen và phương pháp làm việc của họ (giờ giấc sinh hoạt, nghiên cứu) rất giống nhau. Sau hai tháng cùng cộng tác thực hiện dự án - hầu như lúc nào họ cũng như hình với bóng - đã khiến John tin chắc rằng Glenn chính là mẫu người mà anh muốn cùng hợp tác làm ăn:

Tôi sớm nhận ra rằng Glenn là một nhân tài. Cậu ấy tốt nghiệp ngành kỹ sư điện – một trong những ngành khó nhất và được xã hội trọng vọng – với điểm số cao nhất lớp. Glenn đạt toàn điểm A, mà ở trường này để đạt được điểm A trong ngành kỹ sư điện thực sự là một điều khó khăn. Cậu ấy quá là một con người phi thường và tôi biết chắc rằng đây chính là mẫu người mà tôi muốn cùng công tác. Tôi đã xem xét đến việc bắt đầu làm ăn với Glenn và đã thử đề nghị một hai lần khi chúng tôi ở Ireland. Tôi không thể nhớ được cậu ấy chấp nhận một cách nhanh chóng như thế nào. Tôi chỉ nhớ là tôi còn hào hức được bắt đầu hợp tác hơn cả cậu ấy nữa.

### **GLENN BUTLER, CỘNG SỰ TƯỢNG LAI**

Glenn Butler sinh ra ở New Jersey, sau đó phải chuyển chỗ ở vài lần do yêu cầu công tác của cha anh và cuối cùng thì dừng lại ở Harvard, bang Massachusetts trong thời gian học trung học. Sau 20 năm làm việc trong các tập đoàn quốc tế, cha của Glenn đã từ bỏ vị trí Giám đốc tài chính tại tập đoàn Foster Grant để điều hành một tòa cao ốc văn phòng. Công việc kinh doanh của ông phát triển mạnh rồi chấm dứt cùng với hiện tượng bong bóng trong lĩnh vực đầu tư bất động sản vào những năm 80. Niềm đam mê của Glenn đối với máy vi tính bắt đầu từ khi anh sử dụng chiếc máy tính cá nhân IBM (thế hệ đầu tiên) mà ông Butler mua về để hỗ trợ công việc kinh doanh của mình. Glenn là một trong số ít học sinh trung học viết bài nhờ bộ xử lý văn bản trên máy tính.

Đối với Glenn, thời gian làm việc cùng nhau ở Ireland đã giúp anh và John trở nên thân thiết, mặc dù không thật sự gắn bó trong suốt ba năm đầu tại WPI. Glenn không nhớ gì nhiều về John hồi họ học chung phòng thí nghiệm nhưng anh rất nhớ những cuộc gặp mặt sau các bữa tiệc muộn và nói chuyện thâu đêm suốt sáng. Anh cũng ngày càng bị ấn tượng bởi cá tính và sự mạnh mẽ của John, những điểm mà Glenn thấy mình còn thiếu:

Tôi chỉ là những chi tiết trong một bức tranh còn anh ấy là "một bức tranh lớn, tổng thể và trực diện". John có sự khéo léo trong công việc mình làm. Trong số các sinh viên ở WPI,

tôi rằng John là một sinh viên thực sự hòa đồng, có thể tham gia mọi hoạt động, có thể trữ tài và bán hàng. Trong con người anh ấy có một nguồn năng lượng đáng kinh ngạc. Trước mỗi việc khó, tôi sẽ nói: "Chúng ta không thể làm được đâu" còn anh ấy thì gần như không ngại gì cả và không bao giờ để bất kì điều gì cản trở mình. Anh ấy là một người luôn luôn tiến lên phía trước. Anh ấy là một cộng sự tuyệt vời.

## NHỮNG CÔNG VIỆC ĐẦU TIÊN

Sau khi tốt nghiệp WPI, cả Glenn và John đều làm việc cho những công ty tên tuổi (xem phần Phụ lục). Mặc dù chuyên môn của Glenn là kỹ sư điện nhưng anh vẫn quyết định từ chối một công việc trong lĩnh vực phát triển phần cứng máy tính. Thay vào đó, anh thích viết phần mềm hơn vì nó có sự phản hồi ngay lập tức đối với những ý tưởng sáng tạo: "Bạn lập trình nó, quan sát nó hoạt động và có thể sửa chữa sai sót ngay lập tức". Glenn cũng từ chối một số lời mời thiết kế mạch số (digital circuit) hay đề nghị cho vị trí kỹ sư phần mềm của Stratus Computer. Tự miêu tả mình là một anh chàng "vô lo vô nghĩ", lúc nào cũng cho rằng mọi việc rồi sẽ đâu vào đấy nên anh không hề tính toán xem công việc đó có giúp gì cho anh trên con đường sự nghiệp hay không. Nó chỉ đơn giản là một cơ hội để được làm việc với một thời khóa biểu hoàn toàn thoải mái và có cơ hội theo đuổi những mối quan tâm khác nữa.

Về phần mình, John cũng đã đi phỏng vấn ở nhiều tập đoàn lớn và nhận được lời đề nghị từ sáu công ty danh tiếng: Arthur Andersen Consulting, DuPont, Westinghouse, Texas Instruments, UPS và PepsiCo. Dù đã có kinh nghiệm về đầu tư tự doanh và đang nuôi tham vọng mở một công ty khác nhưng John biết rõ mình muốn gì ở công việc đầu tiên sau khi ra trường: một công việc theo kiểu vừa học vừa hành. Thế nên, khi mức lương của Pepsi đưa ra không bằng một số nơi khác, John vẫn đồng ý vì anh cho rằng chương trình đào tạo của tập đoàn này sẽ hữu ích nhất cho những mục tiêu dài hạn của mình:

Tôi biết chắc rằng mình muốn tham gia một chương trình đào tạo và có cảm giác mình giống một cục bột cần được nhau nắn bởi một công ty giỏi. Ban đầu, tuy không dự định làm cho Pepsi nhưng, tôi đã đi phỏng vấn ở đó bốn lần. Họ đưa tôi đến những nơi khác nhau trên khắp đất nước. Mỗi lần cuối cùng khi đến trụ sở công ty tại New York, tôi mới nhìn thấy bản thảo (dành cho chương trình đào tạo). Một người đã đưa nó cho tôi rồi nói: "Đây, cậu xem đi". Tôi thích chương trình đó và đã nhận công việc ở Pepsi chỉ vì lý do như vậy. Tôi cũng nhận được nhiều lời đề nghị từ những nơi khác với mức lương cao hơn nhưng tôi chọn Pepsi vì công ty này có chương trình đào tạo tốt nhất.

Năm đó (1989), Chương trình đào tạo điều hành của Pepsi nhận 60 sinh viên đã tốt nghiệp, năm tiếp theo tuyển chọn thêm 60 sinh viên nữa trước khi chương trình bị ngừng lại. Trong ba tháng đầu tiên, các nhân viên thực tập sẽ được luân chuyển qua tất cả các phòng ban, bộ phận trong công ty – từ bộ phận sản xuất cho đến tiếp thị – mỗi nơi thực tập một tuần. Sau khi tất cả đã đi hết một lượt, họ sẽ được kiểm tra kiến thức về chức năng công việc, từ quy trình sản xuất sản phẩm cho đến các quy tắc bày hàng trong siêu thị. Và John đã vô cùng tinh ý và nhanh nhạy trong tất cả mọi việc: mỗi tuần làm việc ở bộ phận tiếp thị đã giúp anh được tham gia đàm phán với Star Market về chương trình quảng cáo của Pepsi trên truyền hình. Ba tháng tiếp theo được dành cho việc tập trung vào chương trình đào tạo theo công việc và nhiệm vụ được phân công. Mặc dù ngành học của John là kỹ sư chế tạo nhưng anh lại chọn lĩnh vực phân phối sản phẩm trong chương trình này. Và anh được bổ nhiệm làm giám đốc phân phối cho New England, quản lý hoạt động của sáu cửa hàng với 300 phương tiện vận chuyển cùng ngân quỹ sáu triệu đô-la. Thách thức thực sự đối với John lúc này là làm sao quản lý được 12 kỹ sư cơ khí lành nghề mà phần lớn trong số họ đáng tuổi cha mình. John, một người tự cho mình là “ếch ngồi đáy giếng”, một anh chàng không biết làm gì hơn là thay dầu cho chiếc xe của mình, đã học được rất nhiều về cách quản lý mọi người trong những hoàn cảnh khó khăn.

Sau một năm rưỡi ở vị trí giám đốc phân phối, John được chuyển lên làm ở bộ phận sản xuất của công ty với khả năng sẽ trở thành giám đốc kế hoạch trong ba năm cùng với mức lương hậu hĩnh 100.000 đô-la. Tuy nhiên, anh cũng tạo dựng được nhiều mối quan hệ trong công ty đủ để được đề bạt lên được chức phó giám đốc bán hàng. Mặc dù có được những kinh nghiệm quý báu trong hoạt động phân phối cũng như những cơ hội về sản xuất nhưng John lại nhìn thấy tương lai của mình ở bên ngoài tập đoàn:

Tôi làm bên bộ phận bán hàng vì biết mình sẽ mở một công ty. Tôi tư nhủ: “Mình phải học hỏi thêm kinh nghiệm”. Tôi đã học được rất nhiều, nhưng biết mình sẽ không bao giờ làm hết cứ việc gì liên quan đến vận chuyển hay xe tải. Tôi bước vào lĩnh vực bán hàng và đó là nước cờ đúng đắn nhất mà tôi từng đi.

Thế nên, John không thấy chức danh giám đốc bán hàng khu vực ở Pepsi có gì hấp dẫn:

Dưới quyền tôi là những nhân viên bán hàng, giao hàng, lái xe tải giao nước giải khát đến hơn một nửa bang Rhode Island. Họ báo cáo công việc cho tôi. Còn tôi phải có những chỉ

tiêu và mục tiêu về doanh số bán hàng cùng mọi điều tương tự khác. Nếu thấy nơi nào đó có thể bán được nước giải khát thì tôi sẽ cố gắng thuyết phục họ bán dù không nghĩ là họ có thể bán được Thật diệu nỗi. Tôi đã học được rất nhiều về việc sản phẩm được phân phối ra sao và kết thúc công việc bán hàng với thành tích thuyết phục được hệ thống cửa hàng 7-Eleven™ mở cửa tại Rhode Island. Đó cũng chính là lúc tôi học được kinh nghiệm về các kênh phân phối và làm thế nào để thỏa thuận được bằng nhượng quyền. Đó mới chính là điều then chốt.

## CĂN NGUYỄN VỀ DỰ ÁN ĐẦU TƯ TỰ DOANH

Thứ Ba, ngày 20 tháng 2 năm 1990, khoảng chín tháng sau khi bắt đầu làm việc cho Pepsi và Stratus Computer, John và Butler gặp nhau tại một nhà hàng Dunkin' Donuts trên Đại lộ Park, Worcester, Massachusetts. Họ uống cà phê và cùng bàn về dự định cho tương lai, khởi nghiệp kinh doanh. Đó là cuộc gặp đầu tiên trong nhiều lần gặp gỡ suốt sáu tháng tiếp theo để thảo luận những khả năng kinh doanh tiềm năng. Ban đầu, phạm vi xem xét của họ rất rộng. Glenn có hứng thú với ý tưởng cung cấp dịch vụ mua xe hơi mới. Song cuối cùng, họ quyết định chỉ xem xét những ý tưởng kinh doanh liên quan đến máy tính. Đối với Glenn, lĩnh vực này liên quan đến ngành học và kinh nghiệm của anh. Còn đối với John, mối quan tâm đối với máy tính bắt nguồn từ một vài lý do. Mùa hè năm thứ hai ở trường đại học, khi làm việc cho EMC - nhà sản xuất ổ đĩa, anh đã cảm thấy thích công ty và môi trường làm việc trong ngành công nghiệp máy tính này. Anh cũng muốn tránh xa những rắc rối “trần tục” trong việc kinh doanh những dịch vụ chỉ thực hiện bằng tay chân:

Vì vậy, tôi và Glenn nói với nhau: “Hãy thử xem sao”. Chúng tôi định kinh doanh máy vi tính hoặc làm cái gì đó tương tự, nhưng chúng tôi cũng không biết sẽ làm gì nên cả hai lại liên tục gặp nhau và bàn bạc. Do tính chất công việc luôn phải gặp gỡ mọi người và bán nước giải khát không còn của Pepsi cho những người kinh doanh nhỏ nên tôi thường xuyên thu thập ý kiến của họ bằng cách hỏi họ rất nhiều câu hỏi để xem mọi người đang cần cái gì?

Những câu hỏi và quan hệ của John với các chủ doanh nghiệp nhỏ cuối cùng đã giúp Glenn có được một công việc tư vấn. Anh đã phát triển một chương trình phần mềm hỗ trợ điều hành cho công ty của một kỹ sư điện, sau đó là phần mềm về tự động hóa cho một siêu thị nhỏ. Những công việc này đưa đến ý tưởng cung cấp các dịch vụ máy tính cho các công ty có quy mô nhỏ tương tự bởi John nhận thấy rằng khá nhiều cửa hàng bách hóa, cửa hàng

tiện lợi tại nhà và các siêu thị nhỏ rất muốn có hệ thống lưu trữ thông tin trong máy tính. Thế là hai người dự định bán những chiếc máy tính cài đặt sẵn phần mềm hoàn chỉnh theo yêu cầu của khách hàng – về cơ bản, hình thức kinh doanh này có chức năng như một nhà phân phối các sản phẩm có giá trị gia tăng. Nhưng sau khi tiếp tục trao đổi với các chủ cửa hàng nhỏ, John lại thấy không hài lòng với ý tưởng này bởi trong khi các cửa hàng nhỏ cần được máy tính hóa thì những người chủ lại thiếu sự tinh tế về kinh doanh cơ bản để hiểu được nhu cầu đó cũng như để linh hôi được những ưu thế mà các giải pháp dựa vào máy tính đem lại. Hơn nữa, nhiều người trong số họ đơn giản vẫn chưa đủ tiền để đầu tư vào cả một hệ thống như vậy. Mặc dù đã tiếp cận được vài nơi muốn có một chiếc máy vi tính để xử lý phần mềm nhưng John nhận thấy thực sự chưa bao giờ bán được phần mềm:

Bạn chỉ nghĩ đơn giản là nếu ai đó đang kinh doanh thì tức là họ đang kiếm ra tiền, nhưng thực tế không phải như vậy. Những cửa hàng tiện lợi tại nhà đó không kiếm được mấy đồng. Những người chủ làm việc miệt mài và đó là cách duy nhất để họ kiếm được tiền bởi không phải trả tiền cho người khác. Thế nên, tôi không cho rằng đó là một thị trường lớn cho dù có nhiều cửa hàng nhỏ như thế nhưng vì lý do này hay lý do kia, họ đều chưa sẵn sàng cho một hệ thống máy tính hóa.

## LÀM QUEN VỚI BÁN HÀNG TỰ ĐỘNG - NGHIÊN CỨU THỊ TRƯỜNG

Một hôm, một nữ khách hàng của Pepsi đồng thời cũng là bạn của John muốn có chương trình phần mềm về tự động hóa điều hành cho công ty kinh doanh máy bán hàng tự động của mình. Do trước đây từng là kiểm toán viên nên cô rất am hiểu về kinh doanh và kế toán. Cô biết mình muốn gì và cái gì có thể giúp mình điều hành được công việc. Glenn và John đã gặp khách hàng tiềm năng này vài lần, cả ba nhất trí sẽ phát triển trọn gói một chương trình phần mềm theo yêu cầu của khách hàng với giá 550 đô-la – John nói về nó như “một hợp đồng tốt nhất nước Mỹ”. Lý do của mức giá thấp là John và Glenn chỉ có thể thực hiện dự án này vào những lúc rảnh rỗi nên sẽ mất nhiều thời gian hơn. Phải mất gần một năm, chương trình phần mềm này mới được đưa vào sử dụng. Hàng tháng, cả hai người và khách hàng của họ đều gặp nhau, xem lại tiến triển của phần mềm, thảo luận những chi tiết cần thiết và chỉnh sửa lại sản phẩm. Khi công việc thực hiện được khoảng một nửa, khách hàng trả cho John và Glenn 275 đô-la, 275 đô-la còn lại sẽ được thanh toán khi hai người chuyển giao phiên bản hoàn chỉnh vào tháng một năm 1992.

Mặc dù chương trình không có nhiều tính năng hiện đại nhưng nó đã chạy “theo cách họ muốn”.

Ngay khi có nhiều công việc liên quan đến phần mềm theo yêu cầu khách hàng, một câu hỏi đã nảy sinh: “Liệu chúng ta có thể bán chương trình này cho các công ty khác hay không?” khiến John bắt đầu nghiên cứu tiềm năng về thị trường ngách này bằng cách tự thực hiện nghiên cứu và phát triển một bản đánh giá quy mô thị trường trong khả năng của mình. Dựa trên danh sách các khách hàng của Pepsi đang sử dụng máy bán hàng tự động, anh tính ra được số công ty kinh doanh bằng máy bán hàng tự động ở ba thị trường khu vực là Rhode Island, đông nam bang Massachusetts và Boston rồi từ đó suy rộng ra quy mô thị trường tiềm năng của ngành và thị trường cả nước. Ban đầu John ước tính có ba đến bốn nghìn công ty nhỏ kinh doanh bằng máy bán hàng tự động trên nước Mỹ. Sau này, theo bản báo cáo thống kê toàn ngành, người ta biết được con số ước tính của John nhỏ hơn rất nhiều so với con số thực tế, song chứng ấy cũng đã đủ kích thích trí tò mò của anh:

Tôi không biết gì về tài liệu ấy (những báo cáo thống kê). Có thể là do ngành học của tôi là kỹ thuật nên bạn không biết làm thế nào để tiến hành các nghiên cứu trừ khi có ai đó chỉ cho bạn. Trước đây chẳng ai nói với tôi về những bản thống kê và những tài liệu kiểu như thế cả. Nhưng bây giờ, nếu thâm nhập một thị trường mới, tôi sẽ biết phải gọi cho ai và phải hỏi những gì.

Theo cách đó, John đã tìm được NAMA – Hiệp hội bán hàng tự động quốc gia (National Automatic Merchandising Association) – một tổ chức phụ trách hoạt động buôn bán qua máy bán hàng tự động. Mùa xuân năm 1992, John và Glenn tham gia triển lãm thương mại do một hiệp hội nhỏ của địa phương tổ chức tại New York. Để giảm thiểu chi phí cho các nhà cung cấp và doanh nghiệp nhỏ mà phần lớn là thành viên của hiệp hội, triển lãm được tổ chức xung quanh hồ bơi của một khách sạn ngoại ô. Máy bán hàng tự động được trưng bày ngoài trời và trong nhà. Dù John và Glenn rất ngạc nhiên vì số doanh nghiệp tham dự không nhiều lắm, chỉ khoảng hơn 80, nhưng họ đã tận dụng việc không quá đông người này như một lợi thế. Đóng giả hai thanh niên mới chập chững bước vào kinh doanh hào hức với kế hoạch thành lập một công ty bán hàng tự động, John và Glenn cố gắng thu thập được càng nhiều ý kiến của mọi người càng tốt trong lĩnh vực này cùng phần mềm chuyên dụng cần thiết. Tại đây, hai người phát hiện ra rằng, chỉ có một đối thủ tiềm năng khi công ty này giới thiệu một chương trình phần mềm đã được họ phát triển trong sáu hay bảy năm trời. John và Glenn cảm thấy có phần hơi e ngại, nhưng những gì họ được chứng kiến

cũng đã khuyến khích họ phát triển kế hoạch của mình:

Chúng tôi hơi ngạc nhiên và lo lắng. Chúng tôi mong là mình đã có một thứ gì đó làm tam, nhưng hóa ra công ty đó đã nghiên cứu chương trình của họ từ trước đó tới sáu, bảy năm trời, tức là họ đã làm việc với nó khoảng hơn 10 năm. Chương trình đó có rất nhiều tính năng. Liệu tiến độ làm việc của chúng tôi có thể đủ nhanh để bắt kịp họ không? Chương trình của chúng tôi có thể cạnh tranh nổi với họ không? Tuy nhiên, phần mềm của chúng tôi lại dễ sử dụng hơn. Chúng tôi có một vài điểm ưu việt hơn.

Hai người bạn mang sản phẩm của mình quay về vạch xuất phát, bổ sung một vài tính năng mà họ không thấy có ở chương trình của đối thủ, đồng thời tiếp tục ghi nhận những phản hồi từ khách hàng đầu tiên, người có vai trò như huyền thoại nghiệp của họ. John vẫn thường xuyên theo dõi các sản phẩm thương mại và cảm thấy tự tin hơn vì số mục quảng cáo echo các sản phẩm phần mềm khác trên thị trường còn tương đối ít, đặc biệt là các sản phẩm dành cho những công ty vừa và nhỏ. Theo những gì anh tìm thấy thì chỉ có năm hay sáu công ty cung cấp phần mềm cho máy bán hàng tự động và hầu hết trong số đó đều hướng đến các doanh nghiệp lớn đã có sẵn hệ thống máy tính. Giá sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh dao động từ 5.000 đô-la đến 60.000 đô-la.

Tất cả họ đều bỏ qua những công ty nhỏ và chỉ chăm chút cho các công ty lớn và hết giá rất cao. Chỉ có chúng tôi là bắt đầu với một công ty nhỏ và xây dựng hệ thống tự động hóa cho nó, do đó chúng tôi có những phần mềm dành cho các doanh nghiệp nhỏ. Chúng tôi theo dõi những gì các đối thủ đang làm và quyết định lấy đó làm lý do để chúng tôi giữ nguyên đối tượng khách hàng của mình trên thị trường này.

Nửa năm sau khi diễn ra triển lãm thương mại, John và Glenn đã sẵn sàng để giới thiệu sản phẩm của họ tại hội chợ NAMA diễn ra vào tháng mười năm 1992 tại Washington DC. Vì cả hai đều làm việc toàn thời gian ở công ty nên cách duy nhất để đến dự được hội chợ này là sử dụng thời gian nghỉ phép và họ đã may mắn khi thu xếp được thời gian trong suốt tuần diễn ra hội nghị. Họ đến nơi, dựng gian hàng và học hỏi. Giá đặc biệt của sản phẩm tại hội chợ là 995 đô-la (giá bình thường là 1295 đô-la) đã tạo được sức hấp dẫn đáng kể. Là sản phẩm phần mềm duy nhất dành cho các doanh nghiệp nhỏ nên gian hàng Streamline đã thu hút rất đông người tham quan, thường là những người dễ tiếp nhận cái mới. Nhiều người đã nhận thấy Streamline sẽ giúp họ tiết kiệm thời gian và giảm thiểu chi phí. Tuy nhiên, mặc dù rất thích thú vì chương trình này dễ sử dụng nhưng mọi người cũng muốn có thêm nhiều tiện ích, nhiều tính năng hiện đại hơn nữa.

Cho dù không giúp John và Glenn bán được sản phẩm ngay lập tức nhưng hội chợ đã thu hút được hàng trăm người chú ý. Và điều quan trọng không kém chính là hội chợ đã quảng bá cho sản phẩm và công ty, đồng thời cũng tạo ra một nghiên cứu thị trường bổ trợ trực tiếp từ những khách hàng tiềm năng. Hội chợ cũng giúp John và Glenn khẳng định lại những gì khách hàng và thị trường đang tìm kiếm:

Chúng tôi nhìn thấy mắt ho sáng rỡ: "Chà! Nó thật là hay!". Và chúng tôi tự nhủ thế là tốt rồi, sản phẩm này có thể phát triển được. Vậy là chúng tôi tiếp tục với kế hoạch của mình.

## CẢI TIẾN SẢN PHẨM

Nhờ có kinh nghiệm cộng với sự thông minh, nhạy bén trên thị trường mới nên một lần nữa, John và Glenn lại bắt đầu từ đầu với sản phẩm của mình. Không lâu sau Lễ Tạ ơn năm 1992, Glenn bỏ việc ở Stratus Computer và bắt đầu tập hợp các đề xuất và phản hồi từ hội chợ tại Washington. Sản phẩm được chỉnh sửa cần phải sẵn sàng cho sự kiện quan trọng tiếp theo của Hiệp hội vào tháng Tư năm 1993, Triển lãm Atlantic Coast ở bãi biển Myrtle, nam Carolina. Mặc dù nhận thấy họ sẽ gặp phải nhiều đối thủ cạnh tranh với những sản phẩm tốt hơn nhưng Glenn tự tin rằng "đó chỉ là vấn đề thời gian trước khi chúng tôi có thể bỏ xa họ".

John thực sự nghiêm túc hơn tôi trong vụ làm ăn này khi tôi quyết định rời khỏi Stratus. Anh ấy truyền cho tôi động lực để làm việc. Trong cách sống, lúc nào tôi cũng luộm thuộm hơn John rất nhiều. Tôi nghĩ: "Ú, sao cũng được, nghe thật tuyệt vời. Chắc chắn mình sẽ bỏ việc và bắt đầu với phần mềm này". Tôi cũng trút được một gánh nặng. Thời gian đó, tôi làm việc đến kiệt sức. Tôi chơi trong một ban nhạc và đang thu âm rất nhiều bài hát. Tôi có một công ty chuyên làm phần âm thanh cho các ban nhạc, đồng thời cũng đang xây dựng chương trình Tracker. Tôi chỉ có thể dành ra 35 giờ một tuần ở Stratus. Nếu quan tâm đến những người làm việc cùng với mình, bạn sẽ thấy thật khó để giải quyết những tình huống như thế. Vì vậy, tôi rất vui vì có thể xin thôi việc ở đó. Tôi có 15.000 đô-la cổ phiếu ở Stratus và có thể sống nhờ vào nó trong một thời gian dài. Tôi cũng không còn công ty nào khác ở Mỹ để lựa chọn nữa.

Trong khi Glenn dành toàn bộ thời gian để phát triển phần mềm thì John tiếp tục xử lý những thông tin nhận được từ sau hội chợ ở Washington và thực hiện các công việc về tiếp thị và bán hàng. Nhờ có hội chợ đó mà cuối cùng họ cũng bán được ba sản phẩm đầu tiên. Khi ấy, những gì John học hỏi được

ở Pepsi đã quá đủ để anh xây dựng được nền nếp làm việc hiệu quả, cho phép anh giải quyết xong công việc trong 40 tiếng mỗi tuần, thời gian còn lại dành cho Streamline. Tuy vậy, khi cuộc triển lãm vào tháng tư đã đến gần và Vend-ing Tracker 2.5 cũng sắp hoàn thành thì John hiểu rằng mình sẽ phải quyết định có dành trọn thời gian cho kế hoạch kinh doanh này hay không.

Trong giai đoạn đầu, John và Glenn làm việc ở nhà nên họ có thể duy trì mức chi phí 500 đô-la một tháng, chủ yếu là tiền điện thoại, tài liệu quảng cáo, chi phí cho văn phòng và máy tính. Họ cũng tận dụng tối đa những cơ hội quảng cáo miễn phí cho sản phẩm. Đầu năm 1993, John bắt đầu xúc tiến những mối quan hệ tốt với các biên tập viên của một số ấn phẩm thương mại, nhờ vậy Streamline có thể nâng cao được nhận thức của thị trường về sản phẩm thông qua một loạt bài báo, các bản đánh giá sản phẩm được ưa thích và các thông cáo báo chí. Điều này giúp họ không phải chi tiền mua cho quảng cáo. Chi phí cho các hội chợ, triển lãm thương mại của công ty cũng rất lớn, tiêu tốn khoảng 3.000 đô-la (theo kinh nghiệm, cứ đến gần ngày diễn ra hội chợ, giá thuê một gian hàng sẽ tăng gấp ba lần). Ngoài khoản phí 900 đô-la thuê gian hàng còn các chi phí khác cho hội chợ như phí đi lại, tài liệu giới thiệu gian hàng, ấn phẩm quảng cáo đặc biệt và thư gửi tới các khách hàng tiềm năng.

John và Glenn đã dùng tiền tiết kiệm và tiết kiệm được từ các công việc khác để chi trả các khoản trong giai đoạn khởi đầu này. Khi rời khỏi Stratus Computer vào tháng mười một năm 1992, Glenn đã có đủ tiền để chi trả trong suốt quá trình cải tiến sản phẩm. John kết hôn năm 1991, vào khoảng thời gian anh và Glenn bắt đầu bàn tính chuyện kinh doanh và ngay năm sau, vợ chồng John đã mua một căn nhà dành cho ba hộ gia đình ở Rhode Island và sống ở tầng trên cùng. Mặc dù tiền thuê gian hàng chủ yếu là thế chấp nhưng việc mua nhà cũng đã ngốn gần hết khoản tiết kiệm của John nên anh khá cẩn nhắc về việc phải dựa vào thu nhập của vợ để trang trải chi phí cho Streamline trong trường hợp bỏ việc ở Pepsi quá sớm. Tiền mặt dành cho hoạt động kinh doanh có thể không đủ trừ khi họ nhanh chóng bán được thêm nhiều sản phẩm hơn. Hơn nữa, cho dù John rất tin về dự án mạo hiểm này nhưng vợ anh lại không mấy lạc quan về tương lai của nó. "Tôi có thể nói rằng có ấy tin tôi, nhưng tôi không nghĩ rằng có ấy tin tưởng 100% rằng sản phẩm này hoặc thị trường này là lựa chọn tốt nhất".

Ngoài ra, một tương lai đầy hứa hẹn về sự thành đạt lâu dài tại Pepsi đối với John khiến cho anh càng khó quyết định.

Công việc tiếp theo khá nhẹ nhàng làm giám đốc bán hàng hoặc giám đốc tiếp thị khu vực. Tôi sẽ kiếm được nhiều tiền và được công ty cấp cho một chiếc xe riêng, nhưng đó đã là quá khứ của hai năm trước rồi.

### **CÂU HỎI CHUẨN BỊ**

1. Có phải Glenn đã lựa chọn một bước đi đúng đắn trong nghề nghiệp?
2. John có nên rời khỏi Pepsi và dành toàn bộ thời gian cho sản phẩm cùng với Glenn?
3. Bạn suy nghĩ đến những yếu tố nào khi cân nhắc các câu hỏi 1 và 2?

## PHỤ LỤC: SƠ YẾU LÝ LỊCH

---

### JOHN ROUGHNEEN

#### Kinh nghiệm chuyên môn

##### CÔNG TY PEPSI-COLA, Cranston, Rhode Island

###### *Giám đốc bán hàng khu vực (tháng 11-1990 đến hiện tại)*

Chịu trách nhiệm xây dựng và hoàn thành các mục tiêu về doanh số trên cơ sở 875 tài khoản khách hàng với doanh thu hàng năm hơn 5 triệu đô-la.

- Sắp xếp, phối hợp các hoạt động bán hàng.
- Xử lý những yêu cầu từ các khách hàng cấp doanh nghiệp.
- Xây dựng các chiến lược tiếp thị
- Kiểm soát các khoản chi tiêu cho quảng cáo và điều phối các phương tiện vận tải hàng.

###### *Giám đốc phụ trách phân phối (tháng 6-1989 đến tháng 11-1990)*

Chịu trách nhiệm vận chuyển 6 triệu chai nước ngọt không cồn mỗi năm. Chịu trách nhiệm tài chính đối với ngân sách 2,3 triệu đô-la dành cho sửa chữa và bảo dưỡng 300 phương tiện vận tải.

##### TẬP ĐOÀN EMC, Hopkinton, Massachusetts

###### *Kỹ sư chế tạo (tháng 6-1988 đến tháng 3-1990)*

Liên kết các nhóm tiếp thị, bán hàng và thiết kế để sản xuất và giới thiệu bộ nhớ nguyên bản và thực hiện cài tiến ổ đĩa cho Hewlett Packard, IBM, DEC, Prime và các hệ thống máy tính tương thích Wang.

##### COLLEGE ESSENTIALS, Worcester, Massachusetts

###### *Chủ sở hữu (tháng 10-1987 đến tháng 9-1990)*

Dịch vụ này được mở ra để cung cấp người phục vụ, pha chế và phụ việc cho các công ty catering và các buổi tiệc tư nhân. Doanh thu hàng năm đạt 45.000 đô-la.

### Học vấn

**Trường Đại học Bách khoa Worcester**, Worcester, Massachusetts  
Tốt nghiệp loại giỏi vào tháng 5-1989, Cử nhân khoa Kỹ sư chế tạo  
**Trường Đại học Babson**, Babson Park, Massachusetts  
Dự thi lấy bằng MBA.

Việc tham chiếu thông tin sẽ được cung cấp theo yêu cầu

---

### GLENN BUTLER

#### Kinh nghiệm chuyên môn

**STREAMLINE BUSINESS SYSTEMS**, Barrington, Rhode Island

*Đồng sở hữu và Phó giám đốc phụ trách Phát triển hệ thống* (từ tháng 11-1990 đến nay)

Chịu trách nhiệm về:

- Thiết kế và phát triển các chương trình phần mềm và mã máy tính.
- Hỗ trợ kỹ thuật cho khách hàng.
- Hỗ trợ các vấn đề kỹ thuật trong quá trình bán hàng và tiếp thị.

**STRATUS COMPUTER**, Marlborough, Massachusetts

*Kỹ sư phần mềm máy tính* (từ tháng 6-1990 đến tháng 11-1992)

Chịu trách nhiệm về:

- Phát triển UNIX (hệ điều hành máy tính).
- Thiết kế giao diện cho người sử dụng.
- Phối hợp các dịch vụ hỗ trợ người sử dụng.

### Học vấn

**Trường Đại học Bách khoa Worcester**, Worcester, Massachusetts  
Tốt nghiệp loại xuất sắc vào tháng 5-1989 - Cử nhân khoa Cơ điện.

Việc tham chiếu thông tin sẽ được cung cấp theo yêu cầu.

# 2 SCOTT TOMKINS

---

**D**ầu tháng Tư năm 1987, có hai sinh viên bước vào văn phòng của Giáo sư Ron Ditchin tại trường Đại học Bessemer và tự giới thiệu về bản thân. Họ là Scott Tompkins và Rachel Waller. Bạn bè của Scott khuyên anh nên nói chuyện với giáo sư Ron về kế hoạch mở một đại lý du lịch ở Bessemer. Giáo sư đã mời hai người bạn đến trình bày những ý tưởng đó với mình.

Hơn ba tuần sau, giáo sư đã cố vài cuộc thảo luận về ý tưởng kinh doanh mới với Scott. Không thể diễn tả hết sự háng hái của Scott đối với kế hoạch này trong khi cha mẹ anh lại không mấy nhiệt tình cho lắm. Trong một lá thư gửi cho giáo sư Ron (xem minh họa 2.1), cha của Scott đã bày tỏ những lo ngại của ông khiếu giáo sư thấy băn khoăn không biết nên giải quyết tình huống này như thế nào. Hơn nữa, điều đó còn làm giáo sư hồi tưởng lại quãng thời gian bình yên với công việc của một giảng viên đại học.

## TRƯỜNG ĐẠI HỌC BESSEMER

Nằm tại Hillsborough, bang California, cách San Francisco khoảng 24 km. Trường Đại học Bessemer là một trường đào tạo về lĩnh vực kinh doanh có tiếng ở miền tây với gần 1.500 sinh viên đại học, 250 sinh viên theo học chính quy MBA, 1.300 sinh viên theo học MBA bán thời gian và khoảng 100 giáo viên giảng dạy chính thức tại trường. Tờ *Barrons* của Mỹ đã đánh giá trường Bessemer có khả năng cạnh tranh cao do các sinh viên của Bessemer đều có thể am hiểu về đầu tư tự doanh lẫn các môn học truyền thống. Trường Đại học Bessemer có uy tín trên khắp thế giới, được xem như đơn vị số một về giảng dạy và nghiên cứu đầu tư tự doanh. Mỗi nhóm nghiên cứu về đầu tư tự doanh của trường gồm năm giảng viên chính thức tham gia.

### **Mình họa 2.1 Lá thư của ông Robert Tompkins bày tỏ nỗi lo lắng của mình.**

---

Ngày 30 tháng 4 năm 1987

Giáo sư Ronald C.Ditchin  
Trường Đại học Bessemer  
Hillsborough, CA 92126

#### THƯ RIÊNG

Giáo sư Ditchin kính mến!

Tôi rất cảm ơn Giáo sư về sự quan tâm, động viên, khích lệ và lời khuyên mà Giáo sư đã dành cho Scott trong việc theo đuổi ước mơ trở thành một nhà đầu tư tự doanh của cháu.

Tôi rất tự hào về Scott. Từ một học sinh trung học bình thường, cháu đã vươn lên trở thành một sinh viên đại học xuất sắc và học tập bằng một nghị lực mạnh mẽ. Cách đây không lâu, Scott còn ngập ngừng khi bước vào thư viện, nhưng giờ đây, không chỉ dành hàng tiếng đồng hồ ở thư viện Bessemer mà còn tìm kiếm thông tin trên bất kì nguồn nào cháu thấy hay. Cháu còn đến cả thư viện ở Stanford và Berkley.

Mùa hè năm ngoái, Scott nhận được một công việc ở Bear Stearns, Boston – một công việc mà bao nhiêu sinh viên khác đang quyết tâm theo đuổi. Scott hoàn thành tốt công việc đến nỗi giám đốc chi nhánh của Bear Stearns ở San Francisco cũng nghe tiếng và đã mời cháu tới đó làm bán thời gian, giúp họ xây dựng hệ thống quản lý giá cả cho văn phòng của họ.

Sang thu, tôi khuyên Scott nên tự mình thành lập một công ty nhỏ để có kinh nghiệm

thực tế bổ ích. Khi đó, cháu đang làm một chương trình về cung cấp phân tích đầu tư khách hàng cho nhân viên môi giới chứng khoán, nhưng rồi lại thời sau khi nhận thấy một số người môi giới không muốn có chương trình đó.

Trong một cuộc thảo luận ở nhà giữa hai cha con suốt kỳ nghỉ lễ Giáng sinh, chúng tôi cũng có đề cập đến ý tưởng mở một đại lý du lịch tại trường đại học. Scott đã theo đuổi ý tưởng này bằng cách nói chuyện với Giáo sư cũng như các giáo viên khác đồng thời tìm hiểu kế hoạch mở đại lý du lịch cùng với những sinh viên đã tốt nghiệp.

Scott khẳng định rằng Giáo sư nói với cháu dự án này rất khả thi; rằng bằng cách tác động lên ban quản lý nhà trường, các cháu có thể mở được văn phòng ở Fenn Hall; rằng có thể huy động vốn đầu tư mạo hiểm để tài trợ cho hoạt động kinh doanh và có thể tận dụng được một số môi làm ăn của trường Bessemer bằng cách thuyết phục Jerry Kyoto. Còn giờ đây, Scott thực sự rất phấn khích và dồn toàn bộ tâm huyết vào kế hoạch này. Cháu tổ chức một cuộc khảo sát và chỉ trong vòng hai ngày đã nhận được trên 400 hồi âm. Khỏi cần nói với ngoài là cháu nó thực sự vui sướng đến thế nào. Nhưng sáng nay khi gọi điện cho tôi, tâm trạng cháu rất tệ do bị điểm C bài kiểm tra môn Kinh tế học tuần trước. Dự án kinh doanh đang ảnh hưởng rất nhiều đến việc học tập của cháu và đó thực sự là một vấn đề lớn.

Tôi nghĩ thật tuyệt vời khi các giáo sư giúp đỡ và khuyến khích sinh viên khởi nghiệp. Tuy nhiên, nhà trường nên có một quy định để giới hạn nghiêm ngặt về quy mô của các dự án kinh doanh, như vậy chúng sẽ không gây ảnh hưởng đến kết quả học tập của sinh viên. Thứ hai, nên nhấn mạnh trước hết đến việc học hỏi kinh nghiệm xây dựng một dự án kinh doanh có thể thực hiện được, mà quan trọng hơn là phải tìm hiểu thực tế về sự khởi đầu và hoạt động của một doanh nghiệp.

Những gì Scott đã làm trong dự án này là đọc mấy cuốn sách và tổ chức cuộc khảo sát. Cháu cũng có danh sách một số sinh viên trường Bessemer đang làm cho các công ty du lịch ở San Francisco.

Tôi đã đưa ra cho Scott một số câu hỏi và đề nghị dưới đây - những điều mà Scott cho rằng tôi cầm đoán và không ủng hộ cháu:

1. Con đã bao giờ thảo luận ý tưởng của mình với bất kỳ người nào làm trong lĩnh vực kinh doanh du lịch hay chưa? (Cháu chưa bao giờ làm việc cho một đại lý du lịch.)
2. Con định làm thế nào để vừa điều hành một công ty vừa đi học? (Cháu định thuê một nhà quản lý chuyên nghiệp làm trọn thời gian để điều hành công ty cho mình.)
3. Tại sao con không thu hẹp phạm vi kinh doanh lại, hướng đến một cái gì đó mà con hoàn toàn có thể vừa quản lý vừa theo học tại trường, ví dụ con có thể bắt đầu bằng

**Mình họa 2.1 (tiếp theo).**

---

việc bán vé máy bay? (Không có câu trả lời.)

4. Tại sao con không bàn với các sinh viên trường Bessemer đang làm ở các công ty du lịch về ý tưởng con sẽ trở thành chi nhánh cho công ty của họ tại trường đại học của con? (Không có câu trả lời.)

5. Con định làm thế nào để giải quyết các vấn đề tài chính của công ty? (Câu trả lời là nhờ vào vốn đầu tư mạo hiểm.)

Scott đang sống với ý nghĩ rằng ngoài đã khuyến khích cháu tăng tốc, rằng cháu thông minh, quyết đoán, tham vọng và sẽ thành công. Nhưng tôi nghĩ bây giờ chưa phải thời điểm thích hợp.

Cháu nó đang dự tính sẽ ở lại trường trong mùa hè này, tham gia các lớp học hè và theo đuổi kế hoạch kinh doanh của mình. Tôi hỏi cháu sẽ làm gì để kiếm tiền trả học phí cho các lớp học hè và thuê nhà. Cháu nói chưa biết. Tôi hỏi tiếp cháu định làm gì để kiếm được 3.500 đô-la để đóng học phí năm sau, mà số tiền này nó có thể kiếm được nếu làm thêm trong hè? (Cũng không có câu trả lời).

Tôi nghĩ mình đã nói quá nhiều rồi. Tôi chỉ mong Giáo sư giúp tôi nói chuyện với Scott. Giáo sư hãy nói với cháu rằng tôi và Giáo sư đã bàn bạc rất kỹ và từ đó, Giáo sư khuyên cháu về nhà trong dịp hè này, tiếp tục suy nghĩ về dự án kinh doanh, hoàn thành các nghiên cứu (đặc biệt là nói chuyện với những người làm trong các công ty du lịch) và làm việc cho Bear Stearns hay một đại lý du lịch nào đó ở Boston. Giáo sư hãy nói với cháu rằng bất cứ khi nào cháu muốn thảo luận về dự án thì đều có thể nói chuyện với ngài qua điện thoại cũng được và hãy khuyên cháu nên nghỉ ngơi, thư giãn trong kì nghỉ hè rồi trở lại trường vào mùa thu cùng với một cái đầu tỉnh táo, sáng suốt, một lần da rám nắng và một kế hoạch hoàn chỉnh.

Rất cảm ơn sự giúp đỡ của Giáo sư.

Kính thư,

Robert Tompkins

---

## GIÁO SƯ RON DITCHIN

Mùa thu năm 1985, Ron Ditchin bắt đầu giảng dạy tại trường Bessemer với tư cách là phó giáo sư thỉnh giảng. Lý lịch tóm tắt của ông được trích dẫn ở Minh họa 2.2. Ron vừa phụ trách giảng dạy ba khóa học đầu tư tự doanh trong mỗi học kỳ (khối lượng công việc bình thường của một giảng viên tại trường Bessemer) vừa đảm nhận công việc của một chuyên viên điều phối các chương trình nghiên cứu đầu tư tự doanh của trường, cố vấn chuyên môn cho Tổ chức Trao đổi các vấn đề về đầu tư tự doanh của Bessemer (Bessemer Entrepreneurial Exchange), đồng thời là một nhà nghiên cứu tích cực trong lĩnh vực vốn đầu tư mạo hiểm. Sau học kỳ đầu tiên tại trường Bessemer, ông được trường mời ở lại tiếp tục giảng dạy. Vì thế, ông xin từ chức ở Trường Đại học Hayward, nơi ông đang là phó giáo sư trong quá trình xét duyệt vào biên chế của trường (tenure-track associate professor).

Trong 18 tháng đầu tại trường Bessemer, Ron đã viết được ba bài báo trên các tạp chí, diễn thuyết tại hai hội nghị quốc gia, được mời làm thành viên Hiệp hội giảng dạy đầu tư tự doanh của Học viện Quản trị (Academy of Management), xuất bản hai cuốn sách về phê bình và là nhà phê bình báo chí cho Hội nghị thường niên của Học viện Quản trị.

Yêu cầu về chất lượng giảng dạy của Trường Đại học Bessemer rất ngặt nghèo và Ban giám hiệu trường luôn đề cao tầm quan trọng của đơn vị này khi xem xét quyết định để bạt hoặc đưa giảng viên vào biên chế chính thức. Dựa trên những đánh giá của sinh viên và bản đánh giá hàng năm của trường khoa, Ron cảm thấy các sinh viên và đồng nghiệp trong khoa hài lòng với chất lượng giảng dạy của ông. Ông cũng biết được mình là một trong số những giảng viên được các sinh viên đề cử cho giải thưởng “Giáo viên của năm”, nhưng rõ ràng ông không giành được danh hiệu đó.

Ron đã có bằng tiến sĩ toán học ứng dụng và trúng tuyển vào chương trình đào tạo Tiến sĩ Quản trị Kinh doanh (Doctor of Business Administration – DBA) của trường đại học San Francisco. Ý định ban đầu của Ron khi đăng ký chương trình này là học hỏi thêm những phương pháp nghiên cứu khoa học xã hội và khoa học kinh doanh. Nhưng ông nhận thấy trường Bessemer muốn ông lấy bằng DBA trước khi đưa ông vào biên chế chính thức của nhà trường chứ không chỉ ở vị trí thỉnh giảng. Ông vượt qua kì thi tổng hợp vào tháng một năm 1987 và chuẩn bị viết luận án tiến sĩ vào mùa hè.

**Minh họa 2.2 Hồ sơ cá nhân.**

---

**RONALD C.DITCHIN**

Ronald C.Ditchin, Cử nhân văn chương – BA (Đại học Harvard, 1959), Thạc sĩ khoa học – MS, Tiến sĩ – PhD (Đại học Brown, 1964), Cử nhân Quản trị kinh doanh (Santa Clara, 1979), phó giáo sư thỉnh giảng và chuyên viên điền phòi chương trình nghiên cứu đầu tư tự doanh của trường đại học Bessemer. Những lĩnh vực chuyên môn mà ông quan tâm bao gồm đầu tư lự doanh, công nghệ mới, vốn đầu tư mạo hiểm và thay đổi tổ chức. Công trình nghiên cứu mới đây của ông viết về những dòng vốn đầu tư mạo hiểm chảy vào các công ty công nghệ cao và có nhiều cải tiến. Năm 1984, ông cùng với một cộng sự đã xây dựng và khởi động IHS Data Base Service.

Trước khi bắt đầu công việc giảng dạy tại trường đại học vào năm 1979, tiến sĩ Ditchin đã nghiên cứu cơ bản về cấu trúc phân tử ADN, sáng lập một quỹ đầu tư mạo hiểm hỗ trợ khởi nghiệp, và quản lý niêm hộ phận của công ty NYSE. Công ty của ông đã nhận được giải thưởng công nghệ cao vì đã phát triển một trong số hàng trăm sản phẩm công nghệ đáng chú ý được giới thiệu tại Mỹ năm 1976. Ông đã quảng bá các sản phẩm công nghệ ra toàn thế giới. Ông cũng là tác giả của một cuốn sách giáo khoa và một số bài báo về sinh lý thực nghiệm.

Ông cũng là cố vấn chiến lược cho các tập đoàn công nghệ. Trong số những khách hàng gần đây của ông có 3M, Hewlett-Packard, Intel, Beckman và Syntex.

---

**SCOTT TOMPKINS: KHỞI NGHIỆP LÀM ĐẠI LÝ DU LỊCH**

Ron chưa từng gặp Scott hay Rachel cho đến khi cả hai bước vào văn phòng của ông. Scott và bạn mình đã tìm đến Ron để xin một lời khuyên về khả năng tham gia lĩnh vực đầu tư tư doanh. Đây là năm học thứ hai tại trường đại học, vì vậy, Scott và Rachel cần phải đăng ký khóa học đầu tư tư doanh bắt buộc đầu tiên của mình vào mùa thu tới nếu muốn chọn chuyên đề trong môn học này. Ron giải thích những yêu cầu của chuyên ngành đầu tư tư doanh và khuyến khích họ cân nhắc việc này. Ông cũng cho họ biết rằng một trong số những khóa học bắt buộc sẽ yêu cầu họ phải viết một dự án kinh doanh dành cho một công ty mới khởi nghiệp.

Scott nói với Ron về việc anh muốn mở một đại lý du lịch tại trường đại học. Vị giáo sư hỏi Scott câu hỏi muôn thuở mà ông luôn dành cho bất kì sinh viên nào đến chia sẻ với ông những dự án kinh doanh của họ, đó là: Em biết gì về \_\_\_\_\_? Trong trường hợp này từ điền vào chỗ trống là “những đại lý du lịch”. Scott trả lời:

- Chúng em phải đi lại rất nhiều. Em sống ở Boston.

Giáo sư hỏi tiếp:

- Đã có ai trong số hai em từng làm việc cho một đại lý du lịch nào chưa?

- Đã, chưa ạ.

- Có ai có cha mẹ hay ban thân sở hữu một công ty du lịch hoặc làm việc trong ngành du lịch không?

- Thưa, không ạ.

- Thế này nhé, tôi không định nói rằng các em nhất thiết phải từng làm việc trong một ngành nghề nào đó trước khi định mở một công ty tương tự. Nhưng chúng ta đều biết rõ rằng gần 90% số công ty kinh doanh đều được thành lập bởi chính những người đã có kinh nghiệm trong lĩnh vực đó... Tôi nói điều đó hoàn toàn theo kinh nghiệm của mình chứ không để cập đến các em như những khách hàng. Ví dụ, tôi đã gặp rất nhiều sinh viên muốn mở hệ thống bán đồ ăn nhanh. Tôi luôn luôn hỏi họ rằng họ đã từng làm việc ở McDonald's hay một nhà hàng kiểu như vậy hay chưa? Nếu chưa – mà thường thì họ đều trả lời như vậy – tôi sẽ khuyên họ đi tìm việc trong một nhà hàng bán đồ ăn nhanh rồi hãy quay lại nói chuyện với tôi. Học kỳ trước có một sinh viên đã làm như vậy. Cậu ấy vào làm cho nhà hàng McDonald ở địa phương và kết thân với giám đốc khu vực, người chịu trách nhiệm lựa chọn các quán ăn để nhượng quyền kinh doanh và giúp họ mở nhà hàng. Sau hai tháng, những gì cậu ấy học hỏi được đã đủ để cậu ấy xây dựng kế hoạch mở nhà hàng đồ ăn nhanh của riêng mình. Một sinh viên khác cũng đã bước vào văn phòng này và nói với tôi rằng cậu ấy có một ý tưởng vô cùng tuyệt vời về nhà hàng đồ ăn nhanh. Tôi vẫn hỏi lại câu hỏi cũ. Cậu ấy trả lời là đã làm cho Burger King và căm ghét công việc ở đó. Cậu ấy bỏ việc ngay sau ngày đầu tiên đi làm và tuyên bố không thể chịu đựng nổi đồ ăn nhanh. Tôi nói thế thì cậu ấy hãy quên ngay cái ý định trở thành người kinh doanh đồ ăn nhanh đi.

Scott hỏi:

- Vậy theo thầy thì chúng em nên đi làm cho một đại lý du lịch?

- Hiển nhiên là như vậy. Hè này các em hãy tìm việc gì đó làm trong một công ty ở Boston, hãy hỏi người ta thật nhiều câu hỏi và tìm hiểu về tất cả những khía cạnh của công việc này, càng nhiều càng tốt. Khi nhập học trở lại hãy tới gặp tôi, tôi sẵn sàng giúp các em lập kế hoạch kinh doanh.

- Nhưng cơ hội này không thể chờ lâu thế được. Và dù sao đi nữa, chúng em cũng chỉ còn học ở Bessemer có hai năm. Chúng em muốn bắt đầu ngay để có thể đưa đại lý đi vào hoạt động trước khi bước vào học kì tới.

- Tôi nghĩ các em nên nói chuyện với hai sinh viên MBA đã xây dựng một dự án mở đại lý du lịch tại trường đại học và đang học ở lớp MG 501: Đầu tư tự doanh. Tháng sau, họ sẽ tốt nghiệp nên thực tế là họ sẽ không mở đại lý. Tuy nhiên, họ rất sẵn lòng giúp hai em. Đây là tên của hai người đó. Hãy nói với họ là tôi giới thiệu họ cho các em nhé.

- Cảm ơn thầy. Chúng em sẽ đến nói chuyện với họ. Còn việc gì khác mà chúng em nên thực hiện không ạ?

- À, trước tiên, các em cứ tìm việc ở một công ty du lịch vào mùa hè này đi. Nhưng hai em có thể tìm hiểu thêm một số thông tin sơ bộ. Hãy nói chuyện với Jerry Kyoto - người phụ trách các vấn đề về quản trị của trường và là một trong số những nhân vật quyền lực nhất ở đây. Ông ấy cứ khăng khăng bắt tất cả chúng ta phải mua vé cho những chuyến du lịch của trường từ Hillsbosough Valley Travel. Ông ấy sẽ phản đối nếu chúng ta mua ở bất cứ chỗ nào khác, mặc dù sẽ tốt hơn cho ngân sách của Bessemer khi chúng ta mua bằng thẻ tín dụng cá nhân. Ông ấy có thể cho các em biết khoản tiền mỗi năm Bessemer phải chi cho những chuyến du lịch dành cho các giảng viên. Hơn thế nữa, trong khuôn viên trường có các văn phòng mà các em có thể thuê để kinh doanh kiếm lời. Các em sẽ cần đến một trong số những văn phòng đó. Vấn đề này thuộc quyền hạn của Jerry. Các em cũng cần phải có nguồn vốn nữa. Vốn sẽ được lấy từ đâu? Hãy gọi điện cho John Herbacek ở International Charter. Công ty của John là một trong những công ty cho thuê dịch vụ du lịch lớn nhất ở Mỹ và được thành lập chỉ vài năm sau khi John hoàn tất chương trình MBA của trường Stanford. Năm ngoái, ông ấy đã đến nói chuyện với các sinh viên trường mình. Cái cách ông huy động vốn ban đầu để kinh doanh thực sự rất sáng tạo. Hãy nói với ông ấy là tôi giới thiệu các em đến.

Scott nói:

- Cảm ơn thầy rất nhiều. Chúng em sẽ nói chuyện với hai sinh viên MBA và Jerry Kyoto.

- Tốt. Các em có thể đến gặp thầy bất cứ lúc nào. Nếu thầy không có ở đây, các em có thể gọi về nhà cho thầy.

## CƠN SỐT ĐẦU XUÂN

Hai tuần sau, giáo sư Ron tình cờ gặp Rachel ở trường. Ông hỏi cô:

- Kế hoạch mĩ đại lý du lịch của các em thế nào rồi?

- Thưa thầy, dạo này em và Scott không được thân thiết cho lắm. - Rachel đáp lại.

- Rất tiếc khi nghe điều đó. Thầy vẫn thường nói với các sinh viên của mình rằng cách chắc chắn để kiểm chứng sự bền vững của một mối quan hệ là việc bắt đầu làm ăn với nhau – giáo sư cười và đáp lại.

Đi được một đoạn, Ron nghĩ thầm “Lại thêm một ý tưởng kinh doanh của sinh viên nữa tiêu tan. Ở trường này, những ý tưởng kinh doanh đến và đi còn nhanh hơn cả những mối tình lãng mạn trong kì nghỉ xuân.” Vì thế, ông khá ngạc nhiên khi nhân được cuộc gọi từ Scott vào thứ Sáu ngày 24-4. Scott hỏi liệu anh có thể đến văn phòng của ông để thảo luận về những kế hoạch của mình hay không. Giáo sư hỏi:

- Cậu có thể đợi đến sau khi thi xong kỳ thi cuối kì khoảng 10 ngày được không?

Thời gian này, giáo sư Ron thực sự rất bận. Trước mắt ông là 10 ngày vất vả. Thứ Hai tới ông sẽ đến Vancouver để thuyết trình với Quỹ tài trợ Các nghiên cứu Tài chính của Canada về vốn đầu tư mạo hiểm cho những công ty khởi nghiệp công nghệ cao (high-tech start-up).(\*) Ông sẽ bay sang đó vào sáng chủ nhật để có thể dùng bữa trưa với phụ huynh của một sinh viên MBA ở nhà hàng mà họ mới mở 6 tháng trước. Vào tối thứ Hai, ông sẽ quay về San Francisco, sau khi lên lớp vào thứ Ba, ông lại bay đến Boston để dự hội thảo nghiên cứu về đầu tư tự doanh trong ba ngày tại Trường Đại học Cape Cod. Tại đây, ông cũng có một bài thuyết trình. Như vậy, ông phải chuẩn bị hai bài thuyết trình, một cuộc nói chuyện sau bữa trưa và xem qua một số bản nháp kế hoạch kinh doanh của các sinh viên trước khi đến Vancouver vào sáng chủ nhật.

(\*) Ngoài doanh nghiệp start-up (hay “DN khởi nghiệp”), còn có một loại doanh nghiệp spin-off. Khác với DN spin-off, DN start-up chỉ nằm trong khu vực “vườn ươm” (technology park) và không nhất thiết phải gắn với cơ sở nghiên cứu. Công nghệ của DN start-up không nhất thiết phải là công nghệ cao, kết quả nghiên cứu cũng có thể lấy từ nơi khác đến. Nếu như sáng lập viên và điều hành DN spin-off nhất thiết phải chính là nhà khoa học - chủ nhân của phát kiến công nghệ cao, thì ai cũng có thể thành lập và điều hành DN start-up. Trong các DN khoa học, có thể có hàng trăm DN start-up, nhưng chỉ rất ít trong đó là DN spin-off

Scott nói tiếp:

- Việc này rất gấp, thưa thầy. Jerry Kyoto khiếu em rất nản. Nhưng dù thế nào đi nữa chúng em vẫn tiếp tục. Chúng em cần phải gặp giáo sư hôm nay.

- Được rồi. Vậy em đến đây. Thầy có thể dành cho em tối đa là 15 phút.

Rồi giáo sư nghĩ thầm “Thế đấy, lúc nào mình cũng có thể làm việc cả trên máy bay và tại phi trường”

## ĐẠI LÝ DU LỊCH

Vài phút sau, Scott bước vào văn phòng cùng với một sinh viên khác. Scott chào giáo sư và nói:

- Thưa thầy Ditchin, em muốn giới thiệu với thầy - đây là Mario Ricciardelli. Cậu ấy sẽ là cộng sự của em trong kế hoạch đại lý du lịch. Từ khi thầy trò mình nói chuyện với nhau, em đã dành rất nhiều công sức cho kế hoạch này. Em đã gặp hai sinh viên MBA mà thầy giới thiệu. Họ tin chắc là có đủ khả năng để mở một đại lý du lịch ở Bessemer nhưng lại không cho chúng em xem kế hoạch của mình. Chúng em cũng đã gặp một vài đại lý du lịch và nhờ họ giúp đỡ để mở văn phòng tại Bessemer. Họ rất nhiệt tình.”

Scott lại tiếp tục bày tỏ “Nhưng Jerry Kyoto lại làm chúng em nản hết sức. Ông ấy nói trong trường chẳng còn phòng trống nào cho chúng em thuê cả.”

Giáo sư nói:

- Thật buồn cười. Ông ấy còn rất hổ hởi khi hai sinh viên MBA đến nói chuyện với ông ấy cơ mà. Không biết cái gì khiến ông ấy đổi ý?

- Jerry nói rằng ông ấy muốn có một đại lý du lịch trong trường vào tháng Giêng năm sau. Chúng em nghĩ ông ấy đang dự định thỏa thuận với Hillsborough Valley Travel. Ông ấy cũng cho biết ở Trung tâm Sinh viên mới sắp được khánh thành đầu năm 1988 sẽ có phòng trống. Nhưng chúng em không thể đợi đến lúc đó. Chúng em muốn mở đại lý vào tháng Chín năm nay

Giáo sư hỏi Scott:

- Các em cần bao nhiêu vốn và số tiền đó các em sẽ lấy ở đâu?

- Chúng em không nghĩ đó là vấn đề lớn. Chúng em sẽ nói chuyện với

một số người quan tâm đến việc đầu tư vào lĩnh vực kinh doanh này. Thầy có biết Andy Brown không à? Gần đây Brown đã đến trường nói chuyện với sinh viên. Một trong những khách hàng của Brown đã đầu tư 30.000 đô-la cho dự án kinh doanh do sinh viên của thầy ấy đưa ra. Hè này em định ở lại San Francisco để tìm cách khởi động dự án của mình. Thầy có thể giúp em không à?

- Được rồi, thầy sẽ cố gắng hết sức để giúp em. Thầy sẽ có mặt ở trường trong tháng Năm và nửa đầu tháng Sáu. Vào tháng Bảy và Tám, thầy sẽ về thăm nhà ở Carmel vì muốn có một khoảng thời gian cho viết lách. Thường thì trong thời gian này cứ hai hoặc ba tuần, thầy lại đến trường một lần. Mà em đã tìm được việc ở đại lý du lịch nào chưa?

- Chưa à, nhưng chúng em đang dự định sẽ tìm việc. Chúng em đang lấy ý kiến từ các giảng viên, nhà quản lý và các sinh viên để xem nhu cầu du lịch mà chúng em có thể khai thác trong trường là bao nhiêu. Chúng em muốn nhờ thầy hoàn thành bản nháp của các câu hỏi này và góp ý cho chúng em nếu có chỗ nào phải thay đổi. Chúng em cũng đã đưa nó cho một giáo sư thống kê rồi.

### **ROBERT TOMPKINS: NHỮNG LỜI KHUYÊN CHÂN THÀNH**

Chiều thứ Ba, 28-4, giáo sư Ron đang mải mê làm việc trong văn phòng trước khi bay đến Boston. Ông phải đọc một bản sao đã chỉnh sửa của bài thuyết trình đã được lập chí đồng ý đăng tải để gửi lại cho người biên tập; phải nói chuyện với một số sinh viên về bản nháp những kế hoạch kinh doanh của họ; phải nhận slide từ Dịch vụ Truyền thông và sắp xếp lại cho khớp với bài thuyết trình của ông trước hội thảo nghiên cứu tại trường đại học Cape Cod vào thứ Ba; phải trả lời đến hơn nửa tá cuộc điện thoại; phải gọi đến SBA (Cơ quan quản trị hành chính tiểu thương Hoa Kỳ - The United States Small Business Administration); và phải dọn dẹp đống giấy tờ đã chồng chất trên bàn hôm thứ Hai. Đến bữa trưa, giáo sư không được vui khi ông nói với một đồng nghiệp rằng tối nay mình sẽ bay đến Boston, và vị chủ nhiệm khoa đó đáp “lại một chuyến du hí nữa”.

Giáo sư đang ngồi cùng hai sinh viên năm cuối thì điện thoại reo:

- Tôi là Robert Tompkins, bố của Scott. Cháu là sinh viên đã được thầy khuyến khích mở một đại lý du lịch ở trường đại học. Cuối tuần vừa rồi, tôi đã đến Bessemer. Tôi có ghé thăm văn phòng của thầy hôm thứ Hai, nhưng thầy không có ở trường. Tôi đã để lại lời nhắn rằng tôi mong được gặp thầy ở

Boston vào tuần này.

Giáo sư trả lời:

- Rất vui lòng. Ngày mai, tôi sẽ có mặt tại hội thảo nghiên cứu ở Trường Đại học Cape Cod tại Boston. Chúng ta hãy gặp nhau ở đó. Xin ông cho biết ngày giờ cụ thể.

- Không cần phải vậy đâu. Tôi là sinh viên của trường Bessemer và được mời tham dự hội thảo để gặp một giảng viên của trường cũng sẽ đến có mặt ở đó. Tôi sẽ tìm thấy. Tuy nhiên, trước khi thấy đến Boston, tôi sẽ rất biết ơn nếu thầy nói chuyện với Scott về hai vấn đề: (1) Thu hẹp phạm vi của công việc kinh doanh đại lý du lịch, chỉ liên quan đến những gì có tính khả thi với một sinh viên còn phải dành thời gian chính cho việc học; (2) Cháu nő chưa quyết định dứt khoát về việc ở lại San Francisco trong mùa hè này để làm việc cho một đại lý du lịch và thảo luận về kế hoạch kinh doanh với giáo sư.

- Scott muốn thành lập một đại lý du lịch với đầy đủ các dịch vụ thông thường được quản lý bởi một người có kinh nghiệm. Thực sự tôi rất mong Scott học hỏi thêm được nhiều kinh nghiệm về cách lên kế hoạch, bắt đầu và điều hành một công việc kinh doanh, nhưng một điều quan trọng là ông phải hướng dẫn cậu ấy cách thu hẹp phạm vi của kế hoạch vào những thứ có tính thực tế về tài chính và không ngoan về thời gian. Một sinh viên đang tràn đầy nhiệt huyết như Scott rất cần có được sự động viên khích lệ đối với những nỗ lực của mình. Điều quan trọng ở đây là kinh nghiệm mà một sinh viên nhận được từ quá trình tự xây dựng một kế hoạch kinh doanh và đưa kế hoạch đó đi đến thành công, không cần biết quy mô của nó nhỏ cỡ nào.

- Thưa giáo sư Ditchin, mỗi khi tôi đưa ra đề nghị về những kế hoạch với cháu Scott, tình hình đều trở nên căng thẳng. Vì vậy, tôi sẽ rất cảm kích nếu thầy có thể khuyên cháu thu hẹp phạm vi kinh doanh và về nhà trong mùa hè này.

- Ông Robert ạ, tôi sẽ cố gắng để kiểm soát hướng đi của cậu ấy. Chắc chắn tôi sẽ nói chuyện với Scott trước khi đến Boston. Tôi rất tiếc vì hôm qua đã không có mặt ở văn phòng. Tôi rất muốn được nói chuyện với cả ông và Scott. Hy vọng tôi sẽ gặp được ông ở Đại học Cape Cod.

Sau đó, giáo sư gọi cho Scott nhưng không có câu trả lời. Ông đã nói chuyện

xong với các sinh viên của mình và vẫn còn bốn người khác đang đợi. Một lát sau, Scott bước vào văn phòng.

- Chúng ta cần phải nói chuyện. Bố em vừa gọi cho thầy. Ông ấy muốn hè này em quay về Boston.

- Em biết. Bố em không muốn em thực hiện công việc kinh doanh này. Nhưng ông cụ không đáng bị trách cứ. Bố em hiểu hết mọi vấn đề. Ông đã thành lập năm công ty – tất cả đều thành công. Tất cả là do mẹ em. Bà không thể chịu đựng nổi cái ý nghĩ em sẽ xa gia đình trong mùa hè.

- Bố em nói em cần phải làm việc để kiếm tiền chi trả cho việc học. Điều đó có cần thiết không?

- Gia đình em không giàu có nhưng cũng thuộc tầng lớp khá giả. Em không quan tâm đến việc mình không thể tiếp tục đi học nếu không kiếm được nhiều tiền như năm ngoái khi còn làm cho Bear Stearns. Em sẽ ở lại San Francisco để khởi sự công việc kinh doanh này.

- Thế còn việc học trên lớp? Em có gấp rắc rối gì không? Bố em khá lo lắng về chuyện này.

- Không có gì à. Điểm trung bình của em là trên 3.0 (2.0 là mức yêu cầu để đạt tốt nghiệp và 4.0 là mức tối đa có thể đạt được).

- Tốt, thầy sẽ gặp bố em ở Boston và nói chuyện với ông ấy. Ông cụ có nhận thấy là em có thể hoàn thành tốt chương trình học chuyên môn để vừa học vừa kinh doanh không?

- Thầy hãy nói với ông cụ rằng đây là một ý tưởng hay và nên ủng hộ em. Kế hoạch này sẽ không tốn của ông một xu nào. Bố em đã nói là sẽ giúp em về mặt tài chính trong vụ này rồi. Chúc thầy có một chuyến đi vui vẻ đến Boston. Hẹn gặp lại thầy tuần sau.

## NHÀ HÀNG MERMAID, HYANNIS

Tối thứ Ba ngày 30-4, giáo sư Ron đang thư giãn với một ly cocktail tại Nhà hàng Mermaid, nơi diễn ra bữa tiệc của những người tham dự hội nghị. Ngay trước khi bữa tối được dọn ra, Robert Tompkins đến gặp giáo sư và tự giới thiệu mình cùng vợ và cậu con trai nhỏ đang học năm thứ hai ở trường trung học. Gia đình đẽ mến ấy đã nói chuyện với giáo sư khoảng 15 phút.

Trong suốt cuộc nói chuyện, giáo sư đã cố gắng làm mọi người bất ngờ về Scott. Bà Tompkins nói Scott thường xuyên gọi cho họ. Chỉ trong vòng 24 giờ mới đây, câu ấy đã gọi đến năm cuộc. Bà đang cố tìm một khóa học mùa hè nào đó ở Boston có thể giúp Scott học thêm về kinh doanh du lịch và đã tìm được một khóa, nhưng Scott đã thông báo sẽ về nhà trong tháng Năm rồi quay lại trường vào tháng Sáu và Bảy, khi giáo sư Ditchin có thể giúp cậu thực hiện kế hoạch rồi lại về nhà trong tháng Tám. Gia đình Tompkins không hài lòng lắm với ý tưởng này.

Ông Robert giải thích rằng hôm thứ Hai họ đã đến Bessemer để chỉ cho cậu con trai thứ thấy ngôi trường. Robert cùng con trai đã gặp John Welch, Hiệu trưởng Trường Đại học Bessemer. Ông cũng đã nói chuyện với Jerry Kyoto, bạn cùng lớp với ông ở Bessemer năm 1958. Đã gần 30 năm, ông không gặp lại Jerry.

Khi hai bên tạm biệt, Robert đưa cho giáo sư một lá thư ghi chú “Thư mật” (xem Minh hoa 2.1) và đề nghị giáo sư hãy đọc nó.

## **TRƯỜNG ĐẠI HỌC BESSEMER - THỨ HAI NGÀY 4 THÁNG 5 – MỘT NGÀY BÌNH THƯỜNG TẠI VĂN PHÒNG**

Khi bước vào phòng làm việc của mình lúc 8h15, giáo sư Ron bắn khoan không biết khi nào có thời gian rảnh để gọi cho Scott Tompkins. Từ Boston, ông đã trở về San Francisco trên chuyến bay tối để có thể ở nhà cả ngày thứ Bảy và Chủ nhật. Tôi thứ Sáu tuần trước, khi ông vừa bước qua cánh cửa để vào nhà thì vớ ông nói có hai sinh viên đã gọi đến và muốn ông gọi lại cho họ. Giờ ăn trưa ngày thứ Bảy, một sinh viên đồng thời là phó chủ tịch phụ trách điều hành của Bessemer Entrepreneurial Exchange gọi cho ông để thông báo về việc Carol Leitch, người làm công việc quản lý bán thời gian của tổ chức, đã phải trải qua một cuộc phẫu thuật quan trọng ở Trung tâm Y tế Stanford hôm thứ Ba tuần trước. Cuộc phẫu thuật thành công, nhưng cô ấy sẽ không thể quay trở lại làm việc trong học kỳ này. Đến buổi chiều, một thành viên của Hội Nam sinh gọi cho ông để bàn bạc một vấn đề quan trọng. Một sinh viên gọi điện để xin giáo sư giúp đỡ vì cậu ta không thể điều chỉnh được bảng cân đối kế toán với tình hình thu nhập của kế hoạch kinh doanh đang được viết. Buổi tối, một sinh viên khác gọi đến và hỏi giáo sư liệu cô ấy có nộp bản kế hoạch dự án kinh doanh chậm hai ngày để có thể thu thập thêm một số thông tin mới và quan trọng hay không.

Ngày Chủ nhật, Ron đã làm việc trong gần 8 giờ đồng hồ để chuẩn bị tài liệu giảng dạy. Có hai cuộc điện thoại từ các sinh viên – cuộc gọi cuối lúc 10h15' sáng. Tối hôm đó, ông cùng với vợ là Jane ngồi xem phim về cuộc đời của Henry Ford. Giáo sư vừa xem vừa sửa lại một bài báo. Trong một cảnh của phim, Henry Ford nói với vợ mình: "Anh yêu em" và bà Ford đáp lại: "Không Henry à, hai mươi năm nay anh chưa từng yêu bất cứ ai. Anh chỉ yêu cái công ty của anh mà thôi.". Bà Jane quay sang nói với chồng mình với giọng châm biếm "Nghe quen thế không biết."

Giáo sư thường đến trường lúc 7h15' sáng. Hôm nay, ông tới muộn hơn, lúc 8h15', vì phải đi ăn sáng với hai đồng nghiệp trong khoa nghiên cứu kinh doanh của mình để thảo luận với một nhà tài trợ tiềm năng về việc cung cấp tài chính cho hoạt động nghiên cứu. Ông có một buổi thi bắt đầu lúc 8h30 và lúc này ông đang kiểm tra hộp tin điện thoại để xem có chuyện gì khẩn cấp không. Một tin nhắn của vị chủ tịch một công ty nhỏ hoạt động trong lĩnh vực công nghệ cao - người đã phỏng vấn năm sinh viên của giáo sư trong đợt tuyển dụng trợ lý hành chính cho ông ta. Ông ta thu hẹp số lượng cần tuyển dụng xuống còn hai người và muốn thảo luận thêm về hai sinh viên này với giáo sư vào bữa trưa. Ông đã nhờ thư ký của mình gọi cho vị chủ tịch để nói rằng thời gian gặp mặt chỉ có thể là từ 1h30' đến 2h30' chiều.

Thời gian còn lại trong ngày giáo sư cũng rất bận bịu. Buổi thi kéo dài đến 1h30' chiều. Từ 2h30 đến 4h, ông có hẹn với các sinh viên. Sau đó, lúc 4h ông phải gặp một cựu sinh viên, người đang cần lời khuyên của giáo sư cho công ty nhỏ đã đi vào hoạt động của cô.

Cuối cùng, đến 5h chiều, giáo sư cũng tìm được thời gian để gọi điện cho Scott Tompkins. Họ đồng ý gặp nhau vào bữa sáng ngày hôm sau. Lúc 5h30' chiều, cô con gái út của giáo sư gọi cho ông và nhờ ông đến trường đón cô lúc 6h. Vừa lái xe dọc theo xa lộ Bayshore, ông vừa ngẫm nghĩ về ngày làm việc của mình. Buổi thi đã diễn ra suôn sẻ. Ông rất hài lòng với những kế hoạch kinh doanh mà các sinh viên đã trình bày. Ông cũng gần như đã chắc chắn sẽ tìm được chỗ làm cho một trong số các sinh viên của mình. Tuy nhiên, giáo sư không được vui lắm vì ông vẫn chưa đọc hết đồng thư trên bàn làm việc; chưa gọi điện cho SBA để nói về những bài thuyết trình tuần tới; chưa sắp xếp cho người trợ giảng bán thời gian giảng dạy khóa đào tạo MBA đầu tư tư doanh cho các doanh nhân trong học kì mùa hè thứ hai; chưa trả lời ít nhất là nửa tá cuộc điện thoại, trong đó có cả một cuộc điện thoại từ nhân vật quản lý cấp cao

của Ernst & Young ở Los Angeles, cũng là một trong những khách hàng của giáo sư; chưa nói chuyện với phó chủ tịch phụ trách điều hành của Bessemer Entrepreneurial Exchange về một thông tin bị xử lý chậm do sự trục trặc trong khâu điều hành của người quản lý. Ông tự hỏi không biết còn việc gì mà mình chưa hoàn thành nữa không?

Ông nghĩ “Mình phát điên mất thôi. Số giờ làm việc của mình bây giờ còn nhiều hơn cả hồi mình mở công ty công nghệ cao đầu tiên năm 1970. Tất nhiên, áp lực thì không bằng ngày ấy, nhưng mình cũng không còn ở cái tuổi 32 nữa rồi.” Tối hôm đó, lúc 9h45, ông đang làm việc trên chiếc máy vi tính và suy nghĩ xem nên làm thế nào với Scott nói riêng và với tình thế của ông nói chung thì chuông điện thoại reo:

“Chào thầy, em là Pedro Ramirez. Em sắp nhận được nguồn tài trợ cho công việc kinh doanh của mình rồi. Em sẽ có cuộc gặp cuối cùng với các nhà đầu tư vào 12-5. Chúng ta có thể bắt đầu cất kim loại trước tháng Sáu.”

Trong học kỳ mùa thu, Pedro đã viết một kế hoạch kinh doanh cho về một công ty khởi nghiệp chuyên về lĩnh vực công nghệ cao trong lớp MBA của giáo sư Ron. Trong bốn tháng, Pedro đã bốn lần tới xin ông lời khuyên về kế hoạch và nguồn tài trợ cho dự án này. Giáo sư nói chuyện vui vẻ với Pedro. Khi đặt ống nghe xuống, ông tự nhủ “Đó chính là điều khiến tất cả những gì mình làm trở nên có nghĩa. Nếu Pedro nhận được tiền thì đây sẽ là kế hoạch kinh doanh thứ hai trong lớp được tài trợ.”

Tuyệt khi ngủ, giáo sư lại băn khoăn về cuộc gặp sáng mai với Scott “Mình sẽ làm gì với lá thư của ông Tompkins đây? Mình nên nói gì với Scott?”

# 3 NHÀ HÀNG JACK SPRATS

---

Vào tháng 11-1995, Chris Harami - một doanh nhân mới khởi nghiệp và là người sẽ thành lập hệ thống nhà hàng của Jack Sprats - đang suy nghĩ về kế hoạch kinh doanh mà anh đã tiến hành được một năm. Kế hoạch vẫn đang được thực hiện, nhưng anh hy vọng có thể mở nhà hàng Jack Sprats đầu tiên trong mùa hè năm 1996. Chris tự hỏi làm thế nào để đảm bảo thành công cho kế hoạch này.

Trong quá trình nghiên cứu, Chris đã phát hiện ra rằng có rất nhiều chủ nhà hàng đã sử dụng chuyên gia tư vấn để xúc tiến các ý niệm mới về nhà hàng của họ.\* Mọi người trong ngành này đều đồng ý rằng việc sử dụng một nhà cố vấn luôn là một ý kiến hay. Tuy nhiên, chi phí để thuê một chuyên gia tư vấn rất cao, và tiền để đầu tư cho nhà hàng của Chris được cung cấp bởi bố

---

Câu chuyện này được biên soạn bởi Mark Helman và Dan D'Heiley dưới sự hướng dẫn của giáo sư Bygrave. Bản quyền được Babson College đăng ký năm 1996. Nghiêm cấm sao chép dưới mọi hình thức.

\*: Trong ngành kinh doanh nhà hàng, những cửa hàng mới thường được thiết kế với một mục đích nhất định (ví dụ tiệm ăn chuyên phục vụ thịt rán hoặc nướng miền tây nước Mỹ, quán ăn gia đình, quán ăn phục vụ cho người theo tôn giáo nào đó,...). Các nhà hàng sẽ được thiết kế phù hợp với mục đích này (ví dụ nhà hàng "fine dining" - theo phong cách sang trọng, nhà hàng bình dân, nhà bán đồ ăn nhanh, ...). Khái niệm "ý niệm" ở đây được hiểu theo nghĩa này

anh – một bác sĩ có thể đảm bảo chắc chắn về mặt tài chính (nhưng cũng rất bảo thủ và không giàu có). Các chuyên gia tư vấn đòi Chris phải trả phí trước, mức phí dao động từ 50.000 đô-la đến 150.000 đô-la và đề nghị đầu tiên mà họ đưa ra là bản kế hoạch kinh doanh phải được viết lại. Cuối cùng, Chris chọn Arlene Spiegel – người rất nhiệt tình với ý tưởng về nhà hàng mà anh đưa ra với mức phí tư vấn thấp.

Khi tốt nghiệp, Chris đã viết một bản kế hoạch kinh doanh có chất lượng chuyên môn cao. Sau đó, anh viết đi viết lại bản kế hoạch cho chuỗi nhà hàng Jack Sprats. Vì thế, anh thuê chuyên gia tư vấn chủ yếu để có thể xây dựng một đội ngũ làm việc thành công chứ không phải để viết lại dự án lần nữa. Chris tin rằng, một ngày nào đó, khi được bán ra lần đầu tiên, cổ phiếu của Jack Sprats sẽ được mọi người săn đuổi và anh muốn có Arlene để đảm bảo niềm tin đó chắc chắn sẽ thành hiện thực. Nhưng bối cảnh của anh lại không hiểu được điều này. Có phải ông đang cố gắng kiểm soát chất chê kẽ hoạch kinh doanh này, hay đây chính là vai trò mà Chris muốn ông đảm nhận? Và liệu Chris có thực sự cần một chuyên gia tư vấn để giúp anh ta soát lại kế hoạch, hay anh chỉ đang cố gắng để tránh sự sai sót trong quá trình hành động? Rõ ràng họ cần tích lũy những nguồn lực khan hiếm cho con đường phía trước, nhưng việc này cũng phải được tiến hành một cách hết sức thận trọng.

## **CHRIS HARAMI**

Là một người am hiểu về ẩm thực và say mê công việc nấu ăn, Chris đã suy tính về việc sở hữu một nhà hàng ngay từ khi còn rất trẻ. Giờ đây, ở tuổi 28, anh đã sẵn sàng để biến dự định đó thành hiện thực. Anh luôn lấy cô và chú của mình làm tấm gương để phấn đấu. Họ đã làm trong ngành kinh doanh nhà hàng từ những năm 60. Anh thích phong cách sống của họ:

Họ là những con người của xã hội – gần giống như trong ngành công nghiệp giải trí vậy – họ là những nhân vật nổi tiếng. Lúc nào họ cũng nói chuyện với các khách hàng và được mọi người chú ý. Trong nhiều năm, bố mẹ tôi không ngừng nói về kế hoạch mở một nhà hàng nhưng họ không bao giờ đi vào chi tiết. Đó chỉ là một giấc mơ mờ ảo và xa vời.

Khi còn nhỏ, Chris bị thừa cân. Lớn lên, anh đã lao vào tập luyện để kiểm soát trọng lượng của mình và có xu hướng mắc hội chứng giảm cân “yo-yo”. Anh ăn kiêng và giảm được vài cân để rồi sau đó lại bỏ chế độ ăn kiêng và lại tăng cân như cũ. Chris quyết tâm phải giảm cân bằng được nên tập luyện rất thường xuyên với cường độ mạnh. Nhưng đáng tiếc thay, chương trình tập luyện

này chỉ giải quyết được phần nào mục tiêu của anh. Anh cảm thấy khỏe hơn, trông khá hơn nhưng vẫn không giảm cân được bao nhiêu.

Trong thời gian học ở Đại học Pace, New York, Chris làm việc bán thời gian cho một số nhà hàng (xem Minh họa 3.1). Thế rồi anh bị ngành kinh doanh này “mê hoặc” và đã quyết định một ngày nào đó sẽ mở nhà hàng riêng. Chris tốt nghiệp với tấm bằng cử nhân kinh tế năm 1990 và sau đó ở nhà.

Mọi thứ dột nhiên thay đổi với gia đình Harami khi bố của Chris phát hiện ra mình bị tắc động mạch vành cấp sau một cuộc xét nghiệm. Bố anh, một bác sĩ tri lão, cần phải được mổ tim. Sau cuộc phẫu thuật, bác sĩ Harami phải ăn kiêng theo chế độ dinh dưỡng ít chất béo, natri, cholesterol và nhiều chất xơ. Để động viên ông, cả nhà cũng thay đổi cách ăn uống của mình. Những bài tập của Chris được kết hợp với chế độ ăn kiêng mới đã giúp vòng bụng của anh giảm từ 38 xuống còn 32 foot. Anh thực sự bị thuyết phục bởi những lợi ích của việc ăn kiêng một cách khoa học và có lợi cho sức khỏe.

### **MBA: CREPE DU JOUR, S'IL VOUS PLAIT**

Năm 1992, Chris đăng ký vào Trường đào tạo kinh doanh sau đại học Babson để “học hỏi thêm những kiến thức cần thiết để trở thành một nhà kinh doanh thành đạt.” Một trong những lớp mà anh theo học là lớp New Venture Creation (Tạo nên Công ty mới), nơi các sinh viên lập thành các nhóm để viết những kế hoạch kinh doanh. Tại đây, nhóm của Chris với năm thành viên đã tạo ra một kế hoạch kinh doanh dành cho một chuỗi nhà hàng phục vụ nhanh của Pháp (Quick Service Restaurants – QSR) mà họ đặt tên là “Crepe du Jour”. Trong khóa học thiết lập kế hoạch kinh doanh này, Chris đã học được rất nhiều về sự thành công và thất bại trong kinh doanh nhà hàng. Anh tốt nghiệp vào tháng 5-1994 với dự định mở một chuỗi nhà hàng Crepe du Jour QSR với Michael Tapiero, một thành viên người Pháp trong đội.

Khi họ tiếp tục phát triển kế hoạch thì có một vấn đề phát sinh: Ý tưởng của họ không được các chuyên gia phân tích trong ngành đón nhận nhiệt tình cho lắm. Phản ứng thường gặp của các chuyên gia đối với ý tưởng kinh doanh này là “Những nhà hàng bán bánh kếp hả?!”. Chris và người bạn đã nghiên cứu thêm về lịch sử của các nhà hàng Pháp trên đất Mỹ và hầu như mãi hết cả ý chí khi tìm thấy một loạt các nhà hàng Pháp đã thất bại trong khi chỉ có một vài trường hợp hiếm hoi thành công. Ví dụ, hệ thống nhà hàng bánh kếp Magic Pan tương tự như ý tưởng của họ đã thất bại vào giữa những năm 1980.

### Minh họa 3.1 Sơ yếu lý lịch

CHRISTOPHER C.HARAMI

#### Kinh nghiệm

Mùa thu 1994 NEW ENGLAND BOOK COMPONENTS HINGHAM, MA

##### Cố vấn marketing

- Tiến hành nghiên cứu thị trường để xác định quy mô và giá trị thị trường.
- Dự báo tác động về mặt tài chính và marketing của 11 khu vực công nghiệp chủ chốt.
- Giúp ban quản trị xác định những yếu tố thành công chủ yếu và định hướng chiến lược.

1993 FLIGHT LTD. KRASNODAR, RUSSIA

##### Cố vấn thương mại

- Xây dựng kế hoạch khung cho Flight Ltd nhằm đưa công ty trở thành doanh nghiệp toàn cầu và cung cấp hàng hóa cho các khách hàng trong chính phủ.
- Phát triển kế hoạch kinh doanh mang tính chiến lược để xuất khẩu sản phẩm của Nga sang phương Tây.
- Đặt quan hệ ban đầu và góp phần đem lại những hợp đồng nhập khẩu thành công đầu tiên giữa Flight Ltd. và công ty thương mại quốc tế Hy Lạp.

1991-1992 CSM TRADING WAYNE, NJ

##### Chủ sở hữu/Quản lý

- Sáng lập và quản lý một công ty xuất nhập khẩu chuyên về các sản phẩm tiêu dùng cao cấp.
- Nhập khẩu hàng len chất lượng cao từ Australia và New Zealand.

1990-1991 LIBBYS CORPORATION PATERSON, NJ

##### Quản lý nhà hàng

- Quản lý nhà hàng với doanh thu hàng năm hơn 1 triệu đô-la.
- Quản lý một nhóm mười lăm nhân viên.

1990	PIZZA AND MORE	WAYNE, NJ
	<b>Quản lý nhà hàng</b>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Quản lý tất cả các dịch vụ của nhà hàng Ý,</li><li>• Quản lý hệ thống máy tính nội bộ</li></ul>	
1989	BENNIGANS	WAYNE, NJ
	<b>Phục vụ</b>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Phục vụ bàn và đảm bảo chất lượng phục vụ của bữa ăn.</li></ul>	
1986-1987	THE ROOST	SAN JOSE, CA
	<b>Đầu bếp</b>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nấu các bữa ăn nhanh cho sinh viên ở căng tin trường đại học.</li></ul>	
<b>Học vấn</b>		
1992-1994	TRƯỜNG ĐÀO TẠO KINH DOANH SAU ĐẠI HỌC BABSON WELLESLEY, MA	
	Lấy bằng MBA vào tháng 5-1994. Tham gia khóa học Marketing Quốc tế, Kinh doanh.	
Mùa thu 1993	TRƯỜNG ĐÀO TẠO QUẢN LÝ NA UY	OSLO, NA UY
	Chương trình trao đổi, tham gia khóa Euromanagement, Energy-management European business technique.	
	TRƯỜNG ĐẠI HỌC PACE	NEW YORK, NY
1987-1990	Lấy bằng MBA tháng 6-1990. Tham gia khóa học Marketing Quốc tế.	

Đến cuối mùa hè, Chris và Michael quyết định theo sự sáng suốt của các chuyên gia. Micheal quay về Pháp còn Chris lấy lại tinh thần để tiếp tục nghiên cứu.

### TRÒ ROULETTE NGA

Mặc dù ôm tham vọng xây dựng một đế chế nhà hàng nhưng Chris vẫn đem bản lý lịch hiện tại và đến làm cho công ty Deloitte & Touche của Nga. Cả mùa hè anh làm việc ở Krasnowdar trong khi vẫn theo học cao học. Anh thích sự mạo hiểm và thích cái cảm giác rằng mình sẽ là người tạo nên sự khác biệt trong thế giới này.

Babson College thuộc MBA Enterprise Corporation, một tổ chức phi lợi

nhuận bao gồm một loạt các trường đào tạo sau đại học và các công ty tư vấn hỗ trợ các doanh nghiệp phát triển ở Liên bang Xô Viết cũ và các nước đang phát triển khác. Sau khi tốt nghiệp, Chris đã được Deloitte & Touche mời sang làm việc thông qua tổ chức này. Vị trí được đề nghị đòi hỏi Chris phải cam kết làm việc cho họ 18 tháng bắt đầu từ tháng 2-1995. Anh lâm vào tình thế “hàng khuất đứng giữa đôi dòng nước”, bên này là cơ hội ra nước ngoài làm việc cho một công ty tư vấn hàng đầu thế giới và bên kia là khát vọng theo đuổi ước mơ kinh doanh của mình.

### **JACK SPRAT: MỘT CƠ HỘI ĐẦY TIỀM NĂNG HAY MỘT MƠ ƯỚC VIỄN VÔNG?**

Mùa thu năm 1994, Chris gặp và nói chuyện với một người bạn tên là John Farmian về sự lành mạnh trong cách làm việc và ăn uống. Trong suốt cuộc trò chuyện, John cho rằng thật tuyệt vời nếu có một nhà hàng nào đó phục vụ đồ ăn nhanh vừa ngon miệng vừa tốt cho sức khỏe. Ngay lập tức, Chris hiểu rằng đó là một ý tưởng đáng để khai thác. “Hiển nhiên là thế rồi. Trong ngành kinh doanh ăn uống hiện tại chưa có một nhà hàng nào phục vụ cho mảng thị trường đang bị bỏ ngỏ này cả.” Với định hướng mới này và những nghiên cứu đã được tiến hành tỉ mỉ trước đây, Chris quyết định từ bỏ công việc tư vấn ở Nga.

Chris và John bắt tay hợp tác với nhau. Họ là bạn học với nhau ở Babson và cả hai đều có thể sử dụng tiền của gia đình để đầu tư vào một kế hoạch kinh doanh được chuẩn bị kỹ lưỡng. John còn có một lý do khác nữa để tham gia kế hoạch này, đó là anh muốn ở lại Mỹ. Anh là người Thổ Nhĩ Kỳ, sống ở Boston nhờ hộ chiếu du học – nhà hàng của họ có thể giúp anh có được thẻ xanh (green card - một loại visa làm việc thường trực, cho phép các công dân nước ngoài sống và làm việc dài hạn tại Mỹ). Thế là hai người nhanh chóng bắt tay vào xây dựng kế hoạch mở một nhà hàng QSR phục vụ thức ăn ít chất béo hoặc không có chất béo và chất lượng cao.

Với ý niệm về nhà hàng đã có sẵn, họ bắt đầu đặt tên cho nó. Một buổi tối, khi đang nằm trên giường, Chris chợt nhớ ra từ “Jack Sprat” – tên một bài hát dành cho trẻ em của Mother Goose – O RÊ KA!!!

Jack Sprat chỉ ăn chỗ không có thịt mỡ, còn vợ anh ấy chỉ ăn chỗ không có thịt nạc.

Và họ cùng nhau liếm sạch cái đĩa thức ăn.

Mặc dù John và Chris cùng nhau phát triển ý tưởng kinh doanh nhưng

John vẫn có vẻ hơi miễn cưỡng. Ngay từ đầu, Chris đã là người tiến hành các nghiên cứu cũng như đóng góp phần lớn các ý kiến. Trong sáu tháng, sự hợp tác kết thúc, Chris nói với John rằng nếu Jack Sprat's thành công, lúc nào John cũng có thể quay lại làm việc ở đó.

Dường như sự nhiệt tình của John cứ với đi từng chút một. Thật khó để đề nghị anh ấy ngồi xuống và bàn bạc về công việc. Chúng tôi đã cùng đi nói chuyện với một số kiến trúc sư, nhưng tất cả đều thất bại nhanh chóng. Sau một thời gian, tôi nhận ra rằng chỉ mình tôi là người thực lòng quan tâm đến kế hoạch làm ăn này. Sau đó, tôi cũng đề nghị hợp tác với những người bạn và bạn cùng lớp khác nhưng không ai sẵn sàng đưa ra sự cam kết của mình.

## HÀNH TRÌNH XÂY DỰNG MỘT CHUẨN MỰC VỀ THỰC PHẨM KHÔNG CHẤT BÉO

Những nghiên cứu của Chris nhanh chóng cho thấy nhu cầu lớn và đang ngày càng tăng lên về các thực phẩm chứa ít hoặc không có chất béo trong thị trường các sản phẩm chè hiến sắn (tức là mảng thực phẩm ít hoặc không có chất béo). Ngành cung cấp thực phẩm là một trong những ngành kinh doanh lớn nhất của Mỹ với doanh thu năm 1994 xấp xỉ 300 tỉ đô-la, trong đó thị trường thức ăn nhanh đóng góp gần 100 tỉ đô-la, chiếm 33% tổng doanh thu từ đồ ăn "không ăn tại nhà" (eat away from home).Thêm vào đó, Chris còn biết được năm 1993, thị trường sản phẩm không có chất béo được đóng gói sẵn có doanh thu 24,8 tỉ đô-la và ước tính sẽ đạt 29,5 tỉ đô-la trong năm 1994. Người ta đã đưa ra những kế hoạch nhằm duy trì tốc độ tăng trưởng ổn định khoảng 5% mỗi năm trong tương lai gần.

Anh cũng tìm thấy một số nhà hàng bán đồ ăn ít hoặc không có chất béo ở California và Florida, nhưng so với ý niệm về nhà hàng mà Chris đang phát triển thì những nhà hàng này giống như sản phẩm rời rạc từ văn hóa ăn uống trái ngược trong quá khứ vậy.

Tháng 2-1995, Chris đến Los Angeles, California để thăm hai nhà hàng rất thành công trong loại hình kinh doanh này. Trước tiên, anh ghé thăm Sprouts, một nhà hàng nhỏ và đầy đủ các dịch vụ với khoảng 60 chỗ và một quầy bán đồ ăn mang về. Chris nói: "Chất lượng thức ăn ở đây thì kém và khẩu phần ăn thì quá ít. Tại sao phần ăn lại phải ít khi mà thức ăn có ít hoặc không có chất béo?" Tiếp đến, Chris đến Juicers, một nhà hàng khác ở California. Nó được khai trương năm 1989 bởi một vận động viên đua xe đạp chuyên nghiệp, người đã

từng rất thất vọng với việc các nhà hàng thiếu đồ ăn tốt cho sức khỏe. Bạn bè anh rất thích uống đồ uống pha trộn trái cây với yogurt, vì thế nên anh đã mở một QSR. Cho đến năm 1995, anh đã sở hữu 30 đến 40 nhà hàng ở khu vực Los Angeles.

Chris cũng đến Boca Raton, Florida để thăm một chuỗi nhà hàng địa phương có tên là Healthy Way. Đây cũng là một nhà hàng thành công nhưng không gây được ấn tượng gì với anh. "Với Healthy Way, thậm chí tôi còn ít bị ấn tượng hơn nữa (nhưng có lẽ phấn khích hơn thì có) bởi vì nó quá đơn giản. Các thứ trong nhà hàng đều rất rẻ tiền, thế nhưng lại rất ăn khách." Thành công của những nhà hàng này đã khiến Chris tin rằng anh đã tìm ra lỗ hổng trong thị trường này. "Mỗi nhà hàng đều có những điểm thiếu sót quan trọng, do đó tôi nghĩ 'Nếu những nhà hàng này thành công, mình sẽ thực sự chiếm lĩnh được thị trường nếu đi đúng hướng'."

Những nhà hàng tương tự như ý tưởng của chúng tôi thì lại giống như sản phẩm còn sót lại của thập niên 70. Bạn biết mà, kiểu nhà hàng granola (một thực phẩm ăn kiêng rất tốt cho sức khỏe) dùng với sandwich kèm cơm và các loại sinh tố mầm lúa mì. Ý tưởng của chúng tôi không phải là bất cứ cái gì giống như thế, thực tế điểm duy nhất giống nhau là cả nhà hàng của chúng tôi và của họ đều chú trọng thực phẩm tốt cho sức khỏe."

### **Một chuỗi nhà hàng khác? Đúng thế!**

Tháng 3-1995, Chris tham gia Hội chợ Thực phẩm miền Đông bắc được tổ chức tại Trung tâm Thương mại Thế giới (WTC), khu thương mại Boston. Có rất nhiều đồ ăn ít hoặc không có chất béo được bày bán như các loại nước sốt, món khai miệng nấu sẵn và tráng miệng... Các chủ quầy hàng này nói với Chris rằng hiện nay thị trường đang có nhu cầu rất lớn về thực phẩm đóng gói ít hoặc không có chất béo. Khi hỏi các chủ quầy liệu họ có nghĩ rằng mọi người đang cần một chuỗi nhà hàng bán đồ ăn ít hoặc không có chất béo hay không, Chris nhận được lời khẳng định chắc chắn và đầy hào hứng: "Có"

Tháng 4-1995, Chris đã liên hệ với chi nhánh của Cục quản lý tiểu thương (Small Business Administration) tại Boston. Ở đây, anh gặp Maximilian Charm, một chuyên gia tư vấn của cục, người đang sở hữu một chuỗi nhà hàng nhượng quyền Burger King. Là một chủ nhà hàng QSR thành công, Max rất quan tâm đến tiềm năng của ý tưởng mà Chris đưa ra. Ông nói với Chris rằng hầu hết các nhà hàng thất bại không phải vì những khiếm khuyết vốn có của ngành này mà chủ yếu là do chủ kinh doanh không dự liệu, tính toán một cách thấu đáo trước

khi khai trương (điều này đặc biệt đúng đối với các quán ăn tại nhà). Max cho rằng những người đã tiến hành các nghiên cứu, khảo sát cộng với việc có một kế hoạch kinh doanh tốt thường sẽ đi đến thành công. Ông khuyên Chris nên quay lại khi kế hoạch kinh doanh đã hoàn tất, vì anh đang có cơ hội rất lớn để nhận được một khoản vay có bảo đảm từ SBA.

Hội chợ Nhà hàng Quốc gia là hội chợ thực phẩm thường niên lớn nhất thế giới. Tháng 5-1995, nó được tổ chức tại Tòa nhà McCormack ở Chicago. Các chủ quầy hàng ở đây chào đón kế hoạch của Chris rất nhiệt tình, đặc biệt là Skinny Cow Inc., nhà cung cấp bơ không chất béo đã được đăng ký nhãn hiệu riêng cho các công ty như Alpine Lace và Healthy Choice. Họ đã giới thiệu Chris với Arlene Spiegel, một nhà tư vấn dày dặn kinh nghiệm trong chuỗi nhà hàng mới khởi nghiệp QSR và rất quan tâm đến thực phẩm ít hoặc không có chất béo. Cứ theo như tình hình ở hội chợ thì Chris tin chắc đây chính là thời cơ ngàn vàng của mình. Anh hỏi Arlene: "Chúng ta sẽ làm gì với kế hoạch này?"

### Kế hoạch kinh doanh của Jack Sprat

Ngay từ đầu, Chris đã dự định sẽ thành lập một hệ thống nhà hàng tầm cỡ quốc gia. Anh muốn nó trở thành một dự án kinh doanh có tiềm năng lớn. Chuỗi nhà hàng của anh bao gồm hai loại hình chính: nhà hàng biệt lập (stand-alone) và nhà hàng đi thuê (hosted). Những điểm khác biệt chủ yếu giữa hai loại nhà hàng này là quy mô, địa điểm, thực đơn và khách hàng cư sở (customer base) – còn điểm giống nhau là cả hai đều phải là nhà hàng phục vụ nhanh.

Nhà hàng biệt lập có thể lớn hơn với thực đơn phong phú, được đặt ở những nơi đông người qua lại, có thể là những địa điểm lý tưởng cho các nhà hàng QSR như góc những con phố nhộn nhịp, thương xá và những khu mua sắm. Nhà hàng độc lập phải khiến tất cả mọi người trên phố dừng bước ghé vào đây. Ngược lại, các nhà hàng đi thuê sẽ hướng lối từ số lượt khách ra vào nơi nó thuê chỗ.

Nhà hàng đi thuê sẽ có ít thực đơn hơn và nhỏ hơn nhà hàng độc lập. Chúng có thể được đặt bên trong những tòa nhà rộng như đại sảnh của một khách sạn chẳng hạn. Nhà hàng đi thuê có tác dụng như những phiên bản thu nhỏ của nhà hàng độc lập Jack Sprat. Ý tưởng này bắt nguồn từ cô và chú của Chris, vốn là những người chủ nhà hàng. Họ đã từng mở các địa điểm thuê mặt bằng từ những trung tâm chăm sóc sức khỏe địa phương và Chris nhìn thấy khả

năng có thể tìm được những địa điểm để thuê chỗ trong những tổ chức quan tâm đến sức khỏe (ví dụ như bệnh viện, phòng tập thể dục, trường học...)

Theo dự định, trong năm 1996, Chris sẽ đưa hai nhà hàng vào hoạt động, một độc lập và một đi thuê. Chris sẽ mở rộng quy mô khi hai nhà hàng này tạo được ý niệm trong tâm trí mọi người. Khoản đầu tư vào quá trình xây dựng ý niệm này không cần phải đem lại lợi nhuận, chỉ cần số tiền thu vào chứng minh được độ hút khách của hai nhà hàng đầu tiên là đủ (xem Minh họa 3.2 và 3.3). Mọi người nói với Chris rằng, nếu những nhà hàng đầu tiên thành công thì về lâu dài tài chính sẽ không phải là vấn đề cản trở đến.

Bạn cần phải hy sinh quyền lợi của mình trước khi lấy được tiền từ túi khách hàng. Nhưng nếu bạn mang đến cho thị trường một ý niệm thành công về sản phẩm thì số tiền mà bạn đã bỏ ra đầu tư sẽ tự động quay về gó cửa nhà ban thôi.

Dự đoán trước được tốc độ phát triển nhanh chóng của công việc kinh doanh, Chris đã lên kế hoạch thuê các ban điều hành từ bên ngoài một khi công ty bắt đầu tăng trưởng. Anh nghĩ rằng, riêng công đoạn chuẩn bị thực phẩm có thể được kiểm soát một cách ví mô với độ hoàn hảo cao nhất. Dựa vào hệ thống tiêu chuẩn đúng đắn, một nhà kinh doanh nhà hàng bên ngoài có thể duy trì được chất lượng cao mà vẫn tinh giảm được bộ máy quản lý của mình:

Tôi muốn tạo ra một cái gì đó giống như hoạt động kinh doanh nhưng quyền thực sự. Rất nhiều công việc trong ngành kinh doanh này có thể được thuê ngoài, nhờ đó chúng ta vừa có thể kiểm soát công việc vừa có thể mở rộng quy mô nhanh chóng. Tôi muốn mọi thứ phải được tạo ra theo một cách có thể han chế sai sót đến mức thấp nhất. Rất nhiều người nghĩ rằng nên có một bếp trưởng phụ trách tại bếp của nhà hàng. Nhưng tôi lại nghĩ là không cần. Hoàn toàn không. Tất nhiên, bếp trưởng dựa vào báo cáo của nhân viên phục vụ để tạo ra những công thức nấu ăn nhưng anh ta không nhất thiết phải túc trực hàng ngày tại bếp để chuẩn bị món. Xu hướng hiện nay là hầu hết mọi thứ đều được làm sẵn từ trước. Một nhà cung cấp các dịch vụ thực phẩm sẽ nấu các món ăn cho nhà hàng của chúng tôi dựa trên công thức mà bếp trưởng đã nghĩ ra, sau đó nhân viên của chúng tôi chỉ việc hâm nóng đồ ăn lên mà thôi. Trước đây, khi mới bắt đầu, chúng tôi thường nấu các món ngay tại bếp của nhà hàng rồi nhân viên sẽ làm việc nhiều giờ liền chỉ để lao nén vài đồng đô-la cho một giờ phục vụ các bữa ăn. Các bếp trưởng giờ đây không cần phải túc trực ở gian bếp của nhà hàng (và cả trên bảng tính lương) hàng ngày nữa. Đó chính là một lý do giải thích vì sao những kế hoạch kinh doanh được tính toán một cách hiệu quả lại là một yếu tố then chốt quyết định đến sự thành công.

Chris hiểu rằng đối với ngành kinh doanh dịch vụ cung cấp thực phẩm này, địa điểm cũng là một yếu tố quyết định. Ở Boston, dân chúng rất quan tâm đến sức khỏe, có học vấn và rất thức thời, quả là lý tưởng đối với ý niệm của nhà hàng Jack Sprat. Anh để ý thấy rất nhiều hệ thống nhà hàng thành công đã bắt đầu từ đây – có thể kể ra một vài cái tên như Boston Market, Pizzeria Uno và Au Bon Pain. Bên cạnh đó, Chris cũng nhận ra rằng việc mở nhà hàng ở Boston thì rẻ hơn và dễ dàng hơn so với thành phố New York. Giá

**Mô hình 3.2 Ước tính chi phí ban đầu (đ.v tính: \$)**

Nguồn vốn		Chi phí	
Đầu tư ban đầu	25.000	Trang thiết bị	115.000
Vốn huy động (vốn vay/vốn chủ sở hữu)	460.000	Đồ đạc văn phòng	80.000
Vốn vay có đảm bảo từ SBA	75.000	Thuê thêm địa điểm	45.000
		Sửa chữa, xây dựng	50.000
		Vốn lưu động	35.000
		Chi phí tiền hoạt động (huấn luyện nhân viên)	5.000
		Chi phí tư vấn	25.000
		Tồn kho đầu kỳ - Lưu kho	10.000
		Chi phí thiết kế - lắp đặt	15.000
		Lương quản lý (chi phí tiền khai trương)	15.000
		Phí tư vấn pháp luật	10.000
		Bảng hiệu	8.000
		Chi phí marketing	15.000
		Đặt cọc tiền thuê cơ sở vật chất	7.000
		Chi phí tư vấn địa điểm mở nhà hàng	5.000
		Chi phí môi giới	5.000
		Chi phí kế toán	5.000
		Thiết kế đồ họa	10.000
		Chi phí phát triển	35.000
		Chi phí phát sinh	65.000
Tổng cộng	560.000	Tổng	560.000

**Mình họa 3.3 Dự tính kết quả kinh doanh hàng tháng từ tháng 31-5-1997 đến 31-5-1998**

	T.5	T.6	T.7	T.8	T.9	T.10	T.11	T.12	T.1	T.2	T.3	T.4	Tổng
Tổng doanh thu	75.431	70.260	67.669	61.425	70.200	71.550	63.788	58.556	56.194	51.975	63.788	65.138	775.914
Giá vốn hàng bán-thực phẩm	18.858	17.550	16.917	15.356	17.550	17.888	15.947	14.639	14.049	12.994	15.947	16.285	193.979
Lợi nhuận gộp	56.573	52.650	50.752	46.069	52.650	53.663	47.841	43.917	42.146	38.981	47.841	48.854	581.936
Chi phí bán hàng và quản lý	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	60.000
Thuê địa điểm	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	72.000
Chi phí quản lý	5.666	5.666	5.666	5.666	5.666	5.666	5.666	5.666	5.666	5.666	5.666	5.666	67.992
Lương nhân viên	16.595	15.444	14.867	13.514	15.444	15.741	14.033	12.882	12.363	11.435	14.033	14.330	170.701
Wage related	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	48.000
Chi phí khấu hao	3.268	3.268	3.268	3.268	3.268	3.268	3.268	3.268	3.268	3.268	3.268	3.268	39.216
Các khoản trả đến	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	9.996
Chi phí bảo hiểm	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000
Chi phí marketing	—	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	10.000
Chi phí kế toán/Pháp luật	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	15.000
Thuế bất động sản	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9.600
Lợi nhuận thuần	13.911	10.139	8.798	5.488	9.139	10.855	6.741	4.968	3.216	979	6.741	(7.544)	3.431
Trả lãi vay	625	617	609	601	592	584	576	567	559	550	541	532	6.953
Lợi nhuận trước thuế	13.286	9.522	8.189	4.887	8.547	10.271	6.165	4.401	2.657	429	6.204	(8.076)	66.478
Thuế thu nhập	3.720	2.666	2.293	1.368	2.393	2.876	1.726	1.232	744	120	1.736	(2.261)	18.614
Lợi nhuận sau thuế	9.566	6.856	5.896	3.518	6.154	7.395	4.439	3.169	1.913	309	4.464	(5.814)	47.864
Lãi chia cổ đông	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Lợi nhuận giữ lại	9.566	6.856	5.896	3.518	6.154	7.395	4.439	3.169	1.913	309	4.464	(5.814)	47.864

cả đất đai ở New York đất gấp hai lần ở Boston này.

Chris muốn mở nhà hàng ở những khu phố sầm uất bậc nhất để tiếp cận các khách hàng mục tiêu của mình, chủ yếu hướng đến tầng lớp trí thức và những người có thu nhập cao. Ban đầu địa điểm được chọn sẽ tuân thủ những nguyên tắc chung, sau đó những tiêu chuẩn thêm vào về nhân khẩu học và tâm lý học cho khách hàng tiêu biểu trong vùng sẽ được áp dụng:

- Nơi có đông người có nhu cầu đến ăn trưa và ăn tối.
- Gần khu vực tập trung đông khách hàng mục tiêu.
- Gần những trung tâm mua sắm và giao thông công cộng.
- Nơi có đông người đi bộ hoặc đi bằng các phương tiện khác.
- Nằm ở hướng đi về nhà của nhiều người để khi đi làm về họ có thể tiện đường ghé qua nhà hàng.
- Có diện tích từ 1.500 đến 3.000 foot vuông (từ 457m<sup>2</sup> – 914.5m<sup>2</sup>).

Chris cũng xem xét đến những địa điểm gần các nhà hàng phục vụ cho cùng những khách hàng mục tiêu như của Jack Sprat. Nhờ đó, anh có thể tận dụng những nghiên cứu về nhân khẩu học do một hệ thống nhà hàng lớn tiến hành mà không mất một xu nào:

Đây chính xác là cách mà Burger King đã làm. Nếu để ý, bạn sẽ thấy Burger King gần như luôn luôn nằm rất gần các nhà hàng McDonald's. McDonald's tiến hành các nghiên cứu của Burger King chỉ việc ăn theo chúng để áp dụng cho một địa điểm mới nào đó họ chọn.

Tháng 4-1995, Chris đã chọn một địa điểm trên phố Newbury ở Boston để khai trương nhà hàng. Thực khách ở khu vực này có vẻ phù hợp với ý niêm của Jack Sprat nhưng tiền thuê địa điểm và mua lại một số trang thiết bị cần thiết do nhà hàng trước để lại hơi đắt, hết 225.000 đô-la. Nơi này có hai điểm khiến Chris không thích lắm: (1) Anh nghĩ nó quá sành điệu, có thể người qua đường sẽ bị thu hút bởi những quán nhỏ và đơn giản hơn, (2) Back Bay là một quận có lịch sử lâu đời nên những động lực của các công việc kinh doanh tại đây sẽ hoàn toàn bị hạn chế. Việc cải tạo, sửa chữa, thiết kế sáng tạo, bảng hiệu vui mắt và những thứ tương tự đều phải tuân theo sự chỉ dẫn của nhà chức trách địa phương – có lẽ họ không muốn để Chris thực hiện kế hoạch kinh doanh của mình.

Chris đã liên hệ với một số người môi giới bất động sản để tìm những vị trí tiềm năng. Họ nói nếu anh muốn có được một địa điểm để mở nhà hàng thì trước hết phải hoàn thiện kế hoạch cũng như đảm bảo sẵn sàng về tài chính. Việc này khiến anh không thể lảng phí tiền bạc cho một nơi nào trong nhiều tháng trước khi đủ vốn liếng để xây nhà hàng. Họ cũng nói những nơi phù hợp với mô hình QSR của anh cũng không khó tìm. Vậy nên Chris quyết định không mua đất nữa cho đến khi kế hoạch kinh doanh hoàn tất về mọi mặt.

## CHIẾN LƯỢC BÀNH TRƯỞNG

### *Những mục tiêu ngắn hạn*

Mục tiêu trước mắt của Chris là xây dựng nền tảng cho các hoạt động rồi từ đó sẽ phát triển lên. Số tiền chi cho việc xây dựng và đưa nhà hàng Jack Sprat's đầu tiên đi vào hoạt động một phần do gia đình anh cho, số còn lại được huy động từ những nguồn bên ngoài. Trong suốt giai đoạn đầu hoạt động (từ 3 đến 6 tháng), Chris đã lập kế hoạch xây dựng thêm những nhà hàng khác nữa, tùy thuộc vào lượng vốn huy động được và mức độ thành công của nhà hàng đầu tiên. Anh muốn mở thêm các nhà hàng Jack Sprat khác trong vòng 1 năm kể từ khi khai trương nhà hàng đầu tiên.

Dù không biết chính xác về mức độ phát triển nhưng Chris biết chắc rằng những nhà hàng tương tự như của anh đã thành công rất nhanh sau khi họ giới thiệu nhà hàng đầu tiên. Ví dụ, sau khi khai trương được hai năm, Boston Market đã có 21 địa điểm bán hàng còn Bertucci thì có 20 địa điểm trong sáu năm đầu tiên.

### *Phát triển lâu dài*

Để tập trung vốn cho cái mà anh cảm thấy thị trường đang rất "khát" và đưa Jack Sprat trở thành đến vị trí dẫn đầu trên thị trường với ý tưởng này, Chris đã xây dựng cả một chiến lược bành trướng rất ấn tượng. Vốn đầu tư cho việc mở rộng có thể được lấy từ vốn vay dài hạn của ngân hàng, một loại vốn (không phải do tiền do gia đình cung cấp) ở giai đoạn hai và dòng tiền từ nhà hàng Jack Sprat (xem Minh họa 3.2 và 3.3).

Trong thời kì đầu, các địa điểm mở nhà được tập trung ở Boston để tạo thuận lợi cho hoạt động marketing. Khi hình ảnh của nhà hàng đã được những vùng lân cận biết đến nhờ vào các phương tiện truyền thông thì những thành phố khác ở New England sẽ trở thành mục tiêu của Jack Sprats. Tiếp theo,

Chris sẽ mở nhà hàng Jack Sprats khắp Northeast rồi đến những vùng xa hơn. Chris rất tự tin rằng đến cuối năm 2005, chuỗi nhà hàng Jack Sprats sẽ vươn rộng khắp nước Mỹ. Anh cảm thấy nhu cầu của thị trường đủ lớn để có thể mở hàng trăm, mà có thể là hàng ngàn nhà hàng khác nữa.

Chris thấy có rất nhiều lựa chọn thực đẩy công việc kinh doanh phát triển nhanh: các địa điểm thuộc quyền sở hữu và điều hành của công ty (\*), các đối tác chiến lược, nhượng quyền kinh doanh, bán hoặc cấp phép sử dụng ý tưởng. Chris không nghĩ rằng giải pháp để mở rộng kinh doanh không cần thiết phải được thiết lập ngay lập tức, miễn sao anh có tính đến những vấn đề liên quan đến công tác sở hữu và quản trị từ xa trong mô hình kinh doanh. Vấn đề hiện tại cần giải quyết là việc hoàn thành dự án theo hướng thuận lợi cho chiến dịch mở rộng kinh doanh khi thời cơ đến.

### Tìm nguồn tài chính cho dự án

Một thời gian ngắn sau khi xây dựng xong bản tóm tắt kế hoạch kinh doanh đầu tiên của nhà hàng Jack Sprat và quyết định không làm cho công ty của Nga nữa, Chris liên hệ với giáo sư Bill Bygrave, chuyên gia trong các vấn đề về doanh nghiệp, để xin lời khuyên. Bill đã giới thiệu Chris với các chuyên gia đầu tư đầy tiềm năng. Một nhóm các bác sĩ ở địa phương đã gợi ý cho Chris và cho biết họ cũng có ý tưởng tương tự như của anh. Họ thường khuyên các bệnh nhân của mình nên ăn ít chất béo và ít cholesterol nhưng không dễ gì tìm được đồ ăn tốt cho sức khỏe trong nhà hàng. Sau cuộc nói chuyện qua điện thoại, các bác sĩ tỏ ra thích Chris và ý tưởng của anh, vì thế họ đã sắp xếp một cuộc gặp mặt chính thức. Chris đã chuẩn bị một bài giới thiệu để bán ý tưởng kinh doanh nhưng cuộc gặp mặt diễn ra không được suôn sẻ vì những lý do không liên quan đến những gì các bác sĩ đã hình dung: họ đã hy vọng Chris chín chắn và có kinh nghiệm hơn cậu thanh niên mà họ gặp. Hai bên giữ liên lạc trong hai tháng nhưng rồi cuối cùng các bác sĩ không còn hứng thú với kế hoạch của Chris nữa.

Chris ngồi nhớ lại lớp học tài chính doanh nghiệp của mình và tìm cách để có được những lời khuyên miễn phí. Anh cố gắng đạt được một thỏa thuận với

(\*) Company-owned and operated locations: Những vị trí, được sở hữu và điều hành bởi bên nhượng quyền, thường là giống hệt nhau về diện mạo và cách hoạt động. Trong khi không cần thiết, hầu hết các công ty sở hữu các địa điểm như thế này luôn đóng góp vào các quỹ quảng cáo của hệ thống. (Chú giải của người dịch)

chủ nhiệm khoa của trường đại học chuyên ngành nấu ăn Johnson and Wales. Chris đưa ra kế hoạch tổ chức cho các sinh viên của Johnson and Wales đến thực tập tại nhà hàng của mình. Ở đó họ có thể thu thập thêm kinh nghiệm trong hoạt động phát triển một nhà hàng đang khởi sự. Họ sẽ giúp Chris xây dựng các công thức nấu ăn, thực đơn và bài trí nhà hàng. Vì chủ nhiệm khoa cho biết trường không nhận những dự án như vậy nhưng ông sẵn sàng xem xét dự án đó với mức phí tư vấn thông thường. Chris cũng nhận được những câu trả lời tương tự từ một số nơi dạy nấu ăn khác – họ chỉ cho phép sinh viên của mình đến thực tập ở những nhà hàng khách sạn đã có tiếng tăm chứ không hứng thú với việc giúp ai đó khởi động một dự án kinh doanh.

Đây chính là lúc để Chris tìm kiếm nguồn lực từ gia đình. Trước hết, anh giới thiệu ý tưởng của mình với các chuyên gia trong lĩnh vực kinh doanh nhà hàng của gia đình – cô và chú của anh. Họ thích ý tưởng đó. Thực ra, đôi ba lần họ cũng đã bắt gặp những ý kiến tương tự như thế. Có một người là chủ tịch lập đoàn các bệnh viện của địa phương muốn có thực đơn ít chất béo hoặc không có chất béo dành cho các bệnh nhân bị bệnh tim của ông. Một người khác là chủ cơ sở chăm sóc đặc biệt cũng muốn mở một nhà hàng bán đồ ăn ít hoặc không có chất béo. Khi đó, cô và chú của Chris không quan tâm đến ý tưởng nào cả, nhưng điều đó chứng minh rằng người ta có nhu cầu về loại nhà hàng này. Hai người đã khuyến khích Chris tiếp tục theo đuổi kế hoạch và khuyên cha của anh, bác sĩ Harami nên đầu tư vào đó. Tuy nhiên, hai người không thể giúp đỡ anh về mặt tài chính do lượng vốn họ cần để mở rộng nhà hàng của họ cũng đã lên tới bảy con số.

Bác sĩ Harami vô cùng am hiểu về dinh dưỡng nhưng khi nghe Chris nói về kế hoạch chuỗi nhà hàng Jack Sprat, ông lại không hiểu gì cả. “Nếu con muốn làm trong ngành công nghiệp thực phẩm thì sao con không mở một nhà hàng bán hamburger?” Từ cuộc thảo luận đầu tiên giữa Chris và cha mình vào mùa thu năm 1994 cho đến tận cuộc họp mặt gia đình vào mùa hè năm 1995, Chris không ngừng tìm cách thu hút sự quan tâm của bác sĩ Harami và thuyết phục ông đầu tư cho kế hoạch của mình.

Cuối cùng, bác sĩ Harami, bà Harami cũng với ba người con trai đã ngồi lại với nhau để quyết định xem liệu việc đầu tư cho dự án của Chris có phải là một cách sử dụng hữu ích nguồn ngân sách của gia đình hay không. Cuộc họp gia đình đã đi đến một số quyết định chủ chốt sau: Thứ nhất, họ quyết định đầu tư 250 ngàn đô-la. Thứ hai, tất cả họ sẽ là những người lèo lái công việc. Thứ ba,

các em trai của Chris là Steve, 26 tuổi và Jack Matt, 24 tuổi sẽ tham gia tích cực trong việc lập kế hoạch cũng như quản lý các nhà hàng Jack Sprat. Steve đã có bằng MBA của trường đại học Rutgers và nhiều kinh nghiệm trong lĩnh vực nhà hàng còn Matt thì rất háo hức được học hỏi. Sau cùng, bác sĩ Harami sẽ quyết định khi nào là thời điểm tốt nhất để đầu tư. Đây là một cam kết mở: bác sĩ Harami có thể không bao giờ chọn được thời điểm thích hợp. Ông lo rằng Chris không đủ kinh nghiệm thực tế để đưa kế hoạch thành hiện thực. Ngày 17-8-1995, Chris làm thủ tục đăng ký kinh doanh.

### **Cần phải có một chương trình đào tạo nhà hàng phục vụ nhanh (Quick Servise Restaurant - QSR)**

Một ngày sau khi diễn ra cuộc họp gia đình, trên một tờ báo địa phương, Chris thấy một mẩu thông báo về kế hoạch mở nhà hàng Chicago Jake mới. Chicago Jake là một hệ thống nhà hàng phục vụ nhanh tầm cỡ quốc gia nên Chris nghĩ mình sẽ học hỏi được nhiều kinh nghiệm bổ ích cho kế hoạch kinh doanh của mình nếu giúp một nhà hàng có danh tiếng mở chi nhánh mới. Chris cũng nhớ đến nỗi lo lắng của cha mình khi thấy anh không có kinh nghiệm thực tế, vì thế anh đã đến tìm việc ở chi nhánh mới của Chicago Jake.

Chris nói với người quản lý chi nhánh mới về mong muốn học hỏi thêm công việc kinh doanh nhà hàng để có thể mở một hệ thống QSR của riêng mình. Người quản lý hơi khó xử nhưng vẫn muốn thuê Chris. "Tôi cần một người có thể nói tiếng Anh để chuẩn bị cho một lễ khai trương hoành tráng nhưng tôi không thể thuê một người có bằng MBA đang muốn mở nhà hàng riêng được." Do đó, ông đã để sếp của mình, giám đốc khu vực, phỏng vấn Chris. Người này đồng ý nhận Chris, hơn nữa, còn đào tạo cho anh kỹ năng thành lập và điều hành một nhà hàng bán đồ ăn nhanh ngay trong quá trình làm việc nếu anh cam kết sẽ làm ở đây trong 90 ngày với tư cách là một nhân viên thời vụ và có trách nhiệm trong tất cả các vấn đề liên quan đến công việc kinh doanh của nhà hàng.

Chris được phân công đến ở hai nhà hàng đang hoạt động, trước tiên là nhà hàng dành cho người có thu nhập thấp rồi đến nhà hàng dành cho người có thu nhập cao. Sự khác nhau giữa hai loại nhà hàng này rất thú vị "Chúng được bài trí và điều hành hoàn toàn khác nhau và tôi đã học được cả hai cách hoạt động đó."

Tiếp theo, anh đến làm việc ở chi nhánh mới hai tuần trước khi khai

trương. Chris giúp họ lắp đặt trang thiết bị và tổ chức buổi khai trương. Sau khi nhà hàng đi vào hoạt động, anh chịu trách nhiệm khắc phục và điều hành các sự cố xảy ra, từ đó có cơ hội học hỏi trong tất cả các khía cạnh của công việc quản lý một nhà hàng mới mở. "Tôi nhìn thấy cả những mặt tốt và những mặt xấu, vâng, những cái không hay ho gì.... Quả là những kinh nghiệm tuyệt vời." Chris đã làm việc cho Chicago Jake hơn hai tháng - cho đến khi người quản lý mới quyết định đã đến lúc anh phải ra đi.

### Cần có một chuyên gia về nhà hàng phục vụ nhanh

Cho đến thời điểm này, Chris khẳng định rằng chuỗi nhà hàng Jack Sprat đã trở thành kẻ chiến thắng trên thị trường của mình. Các nghiên cứu ủng hộ nó, những người trong ngành bất chước nó còn Chris thì có được sự hậu thuẫn của gia đình nhưng anh vẫn thấy lo lắng về sự thiếu kinh nghiệm của mình. Hai tháng làm việc ở nhà hàng Chicago Jake đã cho thấy còn quá nhiều điều mà anh chưa biết:

Có quá nhiều thứ mà một người không có chuyên môn trong ngành sẽ không bao giờ nghĩ đến. Để tạo nên một món ăn, bạn cần đến khoảng 20 thành phần. Sau đó, để chế biến chúng, kết hợp chúng đúng cách và cho ra một món ăn hoàn hảo để phục vụ thực khách, bạn phải cần đến rất nhiều dụng cụ. Việc này đòi hỏi một qui trình từng bước thật hiệu quả, và nếu là một người không am hiểu, bạn không thể nào biết được. Ngày nay đó là cả một môn khoa học và tôi rất lo lắng không biết có thể làm đúng ngay lần đầu tiên hay không, bởi vì với nguồn tài chính có hạn, tôi không thể chi tiền cho việc sửa chữa quá nhiều sai lầm được.

Đã có một ý tưởng tuyệt vời và cũng đã từng làm các bài tập về nhà, nhưng không một ai trong số chúng tôi xây dựng cả một hệ thống nhà hàng từ con số 0 cả. Điều đó khiến tôi lo lắng vì đã đặt cược cả trang trại nhà mình vào kế hoạch làm ăn mạo hiểm này. Tôi muốn nắm bắt khả năng thành công nhiều nhất có thể. Tôi muốn tìm mọi người có uy tín, một ai đó biết tất cả những vấn đề bên trong lẫn bên ngoài công việc này, có mang lưới quan hệ rộng, quen biết những nhà cung cấp và có thể giúp tôi biến ý tưởng này thành hiện thực.

Chris muốn thuê một chuyên gia tư vấn. Anh cảm thấy việc có được một chuyên gia tư vấn uy tín giúp anh điều hành dự án sẽ đem lại nhiều khả năng thành công hơn, nhưng cha anh lại không nghĩ vậy. Cố chú của Chris chẳng thuê ai cả nhưng nhà hàng của họ vẫn thành công đấy thôi, vì thế bác sĩ Harami không hiểu tại sao đứa con trai có kiến thức sâu rộng về kinh doanh lại cần đến một chuyên gia tư vấn nữa. Để nấm bắt được vấn đề, ông đã đi hỏi mọi người

xung quanh nhưng không quen biết ai đã từng cần đến một chuyên gia tư vấn trong lĩnh vực kinh doanh nhà hàng này.

Không hề nản lòng, Chris đến Hiệp hội Nhà hàng Quốc gia để xin một danh sách các nhà tư vấn và rất hài lòng khi thấy tên của Arlene Spiegel, người mà Skinny Cow đã nhắc đến. Anh liên hệ với những nhà tư vấn ở Boston và New York City, những nơi đầu tiên anh định mở nhà hàng. Hầu hết bọn họ đều đưa ra “những đề nghị vô cùng ấn tượng nhưng cũng rất xa vời.” Dường như họ không hứng thú mấy với ý tưởng “chuyên gia về đồ ăn không mỡ”. Thêm nữa tất cả bọn họ đều lấy phí rất cao, từ 50.000 đô-la đến 150.000 đô-la cho một lần viết lại một kế hoạch kinh doanh.

Tất cả các công ty tư vấn đều có những bằng cấp và kinh nghiệm tương tự nhau. Chris đã yêu cầu xem các giấy tờ, bằng cấp chứng nhận và thấy công ty nào cũng từng đạt được những giải thưởng lớn. Sau khi đã gặp rất nhiều nhà tư vấn, Chris chọn công ty của Arlene Apiegel, Market Discoveries Inc. vì 6 lý do sau:

1. Có sức hấp dẫn và khả năng tác động đến người khác.
2. Có mối quan tâm lớn đến thực phẩm tốt cho sức khỏe.
3. Cô ấy rất nhiệt tình với ý tưởng về Jack Sprat.
4. Do Skinny Cow tự giới thiệu với anh.
5. Lý lịch và các giải thưởng rất ấn tượng (anh đã yêu cầu được xem tất cả).
6. Giá cả phải chăng (25.000 đô-la).

### Arlene Spiegel, chuyên gia tư vấn về thực phẩm.

Arlene Spiegel được xem như một trong những chuyên gia hàng đầu nước Mỹ về dịch vụ thực phẩm. Cô đã giành được nhiều giải thưởng về những thành tựu trong ngành dịch vụ thực phẩm, trong việc phát triển thực phẩm và thực đơn món ăn, trong quá trình giao thương thực phẩm cùng với các loại đồ uống cho rất nhiều hãng thức ăn nhanh lớn như McDonald's, Burger King và KFC. Cô cũng phát triển và tái cơ cấu các dịch vụ phục vụ bữa tối tận nhà cho Chase Manhattan Bank, Marriott và Holiday Inn; phát triển các khái niệm thương hiệu cho Coca-Cola, Chok Full O'Nuts và những công ty khác.Thêm vào đó, lĩnh vực chuyên môn của cô còn bao gồm việc bố trí mặt bằng cơ sở, phát triển thương hiệu, thu mua hàng hóa, quản lý và đào tạo nhân viên rồi tiếp thị sản phẩm. Với rất nhiều thành tích như vậy, cô được mọi người gọi là “Người phụ nữ của ngành dịch vụ thực phẩm của năm” trong năm 1982. Năm 1987, cô nhận

được Giải thưởng dành cho người dẫn đầu vì những sự đổi mới, sáng tạo trong tiếp thị thực phẩm.

Gần đây, Arlene cùng với bốn chuyên gia về dịch vụ thực phẩm khác thành lập nên Liên hiệp các nhà tư vấn dịch vụ thực phẩm IBM được tài trợ bởi IBM và cung cấp dịch vụ tư vấn cho những nhà hàng là khách hàng của hãng máy tính này. IBM là nhà phân phối hệ thống bán hàng tự động POS (Point of Sales)\* lớn nhất cho các nhà hàng khách sạn. Ngoài việc tư vấn cho các nhà hàng, Arlene còn làm việc rất nhiều cho các bệnh viện và trung tâm y tế.

## THỜI ĐIỂM QUYẾT ĐỊNH

Một mặt, Chris nghĩ cha anh đã sẵn sàng để đầu tư vào kế hoạch của mình; mặt khác, bác sĩ Harami lại không hề muốn phí phạm những nguồn lực quý báu vào việc thuê một chuyên gia tư vấn về viết lại kế hoạch kinh doanh mang tên "Thạc sĩ Quản trị kinh doanh" của Chris. Ông còn bỗng gió xa xôi rằng việc Chris cứ khăng khăng muốn thuê chuyên gia tư vấn cho thấy anh không đủ tin tưởng kế hoạch Jack Sprat của mình. Chris phải đứng trước một quyết định hết sức khó khăn: anh muốn thuê chuyên gia tư vấn nhưng nếu cứ nhất quyết làm như vậy, bác sĩ Harami có thể sẽ không an tâm và quyết định rằng thời gian chưa chín muồi để đầu tư vào dự án mạo hiểm này.

Chris cảm thấy cánh cửa đưa chuỗi nhà hàng Jack Sprat đến với thành công đã mở ra, và anh không muốn phải trì hoãn vì một động thái liều lĩnh nào cả.

(\* ) Những hệ thống POS mới gồm: SurePOS 300, SureOne POS, SurePOS 500. Mỗi model đều có kết nối USB và hỗ trợ nhiều hệ điều hành khác nhau, gồm cả Windows và Linux, kết nối Internet với nhiều dịch vụ khác. (Chú giải của người dịch)

### CÂU HỎI CHUẨN BỊ

1. Chris có nên nhất quyết thuê Arlene Spiegel không?
2. Hãy đánh giá dự án Nhà hàng Jack Sprat như một dự án có tiềm năng lớn.
3. Hãy đánh giá quá trình đưa Jack Sprat trở thành hiện thực cho đến thời điểm hiện nay.
4. Bạn có thể khuyên bác sĩ Harami điều gì?

# 4 INTERNET FASHION MALL,LLC (\*)

---

**S**au cuộc gặp với các luật sư để bàn về bản thảo mới nhất của thỏa thuận hợp tác, Ben Narasin – giám đốc điều hành đồng thời là người sáng lập của Boston Prepatory Company (BPC), một hãng thời trang nam giới – lại suy nghĩ về tương lai của Internet Fashion Mall (IFM, *fashionmall* hay *fashionmall.com*) “Chúng ta đang có cơ hội để thống lĩnh thị trường thời trang trên Internet nhưng muốn vậy chúng ta phải vượt qua các vị luật sư đâ.”

*Fashionmall.com* gần như là trang web về thời trang có ảnh hưởng nhất trên thế giới ảo hồi tháng 2-1996. Trung bình một ngày có hơn 200.000 lượt người truy cập vào trang web của Ben (xem minh họa 4.1). Khách hàng của anh bao gồm các tạp chí và các hãng thời trang hàng đầu (xem Dẫn chứng 4.2

---

(\*) LLC: Limited Liability Company : LLC là một biến dạng giữa *corporation* và *partnership*. Những chủ nhân của LLC cũng như những nhân viên điều hành đều không phải chịu trách nhiệm về mất tài chính của LLC, trừ trường hợp họ tự đứng ra bảo đảm món nợ nào đó (*personal guarantor*). Những công ty thành lập theo lối LLC có thể rất đơn giản hay rất phức tạp, tùy theo nhu cầu của công ty. (Chú giải của người dịch).

Câu chuyện này được chuẩn bị bởi Beverly Chiarelli và D'Heilly dưới sự hướng dẫn của giáo sư Julian E. Lange, được tài trợ bởi Quỹ Ewing Marion Kauffman. Bản quyền được trường Đại học Babson đăng ký năm 1996. Nghiêm cấm sao chép dưới mọi hình thức.

– danh sách khách hàng của *fashionmall*). Tuy nhiên, trang web của Ben đạt được thành công rực rỡ trước hết là vì anh là người đi tiên phong trên thị trường này. Có rất nhiều những trang web đơn thương hiệu (single brand – chỉ phục vụ một thương hiệu) và đa thương hiệu (multiple brand – phục vụ cho nhiều thương hiệu); chợ ảo (xem Minh họa 4.3 – bảng chú thích một số thuật ngữ) nhưng cho đến nay vẫn chưa có một trang giao dịch trực tuyến nào dành cho thời trang. Ben nhìn thấy cơ hội của mình khi anh chăm chú nhìn qua cửa sổ của văn phòng trên đại lộ thời trang Mandison:

Cũng giống như trong nhiều lĩnh vực kinh doanh khác, thời gian là tất cả. Theo quan điểm của tôi, khi kinh doanh trên Internet, bạn chỉ có thể tiếp cận quá sớm hoặc quá muộn. Những ai đến quá sớm thì sẽ ở đó khi thời cơ đến, những đối thủ đến sau thời điểm đó đều là quá muộn.

Nhưng một trong những nguy cơ lớn nhất của kế hoạch kinh doanh mạo hiểm này là chúng tôi có thể đi trước quá xa so với thị trường. Những khách hàng của tôi nghĩ rằng khu mua sắm thời trang trực tuyến của tôi cũng chỉ là một kế hoạch PR khác mà thôi nhưng tôi lại không hề muốn lấy tiền trong ngân sách dành cho PR để chi cho nó. Tất nhiên tôi không thể trách họ, chưa một ai thực sự bán quần áo trên Internet bao giờ cả.

Đợi đến khi trang web được đưa vào ngân sách bán hàng thì sẽ quá muộn để chiếm lĩnh thị phần. Rồi chúng tôi sẽ phải đấu tranh giành giật từng mẫu thi trường cho từng khách hàng. Trang web đang phát triển nhanh đến nỗi mỗi giờ tôi đầu tư cho trang *fashionmall* hôm nay bằng giá bằng 10 giờ đồng hồ của ngày mai. Tôi không thể đợi đến lúc Internet trở thành mảnh đất để có thể dựng cửa hàng thời trang trong tương lai được – tôi phải đi trước đón đầu từ bây giờ. Thời điểm đang đến và tôi không muốn là một kẻ bị đánh bại trên xa lộ thông tin.

Chiến lược Ben vạch ra để luôn đi đầu trong lĩnh vực thời trang trực tuyến có một số điểm như sau: áp dụng và phát triển công nghệ hiện đại nhất, thiết lập quan hệ với những thương hiệu cũng như hàng thời trang hàng đầu, và thu hút khách hàng thông qua khu mua sắm này. Những dự định này đã đưa đội của Ben đến một điểm mấu chốt. Anh nghĩ “Ngày nào mình cũng nghĩ đến việc phải tìm kiếm một đối tác. Minh cần nhiều nguồn lực hơn nữa, nhưng mình chưa từng thử điều hành BPC cùng với một ai khác cả, đơn giản là vì không thích cái ý tưởng có ai đó cũng có quyền can thiệp vào bảng P&L (Bảng lỗ lãi kinh doanh) ở công ty của mình.”

**Minh họa 4.1 Lưu lượng truy cập Fashionmall.com**

<b>Ngày tháng</b>	<b>Số lượng truy cập</b>	<b>Số lượng đang truy cập</b>	<b>Số lượng IP riêng biệt</b>
Tháng 7/1995	77.000	15.000	3.000
Tháng 8/1995	68.000	4.000	3.000
Tháng 9/1995	126.000	8.000	2.000
Tháng 10/1995	239.000	23.000	3.000
Tháng 11/1995	324.000	80.000	10.000
Tháng 12/1995	450.000	115.000	17.000
Tháng 1/1996	508.000	137.000	14.000
Tháng 2/1996	1.042.000	218.000	38.000

Bảng trên cho thấy lưu lượng truy cập lên tới hàng ngàn người. Số lượt truy cập cho thấy tổng số trang và tệp đồ họa trên *fashionmall.com* được khách truy cập trong một tháng (một người có thể được tính nhiều lần). Số trang được truy cập cho thấy tổng số trang HTML. Một IP riêng biệt là một máy chủ kết nối với *fashionmall.com*. Một lượt khách ghé thăm có thể bao gồm nhiều lượt truy cập (lồng số khách ghé thăm bao gồm cả nhiều lần ghé thăm của cùng 1 người), vì thế các IP thể hiện chính xác hơn số lượng máy tính kết nối với *fashionmall.com*.

### **BEN NARASIN**

Vào năm 12 tuổi, Narasin đã bắt đầu kinh doanh bằng việc bán tranh. Cậu mượn 50 đô-la từ cha mình, một nhân viên điều hành hệ thống của IBM, và mua một gian hàng ở hội chợ địa phương. Cha của Ben rất ngạc nhiên khi thấy cậu về nhà với một khoản kha khá từ vụ kinh doanh thành công đầu tiên của mình. Đến năm 17 tuổi, giá trị kho truyện tranh của Ben đã lên tới

**Minh họa 4.2 Các cửa hàng thời trang trên trang web của Ben, tháng 2/96**

Houndtooth	Due Per Due
Sigrid Olsen	River Sharpe
Suit Club	Winston
Boston Perpatory Co.	Faces of Time
Pendleton	Cole Haan
Briars	Alden of Camel

### Minh họa 4.3 Chú giải những thuật ngữ chuyên môn

Mua hàng tại nhà At-home shopping	Mua hàng tại nhà thông qua bất kỳ một trong số những kênh sau đây: gửi thư trực tiếp (gồm cả mua hàng qua catalog), quảng cáo trên truyền hình, tiếp thị từ xa hoặc bằng máy tính. Khách hàng của mảng thị trường mới này được gọi là người mua hàng tại gia.
Công cụ tìm kiếm Search Engines	Một dạng phần mềm Internet dùng để phân loại, lên danh mục và truy tìm nguồn thông tin trên trang web dựa vào từ khóa cần tìm của người sử dụng.
Trình duyệt Browser	Một phần mềm ứng dụng cho phép người dùng tiếp cận và phản hồi với các thông tin trên Internet.
Chợ ảo Cybermall	Trang mua sắm trực tuyến, nơi một nhóm người bán giới thiệu hàng hóa và dịch vụ của mình trên một trang web chung.
Cửa hàng trên mạng Electronic Storefront	Trang thông tin điện tử miêu tả và trưng bày các sản phẩm và xử lý các đơn đặt hàng.
Lượt truy cập Hits	Số lần một trang thông tin được tải về từ một website.
Trang chủ Homepage	Trang đầu của một website. Sau nó có thể là các trang thông tin khác, và có thể được liên kết với các website khác.
Siêu văn bản Hypertext	Các từ được làm nổi bật trên trang chủ, thực chất là các đường dẫn điện tử đến một trang thông tin trực tuyến khác. Bằng cách nhấn con trỏ vào từ này, người xem sẽ được chuyển đến một trang khác.
Đa phương tiện Multimedia	Sử dụng nhiều phương tiện (in ấn, xem video, nghe và nhìn) trong một công cụ trình bày để truyền đạt thông tin.
Trang web Web site	Một tập hợp các trang thông tin điện tử được kết nối với một trang chủ.
WWW World Wide Web	Hệ thống trình duyệt và tìm kiếm dạng siêu văn bản trên Internet có các đường liên kết điện tử tới những tệp tin đa phương tiện.

100.000 đô-la. Những năm trung học, thời trang đã trở thành lĩnh vực yêu thích của cậu và Ben nhận làm bán thời gian cho một cửa hàng đồ lót nam.

Tại trường Đại học Babson, chuyên ngành của Ben là nghiên cứu kinh

doanh. Trong thời gian ở đây, anh bắt đầu bán buôn kim cương, một vốn bốn lời nhưng cũng tự thấy mình không hứng thú với lĩnh vực này, thế nên đã bán hết số hàng còn lại đi. Ben quyết định tiếp theo sẽ thử làm ăn trong một ngành nào đó phù hợp hơn với những sở thích của mình.

Ngay sau khi tốt nghiệp năm 1986, Ben Narasin thành lập một công ty thời trang dành cho nam giới có tên là Boston Prepatory Company (BPC) với số vốn chưa tới 20.000 đô-la. Mẫu thiết kế mang tính đột phá đầu tiên của anh là “những chiếc sơ mi kẻ ô độc đáo” mà nhân vật “Woody” trong show truyền hình *Cheers* đã mặc.

Toàn bộ sản phẩm của công ty 12 nhân viên này trên thị trường Mỹ đều được sản xuất từ các chất liệu tự nhiên đủ mọi thể loại. BPC định vị sản phẩm của mình là quần áo thể thao có họa tiết độc đáo và vui mắt, chất lượng cao nhưng giá cả vừa phải.

BPC cũng sản xuất và gắn nhãn các mặt hàng quần áo sản xuất riêng (\*) cho một số hãng thời trang và catalog hàng đầu trong nước: Macy's, Nordstrom, Land's End, The Limited, Ann Taylor và Abercrombie & Fitch.

Ben tin rằng việc xây dựng nhận thức về thương hiệu là chìa khóa dẫn tới thành công trong ngành công nghiệp bị thống trị bởi những gã khổng lồ như Ralph Lauren và Calvin Klein. Năm 1987, trong cuộc trò chuyện với tạp chí *Inc.*, anh đã nói như sau:

Khi có một thương hiệu, bạn sẽ sở hữu một loại vốn hữu hình. Quảng cáo của chúng tôi chỉ nhằm mục đích xây dựng nhận thức về thương hiệu mà thôi. Các nhà bán lẻ thích những thương hiệu đã được nhà sản xuất định vị sẵn trên thị trường. Họ thích nhìn thấy những hoạt động cùng cố hoạt động quảng bá thương hiệu đó. Chúng tôi thực hiện các chiến dịch quảng bá xoay quanh hai điểm: Thứ nhất, chúng tôi sản xuất quần áo có hoa văn, màu sắc, kiểu dáng vui mắt và thứ hai là chúng tôi sản xuất quần áo cho người Mỹ. Đó chính là hình ảnh mà tôi muốn mọi người nhìn nhận về công ty. Đó cũng là mục tiêu cá nhân của tôi để phát triển một thương hiệu.

Hai lần công ty của Ben được có tên trong danh sách những công ty phát triển nhanh nhất - *Inc.500*, từ hạng 416 vào năm 1986 lên hạng 57 vào năm 1987 với tổng doanh thu xấp xỉ 4 triệu đô-la. Sau 6 năm tiếp theo, doanh số

(\*) Private label merchandise: Quần áo chỉ sản xuất riêng cho một cửa hàng, một hệ thống hay theo đơn đặt hàng của một công ty nào đó, có thể tự sản xuất hoặc thuê ngoài.

bán hàng của BPC dao động từ 1,5 triệu đô-la đến 4 triệu đô-la và tổng doanh thu giảm dần. Ben rất thất vọng, anh nghĩ rằng mình không thể đưa thương hiệu sánh ngang với những công ty thời trang cao cấp và cho là do sự khó khăn trong việc xây dựng hình ảnh thương hiệu. Thật khó để định vị lại BPC một khi ngành công nghiệp may mặc đã phân loại nhãn hiệu của anh. Với tính chất khó thay đổi của ngành này thì tham vọng định vị lại và xây dựng một sự nhận thức đại trà về thương hiệu chỉ với ngân sách của một công ty nhỏ gần như là viển vông. Năm 1993, BPC chỉ thu về hơn 1 triệu đô-la nhưng Ben đã chi đến trên 100.000 đô-la cho hoạt động quảng cáo và quan hệ công chúng.

## **NGÀNH CÔNG NGHIỆP MAY MẶC**

Theo Đánh giá tổng quát các ngành công nghiệp Mỹ năm 1994, trong những năm đầu của thập niên 90, ngành công nghiệp thời trang và may mặc phát triển với tốc độ tương đương tỷ lệ lạm phát (xem minh họa 4.4). Ngành công nghiệp may mặc bị thống trị bởi một nhóm các công ty lớn (xem minh họa 4.5). Những công ty này chuyên về sản xuất-xuất khẩu và doanh số bán ra cũng khổng lồ với mức chênh lệch giá gộp\* thấp và có thể giữ cho giá bán đại trà thấp.

Có một số diễn đàn để các nhà thiết kế có thể giới thiệu những ý tưởng của mình đối với ngành may mặc. Bên cạnh đó, các tạp chí chuyên ngành (trade press) cũng đăng tải thông tin về các show diễn thời trang, trưng bày sản phẩm, triển lãm thương mại, các hội thảo và các cuộc thảo luận. Những khách hàng mua lẻ say sưa theo dõi những phương tiện truyền thông này để nắm bắt các xu hướng thời trang. Do phần lớn những kênh thông tin này được chi trả bởi các hãng thời trang nên hiển nhiên là các nhà thiết kế với ngân sách dành cho hoạt động quảng bá lớn nhất luôn luôn nhận được những lời nhận xét hoặc được nhắc đến trong những thông tin hay ho nhất. Hệ thống này rất khắc nghiệt đối với những nhà thiết kế nhỏ đang tìm kiếm một khe hở thị trường. Trong năm 1994 và 1995, có hơn 12.000 công ty may mặc.

Tương tự như vậy, khách hàng cũng tiếp nhận những thông tin về thời trang từ nhiều nguồn khác nhau: quảng cáo trên tivi và radio, các tạp chí, biển quảng cáo ngoài trời, triển lãm, các mẫu trưng bày ở cửa hàng và chương trình

---

\*: Gross margin: Mức chênh lệch giá gộp - Mức chênh lệch giữa giá trả cho người bán buôn cung cấp và giá nhận được của người bán lẻ.

**Minh họa 4.4 Xu hướng của ngành may mặc: doanh số bán lẻ (Tỷ đô-la).**

Hàng hóa không bền vững	1991	1992	1993	1994
Hàng hóa thông thường	228	247	280	320
Sản phẩm may mặc	97	105	108	112

Nguồn: Đánh giá tổng quát các ngành công nghiệp Mỹ năm 1994 – Ngành bán lẻ.

**Minh họa 4.5 Top 10 công ty may mặc theo doanh số hàng năm (dựa trên tình trạng lãi lỗ). (Đ.v: triệu \$)**

Tên công ty	Lợi nhuận biên tổ trung bình trong giai đoạn 5 năm	Tổng doanh thu năm 1995	Tỉ lệ tăng doanh số	Tỉ lệ tăng thu nhập thuần
1. Tommy Hilfiger	10,8%	478,1	58,6%	88,9%
2. St. John Knits	10,7	161,8	24,1	64,6
3. Jones Apparel	8,9	776,4	21,8	27,7
4. Nautica	8,0	247,6	24,2	54,1
5. Liz Claiborne	7,5	2.081,6	3,8	-9,2
6. Russell Corp.	7,2	1.152,6	10,1	-4,4
7. Superior Surgical	7,0	135,2	1,9	-1,6
8. Garan	7,0	141,3	-1,2	-10,3
9. Fruit of the Loom	6,8	2.403,1	11,0	-4,9
10. Hampshire Group	6,3	112,5	Không có	Không có

Nguồn: Bobbin Blenheim Media Corporation, 6-1996 và Compact Disclosure, 1996.

truyền hình. Tất cả những kênh thông tin này đều phản ánh những xu hướng thời trang của các nhà sản xuất và thiết kế lớn. Tuy nhiên, khuynh hướng mua hàng trực tiếp bắt đầu được mọi người chú ý đến từ đầu những năm 80, khi các catalog và kênh thông tin thương mại trên truyền hình trở nên hấp dẫn hơn đối với người tiêu dùng, tiếp đó là sự ra đời của một số thương hiệu mới như Land's End.

Các công ty trong ngành công nghiệp may mặc bán sản phẩm thông qua rất nhiều kênh. Tuy nhiên, hầu hết các sản phẩm đại trà đều được bày bán ở các cửa hàng bán lẻ - cửa hàng bách hóa, cửa hàng giảm giá, đại lý của nhà sản xuất và các cửa hàng nhỏ - chủ yếu là ở những khu trung tâm mua sắm, phố buôn bán lớn và các thương xá. Trong năm 1995, Kurt Salmon Associates, một công tư vấn quản lý chuyên về các sản phẩm bán lẻ và tiêu dùng, đã tiến hành khảo sát khách hàng và cho biết càng ngày mọi người càng xem việc đi mua sắm là một công việc căng thẳng – 53% số người được hỏi nói họ đi mua sắm ít hơn để tiết kiệm thời gian và 70% số đồ mà họ mua được đều là hàng giảm giá. Hầu hết đều nói cơ hội để tìm được thứ họ thực sự muốn mua ở các cửa hàng chỉ là 50/50. Do những yếu tố như sự nhạy cảm với giá cả, sức ép về thời gian và số khách hàng cảm thấy không hài lòng ngày càng tăng nên các nhà bán lẻ phải cố gắng để khiến họ cảm thấy thích thú hơn và thành công hơn với việc đi mua sắm. Kurt Salmon Associates dự đoán các nhà bán lẻ sẽ đánh mất thị phần vào tay các hàng bán lẻ từ xa, tỷ trọng trong tổng doanh thu bán lẻ của phương thức này sẽ tăng từ xấp xỉ 10% hiện nay lên hơn 50% vào trước năm 2010.

Đầu những năm 80, các kênh bán hàng tại nhà nổi lên và cạnh tranh về doanh thu bán đồ may mặc với các cửa hàng bán lẻ. Ban đầu, các nhà thiết kế và sản xuất thông qua catalog để tiếp cận trực tiếp với người tiêu dùng chứ không cần đến những kênh bán lẻ truyền thống nữa. Theo đà thành công của các catalog, đến đầu thập niên 90, kênh truyền hình (ví dụ, Home Shopping Network) cũng đã được tận dụng để phục vụ cho thị trường mua sắm tại nhà.

Mảng thị trường mua sắm tại nhà vẫn tiếp tục mở rộng hơn và hình thức mua hàng qua Internet được xem như một mối đe dọa. Năm 1996, Mastercard International đã thực hiện một cuộc khảo sát cho Hiệp hội Bán lẻ Quốc gia và nhận thấy rằng 46% những người được hỏi trả lời rằng khi bắt đầu mua sắm trực tuyến thì họ ít mặn mà hơn với kiểu gửi đơn đặt hàng.

Trong khi mảng thị trường mua sắm tại nhà đang chứng tỏ được sự lớn mạnh của mình thì vẫn có rất nhiều người không mấy quan tâm đến cách mua quần áo tại nhà như thế này (xem Minh họa 4.6). Họ muốn được nhìn thấy, sờ thấy và mặc thử một món đồ trước khi quyết định có mua nó hay không. Còn với nhiều người khác, sự nhanh nhẹn, nhiệt tình, kết hợp với tuyên ngôn “đảm bảo bạn sẽ hài lòng” của tất cả những kênh mua sắm tại nhà có uy tín đã khiến việc ngồi ở nhà mua quần áo ít rủi ro hơn mà hiệu quả đạt được lại cao hơn. Người ta dự tính đến năm 2010, hoạt động mua bán quần áo tại nhà sẽ trở thành một ngành công nghiệp trị giá 10 tỉ đô-la.

Năm 1994, Chương trình Đánh giá tổng quát các ngành công nghiệp Mỹ dự báo rằng từ năm 1995 đến 2000, mọi người sẽ được thấy một làn sóng các thành thiếu niên và những người từ 18-30 tuổi tràn đến các kênh mua sắm điện tử và kênh truyền hình tương tác. Dân chúng ngày càng thiên về khuynh hướng mua sắm qua Internet vì có đến 15% số người sử dụng máy vi tính ở nhà mê mẩn thời trang như một trong những sở thích của mình (xem Minh họa 4.7). Năm 1994, Ben Narasin bắt đầu khai phá Internet.

### SƠ LƯỢC VỀ LỊCH SỬ INTERNET

Khởi đầu, mạng Internet là một dự án có tên ARPANET được Bộ Quốc phòng khởi động vào năm 1969 nhằm tăng cường độ tin cậy của những mạng lưới thông tin liên lạc kết nối giữa các đội nghiên cứu quân sự, một vài trong số đó là các trường đại học. Mạng Internet được thiết kế với khả năng chuyển hướng kết nối linh hoạt. Nhờ đó, khi bị gián đoạn (có thể do các đợt đánh bom của Nga), đường thông tin sẽ tự động kết nối lại thông qua một đường dây khác. ARPANET thành công vang dội và tất cả các trường đại học lớn ở Mỹ đều tham gia vào mạng lưới này. Tuy nhiên, khi lưu lượng người truy cập tăng cao thì mạng trở nên khó kiểm soát.

**Minh họa 4.6 Thống kê các kênh mua sắm.**

	Mua hàng qua catalog	Mua hàng qua TV	Mua hàng trực tiếp
Thu nhập trung bình của một hộ gia đình	\$49.000	\$45.000	\$66.000
Độ tuổi trung bình của người mua	43	43,2	41,6
Tỷ lệ trong ngành kinh doanh mua sắm tại nhà	93%	6%	1%
Doanh thu trung bình trên đầu người	\$53.010	\$3.648	\$342
Tỷ lệ khách hàng đã tốt nghiệp đại học	Không có	29%	64%

Nguồn: Interactive Consumers. 5-1995: Discount Store News, 21-2-1994.

**Mô hình 4.7 Phong cách sống của những người sử dụng máy tính cá nhân.**

	Số hộ gia đình	Tỷ lệ gia đình sử dụng PC
<b>Thích ở nhà</b>		
Có truyền hình cáp	24.820.818	70,4%
Thích trang trí, sửa soạn nhà cửa	8.285.358	23,5
<b>Thích tận hưởng</b>		
Sành ăn/thích ăn ngon	7.368.680	20,9
Thích quần áo thời trang	5.359.040	15,2
Nghệ thuật, đồ cổ	4.548.133	12,9
<b>Thích công nghệ cao</b>		
Sử dụng máy tính tương thích của IBM	29.545.235	83,8
Có máy nghe CD	24.327.222	69,0
Sử dụng Apple/Macintosh	8.673.184	24,6
Có máy chơi điện tử tại nhà	5.041.729	14,3

*Nguồn:* Simmons Research Bureau, Inc., 1994.

Hoạt động thông tin liên lạc trên Internet hoàn toàn phi lợi nhuận cho đến những năm 80. Internet được sáng tạo nên để đáp ứng những nhu cầu thông tin đặc biệt của các nhà khoa học, nhà nghiên cứu và những chuyên gia cấp cao. Người sử dụng gõ các lệnh lên máy và Internet sẽ truy lục những tệp tin thuần văn bản từ các máy khác ở xa. Năm 1991, tất cả đã thay đổi khi World Wide Web được Trung tâm nghiên cứu hạt nhân châu Âu (CERN) giới thiệu. Thật bất ngờ, Internet đã có được một chương trình ứng dụng với tiềm năng đưa nó đến với cả thế giới.

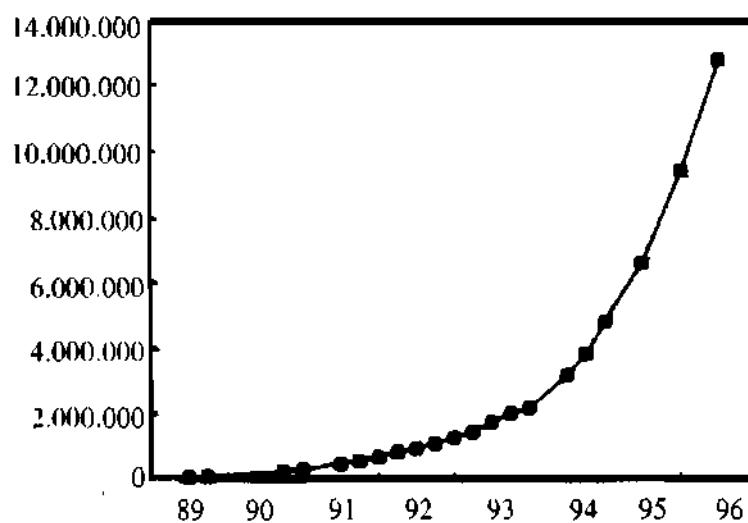
Với Web, người sử dụng có thể truy cập thông tin đa phương tiện từ bất cứ máy tính nào ở bất cứ đâu trên thế giới. Bên cạnh lượng thông tin lớn hơn thì cách sử dụng của Web cũng dễ hơn. Nó có tính giải trí cao, thân thiện với người sử dụng. Bất kì ai có đường dây điện thoại và vài thiết bị máy vi tính rẻ tiền là đã có thể "lướt Web".

Một vài mạng lưới kinh doanh thương mại lớn đã phát triển song song với hệ thống ARPANET để giúp kiểm soát lưu lượng sử dụng. Một số được phát

triển bởi các tổ chức như IBM và SPRINT, số khác do những công ty chuyên nghiệp như UUNet phụ trách. Giữa những năm 1990, các mạng lưới thương mại này đã được đưa vào hoạt động để quản lý mạng Internet.

Web tiếp cận thông tin thông qua các chức năng siêu văn bản (hypertext). Siêu văn bản cho phép người sử dụng di chuyển từ tài liệu này qua tài liệu khác chỉ bằng cách click chuột vào các đường siêu liên kết (hyperlinks – là những hình ảnh hay từ ngữ được tô đậm) với một chương trình phần mềm gọi là *trình duyệt*. Netscape là trình duyệt phổ biến nhất lúc đó, chiếm 87% thị phần vào tháng 1-1996. Một tính năng chủ yếu khác của siêu văn bản là khả năng miêu tả các tệp tin ẩn – giúp tìm kiếm thông tin dễ dàng hơn. Web là một bước tiến khoa học mang tính cách mạng và đã tăng lên theo cấp số mũ trong suốt những năm đầu của thập niên 90 (xem Minh họa 4.8).

**Minh họa 4.8 Số lượng máy chủ kết nối Internet.**



Nguồn: General Margin, Inc., 1996

Đáng tiếc thay, công nghệ mang tính cách mạng của Web lại được đặt trên một kết cấu hạ tầng chỉ dành cho những hệ thống thông tin liên lạc nghèo thông tin hơn. Những thông tin đa phương tiện rất có thể sẽ làm tốc độ kết nối Internet bị chậm lại, chậm như rùa bò, và các trang web chạy chậm sẽ trở nên tệ nhạt. Trong khi phải chờ đến giữa những năm 90 những giải pháp cho vấn đề này mới được đưa ra thì đường như khả năng đem lại những lợi ích giải trí của Web đã bị hạn chế bởi chính cơ sở hạ tầng thông tin của Mỹ.

## NHỮNG CON SỐ THỐNG KÊ VỀ MẠNG TOÀN CẦU (WWW)

Web thường được miêu tả như một thế giới “hỗn loạn có tổ chức”. Với việc những người sử dụng ẩn danh một cách có lựa chọn và phân tán theo vùng địa lý, Internet khó có thể cho biết chắc chắn ai đang làm gì. Sự không chắc chắn này được minh họa bởi độ chênh lệch giữa kết quả nghiên cứu về dân số và các hoạt động giao dịch trực tuyến của các nhà phân tích.

Tùy thuộc vào đối tượng mà các nhà phân tích hướng tới, dân số trên thế giới mạng có thể dao động từ 7 đến 43 triệu người trưởng thành vào năm 1996 (xem Minh họa 4.9 về những kết quả ước lượng của một cuộc khảo sát dân số

**Minh họa 4.9 Con số thống kê số người sử dụng dịch vụ trực tuyến, Internet và WWW từ 1994-1996**

Người dùng (triệu người)	Mô tả	Nguồn	Thời gian
43,0	Người trưởng thành sử dụng những dịch vụ trực tuyến	Yankelovich Partners	8/96
50,0	Người trưởng thành(16+) tiếp cận Internet	Nielsen Media	8/96
35,0	Người trưởng thành (16+) sử dụng Internet và các dịch vụ trực tuyến	Intelliquest	7/96
36,7	Người trưởng thành đã truy cập Internet	Fairfield Research	7/96
10,4	Sử dụng Internet	Broadwatch	6/96
7,6	Máy tính kết nối Internet	Network Wizards	5/96
23,5	Người sử dụng WWW	IDC	5/96
9,6	Hộ gia đình có Internet ở Mỹ, năm 1995	Jupiter Communications	4/96
15,0	Lượng người đăng ký các dịch vụ trực tuyến	Simba	3/96
7,0	Sử dụng Internet Gia đình	The NPD Group	3/96
9,0	Lượng người sử dụng Internet và WWW năm 1995	Morgan Stanley	2/96

**Minh họa 4.9 (tiếp theo)**

<b>Người dùng (triệu người)</b>	<b>Mô tả</b>	<b>Nguồn</b>	<b>Thời gian</b>
9,5	Sử dụng các dịch vụ trực tuyến	Find/SVP	1/96
10,0	Ít sử dụng Internet	Tiến sĩ Donna Hoffman	1/96
37,0	Có tiếp cận Internet	Nielsen Media	11/95
5,8	Người trưởng thành có kết nối với Internet	O'Reilly & Assoc.	9/95
8,6	Người sử dụng Internet	Forrester Research	9/95
9,1	Đăng ký dịch vụ trên AOL, Compuserve, Prodigy, MSN		9/95
6,7	Hộ gia đình tiếp cận các dịch vụ trực tiếp	INTECO	8/95
40,4	Lượng người sử dụng Internet	"Launching a Business on the Web"	8/95
28,5	Số người trưởng thành sử dụng Internet	Yankelovich Partners	5/95
16,0	Số người sử dụng Internet ở Mỹ	Điển đàm Các nhà quản trị International	9/94
25,0	Số người sử dụng Internet	Chương trình phổ biến kiến thức	1993-1996

*Nguồn:* New Networks Institute, 1996, tổng hợp từ <http://www.newnetworks.com/statsexecsum.htm>

**Minh họa 4.10 Dự tính tổng doanh thu từ Internet.**

	<b>1996</b>	<b>2000</b>
Doanh thu từ các dịch vụ trực tuyến	120 triệu đô-la	1 tỷ đô-la
Doanh thu bán lẻ	518 triệu đô-la	6,6 tỷ đô-la

*Nguồn:* Jupiter Communications

mạng). Có một điều mà phần lớn các nhà chuyên môn đều đồng ý với nhau, đó là tốc độ phát triển của Internet. Bản khảo sát người sử dụng Internet của Mỹ do Nhóm nghiên cứu những công nghệ nổi bật FIND/SVP tiến hành vào tháng 1-1996 cho thấy trong tổng số người sử dụng Internet, có hơn 50% tiếp cận nó lần đầu tiên vào năm 1995, 61% cho rằng họ sẽ sử dụng Internet nhiều hơn trong năm 1996.

Năm 1995, đại đa số cư dân Internet là nam giới (65%, theo FIND/SVP và 74% theo Forrester Research); tuy nhiên, so với trước đó, số lượng nữ giới sử dụng Internet cũng đã nhiều hơn và hoàn toàn có thể cạnh tranh với phái nam về mức độ lướt Web. Phần lớn những người sử dụng Internet đều đang còn trẻ: theo báo cáo của FIND/SVP có 32% dưới 30 tuổi, 28% từ 30 đến 39 tuổi, 27% từ 40 đến 49 tuổi và 13% trên 50 tuổi.

Theo phân tích của ActivMedia, doanh thu từ Internet trong khoảng tháng 8-1994 đến tháng 8-1995 đạt xấp xỉ 118 triệu đô-la. Theo phân tích của một tổ chức khác, Jupiter Communications, doanh thu từ Web trong năm 1995 là 43 triệu đô-la và trong sáu tháng đầu năm 1996 là 72 triệu đô-la, nhưng con số dự tính cho 6 tháng cuối năm 1996 lại lên tới 249 triệu đô-la. Xem các dẫn chứng 4.10, 4.11 và 4.12 để biết doanh thu dự tính trong năm 2000.

Một hệ thống xếp loại các công ty đã phân tích doanh thu và loại hình sản phẩm từ web: 21% số trang kinh doanh trực tuyến đã thu về trên 10.000 đô-la và 39% kinh doanh các sản phẩm tiêu dùng. Trong số các công ty kinh doanh sản phẩm tiêu dùng, có 7% bán quần áo trên mạng. Nielsen Media Research ước tính tổng số doanh thu trực tuyến trong năm 1996 của các sản phẩm phần cứng và phần mềm máy tính: 140 triệu đô-la, các dịch vụ du lịch: 126 triệu đô-la, dịch vụ giải trí: 85 triệu đô-la và đồ may mặc: 46 triệu đô-la.

## **MỘT TẦM NHÌN MỚI: THỊ TRƯỜNG THỜI TRANG TRÊN INTERNET**

Bạn nhận thấy Internet gần như là một phương tiện lý tưởng để BPC kinh doanh. Anh có thể kiểm soát thông điệp của mình và giao lưu trực tiếp với mọi người để thực hiện những kế hoạch PR tốt hơn nhưng lại tốn ít tiền hơn. Và nếu thế giới mạng quyết định rằng trang web của anh hay thì BPC có thể trở thành một thương hiệu rất hợp thời. Bạn ngẫm nghĩ về tác động tiềm tàng của trang web đến ngành công nghiệp thời trang:

Một trong những giá trị mà tôi nhìn thấy ở Web là nó có thể tăng thêm sức mạnh cho các nhà tạo mẫu và nhà sản xuất quần áo hợp thời trang hơn, và sẽ lấy đi cái sức mạnh đó từ những người đơn giản chỉ có tiền.

Cuối năm 1994, Ben bắt tay vào lập trang web cho BPC và thuê các dịch vụ của Nhà cung cấp dịch vụ Internet ở địa phương để xây dựng trang chủ của Boston Prepatory với giá 300 đô-la/tháng, rẻ hơn so với việc thuê người duy trì một máy chủ tại trụ sở công ty. Càng nghiên cứu về Internet và World Wide Web, anh càng phấn khích vì những khả năng thành công mà nó có thể đem lại. Tuy công nghệ này còn quá khó và chậm để có thể được đưa ra thị trường đại trà nhưng anh cho rằng đó chỉ là tình trạng tạm thời. Sự kết hợp của giao lưu hai chiều, hình ảnh đồ họa chất lượng cao và khả năng vươn ra toàn cầu khiến Ben hoàn toàn bị thuyết phục rằng thế giới Web sẽ trở thành kênh phân phối và bán quần áo thời trang quan trọng. Anh tin Internet sẽ thay đổi phong cách sống của mọi người và dẫn đường chỉ lối cho các nhà kinh doanh. Ben muốn bắt đầu dành toàn bộ thời gian để làm việc trên web nhưng có một vấn đề đáng lo ngại đối với BPC. Ben không có một người quản lý chuyên nghiệp nào để thay thế mình, anh nghĩ BPC có thể sụp đổ nếu không có sự quản lý của anh.

Ben cũng lo lắng không biết cơ hội đã chín muồi hay chưa. Phải đợi bao lâu nữa thì Internet và Web mới sẵn sàng cho thị trường đại trà? Về khe hở thị trường mà anh đang muốn khai thác thì sao – sẽ có bao nhiêu người theo phong cách “sống tối hơn” khi tham gia vào thế giới công nghệ cao và Internet? Ben đã thiết lập một mạng LAN (Local Area Network) tại BPC, bản thân anh cũng là một người rất tinh thông trong việc sử dụng máy tính. Tuy nhiên, anh không phải là lập trình viên và công nghệ Internet cũng vượt quá trình độ chuyên môn của anh.Thêm vào đó, tiền bạc không phải do một mình Ben quyết định, vì vậy anh không muốn theo đuổi một kế hoạch mạo hiểm có thể phải tốn quá nhiều tiền trước khi đạt được điểm hòa vốn. Ben có thể sống mà không cần có thu nhập nếu tình hình kinh doanh của BPC xuống dốc nhưng anh sẽ phải quyết định sẽ đánh cược bao nhiêu tiền túi của mình vào một công ty công nghệ tiên tiến và chỉ ở dạng thử nghiệm này.

Khi trang web của BPC hoàn thành và bắt đầu hoạt động vào mùa hè năm 1994, Ben quyết định đánh liều một phen và tiến hành một dự án mạo hiểm mới, đó là Phố Thời trang trên Internet (Internet Fashion Mall) và cho Boston Prepatory thuê. Anh tưởng tượng ra một khu phố bán quần áo thời trang ảo, nơi

**Minh họa 4.11 Dự tính doanh thu trực tuyến của các loại dịch vụ cung cấp.**

		2000
Các dịch vụ Internet		9,0 tỷ đô-la
Các nhà cung cấp thông tin tiêu dùng		2,8 tỷ đô-la
Các nhà cung cấp thông tin cho doanh nghiệp		5,6 tỷ đô-la

Nguồn: Forrester Research

**Minh họa 4.12 Doanh thu từ quảng cáo trên Internet.<sup>1</sup>**

	1995	1996	2000
Frost & Sullivan	Không có	85 triệu đô-la	5,5 triệu đô-la <sup>2</sup>
Jupiter Communications	43 triệu đô-la	312 triệu đô-la	5,0 triệu đô-la
Hambrecht & Quist	12 triệu đô-la	30 triệu đô-la	3,8 triệu đô-la
Simba	Không có	200 triệu đô-la	1,97 triệu đô-la

<sup>1</sup> Tất cả các báo cáo đều được công bố năm 1996

<sup>2</sup> Dự tính cho năm 2002

mà các khách hàng có thể ngồi nhà thoải mái tìm kiếm và mua đồ qua chiếc máy tính của họ. Ben muốn fashionmall.com giành được một vị trí quan trọng trong thế giới thời trang. Sau đây là phác thảo những ý nghĩ của anh về kế hoạch xây dựng Phố thời trang:

- Nhiệm vụ của tôi là mở đường cho ngành công nghiệp thời trang có thể kinh doanh buôn bán. Fashionmall.com sẽ vươn tới tất cả các mặt của “phong cách thời trang hơn”, bành trướng toàn bộ ngành thời trang, từ quần áo và các phụ kiện cho đến các vật dụng xa xỉ và đồ nội thất. Tôi đang định vị trang web của mình như một kho dữ liệu khổng lồ về thông tin và các sản phẩm thời trang đẳng cấp cao, nhắm tới cả các doanh nghiệp cũng như người tiêu dùng trên toàn thế giới. Tôi muốn tạo nên một nơi đáp ứng được những yêu cầu sau:
- Là điểm đến của những người quan tâm đến xu hướng thời trang hiện tại, các thông tin về thời trang và sản phẩm thời trang khiến cuộc sống tốt đẹp hơn.
- Nơi mọi người sẽ ghé thăm thường xuyên vì nó sẽ được thay đổi định kỳ.
- Các phương tiện thông tin truyền thống và phi truyền thống sẽ phải công nhận đó là một nơi “phải xem mới được”.

- Nó sẽ có vai trò như một nguồn thông tin cho ngành thời trang (ví dụ các tài liệu dành cho giới truyền thông, tin bài về lĩnh vực nghệ thuật và công nghiệp).
- Nơi các nhà sản xuất và bán lẻ đồ may mặc sẽ bán các sản phẩm của mình.
- Nơi người tiêu dùng cảm thấy thoải mái khi chọn mua sản phẩm.

## Sự cạnh tranh

Khi Ben đưa IFM vào hoạt động năm 1994, dữ liệu thị trường còn rất hạn chế. Theo Modem Media, năm 1993 các dịch vụ được đăng ký trên các chợ ảo đem lại doanh thu 50 triệu đô-la, trong đó có khoảng 90% là của Prodigy và CompuServe. Chỉ riêng tốp 10 (trong tổng số 150) nhà bán lẻ hàng tiêu dùng đã chiếm tới 80% tổng doanh thu. Hàng năm, trung bình mỗi nhà bán lẻ lớn nhất thu về 3 triệu đô-la từ việc bán các sản phẩm trực tuyến trong khi những công ty cỡ vừa chỉ kiếm được khoảng 500.000 đô-la còn những công ty nhỏ thì chỉ kiếm được chừng 80.000 đô-la.

Một số khu chợ ảo đầu tiên được phát triển bởi các công ty dịch vụ thương mại trực tuyến CompuServe, Prodigy và America Online (AOL). Đến năm 1995, chợ ảo của CompuServe đã được trên 130 công ty đăng ký bán hàng và các dịch vụ trực tuyến. Chi phí cho mỗi gian hàng ảo trong chợ là 25.000 đô-la cộng với 2% doanh thu bán hàng. Tháng 1-1995, AOL cũng cho ra đời dịch vụ tạo chợ ảo mới. Với 300.000 đô-la mỗi năm, các công ty bán lẻ có thể thuê AOL phát triển một trang trực tuyến trong địa điểm thị trường của mình với kỹ năng truyền thông đa phương tiện, các báo cáo nghiên cứu thị trường và các khả năng giao dịch. Bên cạnh đó, AOL cũng cung cấp dịch vụ tạo trang chủ cho website, tuy nhiên, tỷ lệ thành công trong lĩnh vực này của AOL còn hạn chế.

Bằng một vài cách, *fashionmall* cạnh tranh được với kênh mua sắm trên truyền hình của công ty dịch vụ thông tin thương mại QVC và kênh mua hàng qua catalog với nhà bán lẻ L.L Bean. Những hàng này sử dụng tivi và catalog để bán các sản phẩm quần áo cho người tiêu dùng ngay tại nhà của họ. *Fashionmall* khác với những công ty bán lẻ thông qua kênh thông tin thương mại vì khách hàng có thể tìm kiếm những thứ họ muốn bất cứ khi nào trên Internet. Những người mua hàng qua catalog cũng có thể kiểm soát được thời gian và những thứ mình muốn mua nhưng kinh nghiệm mua hàng của họ lại rất

khác. Catalog mang tính lưu động, và người tiêu dùng thường mua hàng trong khi đang ngồi thoải mái trên chiếc ghế bành ưa thích ở nhà chứ không phải ngồi trước máy tính hay tivi. Mặt khác, nội dung trên catalog thường lỗi thời, hình ảnh sản phẩm lại tĩnh và ít giá trị giải trí. Cũng là đối thủ của *fashionmall.com* nhưng các catalog dạng CD-ROM rất nhanh bị lỗi thời và không thu hút được sự quan tâm của thị trường. Những đối thủ cạnh tranh gián tiếp của *fashionmall.com* còn có tạp chí và những kênh cung cấp thông tin về thời trang khác. Khi đã quyết định tham gia vào thế giới Internet thì họ sẽ vừa là đối thủ vừa là khách hàng đầy tiềm năng.

Do *fashionmall.com* là một kênh mua sắm đa phương tiện và nội dung được thiết kế tùy theo nhu cầu khách hàng nên theo Ben, những đối thủ cạnh tranh cũng phải xuất hiện trong thế giới web. Phần lớn những trang web có nội dung về thời trang đều rất nhỏ lẻ, đầu tư nghèo nàn, chỉ tập trung vào một thương hiệu hoặc một danh mục sản phẩm, hoặc thậm chí không có một định hướng thời trang nhất định nào. Do vậy, Ben nghĩ rằng vào đầu năm 1996 này mình chỉ có rất ít đối thủ. Cũng có những trang bàn luận về các nhà thiết kế và các xu hướng thời trang nhưng lại không bán sản phẩm, còn những trang bán sản phẩm thì lại không cho nhiều công ty bán hàng thuê chỗ. Không hề có một khu chợ ảo nào chỉ tập trung vào thời trang.

Nhận thấy rằng ở những lĩnh vực khác, các chợ ảo đang gặt hái được rất nhiều thành công nên Ben tin rằng điều đó cũng sẽ xảy ra trong ngành thời trang. Home Shopping Network là một ví dụ. Mùa hè năm 1994, hãng này lập ra Kênh mua bán trên Internet (ISN) để bán các sản phẩm phần cứng và phần mềm của máy tính và đã thu về 200.000 đô-la chỉ trong tháng 1-1995. Đến tháng 10, doanh thu bán hàng của ISN đã lên đến 1,2 triệu đô-la và đang dự tính sẽ đạt được hơn 12 triệu đô-la trong năm 1996. Tuy đã xây dựng được một cửa hàng thời trang trên mạng, nhưng Ben vẫn băn khoăn "Mình sẽ phải chờ bao lâu nữa trước khi có đối thủ lớn nào đó dựng được một chợ thời trang ảo và Internet mới thực sự trở thành một đấu trường?"

## CÂU XÂY ẤT CÓ KẺ QUA

*Fashionmall.com* là trang web đầu tiên tập trung vào thời trang. Theo Ben, điều đó sẽ đem lại cho *fashionmall* một lợi thế cạnh tranh để có thể sớm chiếm lĩnh được thị trường. Anh cũng nghĩ rằng nếu những nhà thiết kế thời trang nhỏ như BPC đang muốn tăng lượng truy cập cho trang chủ của mình thì nó có thể tận dụng sức mạnh của những con số. Khi một nhà thiết kế nào đó có

gian hàng trên *fashionmall.com* thu hút được sự quan tâm của công chúng thì tất cả các gian hàng khác cũng được hưởng lợi từ sự tăng lên của số lượt khách truy cập vào chợ ảo này. Ben tin tưởng rằng việc tạo ra một chợ ảo là một điều có ý nghĩa:

Vì *fashionmall.com* khẳng định bản thân như một nơi bày bán những sản phẩm “đang được ưa chuộng” nên nó trở thành một khu chợ ảo rất được quan tâm, và các khách hàng đã biết cách tìm đến *fashionmall.com* mỗi khi muốn tìm một sản phẩm thời trang. Khi nhìn thấy sự đầu tư ngày càng tăng lên vào những khu chợ ảo đặc trưng của một lĩnh vực nào đó, các nhà bán lẻ và nhà sản xuất hàng may mặc sẽ nhận ra rằng những trang chỉ dành cho một công ty thì không bao giờ thu hút được nhiều người ghé thăm.

Ben nói chuyện với bạn bè trong ngành và đã thuyết phục được 2 người trong số họ đăng ký vào trang *fashionmall.com*. Anh cũng bắt đầu kế hoạch thu hút những người quan tâm đến thời trang truy cập vào trang web của mình (xem Dẫn chứng 4.13) Đây chính là lúc để đưa hoạt động trên *fashionmall.com* đi vào quy củ và phát triển những mục tiêu chiến lược. Ben đã phác thảo mục tiêu cho 5 năm như sau:

1. Tăng số tiền cho thuê gian hàng (chi phí cố định, phần trăm doanh số và một khoản phí kết hợp nhiều điều kiện).
2. Tăng số lượng khách hàng đăng ký làm thành viên (cùng với những thông tin giao dịch).
3. Tăng số lượng trang được truy cập mỗi tháng.
4. Phát triển công nghệ trưng bày sản phẩm trên các gian hàng.
5. Mở rộng các mối quan hệ trong ngành thời trang.

Một sản phẩm đang nổi có thể thu hút nhiều người truy cập vào chợ ảo, nhưng một chương trình quảng cáo tốt cũng có thể làm được điều đó. Ben tiến hành bán các gian hàng trên chợ ảo và nhanh chóng nhận ra để thu hút được các doanh nghiệp thì trước tiên anh phải thu hút được người tiêu dùng. Ben bắt đầu quảng cáo rầm rộ và đã thành công trong việc lôi kéo các khách hàng vào *fashionmall*. Anh cố gắng tạo dựng uy tín của trang web bằng cách tăng cường giới thiệu về ngành thời trang cũng như các khách hàng của mình trên báo, tạp chí và những phương tiện truyền thông khác. Anh cho đăng tải các quảng cáo và tin tức PR trên *GQ*, *Details*, *Rolling Stone*, *Net Guide*, *Wired*, một chương trình thông cáo báo chí trên truyền hình, *Nhật báo phố Wall*, kênh *CNN*, *NBR*

và tờ *USA Today*. Cố gắng của anh nhận được sự trợ giúp to lớn từ quảng cáo của các khách hàng. Ví dụ, Pendleton và Sigrid Olsen đã ghi địa chỉ trang web của *fashionmall.com* trên những quảng cáo của họ ở rất nhiều tạp chí như *Sports Illustrated*, *Life* và *Vogue*. Cuối cùng, Ben đã bỏ tiền ra mua chỗ trên hơn 20.000 pano quảng cáo ở thành phố New York. Anh nhớ lại phản ứng mạnh mẽ của mọi người:

**Minh họa 4.13 Những yêu cầu trong tuần trên công cụ tìm kiếm của IFM, ngày 20/2/96.**

Số lần	Yêu cầu						
430	calvin	407	klein	189	donna	153	karan
117	hilfiger	110	dkny	99	armani	95	tommy
78	nautica	74	lingerie	70	gucci	68	boss
63	girbaud	63	chanel	58	hugo	53	underwear
53	dolce	52	versace	49	nude	46	shoos
44	oldham	43	karen	43	dresses	42	todd
42	jeans	41	polo	43	&	37	klien
37	cole	36	pendleton	35	lauren	35	jobs
33	prada	33	karl	33	kani	32	ralph
32	mossimo	30	liz	28	and	26	valentino
25	skirts	25	johson	25	gaultier	24	guess
24	clothes	23	the	23	paul	23	fashion
23	claiborne	22	pantyhose	22	crawford	21	scarves
21	republic	21	clothing	21	anna	20	panties
20	moschino	20	models	19	nike	19	couture
19	banana	18	sui	18	smith	18	runway
18	leather	18	haan	18	diesel	18	anne
17	hats	17	gabbana	17	boots	16	women's
16	wear	16	suits	16	shirts	16	reply
6	marcus	16	levi	16	gap	16	exchange
16	cindy	16	cigars	16	burberrys	15	women

Khi lên kế hoạch cho chiến dịch truyền thông, chúng tôi chỉ hy vọng trung bình một tuần thu hút được 50.000 lượt truy cập là tốt rồi, vậy mà chỉ trong một tuần ngay sau khi những chương trình quảng cáo của chúng tôi được phát sóng vào tháng 11, đã có đến 100.000 lượt khách ghé thăm trang web.

Hiện tượng *fashionmall.com* đã tạo nên một cơn chấn động trong giới truyền thông. Nhật báo *Phố Wall* đăng tải một bài về *fashionmall* ngay trên trang nhất, từ *USA Today* cũng dành đất cho công ty này. Các kênh truyền hình *CNN*, *Managing with Lou Dobbs* và *Nightly Business Report* cũng phát sóng những chương trình giới thiệu về nó.

Trong một nỗ lực nhằm giảm chi phí quảng cáo nhưng vẫn thu hút được sự quan tâm của giới truyền thông, thỉnh thoảng *fashionmall* thực hiện những đoạn phim thông cáo báo chí (video news release – VNR) để phát trong những chương trình đặc biệt nói về thời trang trên tivi. *Fashionmall* duy trì mức chi phí thấp bằng cách hợp tác với các khách hàng có mặt trong đoạn VNR. Để tham gia, các khách hàng này phải trả một phần chi phí sản xuất. Đổi lại, hình ảnh của họ sẽ được chú trọng và đề cao trong đoạn thông cáo của công ty. Vào cuối năm 1995, một VNR (tốn khoảng 15.000 đô-la chi phí sản xuất có thể đến được với hơn 5 triệu khán giả thông qua các chương trình thời sự trên truyền hình).

Ben cũng tập trung nguồn lực của mình vào hoạt động quảng cáo trực tuyến và mua từ khóa (key-word sponsorship). Những trang dành cho “phong cách thời trang hơn” đã tạo ra đường dẫn đến *fashionmall.com* chỉ với một khoản phí tương trưng. Ben nhận thấy chỉ có một vài trang mang lại hiệu quả, còn phần lớn thì không. Mua từ khóa thì tốn kém hơn nhưng cũng có khả năng dự báo hơn do nó gần giống với việc mua lượt người truy cập. Ben trả tiền để được sử dụng từ khóa đó với mục đích đảm bảo rằng *fashionmall.com* sẽ đứng ở vị trí đầu tiên trên danh sách kết quả mà các công cụ tìm kiếm của một số dịch vụ tìm kiếm nhanh Infoseek, Lycos, Yahoo! và Alta Vista đưa ra khi có ai đó tìm kiếm các trang web với từ khóa *fashion* và *fashions*.

Mặc dù điều mà các khách hàng của Ben muốn là số lượt truy cập nhưng hệ thống đếm lượt truy cập không phải là thiết bị đủ khả năng để nhận biết hoạt động của khách hàng. Ví dụ, nếu có năm triệu người truy cập vào trang *fashionmall.com* thông qua mười máy chủ khác nhau, Ben cũng chỉ có thể biết chắc chắn rằng đã có mười người thực sự ghé thăm chợ ảo mà thôi. Hơn nữa, những hệ thống đếm lượt truy cập không thể hiện những dữ liệu về số người

truy cập. Ban đầu, Ben yêu cầu khách ghé thăm phải đăng ký trước khi vào *fashionmall*, tuy nhiên, nhiều người đã từ chối yêu cầu này, nhiều người khác lại sử dụng những thông tin không chính xác. Vì thế, Ben đã để họ đăng ký thông tin một cách tự nguyện, lúc này chỉ có 4% số người truy cập trả lời những câu hỏi anh đưa ra. Ben hiểu rằng nếu anh cho lắp đặt một công nghệ mới, khiến mọi người cảm thấy thoải mái và tiện lợi khi họ đồng ý đăng ký thì *fashionmall* mới có thể kiểm soát người tiêu dùng tốt hơn.

Hệ thống đăng ký truy cập của *fashionmall* cho thấy 60% số người sử dụng trang web là nam giới. Trong tổng số lượt đăng ký, có 49% ở độ tuổi từ 17 đến 27, 31% ở độ tuổi từ 28 đến 40, 16% ở độ tuổi từ 41 tuổi trở lên và 4% dưới 16 tuổi. Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng thói quen mua sắm trên Web của nam giới và nữ giới rất khác nhau. Do đó, Ben thiết kế trang web của mình sao cho phù hợp với những sở thích của phái nam: “nhanh chóng thuận tiện” và có nhiều sản phẩm dành cho nam giới. Phụ nữ có xu hướng tìm kiếm lâu hơn trước khi quyết định mua một cái gì đó. Theo các chuyên gia trong ngành thời trang, ngày càng có nhiều phụ nữ sử dụng Internet hơn, nhưng Ben vẫn dự định phát triển trang web của mình dựa trên sự phản hồi của khách hàng.

Mỗi khách hàng đến *fashionmall* sẽ được nhận được một sự trợ giúp cá nhân, gọi là “Trợ lý thời trang”. Phần mềm tương tác này được lập trình với một phong cách nhất định do người mua hàng lựa chọn dựa trên quan điểm của họ. Các trợ lý thời trang nắm rõ từng mặt hàng hiện có trong chợ và kết hợp với các thông tin từ hồ sơ đăng ký, quá trình mua bán trao đổi của người mua hàng và những từ khóa họ đã dùng trên công cụ tìm kiếm để làm cho việc mua hàng trên Phố Thời trang Internet trở thành một kinh nghiệm thú vị của họ. Ben nghĩ những Trợ lý thời trang sẽ là một lý do hấp dẫn để thu hút mọi người đến mua sắm ở *fashionmall.com*:

Điều sẽ khiến *fashionmall.com* trở nên hấp dẫn là mỗi lần bạn ghé thăm, khu chợ ảo này lại mang một diện mạo mới và sẽ trở nên mới lạ đối với mỗi vị khách đặt chân đến đây. Khi đến *fashionmall.com*, bạn sẽ chọn một Trợ lý thời trang, ví dụ Rugged Rob hay Preppy Paul, rồi đăng ký hồ sơ cá nhân. Dựa trên hồ sơ này, Trợ lý thời trang của bạn sẽ gợi ý những địa điểm thú vị để bạn tham quan. Chúng tôi sẽ cung cấp cho các khách hàng của mình những dịch vụ tốt nhất – họ nói cho chúng tôi họ muốn gì và chúng tôi sẽ tìm chúng cho họ, hoặc ít nhất chúng tôi cũng biết mình đã thiếu sót những gì. Mục đích của chúng tôi là giúp bạn có một cái nhìn, một quan điểm thời trang, vì chính điều đó sẽ khiến chợ ảo này trở thành một địa điểm đặc biệt và thú vị để ghé thăm. Trong tương lai, các

phương tiện truyền thông sẽ thay đổi, nhưng dù thế nào đi nữa chúng vẫn phải có nội dung, và chúng tôi sẽ ở đó để cung cấp cho bạn tất cả những thông tin về thời trang.

## THIẾT KẾ TRANG WEB FASHIONMALL.COM

Bạn tin rằng cuối cùng thì nhiều diễn đàn thời trang cũng sẽ xuất hiện trên Internet vì tiệm nǎng truyền thông đa phương tiện của Web rất lớn. Anh dự đoán về lâu dài nội dung trên trang web của mình sẽ được mở rộng. Mặc dù gọi trang web là một “khu phố buôn bán” nhưng Bạn vẫn tin hình ảnh ẩn dụ này vẫn chưa thể hiện hết được bản chất của *fashionmall*. Về căn bản, *fashionmall* có vai trò như nhà cung cấp các thông tin về thời trang và là “bức tường thành” chống lại tình trạng độc quyền thời trang.

Thiết kế trang web không giống với việc thiết kế nội dung cho bất cứ phương tiện truyền thông nào khác. Những vấn đề về kỹ thuật trở nên quan trọng hơn và những yêu cầu đặt ra cũng khác biệt hoàn toàn. Đây là một công nghệ đa phương tiện: Bạn dự định phát hành những video clips của các cuộc trình diễn thời trang và những buổi phỏng vấn trực tiếp với các nhà tạo mẫu:

- Phần nội dung có thể bao gồm tệp tin âm thanh, đoạn phim, đồ họa, văn bản hoặc kết hợp cả bốn dạng.
- Tốc độ truyền tải nội dung có thể khác nhau, tùy thuộc vào công nghệ của người truy cập.
- Giao diện của nội dung cũng có thể khác nhau tùy thuộc vào công nghệ của người truy cập.
- Trang web sử dụng công nghệ có tính nǎng tương tác, do đó nhà thiết kế trang web phải chuẩn bị nội dung để đáp ứng được cả những yêu cầu bất thường của khách hàng.
- Các khách hàng vốn dĩ là những người “cù thèm chóng chán”.

Trong khi chất lượng của các trang web tương tự như một tạp chí (xem dẫn chứng 4.14 và 4.15) thì phần thiết kế của chúng lại giống như mẫu thiết kế bìa chiêu của một kiến trúc sư, được hoàn chỉnh với những đường kẻ dành cho thợ sửa ống nước và thợ điện nhiều hơn. Việc này đòi hỏi những kỹ năng và cách phối cảnh hoàn toàn mới. Nội dung của một trang web phải thật cuốn hút, sao cho các khách hàng trở đi trở lại nhiều lần. Mặc dù vậy, những người thiết kế web biết cách sử dụng các công cụ đa phương tiện cũng phải hiểu rõ những

Minh họa 4.14 Trang chủ của Internet Fashion Mall,  
<http://www.fashionmall.com>.



giới hạn của công nghệ trong việc trình bày nội dung. Ví dụ, khách hàng sử dụng phiên bản mới nhất của công cụ trình duyệt Netscape™ sẽ có thể xem những thông tin đồ họa như các bảng biểu mà trên các phiên bản trước đó của Netscape™, chúng không thể được xem một cách rõ ràng. Khi nhìn ra cửa sổ phòng họp, Ben suy nghĩ làm sao để tìm được một nhà thiết kế web tài năng:

Minh họa 4.15 Phòng truyền thông của Internet Fashionmall Mall  
<http://www.fashionmall.com/media.html>.



Tìm được người hiểu biết và có thể thiết kế cho công nghệ đa phương tiện này đã khó, nhưng để thuê được họ thì gần như là điệp vụ bất khả thi. Nhu cầu đối với những tài năng này vô cùng lớn, vì thế họ sẽ được đai ngộ bởi những người chủ đã tuyển dụng mình.

## KIẾM TIỀN TRÊN WEB

Đứng trước công nghệ mang tính cách mạng trong một mảng đang nổi của thị trường thời trang đã ở giai đoạn trưởng thành, Ben quyết định hướng đến cả loại khách hàng “từ doanh nghiệp tới người tiêu dùng” (business-to-customer) và “từ doanh nghiệp tới doanh nghiệp” (business to business). Các nhà sản xuất, thiết kế thời trang, bán lẻ, công ty kinh doanh truyền thông và các hãng tiếp thị qua catalog, tất cả đều được chào đón ở *fashionmall*. Thị trường “từ doanh nghiệp tới người tiêu dùng” đòi hỏi một cái gì đó giống như một cửa hàng đại lý để các nhà sản xuất có thể giao lưu trực tiếp với người tiêu dùng. Bên cạnh khả năng giao dịch trực tuyến, cung cấp những thông tin về doanh nghiệp và các cửa hàng hiện có đến người tiêu dùng, các khách hàng còn được hưởng lợi từ những nghiên cứu thị trường mục tiêu. Đối với thị trường “từ doanh nghiệp tới doanh nghiệp”, *fashionmall* đem đến cho các nhà sản xuất và thiết kế thời trang một cách vừa nhanh vừa ít tốn kém để giới thiệu những sản phẩm của mình với các nhà bán lẻ, ngược lại, nhà bán lẻ cũng có thể xem trước hàng hóa.

Để tạo nên một trang web với nội dung mang đẳng cấp dẫn đầu, Ben đã tìm cách tạo dựng mối quan hệ chiến lược với rất nhiều tập đoàn và chuyên gia trong ngành thời trang. Anh muốn trở thành nhà cung cấp chuyên mục tư vấn trực tuyến, cập nhật từng phút thông tin về các buổi biểu diễn và những thông tin “nóng hổi” cho các tạp chí thời trang.

Phí thuê cửa hàng trên *fashionmall* được công bố là 2.000 đô-la một tháng, thời hạn thuê tối thiểu một năm. Với số tiền này, khách hàng có được mươi trang web. Tuy nhiên, vì đây là một phương tiện truyền thông mới ở giai đoạn khởi đầu, hiệu quả của nó còn chưa được kiểm chứng đầy đủ nên mức giá công bố trên không có ý nghĩa gì nhiều. Ben đã thử với nhiều mức giá khác nhau, đưa ra mức giá ưu đãi đối với các khách hàng nhiệt tình. Cuối cùng, phần lớn khách hàng đều đồng ý mức chi phí bao gồm:

1. Khoản chiết khấu nếu đăng ký sớm
2. Sự trao đổi hàng hóa, và

### 3. Hoa hồng trên doanh thu hàng bán.

Ben dự định giữ nguyên mức giá linh hoạt đó đến hết năm 1996.

Tôi muốn sử dụng một mô hình cho các doanh nghiệp thuê để quyết định mức giá sẽ đưa ra cho các đối tác trong ngành thời trang của mình. Để thuê một cửa hàng trên trang web, những đối tác này sẽ phải trả một khoản tiền thuê cố định hàng tháng cộng với phần trăm doanh thu từ những giao dịch bán hàng. Khi doanh số tăng lên, tôi hy vọng các hoạt động giao dịch sẽ đóng góp phần lớn trong tổng doanh thu của chúng tôi. Tuy nhiên, hiện nay tôi vẫn đang nỗ lực để thuyết phục những người còn nghi ngại chuyển sang tin tưởng vào chúng tôi.

**Minh họa 4.16 Doanh thu trên sản phẩm dự tính.**

Nguồn doanh thu	Mức giá	Tỷ lệ đóng góp
Tiền cho thuê từng trang	\$10.000	90%
Tiền thuê hàng tháng	\$5.000	90%
Hoa hồng hàng bán		10%
Trung tâm phân phối		25%
Bán lại dịch vụ (EDI)		50%
Tiếp thi truyền thông		85%
Bán các thông tin dữ liệu cơ sở		70%
Bán hàng hóa		35-50%
Banner quảng cáo		90%
Các chương trình giá trị giá tặng cho người tiêu dùng		
(một người/một năm)	\$25	90%

Trong kế hoạch *fashionmall*, Ben dự tính nguồn thu sẽ đến từ việc bán bản quyền công nghệ trợ giúp về thời trang, hoạt động quảng cáo (xem Minh họa 4.16), tổ chức các cuộc thi trực tuyến và dịch vụ chiết khấu cho người tiêu dùng. Thế nhưng, hoạt động có tiềm năng lớn nhất lại là việc bán các dữ liệu nghiên cứu thị trường. Ben dự định xây dựng một kho thông tin thống kê về khác hàng do người bán và các Trợ lý thời trang theo dõi. Các khách hàng của *fashionmall* sẽ được cung cấp những báo cáo thống kê về khách hàng và lưu lượng truy cập, đây là một phần quyền lợi mà thành viên trong *fashionmall*

được hưởng. Việc này sẽ giúp họ hiểu những gì mà các phân khúc thị trường quan tâm đến các sản phẩm của họ. Bên cạnh đó, các doanh nghiệp cũng sẽ biết được mức độ thu hút khách hàng của những sản phẩm của mình trong mối tương quan với sản phẩm của các công ty khác. Không giống như những phương pháp thử nghiệm thị trường truyền thống, khách hàng của *fashionmall* có thể thử nghiệm khả năng phát triển của một sản phẩm bằng cách đưa nó lên khu chợ ảo này trước khi phải bỏ ra chi phí để sản xuất và phân phối sản phẩm đó. Bằng cách ghi nhận lại những sở thích của khách hàng trực tuyến, các doanh nghiệp sẽ có cái nhìn thấu đáo hơn về tiềm năng của một sản phẩm nào đó trong thị trường bán lẻ. Ben mô tả những kế hoạch dành cho kiểu thông tin được bán chéo (cross-selling) như sau:

Khi một anh chàng nào đó mua cà vạt, người bán áo sơ mi sẽ muốn biết tên anh ta – ý tôi muốn nói tiềm năng tiếp thị trực tuyến ở đây vô cùng lớn. Tôi muốn thuê một nhân viên bán hàng để mở rộng quy mô của khu phố ảo này và tạo thêm khu bán đồ thể thao và đồ dùng gia đình. Khu phố này phải có tất cả những gì mà các khách hàng theo phong cách “tốt và tốt hơn nữa” muốn có. Một khi đã hoạt động trên trang web có thể vươn ra mọi hướng.

Ben bắt đầu giới thiệu kế hoạch kinh doanh của mình với bất cứ ai trong ngành có thể nghe anh nói. Anh tổ chức rất nhiều cuộc hội thảo nêu bật hình ảnh của Internet và *fashionmall.com*, trình bày ý tưởng với ban quản trị của The CIT Group, Israel Discount Bank, Rosenthal and Rosenthal và Republic (bốn nhà sản xuất và ngân hàng lớn có liên quan đến ngành công nghiệp may mặc). Đồng thời, anh cũng đã tổ chức một buổi thuyết trình với Chemical Bank, Hiệp hội Các nhà sản xuất hàng may mặc Mỹ (AAMA), Fashion Roundtable, và Viện nghiên cứu Chiến lược. Bài thuyết trình của Ben trước AAMA thành công rực rỡ. Sự phản hồi từ phía những người nghe cho thấy họ đã đồng ý đến 95%, họ cũng rất muốn có thêm thông tin chi tiết và muốn được làm việc trực tiếp với Ben. Trong những bài thuyết trình của mình, Ben dẫn ra rất nhiều lợi ích của việc có một cửa hàng trên *fashionmall.com*:

- Cập nhật những tin tức nóng hổi về thời trang và xu hướng thời trang đang thịnh hành.
- Mua bán nhanh chóng và thuận tiện trong suốt 24 giờ/ngày và 7 ngày/tuần.
- Có rất nhiều quần áo và phụ kiện trên cùng một trang để bạn lựa chọn.

- Có thể giao lưu với các chuyên gia trong ngành thời trang và được họ giải đáp những thắc mắc.
- Phương thức mua bán trực tuyến, bảo mật giống như những phương pháp truyền thống qua điện thoại, e-mail và fax.

Cuối cùng, Ben đã lọt vào mắt xanh của Bruce Strzelczyk và Thomas Bruno, các đối tác của Ben tại Richard A.Eisner & Co. (xem Minh họa 4.17), một công ty tư vấn quản lý hàng đầu có rất nhiều khách hàng trong ngành thời trang. Chuyên môn của Bruce là hoạt động bán lẻ và Internet, còn Tom trước đây đã từng là chuyên viên tư vấn công nghệ thông tin (xem Minh họa 4.18). Vì thế, khi thảo luận với Ben, hai người đã đặt ra một số câu hỏi “trúng tim đen” của anh. Ben cảm thấy lo ngại – họ thấu hiểu những gì anh đang cố gắng thực hiện. Nhưng có một điều còn làm Ben bị ấn tượng hơn cả cuộc thảo luận sâu sắc này – đó là anh thích hai anh chàng này. Sau hai tuần, ba người quyết định hợp tác trong kế hoạch *fashionmall.com*. Ben cần tiền, công nghệ và nhân lực (xem Minh họa 4.19) còn Eisner cần cung cấp những dịch vụ Internet cho các khách hàng trong ngành thời trang của mình. Họ bắt tay ngay vào công việc, những chi tiết khác sẽ do các luật sư đảm nhận. Ben chuyển đến sống ở căn hộ của Eisner trên đại lộ Mandison, nhận 130.000 đô-la tiền mặt cho hoạt động marketing và lập trình máy tính và phân chia thời gian làm việc cho những nhân viên mới sẽ làm việc cho Eisner vào những thời kỳ cao điểm làm việc cho *Fashionmall* khi cần. Khi nói về mối quan hệ hợp tác này, Ben đã dùng những lời lẽ hết sức sôi nổi:

#### **Minh họa 4.17 Các dịch vụ của Richard A.Eisner & Associates .**

<b>Các dịch vụ tư vấn Internet</b>	Hỗ trợ phát triển trang web và các ứng dụng của các công nghệ dữ liệu cơ sở tính vi, phức tạp/quản trị thông tin
<b>Viễn thông</b>	Hỗ trợ tư vấn về công nghệ viễn thông hiện đại
<b>Tường lửa và bảo mật</b>	Bảo vệ các hệ thống khi kết nối với Internet
<b>Kho dữ liệu/Khai thác dữ liệu</b>	Phát triển các ứng dụng dữ liệu cơ sở ban đầu
<b>Phân phối</b>	Xây dựng các trung tâm phân phối hoàn chỉnh tùy thuộc số lượng đơn đặt hàng
<b>Chuyên gia cố vấn thuế</b>	Tư vấn những vấn đề về thuế và liên quan đến thuế trong lĩnh vực Internet
<b>Kế toán chuyên ngành</b>	Tư vấn các vấn đề về kế toán và tài chính liên quan đến công việc quản lý kinh doanh hàng may mặc trên Internet

Chúng tôi có một mối quan hệ hết sức đặc biệt giữa một bên là công ty có tiềm năng phát triển to lớn và bên kia là công ty tư vấn có nhiều kinh nghiệm. Chúng tôi hợp tác với nhau trong việc tuyển dụng nhân sự, chuẩn bị những buổi thuyết trình cũng như những lời mở đầu cho trang web. Tôi cần các nguồn lực còn họ cần một dự án Internet.

Eisner giao cho *fashionmall.com* toàn quyền sử dụng đội ngũ nhân viên kỹ thuật và nhân viên chức năng chuyên nghiệp của mình. Điều đó có nghĩa là Ben được làm việc với những chuyên gia trong lĩnh vực công nghệ thông tin, kế toán và thuế. Bên cạnh đó, anh cũng có thêm nhiều kinh nghiệm sâu rộng về ngành công nghiệp thời trang.

#### Mình họa 4.18 Lý lịch.

---

##### **Ben Narasin, Giám đốc Internet Fashion Mall, LLC (30 tuổi)**

Ben có nền tảng kiến thức rất tốt về lĩnh vực kinh doanh hàng may mặc cũng như lĩnh vực công nghệ. Anh quản lý công ty và chịu toàn bộ trách nhiệm phát triển kinh doanh cũng như hệ thống quản trị viên của trang web. Anh đóng vai trò như nhân viên tiếp thị và nhân viên phụ trách quan hệ với giới truyền thông chủ chốt của công ty.

Trước khi là Giám đốc IFM, anh đã sáng lập và điều hành Boston Prepatory Company (BPC). BPC là công ty sản xuất các mặt hàng quần áo cho một số hãng thời trang hàng đầu trong nước. Với cương vị là giám đốc kỹ thuật của BPC, Ben chịu trách nhiệm về tất cả các phần cứng và phần mềm máy tính của công ty, bao gồm việc tạo ra và bảo trì mạng LAN cũng như các hệ thống nối mạng khác. Thỉnh thoảng, Ben có viết bài về lĩnh vực công nghệ và Internet cho tạp chí *Technology Quarterly* của Inc và tạp chí *Online*. Các giải thưởng cá nhân của anh gồm có một giải Effie dành cho hoạt động quảng cáo.

##### **Thomas Bruno, RAE, Chuyên gia tư vấn quản lý (34 tuổi)**

Tom là một trong những người đứng đầu RAE, phụ trách các hoạt động công nghệ thông tin của công ty, bao gồm 4 mảng chính: Dịch vụ tư vấn về Internet, Máy khách/Máy chủ, Quản lý vận hành và viễn thông. Chuyên ngành của anh là thiết kế công nghệ chiến lược, phân tích hiệu quả kinh doanh và ứng dụng các công nghệ tiên tiến. Anh cực kỳ am hiểu về phần lớn các cấu trúc xử lý thông tin, rất nhiều các công nghệ tạo khả năng (enabling technologies – những công nghệ giúp con người có thêm khả năng trong các hoạt động trí tuệ chứ không phải nó thay thế hoàn toàn con người trong các hoạt động đó), những giải pháp kinh doanh hàng đầu và các hệ thống thông tin liên lạc, bao gồm Internet. Ngoài trách nhiệm của một người chỉ đạo các hoạt động công nghệ, Tom còn đóng vai trò quan trọng trong những dự án của khách hàng có liên quan đến các hoạt động hoạch định chiến lược.

Tom tham gia phát triển các hệ thống tài chính và điều hành cho khách hàng thuộc mọi ngành công nghiệp: truyền thông và giải trí, cung cấp dịch vụ chuyên nghiệp, du lịch, bệnh viện và rất nhiều công ty sản xuất và phân phối sản phẩm. Anh cũng tham gia tích cực vào nhiều hiệp hội công nghiệp và tổ chức công nghệ khác nhau: đồng thời là thành viên Hội đồng điều hành Công nghệ thông tin của tổ chức Conference Board.

### **Bruce J.Strzelecky, CPA, RAE, Chuyên gia tư vấn quản lý (44 tuổi)**

Bruce là một thành viên của RAE, có rất nhiều kinh nghiệm về tư vấn và kế toán, huy động và duy trì nguồn tài chính khi là người đại diện cho các công ty may mặc, dệt và bán lẻ, các vấn đề liên quan đến Ủy ban chứng khoán và giao dịch (SEC), hoạt động mua bán của các công ty, hoạt động tái cấu trúc doanh nghiệp, việc hoạch định chiến lược, việc đánh giá và phân tích các dữ liệu. Ông cũng có tham gia tích cực vào các hoạt động tư vấn Internet và tài chính doanh nghiệp của công ty, là cố vấn hoạch định chiến lược cho các công ty Internet và hoạt động trong lĩnh vực công nghệ.

Trước khi đến RAE, Bruce làm việc cho dự án Middle Market của công ty kiểm toán độc lập Arthur Andersen. Trước đó nữa, ông là cộng tác viên thường xuyên trong các hoạt động liên quan đến lĩnh vực may mặc, dệt may và bán lẻ ở Lavenhol & Horwath. Bruce là thành viên của Hội đồng Quản trị Tài chính và Hội đồng thành viên của Hiệp hội các nhà sản xuất hàng may mặc Mỹ. Ông cũng tham gia vào Hiệp hội May mặc, Hiệp hội Thời trang, Câu lạc bộ Tín dụng doanh nghiệp và Tổ chức phi lợi nhuận Glen Rock Jaycees.

#### **Các giả định**

1. Các giả định về doanh thu được tính theo tốc độ tăng kỳ vọng của số gian hàng. Ban quản trị dự đoán rằng đến 30-6-1997 sẽ có thêm 63 gian hàng mới được thành lập, đến 30-6-1998 có thêm 167 gian nữa và đến 31-12-1998 tăng thêm 114 gian nữa. Những gian hàng do công ty điều hành không được tính vào con số dự đoán này do tính chất của những thỏa thuận đặc biệt với các khách hàng trước.
2. Các giả định khác: 60% tổng số gian hàng là của các nhà sản xuất, số còn lại của các nhà bán lẻ. Đến hết ngày 31-12-1996, sẽ có một nửa số gian hàng trả tiền thuê cố định ở mức 7% doanh thu, số còn lại chỉ trả tiền thuê theo phần trăm. Từ tháng 1 đến hết tháng 6 năm 1997, một nửa trong số những gian hàng đang trả tiền thuê theo phần trăm doanh thu sẽ chuyển sang trả tiền thuê cố định 7% doanh thu. Đến hết tháng 12-1996, dự kiến tiền thuê cố định sẽ là 1.000 đô-la/tháng đối với các nhà sản xuất và 500 đô-la đối với các nhà bán lẻ; sau đó số tiền này sẽ lần lượt tăng lên 2.000 đô-la/tháng và 1.000 đô-la/tháng.
3. Số đơn vị hàng hóa dự tính mà mỗi cửa hàng bán được tăng từ 8 sản phẩm/tháng trong tháng 7-1996 lên 75 sản phẩm/tháng trong tháng 6-1997 và 3.000 sản phẩm/tháng trong

**Mô hình 4.19 Dự tính doanh thu, chi phí**

	6 tháng cuối năm 1996, kết thúc ngày 31/12/1996 (nghìn đô-la)	Năm 1997, kết thúc ngày 31/12/1997 (nghìn đô-la)	Năm 1998, kết thúc ngày 31/12/1998 (nghìn đô-la)
<b>Doanh thu:</b>			
Tiền cho thuê gian hàng cố định <sup>(*)</sup>	22	1.312	4.654
Tiền thuê theo phần trăm doanh thu <sup>(**)</sup>	0	4	5.045
Hoạt động xử lý thẻ tín dụng	0	151	4.053
Trung tâm phân phối	0	213	4.818
Lĩnh vực quản lý	2	23	49
Phí hội viên vàng	0	13	287
Hoa hồng từ những quảng cáo hợp tác	0	30	30
Phí môi giới tư vấn	1	12	27
<b>Tổng doanh thu</b>	<b>25</b>	<b>1.758</b>	<b>18.962</b>
<b>Biên phí:</b>			
Chi phí làm thẻ tín dụng	0	101	2.702
Chi phí cho trung tâm phân phối	0	183	4.130
<b>Chi phí:</b>			
Quảng cáo/Tiếp thị/Xúc tiến bán hàng	360	932	4.154
Chi phí bán hàng	176	489	1.422
Công nghệ	394	1.073	1.767
Chi phí gián tiếp	42	337	305
Tiền lãi thu nhập	<u>(27)</u>	<u>(40)</u>	<u>(39)</u>
<b>Tổng chi phí</b>	<b>945</b>	<b>3.075</b>	<b>14.440</b>
Lợi nhuận trước thuế (lỗ)	(920)	(1.316)	4.522
Thuế thu nhập doanh nghiệp	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>914</u>
<b>Doanh thu thuần</b>	<b><u>(920)</u></b>	<b><u>(1.316)</u></b>	<b><u>3.608</u></b>

(\*) Fixed rent: tiền thuê được trả cố định theo kỳ, bất kể chủ kinh doanh lối hay lỗ.

(\*\*) Percentage rent: tiền thuê được trả theo phần trăm doanh thu hàng năm khi chủ kinh doanh đã đạt được điểm hòa vốn (chú giải của người dịch)

**Mình họa 4.19 (tiếp theo).**

tháng 12-1998, 30% trong tổng số gian hàng sẽ cung cấp sản phẩm dịch vụ marketing, không bán hàng hóa. Doanh thu ước tính đã bao gồm cả khoản hàng bán bị trả lại với mức dự trù là 30% tổng doanh số bán hàng.

4. Khi mỗi sản phẩm được bán ra, công ty sẽ thu của chủ gian hàng 3% phí xử lý thẻ tín dụng. Chi phí của các dịch vụ liên quan được giả định là 2% doanh thu.

5. Công ty sẽ cung cấp các dịch vụ trong gói thông qua trung tâm phân phối theo hợp đồng được ký với một số chủ gian hàng. Giả định 30% doanh thu thuần sẽ được giao dịch thông qua trung tâm phân phối này. Mỗi đơn đặt hàng công ty sẽ thu được 7 đô-la, chi phí bỏ ra là 6 đô-la.

6. Dự tính sau 12 tháng đầu tiên hoạt động, lĩnh vực quản lý sẽ thu về 25.000 đô-la. Sau đó sẽ là 50.000 đô-la trong mỗi năm. Công ty sẽ thu về 50% trong tổng số lợi nhuận của các lĩnh vực quản lý, dự tính chiếm 40% doanh thu. IFM hy vọng đến tháng 6-1997 sẽ có bốn doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực quản lý, và đến tháng 12-1998 con số này sẽ là sáu.

7. Công ty hy vọng mỗi tháng sẽ có 0,5% khách mua hàng trên trang web đăng ký thẻ thành viên vàng với chi phí 25 đô-la/tháng để được hưởng khuyến mãi, giảm giá và tham gia những cuộc thi do các chủ gian hàng tài trợ.

8. Công ty sẽ thu về 15% hoa hồng tính trên doanh thu mà các tạp chí và ấn phẩm khác có được từ quảng cáo của những chủ gian hàng trên trang web của công ty. Ban quản trị hy vọng trong năm 1997 và 1998 sẽ có 10 trang quảng cáo với giá 20.000 đô-la mỗi trang.

9. Mỗi dịch vụ tư vấn được công ty giới thiệu đến RAE, công ty sẽ hưởng một khoản phí môi giới dao động từ 5% đến 10%.

**Chi phí**

1. Ngân sách dành cho PR, tài liệu quảng cáo, xúc tiến bán hàng, thông cáo báo chí trên truyền hình, mua từ khóa trên các công cụ tìm kiếm và tham gia hội chợ thương mại sẽ tăng 10% mỗi năm.

2. Ngân sách dành cho các chương trình trên phương tiện truyền thông khoảng 700.000 đô-la trong 12 tháng tính từ tháng 9-1996, và từ đó khoản chi phí này chiếm 20% tổng doanh hàng tháng của công ty.

3. Ngân sách dành cho bộ phận bán hàng sẽ tăng 5% mỗi năm. 50% lương cơ bản của nhân viên bán hàng ở mỗi gian hàng sẽ được tính trên 10% tiền thuê gian hàng đó. Đây cũng là số tiền mà các nhân viên bán hàng phát sinh được trả.

4. Quỹ phúc lợi chiếm 15% tổng tiền lương và hoa hồng dành cho nhân viên của công ty.

**Mình họa 4.19 (tiếp theo).**

Các khoản chi phí thông thường và chi phí quản lý như tiền thuê chuyên gia tư vấn, trang thiết bị, tiền điện thoại và dịch vụ kế toán được trả cho RAE chiếm 20% quỹ lương của IFM.

5. Ngân sách dành cho hoạt động thuê ngoài, hoạt động nghiên cứu và phát triển không tính vào tiền lương tăng 10% mỗi năm.

6. Ngân sách dành cho bộ phận kỹ thuật là 35.000 đô-la cho mỗi nhân viên tăng thêm. Số nhân viên trong mỗi tháng được xác định dựa trên tổng số người cần thiết để thành lập các gian hàng mới và bảo trì các gian hàng đang hoạt động.

7. Đến hết tháng 12-1997, RAE nhận được 10% tổng doanh thu và hoa hồng thực nhận của IFM.

8. Thuế thu nhập chiếm 40% doanh thu còn lại sau khi đã trừ đi khoản thua lỗ hoạt động, bắt đầu từ tháng 7-1996.

**Bảng cân đối kế toán**

1. Giả định tất cả các khoản thu được thu trong tháng, ngoại trừ hoa hồng quảng cáo và phí môi giới được thu sau 60 ngày.

2. Ngân sách chi tiêu tư liệu sản xuất là 75.000 đô-la mỗi quý bắt đầu từ tháng 7-1996; 100.000 đô-la mỗi quý bắt đầu từ tháng 7-1997. Thời hạn khấu hao tài sản cố định là 5 năm.

3. Tất cả các khoản phải trả được thanh toán sau 30 ngày; ngoại trừ tiền lương, hoa hồng, phúc lợi và các chi phí phải trả cho RAE.

**THỎA THUẬN HỢP TÁC**

Ben rời khỏi cửa sổ và quay về bàn họp. Anh vẫn suy nghĩ về tình cảnh tiến thoái lưỡng nan của mình. Ben muốn cộng tác với Eisner nhưng lại không chắc có thể chấp nhận những yêu cầu của các luật sư bên họ hay không. Mặt khác, đây có thể là vấn đề sống còn đối với *fashionmall*:

Tôi muốn cổ phần hóa công ty này, nhưng tôi phải có vốn để củng cố vị trí dẫn đầu của mình và chuẩn bị sẵn sàng cho một đợt IPO. Tôi đang tìm kiếm nguồn tài trợ từ 2 triệu đến 2,5 triệu đô-la cho giai đoạn đầu, chẳng phải hai người ấy là cơ hội tốt nhất để tôi thực hiện kế hoạch của mình hay sao? Họ không muốn tiến hành IPO, nhưng tôi nghĩ họ có các mối quan hệ và uy tín trong ngành tài chính để có thể huy động được những nguồn vốn mà tôi mong muốn.

Bên cạnh đó, Eisner đã góp 130.000 đô-la và chia sẻ nhân lực, còn tôi cũng đã cam kết chia sẻ một phần số tiền thu được từ đợt IPO. Việc rút đi lúc này có vẻ hơi thủ đoạn. Cho đến thời điểm này, chúng tôi đã thống nhất được phần lớn bản thỏa thuận hợp tác, nhưng các luật sư của Eisner đang tạo ra một rào cản khó khăn. Họ muốn giành quyền kiểm soát ban quản trị của tôi, kiểm soát việc tôi kiểm được tiền từ đâu và lúc nào, cả những công nghệ mà tôi phát triển nữa. Tôi không chắc những yêu cầu của họ xứng đáng.

Tôi đang cố gắng thoát khỏi công việc bán hàng để có thể tập trung nhiều hơn vào việc tạo dựng quan hệ với những người có sức ảnh hưởng đến công chúng nhằm bổ sung cho phần nội dung trang web, nhưng tôi không thể. Tôi phải thuê được những nhân viên bán hàng khác, người có thể lôi kéo thêm nhiều đối tác tham gia với chúng tôi. Tôi cũng cần phải có những công nghệ tốt hơn để đảm bảo sau khi ghé thăm *fashionmall* mọi người sẽ về kể cho người khác nghe về nó. Tuy nhiên, tất cả những điều đó đều cần đến tiền. Tôi rất lo lắng. Chúng tôi đã thu hút được rất nhiều người vào trang web, nhưng làm sao tôi biết chắc những người đó sẽ quay lại? Việc tôi cần làm lúc này là phải cung cấp thêm nguồn lực!

Nếu họ để tôi nắm quyền kiểm soát công việc của mình, tôi sẽ ký hợp đồng ngay hôm nay. Tôi thực sự cần một người cộng tác, nhưng phải suy nghĩ về giai đoạn thứ 2, thứ 3, thứ tư của quá trình huy động vốn. Tôi không muốn từ bỏ quyền kiểm soát của mình quá sớm trong cuộc chơi này.

### CÂU HỎI CHUẨN BỊ

1. Bạn đánh giá thị trường dành cho những sản phẩm hoặc công nghệ mang tính cách mạng bằng cách nào? Làm sao bạn biết thị trường đó đã dành cho bạn hay chưa? Bạn làm cách nào để đo lường những rủi ro?
2. Đối thủ cạnh tranh của Ben là những ai?
3. *Fashionmall* là một công ty thời trang hay một công ty phần mềm?

# 5 NEVERFAIL COMPUTING

---

## LÊ TẠO NĂM 1994

**D**ang ở nhà với vợ con nhưng tâm trí của Tim Delaney, người sáng lập và cũng là giám đốc điều hành của Neverfail Computing (nhà cung cấp hệ thống phần cứng có khả năng chịu lỗi) lại để ở những sự kiện diễn ra bên kia thành phố, nơi giám đốc tài chính của anh và một cộng sự khác là Ted Jones đang đàm phán việc vay vốn đầu tư cho một dự án mạo hiểm mới. Tim muốn Ted một mình đưa điểm vụ đàm phán vào cuối tuần, nhưng rất khó để anh có thể đứng ngoài vụ này. Hiện tại, việc đàm phán những điều khoản và thỏa thuận có thể ràng buộc Neverfail với các đối tác của họ đang có nguy cơ thất bại. Doanh số trong tháng 10 và tháng 11 rất thấp, hoặc là họ phải có tiền mặt càng sớm càng tốt hoặc là mọi thứ sẽ đổ sông đổ bể.

### TIM DELANEY

Tim là con trai cả trong một gia đình có bốn người con. Anh lớn lên ở ngoại ô San Francisco, tốt nghiệp trung học năm 1980 rồi đi làm công nhân xí nghiệp năm trước khi vào đại học. Quãng thời gian lao động tay chân đã khiến

---

Câu chuyện này được chuẩn bị bởi Dan D'Heily với sự giúp đỡ của Kevin Ebel, dưới sự hướng dẫn của Giáo sư William Bygrave. Bản quyền được Babson College đăng ký năm 1995. Nghiêm cấm sao chép dưới mọi hình thức.

anh quyết tâm phải vào đại học và kiếm được một công việc lao động trí óc.

Năm 1985, Tim tốt nghiệp Đại học Bessemer ở Hillsborough, bang California, chuyên ngành đầu tư doanh và marketing. Trong lớp đầu tư doanh của giáo sư Ditchin, Tim và Dan Hopkins, một người bạn cùng lớp, đã cùng nhau phát triển một kế hoạch kinh doanh như một phần của chương trình học và gửi đi tham dự cuộc thi Lập kế hoạch Kinh doanh của trường đại học Bessemer. Họ đã lọt vào tốp 10 dự án được giải cùng với 5.000 đôla tiền mặt.

Khi đang là sinh viên năm cuối của lớp đào tạo marketing, Tim được giới thiệu vào làm trong lĩnh vực máy tính. Lúc này, anh làm trợ lý cho Bill Deane trong một cuộc tiếp xúc với khách hàng để chào bán sản phẩm cho hãng R&A Computing. Công ty này bán bộ lưu trữ vật lý cho các nhà sản xuất máy tính lớn, sau đó trở thành hãng phân phối lại linh kiện máy tính có trị giá 50 triệu đôla. Trong cuộc gặp, Bill đã thuyết phục khách hàng đổi bộ nhớ vật lý 64MB của IBM sang bộ nhớ vật lý cùng loại nhưng dung lượng 128MB của R&A Computing. Về cơ bản, Bill đã đổi bản mạch của R&A lấy bản mạch của IBM. Chi phí sản xuất ra một bản mạch 128MB của R&A vào khoảng 6.000 đô-la trong khi họ bán lại bản mạch 64MB của IBM với giá 100.000 đô-la. Tổng lợi nhuận của vụ thỏa thuận này là 94.000 đôla. Tim quá ấn tượng với nó. Anh nói: "Chỉ trong hơn một giờ đồng hồ, chúng tôi đã hoàn tất hai vụ thỏa thuận và Bill đã kiếm được 11.000 đô-la tiền hoa hồng. Thế là tôi quyết định sẽ phải làm trong ngành này bằng được."

## BỘ LUU TRỮ VẬT LÝ TRONG MÁY TÍNH

Đầu những năm 1990, có ba xu hướng gần như thay đổi hoàn toàn trong bộ lưu trữ vật lý đã tạo nên thời cơ ngàn vàng cho Neverfail:

1. Dung lượng và yêu cầu đối với bộ nhớ máy tính tăng lên.
2. Bước chuyển từ các hệ thống đóng phân quyền sang các hệ mở.
3. Bước chuyển từ hệ thống máy tính tập trung sang hệ thống phân tán.

Tuy nhiên, những hệ thống mở, phi tập trung và có dung lượng bộ nhớ cao này hoạt động không được tối lắm. Hệ thống tập trung rất hiếm khi thất bại còn hệ thống phi tập trung thì lại thất bại một cách thường xuyên.

Dung lượng của ổ cứng dùng để lưu trữ dữ liệu không ngừng được cải tiến. Nhìn lại, người ta nhận thấy cứ 18 tháng dung lượng của đĩa lại tăng lên

gấp đôi. Kết quả là những chương trình phần mềm ứng dụng mới, rất mạnh, có thể tạo ra nhiều dữ liệu hơn. Do đó, cung và cầu về bộ lưu trữ vật lý cũng tăng lên.

Xu hướng thứ hai trong lĩnh vực này là bước chuyển từ hệ thống máy tính phân quyền sang hệ mở. Nửa đầu thập niên 80, những công ty máy tính lớn như IBM, Digital và WANG đã thiết kế những hệ thống phân quyền, không thể tương thích với máy tính của các hãng khác. Vì buộc phải mua linh kiện được thiết kế riêng biệt nên các khách hàng được coi như "cơ sở" của một hãng thiết bị gốc nào đó (original equipment manufacturer – OEM). Và kết quả là mỗi OEM lớn chiếm lĩnh một thị trường ngách, nơi các hệ thống phân quyền đòi hỏi các bộ phận tùy biến.

Khi máy vi tính càng trở thành một sản phẩm hàng hóa, nhu cầu đối với những hệ thống mở có thể thích ứng với tiêu chuẩn phổ biến của tất cả những hãng sản xuất máy tính cũng tăng lên. Và thế là tất cả các OEM đều chuyển hướng sang sản xuất các hệ thống mở. Sự chuyển đổi này diễn ra nhanh chóng vì vào đầu những năm 80, vòng đời của sản phẩm chỉ kéo dài chín tháng mà thôi.

Xu hướng thứ ba là bước chuyển từ các công nghệ máy tính tập trung (ví dụ như những hệ thống máy tính trung tâm lớn) sang các hệ thống máy tính phân tán linh hoạt hơn và rẻ hơn (ví dụ như mạng cục bộ LAN – Local Area Network và mạng diện rộng WAN - Wide Area Network). Các hãng bắt đầu kinh doanh máy tính cá nhân (PC) thay vì những hệ máy tính tập trung công kênh. Người ta dự tính đến cuối năm 1995, số mạng LAN được lắp đặt sẽ tăng trung bình 42% mỗi năm. Điều này hoàn toàn có thể xảy ra nhờ những bước tiến vượt bậc trong dung lượng và công suất tính toán của các máy tính cá nhân.

Một phần trong thành công của các hệ máy tính tập trung có được nhờ vào khả năng chia sẻ phần cứng và phần mềm của nó. Tuy vậy, những hệ thống phân tán cũng có lợi thế chia sẻ tài nguyên này; những thiết bị như máy in, modem, máy fax, hệ cơ sở dữ liệu, phương tiện truyền thông và các phần mềm khác đều có thể được sử dụng bằng bất kỳ máy tính nào trong mạng. Hơn thế nữa, phần cứng của máy tính phân tán lại rẻ hơn so với của hệ thống tập trung, thông thường tiết kiệm được từ 50-70% chi phí. Thế nhưng công việc bảo trì hệ thống mới cũng thường tốn kém hơn và công tác quản lý chất lượng cũng là một vấn đề đáng bàn.

## CÔNG NGHỆ MỚI: NHỮNG HỆ THỐNG CÓ KHẢ NĂNG CHỊU ĐƯỢC SAI SÓT VÀ THAY THẾ NHANH CHÓNG.

Sự phụ thuộc vào hệ máy tính phân tán ngày càng cao đã dẫn đến hai vấn đề lớn: thời gian chết của máy móc (mức khả dụng dữ liệu thấp) và thông tin sai lệch (khả năng bảo toàn dữ liệu kém) tăng lên. Nếu dữ liệu được truy lục từ bộ lưu trữ của máy tính giống với dữ liệu đã được nhập vào tức là khả năng bảo toàn cao. Khi dữ liệu bị thay đổi không chủ ý bởi hệ điều hành bên trong máy tính thì khả năng bảo toàn dữ liệu đã bị suy giảm.

Những hệ thống máy tính có khả năng chịu được sai sót có thể đảm bảo được khả năng bảo toàn dữ liệu trên. Công nghệ RAID (Redundant Arrays of Inexpensive Disks – Hệ thống đĩa dự phòng) là một trong những loại hệ thống chịu được sai sót phổ biến nhất. Về cơ bản, khi máy tính lưu trữ dữ liệu thì đồng thời RAID cũng tạo ra và cất giữ một bản sao của dữ liệu đó trên một đĩa riêng biệt. Sau đó, nếu một đĩa bị hỏng, chiếc đĩa dự phòng này sẽ được sử dụng để tái tạo lại dữ liệu đã bị mất. Như vậy, kể cả khi phần cứng máy tính bị hư hỏng thì dữ liệu vẫn còn nguyên.

Công nghệ RAID được IBM phát triển đầu tiên vào những năm 1970. Tuy nhiên, nó chỉ trở nên phổ biến vào cuối thập kỉ 80, sau khi một nhóm các nhà nghiên cứu của trường đại học California ở Berkeley công bố danh sách những công nghệ ứng dụng mới trên một bài báo. Phần lớn những hệ lưu trữ vật lý được phát triển bởi Neverfail đều dựa trên công nghệ RAID này.

Mức khả dụng dữ liệu là điểm yếu lớn thứ hai của hệ lưu trữ dữ liệu thứ cấp – tức là khi người ta cần đến một chiếc máy tính thì nó có chịu hoạt động hay không? Nếu tất cả mọi người đang làm việc trên máy tính và chúng bị lỗi thì toàn bộ hoạt động của công ty sẽ bị ngừng trệ cho đến khi những chiếc máy này làm việc trở lại. Vấn đề này sẽ được thu xếp ổn thỏa nhờ những hệ thống có thiết bị dự phòng có thể được thay thế ngay trong khi máy tính vẫn đang hoạt động – hay còn gọi là những hệ thống “thay thế nhanh” (hot-replaceable) hoặc “tháo rời nhanh” (hot-pluggable). Tính khả dụng dữ liệu đòi hỏi những bộ phận bị lỗi phải được thay thế mà không cần tắt hệ thống. Tất cả những sản phẩm của Neverfail đều đáp ứng được yêu cầu này.

Nói chung, khi đã đủ khôn ngoan để yêu cầu những giải pháp có khả năng bảo toàn dữ liệu cao thì người sử dụng cũng đồng thời muốn có những giải pháp nâng cao tính khả dụng dữ liệu. Bởi đầu từ cuối năm 1992, những thiết bị lưu trữ

dữ liệu được ưa chuộng nhất đều được kết hợp với công nghệ RAID và những bộ phận có thể thay thế trong lúc máy tính vẫn đang hoạt động. Đây chính là thị trường mà Neverfail hướng đến trong hoạt động marketing và phát triển sản phẩm của mình.

Toàn bộ thị trường của công nghệ RAID được tính toán dựa trên nhu cầu đối với thiết bị lưu trữ thứ cấp. Năm 1993, dung lượng quy định của các hệ thống lưu trữ thứ cấp là 9,512TBs<sup>(\*)</sup> trong khi công nghệ RAID chỉ cần 596TBs. Như vậy, thị trường tiềm năng của RAID vô cùng lớn.

### Sự cạnh tranh

Trong suốt những năm giữa thập niên 90, công nghệ RAID bị thống trị bởi các nhà sản xuất độc quyền chỉ tập trung đến sản phẩm và dịch vụ dành cho nhóm khách hàng sử dụng máy tính của mình. Thông thường, người tiêu dùng cũng chỉ sử dụng máy tính và linh kiện của một hãng nên sự cạnh tranh giữa các nhà sản xuất trên thị trường công nghệ RAID rất hiếm khi xảy ra. Ví dụ, hàn hưu lầm mới thấy SUN bán thiết bị lưu trữ thứ cấp cho các khách hàng của IBM.

Các hãng cung cấp hệ thống máy tính – dẫn đầu là IBM (209 triệu đô-la) và DEC (205 triệu đô-la), sau đó đến Compaq, Tandem, Data General, SUN và Silicon Graphics cạnh tranh nhau ở tốp sau – chiếm đến hơn 60% thị trường của RAID trong năm 1993. Tuy nhiên, người ta cho rằng đến năm 1996, con số trên sẽ giảm xuống dưới 50% do thị phần của các hãng máy tính độc lập đang ngày càng lớn mạnh, dẫn đầu là EMC với trị giá tài sản 315 triệu đô-la vào cuối năm 1993. Người ta cũng ước tính trong khoảng thời gian này, tổng doanh thu của ngành sẽ nhảy vọt từ 2 tỷ đô-la lên 10,4 tỷ đô-la.

Năm 1994, thị trường đĩa (disk drive array)/RAID phát triển nhanh hơn tốc độ lắp đặt mạng LAN. Trong năm 1993, số lượng các công ty cung cấp mảng đĩa chưa đạt đến con số 100 thì đến cuối năm 1994 đã có 154 công ty tham gia vào lĩnh vực này. Hầu hết các sản phẩm đều ứng dụng công nghệ RAID. Thị trường các sản phẩm khác giúp ổn định hoạt động của hệ thống máy tính cũng phát triển nhanh chóng không kém.

Neverfail tập trung vào những giải pháp phần cứng cho khách hàng của Silicon Graphics, do đó Silicon Graphics chính là đối thủ cạnh tranh chính của họ. Một đối thủ đáng ngại khác trong thị trường của Silicon Graphics là EMC.

(\*) 1 terabyte = 1.000 gigabytes, 1 gigabyte = 1.000 megabytes.

Những hãng còn lại không đáng kể lắm. Thế nhưng cả EMC lẫn Silicon Graphics đều không tập trung vào hoạt động nâng cấp hoàn thiện hệ thống lưu trữ thứ cấp. Họ còn mải ganh đua nhau trên thị trường các hệ thống mảng, còn “những khách hàng bắt buộc” chỉ là mối quan tâm thứ hai mà thôi. Điều này đem lại cho Neverfail cơ hội để mở rộng thị phần mà không phải “chọc tức” các đối thủ lớn mạnh.

### **R&A COMPUTING, 1985 – 1989**

Trong thời gian học ở Bessemer, Tim kiếm được 9 đô-la/giờ với công việc bán thời gian ở trường. Nhưng vì muốn làm việc cho một công ty cung cấp bộ lưu trữ thứ cấp, vì vậy anh đã nộp đơn cho R&A. Công ty chỉ trả cho Tim 6 đô-la/giờ cho công việc tiếp thị từ xa. Tim nhận lời:

Không có ai tình nguyện nhận công việc đó cả, nhưng tôi phải trả giá để có thể được đào tạo khi làm một nhân viên tiếp thị từ xa. Tôi đã có sẵn một chỗ làm ở R&A sau khi tốt nghiệp.

Ra trường, Tim đến làm nhân viên bán hàng cho R&A. Ở đây, anh đã tìm hiểu nhiều điều thú vị và được đi theo phụ tá cho một nhân viên bán hàng kí cựu của IBM. Đó là quãng thời gian cực kỳ bổ ích để xây dựng các kỹ năng, kiến thức chuyên ngành và các mối quan hệ. Ví dụ, chính ở R&A, anh đã gặp được Kevin Brady, đối tác tương lai của Neverfail.

Sau một năm rưỡi, Tim thấy chán nản với ban lãnh đạo ở đây. Anh nghĩ họ đang bỏ lỡ những cơ hội lớn. Trên thực tế, lúc bấy giờ R&A Computing đang trong tình thế lao đao – hầu như cạn kiệt tiền mặt. Ngay khi được Byteway Computers – một hãng bán lại máy tính ở địa phương – nhận vào làm, Tim không ngần ngại rời khỏi R&A.

### **BYTEWAY COMPUTERS, 1989 – 1991**

Tại Byteway Computers, Tim cũng bắt đầu bằng công việc bán hàng, nhưng tầm nhìn của anh vượt khói thị trường truyền thống của công ty là bán lại các thiết bị đã qua sử dụng của Silicon Graphics. Anh thêm vào danh mục sản phẩm của công ty những bộ lưu trữ thứ cấp, đem đến một thị trường mới cho Byteway. Thị trường này nhanh chóng trở thành nguồn doanh thu chính của công ty còn Tim trở thành một trong những nhân viên hàng đầu chỉ trong một năm và được đề bạt lên làm giám đốc bán hàng. Hơn 18 tháng sau đó, doanh thu của công ty đã tăng gấp ba lần, từ 7 triệu đô-la năm 1989 lên 21 triệu đô-la năm 1991.

Mặc dù vậy, càng ngày Tim càng cảm thấy nản lòng vì ban lãnh đạo cấp cao không nhiệt tình mấy với những đề xuất của anh. Tim đã thuyết phục được 3 người nữa rời khỏi Byteway cùng với anh thành lập một công ty mới để theo đuổi ý tưởng mà Byteway đã từng từ chối. Để chuẩn bị cho cơ hội này, Tim bắt đầu viết một kế hoạch kinh doanh (dựa trên kế hoạch anh đã thực hiện ở trường đại học Bessemer). Tuy nhiên, Byteway đã nghe nói về kế hoạch đang "mạnh nha" hình thành này và bốn "doanh nhân" tương lai bị sa thải ngay tức khắc.

Đáng tiếc là Tim chưa sẵn sàng cho vụ kinh doanh mới này. Họ dự định sản xuất những thiết bị SCSI (Small Computer System Interface) dành cho các hệ thống mở với chi phí thấp, công nghệ thấp và lãi thấp nhưng dung lượng lại rất lớn. Muốn thực hiện được điều này cần phải có vốn và những kênh phân phối, mà những thứ này không phải muốn là có ngay.

Họ cũng xem xét đến khả năng tự thân vận động để thực hiện dự án, nhưng lúc này chưa phải thời điểm thích hợp. Vợ của Tim đã mang bầu đứa con đầu tiên của họ được hai tháng, anh không muốn thành lập một công ty mới ngay lúc cô cần được quan tâm chăm sóc. Hơn nữa, anh cũng chưa sẵn sàng đối mặt với những rủi ro tài chính. Cuối cùng, anh quyết định đưa cả nhóm cùng với ý tưởng kinh doanh tham gia Axionic Development, nơi anh sẽ tạo ra một thiết bị SCSI mới. Với vai trò là người quản lý thiết bị, Tim phải chịu toàn bộ trách nhiệm đối với bảng lỗ lãi (P&L) của nó.

## AXIONIC DEVELOPMENT, 1991 – 1993

Axionic Development là một công ty rất mạnh trong dòng sản phẩm thiết bị lưu trữ trên máy tính và có một hệ thống phân phối cực kỳ hiệu quả với hơn 250 nhân viên và doanh thu hàng năm là 60 triệu đô-la. Tim được Kevin Brady, một người bạn của Tim khi còn ở R&A Computing, nhận vào làm. Axionic muốn Tim thiết kế và quản lý một thiết bị lưu trữ thứ cấp mới, có thể mang đi khắp mạng lưới phân phối của công ty. Kevin cần những người mà anh có thể tin cậy được để đảm đương nhiệm vụ quản lý vì đức tính cẩn thận để hình thành nên mạng lưới phân phối của anh chính là sự chính trực. Axionic cung cấp những dịch vụ và sản phẩm hỗ trợ có bảo hành hoặc không có bảo hành cho cơ sở khách hàng của nhà phân phối, và Kevin biết Tim là người đã nói là làm.

Công việc bộ phận của Tim đảm nhiệm không phải là thiết kế ra những sản phẩm mới. Bộ phận này chỉ tập trung vào doanh thu, tìm cách mang tiền mặt

và lợi nhuận về cho công ty.

Họ cho tôi toàn quyền quyết định. Tôi sử dụng một phương thức kinh doanh rất khác biệt, phát triển một lực lượng bán hàng của riêng mình và bắt đầu sản xuất sản phẩm. Chúng tôi tiến hành thiết kế đối chiếu các sản phẩm<sup>(\*)</sup> rồi bán nó với giá chỉ bằng một nửa giá mà các đối thủ đưa ra.

Thiết bị lưu trữ thứ cấp của Tim yêu cầu khách hàng cung cấp thông tin về sai sót, sau đó sẽ sửa chữa lỗi sai đó. Sản phẩm này đem lại lợi nhuận rất lớn cho công ty với doanh thu mỗi năm 15 triệu đô-la, cho đến khi Axonic Development gặp phải một số vấn đề lớn.

Năm 1990, Axonic Development có trong tay một số công nghệ ưu việt nhất thế giới, tài khoản tiền mặt trong ngân hàng là 27 triệu đô-la và không có một khoản nợ nào. Người sáng lập kiêm giám đốc điều hành của công ty là một kỹ sư tài năng nhưng lại là một nhà quản lý tồi. Những nguồn lực của công ty bị lãng phí vào các dự án không hề đem lại lợi nhuận hoặc thuần túy kỹ thuật chứ không giúp khách hàng giải quyết được vấn đề gì cả. Ban lãnh đạo của Axonic cũng thiếu hiểu biết về lĩnh vực bán hàng. Tim miêu tả phương pháp kinh doanh của công ty này là chỉ biết “nhân đơn đặt hàng và hỗ trợ kỹ thuật”, ngoài ra không có gì khác.

Năm 1993, khi thế giới bắt kịp với những sản phẩm tiên tiến của Axonic Development thì bộ phận Nghiên cứu & Phát triển của công ty lại không thể có được một “sản phẩm ưu việt nhất thế giới” nào khác. Vì thế, không ai đặt hàng của họ nữa. Đầu năm 1993, có hai nhóm tách ra khỏi Axonic Development để thành lập công ty riêng, một nhóm do Tim Delaney dẫn đầu và nhóm kia là của vị giám đốc điều hành Axonic trước đây.

## NEVERFAIL COMPUTING

Hai vụ “di tản” khỏi Axonic Development đều diễn ra trong tuần cuối cùng của tháng 2-1993. Bốn nhân viên và ba nhà quản lý đã hợp tác thành lập và khởi động Neverfail Computing – một công ty mới theo định hướng thị trường, chuyên về hệ thống lưu trữ dữ liệu có khả năng chịu lỗi, có thể thay thế ngay trong lúc máy tính vẫn hoạt động và sử dụng cấu trúc hệ thống mở.

---

(\*) Reverse engineer: Tách riêng một cách có hệ thống từng phần của một thiết bị để khám phá cách nó hoạt động với mục đích bắt chước hoặc sao chép một số hoặc tất cả các chức năng của thiết bị đó.

Neverfail Computing thiết kế và bán thiết bị lưu trữ ngoại vi cho trạm máy tính, máy tính mini và mạng lưới dịch vụ tập tin (network file server). Những sản phẩm của công ty bao gồm các hệ thống lưu trữ dữ liệu có khả năng chịu sai sót, các công cụ kiểm soát thông tin liên lạc và những thiết bị lưu trữ dùng ngay (off-the-shelf) khác được thiết kế để cung cấp dung lượng cho bộ lưu trữ thứ cấp của các hệ thống máy tính cỡ trung bình và lớn sử dụng trong lĩnh vực tài chính, y tế, sản xuất và viễn thông.

## Ban giám đốc

Nhóm người thành lập nên công ty gồm có 3 chuyên gia trong ngành – hai nhà quản lý bộ phận bán hàng và maketing, một kỹ sư thiết kế. Tim Daleney là tổng giám đốc điều hành (Chief Executive Officer). Kevin Brady là chủ tịch hội đồng quản trị kiêm giám đốc điều hành (Chief Operating Officer). Richard Murdoch là phó chủ tịch phụ trách thiết kế và vận hành. Cả ba người đều đã từng nắm giữ vị trí quản lý trong các công ty hàng đầu của ngành công nghiệp máy tính ít nhất ba năm, và có lẽ quan trọng nhất là họ đã cùng nhau rời khỏi Axionic Development như ba đồng đội.

Kevin Brady là giám đốc phụ trách phân phối của Axionic Development từ năm 1988 đến 1993. Trước khi đến với Axionic, từ năm 1982 đến 1988, anh làm việc cho R&A Computing. Đây chính là nơi Kevin và Tim đã gặp nhau và trở thành bạn bè.

Richard Murdoch là giám đốc bộ phận thiết kế của Axionic Development từ năm 1988 đến 1993. Trước khi tham gia vào Axonic, Rick là giám đốc hỗ trợ khách hàng của Silicon Graphics trong năm năm.

Tuy nhiên, nhóm này vẫn chưa hoàn thiện, họ cần một giám đốc tài chính nữa. Bạn thân nhất của Kevin ở trường trung học, Ted Jones, lại có nền tảng học vấn rất tốt trong lĩnh vực này nên Tim và Kevin quyết định thuê Ted. Nhưng vấn đề là Ted không muốn rời khỏi Citibank, nơi anh đang giữ vị trí phó chủ tịch phụ trách một số danh mục đầu tư cho vay, cho đến khi Neverfail có chỗ đứng vững chắc hơn trên thị trường. Trong chín tháng đầu, anh chỉ làm việc bán thời gian cho công ty với vai trò là một người tư vấn tài chính. Tháng 12-1993, anh bắt đầu đến làm chính thức với cương vị giám đốc tài chính và phó chủ tịch phụ trách các vấn đề tài chính cho Neverfail.

## Chiến lược liên kết

Một điều tiềm ẩn đằng sau kế hoạch của Neverfail hướng tầm nhìn đến một phạm vi rộng lớn hơn, đó là tương lai của ngành công nghiệp máy tính. Tim giải thích về vị trí của họ trong ngành như sau:

Trong giới doanh nghiệp Hoa Kỳ ngày nay, trừ lao động tay chân ra, còn lại tất cả đều được thực hiện trên máy vi tính. Mục tiêu đầu tiên và xuyên suốt của chúng tôi là khả năng quản trị, lưu trữ và khả dụng dữ liệu. Máy tính đang ngày càng dễ sử dụng hơn và quan trọng hơn để điều hành mọi thứ. Đồng thời, cấu trúc bên trong của nó lại ngày càng phức tạp và những hậu quả do thời gian máy chết gây ra cũng nghiêm trọng hơn. Do vậy, hiển nhiên những hệ thống quản trị dữ liệu có thể chịu được sai sót phải sớm được phát triển. Và chúng tôi sẽ ở có mặt khi điều này xảy ra.

Chúng tôi không muốn hoạt động như một công ty chuyên về phần cứng, phần mềm hay mạng máy tính. Chúng tôi muốn là một công ty quản trị dữ liệu bằng những kỹ năng nghiên cứu và phát triển của mình sẽ lắp đầy được những khe hở thị trường. Một khi cuộc cách mạng của những hệ thống chịu được sai sót nổ ra, một thị trường vô cùng lớn sẽ xuất hiện. Chúng tôi cho rằng vấn đề lớn nhất của mình là phải tập trung cho các nguồn lực của công ty.

Chiến lược của Neverfail cũng tập trung vào quan điểm cho rằng trong tương lai, thị trường máy tính sẽ thay đổi chóng mặt, trở thành thị trường định hướng theo sản phẩm (product-driven) như Tim đã nói:

Để thành công trong dài hạn, các công ty máy tính cần phải định hướng hoạt động của mình theo thị trường. Chúng tôi bán những gì thị trường muốn bằng cách hỏi các khách hàng của mình "Cái gì sẽ khiến cuộc sống của bạn dễ dàng hơn?" Chúng tôi chỉ muốn tạo ra những sản phẩm có thể giải quyết được những vấn đề của họ.

Một mục tiêu chính khác mà chiến lược của Neverfail đặt ra là phát triển những sản phẩm sử dụng những chuẩn hệ thống mở, hạn chế tối đa việc sử dụng các linh kiện, bộ phận chỉ có thể dùng cho một loại máy. Điều này sẽ giúp Neverfail tiếp cận thị trường nhanh hơn, khả năng thích ứng cũng cao hơn. Tim nhấn mạnh:

Vào năm 1994, chúng tôi sở hữu một số sản phẩm tốt nhất trên thị trường, nhưng không phải lúc nào cũng như vậy – trên thị trường thiết bị lưu trữ thứ cấp mọi thứ đều di chuyển cực kì nhanh. Những thay đổi lớn còn có thể dự đoán trước chứ còn xu hướng thì không thể, vì thế chúng tôi luôn luôn ở trong tình trạng sẵn sàng cho mọi sự thay đổi.

Chúng tôi sử dụng các hệ thống mở để công ty có thể phái triển bất kể ai là người chiến thắng trong cuộc chiến của các định chuẩn và tiêu chuẩn. Kết quả là, tôi chỉ cần 3 tuần để phát triển lại sản phẩm của mình khi bất kỳ một sản phẩm hiện đại hơn xuất hiện. Chúng tôi phát triển những sản phẩm có thể kết hợp với những thiết bị thay thế được cho nhau, tránh nghiên cứu chế tạo những gì mà chúng tôi có thể mua được. Đó chính là cách để chúng tôi rút ngắn chu kỳ sản xuất trong khi vẫn tạo ra những sản phẩm có chức năng giải quyết những vấn đề cụ thể, riêng biệt.

## Quá trình hình thành sản phẩm

Nhân sự ở Neverfail đều có trình độ chuyên môn rất cao trong lĩnh vực thiết bị lưu trữ thứ cấp và công nghệ RAID. Những sản phẩm đầu tiên của họ hoàn toàn là các hệ thống SCSI, bộ lưu trữ thứ cấp công nghệ thấp có thể sản xuất mà không cần phải có cơ sở hạ tầng đồ sộ. Họ nắm rõ về sản phẩm, quen biết các nhà phân phối và hiểu rằng trên thị trường, loại sản phẩm này cung cấp nhỏ hơn cầu (một phần do sự tan rã của Axionic Development). Do vậy, họ hoàn toàn có khả năng nhận được đơn đặt hàng từ các nhà phân phối. Vì tác dụng căn bản của công nghệ RAID là đem lại cho hệ thống máy tính khả năng chịu được sai sót và bảo toàn dữ liệu nên các khách hàng có khuynh hướng tìm kiếm những cái tên mà họ có thể nhận biết mỗi khi mua một hệ thống RAID nào đó. Bằng cách trưng bày, giới thiệu những sản phẩm của Neverfail, nhà phân phối đã chia sẻ uy tín của họ đối với công ty còn non trẻ này. Đây cũng là một yếu tố cực kỳ quan trọng giúp Neverfail bước vào thị trường.

Người tiêu dùng muốn những chiếc máy tính không bị hỏng hóc giữa chừng nên sản phẩm thứ hai của Neverfail sử dụng một cấu hình RAID. Trước đây, ở Axionic Development, họ đã từng chế tạo (bằng cách thiết kế đối chiếu) một RAID công nghệ thấp. Bây giờ họ cải tiến mẫu thiết kế đó và đưa ra thị trường cấp thấp một sản phẩm có những đặc tính cơ bản nhất. Tuy nhiên, họ vẫn muốn chế tạo nên những sản phẩm dành cho các hệ thống linh vi, phức tạp hơn.

Neverfail phải mở rộng quy mô, vượt ra khỏi thị trường SCSI doanh số thì cao mà lợi nhuận thì thấp vì loại hình kinh doanh này đòi hỏi vốn lớn, không phải một vốn bốn lời mà là “một lời bốn vốn”. Công ty hầu như phải tự cung tự cấp về tài chính và họ cần đến lợi nhuận lớn hơn mới có thể tồn tại được. Lợi nhuận lớn hơn chính là một trong những lý do chủ yếu để công ty phát triển dòng sản phẩm RAID.

Sản phẩm của Neverfail dành cho những mảng thị trường công nghệ vừa

và cao đang nổi lên của RAID. Ban đầu, công nghệ RAID chỉ là một tính năng có trong những thiết bị tân tiến hiện đại. Nó rất phức tạp và đắt tiền. Neverfail đã cấp quyền và sau đó chế tạo lại hệ thống UNIX RAID Clariion mức trung bình của Data General sao cho phù hợp với thị trường của Silicon Graphics. Hệ thống RAID công nghệ cao với chi phí thấp này chỉ tốn một phần nhỏ nếu đem so với chi phí của những hệ thống RAID dành cho thị trường cấp cao khác.

Bước đi trên của Neverfail đã đưa công ty trở thành một trong những nhà cung cấp sản phẩm RAID công nghệ trung bình đầu tiên cho Silicon Graphics. Thông thường, những hệ thống cao cấp sẽ được bán, lắp đặt và cung cấp dịch vụ đi kèm bởi các OEM, nhưng sản phẩm của Neverfail rất đơn giản và giá cả vừa phải, đủ để có thể bán qua các nhà phân phối. Như vậy, Neverfail đã có được những kênh phân phối rất tốt.

Sản phẩm tiếp theo của họ là một thiết bị có thể kết nối hệ thống lưu trữ RAID SCSI với các nhà máy chủ\* điều hành mang máy tính phân tán. Nó được lắp trực tiếp vào hệ thống lưu trữ thông tin SCSI của máy chủ và sử dụng công nghệ RAID. Giờ đây, công việc sản xuất một hệ thống chịu được sai sót của Neverfail tiến triển thuận lợi, họ chỉ còn thiếu một sản phẩm duy nhất – đó là máy chủ.

Các máy chủ có chức năng điều hành hệ thống máy tính phân tán. Tháng 12-1994, bộ phận nghiên cứu và phát triển của Neverfail tập trung sản xuất loại máy chủ chịu được sai sót, có thể thay bộ phận ngay trong khi đang chạy và đáp ứng dữ liệu cho tất cả các loại hệ thống. Loại máy này có thể đem lại cho Neverfail dòng sản phẩm dành cho mọi loại hệ thống và chịu được sai sót, tạo cơ hội để công ty bước ra thị trường thiết bị lưu trữ lớn hơn, không chỉ loanh quanh trong phạm vi của Silicon Graphics nữa.

Các dự án nghiên cứu và phát triển của công ty đều có những dự tính về tài chính – mỗi sản phẩm mới sẽ tự chi trả cho các chi phí của chính nó. Ted Jones cho biết:

---

\*Máy chủ là bất kì máy tính nào được sử dụng để kiểm soát và điều hành những hoạt động của một mạng máy tính nội bộ hay của một khu vực rộng lớn (LAN hoặc WAN). Máy chủ thường lưu trữ cơ sở dữ liệu và phần mềm ứng dụng khác được sử dụng bởi tất cả các máy tính trong mạng. Nó cũng được cài đặt phần mềm phức tạp dùng để quản lý hoạt động toàn mạng.

Chúng tôi bán mọi thiết bị mà bộ phận nghiên cứu và phát triển chế tạo. Mục tiêu của công ty là thâm nhập vào thị trường máy chủ. Làm thế nào bạn đạt được điều này? Chắc chắn bạn phải bước lên từng bậc một. Sản phẩm thứ nhất của chúng tôi là bậc đầu tiên, sản phẩm thứ hai là bậc tiếp theo, và cứ tiếp tục như thế. Chúng tôi dùng doanh thu bán hàng để chi trả cho hoạt động nghiên cứu và phát triển của mình.

## NGUỒN TÀI CHÍNH CỦA NEVERFAIL COMPUTING

### Các mối quan hệ, bạn bè và gia đình

Nguồn vốn ban đầu duy nhất của Neverfail do hai người sáng lập ra nó cung cấp. Họ đã cho công ty vay 48.000 đô-la. Đến giai đoạn công ty bắt đầu phát triển, các thành viên của nó đã phải sử dụng đến tiền tiết kiệm của mình để trang trải các khoản chi tiêu cá nhân. Từ tháng 2 đến tháng 10-1993, không ai nhận được một xu tiền lương (Xem minh họa 5.1, 5.2 và 5.3)

Kế hoạch để duy trì và phát triển Neverfail gồm hai phần: (1) khai thác những mối quan hệ trong ngành để tìm nguồn tài chính, bắt đầu ngay từ tháng đầu tiên đi vào hoạt động, và (2) không chi tiêu gì hết. Ví dụ, họ thuê một nhà máy cũ vì giá thuê chỉ có 1 đô-la/foot<sup>2</sup> và không yêu cầu đặt cọc.

Một yếu tố then chốt đóng góp vào thành công của Neverfail là khả năng tận dụng sự quen biết với ba nhà phân phối lớn nhất trong ngành. Trong năm tài chính 1994, gần như toàn bộ doanh thu của công ty đều đến từ ba nhà phân phối này và một công ty cho thuê nữa. Tháng 1-1993, bộ phận của Tim ở Axionic Development đã cung cấp đĩa SCSI cho các nhà phân phối, vì vậy lời đề nghị tiếp tục cung cấp sản phẩm từ Neverfail cũng là điều hợp lý.

Các nhà phân phối trên có rất nhiều khách hàng sử dụng sản phẩm của Axionic -những người giờ đây không còn nhận được sự trợ giúp kỹ thuật từ hãng này nữa. Rất có khả năng họ sẽ tức giận và rời bỏ nhà phân phối. Neverfail đồng ý hỗ trợ miễn phí cho những phần cứng cũ của Axionic nếu như các nhà phân phối cũng đồng ý nhận sản phẩm của họ và cung cấp vốn hoạt động (ví dụ như tín dụng từ nhà cung cấp<sup>(\*)</sup>).

Một yếu tố quyết định khác đối với thành công của Neverfail là cách họ đưa ra các thỏa thuận, vì không sẵn tiền nên họ không thể mua được nguyên liệu thô. Trong khi đó, các nhà phân phối có đơn đặt hàng và nguyên liệu thô

(\*) Vendor credit: mua hàng trước và trả tiền sau, có thể trả từng phần hoặc trả một lần.

cần để hoàn thành những đơn hàng đó cho họ. Vì vậy, Neverfail dự định tận dụng cùng một nhà phân phối để thực hiện cả hai mặt của bản hợp đồng. Nếu nhà phân phối đó bán những nguyên liệu thô cho công ty rồi sau đó nhận thành phẩm về, các giao dịch tiền bạc sẽ được thanh toán sau khi toàn bộ hợp đồng đã hoàn tất. Tim gọi đây là phương pháp "tài trợ ngược":

Trong sáu tháng đầu, các nhà cung cấp sẽ tài trợ cho chúng tôi bằng cách "bán" các linh kiện để chúng tôi lắp ráp và "bán lại" một chi tiết hoàn chỉnh cho họ - chúng tôi sẽ không trả tiền cho họ cho đến khi họ thanh toán khoản chênh lệch giữa giá linh kiện và giá thành phẩm. Như vậy toàn bộ hợp đồng đều do họ tài trợ - họ chỉ đem lại cho chúng tôi phần lợi nhuận khi chúng tôi giao thành phẩm cho họ.

Chỉ hai tuần sau khi đi vào hoạt động, Neverfail đã có thể giao sản phẩm cho nhà phân phối. Tim nhớ lại:

Đó là những chiếc đĩa SCSI công nghệ thấp, lợi nhuận thấp và chỉ đơn thuần là lắp ráp. Chúng tôi không cần đến cơ sở hạ tầng gì cả, cũng không có công đoạn thiết kế mang lại giá trị gia tăng. Chỉ cần những chiếc đĩa đó có thể bán được trên thị trường, và chúng tôi có thể làm vừa lòng các nhà phân phối.

Vì tin tưởng vào phương pháp huy động vốn này nên ngay cả khi Neverfail trực tiếp nhận được một đơn đặt hàng nào đó thì nó cũng được chuyển thẳng tới một trong những nhà phân phối vì họ đang tài trợ từ A-Z cho mọi hợp đồng của công ty. Phải mất chín tháng Neverfail mới thoát khỏi vòng tròn tài trợ đó và bắt đầu tự trả tiền cho các nguyên liệu họ cần. Lúc này, theo Giám đốc tài chính Ted Jones, công ty vẫn tiếp tục tận dụng những khoản phải thu và phải trả từ nhà phân phối, nhưng theo một cách khác:

Chúng tôi bắt đầu chiết khấu cho các nhà phân phối nếu họ thanh toán nhanh chóng. Về phần mình, chúng tôi thường trả tiền nguyên liệu thô trong vòng 45 ngày để sử dụng tiền của họ cho những hợp đồng mới. Họ vẫn là nguồn cung cấp vốn chủ yếu của Neverfail.

### **Quý nhân phù trợ**

Hai trong số ba người sáng lập Neverfail trước đây làm cho công ty máy tính danh tiếng R&A Computing. Thực ra, Giám đốc điều hành (COO) Kevin Brady là một trong những nhân viên đầu tiên của công ty này. Khi Neverfail đang tìm kiếm thành viên cho Ban quản trị, Kevin đã gọi cho George Lawrence,

**Mô hình 5.1** Bảng báo cáo vốn chủ sở hữu của Neverfail

Cổ phiếu ưu đãi có thể chuyển đổi, mệnh giá 0,01 đô-la		Cổ phiếu thường mệnh giá 0,01 đô-la			
Số lượng	Giá trị \$	Số lượng	Giá trị \$	Vốn góp thêm \$	Thuê lỗ huy kế \$
Bảng cân đối cuối ngày 31-3-1993	—	—	4.796.000	47.960	(47.960)
Số lượng cổ phiếu ưu đãi có thể chuyển đổi đã phát hành	550.000	5.500	—	535.747	—
Số lượng cổ phiếu thường đã phát hành	—	—	401.500	4.015	—
Mua lại và xóa bỏ cổ phiếu thường đã thuần	—	—	(44.000)	(440)	—
Thuê lỗ thuần	—	—	—	—	—
Bảng cân đối cuối ngày 31-3-1994	<u>550.000</u>	<u>5.500</u>	<u>5.153.500</u>	<u>51.535</u>	<u>535.747</u>

**Mình họa 5.2 Bảng cân đối kế toán của Neverfail – Ngày 31-3-1994  
(đ.v: USD)**

**TÀI SẢN**

## Tài sản ngắn hạn:

Tiền mặt	50.161
Các khoản phải thu	406.648
Hàng tồn kho	356.941
<b>Tổng tài sản ngắn hạn</b>	<b>813.750</b>
 Bất động sản và thiết bị (nguyên giá):	
Máy móc, thiết bị	88.252
Nội thất và vật kiến trúc	14.772
<b>Tổng trị giá bất động sản và thiết bị</b>	<b>103.024</b>
Trữ hao mòn lũy kế	(18.792)
<b>Tổng trị giá bất động sản và thiết bị</b>	<b>84.232</b>
Tài sản khác	2.598
<b>Tổng tài sản</b>	<b>900.580</b>

**NỢ PHẢI TRẢ VÀ VỐN CHỦ SỞ HỮU**

## Nợ ngắn hạn:

Các khoản phải trả	403.556
Chi phí phát sinh	112.010
Thương phiếu phải trả cho cổ đông	31.815
Cổ tức, lợi nhuận phải trả cho cổ đông	177.960
<b>Tổng tài sản ngắn hạn</b>	<b>725.341</b>

## Vốn chủ sở hữu:

Cổ phiếu ưu đãi có thể chuyển đổi; mệnh giá 1 đôla <sup>1</sup>	5.500
Cổ phiếu thường; mệnh giá 1 đôla <sup>2</sup>	51.535
Vốn góp thêm	535.747
Thua lỗ lũy kế	(417.544)
<b>Tổng vốn chủ sở hữu</b>	<b>175.239</b>
<b>Tổng nợ phải trả và vốn chủ sở hữu</b>	<b>900.580</b>

<sup>1</sup>Đã phát hành - 550.000 cổ phiếu.<sup>2</sup>Đã phát hành - 5.153.500.

người đồng sáng lập của R&A Computing nay đã về hưu, một lần vào tháng 6 rồi một lần nữa vào tháng Bảy. Cuối cùng, đến tháng Tám hai người mới nói chuyện với nhau.

Những người điều hành Neverfail đến gặp George vào tháng Chín và ngỏ ý nhờ ông giúp đỡ. Ông đã thành công với một công ty máy tính mới khởi nghiệp nên họ hiểu rằng những lời khuyên của ông sẽ vô cùng quý báu. Tuy nhiên, họ cũng ngại George sẽ nghĩ họ tìm đến ông chỉ vì tiền nên đã rao trước “Chúng tôi muốn sự giúp đỡ của ông chứ không phải tiền của ông.” Quả thật, họ liên tục từ chối sự giúp đỡ tài chính của George cho đến khi ông phải nói thẳng: “Tiền của tôi thì có gì sai à?” Ông gia nhập Neverfail trong đợt phát hành cổ phiếu lần thứ hai của công ty bằng cách mua 250.000 đô-la cổ phiếu ưu đãi. Đến tuần đầu tiên của tháng 10 thì bảy người sáng lập ra công ty đã được nhận những đồng lương đầu tiên của mình, và đây cũng là lần đầu tiên họ cũng có thể mở rộng nguồn nhân lực kinh doanh của mình.

Trong năm tiếp theo, George đã cung cấp hơn một triệu đô-la dưới hình thức cho vay và góp vốn. Ông đầu tư tổng cộng 650.000 đô-la vào cổ phiếu ưu đãi của Neverfail với giá 1 đô-la mỗi cổ phiếu và đóng vai trò như một ngân hàng cho vay mỗi khi công ty có một hợp đồng lớn cần phải huy động vốn. Khi một hợp đồng được ký, George đóng vai trò như một nhân tố quan trọng và sẽ mua lại các khoản phải thu. Cách này cho phép Neverfail có thể yên tâm kí kết cả những hợp đồng mà điều kiện tài chính của họ không cho phép.

Cũng trong thời gian này, một thành viên khác trong ban quản trị đã giới thiệu công ty với một nhà đầu tư từ Seattle. Đây là nhà đầu tư bên ngoài đầu tiên của Neverfail và trong đợt đầu tư đầu tiên, ông đã bỏ ra 50.000 đô-la. Một năm sau, ông đầu tư tiếp 100.000 đô-la nữa, nâng tổng số vốn đầu tư vào công ty lên 150.000 đô-la. Ông cũng mua cổ phiếu của Neverfail với giá 1 đô-la mỗi cổ phiếu.

Công ty có tiềm năng sẽ được nhiều nhà đầu tư hào phóng khác giúp đỡ. Một vị chủ tịch của một hàng chế tạo lớn đã tỏ ra quan tâm đến công ty và hai người bạn khác cũng đã bàn tính đến chuyện đầu tư. Tuy nhiên, chưa có gì xảy ra.

Bên cạnh đó, ngay từ tháng đầu tiên hoạt động, công ty đã chứng tỏ khả năng sinh lời của mình và thành công trong việc tự xoay sở phát triển từ số tiền tự có và có những cách huy động vốn rất sáng tạo. Họ không mấy háo hức với việc phải chia vốn trước khi giá trị của công ty tăng lên.

**Minh họa 5.3 Tình hình tài chính của công ty, năm tài chính  
kết thúc ngày 31-3-1994**

**(3) VỐN GÓP CỦA CỔ ĐÔNG**

**(a) Cổ phiếu ưu đãi có thể chuyển đổi**

Ban giám đốc đã cho phép phát hành 2.000.000 cổ phiếu ưu đãi, trong đó có 500.000 cổ phiếu được xác định là cổ phiếu ưu đãi có thể chuyển đổi. Các cổ đông ưu đãi có các quyền lợi sau:

**Quyền biểu quyết**

Những người nắm giữ cổ phiếu ưu đãi có thể chuyển đổi sẽ biểu quyết với các cổ đông phổ thông như một nhóm người đơn lẻ trên tất cả các vấn đề, mỗi cổ phiếu được nắm giữ tương ứng với một lần biểu quyết.

**Chuyển đổi**

Mỗi cổ phiếu ưu đãi đang lưu hành có thể chuyển đổi sang cổ phiếu phổ thông vào bất cứ lúc nào. Việc chuyển đổi cổ phiếu ưu đãi sẽ tự động diễn ra vào lúc công ty kết thúc đợt chào bán cổ phiếu riêng lẻ hay chào bán ra công chúng lần đầu, tạo ra số tiền mặt thuần ít nhất là 2.000.000 đô-la cho công ty.

**Tính thanh khoản**

Những người nắm giữ cổ phiếu ưu đãi có thể chuyển đổi có quyền lợi và hưởng sự ưu tiên hơn những cổ đông phổ thông và bất kỳ một cổ đông ưu đãi nào khác xét về tính thanh khoản của công ty.

**(b) Thỏa thuận mua lại cổ phiếu phổ thông**

Một số cổ đông phổ thông phụ thuộc vào các thỏa thuận cho phép công ty mua lại bất cứ một cổ phiếu phổ thông không hưởng lợi nào, với 1 đô-la cho mỗi cổ phiếu vào thời điểm kết thúc. Toàn bộ 4.420.000 cổ phiếu tùy thuộc vào những quyền mua lại này, và điều này sẽ chấm dứt trong khoảng thời gian từ 3 đến 4 năm. Đến ngày 31 tháng 3 năm 1994, sẽ không có cổ phiếu nào phụ thuộc vào việc mua lại được hưởng lợi.

**(c) Kế hoạch chọn lựa cổ phiếu**

Vào tháng 5 năm 1994, ban giám đốc đã chấp nhận quyền lựa chọn cổ phiếu để mua lại 300.000 cổ phiếu phổ thông cho một số nhân viên với mức giá là 5 đô-la cho mỗi cổ phiếu. Các quyền lựa chọn sẽ có hiệu lực trong 4 năm.

**(6) DOANH THU CỦA CỔ PHIẾU ƯU ĐÃI SAU NGÀY 31 THÁNG 3 NĂM 1994**

(a) *Cổ phiếu ưu đãi có thể chuyển đổi*

Sau ngày 31 tháng 3 năm 1994, công ty đã bán 400.000 cổ phiếu ưu đãi có thể chuyển đổi và đạt được tổng doanh thu là 400.000 đô-la. Những cổ phiếu ưu đãi có thể chuyển đổi có cùng quyền lợi như những cổ phiếu ưu đãi có thể chuyển đổi như được mô tả ở mục 3(a)

(b) *Cổ phiếu ưu đãi thu hồi có thể chuyển đổi loại B*

Vào ngày 30 tháng 12 năm 1994, công ty đã bán 1.000.000 cổ phiếu ưu đãi thu hồi có thể chuyển đổi loại B(cổ phiếu ưu đãi loại B) tại mức giá 1,5 đô-la cho mỗi cổ phiếu.

Về vấn đề tài chính, công ty xác định cổ phiếu ưu đãi có thể chuyển đổi (như đã được trình bày ở trên và trong mục 3(a) là cổ phiếu ưu đãi có thể chuyển đổi loại A(cổ phiếu ưu đãi loại A). Cổ phiếu ưu đãi loại B có những quyền lợi sau:

**Biểu quyết**

Người nắm giữ cổ phiếu ưu đãi loại B sẽ biểu quyết với các cổ đông ưu đãi loại A và các cổ đông phổ thông như một nhóm đơn lẻ về các vấn đề, mỗi cổ phiếu được nắm giữ tương ứng với một lần biểu quyết. Vào lúc xuất hiện một vài sự kiện nào đó , các cổ đông ưu đãi loại B sẽ biểu quyết như một nhóm riêng biệt.

**Sự chuyển đổi**

Mỗi cổ phiếu ưu đãi loại B đang lưu hành có thể chuyển đổi thành các cổ phiếu phổ thông với số lượng cân bằng bất kỳ lúc nào theo sự lựa chọn của cổ đông. Việc chuyển đổi cổ phiếu ưu đãi loại B sẽ trở nên tự động khi công ty chào bán cổ phiếu phổ thông ra công chúng , đạt tổng doanh thu ít nhất là 7.000.000 đô-la và giá mỗi cổ phiếu ít nhất là 3,75 đô-la.

**Tính thanh khoản**

Những người nắm giữ cổ phiếu ưu đãi loại B phụ thuộc vào những người nắm giữ cổ phiếu ưu đãi loại A và có nhiều quyền lợi cũng như sự ưu tiên hơn các cổ đông phổ thông xét về tính thanh khoản của công ty. Xét về trường hợp thanh khoản, các cổ đông ưu đãi nắm giữ cổ phiếu loại B sẽ được trả 1,5 đô-la cho mỗi cổ phiếu cộng với một phần số các cổ phiếu phân phối bổ sung.

**Mua lại**

Các cổ đông ưu đãi loại B có sự lựa chọn để có tất cả các cổ phần lưu hành được mua lại bởi công ty bằng tiền mặt vào hoặc sau ngày 30 tháng 12 năm 2001. Người nắm giữ cổ phiếu ưu đãi loại B sẽ được trả số tiền mặt tương ứng với giá trị thị trường hợp lý trên mỗi cổ phiếu hay giá mua gốc cộng với tất cả các cổ tức đã được công bố nhưng chưa được trả vào thời gian mua lại.

## Vốn đầu tư mạo hiểm

Cuộc tìm kiếm nguồn vốn đầu tư mạo hiểm được bắt đầu bằng bài thuyết trình dài 6 phút của Tim tại hội nghị vốn đầu tư mạo hiểm do Hiệp hội Điện tử Hoa Kỳ tổ chức. Tim không định tìm kiếm nguồn tiền ngay lập tức nhưng các luật sư của anh khuyên rằng đây sẽ là một sự chuẩn bị tốt cho quá trình huy động vốn tất yếu sẽ phải thực hiện sau này và đợt IPO sắp tới.

Sau bài thuyết trình, mỗi thành viên trong ban điều hành của công ty được đưa đến một phòng họp. Có ba hay số hốn Phó chủ tịch của Hiệp hội dừng lại nói chuyện với Tim, Kevin và Ted.

Sau hội nghị, quỹ đầu tư Palo Alto Capital đã gọi cho Neverfail nhưng không đi đến một thỏa thuận gì. Tuy nhiên, họ liên hệ với đối tác của mình ở quỹ đầu tư Pacific Ridge, Leo Frank để nói về Neverfail Computing. Leo đã có cuộc nói chuyện trong hai tiếng đồng hồ với Tim và Ted để bàn bạc về khả năng hợp tác trong tương lai.

Tim đưa cho Leo một bản kế hoạch sơ bộ của Neverfail Computing, nhận định về tương lai của ngành công ty nghiệp máy tính và cách họ vươn tới thành công. Leo quyết định thử đầu tư một khoản tiền ngay tại cuộc gặp mặt thứ nhất của họ. Ted nhớ lại:

Điều Leo quan tâm là việc bảy người chúng tôi đã kiếm được 2 triệu đô-la ngay trong năm đầu tiên chỉ với 450.000 đô-la từ nguồn vốn bên ngoài trong suốt 7 tháng đầu tiên. Chúng tôi nói là sẽ kiếm được 6 triệu đô-la trong năm thứ hai và đang trên đường đến đích. Ông ta nói: "Tốt thoi, tôi tin các anh." Kể từ đó, những cuộc gặp tiếp theo của chúng tôi đều bàn bạc về các chi tiết của thỏa thuận hợp tác. (Xem Minh họa 5.4, 5.5 và 5.6)

Neverfail tỏ ra cho Leo thấy rằng họ rất thoải mái và bình thản trong vụ thỏa thuận này, rằng họ không mấy quan tâm đến việc huy động vốn. Tim nhớ lại: "Chúng tôi nói với ông ấy rằng chúng tôi không cần hoặc không muốn hối cứ thứ gì và cũng không biết sẽ làm gì với số tiền này nếu chúng tôi có nó."

Dù thể hiện sự bất cần, các thành viên của Neverfail vẫn tuyên bố ngay từ đầu rằng tất cả các thỏa thuận đều phải được hoàn tất trước ngày 31-12-1994. Họ không muốn quá trình huy động vốn cứ kéo dài lê thê hết ngày này qua tháng khác. Sau ngày hôm 31-12, tất cả mọi thứ sẽ được thỏa thuận lại.

Khi Neverfail bắt đầu phải đối mặt với những cuộc thương lượng quan

**Minh họa 5.4 Bảng kết toán kinh doanh của Neverfail (đ.v: \$)**

Năm tài chính kết thúc ngày 31-3-1994

Tổng doanh thu	2.238.151
Chi phí hàng bán	1.523.514
Lợi nhuận gộp	714.637
Chi phí hoạt động	987.544
S, G, & A(*)	94.362
R & D	1.081.906
Thua lỗ từ hoạt động kinh doanh	(367.269)
Chi phí lãi vay	2.314
Thua lỗ thuần	(369.584)

(\*) Selling, General and Administrative Expenses: Chi phí bán hàng, chi phí chung và chi phí quản lý.

trong và bảy thành viên thực sự cần đến vốn đầu tư, George trở thành "vị cứu tinh". "Chúng tôi không cần các vi nhô ra một ít tiền chỉ đủ cho một hợp đồng tồi tệ - bởi vì chúng tôi đã có George."

Tuy vậy, trên thực tế, họ đã phải triển khai sự cứu trợ khẩn cấp này do Neverfail Computing đang trở thành một cỗ máy ngốn tiền. Doanh thu trong quý bốn không đạt được mục tiêu đề ra - Neverfail đã phải kết thúc quý bốn với doanh số thấp hơn 30% so với kế hoạch - vì thế công ty rất cần tiền để đầu tư cho những hợp đồng mới và để duy trì tốc độ phát triển nhanh chóng của họ. George đã cho công ty vay một khoản vay ngắn hạn nhưng lại không vui khi tăng số vốn đầu tư lần này vì mục tiêu về doanh thu đã bị thất bại. Neverfail thực sự cần một nguồn tài chính mới.

### **Định giá**

Vào tháng Mười, quỹ đầu tư Pacific Ridge đã mở lại các cuộc đàm phán với Neverfail với việc định giá mỗi cổ phiếu của công ty là 0,05 đô-la. Tim phản đối và cho rằng mỗi cổ phiếu của công ty này đáng giá 20 đô-la vì năm 1993, George và nhà đầu tư ở Seattle đã mua với giá 1 đô-la/cổ phiếu. Đó là thời điểm trước khi công ty đề ra những mục tiêu về doanh thu và lợi nhuận cao hơn rất nhiều cho năm tài chính kết thúc ngày 31-3-1994. Pacific Ridge vẫn giữ vững quan điểm rằng các nhà đầu tư đầu tiên đã trả giá quá cao. "Cổ phiếu của

**Minh họa 5.5 Bảng lưu chuyển tiền tệ của Neverfail (đ.v: \$)**

Năm tài chính kết thúc ngày 31-3-1994

Lưu chuyển tiền từ hoạt động kinh doanh:	
Lỗ thuần	(369.584)
Điều chỉnh cho các tài khoản:	
Khấu hao và giảm trừ dần	18.792
Tăng giảm tài sản và nợ:	
Các khoản phải thu	(406.648)
Hàng tồn kho	(356.941)
Các khoản phải trả	403.556
Chi phí phát sinh	<u>112.010</u>
Lưu chuyển tiền thuần từ hoạt động kinh doanh	(598.815)
Lưu chuyển tiền từ hoạt động đầu tư:	
Mua tài sản và thiết bị	(103.024)
Tăng các tài sản khác	<u>(2.598)</u>
Lưu chuyển tiền thuần trong hoạt động đầu tư	(105.622)
Lưu chuyển tiền từ hoạt động tài chính:	
Cổ tức, lợi nhuận phải trả cho cổ đông	177.960
Thương phiếu phải trả cho cổ đông	31.815
Tiền thu từ phát hành cổ phiếu thường	4.015
Mua lại và xóa bỏ cổ phiếu thường	(440)
Thu nhập thuần từ phát hành cổ phiếu ưu đãi có thể chuyển đổi	<u>541.247</u>
Lưu chuyển tiền từ hoạt động tài chính	754.598
Dòng tiền tăng thuần	50.161
Tiền, đầu tư	<u>0</u>
Tiền, cuối kỳ	<u>50.161</u>

các anh chỉ đáng giá 0,25 đô-la là cùng." Và thế là cả hai bên đều tìm kiếm những lý lẽ để bảo vệ giá cổ phiếu mà mình đưa ra.

Những người điều hành Neverfail rất lo lắng về vụ thương lượng với quỹ đầu tư này, vì thế họ đã sử dụng một kế hoạch đàm phán dự phòng mà Ted đã học được ở ngân hàng:

Nghiên cứu tình huống trong Đầu tư tự doanh 123

**Minh họa 5.6 Bảng dự toán thu nhập của Neverfail – Năm tài chính  
kết thúc ngày 31-3-1995 (đ.v: \$)**

	Quý				FYE
	1	2	3	4	31/3/95
<b>Doanh thu thuần</b>	984	1.298	1.711	2.141	6.134
<b>Chi phí nguyên vật liệu:</b>					
Tồn kho đầu kỳ	280	333	371	489	280
Mua vào	638	805	1.122	1.373	3.937
Tồn kho cuối kỳ	<u>333</u>	<u>371</u>	<u>489</u>	<u>612</u>	<u>612</u>
<b>Tổng chi phí nguyên vật liệu</b>	<b>585</b>	<b>766</b>	<b>1.004</b>	<b>1.250</b>	<b>3.605</b>
<b>Lãi gộp giữa NVL và doanh thu</b>	<b>399</b>	<b>532</b>	<b>708</b>	<b>891</b>	<b>2.529</b>
<b>G.M.M %</b>	<b>41%</b>	<b>41%</b>	<b>41%</b>	<b>42%</b>	<b>41%</b>
<b>Chi phí SG&amp;A:</b>					
R&D	18	18	18	18	74
Lương nhân viên	194	206	206	206	814
Thiết bị sản xuất	7	7	7	7	29
Khấu hao	0	0	0	0	0
Thuê văn phòng và thiết bị	14	17	19	22	72
Bảo hiểm	15	18	20	24	78
Đi lại và giải trí	25	36	36	36	133
Chi phí vận chuyển thuần	7	10	12	14	43
Thiết bị	7	7	7	7	29
Điện thoại	10	12	14	17	53
Bưu phí	2	4	6	7	19
Văn phòng phẩm	5	5	7	10	26
Dụng cụ, đồ dùng	22	29	32	38	122
Marketing	7	10	12	14	43
Chi phí khác	16	0	0	0	16
Chi phí tài chính	0	0	0	0	0
Hoa hồng hàng bán	36	65	86	43	230
<b>Tổng chi phí SG&amp;A</b>	<b><u>387</u></b>	<b><u>444</u></b>	<b><u>483</u></b>	<b><u>465</u></b>	<b><u>1.779</u></b>
<b>Lợi nhuận trước thuế</b>	<b>11</b>	<b>88</b>	<b>224</b>	<b>426</b>	<b>750</b>

Tôi muốn có một người làm chứng cho tất cả các cuộc nói chuyện vì tôi đã từng thấy nhiều điều khoản bị thay đổi qua các lần đàm phán mà bên chịu tác động của nó không hề nhận ra. Tôi cũng từng thấy thủ đoạn này đã được sử dụng một cách có chủ ý, vì thế bất cứ khi nào có thể, tôi đều cố gắng tìm một nhân chứng thứ hai để cùng nghe các cuộc điện thoại.

Vào thời điểm này, Neverfail đã gia tăng sức ép lên Pacific Ridge bằng cách gấp gáp với một nhà đầu tư khác - Golden Bear Investments - do giáo sư Ditchin giới thiệu. Ông đã xem xét đề nghị đầu tiên của Pacific Ridge và cho rằng có thể Leo không hề nghiêm túc trong vụ làm ăn này. Những cuộc thảo luận với Golden Bear Investments không đi đến đâu nhưng chúng càng khiến Tim tin tưởng rằng họ đang đi đúng hướng.

Đầu tháng 11, vụ đàm phán với Pacific Ridge trở nên gay cấn hơn nhiều. Pacific Ridge nâng giá lên 0,75 đô-la còn Neverfail giảm xuống 2 đô-la, tương ứng với 3 triệu đô-la và 12 triệu đô-la giá trị của Neverfail. Ted đã tuân thủ luật lai những cuộc đàm phán như sau:

Chúng tôi đàm phán qua điện thoại, và tất cả đều muốn đạt được một thỏa thuận nhưng Leo vẫn chưa tiến đến gần chỗ mà chúng tôi muốn. Ông ta tăng giá rất khiêm tốn, chỉ lên đến hơn 1 đô-la, nhưng chúng tôi không thể bán cổ phiếu của mình với giá đó vì năm ngoái chúng tôi đã bán cho một người bạn cũ. Tôi quyết định tạo ra một bảng tính có thể định giá được giá trị của công ty dựa trên các giả định khác nhau. Với nó, tôi có thể yêu cầu Leo đưa ra các giả định, sau đó tôi sẽ cho ông ta biết giá trị của công ty chúng ta được tính toán trên những số liệu của ông ta. Đây là kế sách mà tôi đã sử dụng để phân tích và đàm phán các thương vụ mua lại cho ngân hàng. Tôi muốn biết chính xác trong lúc tôi đang thương lượng qua điện thoại thì giá trị của chúng tôi là bao nhiêu.

Tôi tạo nên một bảng tính với nhiều giả định về lý suất hoàn vốn nội bộ (IRR) và dòng tiền khác nhau rồi cho chạy một chương trình phân tích dòng tiền chiết khấu. Sau đó, Leo và tôi bàn đến một danh sách các giá trị. Tôi hỏi về các giả định "Ông chấp nhận mức tăng trưởng 40% mỗi năm từ 1995 đến 1999?" - "Có". Tôi hỏi ông ta cần tỷ lệ IRR là bao nhiêu và ông ta đưa ra tỷ lệ 50% mỗi năm trong 5 năm. Và chúng tôi đã thống nhất được giá trị cuối cùng. Tôi nói: "OK, nếu ông đồng ý với những giả định này thì chúng tôi đánh giá 3 đô-la cho mỗi cổ phiếu. Theo như công thức tính dòng tiền chiết khấu chuẩn thì chúng tôi có thể giảm cho ông 1 đô-la, còn 2 đô-la/cổ phiếu". Và Leo trả lời: "Nhưng tôi không thể mua với giá đó."

Đây chính là bước ngoặt của cuộc đàm phán vì bây giờ thì chúng tôi nhìn thấy giới hạn rõ ràng của vụ này. Có thể ông ta không định trả cho chúng tôi cái giá mà chúng tôi xứng đáng nhưng ông ấy cần phải giải thích tại sao.

Trong suốt tuần thứ hai của tháng 11, Tim và Leo đã đạt được một thoả thuận về những nguyên tắc cơ bản sau: (1) Neverfail đáng giá 9 triệu đô-la hoặc 1,5 đô-la/cổ phiếu; (2) tổng số tiền tối thiểu mà Pacific Ridge đầu tư sẽ là 1 triệu đô-la; (3) phạm vi các điều khoản ở mức nhỏ nhất; và (4) hợp đồng sẽ được ký trước ngày 31-12.

Các luật sư của Pacific Ridge vội vàng soạn thảo các điều khoản và điều kiện (xem Dẫn chứng 5.7). Họ phải vất chôn lén cổ mà làm vì thời gian sáu tuần không thể nào đủ để hoàn thiện bản đánh giá một cách triệt để<sup>(\*)</sup>, và chừng nào các thỏa thuận còn chưa được quyết định thì họ không thể bắt đầu công việc của mình. Thời gian vô cùng cấp bách.

Khi nhìn thấy bản thảo đầu tiên của các điều khoản và điều kiện, Ted, Tim and Kevin đã bị sốc. Nó hội tụ tất cả các kiểu nhập nhằng về luật, khiến họ nhớ đến sự e dè và những lời cảnh báo về các nhà đầu tư mạo hiểm. Tháng Mười một đã sắp hết, những thỏa thuận bằng miệng nghe có vẻ rất ổn thỏa nhưng bản in đầu tiên thì thậm chí còn không đạt đến những điểm khởi đầu cơ bản nhất. Họ yêu cầu Ted trong bốn ngày nghỉ cuối tuần sắp tới phải đạt được bản hợp đồng tối nhất có thể đối với cuộc đàm phán giống kiểu chạy viet dã này 96 tiếng đồng hồ đó sẽ quyết định cổ phiếu của họ đáng giá bao nhiêu vì không thể nào tiến hành việc tập hợp phân tích trên giấy tờ cho một bản hợp đồng trị giá cả triệu đôla chỉ trong vòng chưa đầy một tháng.

## KÌ NGHỈ LỄ TẠ ƠN 1994: CÁC ĐIỀU KHOẢN VÀ ĐIỀU KIỆN

Ted nhớ lại những suy nghĩ của mình khi bước vào cuộc đàm phán:

Chúng tôi rất cẩn trọng. Chúng tôi đã nghe rõ từ các cuộc tiếp xúc là các phó chủ tịch sẽ tìm cách để làm tốt hơn những gì họ đảm trách. Họ đã cố gắng nhiều hơn những gì bạn có thể tưởng tượng. Chúng tôi luôn ở trong trạng thái chờ đợi mọi việc kết thúc, và mỗi khi có sự hiểu lầm nào đó thì phản ứng đầu tiên của chúng tôi sẽ là: "Đấy, họ đang cố chơi cho chúng ta một vố đấy".

(\*) Due diligence: đặc biệt quan trọng trong hoạt động sáp nhập và mua lại. Ở đó khái niệm này là tên cho quá trình tổ chức tiến hành sáp nhập/mua lại tiến hành đánh giá, định giá và phân tích đối tượng của mình, chắc chắn không để xảy ra những sơ suất chủ quan/có chủ ý, kết quả quá trình này là cơ sở cho mọi tính toán khác của thương vụ.

Có hai điểm trong bản hợp đồng mà Neverfail đặc biệt không thích:

1. Lãi cổ tức tích lũy hàng năm là 20%.
2. Quyền được đăng ký IPO theo yêu cầu.

Còn một ý thỏa thuận khác cũng có thể là vấn đề cần quan tâm – Pacific Ridge muốn có quyền kiểm soát độc lập cho mỗi cổ phiếu ưu đãi loại B (thông thường mỗi cổ phiếu sẽ tương ứng với 10 lá phiếu) để họ có quyền thông qua nhiều vấn đề của công ty. Họ cũng muốn có quyền phủ quyết đối với hầu hết các thương vụ mua lại và sát nhập.

Ted cân nhắc về tình trạng tiến thoái lưỡng nan của công ty. Ngay cả khi đạt được một bản hợp đồng vào cuối tuần này thì họ cũng có rất ít thời gian cho cuộc nghiên cứu đánh giá với trách nhiệm cao nhất của Pacific Ridge cũng như soạn thảo bản nháp của hợp đồng. Nhưng nếu họ không kết thúc hợp đồng này trong bốn ngày tới thì sẽ không có cách nào để nó được kí trước khi bước sang năm mới.

Dẫu biết rằng Neverfail vẫn có thể nhờ George giúp đỡ tài chính trong ngắn hạn nhưng ban điều hành của hãng này cũng nhận thấy rằng George cung cấp tiền hoàn toàn vì mối quan hệ với công ty. Giờ đây, đã đến lúc Neverfail phải tìm được một nguồn tiền mang tính chuyên nghiệp hơn để đầu tư cho công ty. Họ cũng nhận thấy trong 12 tháng tới, số tiền cần đầu tư thêm có thể tăng từ 3 triệu đôla lên 5 triệu đô-la và vào lúc này việc đặt được một chân vào cộng đồng các nhà đầu tư vốn mạo hiểm hết sức quan trọng.

**Mẫu hợp đồng mua bán cổ phiếu.**

Ngày 5 tháng 10 năm 1995:

**HỢP ĐỒNG VỀ ĐIỀU KHOẢN ĐẦU TƯ**  
giữa  
**PACIFIC RIDGE CAPITAL**  
và  
**NEVERFAIL COMPUTING COMPANY**

**I. CHỨNG KHOÁN**

A. Pacific Ridge ("Nhà đầu tư") sẽ lãnh đạo vụ giao dịch trong đó Nhà đầu tư và nhóm đầu tư của bên nhà đầu tư ("Nhóm đầu tư") sẽ mua tổng cộng là 1,04 tỉ đô-la theo mệnh giá cổ phiếu ưu đãi có thể chuyển nhượng mới được phát hành gần đây (Cổ phiếu ưu đãi) của công ty Máy tính Neverfail ("The Company"). Số cổ phiếu ưu đãi có thể chuyển nhượng được sẽ được chuyển sang 13% cổ phiếu phổ thông được pha loãng hoàn toàn còn tồn đọng vào thời gian phát hành, bao gồm cả những cổ phiếu đã được chia phần hoặc những cổ phiếu sẽ được chia phần theo quyền lựa chọn cổ phiếu trong suốt thời gian đầu tư. Cổ phiếu ưu đãi sẽ có cổ tức gộp của 20% mỗi năm mà có thể sẽ được trả sau và sau đó được trả khi bán, sát nhập hoặc công ty chi trả cổ tức khi thanh toán nợ hoặc mua lại cổ phiếu ưu đãi. Trong trường hợp lần đầu phát hành cổ phiếu ra công chúng (IPO), thanh toán nợ, bán hàng, hoặc chấm dứt hoạt động, cổ đông nắm giữ cổ phiếu ưu đãi sẽ được quyền nhận cổ tức, trước cổ đông phổ thông, một số tiền tương đương với giá mua cộng thêm (1) phần tăng của lợi tức gộp chưa chi trả hoặc (2) cổ phiếu chia theo tỉ lệ của bất kì phần lợi nhuận còn lại nào, coi Cổ phiếu ưu đãi như cơ bản đã chuyển đổi. Cổ phiếu ưu đãi sẽ bị lệ thuộc vào quyền lựa chọn mua lại cổ phiếu của cổ đông trong các năm 7,8,9 với giá trị hoặc chi phí lớn hơn giá thị trường. Trong trường hợp 1 IPO mà trong đó hơn 10 tỉ đô-la trong nguồn vốn mới được tăng lên và giá đề nghị là tối thiểu gấp ba lần giá chuyển đổi của cổ phiếu ưu đãi, cổ phiếu ưu đãi sẽ tự động chuyển đổi thành cổ phiếu phổ thông.

B. Pacific Ridge đồng ý rằng nguồn vốn đã pha loãng hoàn toàn của công ty sẽ tương đương với 6 tỉ cổ phiếu thường, bao gồm 700.000 cổ phần nhân viên và các quyền chọn giữ hoặc lên kế hoạch phát hành trong thời hạn đầu tư có hiệu lực. Dựa vào những con số đó, Pacific Ridge sẽ mua cổ phần ưu đãi có thể chuyển nhượng thành 666.667 cổ phần thường với giá chuyển đổi ban đầu là 1,5 đô-la/cổ phiếu và 133.333 cổ phần thường với giá chuyển nhượng ban đầu là 0,3 đô-la/cổ phiếu. Mức giá này sẽ được điều chỉnh cho chia tách cổ phiếu, lợi tức,... và sẽ có mức trung bình chuẩn bảo vệ chống pha loãng cổ phiếu.

## **II. SỬ DỤNG LỢI NHUẬN**

A. Lợi nhuận tài chính thu được sẽ được sử dụng cho mục đích tăng vốn chung và mua lại cổ phần sáng lập trong số 133.333 cổ phiếu trên.

## **III. QUYỀN CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ**

### **A. Thành viên hội đồng**

Bên nhà đầu tư có quyền chỉ định một thành viên vào hội đồng quản trị. Những chi phí đi lại trực tiếp phát sinh do những thành viên trong Hội đồng được bên nhà đầu tư chỉ định nhằm mục đích tham dự các buổi họp Hội đồng quản trị và chỉ đạo các hoạt động kinh doanh của công ty sẽ do phía công ty chịu.

### **B. Ban bồi thường**

Khoản bồi thường cho những thành viên thuộc nhóm quản lý sẽ ở một mức hợp lý (theo tiêu chuẩn kinh doanh), và nếu phát sinh tranh chấp, số tiền đó sẽ được chuyển giao cho một ban thuộc hội đồng quản trị, trong đó bao gồm một thành viên của nhóm quản lý, đại diện của Nhóm Đầu tư, và người đứng đầu một bên thứ ba.

## **IV. QUYỀN ĐĂNG KÍ**

### **A. Quyền**

Nhóm Đầu tư sẽ có quyền đăng ký theo yêu cầu ngay lập tức và quyền đăng ký và bán cổ phiếu chưa đăng ký trong trường hợp công ty chào bán. Tất cả các hoạt động bán cổ phiếu sẽ được định đoạt tương ứng với quyền sở hữu, tùy thuộc vào những giới hạn trong bản cam kết.

### **B. Chi phí**

Công ty sẽ trả tất cả các phí tổn liên quan tới việc chào bán quyền đăng ký theo yêu cầu và quyền bán cổ phiếu chưa đăng ký.

## **V. QUYỀN BỎ PHIẾU**

A. Chứng khoán sẽ có quyền bỏ phiếu nếu như được chuyển đổi thành cổ phiếu thường, và sẽ được bỏ phiếu như là một thành phần trong những hoạt động chủ yếu của công ty (sáp nhập, giải thể, phát mãi tài sản...)

## **VI. QUYỀN ƯU TIÊN BÁN VÀ MUA TRƯỚC**

### **A. Quyền ưu tiên mua trước:**

Nhóm đầu tư có quyền ưu đãi mua nhằm duy trì vốn chủ sở hữu tương ứng trong tương lai khi định giá cổ phần riêng theo giá trị thị trường tại thời điểm định giá.

### B. Quyền liên quan

Nhóm đầu tư có quyền từ chối đầu tiên và quyền trao đổi bán khi bán cổ phần cho các ban quản trị và các cổ đông lớn. Quyền trao đổi bán cho phép nhóm đầu tư nhận được phần cổ phiếu tương ứng trong bất kỳ hoạt động bán nào trong các cổ đông thuộc ban quản trị.

## VII. NHỮNG GIAO KÈO

A. Thông tin tài chính hàng tháng sẽ được đưa cho Nhóm Đầu tư trong vòng 30 ngày từ ngày cuối cùng của mỗi tháng. Ngân sách thường niên sẽ được đệ trình cho nhóm đầu tư trước khi kết toán tài chính cuối mỗi năm. Kiểm toán hàng năm được một công ty kế toán có uy tín cấp quốc gia được hội đồng quản trị lựa chọn thực hiện trong vòng 90 ngày cuối năm.

B. Công ty sẽ nỗ lực tối đa để duy trì mức bảo hiểm nhân thọ trong tổng số tiền \_\_\_\_\_ triệu USD trong \_\_\_\_\_

C. Công ty đồng thời không chi trả cổ tức cho cổ phiếu ưu đãi cũng như cổ phiếu phổ thông, cũng không mua lại cổ phiếu phổ thông, cũng không hoàn trả lại số nợ cho cổ đông chứng nào mà cổ phiếu ưu đãi vẫn còn chưa được chi trả. Lợi ích hàng đầu của cổ đông sở hữu cổ phiếu ưu đãi là có thể khước từ những ưu đãi trên.

D. Những chi phí thích đáng hợp lý, những phí tổn luật pháp, và những chi phí cuối cùng của Nhóm Đầu tư sẽ được chi trả độc lập với quá trình hoạt động tài chính.

E. Công ty và các cổ đông lớn sẽ đảm bảo cho phía Nhóm Đầu tư quyền đại diện và những bảo đảm mang tính chất chuẩn mực trong những hợp đồng loại này. Đặc biệt, tất cả các thành viên của công ty sẽ được yêu cầu chứng thực tính chính xác của báo cáo tài chính trước khi kết thúc hợp đồng.

## VIII. CHẤM DỨT

A. Phụ thuộc vào sự hoàn thành tài chính hợp lý đúng hạn, theo đó coi như kết thúc giao dịch này hoặc trước ngày 30 tháng 12 năm 1994.

B. Việc kết thúc kèm theo điều kiện những thỏa thuận thỏa mãn được cả những chủ nợ của công ty.

C. Khi chấp nhận hợp đồng này, nhóm đầu tư sẽ cam kết cung cấp những nguồn quan trọng về bản báo cáo điều tra của phía công ty và chuẩn bị các văn bản pháp lý có liên quan với giao dịch này. Trong sự xem xét những cam kết kiểu này được phía nhóm Đầu tư đưa ra, công ty đồng ý rằng, trong thời hạn từ lúc chấp nhận tới ngày kết thúc hợp đồng được quy định ở mục VIII, khoản A, nó sẽ không làm nảy sinh hoặc kéo theo bất kỳ tranh chấp nào với bất kỳ bên thứ ba nào, kể cả đại lí hoặc bên đại diện, liên quan đến sự đầu tư

hợp lý, chào bán công khai lần đầu, sáp nhập, mua lại, hoặc các thỏa thuận tài chính khác.

D. Phía Công ty đồng ý cung cấp cho Nhóm Đầu tư những thông tin cần thiết để hoàn thành bản báo cáo điều tra tài chính thỏa mãn yêu cầu của nhóm Đầu tư. Phía Nhóm Đầu tư và Công ty thống nhất rằng cả hai bên sẽ nỗ lực bày tỏ thiện chí hết mức để đảm phán những điều khoản trong văn bản quy định liên hệ chặt chẽ với những quy định trong hợp đồng, và phía công ty đồng ý sẽ chuẩn bị sẵn sàng thông tin về công ty cũng như những hồ sơ kinh doanh cho phía Nhóm Đầu tư và những đại diện trong thời gian kinh doanh bình thường.

### **ĐỒNG Ý VÀ CHẤP NHẬN**

**Neverfail Computing**

**Pacific Ridge**

BY: \_\_\_\_\_

BY: \_\_\_\_\_

DATE: \_\_\_\_\_

---

### **CÂU HỎI CHUẨN BỊ**

1. Điều gì ở Neverfail có sức hấp dẫn với các nhà đầu tư mạo hiểm?

2. Kiểm định giá trị của Neverfail:

Giả sử đợt đầu tư này Pacific Ridge Capital kỳ vọng tỷ suất IRR ít nhất là 40% trong 5 năm. Vậy doanh thu và thu nhập trong tương lai của Neverfail phải là bao nhiêu? Nhớ rằng có thể sẽ có đợt đầu tư khác trong 12 tháng tới.

3. Đánh giá những điều kiện của bản điều khoản đầu tư dựa trên triển vọng của cả Pacific Ridge và Neverfail.

4. Tại sao Neverfail nhất quyết phải ký được hợp đồng trước năm mới?

# **6 DỰ ÁN KINH DOANH ĐẦY MẠO HIỂM CỦA JON HIRSCHTICK**

---

**T**háng Tư năm 1994, mươi hai tháng sau khi Jon Hirshtick từ bỏ một công việc hấp dẫn để thành lập một công ty mới có tên là SolidWorks hoạt động trong lĩnh vực phần mềm, có vẻ như mọi việc đang tiến triển khá suôn sẻ. Ngay khi Micheal Payne tham gia vào hàng ngũ SolidWorks, những cuộc thảo luận về vốn đầu tư ban đầu nhanh chóng trở thành mục tiêu được quan tâm số một. Sau chín tháng thảo luận về bản hợp đồng đầu tư, cuối cùng Axel Bichara, phó chủ tịch quỹ Atlas Venture – người khởi sự dự án và cuối cùng cũng lập ra được một liên minh cùng một chí hướng: Atlas Venture, Hiệp hội vốn đầu tư North Bridge, và Burr, Egan, Deleage & Co đã hứa hẹn về việc cấp vốn cho SolidWorks sau khi Micheal gia nhập hội đồng quản trị của SolidWorks được hai tuần.

Quá trình đàm phán về vốn đầu tư đặc biệt thú vị, nhất là khi Jon và Axel đã từng làm việc cùng nhau trong suốt 8 năm. Họ gặp nhau tại MIT vào năm 1986. Đến năm 1987, họ cùng nhau sáng lập ra Premise, Inc., một công ty chuyên về phần mềm hỗ trợ thiết kế trên máy vi tính (CAD). Sau khi Computervision mua lại Premise, họ cũng gia nhập công ty với cương vị là những nhà quản lý. Và bây giờ, họ đang ngồi ở hai phía đối diện trong thỏa thuận hợp tác đầu tiên của Axel với tư cách là nhân vật đứng đầu nhóm các nhà đầu tư.

Jon và các đồng sự khác đều cho rằng giá trị và các điều khoản là công bằng, nhưng vấn đề về vốn bổ sung sau này<sup>11</sup> vẫn chưa được giải quyết thỏa đáng. Họ phải quyết định về số tiền cần phải huy động. Liệu họ nên nhận đủ tiền để cung cấp cho Solidworks đến khi công ty đạt được vòng quay tiền mặt ổn định hay vay ít tiền hơn và nỗ lực tăng vốn sau?

Nếu bây giờ nhận ít tiền hơn thì sau này họ có thể tìm cách tăng nguồn vốn lên khi SolidWorks đã có thể có được một giá trị cao hơn hiện tại. Nhưng họ sẽ phải đánh cược may rủi cho sự thành công của quá trình phát triển và môi trường đầu tư. Nếu sản phẩm trong quá trình thử nghiệm của họ được khách hàng đánh giá cao, tiền sẽ chảy vào rất nhanh chóng và dễ dàng, nhưng nếu họ vấp phải vài biến cố trong lúc phát triển sản phẩm, quá trình này sẽ tiêu tốn rất nhiều thời gian và dẫn tới một kết quả tệ hại.

### JON HIRCHTICK: 1962-1987

Jon sinh trưởng trong một gia đình thương nhân. Tới giờ, anh vẫn nhớ mình đã phụ giúp cho công việc bán thời gian của cha bằng cách đi xem các triển lãm của các nhà sưu tập tem khắp vùng Trung-Tây của Mỹ. Khi còn là học sinh của trường trung học, anh đã tự kinh doanh bằng nghề ảo thuật.

Lên đại học, anh vẫn tiếp tục kinh doanh kiếm tiền. Jon hồi tưởng về lúc tham gia vào nhóm chơi Blackjack ở MIT:

Chúng tôi vừa gom góp tiền vừa phát triển một hệ thống tính xác suất để chơi thắng bài Blackjack. Kết quả thật đáng kinh ngạc. Chỉ trong 6 tháng đầu tiên, số tiền đã tăng lên gấp ba, và tiếp tục tăng gấp đôi trong 6 tháng tiếp theo và lại tăng gấp đôi trong 6 tháng tiếp sau đó. Chúng tôi đã đem về một số tiền bằng 900% tiền lãi bình thường hàng năm.

Tôi đã học được một bài học quý giá: anh có thể thực sự am hiểu điều gì đó hơn những người khác và hái ra tiền bằng cách áp dụng sự am hiểu đó. Chúng tôi thắng tại trò Blackjack bởi vì suy nghĩ đơn thuần của mọi người là nó không thể bị đánh bại, còn chúng tôi đã nghiên cứu về nó và đã chiến thắng. Nguyên tắc tương tự cũng được áp dụng trong kinh doanh. Cơ hội thường nằm ở ngay trong những chỗ mà đa số mọi người đều cho rằng nó chẳng hề tồn tại.

---

Ví dụ này được chuẩn bị bởi Dan D'Heilly và Tricia Jaekle dưới sự hướng dẫn của giáo sư William Bygrave do quỹ Ewing Marion Kauffman và Quỹ Frederic C. Hamilton của chương trình đào tạo kinh doanh miễn phí tài trợ. Bản quyền thuộc Đại học Bahson năm 1995. Nghiêm cấm sao chép dưới mọi hình thức.

<sup>11</sup>Post money valuation: giá trị vốn của một công ty sau khi bổ sung vốn đầu tư.

Jon làm quen với CAD ( phần mềm hỗ trợ thiết kế máy tính) khi thực tập tại Computervision trong suốt mùa hè năm 1981. Computervision là một trong những công ty tiên phong thành công nhất nổi lên trong thập niên 70. Vào cuối những năm 80, nó đã thống trị thị trường phần mềm CAD.

Sau khi lấy được tấm bằng thạc sĩ cơ khí (M.E) tại MIT, Jon trông coi phòng thí nghiệm CAD tại MIT. Công việc của anh là giám sát các thực tập sinh, điều phối các dự án nghiên cứu, hợp tác tham gia các dự án nghiên cứu, và kiểm soát các tour cho du khách.

### **AXEL BICHARA: 1963-1987**

Axel sinh ra ở Berlin và học trung học tại Pháp. Vào năm 1986, trong thời gian học để lấy bằng thạc sĩ cơ khí tại trường Đại học Kỹ thuật Technical University of Berlin, Axel giành được một suất học bổng tới MIT. Khi còn ở Đức, Axel đã từng làm việc trong phòng nghiên cứu CAD, và anh tiếp tục vừa học vừa làm ở phòng nghiên cứu CAD ở MIT.

### **PHẦN MỀM CAD SƠ KHAI**

Phần mềm CAD dựa theo phiên bản gốc ra đời năm 1969 – năm đầu tiên các kĩ sư sử dụng máy vi tính để tự động phác thảo các bản vẽ. Các kiến trúc sư, kĩ sư, các nhà thiết kế và những chuyên gia về bản thiết kế đều dùng CAD để tạo ra những loại bản vẽ và mẫu thiết kế khác nhau. Bất cứ công ty nào có hoạt động thiết kế và chế tạo sản phẩm (ví như Ford, Sony, Black & Decker) đều là khách hàng đầy hứa hẹn của phần mềm CAD trong tương lai.

### **LỚP HỌC VỀ ĐẦU TƯ TỰ DOANH: THÁNG 1 NĂM 1987**

Khách tới thăm phòng thí nghiệm CAD tại MIT thường phản nản về những vấn đề mà Jon biết rằng mình hoàn toàn có khả năng giải quyết được. Anh bèn ghi danh theo học một khóa kinh doanh để lên kế hoạch mở một công ty phần mềm CAD có tên là Premise, Inc. Jon nói về quyết định rời bỏ công việc hiện tại và thành lập công ty của mình như sau:

Một lần, tôi đã nghe Mitch Kapor<sup>\*\*</sup> dùng trò chơi truyền hình làm ẩn dụ cho những tố chất kinh doanh ở một người. Ông ấy nói thế này: “ Một phần của tố chất kinh doanh là phấn müi trước khi bạn biết chính xác câu trả lời và hãy cứ hi vọng bạn sẽ biết được đáp án trước

<sup>\*\*</sup> Michell Kapor là người sáng lập ra Tập đoàn phát triển Lotus.

khi chuông báo reo lên." Đó là những gì đã xảy ra với chúng tôi, chúng tôi không biết phải bắt đầu khởi nghiệp kinh doanh ra sao, rồi làm thế nào để xin được tài trợ, nhưng Premise vẫn đi vào hoạt động, và may mắn là chúng tôi đã tìm ra cách xoay sở trước khi hết thời gian.

Jon và Axel đã hết sức bất ngờ và phấn khích khi gặp nhau ở lớp học về đầu tư tự doanh ấy. Ngày xưa, họ đã từng cộng tác với nhau khi cùng tham gia một dự án tại phòng nghiên cứu CAD, và giờ họ bắt thành một cặp bài trùng ngay trong buổi học đầu tiên. Axel nhớ lại:

Thật là một sự trùng hợp hết sức ngẫu nhiên khi chúng tôi ghi danh cùng một lớp học, điều đó càng chứng tỏ rằng chúng tôi nên hợp tác với nhau. Jon đã từng có ý tưởng thành đôi bạn của tháng, và chúng tôi đã ngay lập tức bắt tay thực hiện sản phẩm và kế hoạch kinh doanh của mình.

Axel thi chương trình thạc sĩ tại MIT vào tháng 10 năm 1987, và thi tốt nghiệp trường Đại học Cơ khí ở Berlin tháng 7 năm 1988. Khi cùng với Jon sáng lập ra Premise, anh vẫn là sinh viên của cả hai trường đại học trên. Axel đã xuất sắc tốt nghiệp hạng ưu ở cả hai trường.

### **Premise, Inc.: 1987-1991**

Premise đi từ khái niệm đến việc lập một bản kế hoạch về một công ty khởi nghiệp cần đến sự hỗ trợ của nhà đầu tư mạo hiểm trong vòng tối đa 6 tháng. Như Axel đã hồi tưởng lại:

Hạn chót nộp kế hoạch kinh doanh tại lớp học là ngày 14 tháng 5. Vào ngày 1 tháng 6, chúng tôi có buổi gặp gỡ đầu tiên với các nhà đầu tư, và ngày 22 tháng 6, phía công ty quản lý Harvard đồng ý hợp tác và cấp cho chúng tôi 1.5 triệu đô-la. Và ngay trong tuần đó, chúng tôi đã nhận được tiền. Quả là dễ dàng hơn quy trình thực tế rất nhiều nhưng lại là chuyện thật 100%.

Trong quý đầu tiên của năm 1989, Premise tiến hành huy động vốn lần thứ hai và được Harvard Management và Kleiner Perkins Caufield & Byers đầu tư tài chính để "trình làng" sản phẩm. Sản phẩm có mặt trên thị trường vào tháng Năm và nhận được sự đánh giá khá tích cực nhưng doanh số bán hàng lại hết sức lạch. Phần mềm của Premise đã không giải quyết được vấn đề lớn về một thị trường đại trà. Jon nhớ lại:

Tôi từng chứng kiến những công ty thành công mà khởi đầu chẳng có nhân tài, thời gian hay tiền bạc - nhưng tôi chưa từng gặp một công ty nào thành công mà lại không có thị

trưởng. Một giáo sư từng nói với tôi về vấn đề này: "Điều kiện cần và đủ duy nhất trong kinh doanh là khách hàng."

Cuối năm 1990, hai người bạn đã đi đến quyết định cách tốt nhất để Premise thành công hơn là bán lại nó cho một công ty khác. Họ đã thuê một ngân hàng đầu tư ở Minneapolis tìm người mua. Wessels, Arnold và Henderson lúc bấy giờ được coi là một trong những ngân hàng đầu tư sừng sỏ nhất trong lĩnh vực cung cấp phần mềm CAD. Premise đã hấp dẫn được cả những nhà cung cấp dịch vụ hàng đầu nhờ vào danh tiếng của những nhà đầu tư vốn của công ty. Jon giải thích:

Một vài chủ ngân hàng có ý định mua lại công ty của chúng tôi, và lí do chủ yếu là họ muốn có cơ hội tiếp cận với những người đã cấp vốn cho nó. Chúng tôi có được những nhà đầu tư mạo hiểm hàng đầu, đây chính là chiếc chìa khóa vạn năng mở ra tất cả mọi cánh cửa. Điều này thường bị đánh giá thấp. Cá nhân tôi thì tin tưởng vào việc thẩm định và lựa chọn các nhà đầu tư.

Wessels, Arnold & Henderson quả là hoàn toàn xứng đáng với danh tiếng của mình. Axel nhớ lại:

Chúng tôi bán Premise cho Computervision vào ngày 3 tháng 7 năm 1991. Computervision mua lại chúng tôi cơ bản là vì công nghệ độc quyền và đội ngũ kỹ sư xuất sắc của chúng tôi. Thỏa thuận mua bán này có lợi cho cả hai phía.

### Computervision: 1991-1993

Theo một phần thỏa thuận trong hợp đồng, Jon và Axel được tham gia vào ban lãnh đạo của Computervision. Họ quản lý sự liên kết giữa nhóm phát triển Premise và dòng sản phẩm trong một năm cho tới khi Axel chuyển tới Châu Âu học kinh doanh. Jon vẫn tiếp tục ở lại sau sự ra đi của Axel.

Doanh thu từ các sản phẩm Premise làm ra tăng lên 200% trong khoảng thời gian từ năm 1991 cho tới năm 1993, và cũng không kém phần quan trọng là công nghệ của họ được kết hợp chặt chẽ với một số sản phẩm công nghệ cao khác của Computervision. Tháng 1-1993, Jon được cất nhắc lên làm giám đốc định vị sản phẩm cho một sản phẩm CAD khác và giữ cương vị này trong vòng 8 tháng. Sau hai năm làm việc tại Computervision, Jon đã sẵn sàng khám phá những chân trời mới. Jon từ chức đúng như dự định vào ngày 23 tháng 8 năm 1993 (xem trích dẫn Đơn từ chức của Jon trong Dẫn chứng 6.1)

Trở về từ kỳ nghỉ ở biển Caribê, Jon bắt tay vào mua sắm trang thiết bị máy tính mới, kêu gọi bạn bè và các đồng sự trong kinh doanh để hợp tác xây dựng một kế hoạch mới. Jon chưa có một ý tưởng nào rõ ràng về sản phẩm nhưng các nghiên cứu thị trường mà anh đã tiến hành cho thấy đây là thời gian chín muồi để thành lập một công ty sản xuất phần mềm CAD mới.

## THỊ TRƯỜNG PHẦN MỀM CAD TRONG THẬP NIÊN 90

Vào thập niên 90, phần mềm CAD mới nhất làng mạ tinh năng được gọi là "solid modeling" (mô hình khối rắn). Mô hình khối rắn tạo ra những hình ảnh vi tính ba chiều giống với những sản phẩm đang được chế tạo, gần như chính xác tới từng chi tiết. Ban đầu, nó được ứng dụng cho những công cụ và bộ phận phục vụ cho quá trình sản xuất. Mô hình này là tâm điểm của Solid Works:

Những lợi ích chủ yếu đem lại thành công vang dội cho mô hình khối rắn là :

1. Những nguyên mẫu<sup>(\*)</sup> CAD ít tổn kém và chính xác tới mức có thể thay thế cho những nguyên mẫu cấp thấp và tổn kém trước đây (nhân lực, nguyên vật liệu, công cụ dụng cụ...)
2. Việc loại bỏ những nguyên mẫu cấp thấp khiến thời gian tiếp cận thị trường của một sản phẩm tăng lên đáng kể.
3. Người ta có thể tạo ra và kiểm tra nhiều nguyên mẫu hơn, vì thế chất lượng sản phẩm sẽ được cải tiến.

Tuy nhiên, không phải phần mềm CAD nào cũng có thể quản lí mô hình khối rắn đủ tốt để nó có thể thay thế những nguyên mẫu cấp thấp một cách hiệu quả.

---

(\*) Prototype: Một thiết bị hoàn chỉnh hoặc một bộ phận của thiết bị được sử dụng trong việc đánh giá hình dạng, thiết kế, và hiệu suất.

**Minh họa 6.1 Trích Đơn từ chức của Jon Hirschstick  
gửi cho Computervision (CV).**

Đây là lời giải thích của tôi cho nguyện vọng đi khỏi CV... có thể một ngày nào đó, các ngài sẽ hỏi tôi rằng phải chăng tôi ra đi vì ở công ty này tôi không cảm thấy vui vẻ hay có phải tôi thực sự muốn bắt đầu với một công ty khác hay không. Tôi tin chắc rằng lý do cho sự ra đi này là vì tôi thực sự muốn trải nghiệm với một thử thách kinh doanh mới. Tôi muốn bằng nỗ lực bản thân tạo lập được một công ty và đạt được những thành tựu đáng kể...

Tôi hoàn toàn hài lòng khi rời CV để theo đuổi một cơ hội kinh doanh khác bởi vì tôi nhắm tới:

1. Được đóng góp vào những quyết định kinh doanh chiến lược: Tôi muốn được tham gia những buổi họp hội đồng quản trị và đưa ra những kế hoạch kinh doanh, như tôi đã từng thể hiện tại Premise.
2. Tuyển chọn, dẫn dắt và khích lệ một nhóm những cá nhân xuất sắc. Tôi tin rằng một trong những thế mạnh của tôi là lựa chọn những tài năng và đào tạo nên những đội ngũ nhân viên giỏi.
3. Đại diện cho công ty trước khách hàng, sức ép, các nhà đầu tư và các chuyên gia phân tích. Tôi thích những thử thách khi bán và giới thiệu sản phẩm với những nhóm đối tượng này.
4. Giải quyết những vấn đề đa chức năng: phân tích thị trường, chiến lược, sản phẩm, dự trữ, phân phối và marketing. Tôi có năng lực trong việc giải quyết và ra quyết định về những vấn đề liên quan đến nhiều bộ phận chức năng.
5. Làm việc trong môi trường nhạy bén. Tôi thích được đặt trong môi trường mà mọi quyết định có thể được tiến hành nhanh chóng và mỗi cá nhân (không riêng gì tôi) đều được khuyến khích bày tỏ ý kiến của riêng mình.
6. Làm việc trong một công ty định hướng nhu cầu thị trường và khách hàng. Tôi nhận thấy hoạt động thiết kế công nghệ và máy tính chỉ thú vị khi chúng liên quan trực tiếp với thành công trong kinh doanh. Tôi muốn tập trung vào những sản phẩm mà khách hàng có nhu cầu mua.
7. Có được những cơ hội tìm kiếm nguồn vốn lớn. Tôi thành công được như ngày nay là nhờ vào những rủi ro đã được tính toán kỹ lưỡng và những phần thưởng lớn đằng sau những rủi ro đó.
8. Có chỗ đứng trong thương trường nhờ thành công trong kinh doanh. Thước đo "thành công về kinh doanh" của tôi là doanh số, lợi nhuận và những giá trị của công ty. Tôi muốn trực tiếp tạo nên thành công trong kinh doanh để từ những thành công đó tôi sẽ được

mọi người ghi nhận. Tôi thừa nhận rằng chính tham vọng của cái bản ngã trong tôi được tôn trọng này đóng vai trò quan trọng trong quyết định của mình.

### Tóm lại:

Tôi đã quyết định rằng mình muốn đương đầu với một thử thách mới... Tôi sẽ vượt qua thử thách này tốt hơn những gì tôi đã làm với bất kỳ vấn đề nào mà tôi đã từng gặp ở CV... Tôi không hề có ảo tưởng rằng thành lập một công ty riêng sẽ dễ dàng hơn. Điều đầu tiên tôi biết là một công ty non trẻ phải đối diện với những khó khăn không thua gì những công ty lớn - nhưng đó chính là những thách thức mà tôi mong đợi.

---

*Ghi chú:* những chỗ gạch chân là trích nguyên văn.

Hầu hết các nhà sản xuất đều đưa ra những phần mềm CAD dựa trên công nghệ máy tính từ thập niên 70 và 80. IBM, Computervision, Intergraph, và những tên tuổi hàng đầu tại thị trường truyền thống đang mất dần thị phần bởi vì mô hình khối rắn đòi hỏi phần mềm thiết kế tiên tiến, trong khi đó cấu trúc phần mềm của những hãng này lại chạy với tốc độ ì ạch trên nền những hệ thống lỗi thời.

Là một trong những đối thủ cạnh tranh non trẻ nhất ở lĩnh vực này nhưng tập đoàn công nghệ Parametric (PTC) đã thiết lập những chuẩn mực mới cho phần mềm mô hình khối rắn với công nghệ đỉnh cao. (vào năm 1994, PTC chỉ là một công ty mới thành lập được 8 năm.). CAD là một lĩnh vực béo bở và có nhiều phân khúc với nhiều đối thủ cạnh tranh, nhưng PTC đã phát lên bởi vì các công ty khác nỗ lực trình làng những công nghệ lạc hậu khi thực hiện những tính năng của mô hình khối rắn.

Năm 1995, tổng doanh thu toàn cầu trong lĩnh vực phần mềm CAD ước tính đạt đến 1,8 tỉ đô-la. Thống trị thị trường này là IBM với doanh thu 338 tỉ đô-la. Mỗi năm PTC đạt mức tăng trưởng trên 50% và theo sát nút ở vị trí thứ 2 với tổng doanh thu dự tính đạt 305 triệu đô-la. Các nhà phân tích trong ngành dự đoán mỗi năm tổng doanh thu toàn ngành sẽ tăng từ 3% đến 5% và tổng sản lượng dự tính tăng 15%. Sức ép giảm giá đang làm giảm lợi nhuận, vì vậy nhiều nhà phân tích chứng khoán cho rằng thị trường sẽ mất đi tính hấp dẫn của nó. Tuy nhiên, cổ phiếu của PTC vẫn giao dịch với chỉ số P/E là 35 hồi năm 1994.

### **AXEL SAU KHI RỜI KHỎI COMPUTERVISION: 1992-1994**

Sau năm năm ở Mỹ, Axel quyết định theo học chương trình MBA tại Châu Âu. Từ những kinh nghiệm tích lũy được khi còn ở Premise và Computervision,

anh đã trở nên say mê với tinh nghệ thuật và khoa học trong quản lý kinh doanh và thực sự sẵn sàng để thử sức ở một miền đất khác.

Anh lựa chọn INSEAD. Nằm ở Fontainbleau, cách Paris khoảng 1 giờ xe về hướng Nam, INSEAD được tôn vinh là một trong ba trường đào tạo kinh doanh danh giá nhất Châu Âu. Quy trình xin nhập học gồm hai cuộc phỏng vấn, và một trong hai người phỏng vấn Axel là Christopher Spray, người sáng lập ra văn phòng Boston của quỹ đầu tư Atlas Venture - một tập đoàn đầu tư tài chính có các trụ sở ở Châu Âu và Mỹ. Năm 1994, nó đã quản lý một nguồn vốn khổng lồ lên tới 250 triệu đô-la.

Vì Alex có ba tháng rảnh rỗi trước khi chương trình ở INSEAD bắt đầu nên Chris đã đề nghị anh hợp tác trong những dự án của Atlas Venture. Axel khám phá ra rằng anh rất thích thú với việc đánh giá những kế hoạch kinh doanh "từ một phía khác trên bàn đàm phán". Tháng 6 năm 1993, Axel tốt nghiệp và đảm nhận cương vị phó giám đốc phụ trách những dự án phát triển công nghệ cao ở văn phòng Boston.

Axel đã nghiên cứu rất nhiều về mối liên hệ giữa kiến thức được đào tạo ở trường và thực tiễn trong hoạt động đầu tư vốn:

Tôi hoàn toàn đủ khả năng để trở thành một nhà đầu tư mạo hiểm với nền tảng kinh doanh và kỹ năng của mình, trường học chẳng qua chỉ hoàn thiện thêm những kỹ năng vốn có. Bạn không nhất thiết cần tới hàng mở khóa học MBA để thành một nhà đầu tư thành công. Lấy ví dụ trong lĩnh vực tài chính, tôi học được mọi thứ mình cần chỉ trong một khóa học trọng tâm. Những người không có kinh nghiệm kinh doanh mà muốn trở thành nhà đầu tư mạo hiểm thì nên tham gia càng nhiều khóa học về đầu tư tự doanh càng tốt.

## SÁNG LẬP SOLIDWORKS: 1993-1994

Kế hoạch kinh doanh của Jon tập trung vào những cơ hội của phần mềm CAD. Anh giải thích:

Tôi biết được thị trường mà tôi này đang trải qua những bước chuyển mình quan trọng, ngày một thay đổi nhiều hơn. Từ tầm nhìn của một doanh nhân, tôi nhìn thấy những điều kiện thích hợp cho việc khởi nghiệp kinh doanh. Tôi cũng biết rằng tôi có những kỹ năng chuyên ngành, được mọi người tin nhiệm trong công việc, và một tầm nhìn chiến lược để hiện thực hóa việc đó. Quả là thiên thời địa lợi.

Ý tưởng về sản phẩm cho SolidWorks tiến triển một cách chậm chạp qua những nghiên cứu của cá nhân Jon và những gì đúc kết được từ các cuộc thảo luận với bạn bè. Anh cẩn thận tránh dùng tới nghiên cứu mà Computervision tuyên bố là độc quyền của họ. Anh cũng hơi e ngại về vấn đề pháp luật bởi vì anh sẽ thiết kế những phần mềm tương tự những gì mà Computervision đang nỗ lực tạo ra. Axel giải thích:

Cả Computervision và SolidWorks đều có tham vọng tung ra những sản phẩm với mô hình khối rắn có chất lượng. Công nghệ để tạo ra sản phẩm theo mô hình khối rắn vẫn còn là quá khó để học hỏi và sử dụng. Chỉ có phần mềm về mô hình khối rắn của PTC mới thực sự đạt chuẩn. Sản phẩm được tạo ra ở những hàng khác có hoa tiết đẹp nhưng lại không thể thay thế được những nguyên mẫu cấp thấp cho những mục đích kiểm định, cho những mục đích kiểm thử.

Chỉ có 50.000 thiết bị đầu cuối với mô hình khối rắn được cấp phép ở Mỹ, và hầu hết trong số đó thuộc sở hữu của PTC, trong khi có tới hơn 500.000 thiết bị ứng dụng chương trình CAD. Có hai nguyên nhân chính khiến PTC không thể có được một thị trường rộng lớn hơn: một là sản phẩm của PTC đòi hỏi những những máy tính có cấu hình cực mạnh tương thích, và hai là bạn cần mài đến chín tháng sử dụng để thành thạo nó. Mục tiêu của SolidWorks là tạo

### **Mình họa 6.2 Sự cạnh tranh.**

	Hàng sản xuất máy tính có các công cụ add-ons và hỗ trợ thiết kế	Hàng sản xuất mô hình khối rắn
<b>Sản phẩm bậc thấp</b>		
Windows~ 5.000 đô-la một máy Bán hàng qua đại lý bán lẻ	Autodesk Bentley CADKEY	SolidWorks
<b>Sản phẩm bậc cao</b>		
UNIX ~20.000 đô-la một máy Bán hàng trực tiếp	Applicon CADAM	PTC

Nguồn: Kế hoạch kinh doanh của SolidWorks, 1994.

ra một phần mềm với mô hình khối rắn thao tác dễ dàng hơn, và mô phỏng những phần trong thế giới thực vào những phần cứng ít chuyên biệt hơn.

Thực ra SolidWorks không phải là công ty duy nhất nhận thấy triển vọng của sản phẩm này. Rất nhiều công ty CAD khác cũng đang phát triển mảng phần mềm với mô hình khối rắn, và thị trường cấp thấp đang rộng mở. Lợi thế cơ bản của SolidWorks là khả năng ứng dụng những tiến bộ gần đây vào thiết kế phần mềm và nền tảng cơ sở cho phần cứng – như vậy nó không bị ràng buộc với những công nghệ lỗi thời. Ưu tiên hàng đầu của Jon là thu hút những chuyên viên thiết kế tài năng.

### Xây dựng đội ngũ

Vợ của Jon là Melisa hết sức tán thành quyết định rời khỏi Computervision của chồng mình. Anh nói:

Một số bà vợ có thể không hiểu và thông cảm cho người chồng khi anh ta quyết định từ bỏ một công việc ngon lành để đi thành lập công ty riêng nhưng Melisa thì chẳng bao giờ gây khó dễ về việc tôi muốn làm ông chủ cả.

Jon nói về những ưu tiên của mình khi anh quyết định thành lập SolidWorks vào tháng 10 năm 1993 như sau:

Tôi hiểu rõ rằng mình cần ba yếu tố sau: nguồn nhân lực đáp ứng nhu cầu công việc, một kế hoạch kinh doanh hoàn hảo, và một chương trình thiết kế mô phỏng tuyệt vời\*. Tôi cần tới một đội ngũ nhân viên tài năng có thể tạo ra những tiêu chuẩn mới, nhưng tôi sẽ không thể nào có được những người này nếu không đưa ra một nguyên mẫu có sức thuyết phục.

Các nhà đầu tư mạo hiểm muốn có những kế hoạch kinh doanh chi tiết, nhưng hầy nhiêu đó là chưa đủ. Họ còn muốn một đội ngũ tài giỏi. Tôi đòi hỏi những người được lựa chọn đồng thời cũng phải là những bậc thầy về CAD. Các nhà đầu tư không thể am hiểu những công nghệ phức tạp tới mức đủ tin tưởng rằng một kế hoạch kinh doanh công nghệ cao thực sự chính xác và hoàn chỉnh, vì thế họ nhìn vào đội ngũ và đặt cược niềm tin của mình vào yếu tố cơ bản ấy. Nếu như chương trình thiết kế mô phỏng hấp dẫn được mọi người thì sau đó chính đội ngũ nhân viên và kế hoạch kinh doanh sẽ là những nhân tố thu

\* **Bước kiểm nghiệm nguyên lý “Prototyl-concept”** là một thuật ngữ nói về một chương trình tin học được thiết kế để minh họa một dự án đã được đề xuất. Nó cũng có nghĩa là “Prototype” (hình mẫu) nó được sử dụng cho mục đích chứng minh. Nghĩa của từ này tuy hạn hẹp nhưng lại có ý nghĩa trong những tình huống đề cập về một ý tưởng quan niệm.

hút được tiền đầu tư. Tôi cần những nhân viên có thể tạo ra tầm nhìn và khiến cho các nhà đầu tư mạo hiểm tin rằng đó là sự thực.

Jon tập trung vào việc chiêu mộ nhân viên, đồng thời phát triển chương trình thiết kế mô phỏng. Chương trình này mới là ưu tiên hàng đầu của anh và anh đã nghiên cứu, suy nghĩ về nó hàng ngày. Jon đã trò chuyện với rất nhiều người để tìm kiếm những người đồng ý cùng anh thành lập công ty.

Thông báo tuyển dụng này ra thế tiễn thoái lưỡng nan – làm sao để mọi người làm việc toàn thời gian mà chưa trả tiền ngay, trong khi công ty vẫn đảm bảo được sản lượng đề ra? Anh đã giải quyết vấn đề này bằng cách tạo ra những thỏa thuận trên cơ sở những ý kiến của nhân viên, cho phép SolidWorks có quyền sở hữu thành quả làm việc của họ và chỉ trả mức lương theo khả năng trong thời gian tích lũy vốn. Theo đề xuất, thỏa thuận này kéo dài chín tháng. Jon miêu tả lại phương pháp tuyển dụng của mình:

Tôi luôn luôn trả tiền những bữa ăn khi tôi đi gặp và trò chuyện với ai đó về SolidWorks. Tôi muốn họ cảm thấy tin tưởng vào nó, và điều đó có nghĩa là tôi phải hành động với một thái độ quả quyết. Đề nghị mà tôi đề xuất là: không lương, tự mua lấy máy tính cho bạn, không làm việc tại nhà riêng, và chúng ta sẽ xây dựng một công ty danh tiếng lấp lùng. Tôi đã làm điều đó trước đó, vì thế mọi người đồng ý ký vào hợp đồng.

Axel đã ví phong cách quản lí của Jon là “nhìn xa trông rộng, anh ấy thực sự là một người truyền lửa đầy tài năng, một nhà lãnh đạo bản lĩnh.”

## **ROBERT ZUFFANTE : KĨ SƯ/CỐ VẤN CHO PHẦN MỀM CAD**

Kì tích mà SolidWorks đạt được trong năm 1993 là sự gia nhập của cố vấn “siêu việt” Bob Zuffante với chức vụ giám đốc phát triển chương trình thiết kế mô phỏng. Jon cần có thời gian để lên kế hoạch kinh doanh và tuyển dụng nhân viên. Anh đã làm việc trong mảng nguyên mẫu khoảng hơn một tháng cho tới khi Bob đảm nhận vị trí quản lí. Jon hồi tưởng lại thời gian đó:

Tôi đã không gặp Bob từ khi chúng tôi học cùng nhau tại MIT, nhưng khi tôi nghĩ tới những kỹ năng tôi cần có, anh ấy là cái tên đầu tiên xuất hiện trong đầu tôi. Tôi vẫn luôn muốn được cộng tác với Bob. Chúng tôi trao đổi với nhau vào cuối tháng 11, và khoảng 1 tháng sau, anh ấy bắt đầu làm việc ở mảng nguyên mẫu.

Bob biết Jon và Axel từ hồi theo học chương trình thạc sĩ cơ khí tại MIT. Anh từng làm việc trong mảng CAD hơn 10 năm và quản lí một công ty tư vấn

thành công. Sự có mặt của Bob ở SolidWorks cho phép Jon tập trung vào những vấn đề cấp bách khác.

### **SCOTT HARRIS: CHUYÊN GIA MARKETING CAD**

Scott Harris làm việc tại Computervision trong 11 năm, tại đây anh điều hành các hoạt động phát triển và tiếp thị sản phẩm. Đáng nói nhất, Scott là người sáng lập và quản lý nhóm thiết kế và định nghĩa sản phẩm của Computervision. Anh cũng quản lý nhóm phát triển mô hình khối rắn gồm 11 người và đóng vai trò như một người giữ liên lạc kỹ thuật giữa những khách hàng của Computervision và các kỹ sư bộ phận R&D.

Computervision để cho Scott ra đi trong một đợt cắt giảm nhân viên có quy mô lớn. Anh đã trở nên hoài nghi khi lần đầu tiên nghe Jon nói về tầm nhìn của SolidWorks, nhưng rồi anh đã hoàn toàn bị chinh phục sau khi chứng kiến hoạt động của chương trình thiết kế mô phỏng. Scott ngừng tìm kiếm công việc và ngay lập tức bắt đầu làm việc chính thức cho SolidWorks. Scott rất ấn tượng với nó: "Nguyên mẫu là hiện thân của rất nhiều thứ tôi đã suy nghĩ tới. Mô hình khối rắn nên hoạt động theo cách này."

Scott gia nhập SolidWorks sau Bod khoảng 6 tuần. Anh đảm nhận những mảng về tiếp thị của kế hoạch kinh doanh và đảm trách quá trình định hình sản phẩm; điều hành những nhóm trọng điểm, hướng những tiện ích của chương trình phục vụ cho những khách hàng tiềm năng, và phân tích quy trình mua bán. Anh hướng nhóm phát triển sản phẩm tập trung vào những nhu cầu của khách hàng – Khách hàng thực sự sử dụng phần mềm CAD ra sao? Và các sản phẩm hiện tại chưa đáp ứng được những nhu cầu gì?

### **KẾ HOẠCH KINH DOANH**

Khi Bod đến SolidWorks vào tháng Một, Jon đưa ra một kế hoạch kinh doanh với niềm say mê mãnh liệt. Kế hoạch được bàn tới bàn lui rất nhiều lần bởi vì những bất đồng quan điểm giữa Jon và những vị cố vấn về những vấn đề then chốt như vị trí, chiến lược cạnh tranh và đặc tính chức năng. Cuối tháng Ba, Jon đã trình cho các nhà đầu tư mạo hiểm một bản kế hoạch hoàn chỉnh. Axel nhớ lại:

Jon và tôi đã quyết định kế hoạch kinh doanh sẽ sẵn sàng để đưa cho các nhà đầu tư vào tháng Tư, vì thế tôi đã lên kế hoạch cho buổi thuyết trình tại Atlas. Jon giao cho Barry [Barry Fidelman, ủy viên của Atlas] và tôi bản giới thiệu về thị trường, đội ngũ, mô hình,

Nhìn chung, Barry cũng ủng hộ kế hoạch nhưng không thực sự hào hứng với nó. Ông ấy nghĩ câu chuyện của Jon có chút gì hơi hoang đường, rằng nên dành tiền cho những công ty tầm cỡ; và thị trường CAD không thực sự hấp dẫn. Quả là van sự khởi đầu nan.

## NHỮNG NỖ LỰC TÀI CHÍNH BAN ĐẦU

Không dừng lại ở việc đàm phán với Atlas Venture, Jon còn gấp gáp với những lập đoàn đầu tư mạo hiểm khác và tu chỉnh lại kế hoạch kinh doanh một lần nữa. Axel giải thích nguyên nhân sâu xa của những hành động trên:

Nếu bạn trao đổi với qua nhiều người và bạn không thể tạo ra ấn tượng tốt, thì việc huy động vốn sẽ khó khăn hơn rất nhiều, bởi vì người ta sẽ tiếc nhau rằng “cái kế hoạch ấy không thể nào phát triển được đâu”. Hãy gấp gáp khoảng bốn hay năm nhà đầu tư, sau đó chỉnh sửa lại kế hoạch nếu như bạn chưa nhận được phản hồi như ý muốn. Sau mỗi lần chỉnh sửa quan trọng, hãy đưa cho nhà đầu tư chính xem lại.

Trong lúc một vài nhà đầu tư chỉ có những cuộc thảo luận mang tính hứa hẹn với Jon, Atlas lại không muốn trở thành nhà đầu tư duy nhất, còn SolidWorks cũng không nhận được sự hỗ trợ từ bất kỳ nhà đầu tư nào khác trong suốt mùa xuân và mùa hè.

Tháng 5 năm 1994, một công ty thiết lập phần mềm CAD liên lạc với Jon. Công ty này muốn thâu tóm SolidWorks – đặc biệt là nhóm phát triển sản phẩm và chương trình về nguyên mẫu. Đề nghị đưa ra rất hấp dẫn, bao gồm cả những khoản tiền thưởng và cổ phiếu. Scott hồi tưởng lại cảm giác hưng khơi của mình:

Thát là một cơ hội trời cho. Điều đó có nghĩa là những người khác trong ngành cũng vung vào “mơ mộng” của chúng tôi, và dù khôn ngoan để đổ tiền của họ ra và chấp nhận lây rủi ro. Nó giống như khi bạn bắt được một thùng Gatorade (một loại nước tăng lực) mát lạnh vào một ngày oi nồng.

Jon ngưng việc tìm kiếm đầu tư trong khoảng 1 tháng khi cân nhắc về đề nghị mua lại trên. Nếu lời mời chào ấy là một sự khích lệ tinh thần thì cái cách SolidWorks từ chối nó còn có ý nghĩa hơn rất nhiều. Jon đã trò chuyện với từng người một (một số lập trình viên khác đã gia nhập vào SolidWorks hồi mùa xuân), và tất cả họ đều đồng lòng tiếp tục kiên trì theo đuổi mục tiêu ban đầu. Điều đó khẳng định nhiệt tâm đã thôi thúc tất cả làm việc.

## BƯỚC NGOẶT: MICHAEL PAYNE, NGƯỜI SÁNG LẬP RA CÔNG TY CAD

Bước tiến trọng đại nhất của mùa hè bắt đầu bằng một cuộc họp thẩm định do Atlas Venture sắp xếp. Atlas muốn giới thiệu với các thành viên trong SolidWorks một đại diện của họ, Michael Payne, người vừa mới rời khỏi PTC. Michael là đồng sáng lập ra PTC, công ty đứng đầu trong lĩnh vực phần mềm CAD. Ông là một trong những nhân vật có tiếng tăm nhất trong giới này.

Micheal sinh trưởng ở London. Ông lấy bằng cử nhân kỹ sư cơ khí ở Đại học Southampton và bằng thạc sĩ vật lí bán dẫn tại Đại học London. Sau đó, ông chuyển đến Mỹ và có một khoảng thời gian khá dài làm việc cho công ty thiết kế chip máy tính RCA. Micheal tiếp tục theo đuổi con đường học vấn để lấy bằng MBA tại đại học Pace. Ông bắt đầu tích lũy những kinh nghiệm về phát triển phần mềm CAD vào thập niên 70 khi điều hành phòng thiết kế CAD/CAM tại Prime Computer. Micheal trúng tuyển vào Sam Geisberg, một trong những tên tuổi chỉ xếp sau PTC. Ông hồi tưởng lại buổi gặp đầu tiên của họ năm 1986: “Sam có một vài loại nguyên mẫu có vẻ điện rõ, và tôi nói, “Hey, chúng ta có thể làm được cái gì với nó cũng nên. Đó chính là những gì chúng ta nên làm.”

PTC được thành lập vào năm 1986 và Micheal đảm nhận chức vụ phó giám đốc phụ trách phát triển. Trong vòng 5 năm, công ty này đã tạo nên một số dấu mốc quan trọng trong lĩnh vực phần mềm CAD. Trong năm tài chính 1994, doanh số của PTC xấp xỉ 150 triệu đô-la, lợi nhuận trước thuế khoảng trên 40%, và được định giá trên thị trường chứng khoán\* là khoảng 2 tỉ đô-la. Danh tiếng của Michael với cương vị giám đốc phát triển nổi như cồn. Điểm đáng chú ý là, PTC chưa bao giờ lỗi hẹn ngày trình làng sản phẩm mới nào, và công ty tung ra thị trường sản phẩm mới 6 tháng một lần. Điều đó gần như là một kỉ tích không tưởng trong việc phát triển phần mềm. Tháng 4 năm 1994, khoảng hai tháng trước khi diễn ra cuộc họp thẩm định với của SolidWorks, Micheal rời PTC do những bất đồng với ban điều hành.

Jon chưa bao giờ gặp Michael, nhưng đã nghe nói Jon có một cá tính mạnh mẽ. Phía SolidWorks đã rất lo lắng về hai khả năng sau: rất có thể Michael sẽ chê họ đang đi sai đường, hoặc giả ông sẽ đem ý tưởng của họ về cho PTC. Jon nhớ lại buổi gặp gỡ ấy:

\*Giá trị của công ty được tính bằng giá bán cổ phần nhân với số cổ phần lưu hành.

Bà và tôi ngồi một phía còn Michael với Axel ở bên kia. Tôi quyết định cầu may bằng một mở đầu ấn tượng. Trước khi nói cho ông ấy biết điều gì về SolidWorks, tôi đã hỏi xin danh thiếp của Michael. Tôi đã đề nghị ông cho chúng tôi biết về những cơ hội sẵn có nhất trong thị trường CAD. Michael đề cập nhiều thứ mà chúng tôi cũng đang nhăm đến. Tôi không thể hình dung ra cách nào để bắt đầu một buổi nói chuyện tuyệt hơn thế.

Chúng tôi giới thiệu về kế hoạch và nguyên mẫu của mình. Michael đặt ra rất nhiều câu hỏi phản biện khó trả lời. Về sau, Michael đã báo cáo với Atlas Venture “những chàng trai này có triển vọng đấy”. Lời nói xuất phát từ ông ấy quả là một sự đánh giá rất cao.

Cuộc họp thẩm định này cũng là sự khởi đầu cho những buổi thảo luận khác sau này giữa Michael và Jon để thuyết phục Michael gia nhập SolidWorks. Khoảng hơn hai tháng sau, Micheal quyết định tham gia SolidWorks. Jon đã nói về sự hợp tác này như sau:

Bạn hầu như không thể đòi hỏi hai người có phong cách hoàn toàn khác nhau phải bắt tay nhau, nhưng chúng tôi đã đồng ý liên kết bởi vì chúng ta nhìn và triết lý sống. Chúng tôi khám phá ra rằng chính sự khác biệt ấy lại là một yếu tố đáng giá, mang đến nhiều giải pháp để giải quyết vấn đề.

Micheal nói về động lực khi anh gia nhập SolidWorks.

Tôi không thể làm việc cho một công ty lớn được bởi vì tôi không có chút nhẫn nại nào với chuyên vụn vặt. Một công ty mới thành lập luôn là lựa chọn số 1 của tôi. Công ty càng lớn thì nó càng tập trung vào những vấn đề nội bộ hơn là sản xuất ra những sản phẩm mà khách hàng sẽ mua. Khách hàng thường không quan tâm tới kỹ thuật cho lắm, họ chỉ chú ý tới những lợi ích từ công nghệ đó.

Jon tập trung vào những linh năng của CAD mà tôi biết chắc rằng khách hàng đang khao khát, và anh ấy có một nguyên mẫu chứng minh rằng anh có thể làm được việc. Phần mềm này nhanh hơn và dễ hơn những sản phẩm đang có trên thị trường bấy giờ. Phát triển được nó lại là một vấn đề khác. Họ vẫn đang trong quá trình xây dựng hoàn thiện. Đưa những sản phẩm ấy vào hoạt động chính là nơi tôi có đất dụng võ. Tôi hào với họ “Cứ cho tôi bắt kịp vị trí nào mà anh thích, còn tôi chỉ muốn điều hành qui trình phát triển sản phẩm.”

## **TINH CHỈNH ĐỘI NGŨ**

Michael đến và tạo ra sự mất cân bằng trong đội ngũ SolidWorks. Công ty đã phải mất thời gian để điều chỉnh lại cơ cấu điều hành. Trên thực tế, đến tuần cuối cùng của tháng Tám, Michael vẫn chưa là người của SolidWorks. Jon bày tỏ những tranh trở của mình về việc đoàn kết nội bộ.

Khi quyết định thành lập SolidWorks, tôi có ba mục tiêu:

1. Làm việc với những nhân tài
2. Hiện thực hóa giấc mơ cho ra đời một phần mềm mới
3. Và kiếm được thật nhiều tiền.

Chúng tôi không chủ động lôi kéo Michael Payne, nhưng việc ông ấy đồng ý gia nhập với chúng tôi là một quyết định dễ dàng. Có thể sẽ khó khăn khi hòa nhập với những người tài giỏi, nhưng nếu ba mục tiêu trên cũng đồng thời là mục tiêu của anh thì những quyết định được đưa ra sẽ dựa trên lý trí nhiều hơn là bản tính người.

Bob và tôi đã phải từ bỏ vai trò kiểm soát ở một số vấn đề để nhường chỗ cho Michael. Chúng tôi không tìm kiếm một vị giám đốc tầm cỡ phụ trách bộ phận phát triển sản phẩm vì cho rằng đã có chúng tôi rồi. Chúng tôi phải tập quen dần với thay đổi này, nhưng rõ ràng chúng tôi đang làm những điều nên làm.

Jon chú trọng vào xây dựng đội ngũ, và Michael trở thành giám đốc phát triển. Vẫn có những bức tường ngăn cách khá lớn giữa mọi người, đặc biệt ở mảng bán hàng và tài chính, nhưng những khoảng cách này sẽ được xóa bỏ khi họ ngồi lại cùng nhau để chuẩn bị cho việc tung ra sản phẩm mới. Michael rất mẫn nguyễn, "Chúng tôi không có một lực lượng đồng đảo, nhưng bạn không nhất thiết phải khởi đầu với một đội quân hùng hậu, chúng tôi có những bộ đầu não đáng gờm."

## THÁNG 9 NĂM 1994

Atlas thu xếp cho Jon gặp gỡ với các công ty đầu tư vốn mạo hiểm có quan tâm đến việc gia nhập liên minh đầu tư. Phía Jon đã gặp Jon Flint của Burr, Egan, Deleage & Co. và Rich D'Amore của liên hiệp đầu tư tài chính phía Nam và sau khi nhất trí về những cuộc khảo sát theo hẹn, cả hai công ty trên đã tham gia vào nhóm đầu tư. Jon Hirschtick hồi tưởng lại khi đó:

Tôi đã rất phẫn khởi khi Jon Flint và Rick D'Amore quyết định đầu tư. Tôi đã gặp Jon nhiều năm trước và rất ngưỡng mộ con người này. Ánh tượng về Rich trong tôi là một nhà đầu tư khôn ngoan. Cả hai nhà đầu tư đều có tiếng tăm nổi như cồn và tôi mong đợi được nhìn thấy họ trong ban điều hành của chúng tôi.

Đề nghị cấp vốn được gửi cho SolidWorks hai tuần sau khi Michael chính thức tham gia hàng ngũ lãnh đạo của công ty. Nay giờ, phía SolidWorks phải quyết định xem họ cần bao nhiêu tiền. Vụ đầu tư cuối cùng của Michael, tức là

PTC, chỉ cần tới một lần huy động vốn, và SolidWorks cũng muốn điều tương tự. Họ ước tính sẽ phải cần đến trung bình khoảng 250 triệu đô-la mỗi tháng và dự kiến sẽ tung ra sản phẩm sau một năm, họ cũng cần tới 3 triệu đô-la cho việc phát triển sản phẩm. Hoạt động bán hàng và marketing cũng tốn không ít tiền, họ quyết định rằng khoảng 1 tỷ đô-la mỗi đợt để duy trì hoạt động từ khi tung ra sản phẩm cho tới khi có được vòng quay tiền mặt ổn định.Thêm vào đó, họ tính thêm 500.000 đôla để đề phòng thiếu hụt. Dựa trên những tính toán này, Solidworks đề nghị Atlas cấp thêm cho 4,5 triệu đô-la.

SolidWorks nhận được bảng đề nghị cấp vốn trong tuần đầu tiên của tháng 9. Nó mang đến 2,5 triệu đô-la vốn chủ sở hữu trước đầu tư và 15% giá trị quyền chọn cổ phiếu sau đầu tư (giá trị cổ phiếu của công ty giữ lại để thưởng cho nhân viên trong tương lai). Những điều khoản này khá phổ biến đối với vòng huy động vốn đầu tiên, nhưng bên SolidWorks lại không hề thích những gì đã xảy ra với số vốn sau đợt huy động này khi tính toán những con số cụ thể.

## CÂU HỎI CHUẨN BỊ

1. Tại sao dự án này lại hấp dẫn các nhà đầu tư?
2. Các nhà sáng lập có thể lắc quan về tốc độ thu hồi vốn của bản thân công ty họ đồng thời đảm bảo rằng SolidWorks có nguồn vốn dồi dào để kì vọng vào cơ hội thành công? Họ nên quan tâm tới những yếu tố nào?
3. Tại sao liên minh đầu tư lại tin tưởng vào khả năng thu hồi vốn hiệu quả? Những yếu tố nào nên được tính đến?
4. Sau khi trả lời câu 2 và 3, lập cấu trúc dự án sẽ mang lại lợi ích tối đa cho các nhà sáng lập, công ty và các chủ đầu tư vốn.

# 7 HÃNG KINH DOANH QUẦN TẤT BEAUTIFUL LEGS BY POST

---

Đây là tạp chí *Vogue*, chúng tôi muốn viết một câu chuyện về công ty mới của các bạn". Đó là một giấc mơ đã trở thành hiện thực đối với Elizabeth Preis và Dickon Addis, những người sáng lập nên công ty bán quần tất chất lượng cao cho những phụ nữ nơi công sở trên khắp nước Anh bằng hình thức đặt hàng qua thư. Công ty của họ mới chỉ bắt đầu kinh doanh ngày 10-10-1995, chỉ một ngày trước hôm nhận được điện thoại từ *Vogue*. Họ hiểu rằng một bài báo trên tạp chí thời trang hàng đầu của Anh này sẽ tăng thêm giá trị vô cùng to lớn đối với công ty mới chập chững bước đi của họ.

Từ khi tốt nghiệp INSEAD (Học viên Quản trị kinh doanh Châu Âu tại Pháp) vào tháng Bảy với tấm bằng MBA, Elizabeth và Dickon đã làm việc miệt mài để xúc tiến kế hoạch kinh doanh mà cả hai viết khi còn là bạn học. Mỗi người đã đầu tư 5.000 bảng Anh để khai trương Beautiful Legs BY POST. Với số tiền đó, họ đã in catalogue, mua danh sách địa chỉ người nhận, tìm kiếm nhà cung cấp quần tất và gửi đi 4.000 catalogue. Họ không trả cho bản thân một xu nào và cũng không dự định một khoản nào để làm việc này cho đến tận tháng Mười hai khi đó họ bắt đầu dành cho mình một khoản lương khiêm tốn nhất.

Hai người dự tính gửi đi 80.000 catalog trong tháng Mười một và 20.000 catalog trong mỗi tháng Giêng và Hai năm sau. Để gửi hết được bấy nhiêu catalog thì trong tháng tới họ cần phải huy động được 110.000 đô-la hoặc hơn.

## Ý TƯỞNG

Sau khi tốt nghiệp Trường Đại học Wellesley năm 1991, Elizabeth làm việc cho trung tâm mua sắm Bloomingdales ở New York với vai trò là trợ lý giám đốc, chuyên phụ trách mảng sưu tập của các nhà tạo mẫu chuyên nghiệp. Khi rời khu mua sắm để đi học bằng MBA ở INSEAD vào năm 1994, cô đang giữ chức giám đốc bộ phận phụ trách các bộ sưu tập thời trang của các nhà tạo mẫu Châu Âu với doanh thu bán hàng trung bình hàng tháng tới 800.000 đô-la. Elizabeth quản lý một nhóm gồm hai trợ lý, mười hai nhân viên bán hàng và hai nhân viên kho hàng. Bên cạnh đó, cô còn chịu trách nhiệm thu mua hàng theo đơn đặt hàng dành riêng cho Bloomingdales. Gần một nửa thời gian ở Bloomingdales, cô phải thu mua hàng hóa. Vì vậy, khi nghĩ về tương lai của mình, cô rất thích làm việc trong ngành bán lẻ:

Không có một ngành nào khác hội tụ tất cả những công việc mà tôi rất yêu thích như thế. Công việc này khiến bạn rất năng động, liên quan đến hoạt động marketing và cần một chút phong cách.

Tháng Giêng năm 1994, Elizabeth viết một báo cáo về tình hình bán hàng qua thư với trọng tâm là những người có hành vi mua hàng lặp đi lặp lại. Cô nghĩ nếu so sánh với Mỹ, thị trường giao dịch qua thư từ ở Châu Âu, đặc biệt là đối với những sản phẩm chất lượng cao, vẫn chưa phát triển đúng khả năng. Cô nhận thấy có vô số cơ hội dành cho những công ty mới bước vào ngành bán lẻ này ở Châu Âu. Từ những kinh nghiệm có được ở Bloomingdales, Elizabeth biết rằng cô nên chọn một sản phẩm được bày bán ở tầng thứ nhất của khu mua sắm bởi vì nói chung chúng có lợi nhuận rất cao, tỉ lệ bị trả lại hầu như bằng 0 và rất dễ khiến người ta mua chúng chỉ vì thích thú. Trong số những món hàng mà cô xem xét có cả quần tất của phụ nữ.

Trong một lần đi trượt tuyết vào cuối tháng Hai, ngay ngày đầu tiên Elizabeth đã bị ngã trên sườn núi và bị thương rất nặng, đến nỗi cô phải ở lại khách sạn trong 6 ngày tiếp theo. Và thế là, trong khi các bạn trượt tuyết thì cô dành thời gian đó để suy nghĩ về nghề nghiệp tương lai của mình.

## PHÁT TRIỂN Ý TƯỞNG

Khi trở lại INSEAD, Elizabeth chia sẻ những ý nghĩ về hoạt động bán hàng qua thư với các bạn cùng lớp. Họ vừa đăng ký vào một khóa học xây dựng dự án kinh doanh mới, trong đó các nhóm sinh viên sẽ phải lập kế hoạch kinh doanh cho mình. Dickon Addis, một người bạn cùng lớp với cô, cũng nhận thấy một khoảng trống trong thị trường bán hàng qua thư ở Châu Âu, đặc biệt là ở Vương quốc Anh – quê hương của Dickon. Năm 1984, sau khi tốt nghiệp Trường Đại học Kinh tế Luân Đôn, Dickon đã rất thành công trong lĩnh vực kế toán. Khi nộp đơn vào INSEAD, anh đang phụ trách mảng kiểm soát tài chính của một công ty với 400 nhân viên. Suy nghĩ về ý tưởng kinh doanh của mình, Dickon nhận ra rằng anh còn thiếu kinh nghiệm trong ngành bán lẻ, do đó nếu muốn kế hoạch của mình có độ tin cậy thì anh phải hợp tác cùng với ai đó trong ngành này. Anh đã đề nghị Elizabeth tham gia với mình. Họ đã thống nhất rằng quần tất là sản phẩm hoàn hảo đối với hoạt động bán hàng qua thư chú trọng đến hàng hóa chất lượng cao. Elizabeth giải thích:

Quần tất là mặt hàng không bị vỡ như các sản phẩm khác, xếp dễ dàng và vừa vặn trong hộp chuyển phát qua bưu điện và khách hàng thường không thử chúng trước khi mua. Quan trọng hơn, với những đơn đặt hàng qua thư, chúng tôi có thể thiết lập mối quan hệ với khách hàng để tận dụng nguồn dữ liệu cơ sở này.

Từ tháng Ba đến tháng Sáu, khi Elizabeth và Dickon ra trường, hai người đã làm việc không mệt mỏi với bản kế hoạch kinh doanh cho công ty mới Beautiful Legs BY POST của mình. Những nghiên cứu của họ cho thấy Vương quốc Anh là nơi tốt nhất để đặt trụ sở kinh doanh. Hơn nữa, Dickon có nhà ở Luân Đôn, còn Elizabeth mặc dù chưa từng sống ở Anh bao giờ nhưng cũng sẵn sàng chuyển đến đó. Vì thế, vào tháng Tám, Elizabeth đã thuê một căn hộ ở Luân Đôn, nơi cũng được sử dụng làm văn phòng đầu tiên cho công ty mới. Ba tháng tiếp theo, họ bắt đầu đưa ý tưởng đi vào hoạt động. Trong thời gian này, họ đã chỉnh sửa kế hoạch ban đầu mà họ đã viết ở INSEAD (xem hết Minh họa 7.1). Ngày 11-10, cũng là ngày tạp chí *Vogue* gọi điện đến, họ đã in xong bản kế hoạch cuối cùng. Đây là tài liệu mà họ sẽ gửi đến những nhà đầu tư tiềm năng.

Khi chờ đợi đơn đặt hàng hồi âm cho những lá thư đầu tiên, Elizabeth và Dickon băn khoăn không biết tỷ lệ hồi âm, số lượng trung bình của mỗi đơn đặt hàng và tỷ lệ phần trăm khách hàng đầu tiên sẽ tiếp tục đặt hàng lần sau là bao nhiêu. Liệu họ có thể huy động đủ nguồn tài chính cần thiết trong hai tháng tới

nếu họ muốn trụ vững? Làm thế nào họ được xuất hiện trên các phương tiện truyền thông nhiều hơn? Trong một vài tháng tới, họ hy vọng sẽ được thấy Beautiful Legs BY POST là một kế hoạch có khả năng phát triển.

### **CÂU HỎI CHUẨN BỊ**

1. Hãy sử dụng cơ cấu “cơ hội-con người-nguồn lực” của Timmons để đánh giá dự án kinh doanh này.
2. Nếu là nhà đầu tư, bạn có đầu tư vào dự án này không? Hãy cho biết lý do?
3. Ý định của kế hoạch kinh doanh này là gì?
4. Kế hoạch này có thể thực hiện những ý định đó tốt đến đâu?
5. Bạn có thể đưa ra một sáng kiến nào cho kế hoạch kinh doanh này?
6. Elizabeth và Dickon ảo tưởng hay thực tế về việc huy động vốn?
7. Điều gì sẽ xảy ra nếu họ không huy động được 110.000 đô-la trong 30 ngày tới?

### **Minh họa 7.1 Kế hoạch kinh doanh của Beautiful Legs BY POST.**

#### **1. Tóm tắt**

##### **1.1 Về đội dự án**

Các thành viên trong đội của chúng tôi có **những kỹ năng phù hợp tuyệt đối** với dự án. **Những kỹ năng marketing và kinh nghiệm mua lẻ** được kết hợp với **kinh nghiệm trong lĩnh vực tài chính và những kỹ năng về logistics**. Dickon Addis là Giám đốc Tài chính và Điều hành. Elizabeth Preis là Giám đốc Marketing và Thu mua hàng hóa.

Dickon Addis, 33 tuổi, được công nhận là chuyên viên kế toán đầu tư cách hành nghề vào năm 1987, khi đang làm việc tại Arthur Andersen & Co. ở Luân Đôn. Sau đó, anh có thêm năm năm kinh nghiệm làm ở vị trí Kiểm soát viên Tài chính (Financial Controller) cho hai công ty, trong đó có một công ty cổ phần. Anh có kinh nghiệm trong việc xây dựng và thực hiện các kế hoạch tài chính, hệ thống quản lý hàng tồn kho và dự tính ngân sách. Tại công ty YRM, anh có vai trò tích cực trong hoạt động kinh doanh của công ty.

Elizabeth Preis, 26 tuổi, có kinh nghiệm trong ngành bán lẻ thông qua việc quản lý hoạt động của các gian hàng mặt tiền của Bloomingdales, khu mua sắm hàng đầu ở New York. Sau đó, cô giữ chức Trợ lý Thu mua cho phòng quản lý thương hiệu, chịu trách nhiệm thu mua hàng dự trữ cho tất cả 15 gian hàng và có được nhiều kinh nghiệm trong lĩnh vực bán lẻ. Tiếp đến, cô được đề bạt lên làm Giám đốc Bộ phận, quản lý một đội gồm 16 nhân viên, trung bình hàng tháng doanh thu bán hàng đạt 800.000 đô-la. Bộ phận do cô quản lý được ghi nhận là “Bộ phận xuất sắc nhất của Khu mua sắm”.

##### **1.2 Dự án kinh doanh**

**Hoạt động bán hàng qua thư nhắm vào khách hàng mục tiêu là phụ nữ công sở, sản phẩm chủ yếu là quần tất.**

- Những phụ nữ đã đi làm, có thu nhập cao hơn và có thể tiêu dùng theo ý muốn nhưng ít thời gian đi mua sắm. Đây là lý do khiến họ trở thành một thị trường lý tưởng của hoạt động bán hàng qua thư và catalogue.
- Quần tất là một phần trong “đồng phục” của phụ nữ nơi công sở. Họ thường xuyên mua loại sản phẩm này. Trung bình, mỗi phụ nữ mua khoảng 35 đôi mỗi năm.
- Hoạt động bán hàng qua thư ở Châu Âu đang đi theo xu hướng của Mỹ, chú trọng đến đổi tượng tiêu dùng có thu nhập cao hơn thông qua “những catalogue đặc biệt”, đưa ra một số lượng chủng loại sản phẩm có hạn, đáp ứng nhu cầu của khách hàng.

### 1.3 Cơ hội

- Lợi nhuận bán lẻ trung bình của sản phẩm quần tất là trên 40%.
- Quần tất là một phụ kiện cần được mua thường xuyên. Điều này giúp giảm chi phí tìm kiếm khách hàng vì một tỷ lệ lớn sản phẩm sẽ được mua bởi các khách hàng hiện tại.
- Trong cuộc thăm dò ý kiến khách hàng vốn là những phụ nữ giữ chức vụ điều hành trong công ty, vào tháng Tư năm 1995 của chúng tôi, 83% trong số đó thể hiện sự sẵn lòng trong việc mua quần tất qua thư đặt hàng.
- Những cuộc thăm dò của chúng tôi cho thấy chất lượng cảm nhận của sản phẩm phụ thuộc vào giá cả. Chất lượng của quần tất nên tương xứng với những trang phục nơi công sở của phụ nữ.
- Quần tất chất lượng cao chỉ được bày bán ở các khu trung tâm mua sắm và các cửa hàng sang trọng. Những phụ nữ có nghề nghiệp ổn định co hẹp về thời gian chỉ có hai cách để mua loại sản phẩm thiết yếu này: hoặc là phí thời gian quý báu để đi chọn mua hoặc mua quần tất chất lượng thấp.
- Đây là sản phẩm lý tưởng đối với hình thức bán hàng qua thư. Đặc điểm nhỏ gọn, nhẹ và không thể vứt khiến loại sản phẩm này dễ dàng được gửi qua bưu điện.
- Các nghiên cứu của chúng tôi đã chỉ ra rằng phụ nữ không phải là kiểu khách hàng trung thành với một thương hiệu quần tất nào. Điều này cho phép chúng tôi có thể thâm nhập vào thị trường với một thương hiệu mới. Doré Doré, một nhà cung cấp quần tất nổi tiếng của Pháp, đã đồng ý cung cấp hàng với bao bì in nhãn hiệu riêng của chúng tôi.

### 1.4 Chiến lược

Chiến lược tổng thể của chúng tôi bắt đầu bằng việc hướng đến những phụ nữ công sở sống tại các thành phố lớn của Vương quốc Anh, nơi có rất đông trong số họ làm trong ngành tài chính và dịch vụ. Trong năm đầu tiên, chúng tôi sẽ tiếp cận khách hàng thông qua catalogue. Chúng tôi sẽ thuê tên của những khách hàng tiềm năng từ các nhà môi giới thông tin, khuyến khích tất cả khách hàng hiện tại giới thiệu catalogue của chúng tôi cho bạn bè và đồng nghiệp của họ. Năm thứ hai, tận dụng những kinh nghiệm có được ở Anh, chúng tôi sẽ mở rộng thị trường sang Bắc Âu.

Lần đầu, chúng tôi gửi đi 4.000 catalogue. Hoạt động này cho phép chúng tôi kiểm nghiệm ý tưởng và chất lượng dịch vụ logistics của mình, đồng thời giúp chúng tôi nắm được chỉ số về tỷ lệ khách hàng hồi âm.

Lần gửi thư tiếp theo sẽ được tiến hành vào đầu tháng 11 với 80.000 catalogue. Tháng Giêng và Hai năm sau sẽ gửi đi một số lượng ít hơn với 20.000 catalogue. Những lần gửi

thư chào hàng trong năm đầu tiên sẽ tập trung vào thị trường Anh. Chúng tôi hy vọng đến cuối năm sẽ có được một số lượng khách hàng cơ sở là 2.600 người.

Trong năm thứ hai và thứ ba, chúng tôi dự định gửi đi 220.000 catalogue đến các nước Châu Âu. Ước tính đến hết năm thứ ba, chúng tôi sẽ có 6.800 khách hàng.

Trong thời gian này, chúng tôi đang thử nghiệm nhiều loại catalogue và chào hàng đặc biệt khác nhau để xem phương pháp nào hiệu quả nhất. Những hình thức chào hàng đặc biệt bao gồm: tặng thêm một túi giặt bằng vải dệt kim, mua hai tặng một và dùng thử miễn phí một đôi quần tất.

### 1.5 Đối thủ cạnh tranh

Hiện nay, chưa có hãng nào chỉ bán quần tất qua thư. Một số catalogue thông thường cũng có mặt hàng này nhưng đây lại không phải là sản phẩm trọng tâm của chúng.

Các đối thủ chính của chúng tôi là các kênh bán lẻ truyền thống, các khu mua sắm, các cửa hàng tạp hóa và cửa hàng bách hóa (ví dụ Marks & Spencer). Kho hàng của khu trung tâm mua sắm có sản phẩm của mọi thương hiệu cũng như mọi mức giá. Một hạn chế: do quần tất là một sản phẩm cần sử dụng rất thường xuyên nên khách hàng đến cửa hàng chỉ để mua mà thôi. Cửa hàng tạp hóa không có điểm hạn chế này nhưng do mục đích của nó là bán một số lượng hàng hóa lớn cho thị trường đại trà nên chất lượng thường thấp. Cửa hàng bách hóa đã cố gắng đáp ứng được cả yêu cầu về sự tiện lợi và chất lượng nhưng ngay cả trên thị trường cao cấp thì chất lượng sản phẩm của họ vẫn thấp hơn kỳ vọng của rất nhiều người trong cuộc khảo sát của chúng tôi.

### 1.6 Lợi thế cạnh tranh

Chúng tôi có lợi thế là người đi tiên phong trong lĩnh vực này. Chúng tôi sẽ là công ty đầu tiên tiếp cận khách hàng của sản phẩm quần tất chất lượng cao và có thể giữ chân họ bằng cách đem đến một dịch vụ hiệu quả và đáng tin cậy thông qua Chương trình Đặt hàng của tháng. Đối với những hãng mới tham gia thị trường này, tỷ lệ tiếp cận đúng đối tượng của họ sẽ bị giảm do rất nhiều khách hàng tiềm năng đã là khách hàng của chúng tôi. Điều này có nghĩa là chi phí để thu hút khách hàng của các công ty mới sẽ cao ngất ngưởng. Họ cũng không thể chiếm lĩnh thị phần bằng cách giảm giá vì chất lượng cảm nhận của sản phẩm được phản ánh thông qua giá cả của chúng.

Nếu có một công ty rất mạnh tham gia thị trường thì chúng tôi sẽ có cơ hội rút lui khỏi thị trường bằng cách bán hoại động kinh doanh của mình lại cho họ. Danh sách địa chỉ khách hàng của chúng tôi có giá trị lớn vì trong đó có cả những khách hàng đã được kiểm chứng về độ trung thành với một sản phẩm hàng đầu qua đơn đặt hàng. Những phân tích về dữ liệu của chúng tôi sẽ cung cấp cho công ty mới đến những đặc điểm của các khách hàng này.

### 1.7 Số liệu kinh tế

Những thông tin chính:

- Giá bán trung bình của mỗi sản phẩm (bao gồm VAT) là 7,6 bảng. Loại quần tái tiêu chuẩn dành cho nơi công sở (15 đơ-ni-ê)\*, loại mỏng vừa) được bán với giá 7 bảng. Loại tái mỏng (10 đơ-ni-ê) và loại dày (30 đơ-ni-ê) được bán với giá lần lượt là 6 bảng và 11 bảng. Chi phí sản xuất trung bình cho một sản phẩm là 3,88 bảng, các chi phí đóng gói và chi phí khác cho mỗi đơn đặt hàng khoảng 2,5 bảng (bao gồm cả tiền in một catalog nữa để khách hàng đưa cho mọi đồng nghiệp khác). Chúng tôi hy vọng sẽ bán được 4 sản phẩm cho mỗi đơn hàng, thu thêm phí đóng bao và vận chuyển. Như vậy, tổng lợi nhuận chúng tôi có được từ mỗi đơn đặt hàng là 9,86 bảng.
- Chi phí cho mỗi catalogue, bao gồm cả tiền gửi đi khoảng 77 penny.
- Các chi phí cố định thay đổi tùy theo nhu cầu, bao gồm tiền thuê máy vi tính, văn phòng, lương nhân viên và các chi phí marketing. Chúng tôi dự tính ngân sách dành cho hoạt động quản lý sẽ là 66.000 bảng trong năm đầu tiên, bao gồm tổng tiền lương cho các giám đốc là 37.500 bảng, được trả sau khi đã hoàn tất công đoạn thử nghiệm qua đợt gửi thư chào hàng.

### 1.8 Bảng tài chính tóm tắt

(Đ.v: nghìn bảng)

	Năm thứ 1 kết thúc ngày 31-8-1996	Năm thứ 2 kết thúc ngày 31-8-1996	Năm thứ 3 kết thúc ngày 31-8-1996
Tổng doanh thu	363	1.130	1.684
Tổng lợi nhuận	113	369	553
Chi phí gửi thư đi	99	175	192
Chi phí quản lý	66	154	165
Lợi nhuận trước khi trả lãi vay và thuế	(52)	40	196
Thu nhập sau khi trả lãi vay và thuế	(55)	40	150
Đồng tiền thuần từ hoạt động kinh doanh	(61)	58	201
Số tiền tồn quỹ	27	85	286
Vốn lưu động thuần	8	(10)	(61)
Lãi cổ đông	35	75	225
Số lượng khách hàng	2.622	4.829	6.795

(\* ) Đơ-ni-ê: đơn vị đo độ mịn sợi

### Mô hình 7.1 (tiếp theo)

#### 1.9 Chiến lược rút lui

Chúng tôi mong muốn có thể bán lại công ty sau khi hoạt động được 3 năm. Khách hàng tiềm năng có thể là một công ty hoạt động cùng hình thức (trong lĩnh vực tái và quấn tất dệt kim hoặc trong lĩnh vực bán hàng qua thư). Các hàng sản xuất tái và quấn tất hiện nay đang phải đấu tranh để chiếm lĩnh thị phần và chúng tôi sẽ đem đến cho họ một kênh phân phối khác để đến gần khách hàng hơn. Các hàng kinh doanh qua thư đơn hàng hẳn sẽ quan tâm đến cơ sở khách hàng mà chúng tôi có được vì trong đó có tên tuổi của những khách hàng chuộng sản phẩm chất lượng cao. Những cái tên này có thể được sử dụng để giới thiệu những sản phẩm mới.

#### 1.10 Giá chào bán đề xuất

Giá chào bán này sẽ bao gồm giá trị cổ phiếu thường (giá trị danh nghĩa mỗi cổ phiếu là 1 bảng) và chứng khoán dưới dạng nợ ngắn hạn (short-term debenture stock). Theo những giả thiết đặt ra, chúng tôi sẽ có một đợt huy động vốn. Chúng tôi đang mời các nhà đầu tư bên ngoài mua lại 20% công ty với giá 80.000 bảng và vay 30.000 bảng dưới dạng chứng khoán vay nợ có thể hoàn trả trong 6 tháng.

Trên cơ sở những kế hoạch đề ra và giả định hệ số P/E lúc bán công ty sẽ tăng gấp 7 lần, chúng tôi dự tính tỷ lệ lãi suất mà các nhà đầu tư nhận được sẽ vào khoảng 66% một năm.

## 2. Nhóm điều hành dự án

Chúng tôi tin rằng yếu tố quan trọng nhất khiến kế hoạch *Beautiful Legs by post* trở nên khả thi là những kỹ năng đã được thử thách qua thực tế trong nhiều lĩnh vực đa dạng của nhóm điều hành dự án. Một mặt, cả hai thành viên của nhóm đều có những nền tảng kiến thức vững chắc về thương mại và kỹ thuật phân tích. Mặt khác, mỗi người lại có trình độ chuyên môn đặc trưng cho vai trò của mình. Dickon Addis là người có kinh nghiệm trong lĩnh vực tài chính và kỹ năng trong hoạt động logistics. Những điểm này được kết hợp và cân bằng bởi những kỹ năng về marketing và kinh nghiệm trong ngành bán lẻ của Elizabeth Preis.

Dickon Addis và Elizabeth Preis đã chứng tỏ là một nhóm ăn ý trong suốt quá trình hình thành bản kế hoạch kinh doanh cho dự án này. Họ đã đạt được mục đích bất chấp áp lực phải hoàn thành chương trình học rất nặng ở INSEAD của cả hai.

Do những kỹ năng mỗi người có được nên họ không hề gặp chút khó khăn nào trong việc phân chia trách nhiệm. Dickon Addis sẽ là Giám đốc Tài chính và Điều hành, Elizabeth Preis sẽ là Giám đốc Marketing và Thu mua.

## 2.1 Dickon Addis, Giám đốc Tài chính và Điều hành

Dickon Addis, 33 tuổi, được công nhận là chuyên viên kế toán dù từ cách hành nghề vào năm 1987, khi đang làm việc tại Arthur Andersen & Co. ở Luân Đôn. Trong 3 năm ở Arthur Andersen & Co, các khách hàng của Dickon gồm có một tổ chức tiết kiệm và cho vay, một hãng môi giới bảo hiểm và một công ty bảo hiểm nhân thọ.

Tháng 1-1988, anh vào làm ở vị trí Kiểm soát Tài chính cho ADS Office Systems Limited, một nhà cung cấp thiết bị văn phòng. Bằng cách thiết kế lại và áp dụng một hệ thống kế toán mới, anh đã giảm một nửa số nhân viên trong phòng kế toán, xuống 15 người, đồng thời giảm lượng thời gian cần thiết để thực hiện các báo cáo tài chính hàng tháng từ 20 ngày làm việc xuống còn 9 ngày. Anh cũng giúp đưa hệ thống kiểm soát kho hàng mới vào hoạt động để giảm lượng hàng tồn kho cũng như thời gian cách nhau giữa các lần giao hàng.

Ba năm tiếp theo sau khi rời ADS, anh tiếp tục giữ vị trí Kiểm soát tài chính cho YRM plc, một công ty tư vấn thiết kế xây dựng đã được niêm yết trên Sàn giao dịch chứng khoán Luân Đôn. Ở đây, Dickon cùng với ban quản trị hoạch định và quản lý chiến lược kinh doanh cho công ty. Anh đã tái cơ cấu lại quy trình dự trữ ngân sách và dự đoán tình hình. Anh cũng nhận thấy công ty cần có một chương trình cắt giảm chi phí và đã góp phần thực thi chương trình đó, khiến chi phí cơ bản của công ty giảm xuống 25%.

Ngoài ra, trong năm 1994, Dickon còn có ba tháng làm việc cho một công ty tư vấn chiến lược, tư vấn cho một nhà đầu tư trong việc thẩm định cơ hội thị trường trong những vụ mua lại có khả năng sinh lời.

Dickon lấy bằng MBA của INSEAD vào tháng 6-1995 và bằng Cử nhân Kinh tế của trường đại học Kinh tế Luân Đôn vào năm 1984.

## 2.2 Elizabeth Preis, Giám đốc Marketing và Thu mua.

Elizabeth Preis, 26 tuổi, có kinh nghiệm trong ngành bán lẻ thông qua việc quản lý hoạt động của các gian hàng mặt tiền của Bloomingdales, khu mua sắm hàng đầu ở New York.

Cô làm việc cho Bloomingdales năm 1991 với vai trò là trợ lý giám đốc, quản lý 15 nhân viên bán hàng và kho hàng. Chỉ sau 9 tháng, cô đã được đề bạt lên làm Trợ lý quản lý Thu mua cho bộ phận "Thời trang thường ngày". Bên cạnh đó, cô còn liên hệ với các nhà cung cấp và thu mua hàng hóa lưu kho cho các sản phẩm được đặt hàng riêng của tất cả 15 cửa hàng. Ngoài trách nhiệm thu mua hàng, cô còn phát triển và điều hành các hoạt động marketing theo mùa và lên kế hoạch tài chính cho chúng.

Năm 1993, cô được đưa lên làm Giám đốc bộ phận thời trang cao cấp của các nhà tạo mẫu Châu Âu. Cô quản lý một nhóm gồm hai trợ lý, mười bốn nhân viên bán hàng và kho

hàng. Doanh thu trung bình hàng tháng của bộ phận cô phụ trách là 800.000 đô-la, luôn luôn vượt mức chỉ tiêu đặt ra. Nhờ đó, cô được ghi nhận là nhà quản lý của “Bộ phận xuất sắc nhất Khu mua sắm” với mức tăng trưởng doanh thu 15% trong suốt Mùa lễ hội năm 1993.

Elizabeth lấy bằng MBA của INSEAD vào tháng 6-1995, bằng Cử nhân Kinh tế và Cử nhân tiếng Pháp của Trường Đại học Wellesley, bang Massachusetts. Cô theo học 6 tháng tại Trường Đại học Copenhagen như một phần của chương trình bậc đại học và được nhận vào ngành Kinh doanh quốc tế.

### 2.3 Chế độ lương, thưởng của các giám đốc và cổ phiếu của chủ sở hữu

Trong ba tháng thử nghiệm dự án, cả hai giám đốc đều không nhận bất cứ một khoản tiền lương nào. Sau khi đã hoàn tất đợt huy động vốn tài trợ đầu tiên, mỗi người sẽ được hưởng mức lương cơ bản 25.000 đô-la một năm, ngoài ra không có thêm khoản thu nhập nào khác. Đây là mức lương rất thấp so với mức trung bình mà các sinh viên tốt nghiệp của INSEAD được nhận.

Cho đến khi diễn ra đợt huy động tài trợ lần đầu tiên, mỗi giám đốc sẽ sở hữu 50% giá trị của Beautiful Legs by post do khoản vốn mỗi người bỏ ra là 5.000 bảng.

## 3. Cơ hội từ khe hở của thị trường

### 3.1 Kênh phân phối: Gửi thư trực tiếp

Sự phát triển tất yếu của hoạt động phân phối sản phẩm trực tiếp từ nhà cung cấp tới người tiêu dùng đã bắt đầu thay đổi ngành bán lẻ của Châu Âu. Từ phương pháp gửi thư chào hàng đại trà trong quá khứ, ngày nay Hoa Kỳ đã phát triển thành công phương pháp gửi thư trực tiếp đến từng loại khách hàng. Tất cả các catalog của Mỹ đều giới thiệu về một loại sản phẩm nhất định, ví dụ như quần áo hàng ngày hoặc đồ dùng gia đình. Do đó, chúng được gọi là các “catalogue chuyên dụng”. Cuốn catalogue đại trà cuối cùng ở Mỹ, Sear's Catalogue, đã “tuyệt chủng” vào năm 1994. Điều này hoàn toàn trái ngược với phong cách catalogue của Châu Âu - thị trường đang bị thống trị bởi các loại catalogue chào hàng đại trà. Ví dụ, Freeman và Littlewoods có những cuốn catalogue dày tới hơn 1.000 trang với tất cả các loại sản phẩm mà họ có.

Chúng tôi nhận thấy các công ty của Mỹ đang mở rộng kinh doanh sang châu Âu và sử dụng những chiêu thức marketing trực tiếp hết sức tinh vi để tiếp cận một thị trường mục tiêu nào đó của họ. Những công ty bán hàng qua catalogue thành công của Mỹ như L.L.Bean, Land's End và J.Crew đã thâm nhập vào thị trường Châu Âu. Hiện nay ở Anh đã có một số catalogue hướng đến các khách hàng là phụ nữ công sở. Gần đây, Kingshill đã thu hút được rất nhiều sự quan tâm của người tiêu dùng đối với bộ ba catalogue giới

thiệu các mẫu áo khoác ngoài và quần áo của các nhà thiết kế dành cho phu nữ nơi công sở và những phụ kiện đi kèm.

Năm 1991, doanh thu trung bình trên đầu người thông qua hoạt động bán hàng qua thư ở Châu Âu đạt 100 ECU, thấp hơn một nửa so với 211 ECU mà người Mỹ bỏ ra.

Phương thức bán hàng trực tiếp qua thư cần một khoản vốn ban đầu và chi phí cố định tương đối thấp nếu so sánh với những loại hình bán lẻ truyền thống. Thay thế cho những cửa hiệu độc lập với tiền thuê ngất ngưởng là những nhà kho tiện dụng với tiền thuê thấp. Thay thế cho những nhân viên bán hàng được trả hoa hồng theo doanh số bán được và nhân viên trông coi kho hàng được trả lương theo giờ là những chiếc điện thoại và máy fax để nhận đơn đặt hàng, những nhân viên tiếp nhận thông tin và nhân viên đóng gói hàng. "phòng giao dịch" duy nhất của các hàng bán hàng qua thư chính là cuốn catalog.

### **3.2 Khách hàng: phu nữ công sở**

Ngày càng có nhiều phụ nữ Châu Âu được hưởng mức lương cố định hơn bao giờ hết. Tổng số phụ nữ có việc làm ở Bắc Âu đã tăng từ 39 triệu người vào năm 1981 lên 45 triệu người vào năm 1991, tức là tăng 16%. Ở Đức và Pháp, số phụ nữ làm việc trong ngành dịch vụ và kinh doanh tăng thêm 29% trong vòng 10 năm, tính đến đầu thập niên 90. (Dữ liệu tương tự không được áp dụng đối với Vương quốc Anh do sự thay đổi trong cơ sở tính toán). Xu hướng này đã có những tác động tích cực lên lĩnh vực bán hàng qua thư. Thu nhập cá nhân của phu nữ nói riêng và hộ gia đình nói chung đều cao hơn. Tuy nhiên, họ lại có ít thời gian rảnh rỗi để tiêu dùng số tiền đó. Cuối cùng, ngày càng có nhiều phụ nữ cần đến những bộ trang phục dành cho nơi công sở hơn.

Khách hàng mục tiêu của chúng tôi là những phụ nữ đã có nghề nghiệp, những người coi quần tất như một quy tắc ăn mặc nơi làm việc. Họ có thể làm việc trong lĩnh vực tài chính hoặc dịch vụ. Cuộc khảo sát được chúng tôi tiến hành tháng 4-1995 cho thấy khách hàng sẽ mua trung bình 25-45 chiếc quần tất một năm, mỗi lần mua khoảng 4 chiếc. Theo những nghiên cứu của tổ chức Marketing Intelligence vào tháng 3-1995, có 22,4% số phụ nữ làm việc toàn thời gian ở Anh "nghịen sử dụng quần tất" với số lượng mua mỗi tháng từ 5 chiếc trở lên; 29,3% "ưa sử dụng" với số lượng mua trung bình 3-4 chiếc một tháng. Ngược lại, tổ chức Economic Intelligence Unit lại công bố lượng tiêu thụ quần tất bình quân trên đầu người ở Vương quốc Anh là 17,9 chiếc một năm, ở Đức là 16,8 chiếc và ở Pháp là 16,4 chiếc. Dựa trên những thông tin này, con số trung bình 33 chiếc một năm của chúng tôi là hoàn toàn hợp lý.

Tháng 3-1995, báo cáo của tổ chức Marketing Intelligence cho biết những phụ nữ công sở cần mua những chiếc quần tất thật bền, không dễ bị xước hay ráng. Hơn tất cả những kiểu khách hàng khác, những khách hàng mục tiêu của chúng tôi có khả năng sẽ thích sử

dụng quần tất bằng sợi Lycra, loại chất liệu tiêu chuẩn bảo đảm chất lượng. Những phụ nữ đang đi làm, đã kết hôn, có con hoặc thuộc bộ phận có thu nhập cao nhưng chỉ tiêu ít (AB socio-demographic) là những người ủng hộ mạnh mẽ nhất đối với những sản phẩm từ sợi Lycra như vậy.

Thời trang áo khoác ngoài chịu ảnh hưởng rất lớn của xu hướng sử dụng chất liệu hàng dệt kim. Những chiếc áo khoác trong năm 1995 đã cho thấy một bước chuyển mình từ kiểu dáng đời thường sang kiểu dáng sang trọng, quyến rũ với đường may mềm mại và những đai giày cao gót. Hiện nay, những chân váy ngắn đang lên ngôi khiến thị phần của quần tất cũng nhờ đó mà tăng cao do vớ dài không tiện lợi khi làm việc. Trong khi những đôi vớ cao đến đầu gối thường kết hợp với váy dài, quần legging và quần âu thì rõ ràng những chiếc quần tất che kín cả đôi chân là phụ kiện phù hợp nhất đối với trang phục công sở. Năm 1994, 82% sản phẩm dệt kim được bán ra là quần tất và 8% là vớ cao đến đầu gối.

Cuộc khảo sát tháng 4-1995 cho biết trong thị trường mục tiêu của chúng tôi, có 70% số người trả lời cho rằng "Chất lượng" là tiêu chuẩn quan trọng nhất khi họ mua quần tất. "Giá cả" được đánh giá thấp hơn khá nhiều với 49% số người trả lời cho rằng đó là tiêu chuẩn quan trọng thứ 2 và 21% cho rằng nó quan trọng thứ ba và ít quan trọng hơn cả.

Hiện nay, khách hàng mục tiêu của chúng tôi mua quần tất ở các khu mua sắm – nơi chất lượng sản phẩm cao hơn mức trung bình, ở cửa hàng bách hóa và cửa hàng tạp hóa hoặc những nơi bày bán hàng chất lượng cao. Mặc dù doanh số hàng dệt kim của các khu mua sắm tương đối sang trọng ở Vương quốc Anh chỉ chiếm 7% tổng số sản phẩm bán ra nhưng số lượng quần tất bán ra vẫn đạt đến con số trung bình 25 triệu chiếc mỗi năm.

Trong cuộc khảo sát, 85% số khách hàng mục tiêu của chúng tôi cho rằng họ sẽ cân nhắc việc mua hàng qua thư, miễn là có cơ hội để thử sức với sản phẩm này, và sẽ không gặp trở ngại nào về việc giao hàng cũng như việc trả lại hàng hóa.

### 3.3 Sản phẩm: Quần tất mặc với trang phục nơi công sở

Những chiếc quần tất đối với phụ nữ công sở là phụ kiện thiết yếu và được mua định kỳ. Một chiếc quần tất hay một đôi tất bền nhất cũng chỉ dùng được đến lần giặt thứ 10, sau đó những sợi nylon sẽ bị đứt. Quần tất cũng giống như áo sơ mi mặc đi làm của nam giới vậy. Chúng là một phần của đồng phục công sở và cần được mua một cách đều đặn. Cả James Meade và Thomas Pink đều nhận thấy nhu cầu cơ bản này và đã xây dựng thành công một hệ thống bán hàng qua thư để phục vụ cho thị trường này. Tuy nhiên, không giống với áo sơ mi, quần tất cần được mua thường xuyên hơn vì hai lý do: Trước hết, nam giới vẫn có thể mặc áo sơ mi ngay cả khi có một vài lỗ nhỏ của sợi vải, trong khi đó "một đường ran" trên bất cứ chỗ nào của quần tất cũng có thể khiến phụ nữ phải bỏ nó đi. Thứ hai, những chiếc áo sơ mi bằng vải cotton luôn bền hơn những chiếc quần tất bằng sợi nylon.

Mục tiêu của chúng tôi là thâm nhập được vào thị trường sản phẩm dành cho những phụ nữ đang đi làm ở Châu Âu và trở thành nhà cung cấp quần tất dệt kim duy nhất dành cho nơi công sở. Dựa trên khe hở thị trường đặc biệt và được lựa chọn kỹ lưỡng này, chúng tôi nhận thấy rằng dù là người nước nào thì các khách hàng của chúng tôi cũng có sở thích về quần tất giống nhau. Họ phải thích ứng với phong cách thời trang hiện đại, khi những chiếc váy lên ngôi còn những chiếc quần bị thất sủng. Trong khi bản thân thời trang có thể mang nét đặc trưng của mỗi quốc gia thì việc sử dụng quần tất dệt kim là điểm đồng nhất trên khắp Châu Âu.

Việc tăng giá bán lẻ và giảm giá tổng thể là hai yếu tố quan trọng nhất tác động đến tỉ lệ tổng thu nhập trên tổng doanh thu cuối cùng. Tổ chức Economic Intelligence Unit cho biết tăng ít nhất 40% đối với tất cả các sản phẩm tất và quần tất dệt kim dành cho nữ giới. Việc giảm giá các sản phẩm có hạn sử dụng hầu như không có do phong cách thời trang không thay đổi qua thời gian. Quần tất là một sản phẩm chất lượng được chuẩn hóa, vì thế các nhà sản xuất rất chú trọng đến hệ thống quản lý chất lượng. Do vậy chúng tôi hy vọng rằng số lượng sản phẩm bị trả lại do bị lỗi sẽ ở mức thấp nhất.Thêm vào đó, nhà cung cấp Doré Doré có chế độ bảo hành đối với sản phẩm của họ và chấp nhận cho khách hàng gửi trả những sản phẩm bị lỗi.

Sản phẩm của chúng tôi gồm 4 kích cỡ. Kiểu dáng và màu sắc được thiết kế chỉ phù hợp với môi trường công sở. Quần tất mặc ở nơi làm việc rất đơn giản, không hoa văn; kiểu dáng được thể hiện bằng độ dày mỏng của vải (đơ-ni-ê). Quần tất có các màu đen, xanh da trời và màu da. Như vậy, chúng tôi có ba kiểu quần tất, bốn cỡ và năm màu sắc.

Quần tất là sản phẩm lý tưởng để bán qua thư. Chúng rất nhẹ (35 gam/chiếc bao gồm cả hộp đựng), đủ nhỏ để được đóng gói và chuyển đến từng nhà bằng cách bỏ vào hộp thư; không thể vỡ mặc dù thiết kế rất mỏng manh.

Khách hàng không thể thử quần tất trước khi mua, ngay cả trong hình thức bán lẻ truyền thống. Vì thế, ở điểm này phương thức bán hàng qua thư không hề bất lợi hơn phương thức bán lẻ truyền thống.

Từ kết quả của cuộc khảo sát thị trường, chúng tôi có thể đi đến kết luận rằng các khách hàng mục tiêu của chúng tôi sẽ không mua hàng giảm giá, cũng không mua lát nhất mỗi lần một cái. Nếu quan sát những phụ nữ này mua hàng, chúng ta có thể thấy rõ rằng họ thích mua với số lượng lớn (ví dụ mua 6 hay 7 chiếc quần tất một lần). Điều này càng được củng cố hơn nữa bởi trong cuộc khảo sát chỉ có 30% coi giá cả là tiêu chuẩn hàng đầu trong việc lựa chọn và mua quần tất.

Nhu cầu mua quần tất tương đối ổn định. Do vậy, ngay sau lần gửi thư chào hàng đầu tiên, chúng ta đã có thể đánh giá được hiệu quả đối với một danh sách địa chỉ nhận thư chứ

không cần đến lần gửi thứ hai hay thứ ba. Ngược lại, thời gian giữa các lần mua quần áo thường không theo định kỳ. Ví dụ, tháng 3 là tháng cao điểm để bán áo khoác mùa xuân, nhưng rất khó có thể dự đoán doanh thu trong tháng này. Những yếu tố như thời tiết, các kỳ lễ hội và quan điểm mua sắm của cá nhân sẽ ảnh hưởng lên quyết định mua hàng hóa của một người. Có thể phải mất đến một năm gửi thư mới có thể thu hút được sự quan tâm của một khách hàng tiềm năng, trước khi tiếp cận họ với vô số cách thức có lợi cho người bán.

## 4. Danh mục sản phẩm

### 4.1 Chủng loại sản phẩm

Chúng tôi muốn đảm bảo có thể đáp ứng tất cả những nhu cầu của trang phục nơi công sở. Những sản phẩm của chúng tôi sẽ thuộc dòng sản phẩm chỉ thấp hơn các loại quần tất chất lượng hàng đầu trên thị trường, được xếp ngang tầm với các hãng Calvin Klein, Donna Karan và Christian Dior.

Chúng tôi không cung cấp những sản phẩm chỉ dùng cho những dịp đặc biệt hoặc được mua không thường xuyên. Thông thường, mọi người mua những sản phẩm như thế kèm theo một món đồ khác (ví dụ một chiếc quần tất tiền sẽ đi kèm với một bộ váy dạ tiệc mới).

Sản phẩm của chúng tôi có 3 kiểu:

- Loại mỏng cổ điển (quần tất có độ mỏng 15 đơ-ni-ê - tiêu chuẩn dành cho nơi công sở)
- Loại siêu mỏng (10 đơ-ni-ê)
- Loại dày (30 đơ-ni-ê)

Sản phẩm của chúng tôi có 5 màu sắc:

- Đen và đen nhạt
- Xanh nước biển
- Hai màu da chân khác nhau

### 4.2 Nhà cung cấp

Chúng tôi đã chọn hãng Doré Doré – một công ty dệt kim của Pháp được thành lập từ năm 1819 làm nhà cung cấp của mình. Chúng tôi nhận thấy ở họ có một số lợi thế so với những nhà cung cấp khác:

- Họ sẵn sàng cung cấp các tài liệu tiếp thị như hàng mẫu và hàng giảm giá.
- Họ có thể cung cấp hàng với số lượng nhỏ, chấp nhận đơn hàng tối thiểu là 2.000 sản phẩm trong khi mức tối thiểu trung bình của các hãng khác là 24.000.
- Họ rất nổi tiếng về chất lượng sản phẩm, đặc biệt là tại Pháp.

- Họ sẵn sàng cung cấp hàng theo từng tuần.
- Thời gian sản xuất sản phẩm ngắn. Họ có thể sẵn sàng để giao hàng trong 5 ngày làm việc sau khi nhận được đơn đặt hàng, thời gian vận chuyển tối đa là 24 tiếng đồng hồ.
- Họ mong muốn tham gia vào thị trường sản phẩm dệt kim có tiêu chuẩn chất lượng cao của Anh; được biết đến như nhà cung cấp tất chăn chất lượng cao dành cho nam giới và trẻ em.
- Chúng tôi đã đạt được thỏa thuận về thời hạn thanh toán là trong vòng 60 ngày sau khi nhận hàng, nếu thanh toán trong vòng 30 ngày đầu sẽ được chiết khấu 2,75%.
- Họ đang cung cấp tất chăn cho nhiều công ty bán hàng qua thư khác, vì thế họ có rất nhiều kinh nghiệm trong lĩnh vực này.

## 5. Lợi thế cạnh tranh

Lợi thế cạnh tranh của chúng tôi là có thể cung cấp quần tất chất lượng cao với mức giá cạnh tranh thông qua một hệ thống phân phối tiện lợi.

Chúng tôi có được lợi thế trên vì chúng tôi là những người đầu tiên tham gia vào thị trường này và có được danh sách những khách hàng mục tiêu.

Chúng tôi sẽ là những người đầu tiên chiếm được sự quan tâm của khách hàng thích sử dụng quần tất chất lượng cao và giữ chân họ bằng cách đem đến cho họ một dịch vụ hiệu quả và đáng tin cậy thông qua Chương trình Đơn đặt hàng của tháng. Đối với những hàng mới tham gia thị trường này, tỷ lệ khách hàng hồi âm sẽ bị giảm do rất nhiều khách hàng tiềm năng đã là khách hàng của chúng tôi. Điều này có nghĩa là chi phí để thu hút khách hàng của các công ty mới sẽ tăng lên rất nhiều. Họ cũng không thể chiếm lĩnh thị phần bằng cách giảm giá vì chất lượng cảm nhận của sản phẩm được phản ánh thông qua giá cả của chúng. Là công ty bán hàng quần tất qua thư đầu tiên, chúng tôi cũng sẽ có cơ hội được xuất hiện miễn phí trên các phương tiện đại chúng. Cơ hội này không thể lặp lại đối với những công ty đến sau.

Chúng tôi có thể duy trì những lợi thế đã có trên trong ngắn hạn hoặc trung hạn bằng cách thu hút sự trung thành của khách hàng đối với công ty thông qua các dịch vụ hoàn hảo tại những mức giá tốt nhất. Khi số lượng cơ sở khách hàng đã tăng lên, chúng tôi sẽ kích thích sức mua và có thể giảm giá thành sản phẩm để tăng lợi nhuận.

Hiện nay có hai công ty khác cũng có khả năng sẽ gia nhập thị trường quần tất. Công ty có tiềm năng nhất là Sara Lee ở Chicago - một nhà sản xuất lớn, công ty còn lại là một trong những nhà sản xuất tự do lớn của Châu Âu. Trong những cuộc thảo luận của chúng tôi với các nhà cung cấp, hãng Golden Lady cho biết họ đã xem xét đến phương thức bán

hàng qua thư. Tuy nhiên, họ không theo đuổi ý tưởng này vì với vị trí của một nhà sản xuất, họ tin rằng họ nên chú trọng vào thiết kế và sản xuất ra những sản phẩm chất lượng cao hơn là chuyển hướng các nguồn lực vào hoạt động bán lẻ.

## 6. Nghiên cứu thị trường

Chương trình nghiên cứu thị trường của chúng tôi bao gồm những phân tích cẩn trọng về 3 trọng điểm của ngành:

- Thị trường các sản phẩm dệt kim
- Những bước phát triển hoạt động bán hàng qua thư ở Châu Âu
- Xu hướng ngành nghề trong giới nữ có nghề nghiệp

Để tiến hành những nghiên cứu của mình, chúng tôi đã sử dụng những nguồn dữ liệu sơ cấp và thứ cấp đa dạng.

### 6.1 Những kết quả khảo sát

Trong nỗ lực tìm hiểu rõ hơn những nhu cầu đối với sản phẩm dệt kim của thị trường mục tiêu, chúng tôi đã tiến hành một cuộc khảo sát đối với tất cả 710 phụ nữ từng theo học ở INSEAD đang sinh sống ở Châu Âu và yêu cầu họ gửi lại những phiếu thăm dò theo địa chỉ có sẵn. Cần lưu ý rằng chúng tôi không đưa ra bất kỳ sự khuyến khích, thậm chí cũng không gửi kèm tiền lẻ cho thư trả lời. Chúng tôi làm như vậy để đảm bảo sẽ nhận được tỷ lệ người hồi âm thực tế chứ không phải là những thư mang tính thuyết phục. Mọi người có thể cho rằng một cuộc khảo sát “từ INSEAD đến INSEAD” có thể thành công một cách giả tạo nhờ “tình đồng chí đồng đội”. Tuy nhiên, chúng tôi dự định xây dựng mối quan hệ này trong khi tung ra những dịch vụ “từ phụ nữ tới phụ nữ.”

Trong số 710 phiếu thăm dò, chúng tôi nhận được 231 hồi âm, có nghĩa là chúng tôi đã thu hút được sự quan tâm của 33% số khách hàng trên thị trường. 85% trong số này cho biết họ sẽ xem xét đến việc mua hàng qua thư nếu hàng hóa đảm bảo về chất lượng, thủ tục đặt hàng dễ dàng và việc vận chuyển diễn ra nhanh chóng.

Chúng tôi nhận được 74 phiếu trả lời từ Vương quốc Anh và 67 phiếu từ Pháp, tương ứng với tỷ lệ hồi âm 33% và 29%. Chúng tôi cũng gửi ít số phiếu hơn đến Đức, Thụy Sĩ và các nước Bắc Âu khác nhưng tỷ lệ trả lời trung bình là 45%.Thêm vào đó, những phiếu trả lời từ các quốc gia này cũng bày tỏ thái độ hướng ứng tích cực hơn. Tại Đức, 100% số người trả lời chấp nhận ý tưởng của chúng tôi. Đối với phía Nam, mà chủ yếu là các nước Ý, Tây Ban Nha, Bồ Đào Nha, cả tỷ lệ thư trả lời và tỷ lệ khách hàng tỏ ra thích thú với ý tưởng của chúng tôi đều thấp hơn, các tỷ lệ tương ứng là 25% và 33%. Những thông tin này đã hướng chúng tôi vào việc tập trung xây dựng lược hước đầu thâm nhập thị

trường Bắc Âu. Một số yếu tố khác tác động lên quyết định này là dịch vụ bưu chính nội địa đáng tin cậy và giá sản phẩm tương đối cao hơn ở Nam Âu.

	Tỉ lệ trả lời	Tỉ lệ ủng hộ ý tưởng
Pháp	29%	88%
Vương quốc Anh	33%	89%
Đức	50%	100%
Thụy Sĩ	42%	94%
Toàn bộ thị trường mục tiêu	33%	85%

Có lẽ thông tin quý giá nhất mà chúng tôi thu thập được sau cuộc khảo sát này là những nét tương đồng trong sở thích mua sắm của những người sinh viên ở các đất nước khác nhau. Điều này được minh họa rõ nhất qua những câu trả lời về màu sắc của sản phẩm hàng dệt kim mà khách hàng yêu thích. Khi được hỏi trong tủ quần áo của họ có bao nhiêu phần trăm là màu đen, màu xanh nước biển; tỷ lệ quần áo mùa thu và đông so với quần áo mùa xuân và hè, chúng tôi đã nhận được những câu trả lời gần như giống hệt nhau từ các khách hàng mục tiêu ở nhiều nước khác nhau.

		Pháp %	Anh %	Đức %	Thụy Sĩ %	Tổng %
Thu - Đông	Màu đen	59	58	94	62	58
	Màu xanh nước biển	12	14	14	19	14
	Màu khác	17	27	22	19	28
	Không xác định	2	1	0	0	0
Xuân hè	Màu đen	16	23	23	23	20
	Màu xanh nước biển	15	13	12	15	14
	Màu khác	61	59	55	61	60
	Không xác định	8	5	10	1	6

Đối với những yếu tố tương đối quan trọng khác tác động lên quyết định mua sản phẩm của khách hàng như chất lượng, giá cả và thương hiệu, chúng tôi cũng nhận được kết quả tương tự, mặc dù có thể không rõ ràng dễ hiểu như ví dụ trên. Cụ thể, "chất lượng" là yếu tố tác động mạnh mẽ nhất với gần 70% số người lựa chọn. "Giá cả" là tiêu chuẩn quan trọng thứ

hai với 49% số người lựa chọn. Cuối cùng, “thương hiệu” là tiêu chuẩn xếp thứ ba và cũng ít quan trọng hơn cả với 60% số người lựa chọn.

Những xu hướng này được xác nhận bởi báo cáo được công bố tháng 3-1995 của tổ chức Marketing Intelligence. Họ cho biết những người tuổi từ 25-54 thường ít trung thành với một thương hiệu. Chỉ có 15% trong số 1.181 phụ nữ ở Vương quốc Anh đã trả lời “thương hiệu” là tiêu chuẩn đầu tiên để họ lựa chọn một sản phẩm. Trong cuộc khảo sát do tổ chức này tiến hành, sợi Lycra (được coi là chất liệu đảm bảo tiêu chuẩn về chất lượng) là một yếu tố được phụ nữ khá coi trọng khi mua sản phẩm. 47% số khách hàng cho hay rằng Lycra chính là tiêu chuẩn hàng đầu mà họ cần nhắc đến. Điều này cũng cố cho giả thiết chúng tôi có thể định hướng đến khe hở thị trường đặc biệt này trên khắp các quốc gia chứ không bị giới hạn trong một thị trường nội địa nào cả. Những thông tin như trên có tính chất quyết định đến mục tiêu cuối cùng của chúng tôi trong việc thành lập một công ty bán hàng bằng catalog, phục vụ cho toàn bộ thị trường các sản phẩm cao cấp dành cho phụ nữ công sở trên khắp Bắc Âu.

### **6.2 Những cuộc phỏng vấn**

Ngày 12-4-1995, Elizabeth Preis đã phỏng vấn Thierry Weber, Giám đốc Marketing của CAMIF, công ty bán hàng qua catalogue lớn thứ ba của Pháp. Theo anh, thị trường bán hàng qua thư ở Châu Âu hiện nay đang bị cuốn vào cái gọi là “xu hướng Mỹ hóa”. Ngày càng xuất hiện thêm nhiều những catalog chỉ dành để giới thiệu cho một loại sản phẩm đặc biệt và tập trung vào những phân khúc thị trường đem lại nhiều lợi nhuận hơn. Quan điểm này được khuyến khích bởi xu hướng mua những công ty chỉ bán một loại sản phẩm nhất định của những tập đoàn kinh doanh bằng hình thức bán hàng qua catalogue. Otto Versand của Đức sở hữu đến 10 hàng bán hàng qua catalogue khác nhau, bao gồm cả những catalog chuyên dùng cho một sản phẩm. La Redoute của Pháp cũng nắm giữ không chỉ một cuốn catalogue loại đại trà dày hơn 1.200 trang mà còn có hơn một tá “catalogue chuyên dụng” như “Jardin de Florimon” và “Enfant”. Người ta cho rằng những xu hướng Mỹ hóa catalogue này vẫn sẽ tiếp tục diễn ra. Chúng tôi muốn gia nhập thị trường này ngay lập tức, trước khi nó trở nên bão hòa bởi vô số catalogue. Lấy Hoa Kỳ làm ví dụ, những hàng bán hàng qua catalogue tiên phong vẫn đang tiếp tục thống lĩnh thị trường bất chấp sự có mặt của những công ty mới.

### **6.3 Những nghiên cứu thị trường độc lập**

Những lần đi mua sắm ở các khu trung tâm lớn, cửa hàng bách hóa, cửa hàng giảm giá và hiệu tạp hóa ở Pháp và Vương quốc Anh đã giúp chúng tôi hiểu rõ hơn về các chủng loại quần áo và giá cả của chúng.

Thị trường bán lẻ quần tất có thể được chia thành ba cấp độ:

1. Sản phẩm chất lượng thấp: được bán với giá từ 0,35 bảng đến 1,25 bảng, tỷ lệ sợi Lycra có thể từ 0 đến 19%. Chúng có rất ít những tính năng bổ sung như bao phủ toàn bộ chân, lót sợi cotton hay dùng lớp vải dày hơn ở các ngón chân. Sản phẩm được đóng gói đơn giản.
2. Sản phẩm bậc trung: được bán với giá từ 1,25 bảng đến 7,50 bảng, tỷ lệ sợi Lycra trung bình là 15%. Loại sản phẩm tốt hơn so với loại đầu tiên này có một số tính năng bổ sung để nâng cao chất lượng. Chúng được quấn quanh một tấm bìa, sau đó được đặt trong một chiếc túi nhựa kèm theo một tấm bìa cứng nữa có in một bức ảnh và hình chụp của sản phẩm. Sara Lee hiện nay đã tung ra một thương hiệu hàng đầu mới có tên "Donna Karan" với giá bán 10 bảng một chiếc.
3. Sản phẩm cao cấp: được bán với giá không dưới 25 bảng. Đối với những người không am hiểu về thông tin giá cả, họ sẽ rất khó phân biệt chúng với các sản phẩm bậc trung. Những thương hiệu nổi tiếng trong dòng sản phẩm cao cấp này gồm có Wolford của Úc và Chantall Thomass của Pháp.

Vì thế, giá cả của quần tất thường như luôn đi kèm với chất lượng của chúng. Những cửa hàng bán lẻ sử dụng phương pháp đại hạ giá sẽ không thể chiếm được thị phần bởi việc này sẽ làm giảm chất lượng cảm nhận của sản phẩm.

#### **6.4 Nghiên cứu bên thứ ba – Thị trường sản phẩm hàng dệt kim**

Chúng tôi đã tham khảo những bài báo trên các tạp chí thương mại và kinh doanh, những báo cáo của tổ chức Marketing Intelligence và Economic Intelligence Unit(EIU) viết về xu hướng hiện nay đối với ngành công nghiệp dệt kim.

Theo báo cáo tháng 3-1995 của tổ chức Marketing Intelligence về xu hướng của "Vớ chân và quần tất" ở Anh, vài năm trở lại đây thị trường dệt kim đang ở trong giai đoạn khó khăn nhưng người ta kỳ vọng nó sẽ phát triển trong tương lai. Nhận định này cùng với thành công ngay tức khắc của sợi Lycra năm 1989 đã khiến tổng doanh thu tăng lên trong khi doanh số bán thì giảm xuống. Các nhà sản xuất hoàn toàn có thể nâng giá vì lý do sử dụng chất liệu mang tính sáng tạo này, nhưng số lượng sản phẩm họ bán ra trong mỗi năm lại ít hơn do chúng rất bền.

Các thời trang hiện nay cũng ảnh hưởng không tốt đến toàn thị trường dệt kim. Tuy nhiên, phạm vi ảnh hưởng của chúng đến thị trường sản phẩm dành cho nơi công sở vẫn chưa được xác định do nội dung của những nghiên cứu trên không phân biệt giữa sản phẩm dành cho nơi công sở và sản phẩm thông thường. Đặc biệt, đầu những năm 1990, tất và quần tất có chỉ số đơ-ni-ê cao cực kỳ phổ biến do khi đó tâm điểm của thời trang là kiểu

đáng cứng nhắc, có gam màu tối và đơn sắc. Nhưng giờ đây, người ta lại quay về với những gam màu sáng hơn và phong cách nữ tính hơn. Vào mùa thu thì những chiếc váy càng trở nên quan trọng hơn. Những chiếc quần sẽ không còn được lựa chọn nhiều cả khi đi làm và khi đi chơi. Bởi vậy, người ta hy vọng doanh số của tất và quần tất làm từ chất liệu vải dù kim sẽ tăng lên. Tuy nhiên, giá trị của chúng vẫn sẽ không giảm vì phụ nữ bắt đầu tin tưởng và sử dụng quần tất dệt từ sợi Lycra thường xuyên hơn cho cả khi đi làm và đi chơi.

Tổ chức EIU đã có những chương trình nghiên cứu đối với từng thị trường chủ yếu mà chúng tôi hướng đến: Tất và quần tất ở Pháp, 11-1994; Tất và quần tất ở Vương quốc Anh, tháng 1-1994; Đồ lót, tất, quần tất và đồ bơi dệt kim ở Tây Ban Nha, tháng 11-1994. Những nghiên cứu cụ thể hơn của họ cũng làm rõ hơn những báo cáo của tổ chức Marketing Intelligence và chứng minh cho những dữ liệu chính mà chúng tôi đưa ra.

### 6.5 Nghiên cứu bên thứ ba – Ngành bán lẻ qua thư

Nhiều chương trình nghiên cứu khác nhau đã được tiến hành đối với ngành bán lẻ qua thư, trên cả phạm vi từng quốc gia và khắp Châu Âu. Năm 1993, The Euromonitor đã phát hành báo cáo hoàn chỉnh về xu hướng thị trường đối với hoạt động bán lẻ qua thư và dịch vụ mua sắm tại nhà, trong đó tập trung nêu rõ những xu hướng xã hội sau:

- Số hộ gia đình mà cả vợ và chồng đều có thu nhập tăng lên dẫn đến tổng thu nhập khả dụng trên hộ gia đình cũng tăng.
- Dân số già đi, ngày càng chú trọng hơn đến giá trị gia tăng của sự tiện ích.
- Mặc dù một số vấn đề đã được nói lỏng nhưng chính phủ vẫn ra lệnh kiểm soát chặt chẽ thời gian mở cửa của các cửa hàng.

Ba xu hướng chung này không chỉ khuyến khích chúng tôi lựa chọn kênh phân phối qua thư mà còn thể hiện sự ủng hộ sản phẩm đặc biệt và thị trường mục tiêu mà chúng tôi hướng đến.

## 7. Đối thủ cạnh tranh và Sản phẩm thay thế

### 7.1 Đối thủ cạnh tranh

Hiện nay, không có một công ty bán hàng qua thư nào bán sản phẩm quần tất chất lượng cao. Tại Mỹ cũng có một số hãng chỉ bán loại quần tất hơi "phá cách" nhưng không hoàn hảo. Ở châu Âu, một số hãng cung cấp quần tất như một phụ kiện. Tuy nhiên, chúng không hướng đến giới phụ nữ công sở, hoặc là chúng rất dày để mặc ngoài trời (hàng L.L.Bean) hoặc chúng được may bằng ren và bán kèm trong các catalog giới thiệu trang phục lót cho phụ nữ.

Hiện nay, khách hàng mục tiêu của chúng tôi đang mua quần tất từ các khu mua sắm, các cửa hàng tạp hóa và cửa hàng bách hóa (ví dụ Mark & Spencer).

Trong kho hàng của các khu trung tâm mua sắm có dự trữ sản phẩm của rất nhiều thương hiệu với mọi chất lượng. Tầng trệt của khu trung tâm được phân chia thành hai khu vực bằng nhau, dành cho hai hình thức sản phẩm cạnh tranh gián tiếp (các sản phẩm có cùng đặc tính nhưng khác thị trường mục tiêu). Tuy nhiên, ở đây có quá nhiều dòng sản phẩm khiến cho khách hàng liên tục tiếp cận vô số các thương hiệu khác nhau và có thể bị bối rối trước quá nhiều sản phẩm giống nhau. Hạn chế lớn nhất của các khu mua sắm là mỗi lần khách hàng chỉ được mua một loại hàng hóa mà thôi. Quần tất không thể được mua cùng với những món đồ khác. Ở Vương quốc Anh năm 1994, có 7% số lượng quần tất được bán qua các khu trung tâm mua sắm, tương đương với 25 triệu chiếc.

Các cửa hàng tạp hóa và cửa hàng tiện lợi có ưu điểm là mọi người không cần phải đến cửa hàng chỉ để mua mỗi quần tất mà có thể mua chúng khi đi shopping hàng tuần. Phương thức đóng gói có thể là một chiếc hay nhiều chiếc. Điểm bất lợi của những hình thức phân phối này là chất lượng sản phẩm có thể không được như người mua mong muốn. Các cửa hàng tạp hóa đã cố gắng khắc phục điều này bằng cách bán những loại quần phù hợp với nhu cầu thị trường và có chất lượng cao hơn, dao động từ thấp đến trung bình. Ở Vương quốc Anh năm 1994, có 36% số lượng quần tất được bán qua các tiệm tạp hóa.

Các cửa hàng bách hóa như Mark & Spencer đã cố gắng để khắc phục tất cả những điểm bất lợi trên. Sản phẩm của họ có nhiều loại chất lượng nhưng chỉ có một thương hiệu (thương hiệu riêng của Mark & Spencer), và cho phép người tiêu dùng mua quần tất cùng với những quần áo khác hay thậm chí cả đồ ăn. Ở Vương quốc Anh năm 1994 có 28% số lượng quần tất được bán qua các cửa hàng bách hóa. Mark & Spencer đã tỏ ra chú trọng đến nhu cầu về quần tất chất lượng cao với việc tung ra "Bộ sưu tập Italia" có giá 4 bảng/chiếc.

## 7.2 Sản phẩm thay thế

Không có sản phẩm nào có thể hoàn toàn thay thế quần tất. Những chiếc hít tất dài có thể là một lựa chọn nhưng tỷ lệ tiêu thụ của loại sản phẩm này đang giảm. Năm 1994 chúng chỉ chiếm 10% trong tổng số sản phẩm dệt kim được bán ra, giảm 15% so với năm 1990. Rất khó có thể đảo ngược tình thế này do sự tiện lợi mà quần tất đem lại và những yêu cầu của xu hướng thời trang hiện nay (những chiếc vớ ngắn và gọn gàng hơn). Tình trạng định giá của loại sản phẩm này sẽ không bao giờ được giải quyết do những khó khăn trong việc giữ hít tất không bị tuột xuống mà không phải thít chặt vào chân người mặc.

Rõ ràng trong khi kinh doanh sản phẩm này là rất có thể phụ nữ lại chuyển sang mặc quần và các trang phục bình thường đến nơi làm nhiều hơn. Hiện tượng này đã xảy ra cuối

những năm 1980 nhưng hiện nay thời trang đang đi theo xu hướng ngược lại, đặc biệt là đối với những phụ nữ công sở.

## 8. Kế hoạch marketing

Chiến lược đưa công ty đi vào hoạt động sẽ được tiến hành theo lịch trình sau:

### 8.1 Ngày 9 tháng 10 năm 1995

Tiến hành đợt gửi thư chào hàng lần đầu tiên. Chúng tôi không thể dự đoán được tỷ lệ khách hàng hồi âm cho đến khi thư được gửi đi. Do đó, chúng tôi đã gửi tất cả 4.000 catalog, trong đó có 2.000 cái tên và địa chỉ chúng tôi có được từ bạn bè và các cộng tác viên, còn lại chúng tôi thuê của hàng cung cấp dịch vụ để thử nghiệm tỷ lệ hồi âm mà danh sách của họ có thể đem lại. Tên của khách hàng được lựa chọn dựa trên những tiêu chuẩn sau: là phụ nữ, có nghề nghiệp chuyên môn hoặc giữ những vị trí quản lý cao cấp, kiếm được trên 25.000 bảng một năm và đang sống ở Luân Đôn.

Những hoạt động tiếp thị của chúng tôi bao gồm cả việc tặng miễn phí một chiếc quần tất, khuyến mãi đặc biệt (mua hai tặng một), tặng quà (một chiếc túi giặt dệt kim) cho đến việc không đưa ra khuyến mãi gì cả.

Lần gửi thư thử nghiệm này sẽ cho phép chúng tôi biết liệu khách hàng có thể nhận thư chào hàng của chúng tôi qua bưu điện, điện thoại hay fax không. Dựa trên kết quả đánh giá này, các công ty trang thiết bị sẽ tính toán số lượng đường dây điện thoại và thiết bị điều hành cho phù hợp.

### 8.2 Cuối tháng 10-1995

Giả định rằng đợt thử nghiệm chứng minh công ty có thể phát triển, chúng tôi sẽ tiếp tục những cuộc thảo luận trước đây với các nhà đầu tư tiềm năng để huy động được 110.000 bảng. Chúng tôi đã tìm được một số người như vậy và họ cũng tỏ ra thích thú với kế hoạch này.

### 8.3 Tháng 11-1995

Đầu tháng 11, chúng tôi sẽ gửi tiếp 80.000 thư nữa. Toàn bộ tên và địa chỉ khách hàng sẽ được thuê từ một số nhà cung cấp để thử nghiệm hiệu quả của các nguồn thông tin khác nhau và mở rộng tối đa phạm vi tiếp cận đến các khách hàng là giới công sở và các công ty. Những nguồn cung cấp danh sách khách hàng tiềm năng là: các tổ chức chuyên nghiệp như Học viện Đào tạo chuyên viên kế toán đạt chuẩn (The Institute of Chartered Accountants) và Hiệp hội Luật; cựu nữ sinh của các trường như INSEAD và Đại học Wellesley; những cái tên có được từ các cuộc phỏng vấn về phong cách sống: đơn đăng ký đặt báo hoặc thuê dịch vụ dài hạn; khu mua sắm và những khách hàng cao cấp hiện tại đang đặt hàng qua thư.

### **8.4 Chiến lược tổng thể**

Trong năm đầu tiên, chúng tôi sẽ tập trung vào thị trường Anh. Điều này cho phép chúng tôi hoàn thiện vốn kiến thức cũng như kinh nghiệm về marketing và logistics trước khi mở rộng phạm vi kinh doanh sang các quốc gia Bắc Âu khác, đặc biệt là Đức.

Một khi đã xây dựng được cơ sở khách hàng, chúng tôi sẽ khuyến khích họ giới thiệu về *Beautiful Legs by Post* tới bạn bè của họ bằng cách đưa ra những dịch vụ chất lượng; bên cạnh đó gửi kèm một catalog và đơn giá mới trong mỗi gói hàng rồi đề nghị họ giới thiệu về công ty của chúng tôi cho những người khác. Phương pháp truyền thông mở này rất cần thiết đối với sự thành công của hoạt động kinh doanh của chúng tôi. Trong mỗi gói hàng, chúng tôi cũng gửi cả số điện thoại và số fax.

Tất cả những hoạt động marketing của chúng tôi đều nhằm nhấn mạnh chất lượng của sản phẩm mà chúng tôi cung cấp và tiện ích của kênh phân phối mà chúng tôi sử dụng. Chúng tôi khuyến khích những người đặt hàng lần đầu bằng cách cho họ dùng thử một sản phẩm hoặc đưa ra khuyến mãi đặc biệt, đồng thời đảm bảo sẽ nhận tất cả hàng bán bị gửi trả và bồi hoàn toàn bộ chi phí bưu điện cho khách.

### **8.5 Giá cả**

Sản phẩm của chúng tôi sẽ được bán ở mức giá cao trong thang giá bậc trung, tức là ở tốp đầu trong các sản phẩm của những thương hiệu trên thị trường đại trà. Mức giá này sẽ thu hút được những khách hàng trên thị trường đại trà quan tâm đến chất lượng sản phẩm cũng như những khách hàng của thị trường cao cấp quan tâm đến giá trị sử dụng. Những khảo sát thị trường của chúng tôi đã chỉ ra rằng khách hàng có thể phân biệt được chất lượng của một chiếc quần tất giá 7 bảng với một chiếc quần tất giá chỉ 2 bảng. Quan trọng hơn, chúng tôi nhận thấy có một tỷ lệ lớn khách hàng sẵn sàng trả tiền để mua loại quần tất 7 bảng.

### **8.6 Thương hiệu**

Chúng tôi dự định một mặt sẽ xây dựng thương hiệu riêng trên thị trường, mặt khác vẫn tận dụng uy tín về chất lượng của Doré Doré.

Nếu sử dụng thương hiệu riêng, chúng tôi có thể gặp phải những trở ngại về nhận thức còn hạn chế của khách hàng đối với thương hiệu và mức quy định tối thiểu về số lượng sản phẩm của mỗi lần đặt hàng sản xuất riêng. Nhận thức thương hiệu có vẻ như không phải một vấn đề lớn. Cuộc khảo sát của chúng tôi đã cho thấy chỉ có 15% số người trả lời chọn thương hiệu là yếu tố đầu tiên tác động lên quyết định mua hàng của họ và 19% chọn đó là yếu tố thứ 2. Vì nhà cung cấp của chúng tôi rất nồng lòng muốn khai thác thị trường Anh nên họ chấp nhận số lượng tối thiểu đối với mỗi đơn đặt hàng của một kiểu quần tất chỉ là 2.000 chiếc.

## **9. Logistics và Quản trị**

Chúng tôi sẽ tìm cách tối thiểu hóa tất cả các chi phí cố định bằng cách thuê những công ty khác làm tất cả những công đoạn nào có thể thực hiện bên ngoài. Và chúng tôi đã làm như vậy với công đoạn làm catalog, xử lý đơn hàng, quản trị thông tin và thực hiện đơn đặt hàng. Chúng tôi chỉ phụ trách về marketing – yếu tố quyết định đến sự thành bại của công ty. Chúng tôi cũng sẽ kiểm soát hoàn toàn việc thiết kế catalog và nguồn cung sản phẩm.

### **9.1 Xử lý và thực hiện đơn đặt hàng**

Chúng tôi sẽ thuê một công ty khác xử lý và thực hiện các đơn hàng từ A đến Z. Họ sẽ đảm nhiệm tất cả các chức năng từ việc gửi catalog trực tiếp đến từng khách hàng, xử lý đơn đặt hàng cho đến việc giao hàng đi. Chúng tôi đã chọn được một công ty có tên là Marketlink Marketing Communications Limited (MMC). Họ có thể cung cấp dịch vụ trọn gói hết sức linh hoạt, có thể huy động nhân viên ngay khi cần. Một số nhân viên đóng gói hàng hóa của họ rất có kinh nghiệm và sẽ làm việc theo từng công đoạn. Chúng tôi sẽ sử dụng trang Heathrow.

### **9.2 Giao hàng**

Tất cả gói hàng sẽ được vận chuyển bởi Bưu điện Hoàng gia Anh và những công ty bưu chính quốc gia có uy tín ở những nước mà hàng hóa của chúng tôi được giao tới. Cuối cùng, khi kích thước đơn đặt hàng đã đạt mức tối thiểu cần thiết, chúng tôi sẽ tham gia vào quá trình vận chuyển để đảm bảo hàng sẽ được giao đúng hẹn thông qua các hãng chuyển phát bưu kiện. Ban đầu, sau một ngày kể từ khi nhận được đơn đặt hàng, chúng tôi sẽ hoàn tất công việc đóng gói, trong vòng 2 hay 3 ngày sau, gói hàng sẽ được chuyển đi và khách hàng sẽ nhận được nó chỉ sau 3 đến 4 ngày.

### **9.3 Những yêu cầu về văn phòng và nhân viên**

Do phần việc mà công ty chúng tôi thực hiện có phần ít ỏi nên chúng sẽ do hai người sáng lập trực tiếp đảm nhận. Trong ngắn hạn, văn phòng sẽ được đặt tại nhà của một trong hai người mặc dù chúng tôi đang cân nhắc đến phương án thuê một văn phòng nhỏ.

### **9.4 Trụ sở kinh doanh**

Bước đầu, chúng tôi sẽ chỉ đặt trụ sở tại Vương quốc Anh vì một số lý do đơn giản:

- Anh là một trong những nước quy định tỷ suất thuế thu nhập doanh nghiệp thấp nhất Châu Âu.
- Do một số trở ngại trong việc thuê danh sách khách hàng tại Châu Âu nên ban đầu một phần lớn trong cơ sở khách hàng của chúng tôi sẽ sống ở Anh và tập trung xung quanh Luân Đôn.

- Cước phí bưu điện thấp (do sức mua của đồng bảng thấp hơn so với những hệ thống tiền tệ quy đổi theo đồng Mác Đức).

Khi công việc kinh doanh của chúng tôi đã phát triển và hệ thống ở Anh đã hoàn thiện, chúng tôi sẽ mở chi nhánh ở một nước khác, nơi có thể thuê những nhân viên có khả năng sử dụng thành thạo ngoại ngữ với chi phí thấp. Có thể chúng tôi cũng sẽ mở văn phòng vệ tinh ở những quốc gia mà chúng tôi có được một cơ sở khách hàng hiệu quả. Quá trình chọn lựa sẽ phụ thuộc vào tỷ lệ giữa hiệu quả chi phí, số tiền chúng tôi không phải chịu khi chuyển hướng chuyển phát hàng hóa trong khu vực với toàn bộ chi phí thuê mướn và quản trị những văn phòng vệ tinh.

## 10. Thông tin về hoạt động kinh doanh

### 10.1. Lãi gộp

Dựa trên bảng giá của nhà cung cấp và những nghiên cứu thị trường đã được công bố (ví dụ như các báo cáo của tổ chức Mintel và tổ chức Economic Intelligence), có thể thấy rằng ngành kinh doanh các sản phẩm dệt kim đạt lợi nhuận khoảng 40%. Con số này được tính toán dựa trên các thương hiệu, mức giá và các nhà bán lẻ. Chúng tôi sẽ bán loại quần tất có độ mỏng tiêu chuẩn dành cho nơi công sở (dày 15 đơ-ni-ê) với giá 7 bảng, loại siêu mỏng (10 đơ-ni-ê) với giá 6 bảng, loại dày và hơi tối (30 đơ-ni-ê) với giá 11 bảng. Chúng tôi hy vọng giá bán lẻ trung bình trên mỗi sản phẩm (đã bao gồm VAT) sẽ là 7,6 bảng, đạt doanh thu trung bình 6,47 bảng cho mỗi sản phẩm ở Anh. Đối với những nước còn lại của Châu Âu, doanh thu của chúng tôi sẽ phụ thuộc vào thuế suất VAT phổ biến và liệu doanh số bán ra có đủ để đăng ký thu thuế hay không.

Ước tính chi phí trung bình trên một sản phẩm (chưa bao gồm VAT) là 3,88 bảng.

Quần tất rất nhẹ và nhỏ, là một sản phẩm phù hợp tuyệt đối với phương thức gửi bưu kiện. Trọng lượng của nó chỉ xấp xỉ 35 gram, kể cả trọng lượng bao bì. Kích thước của một gói bưu kiện tiêu chuẩn là 16cm x 21cm x 0,5cm. Tổng chi phí gửi thư và đóng gói tính cho một đơn hàng là 2,50 bảng; trong đó, cước vận chuyển là 50 penny, chi phí xử lý và đóng gói (tính cả một catalogue mới giá 25 penny để khách hàng đưa cho đồng nghiệp của mình) là 2 bảng. Chúng tôi sẽ tính cước vận chuyển và xử lý trung bình 2 bảng đối với mỗi đơn đặt hàng.

Chúng tôi hy vọng trung bình mỗi đơn hàng sẽ gồm 4 sản phẩm (ban đầu có thể nhỏ hơn với 3 sản phẩm). Do vậy, tổng lợi nhuận mà chúng tôi thu về trên mỗi đơn hàng sẽ là 9,86 bảng tại Anh.

## 10.2 Chi phí thu hút khách hàng

Hành vi mua hàng lặp lại của khách hàng chính là lợi thế lớn nhất của việc chúng tôi lựa chọn quần tất hơn là những sản phẩm khác để bán qua thư. Vì vậy, chúng tôi chỉ cần đảm bảo hoàn tất lần bán hàng đầu tiên và những lần sau khách hàng sẽ tự động đặt hàng tiếp.

Chúng tôi có thể thu hút thêm khách hàng mới bằng 2 cách: thuê danh sách khách hàng và gửi cho họ một catalog hoặc khuyến khích các khách hàng hiện có giới thiệu về *Beautiful Legs by post* cho bạn bè. Chi phí thuê danh sách khách hàng sẽ rất cao nếu tỷ lệ thành công trong việc nắm bắt khách hàng là thấp. Do vậy, chúng tôi sẽ tập trung vào những khách hàng trong danh sách do các tổ chức chuyên nghiệp như Học viện Đào tạo chuyên viên kế toán và Hiệp hội Luật. Thứ hai, chúng tôi sẽ chú trọng đến những phụ nữ sống ở những khu vực có khả năng tập trung đông giới phụ nữ công sở. Ở Luân Đôn, những vùng chúng tôi hướng đến sẽ là khu Knightsbridge, Belsize Park, Hammersmith, Clapham và South Kensington.

“Quảng cáo truyền miệng” là một trong những phương pháp có hiệu quả chi phí và đáng tin cậy nhất để thu hút khách hàng mới. Chúng tôi giả sử rằng bước đầu *Beautiful Legs by Post* sẽ làm hài lòng các khách hàng nhưng đây lại chính là điều có ý nghĩa sống còn đối với việc lôi kéo khách hàng tiếp tục mua hàng của mình. Chúng tôi dự định tạo điều kiện cho những lời giới thiệu theo kiểu “truyền miệng” bằng cách thường xuyên khích lệ các khách hàng đã có cũng như gửi kèm một catalog mới trong mỗi gói hàng chuyển đi.

## 10.3. Những lần mua hàng lặp lại

Vì có đến hơn 75% trong tổng số đơn đặt hàng sẽ đến từ các khách hàng hiện có nên chúng tôi không cần phải gửi thêm một thư chào hàng nữa tới những người này. Điều này làm giảm đáng kể chi phí cho việc tìm kiếm đơn hàng. Chúng tôi cũng chỉ cung cấp sản phẩm cần thiết chứ không cố vũ khách hàng mua một món hàng xa xỉ nên chi phí bỏ ra để khuyến khích họ tiếp tục đặt hàng của chúng tôi cũng sẽ giảm đi.

Chi phí doanh thu/ trên mỗi khách hàng thu hút được	Đơn đặt hàng 1	Đơn đặt hàng 2	Đơn đặt hàng 3	Đơn đặt hàng 4	Đơn đặt hàng 5	Đơn đặt hàng 6
Gởi thư	(51,53)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Lợi nhuận gộp	5,67	9,86	9,86	9,86	9,86	9,86
Mỗi đơn hàng	(45,86)	9,86	9,86	9,86	9,86	9,86
Cộng dồn	(45,86)	(36,00)	(26,14)	(16,28)	(6,42)	3,44

#### **10.4. Phân tích điểm hòa vốn**

Để gửi đi 1.000 cataloge mỗi lần, chúng tôi phải bỏ ra 733 bảng (bao gồm tiền thuê danh sách khách hàng: 120 bảng, chi phí hoàn tất một lá thư chào hàng: 141 bảng, in catalog: 250 bảng, bao thư: 42 bảng và cước vận chuyển: 220 bảng). Nếu tỷ lệ khách hàng hồi âm là 1,5% thì chi phí bỏ ra để thu hút được một khách hàng sẽ là 51,53 bảng.

Do lợi nhuận thu về từ mỗi đơn hàng là 9,86 bảng nên chúng tôi chỉ bắt đầu có lãi thực sự khi một người đã đặt hàng đến lần thứ 5. (Ước tính trung bình mỗi năm một khách hàng sẽ mua quần tất trên 8 lần.)

Dưới đây là một ví dụ về một khách hàng tích cực. Trong lần đặt hàng đầu tiên cô đã được giảm giá 1,6 bảng cho 3 chiếc quần tất, sau đó cô luôn đặt mỗi lần 4 chiếc.

Những bản kế hoạch tài chính giả định rằng mỗi tháng sẽ có 5% khách hàng cơ sở đặt mua quần tất từ các nhà cung cấp khác.

#### **10.5. Yêu cầu về chi phí cố định thấp đối với hoạt động kinh doanh theo mùa**

Loại sản phẩm này được bán theo mùa. Doanh số sẽ ở mức cao nhất vào mùa thu và mùa đông, giảm dần xuống vào mùa xuân và giảm xuống mức thấp nhất vào mùa hè. Do đó, Beautiful Legs by post phải đảm bảo rằng tất cả chi phí bỏ ra luôn luôn là chi phí biến đổi, còn chi phí cố định phải thấp. Điều đó cho phép duy trì mức lợi nhuận thuần ổn định qua các mùa.

Công việc hoàn tất một lá thư chào hàng hay một gói hàng (cho catalog hoặc quần tất vào bao thư), quản trị dữ liệu và xử lý đơn đặt hàng sẽ được thuê ngoài và do đó cũng là chi phí biến đổi.

#### **10.6. Quản lý ngân sách tiền mặt.**

Khách hàng của chúng tôi sẽ thanh toán bằng thẻ tín dụng. Thông thường, các công ty cung cấp thẻ tín dụng sẽ trừ vào tài khoản khách hàng trong vòng 5 ngày làm việc. Tuy nhiên, trong năm đầu tiên, ngân hàng Midland sẽ chỉ thanh toán cho chúng tôi sau 30 ngày cho đến khi chúng tôi có những số liệu chứng minh được hiệu quả kinh doanh của mình. Việc này sẽ giúp họ an toàn ngay cả khi khách hàng của chúng tôi hay chính chúng tôi muộn gian lận. Đây là phương pháp hết sức thông dụng.

Chúng tôi đã đạt được những điều khoản về thanh toán sau đây với nhà cung cấp: Thời hạn thanh toán tối đa là 60 ngày, tuy nhiên chúng tôi sẽ được chiết khấu 2,75 % nếu thanh toán trong 30 ngày đầu. Do chúng tôi có thể đặt hàng theo tuần và chỉ số hàng hóa tối thiểu trong kho (SKU – Stock Keeping Units) của chúng tôi là 48 nên lượng hàng dự trữ hàng tồn kho sẽ luôn ở mức thấp nhất.

Nhà kho, quản trị dữ liệu, các dịch vụ hoàn tất thư chào hàng và đơn hàng sẽ được thuê ngoài, vì thế chúng tôi không có nhu cầu thuê văn phòng cũng như không phải chịu bất cứ nghĩa vụ dài hạn nào trong hợp đồng. Máy vi tính và những trang thiết bị văn phòng khác sẽ được thuê khi cần thiết nên chi phí cố định không đáng kể.

## 11. Những rủi ro

Chúng tôi tin rằng tất cả những nhà đầu tư tiềm năng đều cần nhận thức rõ về những yếu tố rủi ro liên quan đến khoản tiền đầu tư của họ trong công ty sau đây. Tuy nhiên, cũng cần lưu ý rằng họ nên đánh giá những rủi ro mà bản thân họ có thể gặp phải trong tiềm năng phát triển của công ty.

### 11.1. Tỷ lệ thư chào hàng nhận được sự hồi âm của khách hàng

Là một công ty bán hàng qua thư, tỷ lệ thư nhận được sự hồi âm của khách hàng gần như là yếu tố mang tính sống còn. Một hãng kinh doanh qua thư không có cách nào để ước lượng được tỷ lệ này cho đến khi tất cả thư đã thực sự được gửi đi và họ bắt đầu nhận lại những đơn đặt hàng. Cuộc khảo sát thị trường của chúng tôi đại diện được 33% số lượng khách hàng hồi âm. 85% trong số đó cho rằng họ sẵn sàng thử mua quần tất qua thư.

Chúng tôi sẽ chú ý thật cẩn thận đến tất cả những lá thư được gửi đi. Ban đầu chúng được gửi đến những phụ nữ công sở sống ở các khu trung tâm thành phố và sẽ tập trung vào những khu vực có đông khách hàng mục tiêu. Chúng tôi đang tìm kiếm những khách hàng thường mua quần tất từ các khu mua sắm hoặc những người muốn quần tất chất lượng cao ở cửa hàng bách hóa và tạp hóa.

Trong những mô hình tài chính của mình, chúng tôi giả định rằng có 1,5% số người nhận được catalogue sẽ đặt hàng và trở thành khách hàng thường xuyên.

Dưới đây là bảng số liệu thể hiện hiệu quả trong việc nhận được sự hồi âm của khách hàng:

Tỷ lệ	Lợi nhuận trước khi trả lãi vay và thuế năm 1996 (nghìn bảng)	Lợi nhuận trước khi trả lãi vay và thuế năm 1997 (nghìn bảng)	Lợi nhuận trước khi trả lãi vay và thuế năm 1998 (nghìn bảng)
1%	(89)	(79)	17
1,5% như trong mô hình tài chính	(55)	40	196
2%	(22)	151	363
2,5%	12	263	533

Năm tài chính kết thúc vào 31-8 hàng năm.

### 11.2 Tỷ lệ “Bạn của một người bạn”

Hữu xạ tự nhiên hương. Trung bình một phụ nữ sẽ giới thiệu về những sản phẩm hay dịch vụ tốt cho 2 phụ nữ khác. Thông tin về Beautiful Legs by post sẽ được truyền đi bởi những khách hàng hài lòng với dịch vụ công ty đem lại. Khuyến khích điều này là cách rẻ nhất mà hiệu quả nhất để có thêm những khách hàng mới.

Trong mô hình tài chính, chúng tôi đã giả định về tỷ lệ “Bạn của một người bạn”, tức là số bạn bè được 100 khách hàng hiện có của chúng tôi giới thiệu đến. Trong năm đầu tiên, lý lệ này là 15, năm thứ hai là 10 và năm thứ 3 là 5. (Để đảm bảo tính hợp lý của số lượng khách hàng mới được giới thiệu, chúng tôi giả sử mỗi tháng số khách hàng cơ sở của chúng tôi sẽ giảm 5%).

Dưới đây là bảng số liệu thể hiện hiệu quả của những tỷ lệ khác nhau. Giả định tỷ lệ khách hàng hồi âm là 1,5%

Tỷ lệ (Năm 1,2,3)	Thu nhập thuần (lỗ) 1996 (nghìn bảng)	Thu nhập thuần (lỗ) 1997 (nghìn bảng)	Thu nhập thuần (lỗ) 1998 (nghìn bảng)
5,5,5	(80)	(56)	52
10,10,5	(69)	(13)	116
10,10,5 (như trong mô hình tài chính)	(55)	40	196
20,10,5	(40)	107	304

Năm tài chính kết thúc vào 31-8 hàng năm.

### 11.3. Những công ty mới và mạnh sẽ tham gia vào thị trường sản phẩm hàng dệt kim qua thư

Một mối nguy cơ mà chúng tôi phải đối mặt là một đối thủ rất mạnh như Pretty Polly (một công ty con của Sara Lee ở Chicago) sẽ gia nhập thị trường. Điều này có khả năng xảy ra nếu như họ tin rằng Beautiful Legs by post đang thành công. Tất cả những chi nhánh kinh doanh tất và quần tất làm bằng vải dệt kim của Sara Lee thường xuyên tung ra những sản phẩm mới để nhằm chiếm lĩnh thị phần. Việc họ tham gia vào thị trường cũng không gây tổn hại gì đến vụ đầu tư của chúng tôi vì như vậy chúng tôi sẽ có cơ hội rút lui sớm. Bất kỳ công ty nào mới vào sẽ muốn mua lại danh sách khách hàng đã được kiểm chứng mà chúng tôi có trong tay vì nó sẽ giúp họ tiết kiệm chi phí, hạn chế rủi ro hoặc thời gian bắt đầu một công ty bán hàng trực tiếp qua thư mới.

### 11.4. Giá chào bán công ty khi rút lui

Chúng tôi mong muốn có thể bán lại công ty sau ba năm hoạt động. Đối tác tiềm năng

trong thương vụ này có thể là một công ty cùng ngành muốn có thêm một kênh phân phối mới đưa họ đến thẳng với khách hàng. Giả sử lợi nhuận trước khi trả lãi vay và thuế của năm thứ ba sẽ là 196.000 bảng, chúng tôi hy vọng sẽ đạt được giá bán cao gấp 7 lần con số này, tức là 1.372.000 bảng.

Rủi ro ở đây là bên mua có thể sẽ thích mở một công ty hoàn toàn mới của riêng họ hơn là mua lại một công ty đang định rút lui. Tuy nhiên, chúng tôi tin rằng bởi vì khi đó chúng tôi đã nắm chắc những khách hàng của phân khúc thị trường mà mở này (những phụ nữ công sở thích mua quần tất chất lượng cao) nên các công ty khác sẽ muốn mua lại cơ sở khách hàng của chúng tôi rồi dựa trên những thông tin đó để mở rộng kinh doanh.

## 12. Những giả định được sử dụng trong mô hình tài chính

Chúng tôi đã sử dụng những giả định sau đây để thiết lập các bảng dự toán tài chính (xem phụ lục A). Mặc dù chúng tôi luôn cố gắng đảm bảo độ chính xác về cơ bản của những dự toán tài chính, các nhà đầu tư tiềm năng vẫn nên tiến hành những phân tích của riêng họ về triển vọng phát triển của *Beautiful Legs by post*. Đồng thời, họ cũng cần quan tâm đến những rủi ro có thể tác động lên công ty.

### 12.1. Tổng quát

Tất cả những dữ liệu sau đây không tính đến lạm phát. Tỷ lệ lạm phát hiện nay ở Anh dưới 3% và được dự đoán sẽ duy trì ở mức thấp trong những năm tới.

### 12.2. Doanh thu

Chúng tôi giả sử giá bán trung bình của một đơn vị sản phẩm (đã bao gồm thuế VAT) là 7,6 bảng trên cả thị trường Anh và các nước Châu Âu khác.

- Trong đơn đặt hàng đầu tiên, trung bình mỗi khách hàng sẽ mua 3 sản phẩm. Tất cả những lần mua hàng tiếp theo trung bình mỗi người sẽ mua 4 sản phẩm.
- Tần suất mua hàng như sau: Vào mùa đông (từ tháng 11 đến tháng 2), 100% trong tổng số khách hàng sẽ đặt mua quần tất mỗi tháng 1 lần. Vào mùa xuân (từ tháng 3 đến tháng 5) và mùa thu (tháng 9 và tháng 10), 75% khách hàng sẽ đặt mua mỗi tháng một lần.

Vào mùa hè (từ tháng 6 đến tháng 8) sẽ chỉ có 20% khách hàng đặt mua mỗi tháng một lần.

- Chúng tôi sẽ phải thu thuế VAT trên tất cả sản phẩm bán ra. Chúng tôi đã già sử thuế suất VAT ở Vương quốc Anh là 17,5%, ở các nước Châu Âu khác trung bình là 20%. (Chúng tôi phải đăng ký thu thuế VAT tại mỗi nước khi doanh số bán đã đạt tới mức quy định về thuế VAT của họ. Cho tới lúc đó, chúng tôi sẽ áp dụng thuế suất VAT của Anh.)

- Ban đầu tỷ lệ khách hàng hiện có của chúng tôi sẽ giới thiệu những khách hàng mới đến với Beautiful Legs by Post mỗi tháng sẽ là 15 khách hàng mới/100 khách hàng hiện có. Đến năm thứ hai, tỷ lệ này sẽ giảm xuống 10/100, năm thứ ba còn 5/100.
- Mỗi tháng chúng tôi sẽ mất 5% tổng số khách hàng cơ sở của mình.

### **12.3. Chi phí bán hàng**

- Chúng tôi giả sử rằng giá thành trung bình tính trên một đơn vị sản phẩm (chưa bao gồm VAT) là 3.63 bảng dựa trên những thỏa thuận đạt được trong hiện tại với nhà cung cấp.
- Tất cả các công đoạn về đơn hàng và đóng gói sẽ do MMC thực hiện. Những chi phí của chúng tôi sẽ dựa trên bảng giá mà MMC gửi vào 11-9-1995.

### **12.4. Chi phí gửi thư chào hàng**

Hiện nay chúng tôi có 4 loại thư chào hàng:

- Đề nghị khách hàng dùng thử miễn phí 1 sản phẩm mà không buộc phải mua hàng.
  - Mua hai tặng một.
- Tặng quà, ví dụ như khi đặt hàng lần đầu khách hàng sẽ được tặng một túi giặt bằng dệt kim.
- Không có hình thức khuyến mãi nào.

### **12.5. Chi phí quản lý**

- Chi phí này sẽ được tính trên sản phẩm và bao gồm tiền lương của hai giám đốc. Các chi phí marketing khác chủ yếu dựa trên các hoạt động marketing chứ không phải những thư chào hàng trực tiếp. Những hoạt động này có thể là sự kiện thu hút sự chú ý của thị trường đối với thương hiệu của công ty giữa những doanh nghiệp có ý tưởng mới mẽ khác, gửi lại thông điệp tới những khách hàng cơ sở hiện có. Giá sử phí xử lý thẻ tín dụng chiếm 2,48% tổng doanh thu, bao gồm cả VAT. Các chi phí về nhân viên khác phụ thuộc vào dữ liệu nhân viên tạm thời của MMC được huy động khi cần thiết.

### **12.6. Thuế thu nhập doanh nghiệp**

- Chúng tôi giả sử thuế suất thu nhập doanh nghiệp là 25%, thời hạn nộp thuế là 6 tháng sau khi kết thúc năm tài chính; tất cả các chi phí sẽ được trừ vào thu nhập tính thuế, tiền lãi có thể được kết chuyển qua thu nhập năm sau.

### **12.7. Vốn lưu động**

- Chúng tôi sẽ duy trì định mức dự trữ hàng tồn kho trung bình bằng lượng hàng dự trữ cho hai tuần cộng với 10%. Chúng tôi có thể đạt được mức dự trữ tồn kho thấp như vậy bằng

cách bổ sung các đơn đặt hàng mới hàng tuần.

- Khách hàng có thể thanh toán bằng thẻ tín dụng hoặc thẻ ghi nợ. Trong năm đầu tiên, những khách hàng mua chịu phải thanh toán trong vòng một tháng sau khi mua hàng. Sau đó, họ có thể thanh toán trong vòng ba tháng.
- Thời hạn nộp thuế thu nhập doanh nghiệp là 6 tháng sau khi kết thúc năm tài chính vào ngày 31-8 hàng năm.
- Thuế VAT được nộp theo quý. Khoản phải nộp bằng tổng thuế VAT đầu ra trừ tổng thuế VAT đầu vào.
- Tiền hàng phải trả cho nhà cung cấp trong vòng 60 ngày sau khi nhận hàng, thỏa thuận này đã được Doré Doré chấp nhận.
- Chúng tôi dự định thanh toán các khoản phải trả cho nhà cung cấp trong vòng 30 ngày hoặc ngay lập tức, thanh toán chi phí hoàn thành đơn hàng và in ấn catalogue trong vòng 30 ngày, thanh toán cước vận chuyển ngay lập tức.

#### **12.8. Chi phí mua sắm trang thiết bị**

Để tối thiểu hóa dòng tiền ra, tất cả trang thiết bị sẽ được thuê khi cần thiết.

**Minh họa 7.1 (tiếp theo)**

	T.9-95	T.10-95	T.11-95	T.12-95	T.1-96	T.2-96	T.3-96	T.4-96	T.5-96	T.6-96	T.7-96	T.8-96	Năm 1
Thu	Thu	Đóng	Đóng	Đóng	Đóng	Đóng	Xuân	Xuân	Xuân	Hè	Hè	Hè	
Thư kèm khuyến mãi l chiếc cho đơn hàng thứ nhất	0	1.380	40.000	0	10.000	10.000							61.380
Thư đơn hàng kèm catalog	0	2.090	39.900	0	9.900	9.900							61.700
Thư đơn hàng kèm quàn tái miễn phí	0	620	100	0	100	100							920
Thư nhắc nhở	0	0	0	0	749	459							808
Tổng	0	4.000	8300	0	20.349	20.459	0	0	0	0	0	0	124.808
Số quàn tái miễn phí-ms	0	388	63	0	63	63	0	0	0	0	0	0	575
Số quàn tái miễn phí-ban cửa khách hàng	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Số đơn hàng đầu tiên- quản tất miễn phí	0	10	2	0	2	2	0	0	0	0	0	0	16
Số đơn hàng đầu tiên-Catalog	0	30	600	0	150	150	0	0	0	0	0	0	930
Số đơn hàng đầu tiên được tặng kèm quản tất	0	22	600	0	150	150	0	0	0	0	0	0	421
Số đơn hàng đầu tiên-tù ban của khách hàng	0	8	190	209	275	261	278	295	K4	K2	80	1762	
Số đơn hàng của khách hang cũ đãi tiếp	26	661	1.363	1.651	1.593	1.639	1.955	554	566	554	10.762		
Tổng số đơn hàng	0	52	1.244	853	1.873	2.228	1.856	2.117	2.250	638	64K	635	14.393
Vương quốc Anh	0	47	1.119	768	1.685	2.005	1.671	1.905	2.025	574	583	571	12.953
Châu Âu	0	5	124	85	187	223	186	212	225	64	65	63	1.439
Tổng số quản tất đã ghi đ i	0	544	3.820	3.220	7.044	8.397	7.162	8.191	8.706	2.467	2.508	2.458	54.515
Tổng số quản tất mua về	1.000	1.835	3.460	5.514	7.856	7.298	7.728	8.474	5.274	2.490	3.5K7	6.154	60.669
Tồn đầu kí	1.000	2.292	1.932	4.226	5.038	3.939	4.505	4.7K8	1.357	1.380	2.458	0	0
Tồn cuối kí	1.000	2.292	1.932	4.226	5.038	3.939	4.505	4.7K8	1.357	1.380	2.458	6.154	6.154
Số khách hàng cơ sở	0	52	1.267	1.396	1.836	2.321	2.468	2.622	2.786	2.731	2.676	2.622	2.622

### Minh họa 7.1 (tiếp theo)

	T.9/95	T.10/95	T.11/95	T.12/95	T.1/96	T.2/96	T.3/96	T.4/96	T.5/96	T.6/96	T.7/96	T.8/96	Năm Hè	Hè	Năm 1
Quản lý miễn phí															
Quản lý	0	1.502	242	0	242	242	0	0	0	0	0	0	0	0	2.229
Bóng đèn	0	39	6	0	6	6	0	0	0	0	0	0	0	0	58
Catalog (1 x A4)	0	96	16	0	16	16	0	0	0	0	0	0	0	0	143
Hoàn thiện	0	505	82	0	82	82	0	0	0	0	0	0	0	0	750
Cước phí	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Lãi hoai động	0	2.142	346	0	346	346	0	0	0	0	0	0	0	0	3.179
Lãi hoai động (%)	598,0%	294,6%	33,0%	3,7%	2,3%	33,6%	33,7%	33,7%	33,7%	33,7%	33,7%	33,7%	33,7%	33,7%	13,76%
Quản lý															
Điện thoại	200	260	440	340	340	340	340	340	340	340	340	340	340	340	3.960
Tiếp thị khác		1.000	1.500												2.500
Đồ dùng, dụng cụ khác	325		125	125	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	825
Thuê văn phòng	0	125													1.975
Chi phí máy tính	1.450	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.450
Đi lại	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
Thuê nhà tư vấn	275	0	1.060	0	1.000										2.275
Phí xử lý thẻ tín dụng	0	25	597	649	1.366	1.638	1.442	1.649	1.753	497	505	495	495	495	10.614
Nhân viên khác	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	3.850
Lương giám đốc		2.350	1.860	4.112	5.731	7.522	7.295	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	37.500
Lãi nhuận trước lãi vay và thuế	(2.350)	(7.032)	(65.142)	(1.604)	(9.244)	(5.987)	(9.983)	(12.199)	(13.291)	(70)	(163)	(57)	(57)	(57)	(52.388)
Lãi suất (OD & Trái khoán)	0	0	0	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	0	0	0	0	0	(3.000)
Lãi nhuận trước thuế	(2.350)	(7.032)	(65.142)	(1.104)	(9.744)	(6.487)	(9.483)	(11.699)	(12.791)	(70)	(163)	(57)	(57)	(57)	(55.388)
Thuế thu nhập doanh nghiệp	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Lợi nhuận sau thuế	(2.350)	(7.032)	(65.142)	(1.104)	(9.744)	(6.487)	(9.483)	(11.699)	(12.791)	(70)	(163)	(57)	(57)	(57)	(55.388)

### **Minh họa 7.1 (tiếp theo)**

**Mình họa 7.1 (tiếp theo)**

	T9-95 Thu	T10-95 Thu	T11-95 Đông	T12-95 Đông	T1-96 Đông	T2-96 Xuân	T3-96 Xuân	T4-96 Xuân	T5-96 Xuân	T6-96 Xuân	T7-96 Hè	T8-96 Hè	Năm 1
Quản lý													
Điện thoại	0	200	260	440	340	340	340	340	340	340	340	340	3.620
Tiếp thị khác	0	0	1.000	1.500	0	0	0	0	0	0	0	0	2.500
Đồ dùng, dụng cụ	0	325	0	0	0	500	0	0	0	0	0	0	825
Thuê văn phòng	0	125	125	125	200	200	200	200	200	200	200	200	1.975
Chi phí máy vi tính	1.450	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.450
Đi lại	0	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.100
Thuê nhà tư vấn	0	275	0	1.000	0	1.000	0	0	0	0	0	0	2.275
Phí xử lý thẻ tín dụng	0	0	25	597	649	1.366	1.638	1.442	1.649	1.753	497	505	10.119
Lương nhân viên khác	0	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	3.850
Lương giám đốc	0	0	0	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	37.500
VAT (thanh toán theo quý)				(5.770)									
VAT (đầu vào)	505	322	8.725	1.915	5.129	6.654	6.181	5.810	6.150	6.073	3.906	2.013	53.381
Thuế thu nhập doanh nghiệp													0
Tài sản cố định	3.394	4.355	78.848	17.098	45.350	58.348	57.859	45.880	48.420	58.681	31.585	18.874	468.690
Máy vi tính													0
Tài chính	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vốn chủ phần	10.000	0	80.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	90.000
Lãi suất (OD & Trả khoán)	0	0	0	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	0	0	(3.000)
Nợ	0	0	0	30.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Lưu chuyển tiền thuần	6.606 (4.355)	2.171	36.465	(19.677)	(3.786)	7.695	11.759	17.565	(18.015)	(11.563)	1.484	26.349	
Cộng dồn	6.606 2.251	4.422	40.887	21.210	17.424	25.119	36.877	54.442	36.427	24.865	26.349	26.349	

**Mình họa 7.1 (tiếp theo)**

Bảng cân đối kế toán		T9-95 Thu	T10-95 Thu	T11-95 Thu	T12-95 Đóng	T1-96 Đóng	T2-96 Xuân	T3-96 Xuân	T4-96 Xuân	T5-96 Xuân	T6-96 Xuân	T7-96 Hè	T8-96 Hè	Năm 1
Tài sản cố định														
Nguyên giá	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Khấu hao	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tài sản ngắn hạn														
Dung cụ														
-Giấy đóng gói (hàng...)	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195
-Catalog (1 x A4)	1.244	139	1.058	846	1.521	2.081	1.619	1.093	533	375	214	56	56	56
Quản lý	3.876	8.884	7.488	16.381	19.528	15.268	17.461	18.559	5.258	5.347	9.527	23.852	23.852	23.852
Các khoản phải thu	0	1.018	24.064	26.173	55.062	66.054	58.139	66.485	70.666	20.022	20.358	19.950	19.950	19.950
Tiền mặt	6.606	2.251	4.422	40.887	21.210	17.424	25.119	36.877	54.422	36.427	24.865	26.349	26.349	26.349
	11.921	12.487	37.227	84.481	97.516	101.021	102.533	123.219	131.095	62.366	55.158	70.402	70.402	70.402
Nợ ngắn hạn														
Thiểu chi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Thuế thu nhập doanh nghiệp	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VAT	(505)	(674)	(5.770)	2.030	5.199	K 501	2.5K1	6.791	11.291	(3.055)	(3.894)	(2.899)	(2.899)	(2.899)
Các khoản phải trả - quản tài	3.876	10.990	20.525	34.783	51.821	58.735	58.239	62.799	53.289	30.093	23.552	37.754	37.754	37.754
Phi xử lý thẻ tín dụng	0	25	597	649	1.366	1.638	1.442	1.649	1.753	497	505	495	495	495
Các khoản phải trả khác	900	1.52K	6.400	440	2.295	1.799	440	440	440	440	440	440	440	440
Vốn lưu động	4.271	11.869	21.751	37.902	60.680	70.673	62.702	71.6K7	66.773	27.947	20.603	35.790	35.790	35.790
Trái phiếu	7.650	618	15.476	46.579	36.835	30.349	39.832	51.531	64.322	34.392	34.555	34.612	34.612	34.612
Giá trị tài sản ròng	0	0	0	(30.000)	(30.000)	(30.000)	(30.000)	(30.000)	(30.000)	0	0	0	0	0
Ngưởn vốn	10.000	10.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000
Vốn cổ phần	(2.350)	(9.382)	(74.524)	(74.421)	(83.165)	(89.651)	(80.168)	(68.469)	(55.678)	(55.608)	(55.445)	(55.388)	(55.388)	(55.388)
Lãi và lỗ	7.650	618	15.476	16.579	6.835	349	9.812	21.531	34.122	34.392	34.555	34.612	34.612	34.612

**Mình họa 7.1 (tiếp theo)**

	T9-96	T10-96	T11-96	T12-96	T1-97	T2-97	T3-97	T4-97	T5-97	T6-97	T7-97	T8-97	Năm 2
Thu	Thu	Đông	Đông	Đông	Đông	Xuân	Xuân	Xuân	Hè	Hè	Hè	Hè	
Thư kèm khuyến mãi 1 chiếc cho đơn hàng thứ nhất	30.000	40.000	0	0	20.000	20.000							110.000
Thư đại trà kèm catalog	29.900	39.900	0	0	19.900	19.900							109.600
Thư đại trà kèm quà tặng miễn phí	100	100	0	0	100	100							400
Thư nháfc nợ													5.502
<b>Tổng</b>	871	1.154	1.131	1.109	1.237								225.502
Số quà tặng miễn phí-ms	63	63	0	0	63	63	0	0	0	0	0	0	250
Số quà tặng miễn phí-bạn của khách hàng	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Số đơn hàng đầu tiên- quà tặng	14	2	2	0	0	2	2	0	0	0	0	0	22
Số đơn hàng đầu tiên-Catalog	450	600	0	0	300	300	0	0	0	0	0	0	1.650
Số đơn hàng đầu tiên được tặng kèm quà tặng	450	600	0	0	300	300	0	0	0	0	0	0	1.650
Số đơn hàng đầu tiên-từ bạn của khách hàng	79	105	138	136	133	148	163	160	157	154	151	148	1.672
Số đơn hàng của khách hàng cũ đã trả	2.037	2.339	4.137	4.687	4.594	4.802	3.991	4.149	4.067	1.063	1.042	1.021	37.929
<b>Tổng số đơn hàng</b>	3.030	3.646	4.278	4.822	5.327	5.552	4.157	4.310	4.224	1.217	1.193	1.169	42.924
Vương quốc Anh	2.424	2.916	3.422	3.858	4.262	4.442	3.326	3.448	3.379	973	954	935	38.631
Châu Âu	606	729	856	946	1.065	1.110	831	862	845	243	239	234	4.292
Tổng số quà tặng đã gửi đi	11.189	13.338	16.970	19.154	20.637	21.522	16.462	17.079	16.740	4.713	4.619	4.527	166.950
Tổng số quà tặng mua về	12.371	15.336	18.171	19.970	21.124	18.739	16.801	16.892	10.125	4.662	6.605	10.517	171.313
Tồn đầu kí	6.154	7.336	9.334	10.534	11.350	11.837	9.054	9.393	9.207	2.592	2.541	4.527	6.154
Tồn cuối kí	7.336	9.334	10.534	11.350	11.837	9.054	9.393	9.207	2.592	2.541	4.527	10.517	
Số khách hàng có số	3.484	4.616	4.526	4.435	4.947	5.450	5.343	5.236	5.131	5.029	4.928	4.829	4.829

### Minh họa 7.1 (tiếp theo)

**Minh họa 7.1 (tiếp theo)**

	T.9-96	T.10-96	T.11-96	T.12-96	T.1-97	T.2-97	T.3-97	T.4-97	T.5-97	T.6-97	T.7-97	T.8-97	Năm Hè
	Thu	Thu	Đóng	Đóng	Đóng	Đóng	Đóng	Xuân	Xuân	Xuân	Xuân	Xuân	2
Quản tài miễn phí													
Quản tài	242	242	0	0	242	242	0	0	0	0	0	0	969
Đóng gói	6	6	0	0	6	6	0	0	0	0	0	0	25
Catalog (1 x A4)	16	16	0	0	16	16	0	0	0	0	0	0	62
Hoàn thiện	82	82	0	0	82	82	0	0	0	0	0	0	326
Cước phí	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Lãi hoạt động	346	346	0	0	346	346	0	0	0	0	0	0	1.382
Lãi hoạt động (%)	(26.450)	(39.339)	39.032	44.205	12.452	14.423	38.546	40.010	39.218	10.866	10.649	10.436	194.048
Lãi hoạt động (%)	(36.6%)	(45.9%)	(33.5%)	33.6%	9.0%	10.0%	34.1%	34.1%	33.5%	33.7%	33.5%	33.5%	17.2%
Quản lý													
Điện thoại	520	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420	5.140
Tiếp thị khác	2.500			2.500									5.000
Đồ dùng, dụng cụ	500				1.000								1.500
Thuê văn phòng	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400
Chi phí máy tính	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Đi lại	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600
Thuê nhà tư vấn	2.500												2.500
Phi xử lý thẻ tín dụng	1.905	2.259	3.070	3.464	3.650	3.810	2.978	3.089	3.028	854	837	820	29.766
Nhân viên khác	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	4.200
Lương giám đốc	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	100.000
Lợi nhuận trước lãi vay và thuế	14.609	14.363	12.637	13.068	15.754	14.414	12.581	12.693	12.693	10.457	10.440	10.423	154.106
Lãi suất (OD & Trái khoán)	(41.058)	(53.702)	26.359	31.137	(3.301)	10	25.964	27.318	26.586	409	208	12	39.942
Lợi nhuận trước thuế	(41.058)	(53.702)	26.327	31.137	(3.301)	10	25.964	27.318	26.586	409	208	12	39.910
Thuế thu nhập doanh nghiệp	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Lợi nhuận sau thuế	(41.058)	(53.702)	26.327	31.137	(3.301)	10	25.964	27.318	26.586	409	208	12	39.910

**Minh họa 7.1 (tiếp theo)**

Giá trị chuyển tiền (#)	T9-96	T10-96	T11-96	T12-96	T1-96	T2-97	T3-97	T4-97	T5-97	T6-97	T7-97	T8-97	Năm 2
Thu	Thu	Đóng	Đóng	Đóng	Đóng	Đóng	Đóng	Đóng	Đóng	Đóng	Đóng	Đóng	
<b>Dòng tiền vào</b>													
Doanh thu	71.209	K2.430	108.864	127.797	136.839	143.161	120.979	116.252	115.566	53.163	31.936	31.297	1.139.391
VAT - Anh	10.301	11.586	15.301	17.962	19.233	20.121	17.004	16.339	16.243	7.458	4.489	4.399	160.435
VAT - Châu Âu	2.469	3.245	4.286	5.032	5.387	5.636	4.763	4.577	4.550	2.089	1.257	1.232	44.524
<b>Dòng tiền ra</b>	<b>83.979</b>	<b>97.261</b>	<b>128.451</b>	<b>150.790</b>	<b>161.459</b>	<b>168.918</b>	<b>142.745</b>	<b>137.168</b>	<b>136.359</b>	<b>62.610</b>	<b>37.682</b>	<b>36.928</b>	<b>1.344.350</b>
Chi phí bán hàng													
Quản lý	13.902	23.852	47.950	54.442	70.431	77.402	81.875	72.632	65.122	65.475	39.246	18.068	6335.399
Đóng gói	597	717	834	940	1.045	1.089	840	824	237	233	228	8345	
Thu cước tín	202	243	285	321	355	370	277	287	282	K1	80	78	2.862
Cước hàn điện-Anh	1.188	1.429	1.677	1.890	2.088	2.177	1.630	1.689	1.656	477	467	458	16.826
Cước hàn điện Châu Âu	356	429	503	567	626	653	489	507	497	143	140	137	5.048
Tiền công dùng gửi	3.952	4.755	5.579	6.290	6.948	7.242	5.422	5.621	5.510	1.587	1.555	1.524	55.983
Marketing													
Danh sách Khách hàng	7.200	9.600	0	0	4.800	4.800	0	0	0	0	0	0	26.400
Hoàn thành (thu chào hàng)	8.453	11.393	163	159	5.791	5.809	0	0	0	0	0	0	31.786
Cước bưu điện	13.200	17.792	254	249	9.044	9.072	0	0	0	0	0	0	49.610
Phong bì (catalog)	0	2.520	3.397	48	48	1.727	1.732	0	0	0	0	0	9.471
Catalog (1 x A4)	17.409	21.140	0	2.487	12.435	12.435	0	0	2.487	0	0	0	68.143
Hoàn thành (quản tài miễn phí)	82	82	0	0	82	82	0	0	0	0	0	0	326
Khuyến mãi	1.996	2.558	1.052	1.155	2.092	2.161	1.063	1.063	1.065	459	450	441	15.577
Cước hàn điện (quản tài miễn phí)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Quản lý													
Điện thoại	340	520	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420	5.060
Tiếp thị khác	0	2.500	0	0	0	2.500	0	0	0	0	0	0	5.000
Đồ dùng, dụng cụ	0	500	0	0	0	0	1.000	1.000	0	0	0	0	1.500
Thuê văn phòng	200	290	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400
Chi phí máy vi tính	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Đi lại	100	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.400
Thuê nhà tư vấn	0	0	2.500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.500
Phi xử lý thẻ tín dụng	495	1.905	2.259	3.070	3.464	3.650	3.810	2.987	3.028	854	837	29.440	
Lương nhân viên khác	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	4.200
Lương giám đốc	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	100.000
VAT (thanh toán theo quý)	(2.899)	13.524	10.082	12.726	18.399	20.142	16.122	14.385	13.474	12.009	7.410	3.695	55.033
VAT (đầu vào)	9.415	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	151.381
Thuê nhập doanh nghiệp													0
	K2.869	124.641	86.139	115.352	147.252	160.913	147.202	109.630	103.608	111.259	60.038	35.070	1.285.972

**Minh họa 7.1 (tiếp theo)**

	T9-96 Thu	T10-96 Thu	T11-96 Thu	T12-96 Đóng	T1-97 Đóng	T2-97 Đóng	T3-97 Xuân	T4-97 Xuân	T5-97 Xuân	T6-97 Xuân	T7-97 Hè	T8-97 Hè	Năm 2
<b>Tài sản cố định</b>													
Máy vi tính	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tài chính													
Vốn cổ phần	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Lãi suất (OD & Trái khoán) Nợ	0	0	0	(32)	0	0	0	0	0	0	0	(32)	(32)
Lưu chayenn tiền thuần	0	0	(32)	0	0	0	(4.457)	27.539	32.751	(48.649)	(22.356)	1.659	58.347
Công đồng	(890) (27.380)	42.280	35.439	14.207	8.005	(4.457)	27.539	32.751	(48.649)	(22.356)	1.659	58.347	54.695
Bảng cân đối kế toán	25.459 (1.922)	40.359	75.797	90.004	98.009	93.552	121.091	153.842	105.193	82.837	84.695	84.695	
Tài sản cố định													
Nguyên liệu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Khâu hao	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tài sản ngắn hạn	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dung cụ													
-Giấy đóng gói (bìa..)	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195
-Catalog (I A4)	1.774	1.878	528	1.534	2.405	3.188	2.154	1.082	2.519	2.216	1.919	1.629	1.629
Quản lý	28.453	36.178	40.831	43.994	45.880	35.094	36.408	35.687	10.048	9.847	17.546	40.762	40.762
Các khoản phải thu	21.343	25.306	34.382	38.803	40.885	42.678	33.356	34.604	33.918	9.564	9.373	9.185	9.185
Tiền mặt	25.459 0	40.359	75.797	90.004	98.009	93.552	121.091	153.842	105.193	82.837	84.695	84.695	
Nợ ngắn hạn	77.205	63.557	116.294	160.323	179.369	179.164	165.665	192.658	200.522	127.014	111.869	136.466	136.466
Thầu chi	0	1.922	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Thuế thu nhập doanh nghiệp	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VAT	3.603	5.515	16.404	10.942	17.480	23.369	4.224	10.946	18.160	(6.175)	(7.868)	(5.961)	(5.961)
Các khoản phải trả - quan tài	71.802	107.393	129.874	147.833	159.277	154.508	137.754	130.597	104.721	57.314	43.671	66.365	66.365
Phi xử lý thẻ tín dụng	1.905	2.259	3.070	3.464	3.650	3.810	2.978	3.089	3.028	854	837	820	820
Các khoản phải trả khác	6.340	6.617	768	4.947	3.452	720	720	720	720	720	720	720	720
Vốn lưu động	83.651	123.705	150.115	163.007	185.354	185.139	145.676	145.352	126.629	52.713	37.359	61.944	61.944
Trái phiếu	(6.446)	(60.148)	(33.821)	(2.684)	(5.985)	(5.975)	19.989	47.307	73.893	74.301	74.510	74.522	74.522
Giá trị tài sản ròng	(6.446)	(60.148)	(33.821)	(2.684)	(5.985)	(5.975)	19.989	47.307	73.893	74.301	74.510	74.522	74.522
Nguồn vốn	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000
Vốn cổ phần	(96.446)	(150.148)	(123.821)	(92.684)	(95.985)	(95.975)	(70.011)	(42.603)	(16.107)	(15.699)	(15.490)	(15.476)	(15.476)
Lãi và lỗ	(6.446)	(60.148)	(33.821)	(2.684)	(5.985)	(5.975)	19.989	47.307	73.893	74.301	74.510	74.522	74.522

**Minh họa 7.1 (tiếp theo)**

	T9-97 Thu	T10-97 Thu	T11-97 Đóng	T12-97 Đóng	T1-98 Đóng	T2-98 Đóng	T3-98 Xuân	T4-98 Xuân	T5-98 Xuân	T6-98 Hè	T7-98 Hè	T8-98 Hè	Năm 3
Thư kèm khuyến mãi 1 chiếc cho đơn hàng thứ nhất	40.000	40.000	0	0	20.000	20.000							120.000
Thư đại trà kèm catalog	39.900	39.900	0	0	19.900	19.900							119.600
Thư đại trà kèm quần áo miễn phí	100	100	0	0	100	100							400
 Thư nhắc nợ	 1.485	 1.756	 1.721	 1.686	 1.803								8.450
<b>Tổng</b>	<b>80.000</b>	<b>81.485</b>	<b>1.756</b>	<b>1.721</b>	<b>41.686</b>	<b>41.803</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2448.450</b>
Số quần áo miễn phí-m/s	63	63	0	0	63	63	0	0	0	0	0	0	250
Số quần áo miễn phí-bạn của khách hàng	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Số đơn hàng đầu tiên-quần áo miễn phí	6	2	2	0	0	2	2	0	0	0	0	0	14
Số đơn hàng đầu tiên-Catalog	600	600	0	0	300	300	0	0	0	0	0	0	1.800
Số đơn hàng đầu tiên được tặng kèm quần áo	600	600	0	0	300	300	0	0	0	0	0	0	1.800
Số đơn hàng đầu tiên-từ bạn của khách hàng	145	178	211	207	216	163	160	157	154	151	148	2.472	
Số đơn hàng của khách hàng cũ đặt tiếp	3.751	4.129	6.629	7.128	6.987	7.147	3.991	4.149	4.067	1.063	1.042	1.021	57.446
Tổng số đơn hàng	5.102	5.509	6.842	7.335	7.789	7.966	4.157	4.310	4.224	1.217	1.193	1.169	63.532
Vương quốc Anh	3.572	3.856	4.789	5.134	5.453	5.576	3.326	3.448	3.379	973	954	935	57.179
Châu Âu	1.531	1.653	2.052	2.200	2.337	2.390	831	862	845	243	239	234	6.353
 Tổng số quần áo đã gửi đi	 19.121	 20.718	 27.154	 29.133	 30.417	 31.106	 16.462	 17.079	 16.740	 4.713	 4.619	 4.527	 248.292
Tổng số quần áo mua về	19.999	24.258	28.243	29.840	30.796	26.954	16.801	16.892	10.125	4.662	6.605	10.517	249.734
Tồn đầu kinh	10.517	11.395	14.935	16.023	16.730	17.108	9.054	9.393	9.207	2.592	2.541	4.527	10.517
Tồn cuối kỳ	11.395	14.935	16.023	16.730	17.108	9.054	9.393	9.207	2.592	2.541	4.527	10.517	
Số khách hàng cũ số	5.939	7.022	6.884	6.746	7.211	7.669	5.343	5.236	5.131	5.029	4.928	4.829	6.795

Minh họa 7.1 (tiếp theo)

**Mình haga 7.1 (tiếp theo)**

	T.9.97	T.10.97	T.11.97	T.12.97	T.1.98	T.2.98	T.3.98	T.4.98	T.5.98	T.6.98	T.7.98	T.8.98	Năm 3
	Thu	Thu	Đóng	Đóng	Đóng	Đóng	Xuân	Xuân	Xuân	Xuân	Hè	Hè	
Quản tài miễn phí													
Quản tài	242	242	0	0	242	242	0	0	0	0	0	0	969
Đóng gói	6	6	0	0	6	6	0	0	0	0	0	0	25
Catalog (1 x A4)	16	16	0	0	16	16	0	0	0	0	0	0	62
Hoàn thiện	82	82	0	0	82	82	0	0	0	0	0	0	326
Cước phí	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Lãi hoai động	346	346	0	0	346	346	0	0	0	0	0	0	1.382
Lãi hoai động (%)	(25.52%)	(22.798)	62.077	66.747	34.514	36.025	54.769	55.894	54.763	15.176	14.873	14.575	361.112
Quản lý													
Điện thoại	600	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.100
Tiếp thị khác	2.500				2.500								5.000
Đồ dùng, dụng cụ	500					1.000							1.500
Thuê văn phòng	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400
Chi phí máy tính	1.450	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.450
Đi lại	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600
Thuê nhà tư vấn	2.500												2.500
Phi xử lý tài sản dụng	2.975	3.235	4.420	4.742	4.877	4.989	3.835	3.912	3.835	1.081	1.069	1.038	40.001
Nhân viên khác	350	350	150	350	350	350	350	350	350	350	350	350	4.200
Lương giám đốc	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	100.000
Lợi nhuận trước lãi vay và thuế	15.758	15.418	14.104	14.426	17.061	15.673	13.519	13.596	13.518	10.765	10.743	10.722	165.301
Lãi suất (OD & Trái khấu)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Lợi nhuận trước thuế	(41.286)	(38.216)	47.974	52.321	17.457	20.653	41.251	42.298	41.265	4.412	4.130	3.854	195.811
Thuế thu nhập doanh nghiệp	0	0	0	(1.329)	(4.364)	(5.088)	(10.313)	(10.574)	(10.316)	(1.103)	(1.032)	(963)	(45.083)
Lợi nhuận sau thuế	(41.286)	(38.216)	47.947	50.992	13.693	15.264	31.938	31.723	30.619	3.309	3.097	2.890	150.728

### Minh họa 7.1 (tiếp theo)

Bảng lưu chuyển tiền tệ														
Đóng tiền vào		T9-97	T10-97	T11-97	T12-97	T1-98	T2-98	T3-98	T4-98	T5-98	T6-98	T7-98	T8-98	Năm 3
Doanh thu		Thu	Thu	Đóng	Đóng	Đóng	Đóng	Xuân	Xuân	Xuân	Xuân	Hè	Hè	
VAT - Anh	101.711	133.453	173.626	196.275	203.923	208.884	173.620	163.909	162.267	74.505	44.840	43.944	1.681.956	
VAT - Châu Âu	12.669	16.445	21.395	24.185	25.128	25.740	21.394	20.197	19.995	9.181	5.525	5.415	207.269	
	5.846	7.896	10.274	11.614	12.067	12.360	10.274	9.699	9.602	4.469	2.653	2.600	99.312	
	120.243	157.795	205.245	231.075	241.117	246.948	205.287	193.805	191.846	88.094	53.019	51.959	1.987.537	
Đóng tiền ra														
Chi phí bán hàng														
Quản lý	25.610	40.762	77.517	94.023	109.468	115.658	119.366	104.474	92.318	92.127	55.220	25.422	951.959	
Quản tài	1.001	1.080	1.334	1.430	1.525	1.560	1.160	1.183	1.159	1.154	327	321	12.414	
Bóng gói														
Thư cẩm	340	367	456	489	519	531	396	404	396	114	112	110	4.235	
Cước bưu điện-Anh	1.750	1.890	2.347	2.516	2.672	2.732	2.040	2.080	2.039	587	576	564	21.792	
Cước bưu điện Châu Âu	900	972	1.207	1.294	1.374	1.405	1.049	1.070	1.048	302	296	290	11.207	
Tiền công đóng gói	6.655	7.185	8.923	9.567	10.159	10.389	7.757	7.909	7.752	2.233	2.18K	2.145	R2.662	
Marketing														
Danh sách khách hàng	9.600	9.600	0	0	4.800	4.800	0	0	0	0	0	0	0	28.800
Hoàn thành (thư chào hàng)	11.270	11.479	247	242	5.873	5.889	0	0	0	0	0	0	0	35.000
Cước bưu điện	17.600	17.927	2K6	379	9.171	9.197	0	0	0	0	0	0	0	54.659
Phong bì (catalog)	0	3.360	3.422	74	72	1.751	1.756	0	0	0	0	0	0	10.435
Catalog (1 x A4)	22.383	22.383	0	2.4K7	12.435	12.435	2.487	0	2.487	0	0	0	0	77.097
Hoàn thành (quản tài miễn phí)	82	82	0	0	82	82	0	0	0	0	0	0	0	326
Hoàn thành (quản tài miễn phí)	2.912	3.034	1.666	1.756	2.681	2.739	1.514	1.529	1.498	646	633	620	21.227	
Quản hưu điện (quản tài miễn phí)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Quản lý														
Biên thoại	420	600	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.020
Tiếp thị khác	0	2.500	0	0	0	2.500	0	0	0	0	0	0	0	5.000
Để dùng, dùng cũ	0	500	0	0	0	0	1.000	0	0	0	0	0	0	1.500
Thuê văn phòng	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400
Chi phí mua vị tính	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Đi lại	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600
Thuê nhà tư vấn	0	0	2.500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.500
Phi xử lý thẻ tín dụng	820	2.975	3.235	4.420	4.472	4.877	4.989	3.835	3.912	3.835	1.081	1.060	39.782	
Lương nhân viên khác	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	4.200
Lương giám đốc	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	100.000
VAT (thanh toán theo quý)	(5.961)	33.963	19.731	26.167	27.755	23.792	20.61K	1K K82	16.870	10.398	5.171	0	0	92.18K
VAT (đầu vào)	14.021	17.416	16.228											217.050
Thué thu nhập doanh nghiệp	118.579	153.294	129.152	182.054	201.424	1213.9K2	215.524	152.786	103.60K	152.382	80.515	45.386	0	176.254

**Minh họa 7.1 (tiếp theo)**

	T9-97	T10-97	T11-97	T12-97	T1-98	T2-98	T3-98	T4-98	T5-98	T6-98	T7-98	T8-98	Năm
	Thu	Thu	Thu	Bóng	Dòng	Xuân	Xuân	Xuân	Xuân	Xuân	Hè	Hè	3
<b>Tài sản cố định</b>													
Máy vi tính	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Tài chính</b>													
Vốn cổ phần	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Lãi suất (OD & Trái khoán)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Nợ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Lưu chuyển tiền thuần	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Công dân	1.664	4.501	76.143	50.021	39.693	33.002	(10.237)	41.020	50.688	(64.288)	(27.496)	6.573	201.283
<b>Bảng cân đối kế toán</b>													
Tài sản cố định	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Nguyên giá	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Khấu hao	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tài sản ngắn hạn	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dung cụ	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195
-Giấy đóng gói (bia...)	2.831	3.563	1.425	1.660	1.775	1.817	2.625	1.317	2.325	1.900	1.482	1.073	1.073
-Catalog (1 x A4)	44.166	57.887	62.106	64.844	66.312	50.219	51.230	50.212	14.138	13.855	24.687	46.352	46.352
Quản tài	37.019	40.258	55.012	59.021	60.699	62.095	47.731	48.691	47.724	13.457	13.168	12.924	12.924
Các khoản phải thu	86.359	90.860	167.003	217.024	256.717	289.719	279.482	320.501	371.189	301.901	279.405	285.978	285.978
Tiền mặt	170.571	192.764	285.742	342.743	385.698	404.044	381.462	420.916	435.571	336.307	318.957	346.523	346.523
Nợ ngắn hạn													
Thầu thi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Thiếc thu nhập doanh nghiệp	0	0	0	1.329	5.693	10.781	21.094	31.668	41.984	43.087	44.120	45.083	45.083
VAT	8.821	16.246	33.963	16.687	27.974	38.534	5.660	15.086	25.651	(8.566)	(10.827)	(8.024)	(8.024)
Các khoản phải trả - quan tài	118.279	171.540	203.491	225.126	235.024	221.840	196.792	184.445	147.348	80.643	61.446	62.376	62.376
Phi vữ lý thẻ tín dụng	2.975	3.235	4.420	4.742	4.877	4.989	3.835	3.911	3.835	1.081	1.060	1.038	1.038
Các khoản phải trả khác	7.260	6.722	874	872	5.051	3.556	800	800	800	800	800	800	800
Vốn lưu động	137.335	197.743	242.748	248.757	278.619	281.701	228.181	235.912	219.618	117.045	96.598	121.273	121.273
Trái khoán	33.236	(4.980)	42.994	93.986	107.079	122.343	153.281	185.005	215.953	219.262	222.360	225.250	225.250
Giá trị tài sản ròng	(33.236)	(4.980)	42.994	93.986	107.079	122.343	153.281	185.005	215.953	219.262	222.360	225.250	225.250
<b>Nguồn vốn</b>													
Vốn cổ phần	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000
Lai và lỗ	(56.764)	(94.980)	(47.096)	3.986	17.079	32.343	63.281	95.015	125.953	129.161	132.360	135.250	135.250
	33.236	(4.980)	42.994	93.986	107.079	122.343	153.281	185.015	215.953	219.262	222.360	225.250	225.250

Mình họa 7.1 (tiếp theo)



**Minh họa 7.1 (tiếp theo)**



sự cố vũ động viên của các bạn trong đầu năm nay.  
chúng tôi mời các bạn

## **DÙNG THỦ MIỄN PHÍ**

một chiếc quần tất.

Xin vui lòng liên hệ qua điện thoại trước ngày 31-10  
và nhận quà tặng là một chiếc quần tất có độ mỏng  
tiêu chuẩn màu đen. Miễn phí vận chuyển.

Không yêu cầu phải mua hàng.

- Cùng với món quà này là lời cảm ơn chân thành của chúng tôi  
tới cá nhân mỗi người.
- Do đó, chúng tôi rất tiếc khi món quà không thể chuyển nhượng  
cho người khác.

**Minh họa 7.1 (tiếp theo).**

**Beautiful Legs  
BY POST**

Ngày 3 tháng 10 năm 1995

*Các bạn thân mến*

Là một người phụ nữ bận rộn trong công việc, tôi đánh giá cao những dịch vụ giúp tiết kiệm thời gian mà vẫn đảm bảo được chất lượng cao. Nhằm cung cấp cho phụ nữ công sở những chiếc quần tất chất lượng cao nhất chỉ có thể được tìm thấy trong các khu trung tâm mua sắm trong khi bạn không cần phải đến tận nơi mua hàng, chúng tôi đã sáng lập ra Beautiful Legs by Post. Mục tiêu cao nhất của chúng tôi là đem đến cho các bạn chất lượng tuyệt hảo với giá cả không thể tốt hơn và những dịch vụ mà các bạn xứng đáng được hưởng.

Đối với một chiếc quần tất hoàn hảo, sự vừa vặn và cảm giác nó đem lại cũng quan trọng như vẻ bề ngoài của sản phẩm. Đó chính là lý do tại sao mỗi kiểu dáng trong bộ sưu tập của chúng tôi đều cao đến thắt lưng và có những đặc tính như được may bằng vải Lycra hai lớp, dày hơn ở các ngón chân, và mềm mại với những đường may bằng sợi kim.

Sản phẩm của Beautiful Legs by Post được cung cấp độc quyền bởi hàng Doré Doré của Pháp. Đây là một công ty gia đình có mặt trên thị trường từ năm 1819 và được đánh giá rất cao nhờ chất lượng hàng đầu của sản phẩm. Độ mờ áo của quần tất được thiết kế để có thể kết hợp hoàn hảo với những trang phục nơi công sở của bạn. Tuy nhiên, những đường cắt may khéo léo cũng đảm bảo rằng cảm giác khi bạn mặc chiếc quần tất Doré Doré cũng tuyệt vời như vẻ bề ngoài của nó vậy. Điều này đã giải thích lý do tại sao lại ở Pháp lại có rất nhiều phụ nữ lựa chọn Doré Doré là thương hiệu được ưa thích nhất của họ.

Mua hàng qua thư có nghĩa là bạn sẽ không phải tốn thời gian chen lấn ở những gian hàng bán quần tất đông đúc, chật chội của trung tâm mua sắm tại nơi bạn đang sống. Mua hàng qua thư có nghĩa là chúng tôi tìm kiếm cở quan tất với gam màu trung tính đạt đến độ hoàn hảo trong kho cho bạn - yếu tố vô cùng quan trọng trong mùa thu năm nay. Mua hàng qua thư có nghĩa là chúng tôi sẽ gửi hàng nhanh chóng và kín đáo tới nơi làm việc của bạn, hoặc gửi về nhà qua hộp thư để bạn cảm thấy thoải mái hơn. Thậm chí, bạn có thể viết một đơn đặt hàng theo yêu cầu và gửi đến cho chúng tôi để được vận chuyển miễn phí hàng tháng một khi bạn đã trở thành thành viên của Chương trình Đơn đặt hàng của tháng.

Tôi hy vọng rằng bạn sẽ chấp nhận lời mời dùng thử sản phẩm của Beautiful Legs by Post. Tôi tự tin khẳng định rằng thời trang quần tất của chúng tôi sẽ đáp ứng được mọi kỳ vọng của bạn. Tuy nhiên, trong trường hợp các bạn cảm thấy chưa hài lòng, chúng tôi sẵn sàng nhận lại chúng và hoàn tiền mua hàng vào tài khoản của bạn.

Rất mong được sớm phục vụ bạn.

Thân mến,

Elizabeth Preis

Giám đốc Marketing

**Công ty TNHH Beautiful Legs by Post  
Số 15, Haslemere Heathrow Estate  
The Parkway, Hounslow  
Middlesex TW 4 6NF**

**Điện thoại: 0181 759 0915; Fax: 0181 759 4730**

## Nghiên cứu tình huống trong Đầu tư tự doanh 201

### Minh họa 7.1 (tiếp theo)

#### ADDIS Dickon

**Ngày sinh** 19-2-1962

**Quốc tịch** Vương quốc Anh

**Địa chỉ** Luân Đôn, NW3 6YA  
Vương quốc Anh

#### KINH NGHIỆM LÀM VIỆC

**1995-Nay** **Beautiful Legs by Post** – Công ty bán hàng qua thư Luân Đôn  
Người sáng lập và Điều hành

**1990-1993** **YRM plc.** – Công ty tư vấn thiết kế cao ốc – 400 nhân viên Luân Đôn  
Kiểm soát Tài chính; chịu trách nhiệm hàng ngày quản lý tất cả các  
chức năng của bộ phận tài chính gồm 6 nhân viên.

- Trợ giúp Hội đồng quản trị trong việc hoạch định và quản lý chiến lược kinh doanh cho công ty.
- Nhận thấy nhu cầu cần phải có một chương trình cắt giảm chi phí, giúp xây dựng và đưa chương trình vào hoạt động, giảm 25% chi phí cơ bản của công ty.
- Tái cơ cấu quy trình dự trữ ngân sách và dự toán tài chính cho công ty, thuyết phục được ban quản trị cam kết đạt được những kết quả tốt hơn về ngân sách.
- Phu trách mối quan hệ với các ngân hàng và cơ quan thuế.

**1988-1989** **ADS Office Systems Ltd.** - Nhà cung cấp thiết bị văn phòng - 150  
nhân viên Luân Đôn

Kiểm soát Tài chính; chịu trách nhiệm về tất cả những thông tin tài  
chính quản trị, kiểm soát lín dụng, quản trị vốn tiền mặt và lương nhân  
viên.

- Xây dựng và đưa những hệ thống kế toán và báo cáo mới vào hoạt  
động; giảm 50% số lượng nhân viên của bộ phận tài chính xuống còn  
15 người; giảm thời gian hoàn thành báo cáo tài chính hàng tháng từ  
20 ngày xuống còn 9 ngày.
- Hỗ trợ phát triển kế hoạch kinh doanh của công ty, chuyển đổi từ

chiến lược xây dựng mối quan hệ ngắn hạn với khách hàng sang chiến lược chiếm được sự trung thành của khách hàng trong dài hạn.

**1984-1987 Arthur Andersen & Co. – Công ty tư vấn kiểm toán và thuế Luân Đôn**

Chuyên viên kiểm toán cấp cao, chịu trách nhiệm lên kế hoạch, kiểm soát và xéi duyệt hoạt động của các đội kiểm toán cho những khách hàng khác nhau, bao gồm một tổ chức tiết kiệm và cho vay, một hãng môi giới bảo hiểm và một công ty bảo hiểm nhân thọ.

### **TRÌNH ĐỘ HỌC VẤN**

**1994-1995 INSEAD, Fontainebleau, Chương trình MBA**

**1984-1987 Học viện Đào tạo kiểm toán viên của Anh và xứ Wales**  
(thành công ngày từ cuộc thi đầu tiên vào năm 1987)

**1981-1984 Trường Kinh tế Luân Đôn, Luân Đôn, Cử nhân Kinh tế (Bằng danh dự)**

**NGOẠI NGỮ** Tiếng Anh (tiếng mẹ đẻ), tiếng Pháp (thành thạo), tiếng Tây Ban Nha (trình độ cơ bản)

### **KINH NGHIỆM KHÁC**

**1994** Ba tháng làm việc cho một công ty tư vấn chiến lược, thẩm định cơ hội Luân Đôn thị trường trong những vụ mua lại có khả năng sinh lời cho một nhà đầu tư mạo hiểm.

**1990** Hai tháng sang làm việc cùng các đồng nghiệp đến từ trường Đại học Trung Quốc Thượng Hải.

**1980-1982** Làm việc cho hai hãng môi giới chứng khoán và một khách sạn trong Hồng Kông mùa hè.

**1981** Đi du lịch xuyên Đông Nam Á và Ấn Độ.

**PREIS, Elizabeth L.**

**Ngày sinh** 21-4-1969

**Quốc tịch** Mỹ

**Địa chỉ** Luân Đôn SW10 9RG  
Vương quốc Anh

**KINH NGHIỆM LÀM VIỆC**

- 1995-nay** **Beautiful Legs by Post** – Công ty bán hàng qua thư Luân Đôn  
Người sáng lập và Điều hành.
- 1991-1994** **BLOOMINGDALE'S** New York  
Chi nhánh của Hệ thống khu trung tâm mua sắm Liên bang.
- 1993-1994** **Giám đốc Bộ phận**, “Bộ sưu tập của các nhà tạo mẫu Châu Âu” (7 tháng)
  - Doanh thu trung bình hàng tháng của bộ phận đạt 800.000 đô-la từ kho hàng thời trang cao cấp dành cho phụ nữ trị giá 5 triệu đô-la.
  - Quản lý một đội gồm 2 trợ lý, 12 nhân viên bán hàng và 2 nhân viên phụ trách kho hàng.
  - Được ghi nhận là quản lý của “Bộ phận Xuất sắc nhất Khu mua sắm”, doanh thu vượt kế hoạch 15% trong suốt ba tháng.
- 1992-1993** **Trợ lý Thu mua**, “Bộ sưu tập thời trang thường nhật” (18 tháng).
  - Xây dựng và quản lý chiến lược marketing, tài chính và thu mua hàng hóa cho bộ phận nhãn hiệu thời trang tư nhân.
  - Tìm nhà cung cấp và phụ trách các cuộc đàm phán sơ bộ về giá cả và điều kiện thanh toán.
  - Quản lý hàng tồn kho nội bộ với kho hàng trị giá trung bình 1,6 triệu đô-la.
  - Tổ chức một sự kiện mua sắm dành riêng cho những phụ nữ đang đi làm ở New York.

**Minh họa 7.1 (tiếp theo)**

---

- 1991-1992** **Trợ lý giám đốc bộ phận**, “Bộ sưu tập thời trang công sở” (9 tháng).
- Quản lý một đội gồm 15 nhân viên bán hàng và phụ trách kho hàng
  - Xây dựng và áp dụng chương trình chú trọng hàng tồn kho dành cho cả nhân viên bán hàng và ban quản trị.
  - Khởi xưởng các chương trình hội chợ thông tin tuyển dụng dành cho sinh viên đại học vào mùa thu năm 1992 và 1993.

**TRÌNH ĐỘ HỌC VẤN**

- 1994-1995** **INSEAD**, Fontainebleau Pháp  
Chương trình MBA
- 1987- 1991** **Trường đại học Wellesley**, Massachusetts Mỹ  
Cử nhân Kinh tế và Cử nhân tiếng Pháp
- 1990** **Trường đại học Copenhagen**: Kinh doanh Quốc tế Đan Mạch  
Chương trình trao đổi sinh viên quốc tế
- NGOẠI NGỮ** Tiếng Anh (tiếng mẹ đẻ), tiếng Pháp (thành thạo), tiếng Tây Ban Nha (trình độ căn bản)

**KINH NGHIỆM KHÁC**

- 1991-1994** Mary Manning Walsh Nursing Home, New York  
Tỉnh nguyện viên cho Chương trình hòa nhạc piano hàng tháng
- 1991-1994** Tham gia câu lạc bộ nữ cựu sinh viên của trường Wellesley và New York; được chọn làm Người đại diện cho Hội cựu nữ sinh của New York niên khoá 1993-1994.
- 1990 & 1994** Tích cực tranh cử vào Ngôi nhà của những người con ưu tú của tiểu bang Maryland

Mình họa 7.1 (tiếp theo)

You are  
cordially  
invited...

# 8 SHAKER CIRCUITS (A)

---

Cuối cùng, sau một hồi cho chiếc xe chạy tới chạy lui để lớp tuyết rơi ra, David Gray và Peter Mellin lại trên đường đi đến chỗ hẹn. Vừa thích thú ngắm nghĩa quang cảnh trang trí để đón Giáng sinh trên Public Square ở Cleveland, hai người vừa suy nghĩ về cuộc gặp bất thường với Steve Trevor, chủ sở hữu của Shaker Circuits. Suốt tấm tuần qua, David và Peter đã đàm phán để mua lại Shaker Circuits. Khi Steve gọi cho họ để thông báo về cuộc gặp ấy, họ đã hy vọng lần này chỉ gặp để thảo luận lại một số điểm trong bản hợp đồng mà thôi. Nhưng vượt xa những gì họ có thể nghĩ đến, Steve lại thông báo cho David và Peter rằng nếu họ không mua lại Shaker Circuits trước ngày 31-12-1989, anh ta sẽ đóng cửa công ty.

David nói: “Tôi nghĩ những rắc rối với EPA(\*) mà anh ta gặp phải năm ngoái đã khiến anh ta ổn lầm rồi”. Peter trả lời: “Tôi biết, nhưng sau đó anh ta cũng đã làm những gì họ muốn và có được một bản báo cáo trong sạch trong tháng ba rồi mà.” David suy nghĩ một lúc: “Tôi chắc chắn cuộc điều tra đó không bao giờ là một kinh nghiệm dễ chịu.”

---

(\*) EPA: Cơ quan bảo vệ môi trường Hoa Kỳ

Ví dụ này được chuẩn bị bởi Scott Wipper với sự trợ giúp của Dan D'Heilly, dưới sự hướng dẫn của Giáo sư William Bygrave. Một phần tài chính được cung cấp bởi Quỹ tài trợ Ewing Marion Kauffman. Bản quyền được Babson College đăng ký năm 1995. Nghiêm cấm sao chép dưới mọi hình thức.

## NHỮNG DOANH NHÂN

Sau khi tốt nghiệp trường đại học St. Lawrence năm 1984, David Gray vào làm việc cho Kuehne & Nagel, một công ty vận tải đường biển quốc tế. Anh phải điều phối công việc giữa nhiều khu vực có múi giờ khác nhau và đòi hỏi thời gian rất dài. Công việc này cực kỳ căng thẳng về thời gian, nhưng David là một nhân viên ăn lương theo giờ<sup>(\*)</sup> nên anh nhận thêm cả lương ngoài giờ. David kiếm được nhiều tiền hơn phần lớn những người mới ra trường như anh khi đó.

Trong vòng 18 tháng làm việc, David đã được tăng lương vài lần và thời gian anh làm việc ở đây trôi đi một cách nhanh chóng. Khi bắt đầu suy nghĩ về những cơ hội nghề nghiệp về lâu về dài, anh nhận thấy thật khó để leo lên vị trí cao hơn trong ban quản trị của Kuehne & Nagel – một công ty do toàn người Châu Âu quản lý. Sau một vài lần thỏa thuận không thành công với cấp trên, David đã quyết định nghỉ việc ở Kuehne & Nagel, mặc cho sếp của anh hết sức thất vọng.

David dễ dàng tìm được một vị trí khác. Anh nhanh chóng được nhận vào chương trình quản trị thương hiệu của Procter & Gamble (P&G). Anh đã nghe nói chương trình quản trị viên tập sự của P&G rất "hắc ám" và nghĩ mình sẽ học hỏi được nhiều từ những người đã vượt qua thử thách khó khăn này.

Sau 6 tháng ở P&G, David quyết định không làm cho các doanh nghiệp nữa mà sẽ tự mở công ty riêng. Nhưng trước hết, anh muốn được đào tạo chuyên sâu hơn về lĩnh vực quản trị và kinh doanh nên đã đăng ký vào học khóa đào tạo kinh doanh sau đại học tại trường Babson College khai giảng vào mùa thu năm 1987, chuyên ngành quản trị sản xuất và nghiên cứu kinh doanh.

Tháng 5-1989, David được cấp bằng MBA. Anh rất háo hức được bắt tay vào thành lập công ty của riêng mình. Mặc dù không hề có kinh nghiệm trong lĩnh vực chế tạo nhưng David tin mình hoàn toàn có thể tạo nên một sản phẩm và quản lý thành công một doanh nghiệp sản xuất.

(\*) Tất cả những người làm công đều được nhận một khoản trợ cấp tùy thuộc vào việc họ được trả lương theo tháng hay lương theo giờ. Những nhân viên ăn lương theo giờ thường được trả lương cho những giờ làm ngoài hành chính và ít chịu trách nhiệm về mặt quản lý hơn. Những nhân viên được trả lương theo tháng thường nhận lương cố định từng tháng.

Peter Mellin là bạn thân của David từ khi còn học trung học và họ vẫn giữ liên lạc cho đến bây giờ. Tốt nghiệp Trường Đại học Middlebury năm 1985, Peter đã làm nhân viên bán hàng cho hai công ty môi giới chứng khoán ở New York và khá thành công. Sau ngày thị trường chứng khoán sụp đổ vào năm 1987, Peter chuyển sang phụ trách thực hiện các cuộc gọi chào hàng cho những khách hàng tương lai và là một trong những nhân viên kinh doanh giỏi nhất của công ty. Năm 1988, Peter quyết định phải làm cái gì đó hay ho hơn những công việc bàn giấy này – anh muốn kinh doanh một sản phẩm hữu hình nào đó. Anh rời khỏi thị trường chứng khoán và bước vào lĩnh vực bán hàng công nghiệp với vị trí quản lý hạt cho Phineaus Plastics của hãng sản xuất phần cứng Akron, bang Ohio.

David và Peter thường nói chuyện với nhau về kế hoạch thành lập công ty riêng. Cả hai đều tin tưởng mình sẽ thành công với công việc sản xuất và tiếp thị các sản phẩm chất lượng cao. Tháng 6-1989, David tìm Peter và bàn về một kế hoạch – mua lại một nhà máy chế tạo, phát triển sản phẩm của nó, rồi bán, bán và bán. David có thể phụ trách điều hành và sản xuất còn Peter là kỹ sư bán hàng. Đây chính là thời điểm thích hợp để hai người theo đuổi ước mơ của mình. Tháng 7-1989, họ bắt đầu chiến dịch tìm kiếm một công ty sản xuất nhỏ.

## CHIẾN DỊCH TÌM KIẾM

David và Peter muốn tìm được cơ hội tốt nhất trên thị trường nên họ đã “giăng lưới” tìm kiếm những vị trí đứng đầu trong một số ngành khác nhau. Họ nói chuyện với gia đình, bạn bè, các chủ ngân hàng và những người môi giới thương mại về việc họ đang tìm mua một nhà máy sản xuất vừa hoặc nhỏ. Họ không nghĩ rằng việc định hướng vào một ngành công nghiệp cụ thể lại quan trọng.

Thời hoàng kim của ngành sản xuất thép ở Cleveland đã lụi tàn. Thay thế ngôi vị của nó bây giờ là rất nhiều những công ty nhỏ cung cấp điện thoại di động, thiết bị viễn thông, dụng cụ y tế và máy vi tính. Các chính trị gia và nhà lãnh đạo doanh nghiệp trong vùng đã tiến hành thành công một chiến dịch rầm rộ để đưa những công ty công nghệ cao vào Cleveland. Vì thế, cuối những năm 1980, nền kinh tế địa phương nằm trong tay rất nhiều những doanh nghiệp nhỏ thuộc những thị trường đang nổi trội lúc bấy giờ.

Một phần do tác động của tình hình trên nên David và Peter đã nhận được

rất nhiều lời giới thiệu đến những công ty sản xuất công nghệ cao chỉ mới kinh doanh được một thời gian ngắn. Tuy nhiên, Shaker Circuits hoạt động trong ngành đã 15 năm và đem lại cho họ niềm tin về sự thành công trong tương lai của công ty này. Người đã giới thiệu Shaker Circuits cho David và Peter là một nhà môi giới thương mại. Người này đã gọi điện cho họ sau khi nghe đồn về những gì họ đang quan tâm.

## SHAKER CIRCUITS

Shaker Circuits là một nhà sản xuất bản mạch in dùng cho nghiên cứu và thử nghiệm (prototype PCB) được Steve Trevor thành lập năm 1947. Thông thường, quy mô sản lượng của một doanh nghiệp tự vận hành chỉ dưới 100 sản phẩm là vừa. Phần lớn khối lượng công việc lớn hơn thế phải cần đến các nhà sản xuất năng suất cao mới làm được. Thị trường của Shaker Circuits chỉ tập trung vào những công ty ở trong và xung quanh Cleveland.

Năm 1988, doanh thu của Shaker Circuits đạt xấp xỉ 1,2 triệu đô-la. Mặc dù năm 1989 là một năm khó khăn hơn với công ty nhưng doanh số vẫn đạt 850.000 đô-la và thu nhập thuần là 85.000 đô-la. Ban đầu, Steve đòi David và Peter phải trả 1,2 triệu đô-la cho công ty này, nhưng sự thật là ông ta đang định đóng cửa nó đã hạ giá xuống, thấp hơn cái mức mà hai chàng trai sẵn sàng trả. Tình hình tài chính trong năm nǎm của Shaker Circuits được trình bày trong Minh họa 8.1, 8.2 và 8.3.

Hoạt động thường ngày của Shaker Circuits do một cặp vợ chồng quản lý dưới sự chỉ đạo của Steve. Trong vài năm gần đây, ông mải mê đầu tư vào một số vụ làm ăn khác và ngày càng giao phó hoạt động của công ty cho Ed và Cindy Kesner nhiều hơn. Ngoài Ed và Cindy, Steve còn thuê thêm 10 công nhân lành nghề khác. Một tháng, ông ghé qua kiểm tra vài lần, về nguyên tắc mà nói, ông là một chủ nhân vắng mặt của Shaker Circuits.

Vợ chồng Kesner đã làm trong ngành này được 20 năm và cực kỳ am hiểu các quy trình hoạt động của Shaker Circuits. Ed và Cindy hiểu rõ ngành chế tạo PCB. Họ cũng đã từng làm việc cho một hãng chế tạo PCB lớn khác trong những năm 1970. David tin rằng họ sẽ đóng vai trò quan trọng trong việc tái thiết kế Shaker Circuits.

Một bằng chứng khác về thành công của họ là khả năng lôi hút khách hàng trở lại mua hàng của công ty. Shaker Circuits không hề có đội ngũ nhân viên bán hàng và hầu như không quảng cáo gì cả. Sự kiện marketing lớn nhất

trong năm của họ là gửi lịch treo tường nhân dịp Giáng Sinh tới 45 khách hàng thân thiết nhất và các nhân viên – số còn thừa được gửi cho những khách hàng tiềm năng. Peter hầu như không thể đợi thêm một phút nào nữa để được “tiếp quản” hoạt động bán hàng và marketing của công ty này.

Cơ sở kinh doanh của Shaker Circuits đặt tại một tòa nhà thương mại rộng 4.000 foot vuông, đi kèm với nó là một ngôi nhà 2 tầng biệt lập nằm cách sông Cuyahoga 50 yard. Tòa nhà đủ rộng để phát triển quy mô sản xuất và Steve sẵn sàng bán cả nó. Trong suốt thời gian hoạt động, mọi công việc ở Shaker Circuits đều diễn ra ở bên ngoài tòa nhà. Giá bán mà Steve đưa ra bao gồm tất cả các thiết bị sản xuất nhưng không bao gồm tòa nhà này. Về phần Ed và Cindy, cả hai đều đồng ý làm việc cho những người chủ mới của Shaker Circuits.

## VỀ LĨNH VỰC KINH DOANH CỦA SHAKER CIRCUITS

Các bản mạch in (PCB - Printed Circuit Board) được ứng dụng trong tất cả các sản phẩm trong ngành công nghiệp điện tử. PCB có hai chức năng chính. Thứ nhất, là nơi để dán các vi mạch tích hợp (IC). Thứ hai, chứa những dây dẫn mà nhờ đó các IC có thể giao tiếp với nhau. Shaker Circuits sử dụng các bản thiết kế chế tạo của khách hàng cung cấp để cắt các bo mạch cho đúng kích thước và in các dây dẫn lên đó nhờ công nghệ khắc bằng ánh sáng và các phản ứng hóa học. Các PCB có các chức năng được gắn cứng, đòi hỏi các linh kiện điện tử để xử lý thông tin.

Bảng mạch in hai mặt chuẩn được chế tạo từ các tấm sợi thủy tinh mỏng được mạ đồng rồi gắn xung quanh cả hai mặt của bảng mạch. Sau khi cắt các tấm sợi theo kích thước thô, người ta sẽ khoan các lỗ trên đó để gắn chúng vào các linh kiện điện tử. Các thiết bị này sẽ được lắp ráp vào bảng mạch.

Sau khi khoan lỗ xong, người ta sẽ cho các bảng mạch chạy qua một loạt các thùng chứa dung dịch hóa học mạnh, gồm axit sulfuric và hydro peroxit để loại bỏ mọi chất bẩn hữu cơ. Kết quả là chúng ta sẽ có được một bảng mạch với hai mặt mạ đồng sạch bóng. Tiếp đến, bảng mạch được nhúng vào thùng đựng chất formaldehyde chuyên dụng để tăng độ nhạy của thành lỗ khoan sao cho chúng có thể bắt đính lớp mạ đồng vô điện.

Bước tiếp theo trong quy trình là sử dụng vật liệu photopolymer phản ứng với tia cực tím được gọi là màng nhạy sáng (dry film resist) tạo ra các đường

rãnh, hay các “rãnh”, thông qua các rãnh này các con chip trên mỗi bảng mạch có thể giao tiếp với nhau. Sau khi đã đát nóng màng nhạy sáng lên lớp mạ đồng, tấm sợi sẽ được đặt dưới một phototool. Đây là một tấm phim trong, trên đó in sơ đồ laser của các rãnh. Sau khi phơi nó dưới tia UV, những vùng không có các rãnh sẽ trải qua một phản ứng hóa học gọi là phản ứng trùng hợp (polymerization), khiến chúng không bị tác động bởi những hóa chất đang trong quá trình phản ứng của quy trình mạ đồng. Quy trình này làm lắng đọng lớp mạ đồng lên toàn bộ bề mặt bảng mạch in, kể cả những lỗ khoan. Tiếp theo, bảng mạch được xếp bằng tay và xếp trong thùng mạ đồng có dung tích 380 gallon chứa một dung dịch gồm đồng sulfat, axit sulfuric, chất làm sáng và axit clohydric. Sau đó chúng được vớt ra, để ráo, kiểm tra và chuẩn bị cho quá trình bọc thiếc/chì.

Sau khi cho bảng mạch mạ đồng chạy qua một thùng axit để rửa sạch dầu mỡ, người ta bỏ chúng vào dung dịch axit loãng để micro etch (quá trình mài mău có thể quan sát đến độ phóng đại x25 hoặc x50 - theo tiêu chuẩn Châu Âu) lên bề mặt. Bước tiếp theo là xử lý bảng mạch trong dung dịch axit fluroboric ngay trước khi bọc thiếc/chì rồi cho vào thùng dung dịch axit fluroboric, fluroborate thiếc, fluroborate chì và chất làm sáng chuyên dụng, sau đó vớt ra rửa sạch.

Sau quá trình bọc thiếc/chì, người ta cho các tấm bảng mạch chạy qua một hệ thống băng chuyên, từ đó phun ra một dung dịch ăn mòn lỏng để phá vỡ và lấy màng nhạy sáng ra. Bước này sẽ sản sinh ra chất cặn polime kiềm. Chất này cần được trung hòa hóa học và sấy khô trước khi được đem đi bằng một xe chở chất độc hại chuyên dụng.

Tiếp đến, người ta cho bảng mạch chạy qua một dây chuyên khắc axit. Quá trình khắc axit sẽ loại bỏ những vùng mạ đồng hiện ra do được làm nhạt đi bởi phản ứng hóa học mà lớp mạ đồng bao phủ lên lớp nền bằng sợi thủy tinh của bảng mạch gây ra. Dung dịch để khắc axit với thành phần chủ yếu là chất amôniac không phá hủy lớp bọc thiếc/chì. Những rãnh mạ đồng dưới lớp bọc này được chừa ra và phần còn lại của bảng mạch sẽ để lộ ra lớp sợi thủy tinh. Dung dịch chất mạ đồng đã phân hủy chứa amôniac sẽ được chuyển đi bởi xe chở chất độc hại chuyên dụng.

Sau đó, các đường rãnh sẽ được rửa sạch thiếc/chì, để lộ ra các rãnh được mạ đồng. Người ta sẽ quét một loại mực epoxy cảm quang, được gọi là mặt hàn lên bảng mạch để bao phủ các rãnh nhưng chừa lại các lỗ khoan và các miếng

**Minh họa 8.1 Bảng báo cáo thu nhập của Shaker Circuits (đ.v: \$).**

	1989	1988	1987	1986	1985
<b>Doanh thu (hàng năm)</b>					
Sản xuất máy tính	125	160	150	145	160
Sản xuất thiết bị nguồn	320	450	330	210	185
Sản xuất chế tạo khí cù điện tử	175	340	170	150	140
Ngành công nghiệp ô tô	230	290	225	175	145
<b>Tổng doanh thu</b>	<b>850</b>	<b>1.240</b>	<b>875</b>	<b>680</b>	<b>630</b>
<b>Chi phí biến đổi</b>					
Nguyên vật liệu hàng bán, chế tạo	298	440	306	245	227
Thiết kế	47	62	48	34	32
Dịch vụ khác	13	12	13	14	6
<b>Tổng chi phí biến đổi</b>	<b>357</b>	<b>515</b>	<b>368</b>	<b>292</b>	<b>265</b>
Lãi gộp (%)	493	725	508	388	365
(%)	58%	59%	58%	57%	58%
<b>Chi phí cố định</b>					
Lương	170	186	131	75	57
Điện thoại	6	7	6	5	4
Dụng cụ, đồ dùng	4	6	4	3	3
Thuê mướn	60	55	52	50	50
Thuê thiết bị văn phòng	13	12	9	7	6
Thuê thiết bị nhà kho	21	25	18	14	13
Đi lại	11	12	9	7	6
Cước bưu điện/vận chuyển	9	12	9	7	6
Phí tư vấn pháp luật/kiểm toán	13	12	13	10	9
Bảo hiểm	13	12	10	10	9
<b>Tổng chi phí cố định</b>	<b>319</b>	<b>341</b>	<b>260</b>	<b>187</b>	<b>165</b>
<b>Tổng chi phí (cố định &amp; biến đổi)</b>	<b>676</b>	<b>856</b>	<b>628</b>	<b>480</b>	<b>429</b>
<b>Lợi nhuận trước lãi vay, thuế &amp; khấu hao</b>	<b>174</b>	<b>384</b>	<b>247</b>	<b>200</b>	<b>201</b>
Khấu hao	19	19	16	12	10
Lãi vay	13	10	9	10	9
Lợi nhuận trước thuế	142	355	222	178	182
Thuế thu nhập của bang	7	18	11	9	9
Thuế thu nhập liên bang	50	124	78	62	64
<b>Lợi nhuận thuần</b>	<b>85</b>	<b>213</b>	<b>133</b>	<b>107</b>	<b>109</b>
	10,0%	17,2%	15,2%	15,7%	17,3%

**Mô hình 8.2 Bảng cân đối kế toán của Shaker Circuits (đ.v: \$).**

	<b>1989</b>	<b>1988</b>	<b>1987</b>	<b>1986</b>	<b>1985</b>
<b>Tài sản</b>					
Tiền mặt và chứng khoán thanh khoản	185	132	83	104	106
Các khoản phải thu	153	196	134	94	79
Tôn kho	89	129	92	73	66
<b>Tổng tài sản ngắn hạn</b>	<b>427</b>	<b>457</b>	<b>308</b>	<b>272</b>	<b>251</b>
Bất động sản & thiết bị	286	278	241	179	125
Khấu hao lũy kế	(99)	(80)	(61)	(45)	(33)
Bất động sản & thiết bị (tòng)	188	198	180	134	92
Tài sản khác	—	—	—	—	—
<b>Tổng tài sản</b>	<b>615</b>	<b>656</b>	<b>488</b>	<b>406</b>	<b>343</b>
<b>Nợ</b>					
Các khoản phải trả	107	112	72	55	50
Nợ ngắn hạn	11	11	7	6	5
<b>Tổng nợ ngắn hạn</b>	<b>118</b>	<b>124</b>	<b>79</b>	<b>61</b>	<b>54</b>
Nợ dài hạn	130	100	90	100	90
<b>Tổng nợ</b>	<b>248</b>	<b>224</b>	<b>169</b>	<b>161</b>	<b>144</b>
<b>Vốn chủ sở hữu</b>					
Cổ phiếu thường	150	150	150	150	150
Lợi nhuận giữ lại	218	283	169	96	49
<b>Tổng vốn chủ sở hữu</b>	<b>368</b>	<b>433</b>	<b>319</b>	<b>246</b>	<b>199</b>
<b>Tổng nợ &amp; nguồn vốn</b>	<b>616</b>	<b>656</b>	<b>488</b>	<b>407</b>	<b>344</b>

đem dán bề mặt sẽ lộ ra.

Người ta cho bảng mạch chạy qua cao đặc hàn khí nóng để sơn các lỗ khoan và các miếng đệm dán bề mặt rồi qua một màng chất lỏng thiếc/chì, phủ sạch chất hàn còn sót lại bằng những luồng khí cực nóng. Tiếp theo, người ta dùng một loại mực epoxy dùng cho bảng mạch nhằm hỗ trợ việc sắp đặt cấu hình. Bước cuối cùng trong quy trình làm bảng mạch là khắc bảng mạch theo kích thước yêu cầu bằng máy khắc CNC.

PCBs là một thành viên trong ngành sản xuất các linh kiện điện tử. Năm 1988, giá trị xuất khẩu của ngành này đạt xấp xỉ là 57 tỉ đô-la, tăng 25% so với năm 1987. Vào năm 1989, ngành sản xuất PCB tại Mỹ đạt trên 4,5 tỉ đô-la. Các nhà phân tích cảm thấy rằng tốc độ tăng trưởng sẽ khiêm tốn trong một vài năm.

**Minh họa 8.3 Báo cáo lưu chuyển tiền tệ của Shaker Circuits.**

	<b>1989</b>	<b>1988</b>	<b>1987</b>	<b>1986</b>	<b>1985</b>
<b>Hoạt động kinh doanh</b>					
Thu nhập thuần	85	213	133	107	109
Khấu hao	19	19	16	12	10
(Tăng)/giảm các khoản phải thu	43	(63)	(39)	(16)	2
(Tăng)giảm hàng tồn kho	39	(37)	(19)	(7)	(5)
Tăng/(giảm) các khoản phải trả	(5)	40	17	6	4
Lưu chuyển tiền thuần từ hoạt động kinh doanh	<u>181</u>	<u>173</u>	<u>108</u>	<u>102</u>	<u>120</u>
<b>Hoạt động đầu tư</b>					
(Tăng)/giảm PP & E	(9)	(37)	(61)	(54)	(15)
Lưu chuyển tiền thuần từ hoạt động đầu tư	(9)	(37)	(61)	(54)	(15)
<b>Hoạt động tài chính</b>					
Tăng/(giảm) nợ ngắn hạn	(1)	4	2	1	5
Tăng/(giảm) nợ dài hạn	30	10	(10)	10	5
Phát hành cổ phiếu thường					
Cổ tức thường	<u>(150)</u>	<u>(100)</u>	<u>(60)</u>	<u>(60)</u>	<u>(60)</u>
Lưu chuyển tiền thuần từ hoạt động tài chính	<u>(121)</u>	<u>(86)</u>	<u>(68)</u>	<u>(49)</u>	<u>(60)</u>
Số dư tiền mặt đầu kỳ	132	83	104	106	61
Lưu chuyển tiền thuần	<u>52</u>	<u>50</u>	<u>(22)</u>	<u>(2)</u>	<u>45</u>
Số dư tiền mặt cuối kỳ	185	132	83	104	106
Lưu chuyển tiền từ hoạt động kinh doanh + cổ tức thường	331	273	168	162	180
Tỷ suất chiết khấu		15,0%			
NPV của dòng lưu chuyển tiền từ hoạt động kinh doanh		787			

sau đó sẽ tăng đáng kể trong giai đoạn đầu đến giữa những năm 1990. Như cầu đối với ngành công nghiệp quốc phòng và điện tử tiêu dùng sẽ giảm xuống, nhưng sẽ được bù đắp bởi sức mạnh trong lĩnh vực viễn thông và vi tính. Hầu hết các ý kiến đều cho rằng lĩnh vực xuất khẩu các linh kiện điện tử sẽ tăng trên 10% trong năm 1989 và 1990.

Đối với thị trường PCB, năm 1988 là một năm tốt đẹp. Như cầu từ các thị

trường máy tự động, thiết bị đo đạc, truyền thông và vi tính đang trở nên mạnh mẽ. Thị trường PCB đang phát triển và đòi hỏi sự cải tiến về mặt công nghệ.

Doanh số PCB của các nhà chế tạo vi tính chiếm trên 40% doanh thu của các nhà chế tạo PCB độc lập. Trên 15% doanh thu đến từ các khách hàng của ngành viễn thông, và các nhà chế tạo thiết bị gốc ngày càng dựa vào các chế tạo PCB độc lập.

Có xấp xỉ 1.500 công ty độc lập sản xuất PCB tại Mỹ vào năm 1989. Hơn 90% trong số những công ty này đạt doanh thu dưới 10 tỉ đô-la. Số PCB được sản xuất bởi các nhà chế tạo PCB độc lập chiếm xấp xỉ 65% trong thị trường của mảng hàng này. Có 1.500 công ty khác cũng đã chế tạo các PCB như một bước trong quy trình chế tạo tổng thể của họ. Các đối thủ của Shaker chính là những nhà chế tạo nguyên mẫu PCB độc lập ở New England với doanh thu dưới 10 tỉ đô-la.

## **THƯƠNG VỤ MUA BÁN**

Tiền tiết kiệm của David và Peter hầu như chẳng được bao nhiêu để đầu tư cho vụ làm ăn này. Họ dự định phần lớn vốn sẽ được huy động từ hai nguồn: chủ của David – ông Hubert và Steve Trevor. Người chủ giàu có của David đã đồng ý chi tiền mặt và cung cấp vốn lưu động cho dự án của hai người khi cần thiết. Steve sẽ nhận được tiền mặt và chấp nhận cho David và Peter trả số tiền còn lại (giá mua trừ tiền kí quỹ) theo từng đợt trong khoảng thời gian ba năm.

Ông Hurbet đã đầu tư cho cháu mình “David, chú tin vào óc suy xét của cháu trong vụ này. Ai cũng biết chú chẳng hiểu gì về công việc chế tạo bảng mạch cả, nhưng chú tin rằng cháu và Peter sẽ có được những gì hai đứa cần để thực hiện điều này”. Ông đồng ý đóng vai trò như một ngân hàng của Shaker trong giai đoạn tái cơ cấu, nhận phiếu nợ như một khoản nợ gốc cộng với lãi suất 1%. Quyết định cung cấp tài chính cho Shaker Circuits của ông một phần dựa trên kế hoạch kinh doanh, nhưng lý do quan trọng hơn là ông khao khát được nhìn thấy cháu mình thành công.

Cơ cấu của nguồn vốn đầu tư không tương ứng với cơ cấu chủ sở hữu. Hubert không muốn là một thành viên của ban quản trị. Ông muốn giữ vai trò như một ngân hàng và không bị ràng buộc vào những quyết định của công ty. Như vậy, David và Peter mỗi người giữ 50% vốn chủ sở hữu.

Trong khi Steve Trevor đưa ra những số liệu để chứng minh giá bán mà mình muốn thì các tính toán của David và Peter lại đòi giảm giá ít nhất 25%. Thêm vào đó, hai người muốn Steve gánh thêm một số rủi ro tài chính của vụ mua lại công ty này. Họ muốn Steve chấp nhận cho họ thanh toán từng phần như một biểu hiện của sự tin cậy.

Khi Steve kiên quyết không hạ giá cũng như hợp tác về tài chính. David và Peter quyết định làm tối. David nhận xét: "Chúng ta sẽ không nhượng bộ từ bây giờ cho đến cuối năm. Đến ngày 1 tháng 1 năm sau, Steve hẳn phải muốn bán đến nỗi chúng ta sẽ trả 0,25 đô-la tiền mặt cho mỗi thiết bị của ông ta ấy chứ." Tuy đồng ý nhưng Peter cũng có đôi chút lo ngại về phía khách hàng: "Họ sẽ nghĩ gì về ban quản lý mới nếu họ không thể nhận được những bơm mách họ đặt?" Sau khi đã xem xét mọi mặt của vấn đề, David và Peter quyết định lợi dụng nỗi lo sợ phải đóng cửa công ty vào cuối năm như một cơ hội ngàn vàng để họ mua được Shaker Circuits với cái giá thấp hơn giá thực tế mà họ có thể trả.

### CÂU HỎI CHUẨN BỊ

1. Bạn đánh giá như thế nào về Shaker Circuits? Hãy sử dụng một số phương pháp đánh giá cho phần chuẩn bị của bạn. Phương pháp nào thích hợp nhất?
2. David và Peter nên cân nhắc đến những yếu tố nào khi quyết định có mua lại Shaker Circuits hay không? Họ có nên mua hay không?
3. Nếu David và Peter quyết định mua Shaker Circuits, giá cao nhất mà họ nên trả là bao nhiêu?
4. Họ nên soạn thảo cấu trúc bản hợp đồng như thế nào? Những điều khoản và điều kiện mà họ nên thỏa thuận là gì?

# 9 DIAMOND TECHNICAL GROUP (DTG)

---

Albert Villa năm nay 54 tuổi. Ông đang làm việc với tư cách là một chuyên gia tư vấn độc lập cùng một nhóm người của DTG, trong đó có cả Ben Garvey – Giám đốc phát triển hợp tác. Nhiệm vụ đặc biệt của họ là giúp DTG, một công ty nghiên cứu công nghệ cao theo hợp đồng, đưa ra kế hoạch dài hạn dành cho sản phẩm thiết bị cảm biến quang điện tiếp cận thị trường. Al đã từng quản lý các tổ chức tạo cho một tập đoàn nằm trong danh sách xếp hạng của *Fortune 500*, phụ trách việc sáp nhập hoặc lược bỏ bởi các phòng ban chức năng. Đầu mùa xuân năm 1991, Al gặp Tom Landis, người mới đây được bổ nhiệm vào vị trí chủ tịch tập đoàn Pyron. (Ông cũng là người sáng lập và từng là giám đốc bộ phận Phát triển Sản phẩm của Pyron). Tập đoàn này sản xuất ra những thiết bị cảm biến siêu âm dùng để kiểm soát quá trình làm kính công nghiệp. Cá Al và Tom đều cho rằng cơ hội phát triển dành cho một công ty mới trên thị trường thiết bị cảm ứng này hiện nay rất lớn.

Trong năm 1988, Pyron đã phải trải qua những cuộc suy thoái tài chính trầm trọng (xem Dẫn chứng 9.1 đến 9.3); tuy nhiên vẫn còn tồn tại tiềm năng cho sự phát triển. Theo ước tính, năm 1990, hơn 4.000 nhà máy chế tạo kính chuyên dụng ở Mỹ và ít nhất một nửa số nhà máy tương tự ở bên ngoài Bắc Mỹ đã chi hết khoảng 470 triệu đô-la (dự đoán đến năm 1995 con số này sẽ tăng lên 700 triệu đô-la) để mua sắm thiết bị đo đạc nhằm nâng cao sản lượng

cũng như hiệu quả của quy trình sản xuất và hoạt động tạo khuôn cho sản phẩm.

Hệ thống System III của Pyron chủ yếu được các tập đoàn lớn và các phòng nghiên cứu sử dụng. Cấu hình được ưa chuộng nhất của nó có giá 55.000 đô-la. Hệ 1000 nhỏ hơn cũng có giá 25.000 đô-la/thiết bị. Đây là công cụ duy nhất có thể trực tiếp đo lường và kiểm soát toàn bộ những đặc tính quan trọng để đảm bảo những bộ phận sản xuất ra đạt độ chính xác 100%. Một sản phẩm khác của Pyron là hệ Minisystem 1200/QC – thiết bị đảm bảo chất lượng được thiết kế để dùng trong công nghiệp.

Pyron cũng tăng doanh thu bằng cách cho Công ty Thiết bị đo lường (Instrumentation Group – IG) của một tập đoàn hóa chất thuê quyền sử dụng những công nghệ của mình. Ngày nay, Pyron đã được tách ra và thành lập công ty IG Inc. Hoạt động cấp phép cho IG đem về cho Pyron 300.000 đô-la/năm trong hai năm 1986 và 1987, 50.000 đô-la/năm từ 1988-1991. Công ty hy vọng thu nhập từ hoạt động cho thuê quyền sáng chế này sẽ còn tiếp tục kéo dài cho đến 2001.

Để thâm nhập vào thị trường chế tạo rộng lớn, các thiết bị hiện nay cần phải được nâng cấp, tăng thêm tính năng lựa chọn đa kênh. Pyron đã thiết kế những thiết bị điện tử mẫu cho một máy cảm biến đa kênh và lên kế hoạch để giới thiệu nó trong năm nay.

Pyron là một công ty được sở hữu nội bộ bởi hơn 25 cổ đông. Cổ đông lớn nhất là Giáo sư Robert Fontaine – người sáng lập đồng thời là chủ tịch Hội đồng quản trị. Những cổ đông còn lại là các thành viên sáng lập khác, gia đình, bạn bè và các thành viên ban quản trị công ty.

**Mình họa 9.1 Báo cáo thu nhập và lợi nhuận giữ lại của Pyron, Inc. (đ.v: nghìn \$)**

<b>Năm tài chính kết thúc ngày 31-10</b>	<b>1984</b>	<b>1985</b>	<b>1986</b>	<b>1987</b>	<b>1988</b>	<b>1989</b>	<b>1990</b>
Doanh thu thuần	275	659	928	1.063	1.649	2.297	1.619
Chi phí							
Chi phí hàng bán	198	235	260	344	512	759	605
Chi phí bán hàng, chi phí chung & chi phí quản lý	81	249	374	679	1.128	1.424	1.247
Nghiên cứu và phát triển	81	115	182	300	226	302	357
Tổng chi phí	<u>360</u>	<u>599</u>	<u>816</u>	<u>1.323</u>	<u>1.866</u>	<u>2.485</u>	<u>2.209</u>
Lãi từ hoạt động kinh doanh (và lỗ)	(85)	60	112	(260)	(217)	(188)	(590)
Thu nhập (chi phí) khác							
Thu nhập từ hoạt động cho IG thuê bàn quyền sáng chế	-	-	300	300	10	46	55
Thu nhập từ lãi ròng	27	18	4	14	(1)	(10)	(44)
Lỗ từ các khoản phải thu khách hàng	-	-	-	-	-	-	(80)
Tổng thu nhập (chi phí) khác	27	18	304	314	9	36	(69)
Lãi (lỗ) trước thuế	(58)	78	416	54	(208)	(152)	(659)
Lợi nhuận từ thuế thu nhập (dự trù)	(1)	1	(107)	(5)	68	7	-
Lãi (lỗ) trước khi thay đổi nguyên tắc kế toán	(59)	79	309	49	(140)	(145)	(659)
Tăng (giảm) công đồng sau khi thay đổi nguyên tắc kế toán	-	-	-	-	36	-	-
Lãi (lỗ) ròng	<u>(59)</u>	<u>79</u>	<u>309</u>	<u>49</u>	<u>(104)</u>	<u>(145)</u>	<u>659</u>
Lợi nhuận giữ lại (đầu năm)	2	(72)	5	313	360	258	114
Lợi nhuận giữ lại (cuối năm)	(72)	5	313	360	258	114	(544)

**Mình họa 9.2** Bảng cân đối kế toán của Pyron, Inc. (đ.v: nghìn \$)

	<b>Năm tài chính kết thúc ngày 31-10</b>		<b>1984</b>	<b>1985</b>	<b>1986</b>	<b>1987</b>	<b>1988</b>	<b>1989</b>	<b>1990</b>
Tài sản									
Tài sản ngắn hạn									
Tiền mặt		163	150	350	96	86	176	74	
Các khoản phải thu		76	136	285	331	402	342	218	
Thuế thu nhập hoàn lại	-	-	-	-	96	76	11	11	
Phải thu từ hoạt động IC thuế quyền sáng chế	-	-	-	29	-	-	-	-	
Tồn kho	85	107	161	220	229	380	350		
Tài sản ngắn hạn khác	-	10	7	13	11	-	4	126	
Tổng tài sản ngắn hạn	<u>324</u>	<u>403</u>	<u>832</u>	<u>756</u>	<u>804</u>	<u>913</u>	<u>768</u>		
Bất động sản, nhà xưởng và thiết bị (*)	50	66	196	289	331	362	159		
Hao mòn lũy kế	-	-	(66)	(123)	(126)	(177)	-		
Tổng trị giá bất động sản, nhà xưởng và thiết bị	50	66	130	166	205	185	159		
Tài sản khác	11	11	15	12	45	38	33		
Tổng tài sản	<u>385</u>	<u>480</u>	<u>977</u>	<u>934</u>	<u>1.054</u>	<u>1.136</u>	<u>960</u>		
Nợ									
Vay ngắn hạn phải trả - ngân hàng	-	-	5	-	130	-	-		
Vay ngắn hạn	-	-	-	-	-	-	588		
Các khoản phải trả	10	21	73	64	59	181	52		
Tiền gửi khách hàng	4	-	-	6	-	-	-		
Chi phí phát sinh (***)	9	20	140	42	142	144	132		
Tổng nợ	<u>23</u>	<u>41</u>	<u>218</u>	<u>112</u>	<u>331</u>	<u>325</u>	<u>772</u>		

**Minh họa 9.2 (tiếp theo).**

Vốn cổ đông	59	59	61	63	65	75	75
Cổ phiếu phổ thông	375	375	385	398	431	652	666
Vốn bổ sung	(72)	5	313	361	259	114	(544)
Lợi nhuận giữ lại	<u>362</u>	<u>439</u>	<u>759</u>	<u>822</u>	<u>755</u>	<u>841</u>	<u>197</u>
Tổng	-	-	-	-	<u>(22)</u>	<u>(30)</u>	<u>(9)</u>
Các khoản phúc lợi hoãn lại	-	-	-	-	(10)	-	-
Nhận góp cổ phần phải thu							
Tổng vốn cổ đông	<u>362</u>	<u>439</u>	<u>759</u>	<u>822</u>	<u>723</u>	<u>811</u>	<u>188</u>
Tổng nợ và nguồn vốn	<u>385</u>	<u>480</u>	<u>977</u>	<u>934</u>	<u>1.054</u>	<u>1.136</u>	<u>960</u>
Lương cổ phiếu phát hành và đang lưu thông	59.125	59.125	61.825	63.305	65.421	72.721	75.033

(\*) Không trừ chi phí khấu hao trong các năm 1984, 1985 và 1990

(\*\*) Bao gồm

Năm tài chính 1986: thuế phải trả của bang, thuế thu nhập phải trả của liên bang, thuế thu nhập hoãn lại phải trả

Năm tài chính 1987: thuế thu nhập hoãn lại phải trả

Năm tài chính 1988: thuế thu nhập hoãn lại phải trả

Năm tài chính 1989: chi phí thuế mượn hoãn lại

**Minh họa 9.3 Báo cáo lưu chuyển tiền mặt của Pyron, Inc. (đ.v: nghìn \$)**

<b>Năm tài chính kết thúc ngày 31-10</b>	<b>Năm thường</b>	<b>Năm thường</b>
	<b>1998</b>	<b>1998 đã kiểm toán</b>
Lưu chuyển tiền từ hoạt động kinh doanh		
Lỗ thuần	(102.055)	(144.219)
Điều chỉnh để điều hòa lỗ thuần và tiền mặt thuần		
Khấu hao và trừ dần	51.320	54.849
Tăng giảm cộng dồn sau khi thay đổi nguyên tắc kế toán	(36.468)	-
Chi phí phúc lợi hoãn lại	4.881	18.636
Các khoản thuế thu nhập hoãn lại	(5.000)	(7.240)
(Tăng)/giảm các khoản phải thu	(71.191)	59.881
Tăng hàng tồn kho	(8.969)	(151.569)
Giảm các tài sản ngắn hạn khác	22.093	72.861
(Tăng)/giảm các tài sản khác	(22.056)	2.477
Tăng các khoản phải trả và chi phí phát sinh	87.833	131.240
Lưu chuyển tiền thuần từ hoạt động kinh doanh	<u>79.612</u>	<u>36.916</u>
Lưu chuyển tiền từ hoạt động đầu tư		
Mua sắm tư liệu sản xuất	(41.790)	(30.916)
Chi phí các phần mềm được vốn hóa	(15.534)	-
Lưu chuyển tiền thuần từ hoạt động đầu tư	<u>(57.324)</u>	<u>(30.916)</u>
Lưu chuyển tiền từ hoạt động tài chính		
Các khoản vay (phải trả) thuần từ các khoản vay tín dụng tuân hoán	130.000	(130.000)
Phát hành cổ phiếu phổ thông	-	203.713
Đã nhận góp vốn cổ phần	-	10.150
Mua lại cổ phiếu phổ thông	<u>(2.848)</u>	-
Lưu chuyển tiền thuần từ hoạt động tài chính	<u>127.152</u>	<u>83.863</u>
Tăng (giảm) tiền mặt thuần trong năm	<u>(9.784)</u>	<u>89.863</u>
Tiền mặt đầu năm	96.387	86.603
Tiền mặt cuối năm	86.603	176.466

## SỰ RA ĐỜI CỦA PYRON, INC.

Giữa thập niên 70, Giáo sư Fontaine đã từng điều hành một chương trình nghiên cứu của Trường Đại học Great Western do chính phủ tài trợ. Đối tượng của nó là phương pháp đo sóng siêu âm của cấu trúc kết tinh/không kết tinh của thủy tinh. Công nghệ được phát triển từ nghiên cứu này sẽ kết hợp với bộ cảm biến và các thiết bị máy tính điện tử để đánh giá các đặc tính của thủy tinh ở trạng thái rắn hoặc nóng chảy. Nó hứa hẹn đem lại lợi ích thương mại vô cùng lớn. Các nhà sản xuất ô tô và tàu vũ trụ có thể sử dụng nó để kiểm tra sức chịu va đập của kính chắn gió. Các nhà sản xuất mắt kính có thể lắp đặt nó trong các nhà máy để phân tích thấu kính. Các nhà sản xuất kính dùng cho các cao ốc văn phòng có thể áp dụng công nghệ này để sản xuất kính tấm cho các cửa sổ kính. Tất nhiên, các phần cốt bản của máy tính như các bộ cảm biến, con chip và phần mềm có thể được cải biến cho những ứng dụng công nghiệp khác.

Công nghệ mà chương trình của giáo sư Fontaine nghiên cứu đã thu hút được sự quan tâm chú ý trong rất nhiều cuộc hội thảo khoa học và kỹ thuật mà ông thường được mời đến thuyết trình. Nhóm nghiên cứu của giáo sư bao gồm các trợ lý đã tốt nghiệp đại học đang chuẩn bị lấy bằng Thạc sĩ: Chu Li ("Charlie") Lam, William Woods, Alec Smith và một người đang là nghiên cứu sinh của chương trình đào tạo sau tiến sĩ - Tom Landis. Charlie nhớ lại:

Năm 1981, Bob và Tom Landis tham gia một cuộc hội thảo khoa học lớn. Sau hôm đó, rất nhiều người đã đến hỏi liệu họ có thể có được một thiết bị giống như thứ chúng tôi đang phát triển trong phòng thí nghiệm hay không. Điều đó đã gieo vào đầu Bob và Tom Landis ý tưởng rằng chúng tôi nên thành lập một công ty. Tôi nhớ là mình đã nói chuyện với William Woods: "Chắc chắn rồi, có thể chúng ta sẽ kiếm được ít tiền, nhưng chủ yếu vẫn là cho vui thôi."

Tháng Giêng năm 1982, họ cùng nhau lập ra Pyron, Inc và giành được quyền kinh doanh công nghệ của mình bằng cách thuê từ trường Đại học Great Western dưới hình thức giấy phép không độc quyền. Sau khi thỏa thuận về tỷ lệ đóng góp và quyền sử hữu, Bob và bốn sinh viên đã tốt nghiệp của ông đã bỏ ra 25.000 đô-la để góp vốn ban đầu. Bob sở hữu 57% cổ phiếu, phần còn lại do các sinh viên của ông nắm giữ. Vì Bob vẫn tiếp tục giảng dạy ở Great Western nên những mâu thuẫn về quyền lợi đã hạn chế quỹ thời gian mà ông giành cho công ty. Tất cả những sinh viên đồng sáng lập ra Pyron đều là thành viên ban quản trị.

Trụ sở công ty được đặt trong một nhà máy sản xuất gạch cũ và không có một bức tường ngăn cách nào, chỉ có các bức vách. Charlie nhớ lại quá trình cho ra đời những sản phẩm đầu tiên của họ:

Tom Landis và tôi đã làm việc suốt 70 giờ một tuần. Mùa hè năm đó trong nhà xưởng nóng nực không thể tưởng tượng nổi. Chúng tôi phải cởi áo sơ mi ra khi làm việc với các mỏ hàn. Thậm chí tôi còn hàn và học sét các bản mạch ngay trong phòng bếp nhà mình. Một sinh viên tối nghiệp diễn hành nào rồi cũng sẽ làm tất cả những điều đó như chúng tôi thôi.

## MỘT SỐ VẤN ĐỀ TRONG CHIẾN LƯỢC MARKETING

Công ty dự định bắt đầu chiến lược marketing của mình với việc bán sản phẩm cho các nhà nghiên cứu và phát triển trong cùng mạng lưới, phần lớn từ những báo cáo mà Bob và Tom đã trình bày trong các cuộc hội thảo. Khi đã tạo dựng được uy tín trên thị trường, Pyron sẽ bán công nghệ cho các chuyên gia kỹ thuật ở các công ty sản xuất chế tạo lớn rồi sau đó tiếp cận các bộ phận Đảm bảo Chất lượng (QA) và Quản lý Chất lượng (QC) trong các công ty sản xuất và chế tạo đại trà. Mục đích cuối cùng của Pyron là bán những sản phẩm quản lý quy trình trong các dây chuyền sản xuất sản phẩm.

Chiến lược marketing cũng hướng đến một số mục đích khác. Pyron muốn xây dựng một thị trường cung cấp lại các thiết bị cảm biến bằng sóng siêu âm đáng tin cậy, các thiết bị này phải được thay thế tương ứng với mỗi ứng dụng của chúng. Về lâu dài, công ty sẽ mở rộng thị trường hiện có của mình với các dòng sản phẩm mới sử dụng công nghệ sóng siêu âm, chủ yếu hướng đến các nhà sản xuất chế tạo năng suất cao như ô tô và tấm kính. Ngoài ra, họ cũng muốn phát triển những thiết bị đo đặc phụ trợ cho ngành y tế và khai thác những khả năng khác của công nghệ siêu âm có liên quan đến thiết bị cảm biến.

Pyron huy động vốn bổ sung bằng cách bán cổ phiếu cho các cổ đông nội bộ của công ty, chứ không phải bằng cách tiếp cận cộng đồng quỹ đầu tư mạo hiểm. Thỏa thuận chào bán cổ phiếu riêng lẻ (Private Placement Memorandum) cho biết tổng doanh thu của công ty từ 1982 đến 1983 là 43.000 đô-la và dự đoán doanh thu trong năm tài chính 1984 cho 6 thiết bị dùng trong nghiên cứu, công bố bảng giá chính thức và không chính thức mà công ty đã gửi cho các phòng nghiên cứu lớn; các cuộc thảo luận quan trọng với 5 công ty vũ trụ cũng như những yêu cầu về bảng báo giá từ các trường đại học ở Hoa Kỳ và

Châu Âu. Theo dự tính, doanh thu của Pyron sẽ tăng từ 250.000 đô-la trong năm 1984 lên 1 triệu đô-la trước năm 1986.

Cũng theo ước tính trong Bản Thỏa thuận chào bán cổ phiếu riêng lẻ năm 1983, thị trường nội địa của Pyron có khoảng 300 thiết bị dành cho nghiên cứu (trị giá 12 triệu đô-la) cộng với khoảng 1.300 thiết bị quản lý quy trình sản xuất (trị giá 26 triệu đô-la). Tổng giá trị ở mỗi thị trường nước ngoài của Pyron có thể tăng thêm khoảng 25%. Trong khi không hề có một thiết bị nào có thể trực tiếp so sánh với sản phẩm của công ty thì những sự so sánh cơ bản có thể được tiến hành bằng những phương pháp khác. Chỉ có duy nhất một công ty sản xuất thiết bị nhỏ (doanh thu hàng năm dưới 1 triệu đô-la) cung cấp một sản phẩm dùng trong phòng thí nghiệm mà thôi. Tuy nhiên, mặt trái của điều này là công ty sẽ gặp rất nhiều khó khăn khi tiếp thị một công nghệ mới lạ đối với thị trường. Nó sẽ đòi hỏi ở người sử dụng khả năng nắm bắt công nghệ kiểm soát kính siêu âm ngay cả khi muốn thâm nhập vào một thị trường dẽ tính nhất là R&D. Tiếp thị những thiết bị kiểm soát quy trình sản xuất đến các ngành công nghiệp còn khó hơn, Pyron không chỉ phải hướng dẫn mà thậm chí còn cần đến sự hợp tác từ phía những khách hàng tiềm năng trong quá trình phát triển một sản phẩm mới.

Tháng 8-1983, Pyron bán ra 25.000 cổ phiếu riêng lẻ với giá 16 đô-la/cổ phiếu. Kết quả là những người sáng lập ra công ty đã huy động được 400.000 đô-la từ bạn bè, gia đình, họ hàng và ít nhất là một công ty chế tạo thiết bị lớn. Trong tổng số 59.125 cổ phiếu của công ty, Bob Fontaine và gia đình ông nắm giữ 20.750 cổ phiếu. Còn lại 4.325 cổ phiếu thuộc về Giám đốc thiết kế Joseph De Cordova và gia đình; 4.000 cổ phiếu thuộc về Tom Landis; 4.625 cổ phiếu thuộc về Charlie Lam và gia đình; 4.125 cổ phiếu thuộc về Alec Smith và gia đình; William Woods và gia đình của anh nắm giữ 4.625 cổ phiếu.

## NHÂN SỰ

Theo Bản thỏa thuận năm 1983, các chức năng của Pyron do ba nhân viên làm việc toàn thời gian đảm nhiệm. Cụ thể, Tom Landis sẽ là phó chủ tịch phụ trách bộ phận Công nghệ; Charlie Lam sẽ là giám đốc điều hành và quản lý bộ phận Kỹ sư Thiết kế Thiết bị cảm biến; Joseph De Cordova sẽ là chủ tịch kiêm thủ quỹ của công ty. Pyron đã đăng thông báo tuyển dụng ứng viên cho vị trí chủ tịch trên các tờ báo địa phương nhưng thông qua gia đình Bob đã biết đến Joe. Joe De Cordova là một người đàn ông 54 tuổi với cá tính

rất mạnh mẽ, có bằng Tiến sĩ Hóa lý và 25 năm kinh nghiệm trong lĩnh vực tiếp thị các sản phẩm kỹ thuật và quản trị doanh nghiệp trong các ngành chế tạo hóa chất, thiết bị không gian và máy bay; vừa mới nghỉ hưu sớm ở hãng Boeing. Ông rất giỏi trong việc bán hàng trực tiếp và có những mối quan hệ sâu rộng trong chính phủ và ngành hàng không vũ trụ.

## PHÁT TRIỂN SẢN PHẨM

Thiết bị phục vụ cho nghiên cứu đầu tiên của Pyron có tên là "System I's" rất công kềnh. Những bộ phận cảm biến của nó mong manh dễ vỡ tới mức họ phải dùng nhíp để gấp. Mỗi chiếc "System I's" đều có những thiết bị cảm biến siêu âm được đặt trong mỗi liên kết vật lý với tấm kính đang được kiểm tra, ngoài ra còn có một dây cáp để nối bộ phận cảm biến với các máy tính đặt ở các cabin lớn. Quá trình lắp đặt thiết bị này đòi hỏi phải cực kỳ khéo léo. Charlie giải thích:

Tấm kính được xử lý trong những chiếc nồi hơi lớn đến nỗi có thể cho một chiếc Volkswagen chạy vòng vòng trong đó. Thiết bị của chúng tôi cần 8 dây nối nhưng chiếc nồi hơi lại chỉ được thiết kế cho 2 dây và chúng tôi chỉ có thể khoan ở một vị trí khá xa. Vì các khách hàng không muốn vận chuyển những nồi hơi nặng 20 lần đi khắp đất nước nên chúng tôi phải thiết kế lại những đường cáp của mình để đưa các đường dây xuyên qua các cảng hiện nay. Lúc đầu, chúng tôi phải có mặt tại bất cứ chỗ nào vào bất cứ lúc nào mà hệ thống của mình được sử dụng.

Tâm hồn ngạc nhiên khi thấy ở những nơi đặt System I's "người ta di chuyển những sợi cáp của chúng tôi bằng xe nâng hàng". Sự việc này đã khiến anh hiểu rõ sự cần thiết phải bỏ thời gian và tiền bạc để giải quyết những vấn đề về công nghệ cũ giống như việc kết nối đường cáp này, "một điều mà trước đây khi mới tốt nghiệp đại học tôi không hề nghĩ rằng rồi mình sẽ phải bận tâm về nó." Anh và Charlie đã đi đến phòng nghiên cứu của khách hàng sử dụng hệ thống System I's để tìm hiểu các vấn đề về kỹ thuật mà họ gặp phải. Sau đó, hai người quay về công ty để tái lập lại những điều kiện làm việc của khách hàng và thiết kế lại những thiết bị của Pyron dành cho các phòng nghiên cứu đó.

## PYRON NỖ LỰC ĐỂ PHÁT TRIỂN

Tháng Ba năm 1985, con trai của Bob là Chris đến làm việc tại Pyron. Anh mới tốt nghiệp Trường Đại học Stanford với tấm bằng Cử nhân Nghiên

cứu Á Đông. Mới đầu Chris chỉ là cộng tác viên, chịu trách nhiệm về một số công việc sổ sách kế toán vì ở trường đại học anh đã từng học một khóa kế toán. Tuy vậy, Chris đã nhanh chóng học hỏi về công nghệ và kinh doanh và trở thành người quản lý kinh doanh, quản lý quy trình sản xuất, cuối cùng được bổ nhiệm làm phó chủ tịch phụ trách Bán hàng và Marketing.

Từ trang quảng cáo tìm người có kinh nghiệm trong lĩnh vực tiếp thị thiết bị kỹ thuật của Pyron trên một tờ báo địa phương, Beth MacCaffrey, 29 tuổi, đã gia nhập công ty vào năm 1985. Cô có bằng Thạc sĩ Hóa học, với kinh nghiệm 8 năm là kỹ sư ứng dụng, quản lý dây chuyền sản xuất và quản lý tiếp thị. Cô cũng có kinh nghiệm trong lĩnh vực tiếp thị các thiết bị đo đạc và phân tích.

Beth đã tóm tắt lại những thành tích về doanh thu mà Pyron đã đạt được trong năm 1985 như sau:

Joe là người phụ trách bán hàng. Tôi đã cùng với ông đi gặp các đối tác để chào hàng và ông dạy tôi cách nhận biết ai là người có quyền quyết định mua các tư liệu sản xuất và bán hàng cho người đó. Tuy nhiên, đi kèm với sản phẩm cần bán của ông là những slide giới thiệu dài dằng dặc, giống như những bài giảng chuyên sâu về công nghệ tiên tiến vậy. Có lần ông đã dùng tới ba slide để nói về những đặc tính của sống hình sin. Một đợt bán hàng thường kéo dài tới 9 tháng.

Beth đã sắp xếp quy trình giới thiệu sản phẩm và rút ngắn thời gian xuống còn khoảng 4 tháng. Thậm chí cô còn xoay sở để có được một vài đơn đặt hàng chỉ trong một tuần hoặc ít hơn thế nữa. Đáp lại tâm sức mà Beth, Tom, Joe và Chris bỏ ra cho hoạt động bán hàng và marketing cũng như những nỗ lực của Bob trong việc thuyết phục các khách hàng lớn có tiềm năng và giới thiệu về công nghệ của họ tại các buổi hội thảo khoa học, doanh thu của Pyron đã tăng lên 659.000 đô-la. Cuối cùng, năm 1985 công ty cũng đã thu được lợi nhuận.

Chris đã dành nhiều thời gian và nỗ lực để tăng cường sức hấp dẫn thương mại cho công nghệ của họ. Anh nhận thấy rằng tuy Pyron hầu như không gặp khó khăn gì khi bán "những chiếc hộp màu vàng nhạt xấu xí dùng để đo lường những đặc tính của tấm kính đang được xử lý" cho các hãng chế tạo thiết bị không gian vì họ có rất nhiều tiền, nhưng công ty vẫn phải phát triển một sản phẩm chuyên nghiệp hơn nữa để tăng cường tính cạnh tranh và có thể rút hầu bao của những khách hàng ở thị trường khác. Thiết bị của họ giờ đây được đặt trong một chiếc hộp đẹp hơn và có in logo của Pyron trên đó, được hỗ trợ bởi

những tài liệu được in ấn một cách chuyên nghiệp và slide giới thiệu sản phẩm hết sức thú vị.

Chris cũng khai phá một thị trường hoàn toàn mới đối với Pyron: các thị trường nước ngoài. Anh bắt đầu bằng cách lần theo những mối quan hệ với khoảng 30 công ty Châu Âu và Châu Á đã từng yêu cầu bản báo giá các sản phẩm của Pyron tại các hội chợ thương mại. Anh cũng được Bộ ngoại giao Hoa Kỳ cấp phép cho bán các sản phẩm như máy vi tính ra nước ngoài. Quá trình mở rộng hoạt động kinh doanh ra nước ngoài này cũng giúp Chris tự học hỏi thêm về marketing quốc tế.

## VƯƠN TỚI TẦM CAO

Số nhân viên làm việc toàn thời gian của Pyron bây giờ tăng lên 9 người. Công ty đã nâng cấp System I - thiết bị đầu tiên của họ thành System II - một sản phẩm mạnh hơn, chuyên nghiệp hơn và đẹp mắt hơn. Doanh thu gộp trong năm tài chính 1985 của Pyron đạt 659.000 đô-la, tăng 240 phần trăm so với năm tài chính 1984. Như vậy, họ đã thu được một khoản lợi nhuận. Điều đáng mừng hơn là trong số các khách hàng của công ty có cả những hãng chế tạo thiết bị không gian hàng đầu và những tập đoàn hóa chất có tiếng tăm.

Lúc bấy giờ, Pyron không phải là công ty chế tạo thiết bị đo lường bằng sóng siêu âm duy nhất trên thị trường. Họ đang bị cạnh tranh bởi một sản phẩm có tên gọi "Ultramet", giá cả dao động từ 15.000 đô-la đến 30.000 đô-la tùy theo lựa chọn. Các thí nghiệm cho thấy Ultramet ổn định hơn thiết bị của Pyron trong các điều kiện khắc nghiệt của nhiệt độ cũng như sức nén. Một sản phẩm khác cũng có thể cạnh tranh với System II được phát triển bởi một giáo sư của Trường Đại học Chicago, tuy nhiên nó chỉ đo đặc được một khoảng hẹp hơn so với System II. Các nhà nghiên cứu cũng có thể sử dụng những thiết bị cảm biến thông dụng trên thị trường và các bộ phận của máy vi tính để tự chế tạo nên những thiết bị siêu âm để đo đặc cấu trúc kết tinh hoặc lỏng của kính. Nhưng các kỹ sư của Pyron nhận thấy những hệ thống như vậy có độ tin cậy trong đo đường kính ở trạng thái rắn thấp hơn ở trạng thái nóng chảy – đây là một trở ngại đối với việc kiểm soát quy trình công nghiệp và các ứng dụng trong hoạt động đảm bảo chất lượng sản phẩm. Chỉ có những thiết bị của Pyron mới cho ra những kết quả đo lường chính xác đối với kính ở cả hai trạng thái.

Pyron đã giành được sự chú ý của thị trường. Công ty Thiết bị đo lường

của một tập đoàn hóa chất có tên trong danh sách Fortune 100 đã nói rằng họ đang có ý định giành quyền kiểm soát Pyron vì họ muốn bổ sung thêm một chiếc máy phân tích siêu âm nữa vào dòng sản phẩm hỗ trợ hoạt động nghiên cứu và phát triển của mình. Có lẽ mua lại Pyron với mục đích đảm bảo một tương lai tốt hơn cho công nghệ của họ sẽ đỡ tốn kém hơn việc phát triển một thiết bị mới từ con số 0. Cái viễn cảnh bị thâu tóm bởi một tập đoàn lớn khiến Beth không thích thú một chút nào. Cô thích một công ty nhỏ "vì môi trường đầy sáng tạo và thoải mái" của nó. Những người khác trong Pyron cũng chia sẻ quan điểm này với cô. Mọi người quyết định thảo ra một thỏa thuận cho IG thuê quyền sáng chế công nghệ để tận dụng mối quan tâm của tập đoàn này nhằm tăng vốn, tạo dựng uy tín và có thêm các chương trình quảng cáo cho Pyron; đồng thời hạn chế khả năng cạnh tranh của IG đối với những thị trường chủ yếu.

Hợp đồng được ký kết vào giữa năm 1986. Beth nhớ lại:

Chúng tôi chỉ cho phép IG bán các thiết bị dành cho R&D. Chúng tôi tập trung vào chi tiết độ dài của dây cáp. Qua những lần đi thăm các xưởng sản xuất, tôi biết được rằng các nhà chế tạo cần ít nhất 50 feet dây cáp để kết nối giữa các mẫu thử và máy vi tính. Bởi vậy trong thỏa thuận cấp quyền sáng chế cho IG, chúng tôi giới hạn họ chỉ được dùng 10 feet dây cáp, vừa đủ để tiến hành một thử nghiệm trong tủ hút khí độc của phòng thí nghiệm.

Hợp đồng này đã mang về cho Pyron 300.000 đô-la trong hai năm đầu, cộng thêm 400.000 đô-la phí tư vấn. Kèm theo đó là một giấy phép không độc quyền, và Pyron phải trả số tiền bản quyền là 2.000 đô-la trên mỗi sản phẩm bán được trong thời gian 15 năm. Tổng số tiền bản quyền mỗi năm IG phải trong hai năm đầu trả không ít hơn 40.000 đô-la, trong sáu năm tiếp theo 50.000 đô-la, bảy năm còn lại 25.000 đô-la.

## NHỮNG PHẢN ỨNG TRƯỚC HỢP ĐỒNG BẢN QUYỀN

Tại Pyron, có nhiều quan điểm khác nhau về bước đi tiếp theo của công ty. Pyron chỉ vừa mới tạo ra lợi nhuận và công nghệ của họ mới được một công ty lớn công nhận. Charlie kể về cuộc thảo luận giữa họ như sau:

Beth McCaffrey và Tom Landis cảm thấy chúng tôi đã có tiền và nên làm gì đó. Đây là thời điểm rất tối để bán công ty hoặc huy động vốn. Chúng tôi đã bàn bạc xem nên huy động vốn từ bên ngoài hay sẽ tự thân vận động.

Chris, khi đó vẫn nằm ngoài biên chế của công ty, nhớ lại tâm trạng

phản hồi của công ty vào thời điểm đó: "Doanh số bán hàng rất tốt và chúng tôi nghĩ mình đã hạ gục được mọi công ty nằm trong danh sách Fortune 100 tại bàn đàm phán." Anh cũng cho rằng, hiển nhiên Pyron nên đầu tư số tiền có được vào việc phát triển sản phẩm vì ít nhất hai lý do sau: thứ nhất, những cải tiến trong lĩnh vực thiết kế máy tính đang khiến cho System II của Pyron trở nên lạc hậu; thứ hai, giờ đây các đối thủ cạnh tranh đã có trong tay công nghệ của Pyron và họ sẽ muốn phát triển nó.

## VỊ THẾ TĂNG TRƯỞNG

Có vẻ như Pyron đang đứng trước ngưỡng cửa mở ra một thời kỳ phát triển mới. Bob Fontain cho biết mục tiêu tài chính ngắn hạn của họ là nâng giá trị của Pyron từ 1 triệu đô-la lên 5 hoặc 10 triệu đô-la vào năm 1987, tiến tới sử dụng những công nghệ thấp hơn nữa để đưa sản phẩm thâm nhập vào những thị trường lớn hơn nữa. Charlie thì nhận xét: "Tất cả chúng tôi đều nói về tương lai phát triển to lớn nhưng sẽ tập trung vào việc tạo nên những sản phẩm có tính khác biệt với công nghệ sóng siêu âm."

Sức ép cần phải nâng cấp thiết bị đo đặc siêu âm System II đang được thị trường đón nhận rộng rãi đã tạo ra làn sóng tuyển dụng tại Pyron. Một nhóm bao gồm các nhân viên của bộ phận sản xuất, kỹ sư và tiếp thị đã được tập hợp để sẵn sàng giới thiệu System III ra thị trường trước ngày 1-3-1988. Bên cạnh việc thành lập Chương trình System III, Pyron còn nỗ lực phát triển các dòng sản phẩm mới khác: những con chip mới dùng cho các máy cảm biến mà công ty đang chế tạo, một thiết bị cáp quang và những loại máy cảm biến khác phục vụ cho hoạt động giám sát quy trình sản xuất.

Từ 1986 đến 1987, số nhân viên của Pyron đã tăng từ 9 lên 16 người. Những thành viên mới gồm có một kỹ sư phát triển sản phẩm, một kỹ thuật viên chế tạo, một trợ lý kỹ sư, một kỹ sư bán hàng nội bộ và một nhân viên điều phối dịch vụ khách hàng. Năm 1987, tổng doanh thu bán hàng tăng lên gần 1,4 triệu đô-la, trong đó có 300.000 đô-la từ hợp đồng với IG (xem Dẫn chứng 9.1 và 9.2). Beth McCaffrey và Tom Landis đã nói với Bob về suy nghĩ của họ: "Đây chính lúc để chúng ta bán công ty. Hiện nay mọi việc có vẻ tốt đẹp nhưng tương lai thì ai mà biết sẽ thế nào." Dựa trên tình hình phát triển sản phẩm mới và những cố gắng để tiếp thị của công ty, Beth đã dự tính con số thua lỗ của vài năm tới. Nhưng khi cô đưa những bản dự tính đó ra cho Bob, ông ấy đã nói: "Như thế này vẫn chưa đủ."

Tháng 3-1988, Pyron ký kết một thỏa thuận cho vay tín dụng tuần hoàn với một ngân hàng địa phương. Thỏa thuận này cho phép công ty vay không quá 250.000 đô-la, tùy thuộc vào mức độ khả dụng và tính phù hợp của các khoản phải thu và hàng tồn kho. Lãi suất là 11,5% (tăng 1,5% so với lãi suất ban đầu), được bảo đảm bằng tất cả các tài sản hiện có của công ty. Thỏa thuận cũng yêu cầu Pyron duy trì được một mức số dư bù trừ nhất định (25.000 đô-la cộng với 10% khoản tiền vay trung bình) và tỷ lệ nợ trên vốn chủ sở hữu chắc chắn. Một điều khoản chi tiết khác quy định Pyron sẽ không được chịu những thua lỗ trong hai quý liên tiếp. Tom Landis nhớ lại: “Chúng tôi khởi động đường dây tín dụng này sớm như một sự đảm bảo thận trọng, vì chúng tôi nghĩ mình có thể nhận được rất nhiều đơn đặt hàng và cần sử dụng đến những đơn hàng đó hoặc các khoản phải thu để vay vốn sản xuất”.

Thế nhưng thay vì những đơn hàng ồ ạt tìm đến với Pyron thì nhu cầu đối với thiết bị xử lý kính trên thị trường lúc đó lại rất thấp. Chris mô tả tình hình kinh tế lúc bấy giờ như sau:

Tất cả các khoản ngân sách đều bị giới hạn. Ngay cả các khoản dành cho chi phí đi lại ở các công ty khách hàng của chúng tôi cũng giảm xuống, nhưng chúng tôi không chú ý nhiều đến điều này vì doanh thu bán hàng trên thị trường Nhật và Đức đã làm chúng tôi sao nhãng.

Thị trường chế tạo thiết bị không gian là nơi Pyron đã có sự khởi đầu thành công nhất. Tuy nhiên, thị trường này chỉ đóng góp gần 30% trong tổng doanh thu của công ty trong khi các thị trường nước ngoài mà Chris đã khai phá chiếm tới trên 50%. Đối với Bob, bài học căn bản rút ra là “thị trường thiết bị không gian là một thị trường tồi tệ”, điều này ám chỉ tới chức vụ chủ tịch mà Joe đang nắm giữ. Chủ yếu những người mà ông quen biết đều ở trong ngành chế tạo thiết bị không gian, và trong suốt hai năm qua quan hệ giữa ông và những người còn lại của ban quản trị không được mặn mà cho lắm. Thời gian này ông không đưa ra được một kế hoạch kinh doanh nào để đưa Pyron đi lên.

Báo cáo của một chuyên gia tư vấn trình cho Hội đồng quản trị trong tháng 2-1988 đưa ra những nhận xét sau:

1. Mặc dù công ty đã có một nguyên tắc điều khiển thống nhất (tuy vẫn còn khá rối rắm do những ý kiến đa chiều của các cá nhân) nhưng trên thực tế không có người nào hay nhóm người nào ở công ty có tầm nhìn xa trông rộng hay có khả năng dẫn dắt công ty đi lên trong tương lai.

2. Dường như Pyron không hề có bất kỳ một kế hoạch chiến lược nào. Xét về phương diện chủ trương hoạt động của công ty, đội ngũ nhân viên chỉ chạy theo hoạt động sản xuất, bán hàng và lên kế hoạch mà không có một tầm nhìn rõ ràng nào về tương lai hay về việc những cố gắng của họ sẽ đưa công ty đi đến đâu.

3. Tình hình của Pyron hiện nay khiến công ty phải tiến hành xây dựng một kế hoạch để trụ vững và phát triển trong lĩnh vực kinh doanh mà nó đã xác định. Ưu tiên hàng đầu của kế hoạch này phải là thúc đẩy doanh số bán hàng bằng cách nâng cao nhận thức của thị trường đối với công ty (cùng với sự giúp đỡ của IG), và đưa các sản phẩm hiện có hoặc sản phẩm phái sinh vào những thị trường mới nhưng có những nét tương đồng với thị trường họ đang kinh doanh.

Tháng Ba năm 1988, Bob gửi cho Joe một bức thư có nội dung: "Hội đồng quản trị đã bỏ phiếu tại cuộc họp hôm thứ Bảy, ngày 5 tháng Ba, nhằm định chỉ ngay lập tức vị trí giám đốc kiêm thủ quỹ của ông." Beth cho biết: "Đáng lẽ ra Hội đồng quản trị đã thúc giục Bob trao lại vị trí đó cho tôi nhưng họ đã không làm như vậy. Thay vào đó, họ tìm một chủ tịch mới".

Trước đó, Pyron đã cho đăng thông báo tuyển dụng trên các tờ báo địa phương và phỏng vấn các ứng viên cho vị trí này. Một trong số đó là Locnid ("Leo") Vlasik, 46 tuổi, một người Nga nhập cư vào Mỹ từ đầu những năm 70. Ông có bằng thạc sĩ chuyên ngành điện và vật lý, từng làm trợ giảng tại khoa Kỹ thuật Điện của Học viện Khoa học Matxcova. Ở California, Leo lấy bằng MBA và thử sức với một công việc yêu cầu vốn kiến thức rất rộng trong lĩnh vực quản trị công nghệ cao. Ông từng là kỹ sư thiết kế dự án cho một công ty công nghiệp công nghệ cao, đồng thời cũng đảm nhiệm các vị trí điều hành khác trong các bộ phận Văn hành, Sản xuất, Kỹ sư, Phát triển kinh doanh, Liên minh chiến lược, Đầu tư Kinh doanh Mạo hiểm và Phát triển sản phẩm tại một công ty phần mềm nổi tiếng ở Thung lũng Sillicon, nơi ông đã làm phó chủ tịch trong 5 năm. Bob ủng hộ Leo vì "Ông ấy vô cùng thông minh, có kinh nghiệm điều hành công ty và phụ trách tài chính. Trong ông ấy giống một người biết làm gì để huy động tiền bạc."

Theo trí nhớ của Beth thì một thành viên của hội đồng quản trị - Aram Hovanessian, giám đốc quản lý của một ngân hàng đầu tư quốc tế hàng đầu - đã cảnh báo Bob hãy tránh những sai sót mà mọi người thường phạm phải trong việc đề cao thái quá những điểm đối lập của ứng viên mới so với người chủ tịch trước đó. Beth nói:

Joe là một nhà người phụ trách bán hàng giỏi nhưng không biết cách lên kế hoạch; Leo là một nhà hoạch định chiến lược, nhưng lại không biết cái gì đang diễn ra hàng ngày trong thực tế. Ông ấy có những phẩm chất mà công việc đòi hỏi nhưng lại không hề có kinh nghiệm trong sản xuất, quản lý nhân lực hay tiếp thị. Ông ấy là một con người đối lập với Joe.

Tom Landis nhớ lại những biểu hiện của một ứng viên khác trong buổi phỏng vấn:

Người có kỹ năng phân tích xuất sắc nhất mà chúng tôi đã phỏng vấn lại không quan tâm đến chúng tôi. Anh ấy nói chính cầu lão của thiết bị và thị trường sẽ không thể giúp công ty kiếm ra tiền. Chi phí bán hàng của chúng tôi ở mức cao bởi vì chúng tôi phải hướng dẫn cho khách hàng, chỉ cho họ thấy rằng công nghệ này thực sự hiệu quả và giải thích giá trị của nó. Về phương diện tài chính, chúng tôi luôn luôn ở trong tình trạng nguy khó."

Trong khi tìm kiếm ứng cử viên cho chức chủ tịch, Beth, Tom và Chris có trách nhiệm điều hành công ty. Beth và Tom đã ngoài ba mươi tuổi, Chris 26 tuổi. Beth nói: "Cả Tom và tôi đều không muốn làm chủ tịch công ty nhưng chúng tôi không muốn Chris nhận vị trí đó." Tom nói: "Chris, Beth và tôi có thể điều hành công ty mà không cần đến một chủ tịch nào cả. Beth rất giỏi trong công việc của mình còn Chris rất thông minh. Tuổi tác của cậu ấy đôi khi khiến những người khác trong công ty khó chấp nhận cậu, trong đó có cả tôi. Nhưng đáng lẽ ra trước đây Chris đã có thể bước vào đây với tư cách là chủ tịch rồi."

Tháng 9-1988, Hội đồng quản trị quyết định mời Leo Vlasik giữ vai trò chủ tịch công ty. Beth nhớ rằng họ đã phải tốn 30.000 đô-la chi phí luật sư để hoàn tất hợp đồng với Leo. Ngoài mức lương 90.000 đô-la, công ty còn cấp cho ông ấy một chiếc ô tô, quyền sở hữu cổ phần và một thư ký riêng. Người này được trả lương 36.000 đô-la. Leo cũng tiến cử thêm một Giám đốc Tài chính/ Thủ quỹ với mức lương 60.000 đô-la. Người này có kinh nghiệm về kế toán và quản trị tín dụng, đã từng giữ những chức vụ tương tự ở một công ty công nghệ cao trong 5 năm. Sau khi đến Pyron được ít lâu, Leo đã yêu cầu Charlie Lam và William Woods rời khỏi hội đồng quản trị. Charlie cho biết:

Chúng tôi không tranh cãi với những yêu cầu của Leo. Chúng tôi chuyên về công nghệ, chỉ tập trung phát triển sản phẩm mà thôi. Có thể ông ta không thua kém với một hội đồng mà và muốn thiết lập một hệ thống thứ bậc rõ ràng. Nhưng chúng tôi đã đề nghị được tham gia vào các cuộc họp và học hỏi thêm về công việc điều hành một công ty.

Các chi phí SG&A (chi phí bán hàng, chi phí chung và chi phí quản lý)

**Minh họa 9.4 Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh chưa qua kiểm toán trong các quý 1,2,3 và dự tính cho quý 4 của năm 1991 của Pyron, Inc (Đ.v: nghìn đô-la)**

	Q1	Q2	Q3	Q4 Dự tính	Năm tài chính 1991 Dự tính
Doanh thu thuần	189,6	360,2	416,4	450,0	1.416,2
Giá vốn hàng bán (không tính chi phí nhân công trực tiếp)	38,5	65,2	69,0	74,1	246,8
Chi phí bán quyền sáng chế	2,3	4,7	4,5	4,6	16,0
Lợi nhuận gộp	148,8	290,3	342,9	371,3	1.153,3
Chi phí (bao gồm chi phí nhân công trực tiếp)	<u>389,7</u>	<u>249,6</u>	<u>295,0</u>	<u>320,0</u>	<u>1.254,3</u>
Lãi (lỗ) từ hoạt động kinh doanh	(240,9)	40,7	47,9	51,3	(101,0)
Thu nhập từ bản quyền sáng chế	5,5	12,5	12,5	12,5	43,0
Chi phí lãi vay/chí phí bán nợ thuần (37,3)	<u>(43,2)</u>	<u>(54,5)</u>	<u>(55,0)</u>	<u>(190,0)</u>	
Lãi (lỗ) trước thuế	(272,7)	10,0	5,9	8,8	(248,0)

cũng tăng lên theo cách khác. Công ty chuyển trụ sở sang một nơi rộng hơn: 6.000 feet vuông, gần Công viên Công nghệ. Mạng lưới bán hàng nội địa cũng được mở rộng. Beth cho rằng công ty đang ngày càng tiến gần đến tình trạng mất thăng bằng giữa cung và cầu (xem Minh họa 9.4).

Tháng 8-1988, Pyron bắt đầu vận chuyển System III, thiết bị dành cho phòng thí nghiệm đời thứ 3. Giá của mỗi thiết bị vẫn là 40.000 đô-la. Họ đã chậm 5 tháng so với kế hoạch. Đến tháng 11-1988, công ty đã có trong tay gần 100 sản phẩm, chủ yếu dành cho các ngành chế tạo thiết bị không gian, ô tô và kính.

## NHỮNG BƯỚC LÙI KHÔNG LƯỜNG TRƯỚC

Tháng Hai năm 1989, Pyron thuê một giám đốc sản xuất mới để hỗ trợ Chris, lúc đó đang đảm nhiệm chức giám đốc sản xuất. Giám đốc mới tên là James Wesley, có một bằng MBA và một bằng chứng nhận do Tổ chức về Sản

xuất và Quản lý kho vận Hoa Kỳ (APICS) cấp, sau khi hoàn thành khóa đào tạo đặc biệt về hoạt động sản xuất ("đại loại như một Chứng chỉ kế toán viên công chứng", James giải thích). Một lý do nữa để Pyron thuê James là anh đã từng làm việc cho phòng thiết bị đo đặc trị giá từ 4 đến 5 triệu đô-la của một công ty trị giá 150 triệu đô-la và một công ty kỹ thuật ở Palo Alto. Anh ấy sẽ đem đến cho Pyron những chương trình đào tạo và các kinh nghiệm cần thiết cho công việc.

Charlie nhớ lại, khi James đến công ty, bộ phận sản xuất của Pyron lúc nào cũng nước đến chân mới nhảy. Các công nhân lắp ráp luôn bị thiếu các linh kiện khi thiết bị đã hoàn thành được một nửa, và họ lại chạy đến chỗ Charlie để đặt thêm những bộ phận cần thiết. Phiền toái hơn nữa là:

Tháng 1-1989, chúng tôi cho ra mắt thiết bị System III sau một vài tháng trì hoãn và chuyển những chiếc máy này tới ba khách hàng đang đợi – chúng tôi cần tiền. Nhưng sau đó, cả ba thiết bị này đều bị gửi trả vì bảng mạch PC có khiếm khuyết.

James đã giúp Pyron tìm ra nguyên nhân của sự cố này: đó là những vấn đề từ phía nhà cung cấp. Charlie nhận xét:

James đã giúp mọi người trong Pyron hiểu thêm về những thứ có thể xảy ra sai sót trong quá trình sản xuất chế tạo, đặc biệt là do sai sót từ phía nhà cung cấp linh kiện. Anh cũng đưa ra ý kiến nên đi đến chỗ các nhà cung cấp để xem xét công việc của họ.

Charlie hầu như không có thời gian để đi thăm các nhà cung cấp vì anh bận giải quyết những sự cố trên, nhưng những chuyến đi của James lại phát hiện ra nhiều vấn đề rất quan trọng. Cụ thể, có một hãng cung cấp không đáp ứng được những yêu cầu về vệ sinh bảng mạch. Khi một kỹ sư khác của Pyron kiểm tra các bảng mạch PC dưới kính hiển vi, anh tìm thấy những vết nứt lớn, có liên quan đến sự hỏng hóc của bảng mạch khi nhiệt độ giảm. Pyron đã trả những bộ phận bị hỏng này cho các nhà cung cấp và những thiết bị đã được sửa chữa hoạt động suôn sẻ, tuy nhiên tình hình vẫn chưa được giải quyết ổn thỏa.

Tháng Ba năm 1990, tức là giai đoạn giữa của một cuộc khủng hoảng ngân hàng trên toàn nước Mỹ và chiến dịch thắt chặt các chính sách cho vay mậu dịch của chính phủ, ngân hàng đã yêu cầu Pyron phải hoàn trả khoản nợ. Pyron đã chịu lỗ trong hai quý liên tiếp, cộng với tình hình nền kinh tế không mấy tươi sáng đã ngăn cản "lòng hảo tâm" của một bộ phận trong ngân hàng. Trong vòng 30 ngày, Pyron phải trả hết khoản nợ.

**Minh họa 9.5 Bảng cân đối kế toán chưa qua kiểm toán cuối ngày 31/7/1991  
của Pyron, Inc (Đ.v: đô-la)**

**Tài sản ngắn hạn**

Tiền mặt	155.000
Các khoản phải thu	49.000
Tiền bản quyền phải thu	22.000
Nhận từ WCFI	59.000
Hàng tồn kho	351.000
Các chi phí trả trước	28.000
<b>Tổng tài sản ngắn hạn</b>	<b>664.000</b>
<b>Tổng tài sản cố định</b>	<b>123.000</b>
<b>Các tài sản khác</b>	
Tiền kí gửi và các chi phí vốn hóa	30.000
<b>Tổng tài sản khác</b>	<b>30.000</b>
<b>Tổng tài sản</b>	<b>817.000</b>

**Nợ ngắn hạn**

Các khoản phải trả (xem phần ghi chú)	138.000
Phiếu nợ phải thanh toán cho nhà đại diện (xem phần ghi chú)	588.000
Tiền bản quyền phải trả	30.000
Các khoản dự phòng phải trả	18.000
Lãi suất lũy kế tiền vay nhà đại diện (xem phần ghi chú)	30.000
Thiên thuê hoãn lại và các khoản lũy kế khác	60.000
<b>Tổng nợ ngắn hạn</b>	<b>864.000</b>

**Vốn chủ sở hữu**

Cổ phiếu phổ thông	75.000
Vốn góp	679.000
Chi phí vốn góp hợp pháp	(9.000)
Tiền bồi thường hoãn lại	5.000
Lợi nhuận giữ lại	(544.000)
Lợi nhuận trong năm tính đến cuối ngày 31-7-1991	(253.000)
<b>Tổng nguồn vốn</b>	<b>(47.000)</b>
<b>Tổng nợ và vốn chủ sở hữu</b>	<b>817.000</b>

Những khoản nợ khác cũng đang khiến Pyron ngập đầu là nợ chủ sở hữu khu đất mà Pyron đang thuê, các nhà cung cấp và các luật sư (Điều chứng 9.5). Mặc dù có trách nhiệm huy động trên 400.000 đô-la trước khi hết năm 1989 nhưng thực tế Leo chỉ huy động được hơn 200.000 đô-la thông qua việc phát hành cổ phiếu riêng lẻ, một số khoản khác do Chris vận động từ mối quan hệ với một khách hàng Nhật Bản. Số tiền này hầu như không tham thấp gì để trả các khoản nợ. Một thành viên trong ban điều hành nhớ lại Bib Fontaine đã kịch

**Minh họa 9.5 (tiếp theo).**

## **NHỮNG GHI CHÚ VỀ TÀI CHÍNH**

**Tình hình tài chính hiện tại:** Năm tài chính 1991 Bảng báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh cho quý 1, 2, 3 và Bảng cân đối kế toán tính đến cuối ngày 31-7-1991 dựa trên những số liệu phân tích hiện tại chính xác nhất mà ban quản trị công ty có thể có, và được ghi chú là CHUẨN KIỂM TOÁN. Trong suốt quá trình hoạt động kinh doanh, Pyron đều được kiểm toán hàng năm và chuẩn bị các số liệu tài chính tạm thời chỉ với một mục đích duy nhất là cung cấp thông tin. Các số liệu được công bố đều phụ thuộc vào các điều chỉnh sau này.

**Các khoản lỗ chịu thuế kết chuyển qua các kỳ tiếp theo:** Tính đến cuối ngày 31-10-1990, Pyron bị thua lỗ khoảng 640.000 đô-la, được trừ vào lợi nhuận các kỳ tiếp theo nhưng không quá năm 2005. Bên cạnh đó, công ty cũng có một khoản tính thuế R&D xấp xỉ 40.000 đô-la, cũng hết hiệu lực năm 2005. Việc sử dụng những khoản kết chuyển trên có thể phụ thuộc vào những thay đổi trong chính sách thuế năm 1986.

**WCFI/Phiếu nợ:** Hiện tại WCFI đang giữ một phiếu nợ của Pyron với trị giá số tiền phải trả thuần là 529.000 đô-la. Theo một Bản thỏa thuận trước đây, khoản nợ sẽ được tính với lãi suất là 30%/năm kể từ ngày 1-4-1991. Việc Pyron có phải chịu tỷ lệ lãi suất 30% này hay không đến nay chưa rõ ràng, tuy nhiên lãi suất 18% được hai bên chấp nhận trong những cuộc đàm phán trước đây không còn hiệu lực nữa. Do đó, tổng giá trị phiếu nợ chưa được xác định và được tính vào khoản chi phí lãi vay hợp lý trong quý 2 và quý 4. Các báo cáo tài chính của công ty hiện nay sử dụng lãi suất 18%.

**WCFI/bán các khoản nợ:** Hiện tại Pyron đang bán tất cả các khoản phải thu của mình cho WCFI với lãi suất 6% trên tổng giá trị trên hóa đơn. Hợp đồng hiện tại sẽ hết hiệu lực vào năm tài chính 1993. Pyron tin tưởng rằng chắc chắn họ sẽ thanh toán hết khoản vay trên cho WCFI và được kết thúc hợp đồng bán nợ này. Tuy nhiên, để thận trọng hơn thì chi phí bán nợ vẫn được thể hiện trong những dự toán tài chính đến hết năm tài chính 1993.

**Nợ nhà cung cấp:** Các khoản phải trả của Pyron hiện nay bao gồm một khoản nợ xác định đã quá hạn đối với nhà cung cấp, tất cả đều được thanh toán theo thỏa thuận với một bên khác. Mỗi quan hệ giữa Pyron với tất cả các nhà cung cấp nói chung và tất cả những nhà cung cấp chiến lược nói riêng đều rất tốt đẹp. Chi tiết về số tiền nợ nhà cung cấp của Pyron như sau:

- Chủ nhà xưởng: 33.000 đô-la (Phiếu nợ, kỳ hạn thanh toán: tháng 12-1993)
- Nhà cung cấp 1: 17.124 đô-la (Trả góp bằng tiền mặt đến hết tháng 3-1992)
- Nhà cung cấp 2: 7.650 đô-la (Trả góp đến hết tháng 5-1992)
- Nhà cung cấp 3: 1.678 đô-la (Trả góp đến hết tháng 10-1991)
- Nhà cung cấp 4: 1.409 đô-la (Trả góp đến hết tháng 10-1991)
- Fontaine: 1.567 đô-la (Trả góp đến hết tháng 11-1991)
- Nhà cung cấp 5: 25.061 đô-la (Trả bằng tiền mặt dưới dạng phần trăm Doanh thu > 120.000 đô-la)
- Luật sư 1: 16.122 (Trả bằng tiền mặt dưới dạng phần trăm Doanh thu > 120.000 đô-la)
- Luật sư 2: 1.656 đô-la (Trả bằng tiền mặt dưới dạng phần trăm Doanh thu > 120.000 đô-la)
- Tổng cộng:** 105.267 đô-la (Được tính vào tài khoản các khoản phải trả trên bảng cân đối kế toán)

**Trợ cấp thôi việc:** Pyron đã thỏa thuận với L.Vlasik – Chủ tịch tiền nhiệm của công ty - về tiền trợ cấp thôi việc. Ban đầu số tiền này là 50.000 đô-la nhưng hiện tại giảm xuống còn 39.500 đô-la, đang được Pyron trả làm 12 lần bằng nhau. Khoản trợ cấp này không được thể hiện trên bảng cân đối kế toán và được coi như một chi phí thời kì khi dự toán Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh.

**Các khoản phải trả không định trước:** Để động viên các nhân viên ở lại trong giai đoạn công ty buộc phải cắt giảm 33% lương cơ bản danh nghĩa, Pyron đã đưa ra một kế hoạch mang tính khuyến khích trong dài hạn. Nó được coi như một sự hoàn trả phần lương “mất mát” trong thời kỳ Pyron tái cơ cấu lại nguồn vốn của mình. Mức hoàn trả cao nhất là 103.000 đô-la.

**Cắt giảm lương trong hiện tại:** Trong Quý Ba và Quý Bốn, các nhân viên trong công ty chỉ nhận được 70% lương cơ bản danh nghĩa. Do cộng thêm khoản hoàn trả nhằm khuyến khích nhân viên nói trên nên chi phí lương nhân viên trong giai đoạn này là 85% lương cơ bản danh nghĩa. Theo dự tính, trong giai đoạn tái cơ cấu vốn này, công ty sẽ phải điều

chỉnh lại mức lương lên 100% lương cơ bản danh nghĩa. Các thông số tài chính hiện nay cho thấy khoản giảm xuống trong chi phí lãi vay/chỉ phí tài chính sẽ bù đắp hơn nữa khoản tăng lương thuần.

**Các khoản chi phí tăng thêm trong tương lai gần:** Do tình hình tài chính của công ty hiện nay hết sức bất ổn nên các khoản chi tiêu phát sinh sẽ được hạn chế đáng kể. Ban quản trị đã xác định những hoạt động sẽ được đầu tư chiến lược nhằm thúc đẩy tăng trưởng. Những hoạt động cần được đầu tư ngay lập tức là:

Tiếp thị: Tiếp thị được ưu tiên hàng đầu và các chi phí giới thiệu sản phẩm

Bán hàng: Tuyển thêm hai nhân viên bán hàng mới trong đó sẽ có một người Châu Âu.

**Cơ hội kinh doanh thiết bị cảm ứng mới:** hiện Pyron đang nghiên cứu một công nghệ cảm biến mới có tiềm năng vô cùng to lớn. Theo những ước tính khá dễ dãi thì chiếc máy cảm biến mới này và những thiết bị điện tử phụ trợ có khả năng đem lại doanh thu cao gấp 10 lần so với những thiết bị siêu âm hiện nay của Pyron. Song song với việc định nghĩa sản phẩm tại thời điểm ban đầu và thăm dò kỹ thuật cho chiếc máy, công ty sẽ phải huy động thêm một lượng vốn đáng kể để có thể tung sản phẩm này ra thị trường. Cả vốn đầu tư cũng như doanh thu và chi phí hoạt động phát sinh từ cơ hội kinh doanh mới này đều không được tính vào những bảng báo cáo tài chính đã được công bố. Công ty đang xây dựng một kế hoạch kinh doanh độc lập cho sản phẩm này và chắc chắn sẽ thảo luận về nó trong một cuộc họp sau này.

---

liệt phản đối ý tưởng tuyên bố phá sản như thế nào, vì khi điều này xảy ra quyền lợi của các chủ cho vay tín dụng sẽ được đặt trước quyền lợi của các cổ đông, mà cổ đông của công ty cũng là bạn bè và người thân của hội đồng quản trị. Một số khác thì cho rằng Bob không muốn tuyên bố phá sản vì như thế cũng đồng nghĩa với việc ông mất quyền kiểm soát đối với Pyron vì quyền quyết định đóng cửa công ty và chia các thu nhập để trả nợ thuộc về tòa án; mà Bob thì không muốn để quyền kiểm soát tuột khỏi tay mình.

## TRẢ NỢ NGÂN HÀNG: PYRON THAM GIA VÀO HOẠT ĐỘNG MUA BÁN NỢ

Tháng 4-1990, Bob Fontaine chuyển hướng sang một nguồn tài chính mới do sức ép phải hoàn trả khoản nợ cho ngân hàng. Đó là Tập đoàn Tài chính Bờ biển phía Tây (WCFI), một công ty chuyên cung cấp dịch vụ mua bán nợ. Pyron đã cùng họ tham gia vào một thoả thuận cung cấp tài chính phức tạp.

Bản thỏa thuận được kí vào ngày 3-4-1990, theo đó tất cả những khoản phải thu của Pyron sẽ do công ty mua bán nợ quản lý và họ sẽ ứng trước cho công ty 80% giá trị các khoản phải thu. Khi WCFI thu được một số tiền từ khách hàng của Pyron, họ sẽ giữ lại 80%, cộng thêm 6% phí dịch vụ và chuyển 14% còn lại cho công ty. Ngày 28-6-1990, Pyron đã đồng ý ký phiếu nợ trị giá 588.000 đô-la với WCFI, được đảm bảo bằng các khoản phải thu và tồn kho của Pyron. Số tiền này sẽ trở thành một khoản vay hoạt kỳ<sup>(\*)</sup> với lãi suất 30% một năm nếu Pyron không hoàn trả trước ngày 31-3-1991. Leo và Bob là những người đã ký kết các thỏa thuận với nhà đại diện này. Tom Landis nhớ lại phản ứng chung của những người trong công ty đối với khoản vay này: "Thật là nhẹ nhõm. Vậy là nhà đại diện đã thanh toán hết các khoản nợ của chúng tôi cho ngân hàng."

Với tình hình trên, Pyron có thể hoạt động và tiếp tục bán thiết bị mặc dù những điểm trọng yếu của công ty đã chịu tác động rõ rệt. Trong cả năm 1990, tổng số tiền mà Pyron có được từ việc bán các khoản phải thu của mình cho WCFI lên tới 1.055.000 đô-la và nhà đại diện này giữ lại 79.657 đô-la phí dịch vụ. James Wesley cho biết:

Ngay cả trong hoàn cảnh khủng hoảng ấy, một nhóm người trong công ty vẫn nghĩ rằng họ có thể tiến lên. Các sản phẩm của Pyron đã bắt đầu được chấp nhận trong các ngành công nghiệp chế tạo ô tô, bản mạch in và vật dụng phòng tắm; Chris tin rằng Pyron có thể cải thiện doanh số bán hàng.

## SỰ BẤT ỔN TRONG CÔNG TY

Công ty đã trải qua hai năm với rất nhiều thăng trầm. Giữa năm 1989, Beth có thai và gặp phải một số biến chứng nên buộc phải nghỉ thai sản dài ngày. Cô đề nghị Leo thay thế mình nhưng ông từ chối. Trong thời gian Beth nghỉ, Chris có tham gia vào bộ máy nhân sự của Pyron nhưng rồi lại rút lui. Anh đã dự định đăng ký đi học kinh doanh; khi công ty đã có một chủ tịch mới, anh cảm thấy mình nên theo học đầy đủ thời gian ở trường và chỉ làm bán thời gian ở Pyron, phụ trách tiếp thị trên thị trường nước ngoài. Năm 1990, Beth trở lại làm việc sau kì nghỉ. Cô nói: "Leo đã đến văn phòng của tôi và nói: 'Hãy giúp tôi, tôi đang lâm vào bước đường cùng rồi đây. Doanh số bán ra thật kinh khủng, chúng ta sắp chết đến nơi rồi. Tôi cần phải tái cơ cấu lại

(\*) Demand loan - tiền vay hoạt kỳ: người cho vay có thể yêu cầu người đi vay trả lại đủ số tiền vay vào bất kỳ thời điểm nào.

công ty và cho nhân viên nghỉ việc." Beth đã cho các nhân viên nghỉ việc, tuy nhiên một số vẫn tiếp tục làm cho công ty thông qua hình thức hợp đồng thuê ngoài.

Beth không được thoái mái lắm. Đối với cô, tinh hình hiện tại của công ty có gì đó "gian dối, âm đạm và nhuốm màu sắc chính trị". Một điều nữa làm cô bối rối là "Bob tự rút lui" khỏi bộ máy nhân sự và dường như chỉ liên lạc với Pyron thông qua Leo. Cô nhận xét: "Có thể chính Leo đã yêu cầu Bob làm thế, nhưng dù sao điều này cũng thàt sự lạ lùng". Doanh số có tăng lên đôi chút, nhưng Leo yêu cầu Beth tiếp tục tinh giản nhân lực một lần nữa. Cô rất khó chịu. "Họ không hề nói với tôi về mức độ nghiêm trọng của tình hình". Mặc dù rất yêu công việc và quý mến hầu hết các đồng nghiệp ở Pyron nhưng Beth vẫn quyết định từ chức. Sự ra đi của cô đã để lại một khoảng trống trong bộ phận marketing nên Chris đã bỏ trường học và quay lại công ty. Đến tháng 7, anh đã xoay sở để đưa doanh thu của Pyron lên 175.000 đô-la/tháng.

Giữa lúc công ty đang hỗn loạn như vậy, họ vẫn cho ra đời sản phẩm đầu tiên dành cho xưởng máy dây chuyền: thiết bị "Minisystem" rắn chắc và hiệu suất cao. Trong những lần đi chào hàng, Chris đã tìm ra những trở ngại mà họ chưa tính đến trong việc đạt được mục tiêu dài hạn của công ty là bán được sản phẩm cho các xưởng máy dây chuyền. Nhiều giám sát viên do cảnh giác với công nghệ lạ lùng của Pyron nên phản đối sản phẩm mới này, đặc biệt là vì quá trình lắp đặt nó đòi hỏi phải khoan các lỗ lên cấu trúc hiện có. Chris nhận thấy các giám sát viên cực kỳ miên cưỡng khi dụng đến dây chuyền sản xuất. Ngay cả ưu điểm hạn chế sự lãng phí và tăng năng suất của Minisystem cũng không thuyết phục nổi họ. Trong một số trường hợp, năng suất tăng lên còn khiến họ phản đối dữ dội hơn nữa vì số lượng các bộ phận làm từ kính tăng cao có thể gây mất thăng bằng trong sản xuất. Trước tình hình này, Chris đã khẳng định vị trí của sản phẩm mới này trong hoạt động Đảm bảo Chất lượng trước rồi mới tiến đến xưởng máy dây chuyền.

## NHỮNG KHỦNG HOẢNG TRÂM TRỌNG HƠN

Mùa hè năm 1990, doanh thu của Pyron giảm từ 175.000 đô-la/tháng trong tháng Bảy, Tám, Chín và Mười xuống còn 29.000 đô-la trong tháng 11 và 4.000 đô-la trong tháng Chạp. Một số cho rằng nguyên nhân của sự sụt giảm này là do cuộc xâm lược của Saddam Hussein vào Kuwait. Cuộc chiến này đã gây ra những cú sốc lớn, lan tỏa ra toàn bộ các ngành công nghiệp nặng và nhìn chung đã tạo nên những tác động tiêu cực đến hoạt động mua sắm trang thiết bị.

Nhóm hoạch định chiến lược của Pyron thấy không còn cách nào khác ngoài việc phải cắt giảm chi phí. Qua những lần mở rộng rồi lại thu hẹp sản xuất, công ty đã nỗ lực hết sức để giữ chân nhân viên, đôi khi bằng cách thuê chuyên gia tư vấn làm việc bán thời gian. Tháng 1-1991, Pyron tiến hành một đợt tinh giản biên chế nữa, số nhân viên của công ty giảm từ 20 người xuống 12 người. Các nhân viên còn trụ lại được ở công ty hiểu rằng họ sẽ được tăng lương ngay khi có thể và khoản lương bị mất đi sẽ được hoàn trả trong đợt tái cơ cấu nguồn vốn. Vì thế, tất cả đều chấp nhận bị cắt giảm phần lớn số tiền lương của mình. Các khoản phí hàng tháng dành cho chủ tịch hội đồng quản trị được cắt giảm toàn bộ. Lương hàng tháng của nhân viên giờ đây tối thiểu là 1.000 đôla/tháng và tối đa là 2.500 đôla/tháng, chỉ bằng 1/3 so với ngày 1-12-1990. Mọi người được yêu cầu làm việc bán thời gian. Các khoản hoa hồng thông thường và các kế hoạch phân bổ doanh thu vẫn được giữ nguyên.

Tháng 4-1991, Pyron thỏa thuận với Leo Vlasik về khoản tiền trợ cấp thôi việc. Thỏa thuận này bao gồm 50.000 đô-la tiền bồi thường mất việc, chiếc xe hơi mà Pyron đã mua cho ông ta, đồng thời ông ta vẫn tiếp tục là thành viên của Hội đồng quản trị.

## AI NÊN LÀ NGƯỜI DẪN ĐẤT PYRON?

Bob, Chris, Charlie và Tom đang đứng câu hỏi ai sẽ là người tiếp theo giữ chức chủ tịch công ty. Tom nhớ lại:

Chris là người hoàn toàn có thể đảm nhiệm vị trí này. Sự thông minh tuyệt vời, năng lực, nhiệt huyết, những thành tích đã đạt được và phẩm chất đương đầu với khó khăn đến cùng của cậu ấy, tất cả đều chứng tỏ Chris xứng đáng. Nhưng mặt khác thì tuổi trẻ và "bệnh gia đình trị" lại là bất lợi cho cậu. Phải có ai đó làm chủ tịch. Bob tiến cử tôi. Tôi đã nói chuyện với Chris về việc này. Tôi thực sự không muốn làm, nhưng tôi nói là muốn thử xem sao. Tôi không nghĩ là tôi có thể chịu được nếu Chris làm chủ tịch. Đó đơn thuần chỉ là do tâm lý của tôi đối với tuổi tác của cậu ấy mà thôi. Công việc của một vị chủ tịch là một cuộc chạy đua cam go. Tôi dành đến 70% thời gian của mình để thương thảo với nhà cung cấp dịch vụ mua bán nợ và cố gắng tìm kiếm một cơ hội. Luôn có những mối nguy cơ rình rập tôi. Chúng tôi đã tiêu tốn 25.000 đến 30.000 đô-la cho các luật sư và đối tác của tôi cũng vậy. Đáng ra, chúng tôi đã có thể sử dụng số tiền đó tốt hơn.

Năm 1991, Pyron đang hoạt động nhờ vào một hợp đồng mua bán nợ. Thành phần nhân sự của công ty thời gian này gồm có những nhân viên chủ chốt, nhân viên bán thời gian và chuyên gia tư vấn bên ngoài. Tất cả những

người còn lại ở công ty đều đã bị giảm lương rất nhiều. Vào các khoảng thời gian khác nhau trong năm, họ có thể nhận được bất kỳ số tiền nào trong khoảng từ 30% đến 70% lương cơ bản. Tuy nhiên, công ty đã đạt được những bước tiến nhất định. Tháng 8, trong lá thư gửi các cổ đông, Bob cho biết công ty vừa kết thúc quý đầu tiên kể từ sau đợt tái tổ chức cơ cấu nhân sự với những kết quả rất đáng khích lệ: Doanh thu chưa qua kiểm toán đạt trên 400.000 đô-la, đem lại "một khoản lãi nhỏ" cho công ty, thiết bị Minisystem dành cho hoạt động kiểm soát quy trình sản xuất đã nhận được những lời nhận xét tốt đẹp cũng như giành được sự chú ý của báo chí tại một hội chợ công nghệ mới diễn ra. Hiện công ty có hai sản phẩm mới: một gói phần mềm mới dành cho System III và một Phiên bản Minisystem sử dụng trong hoạt động Kiểm soát Chất lượng. Lá thư kết thúc với câu "Chưa bao giờ trong lịch sử của công ty chúng ta lại tiến hành cắt giảm chi phí triệt để và tập trung cao độ như lúc này". Toàn thể nhân viên của Pyron đã sát cánh bên nhau, vượt qua những thời kì khó khăn và những biện pháp cắt giảm chi phí đã giúp công ty giảm thua lỗ đáng kể.

## MỘT LẦN NỮA, VẤN ĐỀ MUA LẠI CÔNG TY ĐƯỢC ĐẶT RA

Bốn năm về trước, Pyron đã từ chối đề nghị mua lại của IG và chuyển nó thành một hợp đồng cho thuê bản quyền sáng chế để sinh lợi. Đến năm 1990, mọi thứ đã thay đổi, Pyron đang tìm kiếm một đối tác thích hợp. Trong thư gửi các cổ đông, Bob thông báo rằng một chuyên gia tư vấn đã hứa sẽ giúp công ty tìm một người chung vốn phù hợp. Trước đây, một công ty của Đức là khách hàng mua những thiết bị của Pyron đã từng có ý định mua lại nó. Chris cho rằng mục tiêu của công ty đó nằm trong kế hoạch dài hạn và không chắc chắn. Năm 1990, họ lại để mắt tới Pyron một lần nữa nhưng Beth cho biết "Vấn đề là ở chỗ những số liệu tài chính của chúng tôi. Chúng không đủ tốt để được cấp vốn."

Tháng Sáu năm 1991, một ứng viên tiềm năng khác xuất hiện. Diamond Technical Group (DTG) là một công ty nghiên cứu công nghệ cao theo hợp đồng ở vùng Vịnh và ban quản trị của họ muốn đa dạng hóa hoạt động kinh doanh sang lĩnh vực sản xuất chế tạo. Ben Gravey đặc biệt ấn tượng với Pyron bởi hai yếu tố: những thứ trong tay họ mà DTG cần để thương mại hóa một thiết bị kỹ thuật và sự quyết tâm lèo lái công ty trong những hoàn cảnh khó khăn. Cả công nghệ của Pyron và những con người ở đó đều khiến Ben Gravey tin chắc công ty này sẽ đáp ứng được những yêu cầu của DTG. Chris và Tom trình bày với Ben một biểu đồ thể hiện chi tiết tình hình bán hàng của Pyron,

cho thấy họ có thể có đủ tiền mua để chi trả những chi phí thực hiện hợp đồng bán công ty cũng như quá trình sát nhập thành một bộ phận của DTG. Ben chỉ đạo Al Villa đi đàm phán với Pyron. Al là một giám đốc sản xuất kỳ cựu, hiện làm việc cho DTG với tư cách là chuyên gia nhận định, đánh giá các đối tượng trong những vụ mua lại của tập đoàn này. Tom Landis nhớ lại: "Khi Al Villa gọi đến và hỏi 'Có lẽ các anh sẽ quan tâm đến đề nghị mua lại của chúng tôi chăng?' tôi đã nói 'Tất nhiên rồi!'"

DTG và Pyron bắt đầu thương lượng về hợp đồng. Tuy nhiên, những rắc rối lớn đã nảy sinh khi IG, lúc này đã tách khỏi công ty mẹ và trở thành một công ty kinh doanh thiết bị đo lường độc lập, lại tiếp tục đưa ra đề nghị mua lại Pyron. Bỗng nhiên Pyron trở thành một "con mồi" trong một cuộc giằng co quyết liệt. Cả IG và DTG đều sẵn sàng thanh toán tất cả các khoản nợ của Pyron cộng với một khoản nhỏ nữa cho các cổ đông. Tuy nhiên, xét về nguyên nhân sâu xa, DTG muốn duy trì sự hoạt động của Pyron và trả 100% lương cơ bản cho các nhân viên, còn IG chỉ muốn có Pyron vì công nghệ mà nó sở hữu.

Charlie suy xét về mối quan tâm của IG đối với Pyron như sau:

IG chỉ trả tiền cho các cổ đông của Pyron sau khi chúng tôi đã kiểm được doanh thu 1 triệu đô-la từ thiết bị hỗ trợ kiểm soát quy trình sản xuất. Như vậy họ chẳng có lý do gì phải phát triển nó. Cái họ muốn chỉ là không phải trả tiền bản quyền sáng chế cho công nghệ mà họ đã mua bản quyền năm 1986. Hầu như các cổ đông của Pyron chẳng được lợi lộc gì trong vụ này.

Không phải ai trong Hội đồng quản trị của Pyron cũng có chung mối lo ngại trên. Một số người tỏ ra nghi ngờ việc Pyron sẽ chấp nhận lời đề nghị của DTG, một số khác hoàn toàn không thích DTG chút nào. Tom Landis giải thích về tình hình phức tạp này như sau:

Khi DTG gửi cho chúng tôi một tài liệu có tính chất nội bộ cũng là lúc chúng tôi nói lại các cuộc thảo luận với công ty của Đức. Vì thế mà chúng tôi có thể nói với Ben Gravey rằng "Không, chúng tôi đang bàn bạc với một công ty khác rồi" và cơ hội lại mở ra cho IG.

Một lần nữa, công ty của Đức lại bỏ cuộc còn IG và DTG đều đưa ra những hạn chót mang tính cấp bách. Bob Fontaine quyết định mời Ben đến trình bày kế hoạch của DTG trước Hội đồng Quản trị của Pyron.

## CÂU HỎI CHUẨN BỊ

1. Dựa trên những gì bạn đã biết về DTG và Pyron, hãy cho biết DTG có nên đầu tư thời gian và công sức để thẩm tra một cách toàn bộ và kỹ lưỡng, khả năng mua lại Pyron hay không?
2. DTG nên cân nhắc đến những yếu tố nào khi vạch ra chiến lược thẩm tra này?
3. Theo bạn, DTG có nên mua lại Pyron hay không?
4. Theo bạn, trong vụ mua bán này, Pyron có đem lại lợi ích gì cho DTG, IG, Bob, Fontaine, các nhân viên của Pyron và khách hàng của Pyron.
5. Theo bạn, DTG nên đưa ra những đề nghị gì với Pyron
6. Ben Gravey nên trình bày những gì với Hội đồng quản trị của Pyron?

# 10 WINSALES

---

**Q**ua cửa sổ văn phòng, Bill Pernsteiner - người sáng lập ra WinSales Inc. - dang nhìn chăm chăm xuống dòng xe cộ chầm chậm di chuyển trong màn đêm và suy nghĩ về những sự kiện đã diễn ra hôm đó. Anh từ trán vào tấm kính và cảm thấy lạnh. Tháng Tư năm 1992, Bill đã sáng lập ra công ty phần mềm tự động hóa quy trình bán hàng WinSales. Ba năm qua, anh đã vượt qua rất nhiều khó khăn vất vả, song đường như không có một vấn đề nào lại khiến anh phải hao tâm tổn sức như tình hình tiếp thị của công ty hiện nay. Bill đi lại phía chiếc bàn làm việc, với tay lấy chiếc cặp táp và lai lấy bản báo cáo bán hàng ra. Anh nghĩ "Nếu mọi thứ không sớm diễn ra thì mình sẽ phá sản mất" rồi kéo khóa cặp táp lại và tiếp tục rơi vào trạng thái im lặng.

## CUỘC HỌP VÀO THÁNG 3-1994

Bill vừa kết thúc cuộc họp với Torrey Russell, chuyên gia tư vấn bán hàng và marketing của anh. Dưới sự tư vấn và chỉ bảo của Torrey, Bill và Lisa Wiley – vợ và đồng thời cũng là cộng sự của anh trong công việc - đang trở

---

Trường hợp này được cung cấp bởi Dan D'Heilly và Jeff Selander dưới sự chủ dẫn của Giáo sư William Bygrave, được tài trợ bởi Ewing Marion Kauffman Foundation. Bản quyền © năm 1996 của Babson College. Đã đăng ký bản quyền.

thành những chuyên gia về bán hàng. Họ đã học được cách để đáp ứng những kỳ vọng, xử lý phản ứng của khách và thu hút đơn đặt hàng. Bill rất hài lòng với sự kèm cặp của Torrey và doanh số của công ty từ từ tăng lên. Đây chính là một trong những lý do vì sao anh muốn Torrey đến làm việc toàn thời gian. Kế hoạch tiếp thị của WinSales đang ngày càng thu hút nhiều khách hàng tương lai nhưng tỷ giá cuối cùng trong ngày vẫn rất thấp và anh biết Torrey có thể làm cho tình hình tốt hơn.

Cho đến khi cuộc họp này diễn ra, Ben vẫn nghĩ rằng chiến dịch quảng cáo mà anh cùng với Lisa xây dựng nên vẫn hoạt động hiệu quả (chẳng hạn, anh cho rằng nó có sự sáng tạo đúng hướng, sử dụng phương tiện truyền thông, lựa chọn mục tiêu và xuất hiện với tần suất hợp lý). Bill rất ngạc nhiên với những gì được đem ra làm trong tầm của cuộc họp với Torrey. Torrey nói:

- Bill, tôi nghĩ chúng ta nên ngừng chiến dịch quảng cáo này lại. Chúng ta đang tiêu tốn 3.000 đô-la một tháng cho những quảng cáo chẳng đưa chúng ta đến đâu cả.

Bill trả lời:

- Nếu chúng ta đang có quá nhiều điều không đạt yêu cầu thì sao chúng ta không thử điều chỉnh lại chiến dịch để nó hoạt động tốt hơn?

Torrey im lặng một giây để suy nghĩ rồi nói tiếp:

Bill, sản phẩm này có thể chiếm ưu thế trên bất kì thị trường nào, vì thế anh phải quyết định mình sẽ nhắm tới ai. Vấn đề ở đây là làm thế nào để tìm ra nhóm khách hàng có thể thích ứng nhanh với chương trình của anh, vì đó sẽ là vấn đề cần lưu tâm khi anh bắt đầu kinh doanh với một sản phẩm công nghệ cao. Anh sẽ không thể thu hút được những người như thế bằng những quảng cáo trên tạp chí đâu. Chúng ta nên chú trọng hơn đến thông điệp mà chúng ta đưa ra. Nếu tôi chấp nhận đề nghị làm việc cho anh, điều đầu tiên tôi làm với tư cách là giám đốc bán hàng và marketing sẽ là cho dừng ngay kế hoạch quảng cáo này.

Bill dừng lại và nhìn Torrey chăm chú. Tính từ tháng Mười một năm ngoái cho đến giờ, Bill đã biết Torrey được 6 tháng, khi hàng tuần Torrey đều đến gặp anh và hai nhân viên bán hàng của công ty. Bill bị ấn tượng bởi sự nhạy bén trong việc bán hàng và óc sáng tạo trong lĩnh vực marketing của Torrey, nhưng cho dừng những quảng cáo này lại ư? Lisa có bằng Cử nhân Marketing của trường đại học Puget Sound. Khi xây dựng kế hoạch marketing này, họ hiểu sẽ phải một thời gian sau nó mới đem lại doanh thu cho công ty. Lisa cho rằng họ

nên kiên nhẫn và dù thế nào đi nữa cũng nên tăng ngân sách dành cho quảng cáo. Lúc này, Bill nghĩ: "Tất cả đối thủ của chúng ta đều quảng cáo. Nếu chúng ta không quảng cáo thì làm sao có thể chiếm được khách hàng đây?" Anh ngả người về sau và lại suy nghĩ về cuộc nói chuyện giữa họ. Bill thấy vui khi Torrey sẵn sàng đến làm việc cho WinSales, nhưng không quảng cáo nữa ư?

Torrey hiểu biết về hoạt động bán hàng hơn bất kỳ ai trong số chúng tôi, nhưng còn những bước chuẩn bị cho bán hàng thì sao? Trước khi tiến hành bán hàng, bạn phải có được những định hướng. Đó chính là nhiệm vụ của quảng cáo – các khách hàng tương lai không tự dụng xuất hiện; chúng tôi cần tạo được những ấn tượng theo những cách cơ bản. Chúng tôi đã chi ra 3.000 đô-la một tháng cho quảng cáo và tôi c 弘 rằng nếu bây giờ dừng lại thì công ty sẽ đánh mất vị trí đang có trên thị trường. Chúng tôi không nên từ bỏ chiến lược của mình và chuyển sang hướng khác, phải không?

## LĨNH VỰC SẢN PHẨM HỖ TRỢ TỰ ĐỘNG HÓA QUY TRÌNH BÁN HÀNG

Phần mềm tự động hóa quy trình bán hàng (Sales Automation Software – SAS) là sản phẩm hỗ trợ xử lý quá trình bán hàng phức tạp và đòi hỏi nhiều dữ liệu theo yêu cầu của khách hàng. Từ bước khởi đầu này, nó đã đóng vai trò then chốt trong những quá trình kinh doanh đang ngày càng phát triển. Những chương trình xử lý văn bản, tạo bảng tính và sau này là chương trình kế toán đã thay đổi cách thức hoạt động của các công ty. Trong phần lớn các doanh nghiệp, bán hàng là chức năng quan trọng cuối cùng được tiến hành máy tính hóa.

Đầu thập niên 80, trước khi thị trường máy tính cá nhân (PC) bùng nổ thì các sản phẩm SAS chỉ được viết cho những hệ thống máy tính lớn mà thôi. Rất khó để những chương trình này kết hợp một cách hiệu quả với cung cách làm việc vốn có của bộ phận bán hàng ở các công ty, và chúng cũng không sẵn có để phục vụ cho phần lớn các doanh nghiệp. Quá trình lắp đặt rất mất thời gian và nhân lực và thường không đem lại thành công khi các nhà quản lý doanh nghiệp phải thuyết phục nhân viên bán hàng của họ sử dụng một công nghệ là lầm và rắc rối.

Phần mềm PC đầu tiên hỗ trợ bộ phận bán hàng là một cuốn sổ địa chỉ điện tử, một sản phẩm khác là danh mục hàng hóa hay còn gọi là phần mềm quản lý quan hệ khách hàng. Chúng cho phép người sử dụng theo dõi một số lượng lớn các khách hàng hiện tại và khách hàng tương lai. Cũng giống như chương trình SAS dành cho các công ty lớn, chúng rất phức tạp, khó sử dụng và không được

các nhân viên bán hàng chào đón nồng nhiệt.

Khi công nghệ PC phát triển thì các sản phẩm SAS cũng phát triển. Các chương trình như ACT!, TeleMagic và Maximizer trở nên phổ biến (xem Dẫn chứng 10.1 và 10.2). Tính năng của chúng được tăng cường như khả năng chuẩn bị thư chào hàng đại trà và tạo bản ghi nhớ kế hoạch làm việc điện tử. Các cửa hàng máy tính địa phương bắt đầu bày bán nhiều những sản phẩm này với mức giá vừa phải (từ 75 đô-la đến 250 đô-la một chương trình có bản quyền).

Do lượng khách hàng cơ sở sử dụng các chương trình đã có quá lớn nên những sản phẩm dẫn đầu trên thị trường như ACT! hay TeleMagic không thể chuyển hướng sang một công nghệ mới hơn trong một sớm một chiều, cũng không thể cải tiến thêm một số tính năng mới và phức tạp. Bên cạnh đó, những sản phẩm này bị giới hạn bởi chính thiết kế ban đầu của chúng, sử dụng hệ dữ liệu tệp phẳng (flat-file database system) được viết trên DOS. Hệ thống dữ liệu này có một vài đặc điểm hạn chế trong cơ sở dữ liệu, ví dụ khả năng phân loại dữ liệu trên hai trực như một bảng tính chẳng hạn. Những sản phẩm này không hỗ trợ được gì cho hoạt động marketing một đối một đã được tự động hóa ở mức độ cao.

**Minh họa 10.1 Tình hình tài chính của các công ty SAS (Đ.v: nghìn đô-la).**

	1992	1991	1990	1989
<b>Symantec (ACT!)</b>				
Doanh thu	216.635	133.761	83.367	61.162
Doanh thu thuần	18.703	9.006	8.822	5.229
Tổng tài sản	122.817	70.578	51.101	26.245
Tổng nợ	47.175	30.444	25.845	12.150
<b>Modatech (Maximizer)</b>				
Doanh thu	3.407	1.956	2.308	1.338
Doanh thu thuần	372	(4.635)	(168)	76
Tổng tài sản	2.220	1.202	4.151	1.963
Tổng nợ	930	937	1.052	829

Một số chuyên gia phát triển SAS chú trọng tới thị trường cao cấp, thiết kế và vận hành những hệ thống phức tạp cho các công ty lớn. Trong khi đó một số khác lại tập trung vào những gói sản phẩm có sẵn để thu hút khách hàng trên thị trường đại trà. Những công ty phần mềm cao cấp đã dành thời gian cho công tác đào tạo, đưa sản phẩm vào hoạt động và tư vấn khách hàng nhiều hơn rất nhiều so với các công ty phần mềm đại trà.

SAS đã tạo ra những thay đổi trong cách làm việc của các bộ phận bán hàng, vì vậy quá trình đưa sản phẩm đi vào hoạt động là một trong những thách thức lớn nhất mà những gói phần mềm mới sẽ gặp phải. Một khi các công ty đã áp dụng thành công một phần mềm hỗ trợ bán hàng nào đó, thông thường hàng cung cấp phần mềm sẽ gặp khó khăn trong việc thuyết phục họ đổi sang sử dụng một sản phẩm SAS mới cho dù những sản phẩm đem lại hiệu quả cao hơn đó đã có trên thị trường đi chăng nữa. Quá trình đào tạo cách sử dụng phần mềm tư động hóa quá trình bán hàng là một quá trình lâu dài và thường cần đến cơ chế thưởng/phạt trước khi những khách hàng mới tin dùng một phần mềm đó.

Tuy vậy, đứng trên phương diện quản lý, SAS có rất nhiều ưu điểm. Trước đây các nhà quản lý bộ phận bán hàng luôn luôn gặp phải trường hợp mất mát dữ liệu của công ty và mối đe dọa đối với lòng trung thành của khách hàng do sự thay đổi nhân viên bán hàng. Những vấn đề này khiến các nhà quản lý rất nản lòng. Khi một nhân viên bán hàng rời khỏi công ty thì những thông tin tối quan trọng về những mối giao dịch, liên hệ cũng đi theo họ. Từ đó nảy sinh hai vấn đề lớn:

1. Bộ phận bán hàng gặp khó khăn trong việc lấy lại những dữ liệu này để duy trì các mối quan hệ với khách hàng.
2. Những nhân viên bán hàng rời khỏi công ty thường già nháp vào công ty cạnh tranh. Như vậy, đối thủ sẽ có được lợi thế khi sử dụng thông tin về những mối liên hệ đó để chống lại công ty đang cố trả tiền để thu thập lại các dữ liệu.

Với SAS, dữ liệu sẽ được lưu trữ bằng hệ thống điện tử và cả hai vấn đề trên sẽ được hạn chế đến một mức độ nào đó.

Thêm vào đó, tác động của các SAS đối với các hoạt động bán hàng diễn ra theo hai cách. Trước hết, SAS thu nhận một lượng lớn dữ liệu đã được xử lý hàng ngày trong nhiều bộ phận bán hàng (ví dụ tình hình khách hàng tiềm năng, khách hàng mục tiêu, ngày gọi lại cho khách hàng). Phần lớn thời

### Minh họa 10.2 Quảng cáo của ACT.

**"ACT! SẼ GIÚP BẠN THÀNH CÔNG HƠN TRONG 30 NGÀY.  
NẾU KHÔNG, CÁC BẠN SẼ KHÔNG PHẢI TRẢ MỘT XU."**

# ACT!

Patrick Sullivan

Phó chủ tịch kiêm Tổng Giám đốc

Phòng Quản trị mối quan hệ khách hàng, Symantec

Tren khắp thế giới, mọi người đang bị cuốn vào cuộc cách mạng của ACT! Hãy thu hút thêm nhiều khách hàng tiềm năng. Hãy mở rộng kinh doanh gấp hai, ba lần hiện nay. Hãy làm khách hàng của bạn phải kinh ngạc với chất lượng dịch vụ cá nhân mà họ chưa từng được biết.

Với việc giúp trên nửa triệu doanh nhân trở nên thành đạt, ACT đã trở thành một phong cách sống!

#### PHƯƠNG PHÁP ĐÃ ĐƯỢC KIỂM CHỨNG ĐỂ TÌM KIẾM, GIỮ CHÂN VÀ LÀM HÀI LÒNG CÁC KHÁCH HÀNG CỦA BẠN.

Trong cuộc đua tìm kiếm những khách hàng mới, bạn có thể cảm thấy hơi thở đón dập của các đối thủ ở đâu sau. Với ACT!, bạn sẽ hoàn toàn bô xa họ.

Chức năng ghi nhớ sẽ giúp bạn biết chính xác những người bạn cần gọi và những gì bạn cần làm trong bất cứ thời gian nào trong ngày. Bạn có thể dễ dàng kiểm soát hàng trăm công



việc cần làm, hàng trăm khách hàng tương lai và khách hàng hiện tại!

ACT! Chạy trên các máy tính sử dụng hệ điều hành DOS hoặc Windows cũng như trên các loại máy palmtop<sup>(\*)</sup> Macintoshes và HP 95LX. Quả là lý tưởng cho các chuyên gia thiết bị di động.

#### PHẦN MỀM BÁN CHẠY NHẤT ĐANG THAY ĐỔI CÁCH KINH DOANH CỦA CÁ THẾ GIỚI

Bạn muốn gửi một lá thư cảm ơn, hoặc một loạt thư tới các khách hàng tương lai? Bạn chỉ

cần sử dụng một công cụ xử lý văn bản đã được cài đặt sẵn với chức năng kiểm tra lỗi chính tả, hoặc bạn có thể chọn một trong số những lá thư đã được viết sẵn.

Sau đó hãy để ACT! diễn tên và địa chỉ người nhận rồi in thư và phong bì ra cho bạn. Không cần một động tác góp phím nào cả! Khách hàng sẽ phải kinh ngạc về dịch vụ cá nhân hoàn hảo mà bạn đem đến cho họ. Khi bạn đang nói chuyện điện thoại với một ai đó, ngay lập tức bạn sẽ có tất cả các thông tin chi tiết về họ - gồm có những cuộc nói chuyện đã diễn ra, những lá thư đã được gửi, những kế hoạch cần làm và "các bước tiếp theo" có liên quan. Thậm chí cả những thứ nhỏ nhặt như tên của vợ hoặc chồng, tên nhà hàng mà họ ta thích cũng sẽ hiển thị trên màn hình - điều đó sẽ khiến đối tác cảm thấy thực sự được coi trọng và sẵn sàng hợp tác làm ăn với bạn.

Với khả năng đảm nhiệm từng chi tiết công việc của ACT!, bạn sẽ rảnh tay để tập trung tìm kiếm lợi nhuận và kiểm soát hoạt động kinh doanh. Với ACT!, tình hình kinh doanh của các khách hàng của chúng tôi đã phát triển gấp hai hoặc ba lần trước đây.

Bạn cần thay đổi một cuộc hẹn? ACT! chính là công cụ sắp xếp kế hoạch làm việc thông minh của bạn. Bạn chỉ cần "kéo và thả" cuộc gặp cần ghi nhớ vào một ô thời gian mới rồi in lịch làm việc đã được chỉnh sửa hàng ngày, hàng tuần hay hàng tháng. Bạn sẽ không bao giờ quên bất cứ một cuộc gọi, cuộc gặp hay những công việc cần làm nào cả!

Bạn cũng có thể theo dõi và phân tích quá trình làm việc của mình với rất nhiều các báo cáo khác nhau như: báo cáo khả năng phát triển, báo cáo hoạt động, báo cáo tiêu sử khách hàng và còn nhiều loại khác nữa.

#### HỌ NÓI GÌ VỀ ACT.?

"Phần mềm ACT! dành cho hệ Windows và máy tính dạng sổ tay của tôi chính là sự kết hợp hoàn hảo nhất cho hoạt động bán hàng."

Lon Orenstein

Mang hổ trù máy tính

"Từ khi tôi bắt đầu sử dụng ACT!, công việc kinh doanh của tôi đã phát triển gấp ba lần. Thật là kì diệu."

John Rizzuti

Công ty Truyền thông và Tiếp thị Rizzuti

"Việc ACT! đang chiếm ưu thế trong lĩnh vực quản trị mối quan hệ khách hàng là điều hết sức hợp lý. Cả hai hệ điều hành DOS và Windows đều đem lại sự cân bằng giữa tính tiện dụng đặc biệt và việc thỏa mãn theo nhu cầu của mỗi cá nhân."

Tap chí PC Magazine

Tap chí đoạt giải thưởng Sự lựa  
chọn của các Nhà biên tập

Tháng 8 năm 1993



#### MIỄN PHÍ: 30 NGÀY DÙNG THỬ.

Hãy dùng thử ACT! hoàn toàn miễn phí trong 30 ngày. Bạn chỉ cần trả 9,75 đô-la phí vận chuyển và lắp đặt thông qua một loại thẻ tín dụng phổ biến. Nếu không nhìn thấy những kết quả quan trọng mà bạn muốn trong 30 ngày, bạn chỉ việc gửi trả cho chúng tôi và không phải trả thêm một xu nào nữa.

Nếu ACT! thúc đẩy sự thành công của bạn như chúng tôi đã nói, bạn hãy giữ/lấy nó - với mức giá chào bán ở đây là 199 đô-la (bằng một nửa giá bán lẻ đề nghị 399 đô-la). Đừng để tuột mất lời đề nghị siêu hấp dẫn này!

Hãy gọi số nội bộ 1-800-628-4777. AD 38

Hoặc Liên hệ nhà bán lẻ phần mềm.

Trong thời gian có hạn, bạn cũng có thể đặt số lượng lớn thông qua nhà bán lẻ.

Hãy gọi số điện thoại trên để yêu cầu xác nhận được giảm giá 50 đô-la.

(Bạn dùng thử không được cung cấp thông qua nhà bán lẻ. Chỉ chấp nhận thanh toán bằng thẻ tín dụng phổ biến)

# ACT!

The Best-Selling Contract Manager

<sup>(\*)</sup> Palmtop computers: máy tính nhỏ có thể vừa lọt lòng bàn tay bạn, rất nhẹ và dùng pin để chạy. Palmtop thường không có bàn phím mà hoạt động dựa trên màn hình cảm ứng, có các phím trên đó. Loại này là 1 công cụ trợ giúp kỹ thuật số cá nhân. (PDAs)

SYMANTEC.

gian trong ngày của nhiều người làm trong lĩnh vực bán hàng phải bận rộn với công việc giấy tờ và SAS đã chuyển công việc này thành một quy trình xử lý tài liệu trên máy tính.

Thứ hai, SAS có thể giúp bạn điều phối hoạt động bán hàng. Để một quy trình bán hàng đạt hiệu quả cao nhất, cần đến nhiều yếu tố về bán hàng, tiếp thị, kế toán, lưu kho, quản lý, vận chuyển và giao nhận. Khi đã kết hợp được những yếu tố này một cách hiệu quả, chương trình SAS có thể sắp xếp một quy trình phức tạp theo trật tự nhất định. Như vậy, SAS sẽ đưa tính khoa học vào nghệ thuật bán hàng.

Cuối cùng, các sản phẩm SAS cho phép một nhà quản lý bán hàng sâu sát tình hình hoạt động của phòng ban hơn nữa. Do các thông tin được mã hóa điện tử nên hệ thống có thể báo cáo cho nhà quản lý về việc phân phối danh mục hàng hóa, ngày liên lạc lại với khách, những lời phàn nàn của khách hàng, ... Nếu được bảo trì đúng cách, SAS sẽ giúp bạn điều khiển quy trình bán hàng theo cách đem lại lợi nhuận cao hơn và dễ dàng theo dõi, đánh giá hơn.

Đầu những năm 1990, lĩnh vực sản phẩm tự động hóa bán hàng đã sẵn sàng cho một thời kì phát triển vượt bậc. Cuộc cách mạng thông tin đang ngày càng củng cố sức mạnh và tính tiện dụng của máy tính trong khi giá thành của chúng lại giảm xuống. Đến lúc này, công nghệ máy tính dường như đã sẵn sàng để phục vụ bộ phận ít thông thạo máy tính nhất trong công ty – đó là bộ phận bán hàng. Năm 1990, tổng giá trị của thị trường SAS trên toàn thế giới là 166 triệu đô-la, sau đó tăng vọt lên 259 triệu đô-la vào năm 1991, dự báo đến năm 1997 con số này sẽ vượt quá 2,5 tỷ đô-la. Với tốc độ tăng trưởng dự kiến hàng năm đạt 40%, các chuyên gia trong ngành dự đoán rằng phần mềm được ứng dụng trong lĩnh vực bán hàng và marketing sẽ là loại phần mềm phát triển nhanh nhất trong suốt năm 2000.

Lý do chính để người ta dự đoán như vậy là vì năm 1994, những nhân viên bán hàng ở Mỹ mô tả việc sử dụng phần mềm tự động hóa bán hàng trên phạm vi rộng đã tăng doanh thu của họ từ 20% đến 30%. Con số này tương đương với việc mỗi tháng tăng thêm 2 ngày bán hàng nữa. Với những thành tựu như vậy, SAS đã nhanh chóng trở thành một sản phẩm thịnh hành trên thị trường.

Mãi đến đầu những năm 1990, Microsoft mới tung ra phiên bản Windows 3.1. Phần lớn những máy tính đang chạy phần mềm quản lý mối quan hệ

khách hàng đều được viết trên hệ MS-DOS với cấu trúc tệp phẳng. WinSales, một chương trình cơ sở dữ liệu quan hệ dùng hệ điều hành Windows sẽ được giới thiệu trong những điều kiện thị trường như thế.

## BILL PERNSTEINER

Bill Persteiner lớn lên ở Spokane, Washington – một thành phố lớn ở vùng đồng bằng nằm giữa hai dãy núi Rockies và Cascade. Anh được nuôi dạy trong một gia đình có truyền thống kinh doanh, khi đó máy tính mới chỉ bắt đầu thâm nhập vào cuộc sống hàng ngày của mọi người:

Tôi xuất thân từ một gia đình toàn những người làm kinh doanh. Ba tôi và tất cả các anh chị em của tôi đều đã tự điều hành công việc làm ăn của riêng mình. Tất cả chúng tôi đều đi làm từ khi còn học trung học và kinh doanh một cách chân chính. Tôi đoán các bạn sẽ cho rằng tôi sinh ra đã là một doanh nhân. Máy tính đem đến sức mạnh cho con người, và vì thế, tiếp cận với máy tính là lẽ tự nhiên.

Bill đã khám phá ra mình có khả năng sử dụng máy tính bẩm sinh từ lúc còn là một thiếu niên. Một ngày nọ, khi Bill đang học năm thứ hai ở trường trung học, giáo viên toán của anh nói với cả lớp rằng trường đã được tặng một chiếc máy vi tính. Vì không một ai biết gì về máy tính nên nó vẫn nằm im trong thùng. Bill xin phép thử chạy chiếc máy xem sao và nhanh chóng thực hiện thành thạo tất cả mọi thứ trên chiếc máy đó như ghi chép số người đi học, phân công công việc, các bài kiểm tra... Việc này thật thú vị.

Không lâu sau, Bill đăng ký các lớp học về máy tính ở một trường đại học của thành phố. Năm 1977, anh tốt nghiệp trung học rồi vào đại học, chuyên ngành khoa học máy tính. Tuy nhiên, Bill nhận thấy kiến thức của mình đã đủ để vừa học vừa làm nên quyết định thôi học để trở thành một lập trình viên.

Sau ba năm làm lập trình viên máy tính ở một thành phố vốn được biết đến với ngành nông nghiệp là chính, Bill chuyển đến thị trấn Seattle ở miền Tây, phía bên kia dãy Cascade. Nơi đây chính là quê hương của Microsoft và Boeing. Khu Puget Sound nhanh chóng trở thành một thánh địa Mecca của các lập trình viên máy tính. Năm 1983, Bill thành lập một công ty phát triển hệ thống máy tính và ký hợp đồng với các công ty để thực hiện các dự án cho họ.

Giữa những năm 1980, Bill gặp Lisa Wiley và kết hôn với cô vào tháng 4-1987. Họ gặp nhau nhờ một người bạn. Khi đó Lisa đang hoàn thành chương trình Cử nhân ngành Marketing và Quản trị của trường đại học Puget Sound.

Sau đám cưới, Lisa tiếp tục làm việc trong lĩnh vực bán hàng công nghiệp cho một công ty hóa chất cho đến khi sinh con trai đầu lòng năm 1990.

Năm 1987, Bill đến làm việc cho CNA, một công ty phát triển hệ thống có quy mô nhỏ cũng kinh doanh các dịch vụ thiết kế phần mềm. Khi Bill đến, công ty này chỉ có 8 người mà thôi. Sau đó hãng Microsoft đã ký hợp đồng với CNA. Theo đó, CNA sẽ hỗ trợ Microsoft phát triển phần mềm gửi thư trực tiếp, tiếp nhận đơn hàng, lưu kho hàng hóa và tiếp thị từ xa. Trong 4 năm thực hiện hợp đồng này, nhóm của Bill đã tăng lên 50 người và anh được tiến cử làm giám đốc phụ trách công nghệ của CNA.

Bill có cơ hội được làm việc với những công cụ phần mềm hiện đại nhất mà Microsoft có. Trên thực tế, anh thường xuyên được tiếp cận những phần mềm tiên tiến khi chúng vẫn đang trong giai đoạn thử nghiệm và chưa xuất hiện trên thị trường. Anh tham gia vào những đợt thử nghiệm bản beta của rất nhiều những sản phẩm mà Microsoft thiết kế, bao gồm phiên bản Windows 3.0 và Visual Basic, một ngôn ngữ lập trình sau này đã trở thành chuẩn mực của ngành công nghệ thông tin:

Tôi có một cơ hội ngàn vàng. Con người có thường được nhìn thấy tương lai trước khi nó đến như tôi? Visual Basic cho phép tôi mã hóa những thứ mà trước đây không thể nào làm được. Chỉ có Windows mới làm được điều này. Tôi biết tôi có thể biến sự kết hợp này thành tiền được.

### WINSALES INC.

Đến năm 1991, Bill đã bắt đầu thấy mệt mỏi với công ty cung cấp dịch vụ lập trình theo hợp đồng này. Anh không thích làm một "linh đánh thuê", chỉ cung cấp những dịch vụ khi được yêu cầu. Bill muốn sử dụng những kinh nghiệm mà mình có được ở Microsoft để phát triển một phần mềm sử dụng công nghệ tiên tiến, hiện đại. Với sản phẩm đó, anh phải được trả công xứng đáng với những gì mình sáng tạo nên chứ không phải ăn lương theo ngày như bây giờ.

Trong thời gian này, Bill đã đi ăn tối với một lập trình viên khác và nói chuyện về những thứ mà họ có thể làm với những công cụ mới đang được Microsoft phát triển. Sau 4 tiếng đồng hồ bàn bạc, Bill đã phác thảo xong một kế hoạch cho WinSales trên mặt sau của tờ khăn ăn. WinSales là một gói sản phẩm phần mềm tự động hóa hoạt động bán hàng có thể dễ dàng thay đổi tùy theo yêu cầu của người sử dụng. Một trong những vấn đề mà Bill thường xuyên gặp phải là sự thiếu linh hoạt của các chương trình phần mềm:

Dường như cứ mỗi khi chúng tôi lắp đặt một chương trình theo yêu cầu của khách hàng thì ngày hôm sau sẽ có người đến và nói "Chúng tôi cần một tính năng khác". Còn tôi sẽ phải nói với họ rằng họ không thể có nó được. Tôi muốn xây dựng một phần mềm có thể sửa đổi bất cứ lúc nào mà không cần phải cho dừng mọi thứ lại – đó là kế hoạch của tôi.

Bill bắt đầu xây dựng WinSales trong lúc rảnh rỗi. Tháng Tư năm 1992, anh bỏ việc tại CNA để dành toàn bộ thời gian cho nó. Lúc này, Bill đang tiến gần đến giai đoạn thử nghiệm Beta và rất cần tiền. Anh và Lisa đã nhờ gia đình và bạn bè giúp đỡ và kết quả là hai người đã huy động được 75.000 đô-la vốn tư có. Họ không muốn phải vay mượn bất kỳ khoản nào cả.

Theo những tính toán của Bill, số tiền mà anh và Lisa tiết kiệm được cộng với số vốn ban đầu trong tay có thể giúp công ty hoạt động trong khoảng một năm. Sau đó, Bill hy vọng WinSales có thể tự sinh lời, nếu không anh sẽ phải làm thêm ở ngoài để nuôi gia đình đang lớn thêm của mình. Bill và Lisa đã có một cậu con trai tên Stuart và một thành viên nữa sắp chào đời. Bill có kế hoạch làm việc toàn thời gian tại nhà, nhưng Lisa lại có một kế hoạch khác. Lisa đã tìm thấy một văn phòng cách nhà một dặm. Ngày 16-5-1992, chính xác là 12 tiếng đồng hồ sau khi cô sinh đứa con thứ hai, họ đã ký hợp đồng thuê văn phòng đó:

Tôi nói với Bill "Anh phải thuê một văn phòng thôi". Sẽ thật không công bằng với Stuart, cậu con trai đầu của chúng tôi, khi Bill làm việc ở nhà. Nó sẽ không hiểu tại sao ba mình ở nhà cả ngày nhưng lại không có thời gian để chơi với nó. Bill cần làm việc ở một nơi khác.

WinSales được viết cho hệ điều hành Windows, trên công nghệ cơ sở dữ liệu tân tiến lúc bấy giờ - cơ sở dữ liệu quan hệ (relational database). Cơ sở dữ liệu quan hệ hoạt động trên mô hình ba chiều, cho phép người sử dụng thể hiện mối tương quan giữa các dữ liệu tốt hơn trong mô hình hai chiều. Hệ thống được xây dựng trên công nghệ này không chỉ là một hệ thống quản trị quan hệ khách hàng nữa: Nó cho phép người sử dụng phát triển các ứng dụng tùy chỉnh theo những cách mà với cấu trúc cũ của hệ thống viết trên hệ DOS sẽ không thể thực hiện được.

Có vài lần Bill đã phát triển phần mềm cho các tổ chức bán hàng nên anh biết nhu cầu về thông tin trong hoạt động này rất lớn. Anh đã liên hệ với Rich Boehm, một chuyên gia giỏi về SAS để xin lời khuyên. Rich chính là người đã đưa ra ý tưởng thêm chức năng hoạch định chiến lược bán hàng vào phần mềm

tự động hóa bán hàng. Rich đã thử nghiệm WinSales và cho biết Bill tình cờ có chung ý tưởng với Jim Cecil về cách thức hệ thống hóa sự giao tiếp với khách hàng, cái mà họ gọi là “tiếp thị theo kiểu mưa dầm thấm đất”.

Cuối cùng, Bill đã phát triển một “đường dẫn thông tin thông minh” và có khả năng điều chỉnh theo yêu cầu cho WinSales. Anh gọi đây là một “kế hoạch hành động”. Một kế hoạch hành động sẽ cho phép nhân viên bán hàng thực hiện từng bước những việc cần làm để đưa mối quan hệ với khách hàng phát triển tích cực. Về cơ bản, một kế hoạch hành động là một cây quyết định (decision tree) của nhiều tùy chỉnh quan hệ dựa trên dữ liệu của các phân vùng: ngành nghề, chức tước, tầm quan trọng, tình hình công ty, và các yếu tố khác. Một công ty sử dụng WinSales có thể có ít nhất hai kế hoạch hành động (chẳng hạn thế giới có thể được chia làm hai kiểu người: khách hàng tương lai và khách hàng hiện tại), một công ty khác với những mối liên hệ phức tạp lại có thể có hàng chục kế hoạch hành động (chẳng hạn truyền thông - phe ủng hộ, khách hàng tương lai - những người hoài nghi, khách hàng hiện tại – CEO, ...) Thêm vào đó, các mối quan hệ cũng có thể có nhiều kế hoạch hành động phức tạp (chẳng hạn, khi công ty biết ngày sinh nhật của một khách hàng nào đó thì

**Minh họa 10.3 Màn hình hiển thị kế hoạch hành động của WinSales**



người này sẽ được đưa vào một kế hoạch hành động dành cho ngày sinh nhật, xem *Danh chứng 10.3*). Mỗi mối quan hệ mới đều được đưa vào một hay nhiều kế hoạch hành động. Hệ thống sẽ tự động đưa ra các bước tiếp theo trong quan hệ này. Khi đã được lựa chọn, một kế hoạch hành động có thể được vận dụng vô hạn định hoặc thay đổi tùy thuộc vào bộ óc của những người phụ trách hoạt động bán hàng.

Bước đầu tiên trong kế hoạch hành động đối với những khách hàng tương lai có thể là gửi cho họ một tờ quảng cáo sản phẩm và một lá thư thông báo họ sẽ nhận được một cuộc điện thoại “vào cuối tuần này”. Sau đó, vào cuối tuần, WinSales sẽ cho ra một danh sách các số điện thoại của những người mà công ty đã hứa sẽ gọi điện. Các kế hoạch hành động cho phép nhà quản lý kiểm soát được rất nhiều yếu tố không thể đoán trước trong quy trình bán hàng. Họ có thể chắc chắn thư đã được gửi đi, những lời phàn nàn đã được giải quyết, và những mối quan hệ đã được đổi xử ưu tiên theo đúng những tiêu chuẩn công ty đưa ra. Điều quan trọng nhất mà hệ thống tự động hóa này đem lại là các nhà quản lý có thể phân mảng thị trường, sau đó điều chỉnh các kế hoạch hành động sao cho phù hợp với sự am hiểu của mình trong từng mối quan hệ. Với những kế hoạch này, một công ty có thể chuyển từ tiếp thị đại trà sang tiếp thị có định hướng tới từng khách hàng, hay tiếp thị một đối một.

Bill phụ trách các vấn đề về kĩ thuật của việc phát triển WinSales còn Lisa phụ trách tất cả những việc khác: từ việc thỏa thuận với những người dùng bản thử nghiệm đến việc quản lý văn phòng. Khi sản phẩm đã được hoàn thành, tương lai của nó có vẻ rất hứa hẹn. Ý tưởng của sản phẩm này còn mới mẻ và khi đó không có một phần mềm quản lý thông tin khách hàng nào có thể sánh ngang với WinSales – thực sự không có một sản phẩm nào khác như thế trên thị trường. Thật khó để quyết định WinSales sẽ phù hợp với thị trường nào, nhưng vì ngày giới thiệu sản phẩm đã đến gần nên Lisa nhớ lại họ đã kêu kế hoạch để đưa WinSales ra mắt như sau:

Chúng tôi bắt đầu thử tìm làm thế nào để bán được phần mềm quản lý mối quan hệ khách hàng. Biết rằng không thể bày bán nó trên các cửa hàng nên chúng tôi đã đi đến thư viện và tìm các tạp chí có quảng cáo những sản phẩm tương tự. Các đối thủ của chúng tôi đã quảng cáo ở đâu? Chúng tôi biết sản phẩm của mình hoàn toàn có thể cạnh tranh được với Goldmine và ACT! nhưng lại không biết cách thức tiếp thị của họ. Nhưng vận may đã xui khiến Bill cầm một tờ tạp chí có tựa là Personal Selling Power lên khi anh ấy đang

ngồi trong văn phòng của một bác sĩ. Các đối thủ của chúng tôi đang quảng cáo trong tờ báo ấy! Bill trở về văn phòng với tâm trạng hết sức phấn khích và nói “Anh tìm thấy rồi! Anh tìm thấy rồi!” Đó là nơi đầu tiên chúng tôi quảng cáo sản phẩm của mình.

Quảng cáo đầu tiên của họ ra mắt vào tháng 12-1992, chiếm ¼ trang quảng cáo ở mặt sau tờ báo Personal Selling Power (xem bản copy của quảng cáo xuất hiện trên tờ *Personal Selling Power* tháng 11/12-1993 ở Dẫn chứng 10.4). Tháng 4-1993, WinSales được tung ra thị trường cùng với những quảng cáo trên nhiều tạp chí khác nhau. Tuy vậy, đến cuối năm doanh số bán hàng vẫn không tăng nhiều như Bill và Lisa đã hy vọng. Bill kể về một số khó khăn mà WinSales đang gặp phải trong thời gian này:

Cái tên WinSales được rất ít người biết đến, còn những người nào biết đến tên sản phẩm thì lại không biết nó dùng để làm gì. Công nghệ của chúng tôi hoàn toàn mới mẻ trong một lĩnh vực cũng khá mới lạ, chạy trên hệ điều hành được ít người sử dụng. Hồi đó là năm 1993, và chủ yếu máy tính vẫn chạy trên hệ DOS. Microsoft Windows 3.1 chưa xuất hiện và vào thời điểm đó vì Windows cũng chưa được ưa chuộng lắm. Ngoài những vấn đề trên, chúng tôi còn phải cạnh tranh với những sản phẩm đã rất thành công và được chấp nhận rộng rãi như ACT! và Goldmine, những phần mềm vẫn chạy trên DOS.

Những quảng cáo của WinSales cũng thu hút được một số cuộc điện thoại gọi đến do sản phẩm này mang lại nhiều lợi ích. Tuy nhiên, không có nhiều người trong số này đi đến quyết định mua hàng. Bill và Lisa rất lo lắng về tỉ giá cuối cùng trong ngày của họ. Họ đang lัง phí thời gian quý báu mà không bán được bao nhiêu. Lisa cảm thấy câu trả lời cho bài toán này là phải quảng cáo nhiều hơn nữa và tập trung vào một hướng cụ thể. Ngoài việc quảng cáo trên *Personal Selling Power*, cô còn muốn mua danh sách khách hàng của một tờ tạp chí và tiến hành chiến dịch tiếp thị trực tiếp. Lisa cảm thấy nếu tập trung thẳng vào những người thường đặt loại báo này thì có thể tăng mức độ nhận biết của thương hiệu WinSales trong tâm trí khách hàng và đem lại cho sản phẩm một lợi thế so với các đối thủ cạnh tranh. Bill và Lisa hoàn toàn ý thức được mình đang có một phần mềm tuyệt vời, nhưng nó cần phải sớm đem tiền về cho họ. Họ cần nhận được kết quả sáng sửa hơn từ những đồng đô-la mà họ đã bỏ ra cho quảng cáo: tài khoản của họ ở ngân hàng đang bốc hơi. Hai người cũng biết là cần phải thuê một nhân viên bán hàng làm việc toàn thời gian ngay lập tức và họ hy vọng chuyên gia tư vấn tiếp thị/giáo dạy bán hàng của mình, Torrey Russel sẽ gia nhập nhóm.

## **TORREY RUSSELL, THẦY PHÙ THỦY XỨ OZ**

Torrey Russell lấy bằng MBA của trường đại học Babson năm 1978. Sau khi tốt nghiệp, Torrey đến làm giám đốc bán hàng và tiếp thị cho một công ty nhỏ chuyên về lĩnh vực công nghệ cao nhỏ ở New England. Công ty phát triển cực kỳ nhanh chóng nhưng Torrey lại nhận ra rằng mình thích một công việc hay ho hơn khi mà công ty vẫn chỉ dừng lại ở quy mô nhỏ. Ông bán quyền chọn cổ phiếu của mình ở công ty và nhận công việc tương tự ở một công ty công nghệ cao mới bắt đầu hoạt động và đang chật vật để phát triển. Là một chuyên gia rất thành thạo trong việc tiếp thị cho các doanh nghiệp mới hoạt động, trong vòng hai năm ông đã đưa doanh thu của công ty từ dưới 100.000 đô-la lên hơn 2 triệu đô-la. Sau đó, Torrey có mối hối hò với người sáng lập công ty nên ông rời khỏi đây và thành lập công ty riêng, cạnh tranh với ông chủ cũ của mình. Một lần nữa, Torrey hoàn toàn không gặp vấn đề gì khi bắt mạch thị trường và doanh số bán hàng của công ty ông lại tăng lên vùn vụt:

Tôi thích tạo nên hiệu ứng Phù thủy xứ Oz ở những công ty cần tiếp thị nhưng ngân sách lại eo hẹp – tôi khiến những công ty đó có vẻ lớn mạnh hơn so với khả năng thực tế của nó. Đó là điều mà tôi thực hiện thành công nhất. Tôi thích dùng chút kỹ xảo trên một chiếc máy bay nhỏ hơn là chỉ huy một chiếc 747. Tôi sinh ra là để làm việc này.

Đầu những năm 1990, Torrey lập gia đình và quyết định chuyển đến miền Tây. Ông cho rằng đây là môi trường tốt để nuôi dạy bọn trẻ. Torrey bán công ty của mình và lên đường tìm kiếm một công ty công nghệ cao mới thành lập khác ở Seattle. Mùa thu năm 1993, ông đã gặp Bill và Lisa. Trước đó, Torrey đã viết một bản kế hoạch kinh doanh cho một người bạn chung của họ, chính người này là cầu nối cho mối quan hệ giữa Torrey, Bill và Lisa. Ban đầu mối quan hệ giữa họ chỉ đơn thuần là công việc vì Torrey tư vấn cho Bill và Lisa về bán hàng và tiếp thị nhưng sau đó ông nhanh chóng nhìn thấy tiềm năng của WinSales và quyết định giúp đỡ bằng cách đào tạo hai người những kỹ năng bán hàng.

Thời gian này có nhiều điều thú vị diễn ra, bất chấp doanh số bán ra của sản phẩm vẫn rất thấp. Kế hoạch Hành động của WinSales đã biến nó trở nên khác biệt so với tất cả những phần mềm quản lý quan hệ khách hàng khác. Họ đang có trong tay một sản phẩm tuyệt vời, nhưng Bill cũng nhớ lại sự khác biệt đó đã đem lại cho họ những rắc rối gì:

**Minh họa 10.4 Trang quảng cáo của WinSales trên tờ Personal Selling Power, tháng 11-1993**

## BẮT CHIẾN LƯỢC HÌNH PHỄU PHỤC VỤ BẠN!

Hãy làm cho lần bán hàng sắp tới của bạn trở nên hiệu quả hơn với tấm poster Chiến lược hình phễu trên tờ Personal Selling Points. Poster đầy màu sắc này chính là công cụ hữu hiệu nhất để bạn hướng dẫn các nhân viên bán hàng của mình cách quản lý cơ sở khách hàng và rút ngắn chu trình bán hàng. Với 5 tờ giấy có kích thước hàng chiếc vỉ, các nhân viên bán hàng có thể nhanh chóng kiểm tra lại những gì đã học được.

Chỉ với 10\$ bưu phí, poster Chiến lược hình phễu là phương pháp phát ít tốn kém để bạn nâng cao chất lượng của những buổi chào hàng và tăng doanh số của công ty. Hãy phát cho mỗi nhân viên kinh doanh của bạn một tờ poster như thế này! (Bạn sẽ được giảm giá với số lượng nhiều). Số lượng có hạn – hãy đặt hàng ngay hôm nay!



## BẠN ĐANG TÌM KIẾM MỘT CÔNG CỤ HỖ TRỢ BÁN HÀNG VÀ MARKETING?

- Tìm hiểu cách thức những mối liên hệ tương tác lẫn nhau

Trong một tổ chức, bạn có mối liên hệ với rất nhiều người. Với WinSales, bạn có thể thắt chặt những mối liên hệ này một cách trực quan bằng việc sử dụng Sơ đồ Tổ chức WinSales. Sơ đồ này thể hiện tên, chức danh và số điện thoại của tất cả những người mà bạn quen biết trong một công ty. Bạn chỉ cần click vào một tiêu đề để xem chi tiết.

Những tính năng khác:

- Quản lý khách hàng & Theo dõi những phản hồi
- Thực hiện các chiến dịch marketing
- Soạn thảo và khảo sát chiến lược marketing từ xa.
- Soạn thảo báo cáo với chức năng kéo và thả.
- Tùy chỉnh cơ sở dữ liệu và màn hình.



Hệ điều hành Microsoft Windows có bản quyền.

Các mẫu thư & Tròn thư

Cơ sở dữ liệu quan hệ

Dùng cho mạng máy tính

Hãy để phần mềm này giúp công việc của bạn dễ dàng hơn. Hãy gọi ngay cho chúng tôi để nhận một bản copy MIỄN PHÍ 10 cách mà WinSales có thể tăng năng suất làm việc của bạn.

### BẢN CẨM NHỮNG Ý TƯỞNG CHO BUỔI CHÀO HÀNG TIẾP THEO?

Bạn đang tìm kiếm những thông tin "mật" về một kiểu bán hàng đặc biệt?

Vậy thì Personal Selling Power Master Index chính là thứ bạn cần! Đây là một danh sách rất dễ sử dụng, bao gồm tất cả những bài báo được PSP xuất bản kể từ ấn phẩm đầu tiên vào năm 1981 đến nay. Được sắp xếp theo năm và chủ đề, nó còn có những phần đặc biệt giới thiệu về sách, các video và phim hướng dẫn thực tập, chương trình audio cassette.

Nếu bạn đã từng sử dụng Master Index để tìm các bài báo, bạn có thể đặt hàng trực tiếp một bản copy từ Personal Selling Points chỉ với 10 đô-la.

Một tờ Personal Selling Power Master Index có giá 25 đô-la. Để đặt hàng, bạn hãy điền thông tin vào phiếu sau và gửi hoặc gọi điện đến cho chúng tôi.

### Sarah Reeves

Bạn có thể sử dụng NHỮNG KỸ NĂNG HÀNH ĐỘNG để phát triển kỹ năng bán hàng, giao tiếp và thuyết trình của mình,

Hãy luyện tập trước khi áp dụng!

Một bộ 6 băng cassette với giá 49,95 đô-la

Nếu bạn không ứng ý, chúng tôi sẽ hoàn tiền cho bạn!

Sarah Reeves, người đã giành giải thưởng Broadway Actress đã sử dụng những kỹ năng đóng kịch/phim, của mình để trở thành một trong số 1% những chuyên viên bán hàng hàng đầu thế giới. Chúng tôi cũng mong muốn bạn sẽ mang đến buổi họp hay sự kiện tiếp theo của mình niềm đam mê, kiến thức và nhiệt huyết như thế!

Hãy gọi ngay cho chúng tôi để hẹn ngày và biết thêm chi tiết.



Sản phẩm của chúng tôi ưu việt hơn của đối thủ rất nhiều. Nếu ACT! giống như một quyển cẩm nang Marketing 101 thì WinSales giống như cẩm nang Marketing 501, nhưng lại chẳng ai biết đến nó. Chúng tôi đã vượt lên quá xa so với thị trường nên họ không biết phải nghĩ sao về chúng tôi.

Torrey lo lắng về việc thị trường chưa hiểu biết nhiều về WinSales và về số lượng những phản hồi bày tỏ sự không hài lòng mà Bill và Lisa đang nhận được. Ông biết hai người băn khoăn về điều này, nhưng ông lo ngại họ không nhìn thấy nguyên nhân của vấn đề nằm ở đâu. Đối với ông, vấn đề là ở hoạt động quảng cáo. Việc quảng cáo trên một tờ tạp chí có thể thu hút được khách hàng tiềm năng nhưng liệu những người này có hiểu gì về sản phẩm không? Những bản kế hoạch hành động là một thứ hoàn toàn mới mẽ đối với thị trường. Theo Torrey, việc quảng cáo không thể làm cho các khách hàng tiềm năng của họ hiểu những lợi thế thực sự về mặt công nghệ của WinSales là gì. Làm sao chiến dịch này có thể làm được? Những dòng quảng cáo nhỏ xíu và còn xuất hiện cùng chỗ với các đối thủ trong cùng các tạp chí! Tại sao ai đó lại có thể tin rằng WinSales ưu việt hơn ACT! và Maximizer khi mà WinSales chỉ tiền ra cho những quảng cáo đem lại toàn lời than phiền? Xét về toàn diện, tất cả những quảng cáo này chỉ cùng một khuôn mẫu mà ra, và Torrey muốn phá vỡ cái khuôn mẫu đó.

Một trong những bước thay đổi đầu tiên mà Torrey nhất quyết tiến hành sau khi chính thức vào làm ở công ty của Bill chính là việc khai thác WinSales tối hơn. Khi đó dữ liệu cơ sở của họ đang được quản lý không hiệu quả. Họ đã quyết định sẽ xử lý tất cả những khách hàng tương lai bằng phần mềm WinSales:

Chúng tôi ở đây và cố gắng bán cho mọi người một công cụ bán hàng tuyệt vời, thứ sẽ giúp họ giữ chân được các khách hàng tương lai, ấy vậy mà thậm chí chính chúng tôi cũng không sử dụng nó! Chúng tôi không theo dõi từng phản hồi từ thị trường và hầu như không làm gì với các kế hoạch hành động của phần mềm. Nếu như không sử dụng sản phẩm của mình một cách hiệu quả thì làm sao chúng tôi có thể mong chờ người khác nhìn thấy những lợi ích từ việc sử dụng nó?

Vận hành một phần mềm tự động hóa quy trình bán hàng không bao giờ dễ dàng, ngay cả ở WinSales, Inc. cũng thế. Torrey đã gặp phải sự lưỡng lự của bất kỳ một nhà quản lý bán hàng nào ở khắp mọi nơi: đó là vượt qua những “vết rạn” trong hoạt động giao tiếp với khách hàng. Bill là người tệ nhất trong khoản này. Cuối cùng Lisa đã phải dọa sẽ sa thải anh nếu anh còn nhận thêm một cuộc điện thoại nào mà không lưu nó vào WinSales.

Không lâu sau, tất cả những khách hàng hỏi về sản phẩm đều được đưa vào cơ sở dữ liệu của công ty. Ba người bắt đầu bằng việc xem xét quá trình quan tâm đến sản phẩm của từng khách hàng tương lai, đánh giá xem họ đang ở đâu trong chu trình mua hàng, sau đó đưa họ vào một kế hoạch hành động thích hợp. Tầm quan trọng của vấn đề dần dần trở nên sáng tỏ khi họ phân loại một số lượng lớn những khách hàng cũ. Khi đưa tên của những người này vào hệ thống, họ mới phát hiện ra có đến hơn một nửa số khách hàng tương lai trong cơ sở dữ liệu của họ chưa bao giờ nhận được hồi âm từ công ty.

## NHỮNG KẾ HOẠCH CỦA TORREY

Bill ngồi trong văn phòng và trầm ngâm suy nghĩ về cuộc gặp gần đây nhất với Torrey Russell. Mặc dù những kế hoạch của Torrey có vẻ hơi cực đoan nhưng Bill rất ấn tượng với những ý tưởng thay thế phương pháp quảng cáo truyền thống của ông: "Torrey nói nó là kiểu tiếp thị mưa dầm thấm đất nhưng liệu nó có đem lại hiệu quả mà không cần đến quảng cáo không?"

Torrey muốn mua một danh sách các biến tập viên và đưa họ vào tất cả các kế hoạch hành động của công ty. Bill nhớ rằng Torrey đã nói: "Chúng ta đang bán một công cụ tiếp thị dựa trên các mối quan hệ, vậy tại sao chúng ta không sử dụng nó để phổ biến sản phẩm cho những người có vai trò định hướng quan điểm và được viết bài miễn phí?" Họ thiết kế một kế hoạch tiếp cận giới truyền thông để thúc đẩy các nhà biến tập viết bài về WinSales. Bằng cách cung cấp mối quan hệ với giới báo chí, Torrey tin rằng WinSales sẽ được mọi người biết đến và tin dùng nhiều hơn là khi được quảng cáo trên báo in, mặt khác chi phí cũng ít hơn.

Torrey cũng đưa ra ý tưởng về những hội chợ thương mại. Bill nghĩ ý tưởng này đặc biệt thú vị: Torrey muốn ngừng việc "tham gia" các hội chợ lại. Ông nói:

Chúng tôi cần tham gia hội chợ theo một cách khác. Chúng tôi sẽ ghé qua tất cả các gian hàng, thu thập danh thiếp và tên của Phó giám đốc phụ trách Marketing của họ rồi viết lên mặt sau tấm danh thiếp đó. Chúng tôi sẽ đưa cho họ danh thiếp của mình và nói: "Chúng tôi rất tiếc vì không có thời gian, chỉ xin các ngài vui lòng gửi tài liệu cho chúng tôi. Cảm ơn!" Chúng tôi đi hết hội chợ trong khoảng một giờ đồng hồ và thu về một số lượng lớn danh thiếp và đưa chúng vào các kế hoạch hành động ngay chiều hôm đó. Ba ngày sau, lá thư đầu tiên sẽ được gửi đến những công ty đó với nội dung "Tôi đã gửi danh thiếp của mình cho một ai đó trong gian hàng của ngài tại hội chợ nhưng chúng tôi vẫn chưa nhận

được tài liệu của công ty ngài. Nhận đây, chúng tôi cũng băn khoăn không hiểu ngài đang xoay sở thế nào với tất cả những lời đề nghị cung cấp thông tin như của chúng tôi, vì rất có thể ngài đang sử dụng một sản phẩm tương tự như phần mềm này!" Sau đó chúng tôi sẽ nói về các kế hoạch hành động và một tính năng khác của WinSales có khả năng thu hút sự quan tâm của các khách hàng tương lai nhiều nhất và kết thúc lá thư bằng câu "Vui lòng tham khảo tờ quảng cáo đính kèm".

Tất cả những người không trả lời lá thư thứ nhất sẽ nhận được lá thư thứ 2 sau 5 ngày nữa với nội dung "Tính từ khi tôi tham gia hội chợ cho đến nay đã là tám ngày. Ngài đã làm thế nào với những tài liệu mà tôi yêu cầu – Tôi vẫn chưa nhận được chúng!" Tất nhiên, những tấm danh thiếp vẫn nằm ở trên bàn của họ và hẳn bây giờ họ sẽ cảm thấy rất bối rối. Đến lá thư thứ ba thì tôi chắc họ sẽ nhấc điện thoại lên và đặt mua WinSales. Chúng tôi không nên tham gia vào các hội chợ thương mại mà nên tấn công chúng! Một cuộc chiến tranh du kích trên mặt trận marketing! Quảng cáo trên bìa sau của một tờ tạp chí rồi ngồi đợi người ta gọi đến không phải là cách để tạo nên hiệu ứng Phù thủy xứ Oz.

Một ý tưởng khác nữa của Torrey liên quan đến các cuộc hội thảo. Ông đề nghị tổ chức các cuộc hội thảo cho nhóm người dùng thử sản phẩm. Theo như ông giải thích, WinSales sẽ thu hút được khách hàng bằng cách tổ chức cho một người nói về một chủ đề "nóng" như "hoạt động mạng lưới", ví dụ:

Bằng cách giới thiệu một người đang sử dụng WinSales lên thuyết trình, chúng tôi có thể quảng cáo hầu như miễn phí về sản phẩm của mình với những nhóm khách hàng tương lai mà chúng tôi đặc biệt quan tâm. Nếu thực hiện đúng cách, WinSales sẽ có thể kết hợp với những nhóm khác để là đồng tài trợ cho những sự kiện như vậy với những nhóm sẵn sàng bỏ ra chi phí tổ chức cuộc hội thảo để đổi lấy những sản phẩm miễn phí. Cách này sẽ cho phép chúng tôi tổ chức các sự kiện với chi phí tối thiểu và lợi ích tối đa.

Khi đọc lại những ghi chú trong nội dung của cuộc họp, Bill mới nhận thấy có thể Torrey nói đúng. Hiển nhiên, Torrey tin rằng ông có thể khiến WinSales sinh lợi bằng loại hình tiếp thị này, nhưng Bill vẫn có cảm giác hơi nghi ngại về nó. Anh không muốn thử hành động như Phù thủy xứ Oz, thay vào đó anh muốn kết thúc việc quan sát mọi thứ như một anh chàng tập sự.

Bill lại đặt những lời ghi chép vào chiếc cặp táp rồi đứng lên. Anh đến cạnh cửa sổ và nhìn chăm chắm xuống dòng xe cộ phía dưới. Lisa cũng đã đưa ra những ý kiến của mình - cuối cùng thì doanh số đã bắt đầu nhích lên một chút. Cô muốn tăng ngân sách dành cho hoạt động tiếp thị để theo đuổi những độc giả của tờ Personal Selling Power. Sau một năm quảng cáo, có lẽ WinSales đang bắt đầu tìm được một chỗ đứng trên thị trường:

Torrey nói với chúng tôi rằng quy trình bán hàng của chúng tôi phải mất từ 6 đến 8 tháng, vì thế có thể bây giờ chúng tôi mới chuẩn bị gặt hái những thành quả của chương trình quảng cáo. Mặt khác, có thể Torrey đã đúng về chiến lược tiếp thị “mưa đầm thấm đất”. Ông ấy có một số ý tưởng tài ba tuyệt vời, và hiển nhiên chúng tôi cần có ông để tăng cường sức mạnh của những cuộc điện thoại. Tôi cũng phải thừa nhận rằng chúng tôi cần phải làm cho mọi người hiểu biết về những lợi ích của sản phẩm nhiều hơn nữa. Ý kiến của Lisa về chiến dịch gửi thư trực tiếp có lẽ là giải pháp cho việc này, nhưng cũng có thể không. Nếu chiến dịch này không hoạt động hiệu quả, tình hình tài chính của chúng tôi sẽ trở nên trầm trọng hơn nữa. Nhưng tôi e rằng nếu chúng tôi cho ngừng quảng cáo lúc này thì điều này có thể cũng đồng nghĩa với việc đặt dấu chấm hết cho công ty của mình.

# 11 CLEARVUE

---

Brooks O’Kane ngồi trên chiếc ghế bành ở mái hiên trước nhà và nhìn chăm chăm vào một chai dung dịch lau kính ClearVue. Anh đang băn khoăn về khuynh hướng mà anh nên đi theo để phát triển sản phẩm này. Một tay anh đã đưa ClearVue lớn mạnh, từ khi nó còn là một dung dịch được pha trộn một tuần một lần trong chiếc bể chứa ở nhà kho của bố vợ cho đến lúc trở thành sản phẩm kinh doanh đem về 4 triệu đô-la và cạnh tranh trực tiếp với những nhãn hiệu nước rửa kính hàng đầu trong nước.

Khi ClearVue lớn mạnh thì sự lựa chọn của Brooks lại bị thu hẹp. Chỉ trong một thời gian ngắn, Brooks đã lập được những kỳ tích trong việc tiếp thị sản phẩm trên cả hai mảng thị trường khác nhau. Tỉ lệ đóng góp vào tổng doanh thu của ClearVue từ các cửa hàng bách hóa và các cửa hàng bán sản phẩm dành cho xe hơi là 50-50. Tuy nhiên, Brooks hiểu rằng đi cùng với mỗi thành công đạt được trong lĩnh vực tiếp thị là rất nhiều những biến số cần phải được xem xét nếu công việc tiếp tục suôn sẻ. Tại mỗi kênh phân phối, sản phẩm của anh đều sẽ phải cạnh tranh với các đối thủ trên quy mô toàn quốc.

Trường hợp này được cung cấp bởi © 1996 Babson College. All rights reserved. Dan D’Heilly và Carole Guarante dưới sự hướng dẫn của Giáo sư William Bygrave được tài trợ bởi Ewing Marion Kauffman Foundation bởi đăng ký bản quyền © 1996 Babson College. Đã đăng ký bản quyền.

Thành công của ClearVue rất đáng chú ý vì nguồn nhân sự ít ỏi của công ty. Do Wal-Mart đặt hàng với số lượng lớn nên công ty buộc phải thuê thêm nhân viên bên ngoài để sản xuất và vận chuyển sản phẩm còn trên thực tế ClearVue mang lại doanh số 2 triệu đô-la tính trên một nhân viên.

Khi ngồi ở hiên nhà, Brooks suy nghĩ về những thách thức trong việc tiếp thị ClearVue. Những nhu cầu của các cửa hàng lạp hóa không giống với những nhu cầu của các cửa hàng sản phẩm dành cho xe hơi nhưng cả hai đều đòi hỏi anh phải dành toàn bộ sự quan tâm cho những vấn đề chính: quan hệ công chúng, quảng cáo, mẫu mã sản phẩm, phát triển sản phẩm, bán hàng trực tiếp và tiếp thị. Brooks phải làm gì đó và anh biết những quyết định mà anh phải đưa ra sẽ không hề rõ ràng, thấu tỏ như chai nước lau kính trước mặt anh.

### **BROOKS O'KANE**

Brooks tốt nghiệp một trường đại học bang New Hampshire năm 1983 với tấm bằng cử nhân Marketing. Anh làm nhân viên kế toán cho một trong những đại lý quảng cáo lớn nhất khu vực, sau đó lại chuyển sang làm cho một công ty nhỏ hơn, nơi anh cảm thấy mình sẽ phát huy được óc sáng tạo của mình tốt hơn. Tuy nhiên, đại lý này đã phá sản vào cuối những năm 1980. Lúc này Brook dồn toàn bộ tâm trí vào hoạt động phục hồi các bất động sản đầu tư cho đến khi ngành này cũng rơi vào suy thoái:

Thị trường bất động sản trút hơi thở cuối cùng còn tôi không kiếm được một xu mà cũng không mất một xu, nhưng tôi gần như đã lãng phí hai năm trong cuộc đời mình.

Cũng trong khoảng thời gian này, bố vợ của Brooks, đồng thời là Chủ tịch của Lawrence Plate Glass – ông Walter Demers – đã đề nghị anh đến làm giám đốc marketing cho công ty sản xuất kính của gia đình ở Lawrence, bang Massachusetts (xem *Dẫn chứng 11.1*). Năm 1989, Brooks trở thành giám đốc phụ trách marketing cho công ty Lawrence Plate Glass. Ưu tiên số một của anh là phát triển một hình ảnh thống nhất cho hãng. Lawrence Plate Glass có 6 chi nhánh và mỗi chi nhánh đều có mẫu thư, logo và chữ ký khác nhau. Một ngày sau khi Brook nhận chức được vài tháng, Demers xuất hiện trước cửa văn phòng anh và yêu cầu anh “phụ trách ClearVue” – một sản phẩm lau rửa kính với doanh thu 60.000 đô-la một năm. Brooks có ấn tượng rõ ràng rằng chẳng ai coi đây là một nhiệm vụ quan trọng.

**Minh họa 11.1 Công ty Lawrence Plate Glass - 1989.**

Tổng doanh thu: 18 triệu đô-la

Nhân viên: 150

Chi nhánh:

Lawrence, Massachusetts (3 chi nhánh)	Beverly, Massachusetts
Haverhill, Massachusetts	Manchester, New Hampshire
Lowell, Massachusetts	Lewiston, Maine

Các mảng kinh doanh

Kính & Sửa chữa dân dụng	\$5.000.000
Kính bán buôn	\$3.000.000
Lắp đặt kính theo hợp đồng	\$8.000.000
Cửa gara	\$2.000.000
Dung dịch lau kính ClearVue	\$60.000

## NGÀNH CÔNG NGHIỆP SẢN XUẤT DUNG DỊCH LÀM SẠCH KÍNH

Đầu những năm 1990, mảng sản phẩm dung dịch lau kính trị giá 160 triệu đô-la của thị trường sản phẩm làm tẩy rửa bị thống trị bởi 3 công ty lớn: Windex, Glass Plus và SOS Glas Works. Đứng đầu thị trường là Windex với gần 45% thị phần, thuộc quyền sở hữu của Bristol-Myers Squibb. Glass Plus của Dow Chemical và SOS Glass Works của Miles Inc. – một chi nhánh của tập đoàn Bayer của Đức chiếm 15% thị phần mỗi hãng. 25% còn lại do các nhãn hiệu tư nhân và khu vực nắm giữ.

Do tổng doanh thu của sản phẩm trên thị trường này khá ổn định nên vị trí trưng bày sản phẩm của mỗi hãng ở các cửa hiệu cũng đã được phân chia rõ ràng và mức độ cạnh tranh rất khốc liệt. Brooks nhớ lại phản ứng của các đối thủ khi ClearVue mới chỉ chiếm được 4,5% thị phần ở địa phương:

Các hợp đồng và chiến dịch quảng bá thật ngoài sức tưởng tượng. Cinch được tung ra và Procter & Gamble đã vung cả đồng tiền cho sản phẩm này. Sau đó họ lại giới thiệu một sản phẩm khác giống hệt với Cinch và đặt tên là Mr.Clean... mẫu mã chai giống hệt, chỉ khác màu. Điều này khiến tôi phát điên lên được vì họ đang cố gắng độc chiếm các giá trưng bày và loại những người như tôi ra khỏi vị trí – họ có đủ tiền để làm điều đó.

Tuy nhiên, sự cạnh tranh ngày càng tăng cũng đã tạo ra những phân khúc thị trường ngách. Những sản phẩm tẩy rửa có thể mạnh công nghiệp, thân thiện với môi trường, đăng ký nhãn hiệu riêng và tính phân vùng như ClearVue đang ngày càng chiếm lĩnh được thị phần lớn hơn trong ngành công nghiệp đã đến giai đoạn chín muồi này. Thêm vào đó, trong suốt thập niên 90, khách hàng cũng dần trở nên nhạy cảm với giá cả của các sản phẩm tẩy rửa và sẵn sàng thay thế các sản phẩm có thương hiệu nổi tiếng bằng những nhãn hiệu mang tính khu vực hoặc tư nhân vì đôi khi chúng có thể giúp họ tiết kiệm tới 50% so với trước đây.

Mặc dù mảng thị trường chất tẩy rửa dành cho xe hơi bị thống trị bởi Armor-All và Turtle Wax nhưng mảng sản phẩm dung dịch lau kính xe hơi thì vẫn dành cho nhiều hãng cùng cạnh tranh cho đến năm 1995. Trong hai năm 1994-1995, tổng doanh thu bán lẻ của loại sản phẩm này trong thị trường thứ cấp tăng thêm gần 84%, từ 270 triệu đô-la lên 322,4 triệu đô-la. Trung bình, đối với sản phẩm này, tỉ lệ lợi nhuận gộp trên doanh thu của các nhà bán lẻ là 47,4% trong năm 1995, giảm nhẹ so với 51,5% trong năm 1994. Con số này được dự tính sẽ tăng thêm 6,3% vào năm 1996. Năm 1995, các chuỗi cửa hàng và các cửa hiệu bán ô tô giảm giá là những kênh bán hàng hiệu quả nhất của sản phẩm dung dịch lau kính. Tuy nhiên, các nhà bán lẻ không thuộc lĩnh vực ô tô và các cửa hàng bách hóa cũng rất thành công đối với loại sản phẩm này.

## THỜI CƠ ĐÃ ĐẾN VỚI CLEARVUE

Walter Demers là người đã sáng lập nên công ty Lawrence Plate Glass năm 1918. Đến khoảng năm 1950, ông chế tạo ra ClearVue vì ông cần một sản phẩm có thể làm sạch kính tốt hơn và rẻ hơn so với những sản phẩm đã có trên thị trường. Quy trình sản xuất ClearVue rất đơn giản. Mỗi sáng thứ bảy, một nhân viên sẽ pha chế nó trong một chiếc bồn có dung tích 300 gallon đặt ở góc nhà xưởng. Ban đầu, ông không hề có ý định bán nó, nhưng vì mọi người đã hỏi mua dung dịch mà ông đang dùng để lau kính ở cửa hàng của mình nên Demers cho đóng gói ClearVue để kinh doanh:

Nhờ người ta truyền tai nhau nên nó được nhiều người biết đến. Mọi người thích nó. Khi đi nghỉ ở Boston, hoặc đi khỏi Boston, họ đều mang theo một chai ClearVue đến khắp nơi trên đất nước. Chúng tôi chưa từng quảng cáo về ClearVue nhưng càng ngày người ta càng tin tưởng và ưa chuộng nó.

Khi Brooks đảm nhiệm chức vụ giám đốc Marketing của công ty, ClearVue vẫn đang được một người tên là Bert phụ trách sản xuất trong một cái bồn ở đằng sau nhà kho. Bố vợ của Brooks đưa cho anh một cuốn sổ ghi chép các khoản phải thu cũ và những lá thư của các khách hàng ưa thích ClearVue từ khắp nơi trên thế giới. Brooks bắt đầu bị thuyết phục rằng sản phẩm này vẫn còn tiềm năng phát triển:

Tôi biết rằng đây chính là thời cơ – tôi phải làm một cái gì đó với sản phẩm này. Tôi không thể ngờ được là người ta lại viết thư bày tỏ lòng ham mê đối với một dung dịch lau kính. Tôi biết tôi có một sản phẩm thần kỳ và một câu chuyên tuyệt vời. Thế rồi tôi nghĩ về anh chàng Bert đang đứng sau nhà kho với một cây khuấy bằng gỗ sồi. Tôi nghĩ “Mình đã có trong tay một sản phẩm kết hợp giữa Bartle and James, Keebler Elves và Ben & Jerry. Mình có thể làm gì đó với thứ này”.

Nhưng trước khi đem ClearVue ra thị trường, Brooks muốn chỉnh sửa lại kế hoạch giới thiệu sản phẩm của mình.

## KIẾU DÁNG ƯU VIỆT

Một trong những việc đầu tiên mà Brooks làm là cải tiến kiểu dáng cũ của chai ClearVue vì anh biết rằng đôi khi người ta quyết định thử một sản phẩm mới đơn thuần vì họ thích vẻ bề ngoài của nó. Sau khi gặp một nhà thiết kế bao bì và nghe ông ta hết giá 25.000 đô-la cho việc thiết kế lại mẫu mã cho ClearVue, Brooks hiểu rằng mình phải tìm một giải pháp sáng tạo. Anh quyết định hợp tác với một chuyên gia đồ họa, người đã thiết kế những quảng cáo trên báo cho Brooks, để tiến hành một dự án thiết kế chai ClearVue:

Mục tiêu của tôi là có tạo nên một nhãn hiệu cũng tốt như sản phẩm vậy. Tôi muốn nó phải rõ ràng, đẹp, khác lạ và có thể trưng bày ở hàng đầu tiên của giá để hàng, nhưng tôi lại không thể trả mức giá cao ngất ngưởng được. Tôi trả cho người thiết kế 2.500 đô-la và chúng tôi đã giành được ba giải thưởng quốc gia về mẫu mã bao bì của sản phẩm. Yếu tố quyết định cho tất cả những thành công này là khả năng cảm nhận đặc biệt và trao đổi với mọi người – chúng tôi không tập trung vào nhóm người nào hay tiến hành bất kỳ nghiên cứu thị trường nào cả. Chiến lược marketing khởi động này đã hoàn thành nhiệm vụ của nó một cách tốt nhất.

Chiến lược “chất lượng là trên hết” cũng được Brooks áp dụng khi thiết kế chiếc chai cho ClearVue. Trước đó, dung dịch lau kính này được đựng trong một chiếc chai nhựa màu trắng tênh. Ngành công nghiệp sản xuất nước lau kính đang sử dụng nhựa PVC (một loại nhựa trong) nhưng Brooks quyết định

dùng PET (một loại nhựa trong hơn so với PVC). Mặc dù như vậy chi phí cho mỗi chai sẽ tăng thêm 0,01 đô-la nhưng PET vừa dễ tái chế vừa đem lại độ trong tốt hơn – giúp chai ClearVue nổi bật hẳn so với các sản phẩm khác. Đồng thời ClearVue vẫn giữ nguyên màu sắc của dung dịch đứng như cái tên của nó – trong suốt, trong khi các đối thủ của Brooks lại đang nhuộm xanh dung dịch của họ. Thế là họ bắt đầu bắt chước rất nhiều bước đi của ClearVue:

Giờ đây tất cả mọi người đều sử dụng loại nhựa PET tốt nhất và dung dịch tẩy rửa trong suối. Chúng tôi đã đi tắt đón đầu một xu hướng của thị trường.

Để nhấn mạnh hơn nữa đáng về thể hiện chất lượng cao của ClearVue, Brooks quyết định sử dụng những nhãn hiệu đặc biệt, cho phép anh in được trên cả hai mặt. Như vậy người tiêu dùng có thể đọc được những chỉ dẫn của Bert ở trên mặt sau của nhãn hàng – xuyên qua chất lỏng trong chai.

## **PPG INDUSTRIES**

Tuy nhiên, ban đầu Demers lại không nhiệt tình lắm với những ý tưởng của con rể. Ông không muốn Brooks phát triển ClearVue. Đơn giản ông chỉ muốn giải phóng người đang chịu trách nhiệm về sản phẩm này để họ có nhiều thời gian hơn cho những thứ khác. Kết quả là Brooks phải gánh một lúc hai trách nhiệm trong vòng 2 năm. Ngoài công việc của một giám đốc Marketing của Lawrence Plate Glass, anh còn là người duy nhất phụ trách tiếp thị ClearVue:

Trong một thời gian dài, tôi cứ phải cư xử giống một người gọi trộm điện thoại khi ông ấy (Demers) không để ý vậy. Dần dần thì tôi cũng thuyết phục được ông. Tôi đã đạt được những thành công bước đầu trong việc làm ông hiểu rõ vấn đề hơn. Yếu tố chìa khóa ở đây là PPG (Pittsburgh Plate Glass) Industries, hãng chế tạo kính lớn nhất thế giới. Khi tôi nói với bố vợ tôi là tôi đang theo đuổi họ - ông đã cười một cách chế giễu – nhưng rồi thì tôi đã thành công.

Năm 1989, Brooks gọi đến chi nhánh của PPG mà Lawrence Plate Glass đã từng ký kết hợp đồng ở địa phương để xin số điện thoại. Anh đã gặp may. Trong 10 phút chờ máy, anh đã nói chuyện với nhân viên thu mua hàng hóa và các loại phụ tùng của PPG đang ngồi trong văn phòng. Người đó nói với anh: "Brooks, thời cơ của anh đang chín muồi. Chúng tôi cần một sản phẩm lau kính tốt hơn." Theo yêu cầu của người này, Brooks đã gửi các sản phẩm mẫu đến 100 nhà kho của PPG cùng với một bảng câu hỏi khảo sát về ClearVue. Trong 4 tháng, họ đã có được một hợp đồng với PPG. PPG trở thành nhà phân

phối độc quyền của ClearVue ở miền Bắc Hoa Kỳ.

PPG là một hãng sản xuất kính trị giá 7 tỷ đô-la. Nếu ngay từ đầu tôi biết được cái mà bây giờ tôi mới biết, tôi sẽ không bao giờ làm như tôi đã làm. Đáng lẽ tôi phải khôn ngoan hơn gấp nhiều lần. Đáng lẽ tôi không nên cầm điện thoại lên và hỏi họ. Nó cũng giống như việc một người phụ nữ xinh đẹp nhưng không ai hén hò vì tất cả đều e ngại. Điều tôi học được là bạn có thể cầm điện thoại lên và gọi cho bất cứ ai. Đường giả sử thế này giả sử thế kia mà hãy thực hiện nó. Chính vụ làm ăn với PPG đã khiến bố vợ tôi nhìn ra tiềm năng của ClearVue.

ClearVue trở thành công ty độc lập vào cuối năm 1989 với phần lớn cổ phiếu thuộc quyền sở hữu của Brooks. Ngoài ra còn có ba cổ đông khác, hai thành viên của gia đình và một nhân viên chủ chốt của Lawrence Plate Glass.

## HOẠT ĐỘNG PHÂN PHỐI

Khi nhìn vào những số liệu ghi chép tình hình bán hàng trước đây, Brooks nhận thấy trong số khách hàng của ClearVue có một cửa hàng tạp hóa – vậy tại sao không thu hút thêm những cửa hàng khác? Anh đã thành công trong việc chinh phục một số khách hàng nhỏ, nhưng người ta khuyên anh nên tìm một nhà môi giới trong lĩnh vực thực phẩm nếu muốn theo đuổi những khách hàng lớn hơn.

Brooks tìm đến "Chase, Kolbin và Allen", một trong những công ty môi giới thực phẩm hàng đầu ở New England đang quản lý các tập đoàn quốc gia như Coca Cola và Clorox. Brooks gọi điện đến công ty và yêu cầu được nói chuyện trực tiếp với Freeman Chase, người có ảnh hưởng rất tốt với nhiệt huyết của Brooks. Chase đã chuyển trường hợp của Brooks cho một người quản lý nhóm khách hàng. Tuy nhiên, Brooks không hài lòng khi chỉ làm việc với người này, anh đề nghị Chase tham dự buổi thuyết trình của mình trước đội quản lý khách hàng của ClearVue. Tất cả mọi người trừ Brooks đã rất ngạc nhiên khi thấy Chase xuất hiện trong cuộc họp bàn về khách hàng của ClearVue.

Freeman trở thành cố vấn của tôi và đích thân quản lý các vấn đề về khách hàng của ClearVue. Bạn bước vào cùng với một giám đốc quản lý khách hàng chính thức và nói chuyện để hợp tác với những người thu mua hàng hóa. Với Freeman, chúng tôi đã tiến được thêm 3 bậc nữa – ông ấy biết ai mới là người thực sự đưa ra những quyết định. Đây là một lợi thế lớn. Tôi đã có được sự tin nhiệm rất lớn mỗi khi tiếp xúc với khách hàng.

Freeman khuyên Brooks: "Đừng để giá cả trở thành rào cản đối với những người dùng thử sản phẩm – chúng ta sẽ luôn có thời gian để tăng giá trong tương lai gần." Kết quả là giá bán của ClearVue ở các cửa hiệu tạp hóa rẻ hơn của các nhãn hiệu tầm cỡ quốc gia như Windex 30 cent.

Phí trưng bày sản phẩm cao ngất ngưởng là một trong những trở ngại đối với hoạt động phân phối ClearVue đến các cửa hàng. Ví dụ, phí trưng bày tại Stop và Chop lúc bấy giờ là 25.000 đô-la cho mỗi mặt hàng. Brooks đã thương lượng với các cửa hàng về khoản phí này và phần lớn đều chấp nhận cho anh không phải trả bằng tiền mặt. Đôi khi Brooks đề nghị cung cấp một giá để hàng với giá bán sỉ để trả cho khoảng 90% khoản phí trưng bày, như vậy anh chỉ phải trả 10% còn lại bằng tiền mặt. Anh cũng đàm phán theo hướng khuyến khích các chủ cửa hàng chủ động tiếp thị cho ClearVue. Ví dụ, một khoản phí trưng bày sẽ bao gồm 5 phần trăm chiết khấu cho mỗi lần trong 6 tháng đầu tiên, với sự đảm bảo thanh toán bằng tiền mặt nếu như lợi nhuận thu được không đủ bù đắp cho khoản phí đã bỏ ra cho việc trưng bày sản phẩm. Tuy nhiên, nếu cửa hàng bán được nhiều hơn mức mà khoản phí có thể thu được thì số tiền đó sẽ là của họ. Điều này sẽ kích thích họ dành cho ClearVue một vị trí tốt và xúc tiến việc tăng doanh số hàng bán.

Ban đầu, Brooks ước tính sẽ phải mất ba năm để chinh phục được các cửa hàng tạp hóa ở New England. Tuy nhiên, khi anh trình bày về ClearVue với Stop and Shop, Star Market và Purity Supreme, cả ba cửa hàng này đều đồng ý ký hợp đồng với Brooks trong một ngày. Sau ba tháng, ClearVue đã thâm nhập được đến 80% thị trường New England.

Được cổ vũ tinh thần bởi những thành công với PPG và các cửa hàng tạp hóa ở New England, Brooks quyết định theo đuổi Wal-Mart. Anh đã thử gửi thư và gọi điện cho những nhân viên thu mua hàng của Wal-Mart nhưng tất cả đều thất bại. Cuối cùng anh gửi một lá thư viết tay đến Sam Walton, người có quyền quyết định cao nhất: "Sam, tôi cần sự giúp đỡ của ông... Tôi chỉ là một chàng trai trẻ tuổi chân ướt chân ráo bước vào kinh doanh và tôi có một dung dịch lau kính tốt nhất thế giới..." Không lâu sau, một người thu mua đồ dùng gia đình của Wal-Mart đã gọi cho Brooks đặt hàng 15.000 chai ClearVue để bán thử. Mặc dù khác biệt hẳn so với những nhãn hiệu chất lau kính nổi tiếng khác nhưng ClearVue vẫn không có được một vị trí ổn định trong khu vực hàng hóa gia đình. Tiếp theo, Brooks gọi cho người thu mua sản phẩm dành cho xe ô tô và thuyết phục anh ta rằng ClearVue sẽ thu hút được những khách hàng nữ tới

gian hàng ô tô. Brooks đã tìm ra một khe hở thị trường mới và thêm nó vào hệ thống phân phối toàn quốc.

Khi đặt hàng 15.000 chai ClearVue, Wal-Mart không biết rằng mỗi lần công ty chỉ sản xuất được 72 chai mà thôi. ClearVue không chỉ vượt ra khỏi khuôn khổ các cửa hàng tạp hóa và tiến vào thị trường sản phẩm dành cho xe hơi mà giờ đây chiếc bồn ở sau nhà kho của Bert cũng không thể sản xuất đủ nhu cầu thị trường. Không thể nào hoàn thành đơn hàng của Wal-Mart nên Brooks đã cho dừng sản xuất ClearVue và thuê một hảng đóng chai ở New Hampshire.

### BẮT ĐẦU CHIẾN DỊCH QUẢNG CÁO CLEARVUE

Từ kinh nghiệm có được khi làm trong lĩnh vực quảng cáo, Brooks biết phải làm thế nào để ClearVue được quảng bá miễn phí. Anh thu thập kế hoạch làm việc của các nhà biên tập báo và tạp chí rồi liên hệ với họ để đặt chỗ cho câu chuyện của ClearVue trên những ấn phẩm sắp xuất bản. Mỗi khi có một bài báo về ClearVue được đăng, độc giả sẽ gọi đến cho anh và nói cho anh nghe những ý tưởng về mọi thứ, từ các nhà cung cấp hóa chất cho đến những người môi giới thực phẩm hay chuyên gia thiết kế mẫu mã bao bì. Các chuyên gia tư vấn bắt đầu tìm đến Brooks thay vì anh phải đi thuyết phục họ như trước đây. Anh cũng tận dụng một công cụ tiếp thị sáng tạo khác để đưa ClearVue đến với công chúng. Anh kể những câu chuyện vui vẻ thường ngày về ClearVue ở bất cứ đâu và vào bất cứ khi nào có thể, giới thiệu các mẫu sản phẩm ở bất cứ nơi nào anh đến và tự mình viết thư trả lời ý kiến của tất cả những người yêu thích ClearVue.

Nếu ai hâm mộ sản phẩm của tôi dù để viết cho tôi một lá thư thì tôi không chỉ muốn giữ chân họ với tư cách một khách hàng mà còn muốn biến họ thành một nhân viên bán hàng cho mình. Đó chính là lý do vì sao tôi bỏ thời gian ra tự tay viết thư trả lời và gửi tặng họ một phiếu giảm giá. Đây là việc mà các ông lớn không thể nào bắt chước được.

Brooks cũng cho xuất bản một tờ tin tức hàng năm để gửi đến bất kỳ ai có liên quan đến sản phẩm của anh (xem Minh họa 11.2). Năm 1995 nó đã được gửi tới 7.500 người!

Song song với việc cho ClearVue xuất hiện trên nhiều bài báo, Brooks còn mang câu chuyện về ClearVue tham gia show truyền hình Chronicle. Phải mất hai năm vận động hành lang đối với các nhà sản xuất, anh mới có cơ hội

được lên sóng. Anh làm một tấm thẻ và khắc lên đó dòng chữ “Hôm nay, ngày 1-4 tôi tuyên bố tôi sẽ xuất hiện trong chương trình Chronicle vào ngày 31.12”. Sau đó, thông qua tờ tin tức của mình, anh tung ra một chiến dịch đăng ký đi cổ vũ cho anh trong chương trình đó.

Giai đoạn đầu, Brooks không có đủ tiền để trả cho hoạt động quảng cáo. Tuy nhiên, khi doanh thu đã tăng lên, anh quyết định mua thời gian phát sóng trên radio vì “mọi người không nhấn những cái nút đó” và ClearVue đã thu hút được các thính giả của sóng phát thanh – những phụ nữ trên 35 tuổi.

## HƯỚNG ĐI MỚI – THÁCH THỨC MỚI

Những vấn đề của Brook đối với các cửa hàng tạp hóa và các cửa hàng bán sản phẩm dành cho xe hơi không giống nhau:

Vấn đề đang nổi lên là chúng tôi trở thành nhà cung cấp một đơn vị hàng tồn kho. Tôi lấy làm ngạc nhiên là đối với các cửa hàng tạp hóa chúng tôi lại chỉ gặp phải 1 vấn đề như thế. Các bộ phận phụ trách sản xuất sản phẩm dành cho xe hơi lúc nào cũng muốn giảm số lượng nhà cung cấp và số sản phẩm họ phải đảm nhiệm.

Ban đầu tôi có một lợi thế so với những đối thủ của mình vì khi đó chưa có bất kỳ một chất tẩy rửa kính xe hơi nào – còn bây giờ thì nhanh chóng. Vậy tại sao họ muốn mua một chất tẩy rửa kính xe hơi của tôi khi mà họ có thể mua của Armor-All hay Turtle Wax hay một hàng nào khác, khi mà họ đã có 50 sản phẩm khác từ những hãng này rồi? Tại sao họ phải cắt giảm những đơn đặt hàng khác và lựa chọn chúng tôi làm nhà cung cấp cho họ?

Các cửa hàng tạp hóa thì chú ý đến hoạt động hỗ trợ xúc tiến bán hàng và phí trưng bày sản phẩm. Đầu tiên, nếu bạn muốn họ nhận bán sản phẩm của bạn, bạn phải trả tiền. Thế rồi họ sẽ muốn có phiếu mua hàng, tư vấn hỗ trợ thực hiện các chương trình cho họ. Bạn sẽ phải đáp ứng những yêu cầu này để giữ chỗ cho sản phẩm của mình.

Quyết định quan trọng nhất mà Brooks phải suy nghĩ khi ngồi ở ngoài hiên nhà là: anh nên chú trọng vào sản phẩm dành cho xe hơi hay các cửa hàng tạp hóa? Anh nên tìm một người có thể cung cấp một dòng sản phẩm dành cho xe hơi hay một nhà phân phối thực phẩm có thể tài trợ chi phí mở rộng quy mô của ClearVue ra toàn quốc? Anh cảm thấy mình buộc phải tìm một nhà phân phối cho sản phẩm này hay sản phẩm kia.

Minh họa 11.2 Tờ tin tức của ClearVue.

Chai Xịt Rửa Kính Tốt Nhất Thế Giới!

# The ClearVue Sun

POSTER IN RỘI  
MIỄN PHÍ!

Ấn phẩm của Clear Vue Products, Inc.

## Cập nhật:

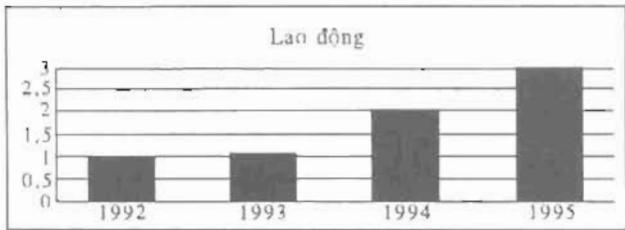
Gần đây, một ý tưởng đã xuất hiện trong đầu tôi khi tôi đang lên kế hoạch cho ngân sách quảng cáo năm tới. Các bạn đang giúp đỡ chúng tôi rất nhiều bằng việc quảng cáo "truyền miệng" nên tôi tự hỏi tại sao chúng ta không nhún rộng ý tưởng này ra? Kế hoạch của tôi là thế này: Nếu mỗi người trong số các bạn kể cho 10 người khác nghe về ClearVue, rồi mỗi người trong số 10 người đó lại đi kể cho 10 người khác về ClearVue... cứ thế... Và thế là chỉ sau 8 "lượt" như vậy chúng ta đã phát tán câu chuyện về ClearVue đến 1 tι người! Tiếp đó, nếu chỉ 10% trong số 1 tι người này mua một chai ClearVue mỗi năm thì chúng tôi sẽ bán được 100 triệu chai. Và điều tuyệt vời nhất trong toàn bộ kế hoạch này là 100% lợi nhuận từ nó sẽ dành cho những trẻ em nghèo.

Bây giờ, cứ cho rằng ý tưởng này sẽ mất vài tuần để chuẩn bị, nhưng bạn có nghĩ đến một lý do lớn hơn? Chúng tôi chỉ là một công ty nhỏ bé đang chống chọi lại với những tập đoàn tham lam, không chứa một thủ đoạn nào để giảm đap lên những "con thỏ" trong cuộc đua của mình – chúng tôi cần các bạn giúp đỡ! Xin hãy chắc chắn là các bạn sẽ sớm gửi tên của những người mà các bạn quen biết – chúng tôi muốn thêm 1 triệu cái tên mới ấy vào danh sách những người chúng tôi sẽ gửi bản tin này vào dịp Giáng sinh.

Một lần nữa xin cảm ơn các bạn – và hãy nhớ thường xuyên "ghé thăm" những gian hàng của chúng tôi và "lén" bỏ một tờ CV vào giỏ mua hàng của người khác khi họ không để ý.

## Tiếp tục phát triển!

Công Ty Tăng Gấp Đôi Nguồn Nhân Lực



LAWRENCE, MA - Gần đây, ClearVue Products Inc. đã có một bước tiến gây xôn xao trong giới phân tích, đó là công ty đã mở rộng gấp đôi mạng lưới nhân viên của mình – theo cả nghĩa đen là tăng thời gian làm việc qua đêm.

Công ty chúng tôi đã giới thiệu một dụng dịch lau kính siêu việt, không chất béo, ít cholesterol, hàm lượng chất xơ cao, không được chiết xuất từ động vật, an toàn với cá heo và thân thiện với tầng ozon, nay lại được tăng cường thêm một ưu điểm nữa khi công ty vừa thuê một thư ký mới. Hiện nay công ty đã có 2 nhân viên làm việc toàn thời gian.

Trụ sở của ClearVue Products cũng được mở rộng thêm 75 feet vuông để hỗ trợ tốc độ tăng trưởng chóng mặt của quy mô sản xuất.



## Thư:

"Hôm nay tôi đã rất may mắn khi tìm thấy chai nước lau kính của các bạn trong một cửa hàng tạp hóa. Nó quả là một sản phẩm tuyệt vời nhất từ sau thời đại của kem socola.... Các bạn đã mang đến cho cụm từ "Sản xuất tại Mỹ" một ý nghĩa mới."

York, PA  
"Chồng tôi không sử dụng bất cứ một thứ gì khác cho những chiếc cửa xe tải của anh ấy... Nó thực sự là sản phẩm TỐT NHẤT!"

Westminster, MD

"Tôi thích sản phẩm của các anh nhưng tôi hy vọng có thể tìm được một người đàn ông trẻ tuổi nhiệt tình sẵn sàng sử dụng nó thường xuyên hơn tôi... Tôi đã 86 tuổi – các anh có thể thấy tôi chỉ thích nhìn những ánh sáng chiếu qua những ô cửa kính nhà mình."

Lake George, NY

"Cho đến nay tôi đã dùng ClearVue được khoảng 1 năm và cảm thấy tấm đắc với nó đến nỗi trong lần đến Long Island năm ngoái, tôi đã mang nó theo để lau cái lò sưởi màu đen của mẹ tôi. Kết quả thật tuyệt vời. Tôi ráo rí hào khi sử dụng sản phẩm của các bạn và có thể giới thiệu nó với bạn bè mình."

Marblehead, MA

## Minh họa 11.2 Tờ tin tức của ClearVue.

# The ClearVue Sun

## Các khách hàng của ClearVue hiện nay

Chúng tôi đã nhận được một số lượng khổng lồ thư từ và điện thoại từ những người đang muốn tìm mua ClearVue. Mặc dù con đường chính phục hệ thống phân phối toàn quốc của chúng tôi còn rất, rất dài nhưng chúng tôi đảm bảo hầu hết các khách hàng của mình đều sẽ cảm được một chai ClearVue. Một trong những lý do để chúng tôi đảm bảo như vậy là vì chúng tôi đã chính phục được Wal-Mart (khu vực sản phẩm dành cho xe hơi) từ vài năm trước. Họ có chi nhánh ở 48/50 bang.

Dưới đây là danh sách một số khách hàng lớn của chúng tôi trên khắp nước Mỹ:

Lưu ý: Những khách hàng có ghi chú (A) bên cạnh là những cửa hàng bán sản phẩm dành cho xe hơi hoặc có thể được sắp xếp trong một khu vực dành riêng cho sản phẩm xe hơi. Nếu bạn không thể tìm thấy nó, xin hãy gọi chúng tôi theo số (508) 794-3100.

### New England:

- Stop & Shop
- Shaws
- Star Mkt.
- BJ's Wholesale Club
- DeMoulas/Mkt. Basket
- A&P / Foodmart
- Finast/Edwards
- Shop & Save
- Purity Supreme
- Almacs
- Bradlees (A)
- Auto Palace (A)
- Spags
- Aubuchon Hardware
- Ames (A)
- Hills (A)
- Caldor (A)

### The Fair

- Ann & Hope
- Christy's Mkt.
- Big Y
- Victory Markets
- Benny's
- Ann & Hope

### PA/NJ:

- Weis Mkts.
- Aeme Markets
- Genuardi Mkts.
- Clemens
- Giant Food
- Fox's Markets
- Jamesway (A)
- Pep Boy's (A)
- Clover (A)
- Scott Grocery
- R& S (A)

### Florida:

- Pep Boy's (A)
- Wal-Mart (A)
- Discount Auto (A)
- BJ's Wholesale Club
- Rose Auto (A)

### IL:

- Pep Boy's (A)
- Wal-Mart (A)
- Straus Auto (A)

### MI:

- Murray's Automotive
- Texas / AZ:
- Pep Boy's (A)
- Wal-Mart (A)

### California:

- Pep Boy's (A)
- Wal-Mart (A)
- FEDCO (A)

### New York:

- Price Chopper
- Tops Markets
- Shop n' Save
- Wheels (A)
- Great American/Victory Aid Auto

## Ai đang sử dụng SP gì?

### Recent Poll Very Revealing

Windex	ClearVue

Minh họa 11.2 Tờ tin tức của ClearVue

## The ClearVue Sun

### Bộ máy nhân sự của ClearVue

Cơ cấu theo trách nhiệm

Brooks O'Kane  
Chủ tịch

Michelle Ordway  
Thư ký



Trách nhiệm/mô tả công việc:

O'Kane – Đi chơi golf và trượt tuyết với khách hàng, viết thư trả lời, đàm phán với những CEO cấp cao khác, lựa chọn "Nhân viên của tháng", tưới cây và làm tái cát những việc thực sự quan trọng khác.

Ordway – Phát triển hoạt động kinh doanh mới, liên hệ với các nhà phân phối, tài chính, quảng cáo/marketing, logistics, nghiên cứu thị trường, quản lý hàng tồn kho, quản lý văn phòng và sản xuất, kỹ sư hóa học và phụ trách dịch vụ khách hàng.

O'Kane

Ordway

### ....thư người hâm mộ -TÔI YÊU NÓ!!!-

"Tôi vào một cửa hàng bán phần cứng và một cô gái đang làm việc ở đó đã nói với tôi rằng tôi nên dùng ClearVue... không có gì là không thể... tôi muốn nói với tất cả mọi người rằng tôi biết về nó."

Woodbury, MN

Roanoke, VA

"Tôi không thể tin là sản phẩm của ClearVue có thể làm được điều đó... chỉ cần một chút công sức là mọi thứ đều trở nên lung linh."

Một số công dụng mới phát hiện của ClearVue

Những năm qua chúng tôi đã nhận được rất nhiều thư của khách hàng mách nước rằng ngoài kính, gương và

Indianapolis, IN

"Ngay khi đợt gió mùa qua đi, tôi đã đến siêu thị Wal-Mart và "dọn sạch" những chai ClearVue trong gian hàng của họ."

Park Ridge, IL

"Tôi bị ClearVue mê hoặc rồi... nó đúng là sản phẩm trong mơ của tôi!"

Tenants Harbor, ME

"suốt 62 năm lau rửa cửa sổ của mình, đến bây giờ đây là sản phẩm tẩy rửa tốt nhất mà tôi từng sử dụng."

Chittenango, NY

kính chắn gió,..., ClearVue còn rải hiệu quả với bề mặt của nhiều thứ khác nữa.

Sau đây là một số công dụng bất ngờ của nó:

- Làm sạch quả bóng, gậy và giày chơi golf
- Đánh bóng bối quần đội
- "Xịt nó lên chiếc đèn chùm của tôi!"
- "chùi sạch nước miếng của con chó loài St. Bernard trên cửa ô tô"
- Lau sạch nước tiểu của con chó Poodle trên sàn nhà
- Lấy nội tang của mồi con nhái kẹt ở cửa trước
- Tẩy sơn móng tay
- Giết con rệp
- Thay thế cho bình khí hơi cay Mace
- Làm sạch xiên nướng thịt Iguana
- Làm sạch thảm
- Lau gươm của Thủ quan lục chiến
- Làm sạch nữ trang
- Làm sạch bánh xe ô tô
- Lau bảng
- "Thứ tuyệt vời để lau chùi máy tính!"
- "dùng nó để làm sạch đồ pha lê của mình"
- Lau bóng bowling

LƯU Ý: Chúng tôi không khuyến khích các bạn sử dụng CV cho thảm, giày, đồ gỗ, bề mặt có sơn hay nhựa.

**CLEARVUE**  
PROFESSIONAL  
CHAI XỊT RỬA KÍNH

**TIẾT KIỆM .55¢**  
**CLEARVUE**  
CHAI XỊT RỬA KÍNH

Với tấm phiếu này, bạn sẽ được tặng 8 chai xịt kính.

Các hóa đơn chứng nhận bạn đã mua sản phẩm để được nhận tấm phiếu này phải được trình xuất khi yêu cầu. Gửi phiếu quà tặng này theo địa chỉ: ClearVue Products, Inc., Hộp thư 567 Lawrence, MA 01842.



Minh họa 11.2 (tiếp theo)

Mẩu tin	CV Makes Mag Cover	... thư người hâm mộ
<ul style="list-style-type: none"> <li>Bạn sắp đến thăm Lawrence, MA? Sao bạn không ghé qua tru sở chính của ClearVue? Chuyển di MIỄN PHÍ vào 8h00 sáng – 5h00 chiều các ngày thứ Hai và thứ Ba trong tuần. Do không gian của tru sở có hạn nên mỗi chuyến đi chỉ có thể dành cho một người.</li> <li>Những bộ óc thiên tài ở Windexx vừa bổ sung vào danh mục sản phẩm của họ một loại dung dịch lau kính có mùi thơm "Potpourri" (Nó xứng đáng được nhận giải Nobel).</li> <li>Trong năm nay chúng tôi sẽ bán ra khoảng 350.000 gallon ClearVue – hoặc sản xuất đủ số lượng dung dịch để đổ đầy 350.000 chai loại 1 gallon. (Tôi nghĩ vậy)</li> <li>Nếu bạn vừa qua đời hoặc chuyển nơi ở, xin vui lòng thông báo cho chúng tôi để chúng tôi có thể cập nhật danh sách gửi tờ tin tức này.</li> </ul>	<p><b>CV Makes Mag Cover</b> Spring Edition of "Your Company"</p> <p>Ghi chú: Nhờ có Mẹ tôi mà tờ "Your Company" đã được bán hết veo. Bà ấy hẳn còn vài ngàn bản nữa cho những ai có nhu cầu.</p>	<p>"ClearVue thật là xuất sắc... thực sự tuyệt vời... Tôi hôm trước tôi nhìn thấy cậu trên TV – hoan hô anh bạn nhỏ"</p> <p>Yonkers, NY</p> <p>"... nó đem lại hiệu quả tuyệt vời. Ôn Trời!"</p> <p>Hauppauge, NY</p> <p>"Tôi đã từng mua Windex, nhưng chưa khi nào thấy hài lòng với nó... ClearVue TUYẾT VỐI!... Nó là sản phẩm duy nhất không để lại một vết mờ nào"</p> <p>Crown Point, IN</p> <p>"Không có gì thú vị bằng việc lau cửa sổ và không phải lo lắng về những vết bẩn nữa."</p> <p>Vernon, CT</p> <p>"Tôi là một bà nội trợ... ClearVue là số 1"</p> <p>Pasadena, MD</p>

Tôi cần phải định hướng vào một sản phẩm. Tôi không có các nguồn lực, không có nhân sự hay tiềm lực để tung hoành trong cả lĩnh vực xe hơi, phần cứng, các cửa hàng ở những câu lạc bộ, các cửa hàng tạp hóa... Tôi không thể làm tất cả mọi thứ - như thế cực kỳ rắc rối. Là một nhà sản xuất chỉ có một đơn vị hàng tồn kho đã là vấn đề, và tôi không có những nguồn lực khác để mở rộng dòng sản phẩm dành cho cả cửa hàng tạp hóa và xe hơi.

Trong khi Brooks và thư kí của mình tiến hành các chiến dịch quảng cáo của ClearVue, anh bắt đầu xem xét đến việc thuê một chuyên gia marketing để giúp anh mở rộng thị trường. Brooks cho rằng ClearVue đang thu về đủ tiền để có thể phát triển (xem Minh họa 11.3)

### MỘT LẦN NỮA, CƠ HỘI LẠI GỘI CỦA: RED CROSS NURSE

Brooks thiên về các cửa hàng tạp hóa hơn vì một cơ hội khác vừa từ trời rơi xuống trước mặt anh. Chủ sở hữu của Red Cross Nurse (RCN), một sản

phẩm tẩy rửa gia dụng, năm nay đã 68 tuổi và chuẩn bị về hưu. Ông tìm đến Brooks và nói chuyện về khả năng bán lại công ty của mình cho anh:

Ông ấy nhận thấy tôi thành thạo trong lĩnh vực phân phối và bán hàng. Tôi đã tiếp cận được Wal-Mart và Kmart, một đối tác nổi tiếng của tôi cũng đã nhiều hơn những gì ông ấy đang làm được.

Về cơ bản, nó giống như một hợp đồng bất động sản không cần tiền thế chấp: Tôi trả trước một khoản tượng trưng 2.500 đô-la, cam kết mỗi tháng sẽ trả 2.000 đô-la và 5% doanh thu trong vòng 10 năm. Tổng số tiền tôi phải trả là 500.000 đô-la. Và tôi sẽ nắm quyền sở hữu một thương hiệu huyền thoại – tôi sẽ có một cái tên "Red Cross Nurse!" Thậm chí tôi không thể ước lượng giá trị của cái tên Red Cross nữa.

Vài ngày sau khi người chủ sở hữu của RCN đến gặp Brooks, anh đã đến thăm một trong những siêu thị lớn nhất trong danh sách khách hàng của mình khi một nhân viên thu mua đã cho anh biết RCN là một sản phẩm rất có chất lượng. RCN được giới thiệu từ năm 1869. Từng là một thương hiệu có uy tín, doanh thu cao nhất của RCN là 500.000 đô-la năm 1990, nhưng sau đó tụt dốc không phanh (xem Đản chứng 11.4) Brooks nghe một người bạn nói rằng thị trường chất khử trùng là một thị trường héo hon. Anh cảm thấy nếu mua RCN, anh không những có thể giúp nó quay vòng vốn mà bên cạnh đó anh sẽ có đến hai sản phẩm dành cho các cửa hàng tạp hóa. Anh có thể chọn bất cứ sản phẩm nào và gắn cho nó thương hiệu của mình để xây dựng nên dòng sản phẩm bán ở các cửa hàng tạp hóa, miễn là nó có khả năng làm sạch hoặc giết chết những vi sinh vật.

#### **Minh họa 11.3 Tình hình hoạt động của ClearVue - 1995 (Đ.v: đô-la)**

Doanh thu	4.000.000
Tiền mặt	85.000
Các khoản phải thu	535.000
Hàng tồn kho	329.000
Tổng tài sản ngắn hạn	975.000
Các khoản phải trả	412.000
Tổng nợ ngắn hạn	418.000
Lợi nhuận gộp	39%
Lãi thuần	6%

Ông chủ của RCN không tạo ra một cách thức đóng gói bắt mắt và lại không tiến hành bất cứ hoạt động quảng cáo hay xúc tiến bán hàng nào. Tôi nghĩ RCN có tiềm năng rất lớn – thậm chí nó có thể lớn mạnh hơn cả ClearVue.

### **CÂU HỎI CHUẨN BỊ**

1. Hãy so sánh và đối chiếu những phương pháp kinh doanh của Brooks O'Kanes với những phương pháp đã được giới thiệu trong các tài liệu marketing kinh điển.
2. Bạn có lời khuyên nào cho Brooks trong khi anh ấy đang suy tính về tương lai của công ty?
3. Brooks có nên mua lại Red Cross Nurse không?
4. Nếu bạn cho rằng Brooks nên mua, hãy đưa ra một chiến lược marketing cho sản phẩm này.

**Minh họa 11.4 Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của RCN,  
kết thúc vào ngày 31/3/1994 (Đ.v: đô-la).**

	3/94	4/93-3-94
<b>Thu nhập:</b>		
Doanh thu	16.959	227.101
Giảm giá hàng bán	<u>(197)</u>	<u>(3.477)</u>
Doanh thu thuần	16.762	223.623
<b>Chi phí hàng bán:</b>		
Tồn kho đầu kỳ	0	(2.892)
Mua cồn	5.132	20.333
Mua dầu	3.974	11.981
Mua hộp	0	2.643
Mua chai	671	22.345
Mua bộ phón phun nước	4.160	12.325
Mua các hóa chất	117	1.981
Tồn kho cuối kỳ	<u>(8.812)</u>	<u>(346)</u>
Tổng chi phí hàng bán	<u>5.234</u>	<u>68.369</u>
Lợi nhuận gộp	11.519	155.254
<b>Chi phí:</b>		
Lương	3.950	53.578
Thuế quỹ lương	313	4.268
Quảng cáo	31	1.815
Chi phí xe hơi	674	6.852
Phi dịch vụ ngân hàng	12	263
Hoa hồng	470	6.240
Phiếu mua hàng	185	3.099
Hồi phí	40	1.018
Đăng ký thuốc bảo vệ thực vật	0	1.133
Chi phí vận chuyển	270	2.269
Bảo hiểm	2.573	30.258
Chi phí thuê	0	83
Chi phí văn phòng	390	6.968
Phí tư vấn	0	1.060
Thuê	1.000	12.000
Sửa chữa và bảo dưỡng	<u>(33)</u>	<u>1.328</u>
Nhà thầu phu	249	2.227
Thuế	0	4.425
Giải trí	36	1.344
Đi lại	0	143
Công cụ dụng cụ	<u>390</u>	<u>5.617</u>
Tổng chi phí	<u>11.052</u>	<u>145.987</u>
<b>EBIT:</b>	468	9.267
Chi phí lãi vay	764	8.256
<b>Doanh thu thuần</b>	<u>(296)</u>	<u>1.011</u>

# 12 SEAFAX (A)

---

Lặng nhìn người vợ đang say trong giấc ngủ, Neal Workman đã nghĩ về công ty của mình là Seafax (một công ty cung cấp dịch vụ tín dụng và nhờ thu trong kinh doanh hải sản). Vợ anh hiểu mọi thứ hiện nay đang rất khó khăn nhưng cô ấy biết rằng rất có thể họ sẽ mất nhà cửa thì giấc ngủ của cô đã không thanh thản được như thế. Neal đã dốc hết tiền tiết kiệm của cá nhân và công ty vào một hệ thống máy tính mà anh tin rằng nó có thể tạo nên một cuộc cách mạng trong việc thu mua hải sản. Mike Waters, giám đốc tài chính của Neal, lại cho rằng hệ thống này vượt quá túi tiền của SeaFax. Mike kịch liệt phản đối vụ đầu tư này, đến nỗi anh đe dọa sẽ từ chức nếu Neal vẫn mua nó.

Có thể Mike đã đúng. Cho đến ngày 6-12-1990, quỹ tiền mặt của SeaFax gần như cạn kiệt và những hóa đơn quan trọng đều đã quá hạn. Nếu công ty không thu được một khoản nào ngay lập tức thì họ sẽ trắng tay.

## NEAL WORKMAN

Là con thứ hai trong một gia đình có bảy người con, từ bé, Neal đã ham vui hơn ham học. Thực tế là anh đã bị đuổi khỏi trường dòng Chúa Jesu vì làm trò vui gây mất trật tự trong lớp. Anh nhớ lại “Nếu rẽ phải sẽ tới thiên đường thì tôi rẽ trái”.

22 tuổi, Neal vào làm cho công ty Dun & Bradstreet. Ba năm sau đó, anh giành được giải thưởng “Nhân viên bán hàng của năm” và năm tiếp theo cũng thế. Chưa một ai ở Dun & Bradstreet làm được điều này, vậy mà tất cả những gì họ thường cho Neal chỉ là một chiếc hộp nhỏ bằng pha lê để ghi nhận những cống hiến của anh. Dun & Bradstreet không bao giờ có được lòng trung thành của Neal. 7 năm sau, anh bỏ công ty để thành tựu gầy dựng cơ nghiệp của riêng mình.

Neal bỏ việc ở Dun & Bradstreet vì một vài lý do: văn hóa công ty quá cứng nhắc, không có những cơ hội nghề nghiệp phù hợp và cảm giác chua chát thất vọng lúc nhận được mỗi một chiếc hộp thủy tinh nhỏ xíu khi mà anh đã tạo nên một chuẩn mực mới cho sự xuất sắc của một nhân viên trong công ty này. Anh đã đặt nó trên bàn làm việc của mình trong nhiều năm để tự nhắc nhở mình rằng “Thà không cho gì hết còn hơn là cho chút xíu”.

Tháng Hai năm 1985, khi khai trương công ty mà sau này trở thành SeaFax,\* Neal không hề có một kế hoạch kinh doanh nào. Thậm chí anh cũng không có một ý tưởng rõ ràng rằng mình sẽ kiếm tiền bằng cách nào. Anh thành lập công ty từ những kỹ năng, nhu cầu và quan điểm của mình. Những kỹ năng mà Neal có là thực hiện thu hóa đơn, phân tích tín dụng và bán hàng. Thị trấn Portland, bang Maine, nơi mà anh đang sinh sống, có tỉ lệ thất nghiệp rất cao. Vợ anh đang mang thai đứa con đầu lòng, nhưng anh đã nhìn thấy một cơ hội để làm ăn từ thực tế là những người dân đánh bắt tôm hùm ở thị trấn đang nợ nần quá nhiều và khó mà trả nổi. Với sự tự tin có được từ kinh nghiệm phân tích tín dụng và thu hóa đơn thành công, anh bắt đầu tìm kiếm khách hàng đầu tiên của mình.

\* Tên gốc của công ty, Debt Management Services được thay đổi thành SeaFax vào năm 1990

## HOẠT ĐỘNG CHO VAY TÍN DỤNG VÀ NHỜ THU TRONG KINH DOANH HẢI SẢN

Cuối những năm 80, tổng giá trị hải sản làm thực phẩm cho con người ở Hoa Kỳ dao động từ 13 tỉ đô-la đến 18 tỉ đô-la. Gần 20% trong tổng sản lượng có nguồn gốc từ Châu Á, Nam Mĩ và châu Âu, hơn 20% từ Canada và 60% còn lại là sản phẩm nội địa.

Hải sản chủ yếu được đánh bắt từ biển. Nghề nuôi trồng thủy sản bắt đầu nổi lên như một nguồn nguyên liệu quan trọng nhưng vai trò của nó vẫn còn khá nhỏ. Một số công ty, đặc biệt là những công ty nước ngoài, vẫn liên kết theo chiều dọc với các vịnh nhỏ để cung cấp thủy hải sản cho những cơ sở đóng đồ hộp và hệ thống phân phối của riêng họ mà thôi. Tuy nhiên, phần lớn hải sản của các ngư dân đều được bán cho các lái buôn khi tàu vừa cập bến.

### HẢI SẢN

Thực phẩm hải sản có thể được chia thành ba loại chính: đông lạnh, tươi sống và đóng hộp. Trong tổng doanh thu của ngành, hải sản đông lạnh chiếm khoảng 55%, hải sản tươi sống chiếm 25% và những loại còn lại chiếm 20% (xem Minh họa 12.1). Để chế biến thành những sản phẩm với chất lượng hàng đầu, tùy thuộc vào loại hải sản (ví dụ tôm hùm và cá kiểng) mà nó có thể được làm đông lạnh trong khoảng từ 6 đến 72 giờ đồng hồ kể từ khi được đổ lên bến. Khi đã được làm đông, hải sản có thể được bán cho các cơ sở chế biến, lái buôn hay nhà bán lẻ trong thời gian từ 6 đến 10 tháng.

Tuy vậy, hải sản tươi sống mới là loại đem lại lợi nhuận cao nhất. Cùng một loại hải sản nhưng nếu còn sống thì giá sẽ cao gấp 2 lần khi đã làm đông nhưng nó lại chỉ để được từ 5 đến 10 ngày. Việc bán hải sản tươi sống cũng khó hơn rất nhiều vì đặc điểm nhanh bị hư hỏng của nó đòi hỏi chu trình bán hàng phải nhanh chóng. Nhưng vì nó đem lại **nhiều tiền** nên đôi khi các nhà phân phối trì hoãn việc làm đông sản phẩm cho đến khi còn có thể bán được ở tình trạng tươi sống.

Khi hải sản tươi sống không được bán kịp thời thì chỉ còn cách lấy làm phân bón. Tuy nhiên giá phân bón quá thấp, thậm chí không đủ trả tiền vận chuyển nên người ta thường đem hải sản bị ướn đổ ra biển và coi như mất không.

**Mô hình 12.1 Hải sản tươi sống/dòng lạnh.**

	1985	1986	1987	1988	1989	1990 (Dự tính)
Sản lượng đánh bắt hàng năm (triệu pao)	3.294	3.393	3.946	4.588	6.204	7.041
Doanh thu (triệu đô-la)	2.198	2.641	2.979	3.362	3.111	3.366

Nguồn: Ban Thống kê hoạt động đánh bắt thủy hải sản, Bộ Thương mại Hoa Kỳ

### Hệ thống phân phối hải sản

Mạng lưới phân phối hải sản gồm có các thương gia, cơ sở chế biến và những người phân phối sỉ. Các cơ sở chế biến và nhà phân phối thường thu mua cá ngay trên bờ biển bằng tiền mặt. Phần lớn các giao dịch của lái buôn trung gian đều thông qua những nhà phân phối sỉ này. Các công ty đều có nhà kho, khách hàng và sản phẩm chuyên biệt cần được bán với số lượng lớn và tìm kiếm lợi nhuận từ việc bán lại. Mảng thị trường lớn thứ hai là các cơ sở chế biến thủy hải sản, chiếm 20% sản lượng giao dịch. Thông thường, họ sẽ tự làm sạch, chế biến rồi phân phối các sản phẩm từ hải sản của mình.

Mặt khác, các thương nhân không trực tiếp thu mua sản phẩm từ những người dân cũng như không trực tiếp sở hữu chúng. Họ chỉ thu xếp các vụ mua bán để lợi dụng sự mất cân xứng trên thị trường và tính phí 10% giá trị vụ mua bán đó.Thêm vào đó, các nhà phân phối sẽ tham gia giao dịch nếu họ thấy một cơ hội làm ăn ngoài lĩnh vực sản phẩm thông thường của họ.

Năm 1980, hầu hết các nhà phân phối hải sản đều gặp phải những vấn đề tương tự nhau:

1. Sản phẩm mang tính hàng hóa cao
2. Lực nào cũng phải đánh giá những khách hàng mới
3. Thiếu những thông tin tín dụng tốt

Họ đang hoạt động trong một thị trường không ổn định, những khác biệt giữa các sản phẩm không đáng kể, các điều khoản đều có thể được thỏa thuận và việc không trả được nợ tín dụng thường xuyên xảy ra.

Không thể dự đoán được lợi nhuận có thể thu về là vấn đề chung đối với tất cả các nhà phân phối. Họ cho rằng nguyên nhân là do bản chất hàng hóa của

thị trường – giá cả biến đổi hàng ngày. Người ta phát lên rồi lại trắng tay đều do thời điểm của vụ mua bán quyết định. Khi giá thị trường tăng lên sau khi một nhà phân phối đã mua hàng thì lợi nhuận cũng sẽ tăng. Nhưng khi giá giảm, anh ta có thể sẽ phải giữ hàng lại trong kho với giá trị ghi trên sổ sách lớn hơn rất nhiều giá trị thực của lô hàng trên thị trường.

Rất nhiều người thu mua lẻ (ví dụ các nhà hàng, chợ hải sản, hàng hàng không) không trung thành với một nhà phân phối nào cả bởi vì các sản phẩm có khả năng thay thế cho nhau và họ có thể thỏa thuận những điều khoản giống nhau với nhiều nhà phân phối. Có quá nhiều người cung hiếu quả để họ có thể lựa chọn, bởi vậy, trong các cuộc đàm phán họ luôn ở thế thượng phong. Về cơ bản, họ có thể trì hoãn và từ chối một số khoản phải trả mà không sự gây ra những ảnh hưởng nghiêm trọng.

Các nhà phân phối hải sản cũng phải đối mặt với những vấn đề về tín dụng do các khách hàng lớn của họ (các nhà hàng và chợ hải sản) đều thường xuyên thay đổi nhân sự trong ban quản trị và có tỷ lệ thua lỗ cao. Trong bán buôn hải sản, những người thu mua thường xuyên bị vỡ nợ đối với các hợp đồng chủ yếu dựa vào lòng tin lẫn nhau, đơn giản vì họ không có khả năng thanh toán. Bên cạnh đó, cũng có một số lượng lớn các nhà bán lẻ bị phá sản và để lại những khoản nợ xấu rồi lại thành lập những công ty kinh doanh hải sản mới với một phần vốn được tài trợ bởi các khoản tín dụng do người bán khác cung cấp.

Sự thiếu hụt thông tin tín dụng đáng tin cậy về các nhà bán lẻ là một vấn đề lớn cần giải quyết. Trên lý thuyết, có hai dạng nợ xấu có thể tránh được: thứ nhất là những khoản nợ của các công ty không có khả năng thanh toán theo những điều khoản đã thỏa thuận trong hợp đồng; thứ hai là những khoản nợ của các nhà bán lẻ không bao giờ muốn tuân thủ đúng các điều khoản – trên thực tế, có những người không hề có ý định thanh toán. Nếu có được những thông tin tín dụng tốt hơn thì phần lớn những giao dịch này đã không được ký kết.

Một vấn đề phổ biến nữa là việc duy trì các mức giá. Đôi khi người mua cố tình hạ mức giá tính trên mỗi pound ghi trên các hóa đơn nếu giá hàng hóa ở thời điểm giao hàng thấp hơn giá thị trường tại thời điểm đặt hàng. Tất cả những gì họ phải làm là khiếu nại rằng hải sản đã bị hư hỏng trong thời gian vận chuyển. Thông thường, các nhà phân phối không có nhiều lợi thế trong những vụ mua bán này.

Đặc tính dễ hư hỏng của sản phẩm cũng gây nên một vấn đề khẩn cấp mà

những người bán hải sản tươi sống cần phải giải quyết. Nó tạo ra những khó khăn trong hoạt động nhờ thu hóa đơn. Thường thì các nhà phân phối có thể nhận lại những sản phẩm đông lạnh nếu người mua không thanh toán tiền, nhưng hiển nhiên điều tương tự không thể xảy ra đối với hải sản tươi sống. Kết quả là, dịch vụ cho vay tín dụng và nhở thu đặc biệt quan trọng đối với các nhà phân phối hải sản tươi sống.

Đối với các nhà phân phối hải sản nói chung và hải sản tươi sống nói riêng, tỉ lệ nợ xấu không được thanh toán rất cao. Họ đã phải xóa nợ cho khoảng 0,77% các giao dịch, trái ngược hoàn toàn đối với phần lớn những ngành khác mà tỉ lệ nợ xấu chỉ chiếm chưa đến 0,5% các khoản phải thu. Khoảng cách này tạo nên tiềm năng to lớn cho thị trường ngách về cho vay tín dụng và nhở thu trong buôn bán hải sản.

Cho đến năm 1980, vẫn chưa có một dịch vụ tín dụng và nhở thu chuyên dụng nào ra đời – cũng không hề có ngành kinh doanh tín dụng và nhở thu đối với hoạt động buôn bán hải sản. Chỉ có duy nhất một dịch vụ như vậy được Dun & Bradstreet cung cấp trên quy mô toàn quốc. Tuy nhiên, mức độ thường xuyên và tính chuyên sâu của các báo cáo hàng này thực hiện lại được thiết kế cho các ngành kinh doanh có tính ổn định cao hơn. Với thực tế là có đến một nửa những vấn đề tín dụng mà hàng này gặp phải không hề được giải quyết ổn thỏa hơn chút nào thì những dịch vụ của Dun & Bradstreet tỏ ra không hiệu quả.

Hàng năm, Dun & Bradstreet đều tiến hành kiểm tra các thông tin tham khảo về khả năng tín dụng của một công ty. Những cuộc điều tra như vậy đòi hỏi phải thu thập thông tin tham khảo từ hai nguồn. Thông thường những nguồn tham khảo này được lựa chọn bởi công ty đang được điều tra. Khi Dun & Bradstreet xuất hiện trên thị trường hải sản, doanh thu ở mảng này còn quá khiêm tốn để họ có thể nghĩ tới việc tìm kiếm một khe hở theo chiều dọc của thị trường. (Xem Minh họa 12.2)

### **SEAFOOD CREDIT CORP.**

Năm 1980, Frank Martino – trước đây đã từng quản lý tín dụng cho Empress Seafoods – đã thành lập Seafood Credit Corp. Frank đã có vài năm kinh nghiệm trong việc phân tích tín dụng trước khi bước chân vào ngành kinh doanh hải sản. Khi gia nhập Empress Seafoods, anh đã cải tổ lại toàn bộ hoạt động tín dụng ở đây và kết quả là thua lỗ của công ty giảm xuống một cách nhanh chóng.

Frank sớm nhận ra vai trò của mình trong việc hằng ngày đưa ra lời khuyên liên quan đến các khoản vay tín dụng cho những nhà kinh doanh hải sản. Sự hợp tác này thôi thúc anh tự thành lập một văn phòng tín dụng dành cho ngành kinh doanh hải sản của riêng mình.

Seafood Credit Corp. chủ yếu dựa vào hình thức quảng cáo truyền miệng để mở rộng thị trường của mình. Công ty có một nguồn nhân sự ít ỏi và không có nhân viên làm ngoài. Mặc dù cung cấp cả dịch vụ tín dụng và nhở thu nhưng mảng dịch vụ nhở thu chưa bao giờ đem về doanh thu đáng kể cho Seafood Credit Corp.

Chuyên môn chính của công ty là phân tích. Frank là một tay lão luyện trong lĩnh vực tín dụng và mỗi báo cáo tín dụng của Seafood Credit Corp. đều có dấu ấn của Frank Martino trong đó. Anh xây dựng dịch vụ của mình trở thành một dịch vụ tư vấn tín dụng có uy tín dành cho ngành kinh doanh hải sản. Từ đó, lĩnh vực tín dụng và nhở thu trong kinh doanh hải sản mới bắt đầu phát triển.

Một đặc điểm chung của những công ty sử dụng dịch vụ tín dụng là quy mô của chúng: Chỉ có những công ty lớn với doanh thu hàng năm trên 5 triệu đô-la mới có đủ tiền để trả cho những dịch vụ này mà thôi. 10% trong số những công ty kinh doanh hải sản đã chiếm tới 70% tổng doanh thu của ngành và đó chính là cơ sở khách hàng của Seafood Credit Corp.

Từ năm 1980 đến 1985, dịch vụ tín dụng hải sản lớn mạnh không ngừng khi Seafood Credit Corp. mở rộng thị trường của nó. Tuy nhiên, dựa trên thực tế hàng năm các nhà phân phối hải sản thua lỗ tới hơn 1 triệu đô-la thì có vẻ như họ không hoàn toàn được an toàn dưới sự bảo trợ của Seafood Credit Corp. Nhìn lại một cách tổng quát, những cơ hội mà Seafood Credit Corp. đã bỏ lỡ đều có chung những vấn đề về marketing và xác định thị trường.

### ***Marketing***

1. Rất nhiều công ty không hề có khái niệm gì về những dịch vụ mà Seafood Credit Corp. cung cấp.
2. Rất nhiều công ty đã từng nghe nói về Seafood Credit Corp. thì lại không được chú trọng và quan tâm đến.
3. Một số công ty biết về Seafood Credit Corp. và muốn có thêm thông tin nhưng lại không cho rằng những dịch vụ tín dụng chuyên nghiệp của nó

đáng để họ bỏ tiền ra.

### **Xác định thị trường**

1. Các công ty phân phối hải sản cần đến dịch vụ nhờ thu chuyên nghiệp. Nhờ thu là một khâu rất yếu của dịch vụ tín dụng, tuy nhiên Seafood Credit Corp. lại không quan tâm đến việc phát triển mảng kinh doanh này.
2. Kinh doanh thực phẩm tươi sống sẽ chịu nhiều rủi ro hơn nếu không có được nguồn thông tin tín dụng tốt, tuy nhiên Seafood Credit Corp. lại tập trung vào hải sản đông lạnh và tốc độ cung cấp thông tin của họ không đủ để các nhà phân phối đưa ra những quyết định nhanh chóng, một yếu tố cần thiết trên thị trường hải sản tươi sống.

### **SEAFAX**

Năm 29 tuổi, Neal Workman thành lập SeaFax, một đại lý cung cấp dịch vụ nhờ thu có trụ sở tại nhà anh (xem Minh họa 12.3). Ban đầu, mục tiêu của SeaFax là giúp những người đánh bắt tôm ở New England thu hồi những khoản nợ xấu của họ. Năm 1985 là năm đầu tiên công ty đi vào hoạt động và cũng là năm duy nhất mình anh quản lý công ty. Doanh thu của công ty trong năm đạt 41.000 đô-la (xem Minh họa 12.4). Anh nhanh chóng nhận ra rằng thị trường hải sản tươi sống (chẳng hạn như tôm hùm) mà công ty hướng tới chỉ là một thị trường rất nhỏ hẹp. Trong khi đó, toàn bộ thị trường kinh doanh hải sản tươi sống vẫn chưa được quan tâm đúng mức. Vì thế, Neal quyết định tiếp thị dịch vụ của mình tới tất cả những người bán hải sản tươi sống nói chung. Anh bắt đầu những chiến dịch tiếp thị rầm rộ và kết quả là năm 1986 SeaFax đã thu về gần 400.000 đô-la. Năm 1987, tốc độ tăng trưởng chậm lại, doanh thu của công ty tăng 100% so với 1986, đạt 800.000 đô-la. Sau năm 1988, doanh thu tăng chậm hẳn khi quy mô thị trường ngày càng bị giới hạn.

**Minh họa 12.2 Tín dụng/Nhờ thu.\***

	<b>1985</b>	<b>1986</b>	<b>1987</b>	<b>1988</b>	<b>1989</b>	<b>1990</b>
Doanh thu (triệu đô-la)	168,6	161,9	171,3	166,5	186,4	195,7

\* Predicasts' Basebook.

Minh họa 12.3 Tờ rơi của SeaFax

# CHÚNG TÔI LÀ SEAFAX

Từ một đại lý cung cấp thông tin tín dụng và dịch vụ nhỏ thu dành riêng cho hoạt động kinh doanh hải sản được thành lập năm 1985, SeaFax đã lớn mạnh không ngừng và trở thành nhà cung cấp tài chính và thông tin tín dụng hàng đầu dành cho các công ty kinh doanh hải sản trên toàn thế giới. Công ty xây dựng uy tín của mình bằng cách đem đến cho các khách hàng những thông tin hoàn hảo, chính xác và kịp thời. Với sự hỗ trợ của công nghệ thông tin liên lạc tối tân nhất, SeaFax có thể giải quyết nhanh chóng những nhu cầu của khách hàng, cung cấp các báo cáo tài chính theo yêu cầu trong nhiều lĩnh vực cũng như nhiều sản phẩm khác.

## BÁO CÁO KINH DOANH CỦA SEAFAX

Cung cấp những thông tin chi tiết và cụ thể về một công ty, bao gồm Đánh giá tín dụng SeaFax và Nguyên tắc chỉ đạo Mức hạn chế tín dụng. Trong thời gian 12 tháng kể từ ngày bản báo cáo được cung cấp, khách hàng sẽ được thông báo nếu có bất cứ thay đổi nào trong bản Đánh giá tín dụng SeaFax.

## PRE-SCHEDULED DELIVERY

Hãy đăng ký tài khoản trong dịch vụ Pre-Scheduled Delivery và cứ 120 ngày bạn sẽ nhận được một bản Báo cáo Kinh doanh SeaFax được cập nhật đầy đủ. Chỉ với khoản tiền trả cho 3 báo cáo, mỗi năm bạn sẽ nhận được 3-4 bản cập nhật.

## TIN TỨC SEASCAN

Được thu thập và phát hành 17 lần mỗi năm, đây là một sản phẩm bao quát của ngành kinh doanh này về những món nợ, dữ liệu kiểm tra NSF và những kinh nghiệm về thu mua. Cứ 3 tuần một lần, hàng trăm công ty hải sản lãi báo cáo tài khoản trả chậm của họ cho SeaFax, nhờ đó mà bạn có thể theo dõi tình hình thanh toán các khoản nợ cho nhà cung cấp của các khách hàng của bạn.



## BÁO CÁO NHANH

Được phát hành từ 3 đến 5 lần mỗi tuần, Báo cáo nhanh bao gồm những dữ liệu tín dụng/nhỏ thu quan trọng nhất, nóng hổi nhất được tổng hợp hàng ngày từ các nhà phân tích và từ nhân viên của công ty.

## CHỈ SỐ PHÁ SẢN CỦA NGƯỜI CHO VAY TÍN DỤNG

Được xuất bản 6 lần mỗi năm, sản phẩm này cung cấp thông tin về những công ty cho vay nào đang ở trong tình trạng không an toàn dựa trên những phán đoán của ngành, trách nhiệm quản lý tài sản và các chứng từ chuyển nhượng lợi nhuận của các hàng cho vay tín dụng trong toàn ngành. Nguồn thông tin của SeaFax được khai thác trực tiếp từ những phiên tòa giải quyết tình trạng phá sản, người được ủy thác và những người được giao trách nhiệm quản lý tài sản của người bị vỡ nợ. Danh sách những người cho vay tín dụng cũng được cung cấp khi có yêu cầu.

## TRUY THÔNG TIN VỀ CÁC KHOẢN NỢ

Dịch vụ truy tìm thông tin khoản nợ sẽ rà soát lại toàn bộ cơ sở dữ liệu về một công ty hiện thi tại dịch vụ SeaScan, Báo cáo nhanh và Chỉ số phá sản của người cho vay tín dụng để tìm tất cả những thông tin không tốt về công ty đó trong thời gian 24 tháng hoạt động gần nhất.



## TIN TỨC SEAFAX

Trang tin tức tóm tắt về hoạt động nhỏ thu trong ngành, những thay đổi trong đánh giá tín dụng, những đợt điều tra tín dụng đang được tiến hành, những tin tức công ty đã thu thập được và gửi đến cho các khách hàng hàng ngày.

## THÔNG TIN THAM KHẢO NGÀNH

Danh sách của hơn 10.000 người mua và bán hải sản tươi và đông lạnh trên khắp Bắc Mỹ.



## SEAFAX ON-LINE

Bạn có thể xem Báo cáo kinh doanh SeaFax, Truy tìm thông tin nợ và Báo cáo nhanh trên máy vi tính cá nhân.

## NHỞ THU NỢ

Đội ngũ chuyên gia nhiệt tình và "trăm trận trăm thắng" của chúng tôi luôn sẵn sàng để đáp ứng những nhu cầu của bạn.



Để biết thêm thông tin chi tiết, hãy gọi đến số điện thoại miễn phí sau:

1-800-777-3533

Minh họa 12.4 SeaFax financial information.

	1985	1986	1987	1988	1989	1990 (Dự tính)
Sản lượng đánh	41	384	819	844	1.519	2.098
% change	n/a	837	113	3	80	38
DMS	41	384	713	844	1.250	1.383
SeaFax	n/a	n/a	106	—	269	714
Profit (\$000)	n/a	30	(9)	43	61	(98)
DMS	n/a	30	3	43	62	(62)
SeaFax	n/a	n/a	(12)	—	(1)	(36)

Từ năm 1985 đến 1990, thị trường tín dụng và nhờ thu trong kinh doanh hải sản lớn mạnh lên theo cấp số nhân. Chỉ trong 6 năm, tổng doanh thu của cả Seafood Credit Corp. và SeaFax đã tăng từ 0,5 triệu đô-la lên hơn 3 triệu đô-la.

### CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH

Bước đầu, thử thách đặt ra đối với Neal là phải cho các nhà phân phối tôm hùm thấy rằng anh có thể giúp họ giảm bớt số lượng và quy mô những khoản nợ xấu. Nhưng anh yêu cầu một khoản tiền trả trước, làm cho quá trình bán hàng lần đầu trở nên khó khăn hơn. Điều này đòi hỏi các khách hàng tiềm năng phải tin tưởng rằng SeaFax sẽ có mặt kịp thời và hiệu quả khi họ cần. Rất nhiều nhà phân phối vẫn còn hoài nghi nhưng chính năng lực của Neal được thể hiện ở đại lý Dun & Bradstreet đã đủ đem lại cho anh sự tin nhiệm để có thể khởi sự, và những thành công đã được biết đến của anh đã thuyết phục những ngư dân khác rằng họ nên thử nghiệm cách thức mới này để thu hồi những khoản nợ xấu.

Có nhiều giải thuật minh chứng cho năng lực của Neal trong việc thu hồi những khoản nợ xấu. Một câu chuyện đã gợi lại thời gian mà Neal đã đến thăm một ông chủ thô lỗ của một nhà hàng ở Houston. Người chủ này lúc bấy giờ đang sở hữu khoản tiền 5,000 đô-la của những ngư dân ở NewEngland. Hắn ta đã đuổi cổ Neal. Neal đã mua một cái loa phóng thanh và đi tới nhà hàng để vạch trần những hoạt động kinh doanh gian xảo của tên chủ đó. Hắn ta lại tổng cổ Neal ra khỏi cửa, nhưng khi anh quay lại thì một tấm séc hoàn trả đủ số tiền

đang chờ xin chữ ký.

Khi đã bắt đầu hiểu được ngành kinh doanh hải sản tươi sống, Neal nhận ra rằng thị trường này cần chính các dịch vụ nhở thu và tín dụng chất lượng cao. Anh tin rằng các dịch vụ tín dụng của nhà dẫn đầu thị trường hiện tại phục vụ một cách ân cần và cẩn trọng, nhưng việc chuyển giao trong ngành công nghiệp hải sản còn quá chậm và nhìn chung Seafood Credit Corp. không thể đáp ứng với những cơ hội của thị trường.

Lấy ví dụ, Seafood Credit đã không tập trung vào các dịch vụ nhở thu. Từ kinh nghiệm đã có trước đây, Neal biết rằng hai mảng tín dụng và nhở thu luôn luôn gắn liền với nhau. Tiếng tăm đã được tạo ra khi các khoản nợ thu hồi tạo ra dữ liệu tín dụng trên phạm vi rộng, do vậy anh quyết định sử dụng hoạt động nhở thu để bước vào thị trường tín dụng.

Neal đã nhận thấy rằng ngành kinh doanh này vẫn chưa bước vào thời đại của kỹ thuật điện tử, và anh vẫn luôn tìm kiếm những cách thức để sử dụng kỹ thuật một cách hiệu quả. Anh đã đọc những Cuốn sách kinh doanh nói về sự sáng tạo, và thường xuyên đưa những ý tưởng này sinh từ Michael, Tom Peter, Peter Drucker, hay một chuyên viên kinh doanh uy tín nào vào môi trường làm việc tại SeaFax. Ví dụ, anh đã trả 1,000 đô-la trong mỗi quý cho nhân viên nào đặt được ý tưởng nào quan trọng nhất vào hộp thư gợi ý của công ty, một ý tưởng đã được lấy từ một Cuốn sách của Tom Peters. "Sự bắt chước chính là sự bổ sung hoàn hảo nhất", anh cho hay.

Neal là một con người có năng lực bẩm sinh về kinh doanh và là một người rất giỏi về vấn đề thu hồi các khoản nợ. Anh cũng là một nhà lãnh đạo và là một người tạo động lực tài năng. Tuy nhiên, tên tuổi của anh cũng còn mới mẻ đối với mảng thị trường này. Mặc dù là một thành viên mới nhưng năng lực của Neal trong việc thu hồi các khoản nợ đã đem lại cho anh cơ hội để thiết lập những mối quan hệ với các khách hàng của Seafood Credit. Một yếu tố quan trọng đối với thành công của SeaFax chính là khả năng của nó trong việc bán chéo;\* nó thường sớm đạt được một khách hàng tín dụng mới sau khi đã ký kết hợp đồng với một khách hàng nhở thu mới.

Qua các hoạt động thu hồi nợ, Neal cũng biết được ai bán cho ai, và những người mua nào trở thành con nợ. Do đó, khi thực hiện những cuộc chào hàng

\* Cross-Selling (bán chéo) là hoạt động thúc đẩy một khách hàng hiện tại mua một sản phẩm hay dịch vụ khác.

cho ngành kinh doanh tư vấn tín dụng, anh đã chọn các nhà phân phối mà anh biết rằng họ có thể có những khoản nợ vẫn chưa được giải quyết.

Neal đã khuyến khích truyền thống tôn vinh những thành công và đẩy mạnh tinh thần làm việc đội nhóm. Việc hiểu được sự đóng góp của những kỹ năng từ các cuộc thương thảo đối với hoạt động bán hàng trực tiếp chính là một vũ điệu chiến thắng. Vì một buổi thuyết trình chào bán hàng của SeaFax bao gồm việc tạo ra một bản báo cáo kinh doanh miễn phí (Minh họa 12.5) để chứng minh cho chất lượng của sản phẩm, nên hoạt động bán hàng được xem là thành công của cả đội ngũ phân tích tín dụng và đội ngũ kinh doanh. Do đó, bất cứ khi nào một đại diện bán hàng ký hợp đồng với một khách hàng mới, công ty sẽ tu họp lại để cổ vũ và xem nhà phân tích tín dụng thực hiện vũ điệu chiến thắng.

Để thành công, các chương trình quảng cáo thương mại được sử dụng để giành lấy một khách hàng từ Seafood Credit. Các tờ quảng cáo của những khách hàng Seafax được gắn chặt trên một bức tường của phòng họp chính; các tờ quảng cáo dành cho những khách hàng Seafood Credit được gắn trên bức tường đối diện. Khi một khách hàng mới được ký kết hợp đồng, người bán hàng thành công sẽ triệu tập các đồng nghiệp bằng việc đánh vào một cái cái chiêng. Sau đó, nhân viên bán hàng này sẽ thông báo tên của khách hàng mới và báo cho nhà phân tích tín dụng được biết. Sau tiếng vỗ tay của toàn thể công ty, nhà phân tích tín dụng sẽ gỡ các tấm biển quảng cáo của khách hàng từ bức tường của Seafood Credit và gắn nó vào bức tường Seafax sau khi nhảy một vũ điệu khôi hài từ bên này sang bên kia của căn phòng.

## CÔNG BỐ THÔNG TIN TÍN DỤNG

Để cung cấp các dịch vụ quản lý nợ, Neal cần những thông tin chính xác về tín dụng. Cả Dun & Bradstreet và Seafood Credit đều không cung cấp được thông tin ít tốń kém và chính xác mà Neal cần, do đó anh đã bắt đầu công bố thông tin tín dụng trong suốt năm đầu tiên kinh doanh. Neal đã cung cấp những báo cáo kinh doanh được gửi đến cho khách hàng dựa trên yêu cầu của họ, và trên cở sở định kỳ sau khi khách hàng đề nghị cập nhật thông tin đã được gửi đi. Những báo cáo của SeaFax khác với những báo cáo được cung cấp bởi Seafood Credit Corp. của Frank Martino ở một số phương diện:

1. Phương pháp nghiên cứu: Những lời công bố của Neal xuất phát từ nhiều ý kiến tham khảo, trong khi đó Frank thường đề cập một truong

## Nghiên cứu tình huống trong Đầu tư tự doanh 299

### Mô hình 12.5 Báo cáo kinh doanh của Seafax

SEA BASKET, LTD.	Thành lập	Ngày in: 08/15/9x
J7 SPOKE AVE.	Loại hình kinh doanh	Công ty cổ phần
Tel: (555) - 123 - 4396	Ngày thành lập	: 06/09/61
Fax: (555) - 456 - 3041	Tại	: Florida

#### Đánh giá tín dụng của SEAFAX: ĐỀ NGHỊ

Các thành viên chính	Chức danh	Sở hữu
BARNEY BRIDGESTONE	Chủ tịch	Xem dưới đây
AMY CANNONDALE	Phó chủ tịch	
MARK COLOGNO	Phó chủ tịch	
FRRANK KONA	Giám đốc nguồn vốn	

#### Tổng quan doanh nghiệp - (06/16/9x)

Mô tả hoạt động kinh doanh: Phân phối bán sỉ, nhập khẩu

Dòng sản phẩm: Dây chuyền sản phẩm

Đã bán cho các khách hàng: Phân phối bán sỉ, nhà hàng, chuỗi cửa hàng, thị trường bán lẻ,

Số lượng khách hàng: 1.100

Số lượng nhân viên: 49

Phạm vi: Mỹ, Châu Âu

Doanh thu: Dự tính vào 199x sẽ là 66 triệu đô-la

#### Lịch sử: - (06/16/9x)

Seabasket, Ltd được thành lập vào 1929 bởi Mavic Bridstone

Thế hệ thứ hai, thứ ba của các thành viên trong gia đình Bridgestone bao gồm những giám đốc hiện tại, cùng sở hữu 100% cổ phần công ty. Tất cả các quản trị viên điều liên quan đến các hoạt động thường ngày.

#### Người tiền nhiệm - (06/16/9x)

Barney Bridgestone: sinh năm 1944. Học ở trường Đại học Colorado và Indiana. Gia nhập công ty vào năm 1959

**Minh họa 12.5 (tiếp theo)**

SEA BASKET, LTD.  
RODALE, IL

Ngày in: 08/15/9x

Các hoạt động (06/16/9x)

Sea Basket, Ltd. hoạt động như một nhà phân phối bán buôn và mua nhà nhập khẩu. Hải sản chiếm 100% tổng doanh thu và được bán ra với 50% lượng tươi sống và 50% lượng hải sản đông lạnh. Các sản phẩm chủ yếu bao gồm cá hồi, cá kiếm và tôm cua, sò hến. Sản phẩm được nhập khẩu từ khắp nơi trên thế giới và cơ bản là được nhập khẩu sang Châu Âu. Công ty hoạt động với diện tích 27,000 SQ FT. Máy ướp lạnh được đặt tại chỗ. Công ty bán sản phẩm dưới nhãn hiệu "Barney's". Ba chiếc xe chuyên chở và dịch vụ vận chuyển thông thường được lần dùng phân phối sản phẩm.

**THAM CHIẾU VỀ NGÂN HÀNG**

**Kiểm tra thông tin**

Tên ngân hàng	Ngân hàng Coda	Số cân đối trung bình	MED 5
Điện thoại	(555) 123 - 2012	Mở tài khoản	01/01/66
Ngày tham chiếu	: 06/02/9x		
Nhận xét	: Số cân đối trung bình từ đầu năm cho đến nay.		

**Thông tin về hạn mức tín dụng**

Tên ngân hàng	Ngân hàng Coda	Ngày phát hành	: 05/21/9x
Điện thoại	: (555) 123 - 2012	Hạn mức tín dụng	: MED 5
Ngày tham chiếu	: 06/02/9x	Nợ còn thiểu	: MED 6
Đảm bảo	: Không đảm bảo	Khoản tiền có sẵn	: Không xác định
Nhận xét	: Giải quyết như đã thỏa thuận	Ngày gia hạn	: 06/01/9X

**Thông tin về khoản vay**

Tên ngân hàng	Ngân hàng Coda	Ngày phát hành	05/21/9x
Điện thoại	: (555) 123 - 2012	Khoản vay:	MOD 6
Ngày tham chiếu	: 06/02/9x	Nợ còn thiểu:	MOD 5
Đảm bảo	: Không đảm bảo	Khoản tiền có sẵn:	Không xác định
		Hình thức vay:	Có thời hạn

Nhận xét : TRẢ NHƯ ĐÃ THỎA THUẬN ĐẾN HẠN 02/9X

Nghiên cứu tình huống trong Đầu tư tự doanh 301

**Minh họa 12.5 (tiếp theo)**

SEA BASKET, LTD.  
RODALE, FL

Ngày in: 08/15/9x

**GIAO DỊCH MỚI RỘNG**

Ngày	Tài sản	Mức tín dụng	Nợ còn thiểu	Thời gian bán	Tổng kết
(U)06/9X	N/KHÔNG XÁC ĐỊNH\$	20.000	20.000	1 THÁNG	N/30, quá mồi để định giá
(U)06/9X	HÀNG THÁNG\$	24.000	3.700	7 NĂM	N/30, chậm 10 đến 12 ngày
(U)06/9X	HÀNG TUẦN \$	49.000	37.000	N/KHÔNG XÁC ĐỊNH	N/21, đóng hạn
(U)06/9X	HÀNG TUẦN \$	150.000	103.000	8 NĂM	N/30 chậm 15 ngày
(U)06/9X	MỘT CUỘC BÁN HÀNG\$	12.000	0	1 CUỘC BÁN LẺ	N/30 Cuộc bán hàng trước 03/9x
(U)06/9X	2 X TUẦN \$	N/KHÔNG XÁC ĐỊNH	N/KHÔNG XÁC ĐỊNH	4 NĂM	N/21 đúng hạn cuộc bán hàng trước 05/9x
(U)06/9X	HÀNG THÁNG\$	N/KHÔNG XÁC ĐỊNH	1.600	9 THÁNG	N/30 đúng hạn
(U)06/9X	2X TUẦN \$	36.000	13.000	4 NĂM	N/15 chậm 2 đến 18 ngày
(U)06/9X	HÀNG TUẦN \$	N/KHÔNG XÁC ĐỊNH	0	1 NĂM	N/30 đúng hạn, cuộc bán hàng trước 05/9x
(U)06/9X	HÀNG TUẦN \$	92.000	92.000	6 NĂM	N/30 chậm 10 đến 14 ngày
(U)06/9X	N/KHÔNG XÁC ĐỊNH\$	800.000	430.000	14 NĂM	N/30 chậm 7 ngày
(U)06/9X	HÀNG THÁNG\$	MOD 6 FIGS	LOSS FIGS	6 NĂM	N/30 đúng hạn
(U)06/9X	HÀNG TUẦN \$	150.000	60.000	3 NĂM	N/30 đúng hạn
(U)06/9X	KHÔNG THƯỜNG XUYÊN\$	42.000	28.000	10 THÁNG	N/30 quá mồi để định giá, cuộc bán hàng trước
(U)06/9X	MỘT CUỘC BÁN HÀNG\$	9.000	0	1 CUỘC BÁN LẺ	N/30, quá mồi để định giá, trả trước 03/9X
(U)06/9X	KHÔNG THƯỜNG XUYÊN\$	340.000	0	4 NĂM	N/30 chậm 4 ngày, cuộc bán hàng trước

\* Non-Sealord Reference

(U) - Unsolicited Reference

(S) - Solicited Reference

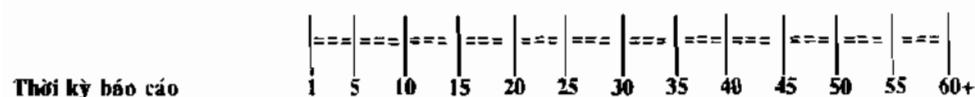
**Minh họa 12.5 (tiếp theo).**

**SEA BASKET, LTD.**  
**RODALE, FL**

Date Printed: 08/15/9X

**CHỈ SỐ THANH TOÁN**  
**BASKET, LTD.**  
**RODALE, FL**

Số ngày trung bình



06/9X	15	**** (4)
02/9X	9	*** (3)
10/9X	11	***** (6)
06/9X	11	***** (5)
02/9X	10	**** (4)

Thông tin trên là một bản phân tích về hoạt động thanh toán được báo cáo bởi nhà cung cấp giao dịch của công ty trong thời gian 18 tháng và thể hiện số ngày trung bình về thời hạn tín dụng bình thường trong quá trình như

**VIỆC KIỂM TRA CÁ NHÂN**

Nhân viên Seafax	PHIL CHIRRELLO	Ngày kiểm tra: 01/25/9X
------------------	----------------	-------------------------

**Danh giá tín dụng SEAFAX:****ĐÃ ĐỀ NGHỊ**

Đã đề nghị mỗi quan hệ tín dụng.

Hãy xem bản tóm tắt về hoạt động kinh doanh cho những hướng dẫn về hạn mức tín dụng

**Tổng quan kinh doanh SEAFAX :**

Tín dụng trung bình: \$182.187

Khoản trung bình phải trả: \$83.450

Thông tin bao gồm trong bản báo cáo này được biên soạn theo những tiêu chuẩn thông thường và hợp lý được áp dụng trong lĩnh vực báo cáo tín dụng. Bản báo cáo này chỉ được cung cấp cho các khách hàng của Seafax và có thể không được chia sẻ toàn bộ hay một phần với bất kỳ ai khác.

## Nghiên cứu tình huống trong Đầu tư tự doanh 303

### Minh họa 12.6 Bản tin Seascan®

AMEAD GRILL & BAR WENWICK, MT

Thu hồi: \$1.246,2 Tinh trạng: PP - \$211,40

ANDREW SEAFOOD, INC SAN JUAN, TX

New Listing

Thu hồi: \$8,000.00 Tinh trạng: tranh luận

ANEL'S SEAFOOD, INC, NORTH CHESTER, WI

New Listing

Thu hồi: \$18.033,20 Tinh trạng: PP - \$3.000,00

\$10.427,05 PP - \$8.049,00

Kiểm tra:	NSF \$500,00	Ngày kiểm tra	05/19/95	Ngân hàng	MOLLUSK
	\$250,00		05/19/95		Ngân hàng MOLLUSK
	\$1.000,00		07/21/95		Ngân hàng MOLLUSK
	\$1.000,00		07/14/95		Ngân hàng MOLLUSK

DBA Thị trường HOHNNY'S

ANIESSO WEILICA MILAN, ITALY

Trễ hạn: \$9.140,00 Thời hạn: Thời hạn trước 30 ngày: 360

ANTHONY NEW FOODS SCOTSDALE, IN SEE > NEW, ANTHONY

AQUATICA LISBON, ME

Trễ hạn \$8.830,00 Thời hạn: Thời hạn trước 30 ngày: 360

ARBOR GOOD FOOD KEARSIGE, UT

Kiểm tra NSF: \$227,50 Ngày kiểm tra: 04/25/95 Ngân hàng: Ngân hàng SOUTH CONCK

ATLANTA PURVEYORS, INC MACOMB, GA

Kiểm tra NSF: \$227,50 Ngày kiểm tra: 04/25/95 Ngân hàng: Ngân hàng SOUTH CONCH

ATLANTA PURVEYORS, INC. MACOMB, GA

New Listing

Trễ hạn: \$4.700,00 Thời hạn: Thời hạn trước 30 ngày: 360

DBA INSTITUTIONAL SUPPLIERS

X.Y.Z

A.B.C

FIVE POINTS TRADING

ATLANTIC CLAM HOUSE & MARKET, INC. MUANATUA, HI

Thu hồi \$17.778,29 Tinh trạng: Không thanh toán

mục tín dụng dựa trên ít ý kiến tham khảo hơn, nhưng luôn luôn bao gồm một bản phân tích báo cáo tài chính.

2. Tốc độ: Neal đã tự động hóa thông tin, do đó anh có thể nhanh chóng công bố những thông tin cập nhật.

3. Phản ứng với thị trường: Neal không ngừng kiểm tìm những cách thức mới mẻ để thỏa mãn những nhu cầu của khách hàng (Nghĩa là các báo cáo SeaFax thường được thể hiện theo một cách thức dễ hiểu?)

Chiến lược của Neal để phát triển một dịch vụ tín dụng chất lượng chính là lắng nghe các khách hàng. Một lần, khi cảm thấy tốc độ cài tiến ra quá chậm, anh đã cử tất cả 28 nhân viên SeaFax lên đường đi phỏng vấn hơn 300 khách hàng. Trong thời gian hơn 14 tuần, anh đã chi 18.000 đô-la để gửi các thư ký đến Seattle và các kế toán viên đến Atlanta. Cuộc phỏng vấn bao gồm một bản câu hỏi gồm 10 điểm, và các nhân viên SeaFax không được kết thúc cuộc phỏng vấn cho đến khi họ có 3 câu trả lời cho câu hỏi thứ 10. Câu hỏi thứ 10 yêu cầu khách hàng bày tỏ những phản nản đối với SeaFax. Các kết quả tạo ra nhiều sự đổi mới và kích thích được tinh thần làm việc của nhân viên ở mức độ cao. Các ý tưởng được thực thi một cách mạnh mẽ - các nhân viên tại SeaFax đã bày tỏ tinh thần đội nhóm và mối quan tâm mỗi lần nói chuyện với một khách hàng. Yếu tố quan hệ phân biệt SeaFax với Seafood Credit-Seafax đã xây dựng mối quan hệ với khách hàng sử dụng bất cứ một phương tiện nào có sẵn.

Để đáp lại sự đề xuất của khách hàng, Neal bắt đầu tạo ra một bản tin, SEASCAN (Minh họa 12.6). SEASCAN là một danh sách các chủ nợ, được công bố ba tuần một lần, liệt kê các món nợ không trả đúng thời hạn, các tấm séc hoàn lại, và các khoản phải thu. Khi bắt đầu sử dụng SEACAN, các khách hàng muốn đọc những tin tức nóng một cách nhanh chóng. SeaFax đã đáp lại bằng cách trình bày các báo cáo ngoại lệ (Minh họa 12.7), một bản công bố bằng fax được gửi từ hai đến năm lần trong một tuần khi thông tin mới và cần thiết được cập nhật. Một vài năm sau đó, Seafood Credit đã hành động theo những gì mà SeaFax đã thực hiện, đầu tiên là một danh sách các chủ nợ và sau đó là những thông tin mới được cập nhật thường xuyên trong các bản tin.

Năm 1990, Seafax đã lập kế hoạch để đầu tư một cách mạnh mẽ vào việc vi tính hóa do đó các khách hàng có thể cập nhật những báo cáo trực tuyến của SeaFax. Lúc bấy giờ, đây vẫn là giải pháp nhanh chóng nhất. Neal giải thích:

Năm 1986, chúng tôi đã hứa với khách hàng rằng sẽ gọi điện cho họ trong một giờ đồng hồ

**Minh họa 12.7 Báo cáo tín dụng SeaFax**

**XIN VUI LÒNG CHUYỂN BÁO CÁO NÀY ĐẾN BỘ PHẬN TÍN DỤNG  
NGAY KHI NHẬN ĐƯỢC**



## **BÁO CÁO NHANH CỦA SEAFAX**

**BOW FOODSERVICE, INC - LISTER, ME** – Công ty này đã ngừng hoạt động vào thứ Sáu, ngày 7/8. Theo những thông tin ghi nhận được, cổ đông của công ty, Bert Wisher, đang liên hệ riêng với tất cả các nhà cung cấp tín dụng để thảo luận về những kế hoạch chi trả các khoản nợ chưa trả của công ty. Dự đoán công ty sẽ không khai báo phá sản. Họ hy vọng sẽ được thanh toán tài sản nhanh gọn. Những thông tin bổ sung liên quan đến hoạt động thanh lý hay những dự tính của công ty đối với các nhà cung cấp tín dụng không có bảo đảm bị từ chối cung cấp.

**ON THE BEACH SEAFOOD, INC - MACOMB, GA** – Công ty này hiện đã đóng cửa và để lại tất cả các khoản nợ chưa thanh toán. On The Beach Seafood, Inc đã gửi một lá thư đến các chủ nợ để thông báo về việc đóng cửa công ty và sự mất khả năng thực hiện các cam kết không được bảo đảm. Theo dự đoán, công ty cũng không thể hoàn trả đầy đủ các khoản nợ có đảm bảo. In The Beach Seafood, Inc đã tuyên bố trong thời gian một tháng trước khi đóng cửa họ gặp phải rất nhiều vấn đề về dòng lưu chuyển tiền mặt do sự thua lỗ của một trong số các khách hàng của mình.

**KUNG LEE LIMITED - SEUL, SOUTH CAROLINA** – Những nỗ lực nhằm liên lạc với người đại diện của công ty, A.B. Trim, để thu hồi nợ quá hạn đều không thành công. Tổng số nợ mà công ty này phải trả là 87.805 đô-la, phát sinh từ các hóa đơn tháng 4 năm 1995. Những cố gắng nhằm gấp được Trim để yêu cầu thanh toán khoản tiền này đều không được trả lời. Chúng tôi cũng ghi nhận báo cáo của những nhà cung cấp khác về các số dư nợ quá hạn của công ty.

*Những thông tin trong báo cáo này được thu thập dựa trên những tiêu chuẩn hợp lý và mang tính tập quán được áp dụng trong lĩnh vực thông tin tín dụng. Báo cáo này chỉ dành cho những người đăng ký sử dụng dịch vụ SEAFAX, toàn bộ hay một phần của báo cáo sẽ không được cung cấp cho bất kỳ người nào khác. Quý vị có thể liên lạc với chúng tôi qua đường dây miễn phí 1-800-777-3533*

Năm 1986, chúng tôi đã hứa với khách hàng rằng sẽ gọi điện cho họ trong một giờ đồng hồ và đem đến cho họ một câu trả lời với mức độ tín nhiệm cao, sau đó sẽ đưa cho họ một bản copy rõ ràng của bản báo cáo kinh doanh qua đường bưu điện trong vòng 5 ngày. Không có cách nào để chúng ta thực hiện điều đó một cách nhanh chóng hơn với một mức giá phải chăng. Nhưng khi một khách hàng đề nghị một bản fax, chúng tôi đã mua một máy fax. Sau đó, chúng tôi bắt đầu việc gửi fax trên qui mô lớn với hàng ngàn bản tin về SEASCAN và bản báo cáo FLASH REPORT.

Các bản báo cáo ngoại lệ và những bản tin SEASCAN được phân phát đến tất cả các khách hàng của SeaFax. Nhưng nguyên nhân chính mà các khách hàng SeaFax tán thành chính là việc nhận được các bản báo cáo kinh doanh-những tài liệu nghiên cứu về các khoản nợ của công ty một cách chi tiết, mang tính đặc trưng. Thông thường, các khách hàng của SeaFax sẽ xem xét một bản báo cáo kinh doanh trước khi chuyển giao các sản phẩm đến các khách hàng mới và ít tín nhiệm hơn.

Việc xuất bản một bản báo cáo kinh doanh liên quan đến việc trả trước một khoản tiền tương đối lớn cho việc đầu tư vào quá trình nghiên cứu, sau đó là các khoản phí nhỏ hơn dành cho việc bảo quản để làm cho thông tin luôn luôn thịnh hành. Mỗi báo cáo sẽ tạo ra được doanh thu mỗi lần được bán đi. Do đó, khả năng sinh lợi sẽ phụ thuộc vào nhu cầu cao đối với các bản báo cáo và việc bán mỗi báo cáo như vậy trong nhiều lần.

Doanh thu từ các bản báo cáo kinh doanh trở thành một yếu tố có vai trò quan trọng đáng kể đối với sự phát triển của SeaFax, nhưng các hoạt động xuất bản vẫn nằm ở vị trí nền tảng trong suốt năm 1989. Ban đầu, công ty đã cập nhật mỗi bản báo cáo khi có khách hàng yêu cầu. Các khách hàng cũng muốn biết liệu tình hình tín dụng đã thay đổi khi họ nhận được bản báo cáo cuối cùng hay chưa, do đó SeaFax đã lưu giữ những bản sao rõ ràng để so sánh với những báo cáo hiện tại. Hệ quả là việc kiểm soát dịch vụ hậu mãi và sự hỗ trợ cho những sản phẩm này lại rất đắt đỏ. Do chi phí quá cao nên Neal không thể tiếp tục việc xuất bản hầu như trong suốt năm 1988, nhưng lại tiếp tục hoạt động này vào năm 1989. Lúc bấy giờ, Neal đã nhắc lại lời cam kết sẽ làm cho hoạt động này trở nên hiệu quả hơn - đây chính là lý do dẫn đến việc trang bị một hệ thống vi tính tinh vi xuất phát từ mong đợi về một sự suôn sẻ hơn trong

---

\* Blast-fax" là một thuật ngữ được sử dụng để mô tả quá trình chuyển fax với quy mô lớn. SeaFax ký hợp đồng với một hãng điện báo cũ ở New Jersey để phân phát 10 bảng Fax đến các khách hàng của SeaFax trong mỗi tháng.

các hoạt động xuất bản. Hoạt động này đã tạo ra 1/3 doanh thu trong năm 1990.

Doanh thu của SeaFax đã tăng 70% trong năm 1990, và và phần lớn lượng doanh thu đó có được là nhờ vào lĩnh vực xuất bản. Việc thu thập, phân tích và công bố nguồn thông tin này đã tạo ra những vấn đề nghiêm trọng trong cách thức vận hành. Chi phí của việc tạo ra các bản báo cáo quá cao, sự bất lực của công ty trong việc chia sẻ thông tin bằng kỹ thuật điện tử đã tạo ra những vấn đề nghiêm trọng về chất lượng.

## QUÁ TRÌNH VI TÍNH HÓA

Neal đã quyết định xây dựng một mạng lưới vi tính, nâng cấp các khả năng xử lý cơ sở dữ liệu, và tạo ra thông tin tín dụng trực tuyến. Quá trình đầu tư này có thể cách mạng hóa cách thức hoạt động của họ. Nó sẽ tạo ra cho SeaFax một giải pháp mới để phân biệt dịch vụ của mình với Seafood Credit. Sự khác biệt giữa hai hãng này ngày càng dựa trên các mối quan hệ cá nhân - một yếu tố quan trọng, nhưng không phải là lợi thế cạnh tranh bền vững. Neal tin rằng hệ thống vi tính mới sẽ giúp khách hàng tiết kiệm được nhiều tiền, theo đó doanh thu về cơ bản sẽ tăng lên.

Đáng tiếc thay, hệ thống máy tính lại chiếm một khoản phí nhiều hơn số tiền mà Neal có thể thu gồm được qua khoản nợ dài hạn hay việc tài trợ vốn góp. Vì không có Mạnh Thường Quân nào sau lưng nên anh đã phải sử dụng một khoản vay ngắn hạn. SeaFax đã nhận được khoản vay ngắn hạn của ngân hàng bằng cách đảm bảo khoản vay đó với tất cả các khoản phải thu, bất động sản, trang thiết bị, và với sự bảo lãnh từ Neal và vợ anh. SeaFax lúc bấy giờ đang có nguy cơ sẽ rơi vào tình trạng vỡ nợ, dẫn đến sự kiệt quệ của công nhân. Neal đã đánh cuộc rằng SeaFax có thể hạ thấp mức phí phải trả cho việc trang bị hệ thống máy tính và đem lại nguồn doanh thu được tạo ra từ một dịch vụ tốt hơn.

Các hợp đồng xoay quanh thỏa thuận về trương mục tín dụng sẽ cho phép ngân hàng thu hồi khoản nợ. Trong số các điều khoản này vẫn tồn tại một số hạn chế về chỉ số tài chính. SeaFax đã vi phạm điều khoản về chỉ số nợ trên vốn góp vào ngày 6 tháng 12 năm 1990. Do đó, ngân hàng hoàn toàn có quyền thu hồi nợ của SeaFax và đẩy nó vào tình trạng phá sản vào bất cứ lúc nào.

Neal nghĩ rằng nguồn doanh thu sẽ tăng đột biến khi anh công bố về việc mua máy tính, nhưng đáng tiếc là các khoản tiết kiệm chi phí và các nguồn thu

nhập mới lại được hiện thực hóa một cách chậm rãi. Thông tin được đăng tải trực tuyến và chỉ một số khách hàng thực sự sử dụng dịch vụ này. Ngành kinh doanh hải sản đang đi theo cách thức “hãy đợi và xem” đối với dịch vụ thông tin tín dụng trực tuyến của SeaFax. Trừ khi mọi thứ trở nên tốt hơn một cách nhanh chóng. SeaFax không thể trả lương cho nhân viên – và ngân hàng có thể xem việc thiếu sót ấy như là một bằng chứng đầy đủ để thu hồi khoản nợ.

Nằm xuống giường, không ngủ được vì quá căng thẳng, Neal đã suy nghĩ về thế tiến thoái lưỡng nan của SeaFax. Hệ thống vi tính mới mà Neal muốn trang bị sẽ mất một khoản phí nhiều hơn số tiền mà giám đốc tài chính của anh có thể đưa ra, nhưng Neal lại cho rằng những lợi ích thu được từ việc cải tiến dịch vụ của họ sẽ là lời bào chữa cho mối nguy cơ. Anh chắc chắn rằng hệ thống máy tính tân tiến này sẽ tạo ra một mức độ hợp thời, chính xác, và sự phản ứng của khách hàng mà chưa từng có trước đó. Với hệ thống này, vị thế dẫn đầu của SeaFax sẽ không bị chiếm lĩnh.

### CÁC CÂU HỎI CHUẨN BỊ

1. Hãy đánh giá quyết định mua hệ thống máy tính mới của Neal.
2. Sự khủng hoảng về dòng tiền của SeaFax trở nên cấp bách như thế nào? Nó cần số tiền bao nhiêu, và khi nào thì cần?
3. Trước mắt, Neal phải làm gì để vượt qua cơn khủng hoảng này?
4. Bạn có đề xuất một phương thức về lâu dài cho SeaFax?

# **13 FJORD TRADING COMPANY (A)**

---

**N**gày 29-11-1994, Carl Olson, Olaf Olson và Juan Gomez đã kết thúc một ngày đầy sôi nổi bằng cuộc thảo luận về nhu cầu vốn góp thêm của công ty. Ba thành viên điều hành của Fjord Trading Company đang ngồi trong văn phòng rộng 450 foot<sup>2</sup> của toà nhà trên cảng đánh bắt cá của Seattle. Họ cảm thấy rất lo lắng trong khi chờ đợi câu trả lời của một tập đoàn đã bày tỏ sự quan tâm với tình hình phát triển kinh doanh của công ty.

Carl Olson sáng lập Fjord Trading vào đầu năm 1992 để xuất khẩu thực phẩm đóng hộp đến Na Uy. Tuy nhiên, đến cuối năm 1994, giao lưu thương mại đổi chiều 180 độ khi Fjord trở thành một nhà nhập khẩu lớn các loại hải sản tươi sống từ Na Uy rồi bán lại cho các đại lý, nhà phân phối, các hệ thống nhà hàng lớn và các siêu thị. Có trụ sở tại Seattle, ban đầu Fjord Trading tập trung vào những khách hàng địa phương nhưng sau đó đã mở rộng hệ thống phân phối ra toàn bộ vùng Tây Bắc và đang dự định tiến đến vùng trung tâm phía bắc Hoa Kỳ. Từ tháng Giêng đến tháng Sáu năm 1994, tức giai đoạn 6 tháng hoạt động thứ hai, doanh thu của công ty đã tăng 200% so với 6 tháng đầu và đạt hơn 2 triệu đô-la (xem Đẫn chứng 13.1 – 13.3). Tốc độ tăng trưởng này

có được là nhờ nhu cầu cá tăng mạnh trong Tuần Chay diễn ra 40 ngày trước Lễ Phục Sinh. Theo tục lệ, thời gian này, những người theo đạo Thiên chúa ăn thịt ít đi hoặc không ăn.

Ngoài tác động của nhu cầu mua cá trong dịp lễ, doanh số của Fjord Trading tăng lên còn do những yếu tố bên ngoài ngành và một số sáng kiến mà công ty xây dựng nhằm tạo nên sự khác biệt giữa sản phẩm của họ với những sản phẩm cá bình thường do các nhà phân phối của Mỹ và Canada cung cấp. Sự tươi ngon và chất lượng của sản phẩm cũng như những sự đổi mới trong phương pháp phân lượng và đóng gói sản phẩm của Fjord đã khiến số lượng khách hàng thường xuyên mua cá được nhập từ Na Uy của họ ngày càng tăng. Những yếu tố này cho phép công ty thu phí cao hơn một chút và đạt được những thỏa thuận tốt hơn so với các đối thủ. Mùa thu năm 1994, điều mà Fjord cần làm là thỏa mãn nhu cầu của thị trường chứ không phải là tạo ra nhu cầu. Một khác, họ cũng cần huy động vốn góp thêm. Việc thiếu tiền mặt đang kìm hãm tốc độ tăng trưởng của công ty và có nguy cơ họ sẽ bỏ lỡ cơ hội mà những thành công đã đạt được từ trước tới giờ đem lại. Ngoài nhu cầu về trang thiết bị và vốn lưu động, Fjord cũng cần phải hạn chế sử dụng phương pháp mua bán nợ mà họ đang dùng để quản lý các khoản phải thu của họ.

Juan Gomez gia nhập Fjord với vai trò là một chuyên gia tư vấn rồi sau đó lên làm Tổng giám đốc vào tháng 3-1994. Đến tháng 9, anh hoàn thành một kế hoạch kinh doanh để sử dụng cho chiến lược nội bộ cũng như áp dụng nó như một công cụ marketing để tìm kiếm nguồn tài trợ vốn (xem Minh họa 13.1-13.5 về tình hình tài chính của công ty). Tháng Mười, Fjord đã được đảm bảo bởi một khoản vốn vay bảo đảm của cơ quan quản lý doanh nghiệp nhỏ với trị giá 100.000 đô-la nhưng họ cần thêm 500.000 đô-la nữa để có thể đạt được mức tăng trưởng dự tính. Những cuộc tiếp xúc với các quỹ đầu tư mạo hiểm đã giúp Fjord làm quen với một số nhà đầu tư chính, bao gồm một trong ba nhà đầu tư cá nhân mà Juan và Carl đã gặp và thương thảo về những hợp đồng tài chính trước đó vài ngày. Các nhà đầu tư cá nhân đang tìm kiếm một công ty mà họ vừa có thể đầu tư vừa có thể chủ động tham gia quản lý. Người đứng đầu trong số họ, Jack Calhoon, khi đó mới từ bỏ vị trí giám đốc marketing ở Nabisco. Hai nhà đầu tư còn lại là Larry Butcher – một doanh nhân đang điều hành một công ty riêng và Ira Goldstein – một luật sư về thuế. Bộ ba này cho biết sẽ đưa ra đề nghị chính thức cho Fjord trước ngày 29, thế nhưng bây giờ đã là 6:00 chiều mà công ty vẫn chưa hề nhận được một lời đề nghị nào. Carl, Olaf và Juan quyết định không chờ nữa và rời khỏi văn phòng.

Nghiên cứu tình huống trong Đầu tư tự doanh 311

**Minh họa 13.1 Báo cáo kết quả kinh doanh của Fjord Trading (tư liệu).**

	6/193-12/31/93	Phần trăm
Tổng doanh thu	\$655.604,33	100,00%
Mua vào	557.263,68	85,00
Chi phí trên mỗi đơn vị		
Vận chuyển bằng đường bộ nội địa	21.259,09	3,24
Vận chuyển bằng đường hàng không nội địa	--	0,00
Chi phí sản phẩm mẫu dùng thử	--	0,00
Chiết khấu cho khách hàng	339,69	0,05
Môi giới giao dịch hải quan	<u>15.518,60</u>	2,37
Tổng chi phí hàng bán	<u>\$594.381,06</u>	90,66
Lợi nhuận gộp	<u>\$61.223,27</u>	
Chi phí bán hàng		
Hoa hồng chung	188,00	0,03
Hoa hồng cho Olat	--	0,00
Hoa hồng cho Carl	--	0,00
Hoa hồng cho Lief	--	0,00
Đi lại và giải trí	<u>1.600,00</u>	0,24
Tổng chi phí bán hàng	<u>\$1.788,00</u>	0,27
Chi phí quản lý chung		
Quảng cáo	523,12	0,08
Dịch vụ gửi thư qua đêm	444,25	0,07
Phí tư vấn luật pháp	--	0,00
Chi phí nợ xấu	3.929,00	0,60
Phí xử lý thẻ tín dụng	50,00	0,01
Phi kiểm tra của ngân hàng	851,00	0,13
Chi phí cá bi hỏng	--	0,00
Khấu hao	3.260,70	0,50
Giảm giá hàng bán	266,60	0,04
Bảo hiểm phương tiện vận tải	200,00	0,03
Lãi suất giấy nợ	4.903,40	0,75
Đỗ dừng văn phòng	1.260,20	0,19
Thuê văn phòng	4.845,00	0,74
Thuê nhà kho	122,08	0,02
Sửa chữa và bảo trì phương tiện vận tải	507,86	0,08
Sửa chữa và bảo trì các trang thiết bị khác	138,25	0,02
Điện thoại	3.893,46	0,59
Công cụ dụng cụ	461,14	0,07
Chi phí mua bán nợ	5.835,61	0,89
Chi phí lãi suất cho hàng mua nợ	314,19	0,05
Tất cả các chi phí mua bán nợ khác	105,10	0,02
Thuê và chi phí đăng ký phương tiện vận tải nội địa	260,00	0,04
Chi phí thuê tư vấn bên ngoài	360,00	0,05
Thuê xe tải	447,65	0,07
Chi tiền mặt cho các khoản không đáng kể...	126,09	0,02
Chi tiền mặt cho nhà kho	<u>6.937,50</u>	1,06
Tổng chi phí quản lý và chi phí chung	<u>40.042,20</u>	6,11
Tổng chi phí	<u>\$636.211,25</u>	97,04
Lợi nhuận thuần trước thuế	<u>\$19.393,07</u>	2,96

**Mình họa 13.2 Báo cáo kết quả kinh doanh của Fjord Trading (tư liệu).**

	1/1/94-6/30/99	Phản trǎm
Tổng doanh thu	\$2.052.958,53	\$100,00%
Mua vào	1.576.637,37	76,80
Chi phí trên một đơn vị		
Vận chuyển bằng đường bộ nội địa	\$36.200,08	1,76
Vận chuyển bằng đường hàng không nội địa	1.782,55	0,09
Chi phí sản phẩm mẫu dùng thử	43.930,49	2,14
Chiết khấu cho khách hàng	43.336,53	2,11
Môi giới giao dịch hải quan	28.380,06	1,38
Tổng chi phí hàng bán	\$1.730.267,08	84,28
Lợi nhuận gộp	\$322.691,45	
Chi phí bán hàng		
Hoa hồng chung	103,50	0,01
Hoa hồng cho Ola	13.617,26	0,66
Hoa hồng cho Carl	7.073,13	0,34
Hoa hồng cho Lief	300,00	0,01
Đi lại và giải trí	3.005,81	0,15
Tổng chi phí bán hàng	\$24.099,70	1,17
Chi phí quản lý chung		
Quảng cáo	955,00	0,05
Dịch vụ gửi thư qua đêm	1.472,35	0,07
Phi tư vấn luật pháp	50,00	0,00
Trang thiết bị nhà kho	4.666,92	0,23
Phí xử lý thẻ tín dụng	200,00	0,01
Phí kiểm tra của ngân hàng	1.184,00	0,06
Phí điện tín	810,00	0,04
Chi phí cá bị hỏng	2.763,84	0,13
Khấu hao	10.224,13	0,50
Giá trị hàng bán	144,50	0,01
Bảo hiểm phương tiện vận tải	4.254,98	0,21
Lãi suất giấy nợ	16.350,00	0,80
Điều động văn phòng	3.448,84	0,17
Thuê văn phòng	6.324,00	0,31
Thuê nhà kho	6.831,60	0,33
Sửa chữa và bảo trì phương tiện vận tải	10.913,26	0,53
Phi tìm nguồn tín dụng	780,18	0,04
Sửa chữa và bảo trì các trang thiết bị khác	3.338,91	0,16
Điện thoại	15.694,76	0,76
Công cụ dụng cụ	1.023,76	0,05
Chi phí mua bán nợ	16.643,37	0,81
Chi phí lãi suất cho hàng mua nợ	15.446,21	0,75
Tất cả các chi phí mua bán nợ khác	313,50	0,02
Thuê và chi phí đăng ký phương tiện vận tải nội địa	3.048,14	0,15
Chi phí thuê tư vấn bên ngoài	10.110,00	0,49
Thuê tài xế xe tải bên ngoài	18.658,95	0,91
Thuê xe tải	8.010,58	0,39
Chi phí nhiên liệu và phí đường cao tốc	9.086,02	0,44
Chi tiền mặt cho các khoản không đáng kể	18.765,19	0,91
Chi tiền mặt cho nhà kho	1.583,50	0,88
Tổng chi phí quản lý và chi phí chung	\$193.085,49	9,41
Tổng chi phí	\$1.947.452,27	94,86
Lợi nhuận thuần trước thuế	\$105.506,28	5,14

Nghiên cứu tình huống trong Đầu tư tự doanh 313

**Mình họa 13.3 Báo cáo kết quả kinh doanh của Fjord Trading (Đơn vị)**

	7/1/94-12/31/94	Phản trضم
Tổng doanh thu	\$2.296.930,42	\$100,00%
Mua vào	1.875.890,86	85,00
Chi phí trên một đơn vị		
Vận chuyển bằng đường bộ nội địa	36.197,08	1,64
Vận chuyển bằng đường hàng không nội địa	1.782,00	0,08
Chi phí sản phẩm mẫu dùng thử	5.000,00	0,23
Chiết khấu cho khách hàng	10.000,00	0,45
Môi giới giao dịch hải quan	28.378,22	1,29
Tổng chi phí hàng bán	<u>\$1.957.248,16</u>	<u>88,69</u>
Lợi nhuận gộp	\$249.682,26	
Chi phí bán hàng		
Hoa hồng chung	25.000,00	1,13
Hoa hồng cho Olaf	25.000,00	1,13
Hoa hồng cho Carl	12.000,00	0,54
Hoa hồng cho Lief	3.005,79	0,14
Đi lại và giải trí	<u>\$65.005,79</u>	<u>2,95</u>
Tổng chi phí bán hàng		
Chi phí quản lý chung		
Quảng cáo	955,00	0,04
Dịch vụ gửi thư qua đêm	725,00	0,03
Phi tư vấn luật pháp	2.000,00	0,09
Chi phí nợ xấu	3.000,00	0,14
Trang thiết bị nhà kho	4.000,00	0,18
Phi xử lý thẻ tín dụng	150,00	0,01
Phi kiểm tra của ngân hàng	1.184,00	0,05
Phi điện tín	750,00	0,03
Chi phí cá bi hỏng	2.500,00	0,11
Khấu hao	10.000,00	0,45
Bảo hiểm phương tiện vận tải	5.250,00	0,24
Lãi suất giấy nợ	16.350,00	0,74
Đồ dùng văn phòng	3.448,81	0,16
Thuê văn phòng	2.000,00	0,09
Thuê nhà kho	6.831,60	0,31
Sửa chữa và bảo trì phương tiện vận tải	10.912,99	0,49
Phi tìm nguồn tín dụng	3.000,00	0,14
Sửa chữa và bảo trì các trang thiết bị khác	3.338,88	0,15
Điện thoại	9.000,00	0,41
Công cụ dụng cụ	1.200,00	0,05
Chi phí lãi suất cho hàng mua nợ	9.200,00	0,42
Thuế và chi phí đăng ký phương tiện vận tải nội địa	500,00	0,02
Chi phí thuê tư vấn bên ngoài	10.109,77	0,46
Thuê tài xế lái xe tài ben ngoài	8.000,00	0,36
Chi phí nhiên liệu	9.000,00	0,41
Phi đường cao tốc	6.250,00	0,28
Phi kiểm toán	2.000,00	0,09
Phi đăng ký thương mại	9.000,00	0,04
Chi phí cho phần mềm	550,00	0,02
Chi tiền mặt cho nhà kho	<u>2.000,00</u>	<u>0,09</u>
Phi tư vấn nợ	<u>10.000,00</u>	<u>0,45</u>
Tổng chi phí quản lý và chi phí chung	<u>\$145.105,45</u>	<u>6,57</u>
Tổng chi phí	<u>\$2.167.359,39</u>	<u>98,21</u>
Lợi nhuận thuần trước thuế	<u>\$39.571,03</u>	<u>1,79</u>

## HOÀN CẢNH GIA ĐÌNH

Gia đình Olson, đứng đầu là Lief Olson, nhập cư từ Na Uy vào bang California năm 1968. California cách xa quê hương họ, cả về mặt địa lý, khí hậu lẫn văn hóa. Lief là một thợ mộc kiêm thợ xây và rời Na Uy khi ngành xây dựng ở đất nước này bị đình trệ khiến 300 công nhân xây dựng Na Uy bị mất việc buộc phải di cư ra nước ngoài để kiếm sống. Trong khi phần lớn bọn họ định cư tại Đan Mạch và Thụy Điển thì Lief lại mạo hiểm chọn California theo lời khuyên của một người bà con sống ở đây - người có nhiều mối quen biết trong ngành xây dựng ở California này. Được khích lệ bởi những lời chỉ dẫn về vô số các cơ hội việc làm của Lief, một số công nhân xây dựng và gia đình họ cũng theo chân anh sang California sinh sống. Gia đình Olson đến đây cùng với hai đứa con là Olaf và Carl. Vài năm sau họ có thêm hai đứa nữa tên là Lief con và Evangeline.

Lief gia nhập liên đoàn các thợ mộc ở California và nhanh chóng trở thành người giám sát của 60 công nhân xây dựng đường ống dẫn nước ngầm và tram kiểm soát của nó. Sau hai năm nỗ lực, ông đã được Công ty xây dựng Luly mời đến làm việc. Tuy nhiên, ông đã từ chối để tập trung cho kế hoạch mua lại một xưởng may. Mặc dù sẽ thay đổi trong công việc là một điều đáng nói đến nhưng đây không phải là lần đầu tiên Lief mạo hiểm trong làm ăn. Mẫu kinh doanh trong Lief đã được bộc lộ từ rất sớm, từ khi ông mới 18 tuổi và đang theo học năm thứ hai của khóa học nghề mộc 4 năm. Ông đã một mình mở một cửa hàng đồ gỗ và nhận xây nhà với 5 nhân viên trước cả khi nhận được giấy phép thầu.

Lief cho biết, quyết định mua xưởng may của ông chủ yếu xuất phát từ ước muôn của vợ mình. Bà rất yêu thích công việc may vá và khao khát được sở hữu và điều hành một công ty may riêng nhưng khả năng nói tiếng Anh hạn chế đã khiến bà nản lòng. Năm 1971, hai vợ chồng Olson mua lại xưởng may nhỏ của một người bạn Ấn Độ, nơi bà Olson làm công việc của một người thợ may. Xưởng may này sản xuất áo T-shirt và có 15 công nhân. 12 năm sau, Lief và vợ đã có 150 công nhân và hai lần phải chuyển xưởng may đến những nơi rộng hơn. Sản phẩm của xưởng may cũng chuyển từ T-shirt sang sản phẩm may mặc thể thao và thời trang dành cho phụ nữ. Ngoài ra, Lief còn thành lập và điều hành một công ty có tên là Dylón, nhập khẩu sản phẩm may công nghiệp từ Hồng Kông. Sau đó, ông mở một cửa hàng ở khu trung tâm thành phố Los Angeles.

Công việc kinh doanh sản phẩm may mặc của vợ chồng Olson rái thành

**Mình họa 13.4 Báo cáo luân chuyển tiền tệ dự tính của Fjord Trading  
(12 tháng), từ ngày 1/1/1995 đến 31/12/1995 (đ.v: nghìn đô-la).**

	T.1	T.2	T.3	T.4	T.5	T.6	T.7	T.8	T.9	T.10	T.11	T.12
1. Thu gom và mua vào												
(1) Doanh thu (gdp)	480.00	550.00	580.000	550.000	410.000	220.000	195.000	210.000	200.000	220.000	220.000	380.000
Thu gom												
(2) Trong tháng bán hàng												
(0,70) (doanh thu của các tháng trước)	336.000	385.000	406.000	385.000	287.00	154.000	136.500	147.000	140.000	147.000	154.000	266.000
3) Trong tháng đầu tiên sau bán hàng (0,13)												
(doanh thu của tháng)	123.000	144.000	165.000	174.000	165.000	123.000	66.000	58.500	63.000	60.000	63.000	66.000
(4) Tổng thu gom = (2 + 3)	459.000	529.000	571.000	559.000	452.000	277.000	202.500	205.500	203.000	207.000	217.000	332.000
Mua vào:												
(5) 0,85 (doanh thu tháng kế tiếp)	467.500	493.000	467.500	348.500	187.000	165.750	174.500	170.000	178.500	187.000	187.000	323.000
(6) Thanh toán (trả sau 1 tháng)	408.000	467.500	493.000	467.500	348.500	187.000	165.750	178.500	170.000	178.500	187.000	323.000
II. Tiền mặt thu về hoặc chi ra trong 1 tháng												
(7) Thu gom (mục 1)	459.000	529.000	571.000	559.000	452.000	277.000	202.500	205.500	203.000	207.000	217.000	332.000
(8) Thanh toán tiền mua hang (mục 1)	408.000	467.500	493.000	467.500	348.500	187.000	165.750	178.500	170.000	178.500	187.000	323.000
(9) Lợi nhuận	12.000	13.750	14.500	13.750	10.250	10.000	10.000	10.000	10.000	9.800	9.500	9.500
(10) Chi phí thuê mướn	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
(11) Chi phí khác	36.900	43.200	49.500	52.200	49.500	36.900	19.800	17.550	18.600	18.000	18.900	19.800

**Mình họa 13.4 (tiếp theo)**

	T.1	T.2	T.3	T.4	T.5	T.6	T.7	T.8	T.9	T.10	T.11	T.12
(12) Thuế	—	—	15.778	—	—	11.564	—	—	5.929	—	—	7.938
(13) Trả nền xây dựng	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
(14) Tổng nền đã thanh toán	458.900	526.450	574.778	535.450	410.250	247.464	197.550	208.050	206.829	208.300	217.400	362.238
(15) Tiền mặt thuần thu về (chỉ ra)	100	2.550	(3.778)	23.550	41.750	29.536	4.950	(2.550)	(3.829)	(1.300)	(400)	(30.238)
II) Yêu cầu về số dư tiền mặt khác nợ	1.000	1.100	3.650	(128)	23.422	65.172	94.708	99.658	97.108	93.279	91.979	91.579
(16) Số dư tiền mặt đầu tháng nếu không vay mượn	1.000	1.100	3.650	(128)	23.422	65.172	94.708	99.658	97.108	93.279	91.979	91.579
(17) Tiền mặt tích lũy (tiền mặt đầu ki + tiền thu về trong tháng - tiền mặt chi ra = (Dòng 15 + dòng 16))	1.100	3.650	(128)	23.422	65.172	94.708	99.658	97.108	93.279	91.979	91.579	91.341
(18) Cán cân tiền mặt mục tiêu	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
(19) Số dư tiền mặt tích lũy hoặc số nợ tồn đang để duy trì mục tiêu cần cản tiền mặt 50.000 đ/có-1 (dòng 17-dòng 18)	(48.900)(46.350)	(50.128)(26.578)	15.172	44.708	49.658	47.108	43.279	41.979	41.579	41.341	41.341	41.341

**Minh họa 13.5 Bảng cân đối kế toán của Fjord Trading  
tính đến ngày 30/06/1994**

Tài sản	
Tài sản ngắn hạn	
Ki gởi tại Western Bank	\$ (5.339)
Metro factor reserve	(271.224)
Tổng tiền mặt	(276.583)
Các khoản phải thu của Effing	395.420
Các khoản phải thu	392.985
Tồn kho cá nhập khẩu	(2.649)
Tài sản ngắn hạn khác	<u>116.764</u>
Tổng tài sản ngắn hạn	\$349.354
Tài sản khác	
Phương tiện vận tải	77.140
Khấu hao lũy kế cho phương tiện vận tải	(7.789)
Giá trị phương tiện vận tải thực	69.351
Máy tính	7.710
Khấu hao lũy kế trang thiết bị	(771)
Giá trị trang thiết bị thực	6.939
Tài sản trao đổi với Effing (Đang chờ)	6.303
Tiền đặt cọc đang chuyển của nhà nhập khẩu	935
Đất đai, phương tiện, thiết bị và trụ sở, văn phòng	<u>83.528</u>
Tổng tài sản khác	\$243.346
Tổng tài sản	<u>\$592.700</u>
Nợ	
Nợ ngắn hạn	
Vay ngân hàng Western để trả cho Nissan	28.696
Giấy ghi nợ phải trả cho xe tải Ford 1995	30.835
Các khoản phải trả	<u>32.503</u>
Tổng nợ ngắn hạn	\$ 92.304
Nợ dài hạn	
Giấy ghi nợ tài chính	112.118
Giấy ghi nợ Citibank Visa	0
Tổng nợ dài hạn	<u>112.118</u>
Tổng nợ	\$ 204.152
Nguồn vốn	
Vốn ban đầu của Carl Olson	55.173
Vốn ban đầu của Olaf Olson	0
Vốn ban đầu của Lief Olson	0
Tổng vốn của các nhà đầu tư	<u>\$ 55.173</u>
Lợi nhuận giữ lại	
Lợi nhuận giữ lại	227.869
Lợi nhuận trong kì tính toán	<u>105.506</u>
Tổng lợi nhuận giữ lại	\$333.375
Tổng nguồn vốn	<u>\$388.548</u>
Tổng nợ và nguồn vốn	\$592.700

công. Tuy nhiên, nó đòi hỏi mọi người phải làm việc “12 đến 16 tiếng một ngày và đôi khi là 6 đến 7 ngày một tuần”. Khi một khách hàng lớn của họ đột ngột bị phá sản, Lief và vợ đã quyết định bán xưởng may và “nghỉ ngơi một thời gian”. Họ sống ở California thêm hai năm nữa, điều hành Dylon và tận hưởng thành quả của những năm tháng làm việc vất vả. Năm 1985, nỗi nhớ nhà và niềm mong mỏi được gặp lại người thân và bạn bè cũ đã thôi thúc gia đình Olson trở về Na Uy. Hai đứa con út được sinh ra ở California cực kỳ háo hức khi được trở về quê cha đất tổ, nơi mà chúng chưa từng được biết. Họ quyết định ở lại quê nhà một năm. Thế rồi 10 năm sau, Lief và vợ vẫn ở đó mặc dù những người con đã khôn lớn và ra nước ngoài làm việc.

### **CARL OLSON, NGƯỜI SÁNG LẬP FJORD TRADING**

Carl Olson là người con thứ hai của gia đình Olson. Khi gia đình chuyển đến California, anh mới 3 tuổi. Anh lớn lên ở Camarillo và tốt nghiệp trung học năm 1984. Trong những năm tháng ngồi ở ghế nhà trường, cả hai anh em nhà Olson đều làm lái xe cho xưởng may của gia đình. Sau khi tốt nghiệp, Carl chính thức đến làm ở Dylon, nơi Olaf đang là nhân viên bán hàng. Năm đầu tiên ở Dylon, Carlon vừa làm vừa theo học các lớp tổng quan về kinh doanh tại Moorpark College nhưng không hoàn tất khóa học. Anh tiếp tục làm việc ở Dylon thêm vài năm nữa với cương vị giám đốc điều hành, quản lý các khoản phải thu, phải trả và đàm phán điều khoản mua bán với khách hàng, cho đến khi gia đình quyết định ở hẳn Na Uy và bán xưởng may. Từ năm 1985 đến 1988, Carl đi theo con đường của cha mình, đó là làm việc trong lĩnh vực xây dựng, cụ thể là trong một công ty nhỏ nhưng rất có tiềm năng phát triển, chuyên về mảng lắp dựng khung nhà. Cuối những năm 1980, khi đạt hùng nổ của thị trường bất động sản ở California tạm lắng xuống, Carl quay về Na Uy và cùng với cha mình gặt hái được một chuỗi thành công, bắt đầu từ một lần bán chiếc bàn chơi bida đơn của gia đình.

### **DOANH NHÂN HỌC NGHỀ**

Khi quyết định ở lại Na Uy trong một năm, gia đình Olson đã cho thuê ngôi nhà của mình ở California. Cuối cùng, từ một năm kéo dài đến hai năm, rồi ba năm, Lief cho đóng gói phần lớn đồ đạc trong nhà, gồm cả một cái bàn chơi bida, và vận chuyển đến Na Uy. Do ngôi nhà ở Na Uy nhỏ hơn, không thể để vừa chiếc bàn chơi bida nên Lief rao bán nó trên báo. Ông bán cho người hỏi mua thứ hai với giá 2.000 đô-la và không được xem trước chiếc bàn, cái giá này

cao gấp 5 lần giá gốc của nó. Tuy nhiên, sau đó mọi người vẫn liên tục gọi đến để hỏi mua chiếc bàn đó khiến Lief phải treo ống nghe điện thoại lên suốt hai tuần liền. Trong vòng một tháng, Lief thu xếp để mua và vận chuyển nhập từ Mỹ về Na Uy một container gồm 30 chiếc bàn bida đơn cùng với bóng, gậy và giá đỡ được sản xuất ở Đài Loan, giá khoảng 400 đô-la một bộ. Ngay lập tức, số hàng được bán hết sạch với giá dao động từ 2.000 đô-la đến 3.000 đô-la. Mặc dù mức thuế đánh vào hàng xa xỉ là 120% đã khiến giá chiếc bàn tăng lên đáng kể nhưng vụ làm ăn này vẫn đem lại cho họ một khoản lời nhuận béo bở. Và mọi thứ mới chỉ bắt đầu. Những buổi đêm lạnh và dài chính là điều kiện lý tưởng để người ta nghĩ ngay đến môn thể thao trong nhà này. Điều đó khiến công việc kinh doanh bàn bida “lên như diều gặp gió”.

Từ những chiếc bàn pool đơn, Lief chuyển sang kinh doanh cả bàn bida snooker, một trò chơi “có họ hàng” với pool và billiards. Ở Anh, môn thể thao này rất được ưa chuộng. Lief trở thành nhà phân phối của Rowlan, một trong những hãng sản xuất bàn bida snooker lâu đời nhất ở Vương quốc Anh. Carl, cậu con trai đã tham gia vào việc làm ăn của cha sau khi rời California đã dành 2 tháng ở Anh để học cách lắp ráp và sửa chữa bàn bida snooker. Để quảng bá cho sản phẩm của mình, gia đình Olson đã thuê các tay chơi snooker chuyên nghiệp sử dụng bàn bida Rowlan ở ngoài đời cũng như trên tivi. Bên cạnh đó, họ cũng tổ chức các giải đấu cho các tay chơi ở địa phương. Không lâu sau, gia đình Olson đã thành lập và điều hành cả một hệ thống câu lạc bộ thể thao. Câu lạc bộ lớn nhất có một quán rượu ở tầng trệt, 14 bàn pool ở tầng 1, 8 bàn snooker ở tầng hai và một sàn nhảy ở tầng ba. Trong khoảng thời gian hơn 4 năm, Lief và Carl đã xây dựng và bán được hơn 50 câu lạc bộ như thế. Thế rồi, đột nhiên cơn sốt bida lui tắt, nhanh như lúc chúng bùng lên. Cả Na Uy tràn ngập bàn bida còn các báo thì nhanh nhảm những mẫu rao bán những món đồ đã qua sử dụng.

Do tình hình kinh doanh bị đình trệ nên Lief quay sang mua cổ phần của Astrid Imports, công ty sản xuất đồ thể thao lâu đời nhất ở Na Uy với những hãng phân phối nổi tiếng như Barington, Firearms và Warwick Fishing Equipment. Từ đầu năm 1990 đến tháng 4-1992, Carl làm giám đốc thu mua cho Astrid. Mặc dù có trụ sở tại Na Uy nhưng anh thường xuyên phải sang Mỹ để tìm kiếm nguồn hàng và thiết lập mối quan hệ với các nhà bán lẻ. Carl thích được đi đây đó và quan tâm đến lĩnh vực xuất nhập khẩu. Anh rất muốn cùng với cha mở một công ty thương mại giao dịch giữa Mỹ và Na Uy. Thách thức đặt ra với anh lúc này là phải tìm được các sản phẩm phù hợp hoặc khe hở thị trường:

Chúng tôi tìm một cái gì đó mà chúng tôi có thể nhập về Na Uy hoặc một cái gì đó ở Na Uy mà chúng tôi có thể xuất khẩu đi. Chúng tôi cứ trả đi trả lại với ý nghĩ về nước từ Na Uy. Cá là một mặt hàng không cần quá nhiều vốn để kinh doanh.

## KHỞI ĐỘNG FJORD TRADING

Cuối năm 1991, một người bạn của gia đình đã đến gặp Lief để bàn về ý tưởng nhập khẩu thực phẩm từ Mỹ. Người này vừa là nhân viên kế toán vừa là đại lý phân phối thực phẩm. Ông cần đến sự giúp đỡ của gia đình Olson do họ có những mối quan hệ và kinh nghiệm làm ăn ở Mỹ. Với một bản phác thảo kế hoạch kinh doanh trong tay, đầu năm 1992 Carl đến Seattle để thành lập Fjord Trading với mục đích thu gom hàng và xuất khẩu cho đại lý của người bạn đã nói trên. Carl chọn Seattle làm nơi đặt trụ sở kinh doanh vì anh rất quen thuộc với vùng Bờ biển Tây và mối quan hệ sẵn có với một công ty tàu thủy mà gia đình Olson đã từng hợp tác để nhập khẩu bida.

Ban đầu, Fjord Trading vận chuyển thực phẩm khô và thực phẩm đóng hộp từ Mỹ sang Na Uy. Carl sẽ thu mua sản phẩm từ các nhà bán buôn và phân phối thực phẩm như Monarch và JP Food Service. Các quyết định của anh chủ yếu dựa vào suy đoán bản năng về những sản phẩm có thể bán được ở Na Uy hơn là những thông tin về nhu cầu thị trường. Mỗi lần, anh thường gửi đi những container 40 với hàng trăm loại thực phẩm khác nhau, từ bột mì làm spaghetti cho đến một hai thùng gia vị. Cuối cùng, Carl bắt đầu mở rộng sang thu mua mặt hàng thực phẩm đông lạnh còn Lief mở một đại lý phân phối để tiêu thụ chúng. Mặc dù công việc kinh doanh phát triển nhưng rất nhiều yếu tố cùng tác động một lúc đã kìm hãm tốc độ tăng trưởng và sự thành công của công ty. Sự khác biệt giữa cách đóng gói, kích thước và kiểu dáng sản phẩm giữa hai thị trường Mỹ và Châu Âu khiến khách hàng không ưa chuộng thực phẩm đóng hộp và thực phẩm khô lắm.Thêm vào đó, dân số ít ỏi của Na Uy cũng là yếu tố tác động lớn đến nhu cầu cơ bản của thị trường về bất kì loại sản phẩm nào.

Tại thời kỳ đỉnh cao năm 1992, tổng giá trị hàng hóa mà Fjord Trading xuất sang Na Uy lên tới 30.000 đô-la một tháng. Tuy nhiên, khi những thành công trong lĩnh vực này mới chỉ bắt đầu thì một cơ hội khác lại mở ra vào cuối năm 1992 với nhiều hứa hẹn ở một lĩnh vực kinh doanh khác. Carl cho biết:

Mỗi trong những chủ đại lý mà tôi vẫn đến mua hải sản đông lạnh nói rằng ông ta đang tìm nguồn hải sản tươi sống, và tôi trả lời rằng tôi nghĩ mình có thể đem cá tươi từ Na Uy sang. Thế là họ bắt đầu đặt hàng và chẳng bao lâu sau, lượng hàng chúng tôi mang từ Na Uy

sang còn lớn hơn lượng hàng mà chúng tôi gửi về. Chúng tôi ngừng xuất khẩu thực phẩm sang Na Uy vào giữa năm 1993 mặc dù thỉnh thoảng vẫn nhận được những cuộc điện thoại từ những người đang muốn mua một mặt hàng nào đó.

## NHẬP KHẨU HẢI SẢN TƯƠI SỐNG TỪ NA UY

Carl đem những khát mắc về hải sản của Na Uy ra bàn với cha. Mặc dù trước đây gia đình anh chưa từng buôn bán cá nhưng dường như đây là một sản phẩm hoàn toàn đáng để xem xét. Như Lief giải thích, Na Uy “tồn tại và phát triển là nhờ cá”. Lúc bấy giờ, đánh bắt hải sản là ngành kinh doanh lớn mạnh nhất Na Uy, chiếm đến 80% kim ngạch xuất khẩu và hơn một nửa tổng sản phẩm quốc nội. Nó được chính phủ kiểm soát chặt chẽ. Chính phủ là người quyết định “ai được đánh bắt ở đâu, bao nhiêu con cá được đánh bắt bằng phương pháp nào và khu vực nào bị cấm”. Họ cũng tài trợ cho nhiều dự án nghiên cứu lớn về đặc tính của các loài cá, quy hoạch quy mô sản lượng và tốc độ phát triển, cũng như các vấn đề như chế biến và đóng gói hải sản. Các quy tắc và chương trình nghiên cứu cho phép ngành đánh bắt và kinh doanh hải sản phát triển một cách lành mạnh, đặc biệt nếu đem so với những ngành đánh bắt ở Mỹ và Canada. Mặc dù tổng sản lượng đánh bắt đã giảm từ mức kỷ lục là 346 nghìn tấn xuống còn 200 nghìn tấn vào năm 1994 nhưng sự sụt giảm này chẳng là gì so với các đối thủ của Na Uy ở Bắc Đại Tây Dương.

Do khoảng cách địa lý từ Na Uy tới các thị trường xuất khẩu của nó khá xa nên có đến hơn  $\frac{1}{4}$  số hải sản xuất sang Mỹ là hàng đông lạnh. Sau khi được chế biến ở Na Uy, cá sẽ được đóng gói, làm đông và vận chuyển trong các container lạnh hàng đường biển. Nhập khẩu cá tươi sống vào Mỹ đòi hỏi chi phí cao và sự linh hoạt trong khâu hậu cần khi vận chuyển bằng đường hàng không. Bên cạnh đó, làm sao để duy trì được độ tươi ngon của cá cho đến khi giao tận tay khách hàng mua lẻ cũng là một thách thức lớn.

Bản thân Lief Olson không biết chút gì về việc lựa chọn và thu mua cá nên ông đã tìm kiếm sự giúp đỡ từ một người trong ngành. Đây là một khách hàng đã từng mua bàn bida của ông rồi sau đó hai người trở thành bạn thân. Người này sinh trưởng trong gia đình làm nghề đánh bắt hải sản và đã từng làm việc 25 năm trong một khu chợ cá lớn nhất Na Uy. Ông biết từng con tàu, chủ nhân và chất lượng đánh bắt cá của họ. Chỉ với hai cuộc điện thoại, đơn hàng đầu tiên đã được thực hiện và vận chuyển bằng máy bay sang Seattle. Hàng đại lý ở đây rất thích sản phẩm mà Carl cung cấp và tăng số lượng đặt hàng lên.

Mặc dù lúc đầu Carl chỉ xem mặt hàng cá tươi như một vụ làm ăn phụ còn loại hình kinh doanh chủ yếu của công ty vẫn là xuất khẩu thực phẩm, nhưng chính anh cũng phải ngạc nhiên khi chỉ trong vài tháng lượng cá tươi nhập khẩu của Fjord Trading đã lớn hơn lượng thực phẩm đóng hộp, đồ khô và đông lạnh mà họ xuất đi. Carl nhận thấy loại sản phẩm này tương đối đơn giản mà hiệu quả kinh tế lại cao:

Thế này nhé: một bên là thu mua hàng hóa, xoay sở với hàng trăm loại khác nhau, tích trữ ở kho, thu tiền về trong vòng 45 đến 60 ngày, còn một bên là mua cá, chỉ cần quản lý vài loại cá và thu tiền về trong vòng 7 đến 10 ngày. Dễ dàng hơn và có khả năng phát triển nhanh hơn nhiều.

## NHỮNG THỦ THÁCH BAN ĐẦU

Mặc dù tương lai phát triển của việc kinh doanh hải sản tươi sống của Na Uy trên thị trường tây bắc Hoa Kỳ hết sức tươi sáng nhưng Fjord Trading vẫn phải đối mặt với rất nhiều khó khăn khi theo đuổi kế hoạch mới mẻ này. Tuy đã có kinh nghiệm sâu rộng về những quy trình khó hiểu trong hoạt động xuất nhập khẩu nhưng trước đó Carl chưa bao giờ kinh doanh cái gì có liên quan đến cá tươi, cũng chưa từng gặp phải những khó khăn đặc thù của một trong những thị trường mang tính cạnh tranh thuần túy nhất. Không kể đến lệnh cấm đánh bắt tại những khu vực nhất định với lý do bảo vệ môi trường sinh thái, so với những mặt hàng ngũ cốc và bơ sữa thì hải sản ít chịu sự kiểm soát của chính phủ cũng như các nhà chức trách của ngành trong hoạt động sản xuất (đánh bắt) và giá cả. Mặc dù giá cả của những loại hàng hóa khác có thể phụ thuộc vào những biến động đáng kể do thời tiết trái mùa hay mưa bão gây ra nhưng chúng vẫn khá ổn định để người ta có thể kinh doanh trên thị trường hàng hóa giao sau. Còn đối với ngành đánh bắt cá, sự khác biệt giữa những điều kiện thời tiết, địa lý và hoạt động đánh bắt ở mỗi địa phương đã cản trở sự hình thành thị trường cá giao sau. Giá cả của chúng dao động trong một khoảng quá rộng và tăng giảm quá nhanh. (Đối với cá đông lạnh, người ta có thể giao sau vì giá cả của chúng cũng phụ thuộc ít nhiều vào cá tươi nhưng không thay đổi nhanh và mạnh như cá tươi).

Trên thị trường khu vực tây bắc Hoa Kỳ, giá của cá tươi không chỉ do quy mô và thời gian đánh bắt cá của các vùng miền quyết định mà còn phụ thuộc vào tình hình của ngành đánh bắt cá ở Canada. Carl giải thích:

Thông thường, giá cá ở Canada rất rẻ khiến giá cá ở Na Uy cũng giảm xuống. Mức giá có

thể giảm xuống còn 2,75 đô-la rồi lại tăng lên 5,00 đô-la chỉ trong vòng một tuần. Bạn có thể đặt hàng một xe tải chở 100.000 pound cá tươi từ Canada và hàng sẽ đến nơi sau 2 đến 3 ngày. Khi ấy thị trường sẽ tràn ngập cá tươi. Nhưng cá càng cũ thì giá càng giảm, vì thế có thể ban đầu chúng được bán với giá 3,5 đô-la một pound nhưng sau đó sẽ hạ dần. Trong khi chờ lô hàng này, bạn lại đặt hàng cá Na Uy với giá 4 đô-la một pound. Khi đó bạn sẽ phải gắng mà lèo lái mọi việc nếu không muốn mặc quần đùi mà ra chợ rao bán với giá 3 đôla.

Mặc dù những điều kiện địa phương chủ yếu chỉ tác động đến giá cá của thị trường khu vực nhưng với tốc độ phát triển của hoạt động xuất nhập khẩu cá tươi như hiện nay thì những thay đổi chóng mặt trong giá cá ngắn hạn ngày càng tác động mạnh hơn đến những thị trường ở xa. Phải mất vài ngày giá cá giữa các thị trường mới tác động nhẹ đến nhau nhưng cuối cùng thì tình trạng dư thừa ở Canada cũng sẽ kéo giá cá ở Na Uy và Châu Âu giảm xuống. Ở các khu chợ, giá cá Na Uy thường đối rẻ hơn so với cá của Mỹ. Tuy vậy, chi phí vận chuyển cộng với thời gian kéo dài giữa các đợt đặt hàng và giao hàng khiến chúng phải chịu nhiều rủi ro hơn do giá mua hàng và giá giao hàng có thể biến động. Mức độ biến động giá nhanh kết hợp với yếu tố tuổi đời của mặt hàng cá tươi sống rất ngắn làm cho ngành kinh doanh này bị “mang tiếng xấu” vì những hợp đồng bị hủy hay bị sửa đổi và “sự tín nhiệm” về sản phẩm không đáp ứng được nhu cầu của khách hàng.

Để hạn chế tối đa tác động của sự lên xuống của giá cá, bước đầu Fjord Trading chỉ đóng vai trò môi giới kinh doanh cá tươi Na Uy. Về mặt lý thuyết, cách này có thể giảm bớt rủi ro cho công ty cũng như đòi hỏi ít vốn lưu động hơn so với làm đại lý bán buôn. Thế nhưng trên thực tế, công ty lại hứng chịu phần lớn rủi ro và có rất ít tiềm năng phát triển. Carl nói:

Những hàng bán buôn hầu như không phải chịu trách nhiệm gì đối với sản phẩm. Không hề có một sự bảo đảm nào. Bạn ra giá với họ, họ trả lời “Đồng ý”. Đến khi bạn giao hàng cho họ, họ lại nói: “Chúng tôi có một vấn đề nhỏ với lô hàng này. Hoặc là chúng tôi phải bỏ bớt một ít hoặc chúng tôi sẽ không thể bán được nhiều như dự định. Chúng tôi đang định giảm giá bán.” Và thế là ngay lập tức bạn phải giảm giá cho họ. Về cơ bản thì giá đã thoả thuận trước đây chẳng có nghĩa lí gì cả.

Trong giai đoạn đầu, rủi ro của Fjord càng trở nên nghiêm trọng hơn do thực tế là họ đang giao dịch một khối lượng công việc ngày càng tăng với quá ít khách hàng. Nếu đột nhiên có một khách hàng lớn cắt giảm khối lượng đặt hàng thì công ty sẽ có rất ít lựa chọn để giải quyết số hàng dư thừa đã được xuất

sang. Chính vì lý do này nên trong vài tháng đầu Carl đã chịu lỗ vài lần do những đơn hàng lớn bị từ chối hoặc do điều kiện thị trường ở Na Uy lúc công ty thu mua hàng hoá khiến cho giá của đơn hàng xuống ở mức quá thấp. Theo Carl, lý do để những khách hàng này thay đổi đơn đặt hàng là vì họ không được trang bị đầy đủ để xử lý mặt hàng cá tươi mặc dù bản thân họ cho rằng họ đủ khả năng:

Xử lý cá tươi và xử lý cá đông lạnh là hai việc hoàn toàn khác nhau. Vì thế đôi khi khách hàng nhận thấy họ không thể mua cá tươi với số lượng lớn như họ nghĩ, vậy là đến giờ phút cuối cùng họ quyết định cắt giảm khối lượng đã đặt.

Ngoài những rủi ro phát sinh từ sự biến động giá cả và việc hay thay đổi quyết định của khách hàng, Fjord còn phải đối mặt với những thử thách trong việc duy trì được chất lượng và độ tươi ngon của cá khi phải vận chuyển chúng suốt 2.000 dặm bằng một phương tiện vừa tổn kém vừa ít hiệu quả. Fjord sử dụng dịch vụ của hãng hàng không Norwegian Airlines để vận chuyển cá đến một số thành phố ở Bờ biển phía tây Hoa Kỳ, trừ Seattle do NA không có chuyến bay nào đến đây. Mặc dù Los Angeles là cảng hàng không phổ biến nhất nhưng thỉnh thoảng những chuyến hàng vẫn đi qua San Francisco, từ đây chúng được chuyển tiếp qua các chuyến bay lên phía bắc hoặc được chở trong những xe tải lạnh. Bên cạnh những rắc rối về hành trình bay, máy bay của hãng NA còn quá nhỏ để chuyên chở hàng hoá đựng trong container. Các thùng cá được bốc lên và dỡ xuống từng thùng một, người ta gọi đây là kiểu "vận chuyển belly" (hàng hoá được chuyên chở trong các khoang chứa hàng của máy bay chở khách). Ngay cả việc thuê chỗ trong các xe tải lạnh cũng là vấn đề. Những sản phẩm khác nhau trong cùng một chuyến hàng đòi hỏi nhiệt độ khác nhau. Cá tươi cần được giữ ở nhiệt độ từ 28 đến 30 độ, thế nhưng nhiệt độ ở các xe tải có thể lên đến 40 độ, tác động rất mạnh đến thời hạn sử dụng của mặt hàng này. Giữa năm 1994, khi sản lượng cá bán được đã đủ bù đắp chi phí, Fjord quyết định mua xe tải riêng.

## TAO NÊN SỰ KHÁC BIỆT TRONG MỘT THỊ TRƯỜNG CÓ TÍNH HÀNG HOÁ CAO

Khi mảng kinh doanh nhập khẩu cá tươi nhanh chóng thế chỗ cho hoạt động xuất khẩu thực phẩm, Carl và cha đã tiến hành một số bước để giảm thiểu rủi ro xuất phát từ các yếu tố thị trường và kiểm soát hoạt động kinh doanh tốt hơn. Ở cả hai thị trường Na Uy và Seattle, họ đều thôi không đóng vai trò môi giới nữa mà chuyển sang làm đại lý bán buôn. Ban đầu, Carl mua phần lớn cá từ

một nhà máy chế biến theo quy cách chế biến và đóng gói của họ. Khi công việc đã phát triển, anh thành lập một nhà máy chế biến hải sản của riêng mình, có tên là Effing Ltd. Với nó, anh có thể mua cá ở các chợ lớn và quản lý được quy trình chế biến. Những mối quen biết trực tiếp với các nhà cung cấp giúp Carl có được những thông tin tốt hơn về giá cả và tình trạng của các vịnh đánh bắt cá. "Cái gì đang được đưa vào, có bao nhiêu thuyền ra khơi; ai đang đi nghỉ mát". Là một nhà phân phối mới chân ướt chân ráo bước từ một sân chơi dễ dàng sang một sân chơi khó khăn hơn, Carl chấp nhận chịu nhiều rủi ro hơn nhưng cũng được lợi nhiều hơn từ những sự biến động giá cả có lợi cho mình. Một trong những thay đổi rõ nhất mà Carl và cha mình tiến hành là đổi mới cách phân chia và đóng gói cá tươi của Fjord. Những sự đổi mới như vậy vừa tạo nên sự khác biệt cho sản phẩm của họ so với những sản phẩm khác trên thị trường, vừa giảm bớt rủi ro từ những đợt dao động mạnh của giá cá trong ngắn hạn.

## KỸ THUẬT ĐÓNG GÓI TRONG KHÔNG KHÍ BIẾN TÍNH

Theo phương pháp truyền thống, cá tươi được đặt trong một khay đá và đựng trong một chiếc hộp bằng bìa các tông. Phương pháp này không được khoa học và làm cho cá dễ bị hư và mất vệ sinh. Cuối năm 1993, với sự hỗ trợ của chính phủ Na Uy, Lief bắt đầu thử nghiệm phương pháp đóng gói trong không khí biến tính (MAP). MAP sử dụng một thiết bị đặc biệt để hút cạn không khí ra khỏi chiếc túi nhựa và hơm vào đó khí cacbon dioxide, nitơ và một lượng nhỏ oxy rồi dán chặt lại. Tùy thuộc vào chất lượng ban đầu của sản phẩm mà MAP có thể kéo dài thời hạn sử dụng của sản phẩm thêm từ 50% đến 100%. Đối với cá tươi, điều này có nghĩa là thời hạn sử dụng của sản phẩm có chất lượng tuyệt hảo sẽ dài thêm 14 ngày.

MAP là một kỹ thuật đã có từ nhiều năm trước và được ứng dụng để đóng gói các sản phẩm như salad trộn của Dolc. Tuy nhiên, cuối những năm 1960 ở Mỹ, người ta ngưng sử dụng phương pháp này cho các loại cá tươi. Việc này bắt nguồn từ một sự cố đột ngột xảy ra vào năm 1968, khi toàn bộ một gia đình sử dụng cá thu hun khói được đóng gói bằng kỹ thuật MAP bị chết do ngộ độc khuẩn salmonella. Mặc dù vậy, từ năm 1982, trong một nỗ lực nhằm khuyến khích mọi người ứng dụng kỹ thuật này, chính quyền Na Uy đã tiến hành kiểm tra và thử nghiệm MAP đối với cá tươi nhưng nó vẫn không được sử dụng rộng rãi. Không ai có thể tính toán cụ thể mức độ đóng góp của công nghệ này vào giá trị giá tăng của hoạt động kinh doanh. Mỗi loại bao bì

đòi hỏi các hỗn hợp khí khác nhau trong khi quá trình tạo khí này quá phức tạp và tốn kém. Các hãng phân phối sỉ nhận thấy họ chẳng thu được gì từ MAP để có thể bù đắp cho những chi phí tăng thêm, và những thị trường có tính cạnh tranh lại không cho phép người bán chuyển gánh nặng chi phí qua cho người mua.

Lief Olson không nhớ chính xác ông đã nghe nói về MAP vào lúc nào hay ở đâu nhưng ông nhanh chóng nhìn ra những ứng dụng đầy tiềm năng của công nghệ này đối với công việc kinh doanh của Fjord:

Có lẽ tôi đã tình cờ đọc về công nghệ này trên các bài báo và chú ý đến nó, coi đó là một cách để giải quyết những vấn đề về độ tươi ngon và thời hạn sử dụng ngắn của cá tươi. Có thể phải tốn nhiều tiền hơn nhưng nó sẽ giúp chúng tôi thu hút thêm nhiều loại khách hàng và loại bỏ tác động của những sự thay đổi lên xu hướng trên thị trường.

Đầu năm 1993, Fjord bắt đầu sử dụng công nghệ MAP sau khi đã tiến thành những thử nghiệm bổ sung trên cá tuyết và cá êfin – hai loại cá chính mà Fjord kinh doanh. Ban đầu, USFDA (Ủy ban Dược phẩm và thực phẩm Hoa Kỳ) không bày tỏ thái độ gì trước vấn đề này nhưng sau khi kiểm tra các sản phẩm của Fjord, họ đã chính thức cho phép sử dụng MAP để đóng gói cá tươi trong hoạt động bán buôn. Công nghệ đóng gói mới này đã đem lại cho Fjord một số lợi thế so với những người vẫn đóng gói cá tươi trong các hộp đá. Lợi thế lớn nhất là khả năng khắc phục những điều kiện nhiệt độ cao trong thời gian bảo quản ngắn – lý do chủ yếu khiến giá cá tươi xuống thấp hơn mức có thể chấp nhận của nó. MAP cho phép Fjord có thể giữ hàng lại lâu hơn mức bình thường để đợi thị trường phục hồi sau những đợt hạ giá. Mặt khác, nhờ công nghệ này mà mỗi lần vận chuyển có thể chuyên chở được nhiều hàng hoá hơn còn số đợt vận chuyển hàng thì giảm xuống, từ đó Fjord kiểm soát tốt hơn kế hoạch về các chuyến bay cũng như điểm đến của nó, khắc phục được một số rắc rối ngày càng tăng trong hoạt động vận chuyển.

Không chỉ có Fjord Trading mới hưởng lợi trực tiếp từ công nghệ MAP mà theo nhiều cách khác nhau, các khách hàng của họ cũng thế, tùy thuộc và vị trí của mỗi hãng trong chuỗi giá trị và bản chất của đối tượng tiêu dùng cuối cùng mà họ hướng tới. Một số nhà phân phối như Cristo (nhà phân phối thực phẩm lớn nhất cho các nhà hàng ở Mỹ, mỗi năm cung cấp khoảng 7.000 đơn vị hàng hoá) không có khả năng hoặc không thích mua cá tươi đóng gói theo phương pháp truyền thống với số lượng lớn do tình trạng mất vệ sinh và nguy cơ giảm chất lượng hoặc hư hỏng hoàn toàn của chúng. MAP đem đến cho những nhà

cung cấp này nhiều sự lựa chọn hơn và lưu giữ hàng hoá tốt hơn, vì thế nhu cầu về cá tươi của Fjord cũng ngày càng tăng cao. Carl giải thích:

MAP đem đến cho chúng tôi một lợi thế cực kỳ lớn để lôi kéo thêm nhiều người nữa tham gia vào lĩnh vực kinh doanh hải sản, điều mà những người khác không thể làm được do thời hạn sử dụng của sản phẩm rất ngắn, thời gian phân phối và tình trạng không đảm bảo vệ sinh của nước, đá lạnh và mùi tanh. Cristo cho rằng họ không thể hoạt động tốt trong lĩnh vực hải sản tươi sống, thế nhưng với phương pháp đóng gói này, giờ đây họ có thể cung cấp cá tươi một cách rộng rãi. Họ rất thích nó.

Kỹ thuật đóng gói tiên tiến MAP cho phép Fjord Trading tạo được sự khác biệt với những sản phẩm khác và đem đến những lợi ích ưu việt cho một số nhà phân phối nhưng lại không mang lại giá trị gia tăng cho các siêu thị và các khách hàng tương tự khác. Bị hạn chế bởi các điều luật và sự e dè của người tiêu dùng đối với sản phẩm cá đóng gói theo phương pháp MAP, họ không thể làm cho sản phẩm của mình khác biệt so với cá ở địa phương hoặc cá nhập khẩu được đóng gói theo phương pháp cũ. Họ cũng thấy rằng mình không thu được gì khi phải trả thêm tiền cho sản phẩm đóng gói bằng kỹ thuật MAP. Bởi vậy, Fjord không chú trọng đến việc nhấn mạnh MAP như một yếu tố tạo nên sự khác biệt đối với những khách hàng này và thường cho đóng gói lại để giúp những khách hàng không thực sự am hiểu quy trình MAP khỏi băn khoăn.

## ĐỊNH LƯỢNG SẢN PHẨM VÀ GẮN NHÃN MÁC

Ngoài việc tạo sự khác biệt cho sản phẩm bằng công nghệ MAP, Fjord Trading còn cung cấp sản phẩm với định lượng cố định. Đây là một nét đổi mới khác có giá trị rất lớn với những khách hàng của họ. Thông thường, mỗi hộp cá ướp đá do hầu hết các nhà phân phối cung cấp đều là loại 25 pound, trong đó có nhiều khúc cá với kích thước khác nhau. Sau khi mua về, các nhà hàng phải cắt khúc và điều chỉnh lại cho vừa với khẩu phần ăn. Kết hợp với Effing Ltd, Fjord đã thiết kế kích thước tiêu chuẩn cho các khúc cá để khách hàng có thể sử dụng mà không cần phải chế biến lại. Ví dụ, người ta thường sử dụng từ 8 đến 10 ounce cá salmon cho mỗi bữa ăn trưa và 12 đến 16 ounce cho mỗi bữa tối. Các khúc cá sẽ được đựng trong loại hộp 10 pound, dễ vận chuyển hơn loại 25 pound và được giữ nguyên từ khi đóng gói tại Na Uy cho đến khi khách hàng lấy ra để nấu ăn. Bằng cách hạn chế các bước xử lý và rút ngắn thời gian chuẩn bị của các nhà hàng, sự kết hợp giữa cách định lượng và công nghệ đóng gói MAP đã đem lại lợi ích đáng kể, khiến những người tiêu dùng cuối cùng sẵn lòng trả tiền để mua cá của Fjord. Fjord còn tận dụng triệt để những

lợi thế mà những sự đổi mới này đem lại bằng cách cho phép các nhà cung cấp được in nhãn mác riêng của họ lên các gói cá, khiến những nhãn hiệu này có khả năng tiếp cận khách hàng rộng rãi hơn. Đây lại là một giá trị hữu hình nữa tạo nên sự khác biệt cho Fjord trong mắt những nhà bán lẻ hạ giá như các đại lý của BJ hay Sam.

## **CUỘC CHIẾN GIỮA HẢI SẢN NA UY VÀ HẢI SẢN NỘI ĐỊA**

Trong khi Fjord đang áp dụng những công nghệ đổi mới như MAP, định lượng cố định và cho phép in ấn nhãn mác riêng để tạo sự khác biệt cho sản phẩm thì họ vẫn phải đối mặt với một thử thách khác, đó là làm sao để phân biệt cá tươi của Na Uy trên thị trường Mỹ. Thái độ của người tiêu dùng Mỹ đối với hải sản Na Uy rất phức tạp. Mặc dù cá nào cũng được đánh bắt từ biển cả nhưng cá của Na Uy thường được tiêu thụ nhiều hơn cá của Canada nhưng ít hơn cá được đánh bắt ở nội địa khu vực Tây Bắc. Những thái độ đó thường dẫn đến những sự cố trong nhận biết sản phẩm. Carl giải thích: “Việc đóng gói lại sản phẩm xảy ra rất phổ biến. Thông thường, cá của Na Uy cũng được bán như cá nội địa và cá của Canada cũng thế.”

Bất chấp sự thật là đôi khi khách hàng khó chấp nhận hải sản Na Uy hơn hàng nội địa, dựa trên những điều kiện môi trường, chính sách kiểm soát của chính phủ và thực trạng của ngành đánh bắt hải sản tại Na Uy, tiềm năng tạo nên sự khác biệt trong chất lượng cá của đất nước này vẫn rất lớn. Nước biển của Na Uy rất sạch và lạnh, là điều kiện tuyệt vời để cá phát triển khỏe mạnh và có chất lượng thịt cao. Chính sách giám sát và quản lý các phương pháp cũng như quy mô đánh bắt cá của chính phủ giúp Na Uy có thể bảo tồn được nguồn tài nguyên này. Họ cũng bỏ xa Mỹ trong việc áp dụng những chương trình kiểm soát nghiêm ngặt đối với ngành này. Từ 11 năm trước, Na Uy đã đòi hỏi các quy trình chế biến và xử lý cá phải đạt tiêu chuẩn HACCP (Tiêu chuẩn vệ sinh quốc tế), một tiêu chuẩn quan trọng không kém so với giấy chứng nhận của Bộ Nông nghiệp Hoa Kỳ (USDA) về chất lượng thịt gia súc gia cầm. Mãi đến năm 1998, Mỹ mới dự định áp dụng quy trình kiểm soát chất lượng tương tự đối với ngành đánh bắt hải sản trong nước.

## **CHIẾN LƯỢC PHÂN BIỆT KHÁCH HÀNG**

Những mối quan hệ làm ăn mà Fjord có được chủ yếu được xây dựng trên những yếu tố về chất lượng đặc biệt của nguồn gốc sản phẩm, định lượng, đóng gói và sự chú trọng đến nhu cầu của khách hàng như việc cho phép in nhãn mác

nêng lên sản phẩm của Fjord. Giá cà không đóng góp gì nhiều trong việc này. Chính vì đạt được những khác biệt trên nên họ cũng giảm bớt sự quan tâm đối với thị trường mang tính hàng hóa đại trà và các khách hàng của nó.

Chúng tôi đang cố gắng tránh xa những khách hàng mua hải sản bình thường theo giá cà của từng ngày, mỗi lần đặt hàng 100 pound rồi lại đổi lên 200 pound hoặc giảm xuống còn 50 pound tùy vào giá cà biến động thế nào. Thay vào đó, chúng tôi thiết kế chương trình bán hàng dành cho những người đặt hàng độc lập, không bị tác động bởi giá cà nói dia, tình hình của ngành trong ngắn hạn hay bất cứ điều gì khác.

Cuối năm 1994, những khách hàng lớn nhất của Fjord là QFC và Albertsons. Mặc dù những đặc tính của sản phẩm được Fjord quảng cáo cũng thu hút được đơn hàng lớn từ những hệ thống cửa hàng bán lẻ nhưng họ thường có xu hướng cố gắng trì hoãn việc chấp nhận lô hàng nếu sản phẩm đó không tiêu thụ nhanh được như họ dự tính.

## TÌNH HÌNH NỀN KINH TẾ VÀ NHỮNG YẾU TỐ BÊN NGOÀI

Số vốn ban đầu của Fjord Trading được Carl lấy từ tiền bán ngôi nhà của mình ở California sau khi chuyển đến Seattle. Khi mới bắt đầu kinh doanh, anh chỉ thu mua thực phẩm khô và thực phẩm đóng hộp với số lượng nhỏ, vừa đủ so với số tiền mặt anh có và khoản cho chịu của người bán. Khi công ty bắt đầu tính toán nghiêm túc đến việc kinh doanh mặt hàng cá tươi, Lief đã thông qua người bán làm trong ngành đánh bắt hải sản để mở một đường dây tín dụng 50.000 đô-la với khu đấu giá. Thông thường, điều khoản thanh toán là trong vòng 14 ngày, mặc dù Carl đã chỉ ra rằng sẽ phải mất tổng cộng 21 ngày, bao gồm cả thời gian để thực hiện thủ tục chuyển séc, mới có thể sử dụng vốn để thực hiện đơn hàng mới. Với tốc độ phát triển nhanh chóng mà kinh doanh này, đến tháng 10-1993, Carl phải chuyển sang sử dụng phương thức mua bán nợ để có thể cung cấp tài chính cho những khoản phải thu đang ngày càng lớn hơn.

Theo Carl, chi phí thực để giao dịch với một hãng mua bán nợ trong lĩnh vực kinh doanh cá tươi lớn hơn rất nhiều so với những chi phí danh nghĩa. Một hãng mua bán nợ tính phí như sau: 1 đô-la cho mỗi lần thu hoá đơn, lãi suất cơ bản cộng với 0,2% tài khoản cần đổi các khoản phải thu còn tồn đọng, 1% hoa hồng cho mỗi hoá đơn được thanh toán. Carl tính ra tổng cộng các khoản phí này đã chiếm từ 3% đến 4% tổng doanh thu nhưng chứng đó vẫn chỉ thể hiện được một phần chi phí thực tế mà Fjord phải bỏ ra. Tất cả các chứng từ nợ và

hoa đơn đều được chuyển thẳng đến cho hàng mua nợ, sau đó hàng tháng hàng này sẽ gửi đến cho Fjord một bản báo cáo chi tiết tất cả các giao dịch diễn ra trong tháng. Như vậy, khi có bất cứ sự giảm trừ hay cung cấp tín dụng nào, các khách hàng đều thông báo cho hàng mua nợ chứ không liên hệ trực tiếp với Fjord Trading và đến khi công ty nhận được thông tin thì đã qua muôn để giải quyết vấn đề. Thay vì có thể thoả thuận với các khách hàng về những rắc rối với đơn hàng khi cá tươi vẫn đang trong thời gian kiểm tra thì lúc này Fjord lại phải hứng chịu phần lớn khoản thua lỗ:

Mỗi việc hoàn toàn nằm ngoài khả năng kiểm soát. Chúng tôi không có được những thông tin cần thiết về cơ sở chế biến cũng như những vấn đề khác có liên quan đến việc giảm trừ hay cung cấp tín dụng. Chúng tôi không thể xoay sở được vì thông tin đến quá muộn. Mỗi tháng một lần, chúng tôi nhận được báo cáo về những gì đã xảy ra trong tháng đó, nhưng chúng tôi không thể quay trở lại cách đó 30 đến 40 ngày để gặp khách hàng và giải quyết những vấn đề phát sinh. Chi phí phải bỏ ra cho việc không nắm được thông tin càng ngày càng tăng lên. Chúng tôi cần phải dừng ngay việc sử dụng dịch vụ mua bán nợ và nắm quyền kiểm soát hoạt động của công ty.

Ngoài việc hạn chế sử dụng dịch vụ trên, Fjord Trading cũng đang rất cần thêm vốn để duy trì tốc độ phát triển nhanh chóng của mình. Những khách hàng mới của công ty rất lớn, họ đều dự định tăng số lượng đặt hàng và muốn có một sự đảm bảo chắc chắn rằng Fjord có đủ khả năng để cung cấp lượng hàng đó. Một vài trong số những khách hàng này là các văn phòng, chi nhánh khu vực của các tập đoàn quốc gia. Họ đem đến cho công ty khả năng mở rộng kinh doanh sang các vùng khác của Hoa Kỳ.Thêm vào đó, Tuần chạy sẽ bắt đầu trong vài tháng tới chính là thời gian mà Fjord có thể bán ra toàn bộ lượng cá mà họ có thể thu mua được với lợi nhuận cao hơn bình thường. Cuối cùng, các ông chủ của Fjord muốn chuyển đến những nơi rộng hơn, có thể chứa được nhiều hàng hơn và họ cần vốn để cấp vốn cho quá trình vận chuyển. Điều này liên quan đến việc cải tiến tiện nghi và trang thiết bị.

## LỜI ĐỀ NGHỊ

11h15 sáng ngày 30 tháng 11, Jack Calhoon gọi điện đến để thông báo rằng một lời đề nghị cung cấp tài chính cho kế hoạch mở rộng quy mô hoạt động và tái cơ cấu lại ban quản trị của Fjord Trading dài một trang giấy sắp được fax qua (xem Minh họa 13.6). Juan, Carl và Olaf đã đọc đi đọc lại bản ghi nhớ vài lần. Họ không dự liệu trước được những điều khoản trên đó và không

bíết nên trả lời thế nào. Juan đưa ra ý kiến tìm kiếm sự trợ giúp từ bên ngoài để đánh giá lời đề nghị này. Nhưng họ nên hỏi ai đây? Có đúng trị giá của một nửa công ty là 500.000 đô-la? Hay hơn thế? Họ có sẵn sàng từ bỏ quyền kiểm soát hoạt động của công ty nếu đó là việc cần làm để đảm bảo cho nó về mặt tài chính? Những cơ hội từ nguồn vốn này dường như đã quá rõ ràng, nhưng ba người không dám chắc là họ đã hiểu tường tận và đánh giá đúng mức những rủi ro tiềm ẩn trong thoả thuận này.

**Minh họa 13.6 Lời đề nghị cấp vốn cho kế hoạch mở rộng kinh doanh  
của Fjord Trading.**

---

Kính gửi: Ông Juan Gomez, Giám đốc Kinh doanh/Công ty Fjord Trading

Người gửi: Jack Calhoon, Larry Butcher và Ira Goldstein.

Ngày: 29 tháng 11 năm 1994

Về việc: Cấp vốn cho kế hoạch mở rộng kinh doanh của công ty

**NỘI DUNG ĐỀ NGHỊ**

Nhóm chúng tôi đề nghị cung cấp một khoản trị giá 500.000 đô-la cho Fjord Trading Company để công ty có mở rộng khả năng thu mua hàng hoá trong lĩnh vực kinh doanh cá tươi. Ngay sau khi thoả thuận có hiệu lực, Jack Calhoon sẽ tham gia vào công ty với tư cách chủ tịch điều hành/giám đốc marketing và quản lý các hoạt động hàng ngày của công ty, giám sát dòng chu chuyển tiền mặt và liên quan trực tiếp đến quá trình giải quyết công việc với những khách hàng mới, đồng thời hỗ trợ giám sát tất cả hoạt động giao dịch với khách hàng hiện tại. Jack Calhoon sẽ làm việc hàng ngày với Juan Gomez, Carl, Olaf Olson và các nhân viên trong cơ cấu hiện nay của công ty. Jack Calhoon sẽ nắm quyền điều khiển trực tiếp các khoản phải thu; đưa ra những điều chỉnh và quyết định về hoạt động hàng ngày của công ty về tất cả các vấn đề cũng như những quyết định liên quan đến các giao dịch với khách hàng hiện tại và khách hàng tương lai.

Larry Butcher và Ira Goldstein sẽ đóng vai trò tư vấn kinh doanh cho những vấn đề liên quan đến việc giám sát hoạt động hàng ngày của công ty. Tất cả những người có liên quan hiện tại sẽ có quyền sở hữu và quản lý trong doanh nghiệp mới, sẽ được thành lập và thay thế cơ cấu sở hữu theo mô hình doanh nghiệp vừa và nhỏ hiện nay. Khoản tài trợ này sẽ có giá trị tương đương 50% cổ phần của công ty hiện tại, sau đó được chuyển đổi thành 50% cổ phần trong doanh nghiệp mới sau khi được thành lập.

Lời đề nghị này đã được các bên liên quan thoả thuận cách đây vài tuần. Thời gian có hiệu lực phụ thuộc vào thời gian hoàn tất hồ sơ theo Bộ luật thương mại thống nhất và có hiệu lực trước khi toàn bộ khoản tài trợ được bàn giao.

Lời đề nghị được gửi ngày 29 tháng 11 năm 1994. Thay mặt nhóm tài trợ:

---

Jack Calhoon

---

Đồng ý

Carl Olson

# 14 ENOX TECHNOLOGIES

---

**M**ỗi ngày đầu năm 1993, Voislav (Voit) Damevski và Stanley Rich – hai người đồng sáng lập nên ENOX Technologies (một công ty nghiên cứu cơ khí máy móc) – đã có một cuộc trao đổi về mối quan hệ trong tương lai giữa họ với Burton Engine Company, một trong những hãng chế tạo động cơ diesel hàng đầu thế giới. Họ vừa kết thúc một cuộc nói chuyện không mấy thiện chí với giám đốc dự án của Burton về những chi tiết của các hạn mức thực hiện/chỉ trả trong bản hợp đồng. Như thường lệ, Stanley cầu gắt:

Tôi không thể nào làm việc với mấy người đó được nữa, Voit. Chúng (những điều khoản) hết sức vô lý và quá hấp dẫn, không đúng với giá trị thực tế. Chúng ta nên chấm dứt hợp đồng và lập trung vào thị trường khi tự nhiên thì hơn.

Cuộc đàm phán với Burton cũng khiến Voit chán chường không kém nhưng anh không vội vã cho rằng về lâu dài, ENOX lại muốn chấm dứt mối quan hệ làm ăn ở đây. Anh cố gắng giúp Stanley “hạ hỏa”:

---

Tinh huống này được chuẩn bị bởi Sam Perkins dưới sự hướng dẫn của William Bygrave được tài trợ bởi Ewing Marion Kauffman Foundation. Đăng ký bản quyền © 1996 bởi Babson College. Đã đăng ký bản quyền.

Nhưng về lâu về dài, tiềm năng phát triển trên thị trường dầu diesel vô cùng to lớn và có thể chúng ta sẽ thành công nếu đặt một chân trong đó. Mặc dù hợp đồng này có nhiều điều khoản ràng buộc nhưng Burton có rất nhiều tiền và có mối quan hệ tốt với bộ phận R&D của chính phủ đang tài trợ cho các đường ống dẫn nhiên liệu. Bên cạnh đó, thị trường máy nén khí tĩnh cũng chỉ có giới hạn. Tóm lại, chúng ta cần tìm kiếm những thị trường mới.

Từ năm 1990, ENOX Technologies, tiền thân là hãng PlasMachines, đã tiến hành những nghiên cứu về công nghệ sử dụng công nghệ plasma điện tử để giảm bớt khí nitơ oxit trong khí thải của dầu diesel cho Burton. Lý do chủ yếu của chương trình nghiên cứu này là chính phủ sắp thay đổi các điều luật bảo vệ môi trường. Đến năm 1993, Burton chi cho ENOX hơn 200.000 đô-la được trích từ quỹ riêng của công ty. Ngoài ra nó còn giúp ENOX nhận thêm 300.000 đô-la chi phí nghiên cứu từ Bộ Năng lượng Hoa Kỳ (USDOE) và các tổ chức môi trường của bang.Thêm vào đó, ENOX cũng nhận được các khoản tài trợ của chương trình Nghiên cứu đổi mới doanh nghiệp nhỏ (SBIR) do Ủy ban Bảo vệ Môi trường Hoa Kỳ (USEPA) cấp cho dự án nghiên cứu thiết bị plasma. Từ sự quan tâm to lớn của chính phủ cũng như tư nhân trong việc tìm kiếm những cải tiến để giảm thiểu khí nitơ oxit và những hiệu quả đã được chứng minh của công nghệ này nên chắc chắn nguồn tài trợ sẽ còn tiếp tục đổ vào các chương trình nghiên cứu và phát triển những sản phẩm áp dụng vào thực tế.

Tuy nhiên, không lâu sau khi làm việc cho Burton, Voit và Rich bắt đầu nghiên cứu chuyên sâu những ứng dụng khác của công nghệ điện tử nền tảng mà họ đã phát triển để chế tạo thiết bị plasma điện tử. Một trong những ý tưởng khả thi đó là sử dụng thiết bị này như một hệ thống đánh lửa nhằm tăng khả năng đánh lửa của buồng đốt trong các động cơ dùng xăng, một phương pháp vừa tăng hiệu quả sử dụng nhiên liệu vừa giảm khí nitơ oxit thải ra. Bộ phận đánh lửa này cũng đáp ứng hoàn hảo nhiệm vụ bổ sung cho những động cơ tĩnh trước đây được sử dụng để chạy máy nén trong các đường ống dẫn khí tự nhiên. Đến năm 1993, EXON đã có được một số hợp đồng để tiến hành các thử nghiệm hệ thống đánh lửa trên những động cơ lớn. Tuy vậy, cùng một lúc, họ vừa cố gắng chỉnh phục thị trường khí ga tự nhiên vừa nghiên cứu công nghệ giảm khí thải nên tình hình tài chính, nhân lực và mục tiêu chiến lược của ENOX đều ở trong tình trạng căng thẳng. Các nhà sáng lập ra công ty đang phải vật lộn với bài toán cân bằng các cơ hội và nguồn lực thị trường trong ngắn hạn và dài hạn.

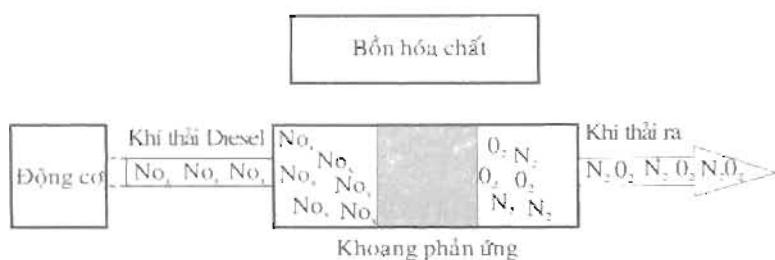
## NHỮNG NGƯỜI SÁNG LẬP ENOX

Voit Damevski lớn lên ở Roscheter, New York và tốt nghiệp trường đại học Syracuse năm 1985. Khi còn trẻ, anh rất đam mê những máy móc tự động: từ lúc mới 5 tuổi, anh đã dành phần lớn thời gian để lắp ghép các loại động cơ. Lớn hơn một chút anh thích đua xe mô tô. Năm anh 21 tuổi, một vụ tai nạn nghiêm trọng xảy ra đã buộc anh phải từ bỏ đường đua nhưng anh vẫn tiếp tục công việc sửa chữa động cơ. Là con trai của một bác sĩ, anh được hưởng cho đi theo con đường của cha bằng cách theo học ngành sinh vật học và tìm một chỗ làm trong ngành y. Tuy nhiên, một tháng trước khi nhập học, Voit đã quyết định theo đuổi con đường của riêng mình:

Ngành y chưa bao giờ là điều mà tôi mong muốn. Tôi muốn được kinh doanh. Từ rất lâu rồi, tôi đã luôn tự mình làm mọi thứ, tự mình kiếm tiền. Tôi tự trang trải tiền học phí bằng việc mở dịch vụ sơn nhà, nhập khẩu xe hơi và tất cả những loại công việc lặt lõm khác. Lúc nào tôi cũng tự thân vận động.

Voit đăng ký vào một chương trình MBA nhưng chỉ sau một học kỳ anh đã bỏ vì bị sốt nặng khi thấy nhà trường quá chú trọng vào tài chính. Anh muốn một chương trình học có thể phát triển được những tố chất kinh doanh trong người anh. Một người bạn đã giới thiệu với anh về trường đại học Babson và sau khi tìm hiểu kỹ lưỡng, Voit cảm thấy định hướng vào các nghiên cứu kinh doanh của trường chính xác là những gì anh đang cần. Voit cũng tìm đọc *Những dự án kinh doanh thành công* của giáo sư Stanley Rich của trường Babson. Không kém gì đến lời khuyên "những cú điện thoại nhạt nhẽo sẽ nhận được sự trả lời thô sơ" của Stanley, Voit đã gọi cho giáo sư lúc 10 giờ tối để bày tỏ sự khen ngợi đối với cuốn sách và chia sẻ niềm khao khát có được một tấm bằng MBA. Stanley trả lời đầy hào hứng và cuộc nói chuyện ấy đã khởi đầu cho mối giao hảo trong tình bạn cũng như công việc sau này.

**Mình họa 14.1 Khí thải đã qua xử lý bằng hóa chất.**



Stanley Rich là một nhà phát minh đồng thời cũng là nhà kinh doanh. Ông sở hữu hơn 500 bằng sáng chế quốc tế mang tên mình và đã thành lập cả nửa tá công ty. Stanley tự nhận mình là “một cầu thủ ném bóng giỏi”\*. Niềm đam mê mãnh liệt nhất của ông là phát triển những công nghệ mới và chứng minh rằng nó có thể bán được và có thể mở ra một cơ hội kinh doanh. Thế nhưng, ông lại không hứng thú lắm với những chi tiết của việc xây dựng hay điều hành một công ty. Như Voit miêu tả “Công việc quản lý hàng ngày, lập kế hoạch bán hàng và tiếp thị, tất cả những thứ đó đều chỉ tình cờ thoáng qua trong đầu Stanley”. Ông tham gia vào ban Nghiên cứu Kinh doanh của trường đại học Babson năm 1986 nhưng vẫn tiếp tục công việc tư vấn cho các công ty bên ngoài về hoạt động phát triển công nghệ.

## **DÁNH GIÁ CƠ HỘI – VẤN ĐỀ VỀ KHÍ NITƠ OXIT**

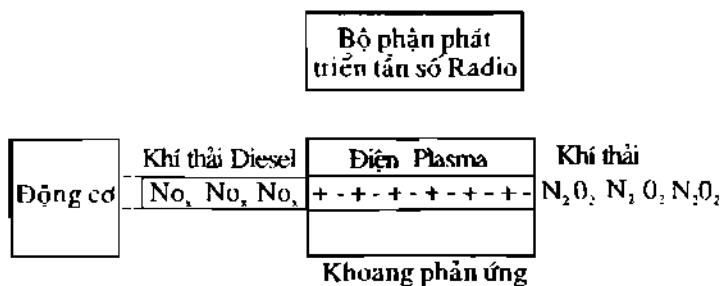
Cuối năm 1988, trong khi Voit đang chuẩn bị hoàn tất chương trình MBA ở Babson thì Stanley Rich đề nghị anh giúp đỡ trong một dự án đánh giá cơ hội của một công nghệ giảm khí nitơ oxit trong khí thải của động cơ diesel cho Burton Engine Company. Công nghệ này sử dụng một hoá chất dạng bột, thả nó vào luồng khí thải từ động cơ diesel. Khí nitơ oxit sẽ bị tách ra và phân huỷ thành các phần tử vô hại là nitơ và oxy (Đảm chứng 14.1) Mặc dù công nghệ này đã đạt được mục đích đề ra nhưng Stanley và Voit nhanh chóng đi đến kết luận rằng với yêu cầu phải luôn luôn đổ đầy hoá chất mỗi khi động cơ ngừng chạy sẽ khiến công nghệ này gặp nhiều khó khăn khi tiếp cận phần lớn các tài xế xe tải. Voit nhớ lại những nghiên cứu của hai người:

Stanley nhắc ông nghe lên, gọi cho 6 hay 7 người lái xe tải và hỏi họ xem họ sẽ cảm thấy thế nào nếu mỗi khi đến trạm xăng, họ không chỉ phải đổ đầy dầu diesel vào bình mà còn phải đổ đầy cả hoá chất dạng bột đó nữa. Hai người đầu tiên gác máy ngay lập tức. Thật quá dễ để hiểu ra câu trả lời.

Bất chấp sự thiếu tính thực tế của công nghệ công nghệ đặc biệt này, Damevski và Rich vẫn bị thu hút bởi cơ hội khám phá ra một phương pháp để giảm thiểu lượng khí nitơ oxit, một trong số những loại khí thải mà USEPA

\* Cầu thủ trong môn bóng chày. Một trận đấu có 9 lượt đánh và cầu thủ ném bóng hiếm khi ném hết cả 9 quả. Anh ta thường ra sân trước khi trận đấu kết thúc, nhưng chỗ cho cầu thủ ném bóng thay thế vào sân.

**Minh họa 14.2 Exhaust after-treatment with electrical plasma.**



đang cố gắng hạn chế\*. Hai người đã thử rất nhiều ý tưởng, vận dụng đến cả chuyên môn kỹ sư điện của Stanley và những năm tháng mày mò sửa chữa động cơ của Voit. Từ những cuộc thảo luận, hai người đã sử dụng bộ máy phát tần số radio để đưa ra lý thuyết về việc cho khí thải chạy qua dòng điện phóng ra của plasma. Tại khoang phản ứng, tia plasma sẽ “kích thích” khí thải, tạo ra các hợp chất không ổn định như nitơ oxit chẳng hạn, để phân tách các phần tử của chúng (xem minh họa 14.2) Tại một cuộc họp diễn ra trong tháng 1 năm 1989, Rich đã đề xuất ý tưởng này với các kỹ sư ở Burton. Họ rất thích nó và đưa ngay cho Rich một tờ séc trị giá 25.000 đô-la và nói: “Đây, hãy bắt tay vào việc thôi”

### MẪU THỬ

Tháng 8-1989, Voit và Stanley chính thức hợp tác và thành lập PlasMachines, cái tên mà Voit rất thích đem ra than phiền:

Cái tên đó là ý tưởng sáng tạo tuyệt vời của Stanley. Có lẽ nó là cái tên xấu nhất trong lịch sử những cái tên cũng nên. Ông ấy nói chúng tôi đang sử dụng plasma điện tử (electrical plasma) và chúng tôi đang chế tạo máy móc (machines) – vì thế nên chúng tôi là

\* Oxinitơ (NOx) là thuật ngữ dùng chung cho Oxit nitric (NOx) và dioxit nitơ, những chất được hình thành từ các nguồn tự nhiên (các quá trình đốt cháy và quá trình sinh học) và từ các hoạt động của con người (các khí đốt hóa thạch). Xấp xỉ 90% Oxit nitơ thâm nhập vào không khí như các chất thải từ các động cơ đốt trong của ô tô hay của các nguồn tĩnh, quá trình này tạo ra Oxit nitric (NO) với những nhiệt độ cao. NO nhanh chóng được chuyển đổi thành dioxit nitơ (NO<sub>2</sub>) đây là thành phần chính gây ra tình trạng ô nhiễm không khí qua sự hình thành khí ozon, sương mù và mưa axit. Vào năm 1989 quốc hội Mỹ đã thảo luận về việc tái cấp phép bộ luật về không khí sạch (CAA) 1970, và việc giảm NOx là một trong những vấn đề mà VSEPA đang hồi phục. Việc tái cấp phép được thông qua vào năm 1990 với mỗi bang chịu trách nhiệm về việc phát triển của các kế hoạch thực thi.

PlasMachines. Tôi nói nghe giống như là chúng tôi đang kinh doanh thiết bị y tế vậy. Nhưng chúng tôi vẫn giữ cái tên đó trong khoảng vài năm.

Trong 4 tháng tiếp theo, hàng ngày Voit và Stanley đều làm việc cùng nhau, khi thì ở tầng hầm nhà Stanlet, khi thì ở căn hộ của Voit. Thông qua những mối quan hệ sâu rộng của Stanley, họ đã tìm thấy và thuê một kỹ sư điện để xây dựng mẫu thử để thử nghiệm phản ứng còn Voit phụ trách việc chế tạo các linh kiện máy móc. Đến tháng 11, Stanley và Voit cho rằng mẫu thử đã hoàn thành. Tuy nhiên, mặc dù những thiết bị tạm thời như bóng đèn nê-ông đã phát sáng nhưng họ không có cách nào để kiểm tra các chức năng của nó. Họ báo cáo tình hình cho các kỹ sư ở Burton. Những người này rất kinh ngạc khi nghe nói rằng ý tưởng plasma đã được phát triển thành một thiết bị hữu hình. Vài ngày sau, Stanley và Voit bay đến trạm thử nghiệm của Burton ở Columbus, bang Ohio. Cả đội đưa thiết bị phản ứng vào môi trường ống dẫn khí thải diesel, làm nóng động cơ và khởi động thiết bị phản ứng. Đồng hồ đo lượng khí nitơ oxit giảm xuống còn 50%. Sau đó, họ tắt thiết bị đi, chỉ số trên đồng hồ lại trở lại như cũ. Cứ khi thiết bị được bật thì lượng khí nitơ oxit giảm xuống 50% còn nếu tắt đi thì lượng khí lại như lúc đầu. Họ cứ làm như thế trong 10 phút, cho đến khi thiết bị phản ứng bốc cháy rồi nguội dần không để lại dấu vết gì. Các kỹ sư của Burton hết sức phân khích trước kết quả của cuộc thử nghiệm và việc ý tưởng đã được chứng minh thành công.

Về phần Stanley, “cầu thủ ném bóng”, bằng chứng của cuộc thử nghiệm đã giúp ông hoàn thành thành công bốn hay năm lần thử nghiệm nữa. Voit nhớ lại:

Stanley nhảy lên đầy vui sướng. Đối với ông, mọi việc như vậy là đã thành công. Ông đã sẵn sàng để hán nó cho Burton và kết thúc phần việc của mình. Ông không làm gì nữa. Đó là quan điểm của ông. Tôi vẫn nói ông có thể bay cao 30.000 feet trong khi mọi người vẫn còn lò dò dưới đất, bởi vì ông chỉ nhìn vào tương lai quá xa xôi đến nỗi không để ý gì đến những thứ cần làm trước mắt để biến cơ hội đổi mới thứ gì đó trở nên có giá trị thực sự.

Mặc dù có xu hướng bỏ mặc mọi thứ cho người khác khi mọi việc đang trên đà phát triển nhưng Stanley vẫn tận dụng những kết quả thử nghiệm và phản ứng của Burton để tìm kiếm thêm nguồn tài trợ để tiếp tục hoạt động nghiên cứu và phát triển công nghệ plasma sau xử lý:

Đây chính là đất dung vô của Stanley, là thế mạnh của ông. Ông đã biến ý tưởng thú vị thành một bản thoả thuận quyền chọn trị giá 200.000 đô-la với Burton. Chúng tôi đem đến cho Burton sự phán khích và ông ấy nhanh chóng biến sự phán khích ấy thành rất nhiều tiền.

Hôm đó, Burton và các cộng sự đã đi đến thống nhất về cấu trúc cơ bản của bản thoả thuận cung cấp cho PlasMachines 200.000 đô-la vốn ban đầu để tiến hành những nghiên cứu sâu hơn. Đổi lại, họ có độc quyền đàm phán hợp đồng thuê bản quyền sáng chế của PlasMachines trong vòng 6 tháng. Burton cũng cam kết sẽ cung cấp thêm vốn trong quá trình phát triển sản phẩm thông qua USDOE và những tổ chức khác. Mặc dù dễ dàng có được hợp đồng tài trợ ban đầu nhưng phải mất 9 tháng mọi chi tiết mới được chuẩn bị xong để đi vào hoạt động. Theo Voit, Burton đã bắt đầu nhận ra rằng họ chỉ đàm phán với vén vẹn hai người đang cố gắng đẩy nhanh khung thời gian của các đợt thoả thuận. Đến giữa năm 1990, PlasMachines đã tiêu hết gần 45.000 đô-la ứng trước từ Burton và công việc kinh doanh đang đứng bênh bờ vực. Họ không thu về đồng nào và chi phí lai tăng lên quá nhiều do Stanley và Voit phải dời trụ sở công ty ra khỏi nhà riêng và chuyển đến khu văn phòng tại Natick, bang Massachusetts. Giá thuê là 700 đôla/tháng cho một toà nhà có diện tích 6.000 foot<sup>2</sup>, có sân và khu làm việc. Ban đầu, Voit cho rằng số tiền ngoài kế hoạch và diện tích của toà nhà đều vượt quá khả năng của họ nhưng anh đã bị thuyết phục bởi sự lạc quan của Stanley rằng PlasMachines sẽ phát triển và lớn mạnh.

Cuối cùng, cảm thấy Burton đang cố rằng buộc họ mà không hề có dấu hiệu nào chứng tỏ họ sẽ kết thúc hợp đồng nên Voit và Stanley đã vét đến đồng xu cuối cùng để mua vé máy bay đến gặp Flint Diesel, một đối thủ cạnh tranh của Burton. Hai người đã gặp giám đốc điều hành William Stark và kỹ sư trưởng để trình bày về công nghệ của mình cũng như những ứng dụng tiềm năng và lợi nhuận mà nó có thể đem lại. Tuy nhiên, ngay sau khi họ nhắc đến sự hợp tác với Burton, mối quan tâm của Stark biến mất. Mặc dù vậy, Voit và Stanley vẫn toại nguyện trở về Boston vì mục đích đã đạt được: họ đã có được danh thiếp của Stark. Sau đó, Voit yêu cầu phía Burton đến Natick để đi đến kết luận về những vụ đàm phán giữa hai bên. Một ngày sau, người đứng đầu một phòng ban của Burton cùng với một luật sư và ba người khác đến toà nhà gần như trống trơn của PlasMachines. Trong thời gian nghỉ giải lao giữa buổi thảo luận, Voit tạo điều kiện để vị giám đốc bộ phận đi đến bàn làm việc của anh để sử dụng điện thoại, bên cạnh đó là tấm danh thiếp của Stark được đặt một cách có chủ ý – không quá lộ liễu cũng không quá kín đáo. Sau khi gọi điện thoại xong, phía

Burton hội ý với nhau vài phút rồi quay lại phòng họp, ký vào bản thỏa thuận và chuyển cho PlasMachines một tờ séc trị giá 280.000 đô-la với nhiều hứa hẹn khác nữa.

Tổng cộng, họ đã nhận được tiền tài trợ từ ba nguồn: Thỏa thuận quyền chọn với Burton đem lại 200.000 đô-la, trong đó có 45.000 đã được ứng trước. Một hợp đồng nghiên cứu với USDOE, được Burton bảo đảm, đem lại 160.000 đô-la, 1/3 trong số đó do Burton chi. Đây là một phần trong ngân sách 14 triệu đô-la của USDOE mà Burton nhận được hàng năm. Nguồn tài trợ cuối cùng là từ chính quyền bang California trị giá 280.000 đô-la. Với những tiêu chuẩn về không khí chất chẽ nhất Hoa Kỳ, California đã tài trợ cho nhiều nghiên cứu trong nỗ lực giám thiểu lượng khí thải ra môi trường. Số tiền này được lấy từ thuế đánh vào khí ga của bang và do Ủy ban Quản lý chất lượng không khí bang California, một cơ quan thi hành luật môi trường, giám sát. Tất cả những công ty chế tạo động cơ đều sử dụng những quy này và một số nguồn khác để tài trợ cho những chương trình nghiên cứu nhưng rất khó để một công ty nhỏ có thể tiếp cận trực tiếp với những khoản tiền như vậy.

## CỦA HÀNG R&D

Mối quan hệ với Burton Engine hứa hẹn sẽ đem lại cho PlasMachines những nguồn tài trợ để phát triển công nghệ khí thải sau quá trình xử lý. Tuy vậy, Voit và Stanley nhanh chóng nhận thấy hoạt động R&D sẽ không thể đưa đến một sản phẩm có thể bán trên thị trường chỉ trong vài tháng tới. Mặc dù Bộ luật Sửa đổi về Không khí sạch (CAAA) năm 1990 đã thiết lập một số mục tiêu về giảm thiểu lượng khí nitơ oxit cho đến giữa thập niên 90 nhưng khung thời gian thực hiện, mức độ giảm thiểu, cơ chế điều tiết và những chi tiết cụ thể khác thì vẫn đang nằm trên giấy tờ. California đang xem xét một dự luật cấm sử dụng dầu diesel và chuyển sang sử dụng khí tự nhiên trước năm 1996, nhưng các bang khác lại muốn áp dụng những biện pháp ít quyết liệt hơn. Để đối phó với tình hình trên, phần lớn các công ty chế tạo động cơ đều tiến hành thử nghiệm một số lựa chọn kỹ thuật khác, đồng thời trì hoãn các cam kết cho đến khi những điểm chưa rõ ràng trong các điều luật đã được giải quyết. Voit cho biết, Burton đang chọn cách đi nước đôi. Một mặt họ đầu tư vào một số công nghệ giảm thiểu khí nitơ oxit, mặt khác họ vẫn tìm cách ràng buộc các lựa chọn quyền sáng chế càng lâu càng tốt. Tuy vậy, từ giờ cho đến khi một bộ luật và kế hoạch thực thi rõ ràng, công ty này không việc gì phải vội vàng chuyển từ hoạt động nghiên cứu sang một sản phẩm có khả năng kinh doanh.

Điểm mấu chốt của Burton là họ phải chắc chắn rằng mình có thể khai thác được tất cả những công nghệ độc quyền mà họ đang phát triển. Thực tế không có một khung thời gian cụ thể nào cho việc phát triển một sản phẩm. Chúng tôi nhận thấy rằng trong một thời gian dài nữa, chúng tôi cũng chưa thể tìm kiếm được một thị trường cho những công nghệ này. Do không xác định được cách nào, lập trường nên Burton cũng không có một đích đến cụ thể nào.

Bản thân những khả năng ứng dụng và giá thành của công nghệ cũng đã cách xa những gì thị trường cần và có thể chấp nhận. Việc chuyển đổi một thiết bị công nghệ tương đối công kênh và dễ vỡ vào một thiết bị chắc chắn để có thể gắn vào cuối động cơ xe tải và tồn tại được sau chặng đường hơn 500 dặm quả là một thử thách đáng ngại, đã thế giá thành chỉ được ở mức dưới 700 đô-la mà thôi. Trong khi chưa có một cơ chế điều tiết rõ ràng và thuyết phục nào. Voit không tìm thấy một ứng dụng nào của công nghệ này "trong một thời gian rất dài. Chúng tôi đã đi quá xa, xa đến nỗi tôi không nhìn thấy một điều gì mà khả dĩ bạn có thể khai thác được từ một công nghệ hay một sản phẩm".

Mặc dù những vấn đề về tài chính trước mắt đã được giải quyết nhưng Voit nhanh chóng bị "vỡ mộng" vì những thủ tục và sự gượng ép trong việc điều hành một công ty R&D đang phụ thuộc hoàn toàn vào một khách hàng duy nhất. Nó giống như làm công ăn lương nhiều hơn là sở hữu một công ty của riêng mình.

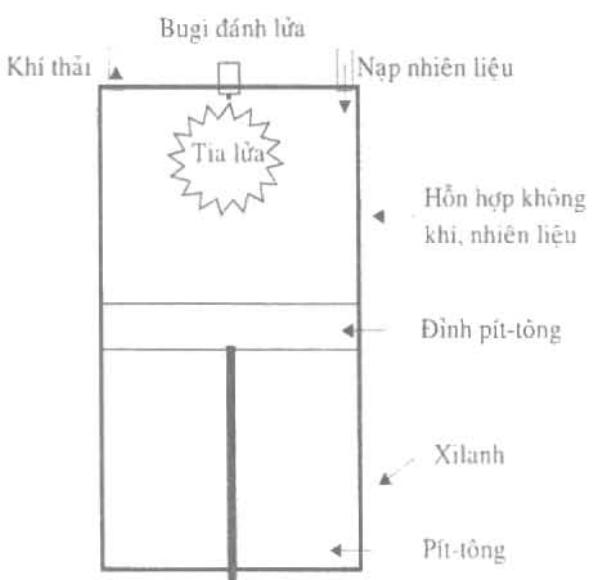
Bạn làm việc, bạn viết báo cáo hàng tháng, bạn nộp báo cáo hàng tháng. Tôi bắt đầu chán lận cờ rồi. R&D là một lĩnh vực tuyệt vời, nhưng nó chẳng dẫn tôi đâu cả; nó không thể trở thành một hoạt động kinh doanh. Bạn chỉ có đúng một khách hàng, và bạn bị trói vào họ. Họ kiểm soát mọi thứ. Cái tôi muốn là tự mình sáng lập một công ty, và cái mà Stanley muốn cũng là tự sáng lập một công ty.

## **NITROXIT: CÙNG MỘT VẤN ĐỀ NHƯNG NHIỀU CÁCH GIẢI QUYẾT**

Năm 1990, khi cuộc đàm phán với Burton vẫn còn mù mịt, một mặt Stanley và Voit vẫn tiếp tục công việc của R&D, mặt khác vẫn theo đuổi những hướng đi khác để phát triển công việc kinh doanh xoay quanh công nghệ của mình và nhu cầu hạn chế khí thải từ ống bô. Phát hiện mới này của họ xuất phát từ sự thay đổi cơ bản đang diễn ra trong cơ chế điều tiết môi trường ở Mỹ: ngăn ngừa ô nhiễm ngay từ nguồn phát ra ô nhiễm thay vì khắc phục và kiểm soát chất gây ô nhiễm khi chúng chuẩn bị hoặc đã được thải ra môi trường. Stanley

và Voit đã đặt ra một câu hỏi hết sức cơ bản: Chúng ta có thể làm gì để ngăn chặn sự hình thành khí nitơ oxit thay vì khắc phục khí thải trong ống bô? Nitơ oxit được hình thành do điều kiện nhiệt độ cao trong khoang đốt của động cơ chạy bằng xăng, khi đó hỗn hợp không khí/nhiên liệu được đốt cháy bằng bộ phận đánh lửa. (Minh họa 14.3)

Minh họa 14.3 Khoang đốt trong của động cơ

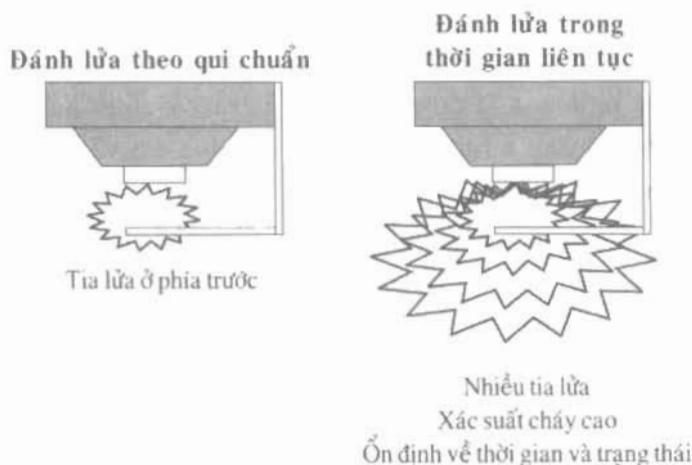


Khí thải ra, chứa cả nitơ oxit, là một chức năng của tỷ lệ không khí - nhiên liệu, nhiệt độ và hiệu suất của sự đốt cháy, và cũng thể hiện chất lượng cũng như thời gian của quá trình đốt cháy. Tia lửa yếu sẽ sản sinh sự cháy yếu và khả năng động cơ không được đốt cháy cao hơn, khiến lượng khí thải cũng tăng cao hơn. Stanley và Voit đưa ra một giả thuyết rằng những thiết bị điện mà họ đã phát triển để tạo nên dạng sóng cho tia plasma cũng có thể được ứng dụng để tăng cường bộ phận đánh lửa của động cơ bằng cách tăng khả năng tạo lửa của bugi. Bộ phận đánh lửa càng ổn định thì hiệu suất của động cơ càng tăng lên và giảm được khả năng động cơ không khởi động được, từ đó cũng giảm lượng chất gây ô nhiễm trong khí thải ra.

Đối với một người đam mê bugi, cuộn cảm kích lửa và những thiết bị điện có liên quan như Voit thì logic của phương pháp này là điều khôi bàn cãi. Để học hỏi thêm kinh nghiệm và trau dồi sự nhạy bén vốn có trong đê tài này, Voit đã dành ra 6 tháng đến thư viện của MIT, đọc hết các tạp chí Cơ khí Ô tô

để tìm hiểu thêm về những chương trình nghiên cứu và ứng dụng tiên tiến nhất liên quan đến bộ đánh lửa của xe hơi. Voit cũng tìm thấy hai trường phái với hai hướng phát triển hoàn toàn đối lập nhau. Phương pháp Detroit cho rằng phương pháp đánh lửa tốt nhất là châm lửa cho bugi càng nhanh càng tốt, tập trung năng lượng cho việc tối đa hoá độ chính xác về thời gian đốt cháy hỗn hợp khí/nhiên liệu trong xilanh. Ngược lại, ở những nước mạnh về chế tạo ô tô như Nhật, các kỹ sư lại đi theo hướng ngược lại. Họ cho rằng tốc độ truyền nhiệt lượng tới bugi càng chậm và lâu cảng đảm bảo khả năng hỗn hợp khí/nhiên liệu sẽ được đốt cháy, từ đó tối đa hoá hiệu quả tổng thể của động cơ, cho dù bugi có thể đánh lửa dưới mức yêu cầu. Thiết bị của PlasMachines có khả năng dung hòa được cả hai phương pháp này. Nó cung cấp một nguồn năng lượng rất lớn với tốc độ rất nhanh ngay khi khởi động động cơ, sau đó duy trì nguồn năng lượng này trong một khoảng thời gian dài (xem Đẳng chứng 14.4)

**Minh họa 14.4 So sánh hệ thống đánh lửa**



Voit và Stanley rất phấn khởi trước những lợi ích về mặt lý thuyết và việc áp dụng sản phẩm này đối với hệ thống đánh lửa, nhưng họ không có động cơ xăng để thử nghiệm. Phải chờ đến khi Voit nhờ ba mẹ đưa chiếc Firebird sản xuất năm 1974 với 500 mã lực lên một chiếc xe tải rồi chờ đến Boston thì họ mới có đồ để dùng. Việc thử nghiệm hệ thống trên chiếc xe của Voit đã chứng minh nó hoạt động như một hệ thống đánh lửa nhưng lại không cho thấy bất kỳ dấu hiệu nào của khả năng giảm thiểu khí nitơ oxit hay các chất gây ô nhiễm khác một cách hiệu quả. Nó cũng không đưa ra bất kỳ phương pháp nào để tăng hiệu suất hoạt động. Với sự giúp đỡ hết sức quý báu của một kỹ sư, Voit và Stanley đã chỉnh sửa lại thiết bị của mình dựa trên những kinh nghiệm và kiến

thức chuyên môn trong lĩnh vực cơ khí điện và máy móc. Họ không có phòng thí nghiệm hay các trang thiết bị để thử nghiệm những ý tưởng cũng như những chi tiết chỉnh sửa về mặt kỹ thuật chỉ dựa trên kinh nghiệm. Do đó, phần lớn những cố gắng của họ đều dựa vào những lý thuyết mang tính biện chứng. Voit mô tả cách họ làm việc như sau:

Cả ngày, chúng tôi dành phần lớn thời gian để ngồi trò chuyện, trao đổi, suy nghĩ về các chi tiết và chơi trò nêu-thì. Nó rất có hiệu quả đối với chúng tôi. Cứ chơi đi chơi lại trò này mà trong tay không hề có trang thiết bị gì nhiều cho phép chúng tôi suy nghĩ moi thứ thấu đáo hơn về mặt lý thuyết. Stanley là một kỹ sư điện tử rất giỏi nhưng lại không hiểu gì về các loại động cơ. Ông ấy không thiếu các những hệ thống này vận hành. Vì thế, chúng tôi ngồi lại cùng nhau và trao đổi qua lại. Ông nói một thứ, tôi đáp lại “Không, nó không làm việc theo cách đó – đúng, nó vận hành như vậy đấy”. Chúng tôi đã nói rất nhiều về cách thức tốt nhất để đánh giá một cách lạc quan tương lai của các thiết bị điện tử có thể ứng dụng cho một hệ thống đánh lửa.

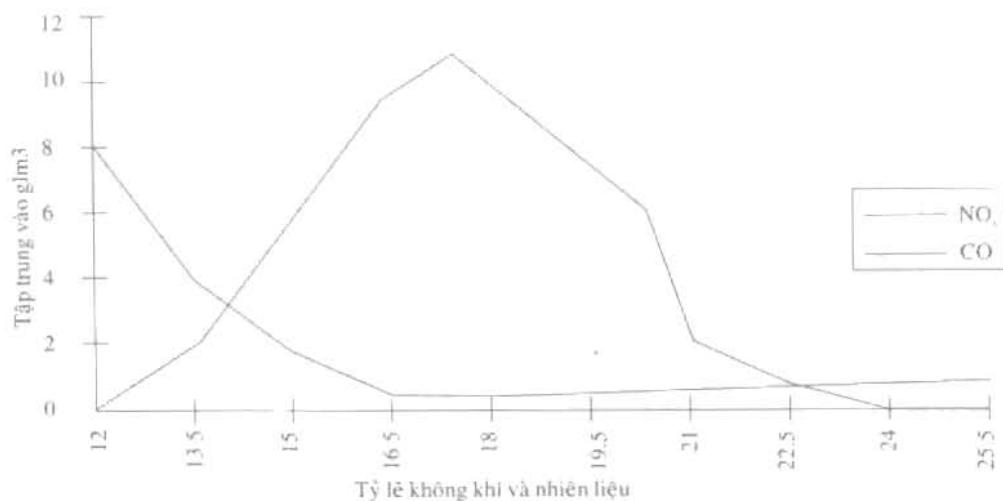
Ngay từ đầu, Voit đã cho rằng thị trường tiềm năng cho hệ thống đánh lửa chính là những chiếc xe đua. Đối với chúng, hiệu suất của các động cơ là một yếu tố then chốt và người ta ít quan tâm đến giá cả của chúng. Anh biết rất rõ về lĩnh vực này nhờ những năm tháng tham gia đua xe và anh tin rằng sự quan tâm của họ đến hoạt động thử nghiệm những công nghệ mới chính là lý do mạnh mẽ nhất để PlasMachines thử tung ra sản phẩm của mình. Khi Voit và Stanley nghĩ rằng họ đã có một hệ thống đánh lửa có tính thực tế cao, họ đem chia sẻ ý tưởng này với các kỹ sư ở Burton, những người rất thích công nghệ này mặc dù nó không được áp dụng đối với động cơ diesel của họ\*. Bất chấp những trở ngại trước mắt, Stanley và Voit vẫn thành công trong việc thuyết phục Burton cung cấp cho họ thêm 20.000 đô-la để mang mẫu thử đến Viện Nghiên cứu miền Tây Nam\* trong vòng một tuần để thử nghiệm trên động cơ xylanh đơn của General Motors.

Kết quả đã vượt ngoài sự mong đợi của họ. Hệ thống đã hạn chế được khả năng động cơ không hoạt động, cho phép nó vận hành trên tru hòn với mức khí thải thấp hơn do lượng nhiên liệu không được đốt cháy trong khí thải

\* Trong các động cơ diesel áp suất được tạo ra trong xilanh đốt cháy hỗn hợp không khí/nhiên liệu, loại bỏ nhu cầu về hệ thống đánh lửa có sử dụng Bugi.

\* Southwest Research Institute là một tổ chức thử nghiệm độc lập với 3.000 nhân sự có trụ sở ở San Antonio, Texas, nó được toàn thế giới biết đến là một tổ chức kiểm định hàng đầu về sự phát triển của ngành ô tô và được sử dụng như một trung tâm R&D bởi ngành công nghiệp ô tô.

Minh họa 14.5 Nitrogen oxide physics.



ra đã được giảm bớt. Công nghệ này còn đem lại nhiều lợi ích to lớn hơn, nó cho phép một động cơ hoạt động với hỗn hợp nhiên liệu sạch hơn, được gọi là “mở rộng giới hạn sạch của quy trình hoạt động”. Một động cơ xăng hoạt động được khi hỗn hợp nhiên liệu có tỉ lệ 14,7 không khí – 1 xăng dầu. Một hỗn hợp sạch có tỉ lệ không khí cao hơn so với tỉ lệ xăng dầu. Với một hệ thống đánh lửa thông thường, sự tăng lên trong tỉ lệ này sẽ khiến động cơ khó khởi động hơn vì hỗn hợp sạch hơn rất khó để bắt lửa. Tuy nhiên, hệ thống của PlasMachines có thể đạt đến mức độ ổn định hơn ở tỉ lệ hỗn hợp 22 không khí – 1 xăng dầu mà không lo động cơ bị nghẹt. Hỗn hợp nhiên liệu sạch hơn làm giảm nhiệt độ trong xylanh, đến lượt nó sẽ làm giảm quá trình hình thành khí nitơ oxit. Ở tỷ lệ 22-1, lượng khí nitơ sản sinh giảm tới 95% (Dẫn chứng 14.5). Ngoài việc hạn chế lượng khí gây ô nhiễm, một động cơ không bị nghẹt và sử dụng hỗn hợp nhiên liệu sạch hơn cũng khiến hiệu quả sử dụng nhiên liệu tăng thêm 4%, vượt trội ngưỡng mà các công ty chế tạo xe hơi cảm thấy hài lòng.

Mọi người ở Viện nghiên cứu cũng bị ấn tượng mạnh. Một số người đã thốt lên “Ô, quả thực là thú vị, một công nghệ có một không hai. Từ trước đến giờ chưa ai trong số chúng tôi từng được chứng kiến điều gì như thế.” Mặc dù vậy, Voit hiểu rằng công nghệ có một không hai này không thể tự động biến thành một sản phẩm có thể đem ra kinh doanh được.

Lúc đó chúng tôi vẫn đang sử dụng bảng mạch có kích thước 2'x2', giá tới vài ngàn đôla, Với một hệ thống đánh lửa dùng cho xe hơi, nếu giá của nó

không thể ở mức khoảng 35 đô-la thì sẽ chẳng ai ngó ngàng tới nó. Vì thế triển vọng của công nghệ này thì đã rõ, tuy nhiên vẫn còn nhiều trở ngại lớn.

Voit và Stanley đã có một vài cuộc thảo luận sơ bộ với Ford và General Motors. Cả hai hãng này đều bày tỏ sự quan tâm đối với công nghệ của Plas Machines. Tuy nhiên, những khó khăn trong việc thương lượng với các tập đoàn lớn và phức tạp, thêm vào đó là những yêu cầu không thể thương lượng của họ đã cản trở các bên tiếp tục những mối quan hệ lúc đầu. Thậm chí, trước khi các công ty chế tạo xe hơi lớn đồng ý đi vào những cuộc thương lượng nghiêm túc hơn, họ cũng muốn có toàn quyền đổi với mọi quyết định về kiểu dáng và phát triển sản phẩm. Hai người đồng sáng lập nên PlasMachines khám phá ra rằng đối với một công ty chỉ có hai thành viên, việc thương lượng về bất kỳ cái gì với hy vọng đạt được một thoả thuận công bằng, quả là điều không tưởng, đặc biệt là khi họ không có sự bảo vệ của bản quyền sáng chế. Đơn đăng ký bản quyền sáng chế đầu tiên của PlasMachines đã được gửi đi nhưng không được chấp nhận. Lá đơn thứ hai vẫn chưa được hoàn tất do Stanley và Voit vẫn đang cố gắng xác định xem chính họ muốn đăng ký bản quyền cho cái gì.

Hiệu quả của công nghệ đã được chứng minh nhưng các ứng dụng mang tính thị trường của nó thì vẫn còn mờ mịt. Cách nhìn nhận tình hình của Stanley và Voit rất khác nhau:

Stanley và tôi đồng ý với nhau về mọi thứ trừ vấn đề công việc kinh doanh sẽ đi đến đâu. Theo ông, chúng tôi đã có một công nghệ tuyệt vời và cả thế giới nên trải thảm đỏ để đón chúng tôi mới phải. Họ nên xếp hàng để được gặp chúng tôi. Thế nhưng đó không phải là những gì đang diễn ra trên thực tế vì chúng tôi đang đàm phán với những công ty lớn mạnh trong khi bản thân lại chịu ảnh hưởng của hội chứng “không sáng tạo ở đây”. Hội chứng này nói đến hiện tượng những sự thay đổi không thể đến một cách nhanh chóng vì chúng phải được mọi người tin tưởng và phải chứng minh được hiệu quả-chi phí. Vì thế, bạn không thể tản bộ với một hãng sản xuất khổng lồ và nói “Nó đây, nó mang lại hiệu quả rất cao” và mong chờ họ trả lời “OK, thật là tuyệt!” Bạn sẽ còn phải vượt qua một chặng đường dài để đến được nơi mà công nghệ của bạn có thể trụ vững và được áp dụng trong những hãng sản xuất cả triệu chiếc ô tô mỗi năm. Nếu được vậy có nghĩa là niềm tin của họ vào công nghệ của bạn đã tiến được một bước vĩ đại. Stanley có thể tạo nên bước tiến đó, nhưng tôi thì chưa bao giờ. Tôi luôn luôn nói: “Stanley, cho đến tận bây giờ ông vẫn lo mò tìm một con đường để có thể đem công nghệ này ra thị trường. Ông phải tìm được thị trường cho nó, nơi ông có thể bán công nghệ mà ông đang có đây. Chúng ta sẽ bán nó ở đâu

dày? Làm sao chúng ta có thể định giá nó và ai sẽ mua nó?" "Chúng tôi thật sự không biết câu trả lời. Đây chính là lúc trông chờ vào sự may rủi của số phận.

## TỪ ĐỘNG CƠ XE HƠI ĐẾN THIẾT BỊ NÉN KHÍ GA THIÊN NHIÊN

Mặc dù đã ký những thỏa thuận bảo mật với Viện nghiên cứu miền Tây Nam nhưng các thông tin về hệ thống đánh lửa của PlasMachines vẫn bị rò rỉ và lan truyền ra bên ngoài rồi cuối cùng đến tai một nhân vật trong lĩnh vực ống dẫn khí thiên nhiên. Đầu năm 1991, tức là vài tháng sau cuộc thử nghiệm, Stanley và Voit nhận được cuộc điện thoại từ một thành viên trong ban quản trị của Centram Natural Gas. Người này rất muốn tìm hiểu thêm về công nghệ của PlasMachines. Ngành công nghiệp khí ga thiên nhiên vận hành máy nén bằng các động cơ tĩnh rất lớn để duy trì một lực ép ổn định trong quá trình chuyển tải khí ga qua các ống dẫn. Việc các cơ quan có thẩm quyền dự định ban hành những quy định nghiêm ngặt hơn trong vấn đề môi trường có thể hạ thấp mức khí thải cho phép, buộc các công ty khí ga thiên nhiên phải nghiên cứu các biện pháp để kiểm soát và ngăn chặn ô nhiễm. Thực tế này mở ra một thị trường đầy tiềm năng cho hệ thống đánh lửa mà Voit hoàn toàn không hề nghĩ đến:

Tôi không hiểu người đàn ông đó đang nói về cái gì, cũng không hiểu động cơ tĩnh là cái gì. Tôi chưa bao giờ nhìn thấy một sô đồ lưu chuyển khí ga thiên nhiên hay suy nghĩ về cách thức khí ga đi vào một ngôi nhà. Tuy nhiên, tôi nói: "Chắc chắn rồi, không vấn đề gì cả, chúng ta hãy bàn bạc về nó xem sao".

Người của Centram đã bay đến Boston rồi cùng Voit và Stanley xuống phía đông New York để thăm một trong những trạm máy nén ở đây. Voit hoàn toàn bị bất ngờ trước những gì mình được chứng kiến: "những động cơ lớn nhất thế giới – những cỗ máy khổng lồ"\*. Sở dĩ chúng to lớn như vậy là vì chúng cần phải sản sinh ra một lực mô men quay (1) cực kỳ lớn để điều khiển máy nén. Vận tốc hoạt động của chúng rất chậm – 200 đến 300 vòng một phút (rpm) – để đáp ứng yêu cầu về độ tin cậy tuyệt đối. Phần lớn những động cơ nén đang hoạt động lúc bấy giờ được chế tạo trong khoảng những năm 1940 và 1950, một số chiếc ra đời từ những năm 1920. Chúng được thiết kế dựa theo những động cơ tàu chạy bằng diesel cũ của Đức và có thể "70 năm vẫn chạy tốt" nếu được bảo trì đúng cách. Những động cơ đơn giản thì được Voit miêu tả "như những thứ

\* Một động cơ điển hình có kích thước bằng một gara ô tô.

(1) Mô men quay là phương của lực để tạo ra một vòng quanh một trục.

đặt trong một cái mui xe '57 Chevy, chẳng có gì để nói". Vấn đề nằm ở chỗ có đến 25% trong tổng số thời gian hoạt động những động cơ này không khởi động được do gặp khó khăn trong quá trình bắt lửa từ bu-gi để đốt cháy hỗn hợp chứa trong chiếc xy-lanh đường kính 20 inch. Mỗi lần động cơ không nổ, nó sẽ xả ra ngoài không khí một xy lanh đầy nhiên liệu chưa được đốt cháy. Thông thường mỗi năm một động cơ sẽ thải ra hơn 200 tấn nitơ oxit, trung bình 15 gram/mã lực.

Các trạm máy nén khí được xây dựng vào giữa những năm 1960 sử dụng các động cơ tua bin nhỏ hơn và hiệu quả hơn, tránh được những vấn đề về môi trường nói trên. Tuy nhiên, do chi phí của việc thay thế những động cơ kiểu cũ bằng những động cơ tua bin kiểu mới quá lớn nên các công ty sản xuất khí gas tìm cách cải tiến các động cơ cũ để đạt được mức giảm thiểu khí thải mà Luật về Không khí sạch\* có thể đặt ra khi có hiệu lực. Trước khi hệ thống đánh lửa PlasMachines được phát triển, lựa chọn hàng đầu của các công ty là tái thiết kế lại những động cơ cũ, thay mới các bộ phận: xy-lanh, pit-tông, thanh nối pit-tông với trục khuỷu, tua-bin tăng áp và các ống dẫn. Sự thay đổi này có thể tạo ra khoang "tản cháy" nhỏ hơn, trong khoang này hỗn hợp nhiên liệu đậm đặc sẽ được đốt cháy bằng bu-gi. Đến lượt nó, quá trình này sẽ đốt cháy hỗn hợp nhiên liệu sạch hơn trong khoang đốt chính. Tỷ lệ động cơ không nổ và nhiệt độ đốt cháy thấp hơn sẽ thải ra ít oxit nitơ hơn. Lúc đó, Centram đang có một hợp đồng tái thiết kế và điều chỉnh 65 động cơ trị giá 1,2 triệu đô-la mỗi chiếc với một nhà chế tạo động cơ.

Dựa vào mức độ đơn giản của những loại động cơ 40 năm tuổi, Voit hy vọng sẽ thắng lớn với hệ thống đánh lửa PlasMachines. Với 40.000 đô-la đặt trước, Voit và Stanley đồng ý xây dựng một hệ thống mẫu cho Centram. Họ lấy một bản mạch đã được thử nghiệm tại Viện nghiên cứu Tây Nam và tìm một công ty cơ khí ở Waltham, Massachusetts để chế tạo thêm 6 cái giống như thế (mỗi bản mạch dùng cho một xy-lanh của động cơ) với giá 27.000 đô-la. Chỉ trong vòng ba tháng, hệ thống đã sẵn sàng để thử nghiệm. Thử nghiệm này được Voit tiến hành trên một động cơ giả tự chế - một miếng kim loại với 6 nắp châm giống nhau gắn xung quanh để làm thiết bị điều hòa thời gian cho 6 bu-gi. Giữa năm 1991, họ lắp đặt mẫu thử vào động cơ của Centram và chạy liên tục trong 2.500 giờ mà không hề gặp vấn đề gì. Bằng cách loại trừ khả năng động

\* Các mức độ mục tiêu phụ thuộc vào vị trí địa lý của trạm máy nén nhưng có thể là trong phạm vi ít hơn 1 gram trên mỗi công suất động cơ được xác định bằng lực kế hâm.

cơ không nổ, hệ thống đã giảm được tới 67% lượng khí nitơ oxit thải ra môi trường.

Đầu năm 1992, Voit và Stanley tìm ra kẽ hở thị trường, nơi mà công nghệ của họ có thể được ứng dụng và đạt hiệu quả chi phí. Mặc dù thị trường này không phát triển nhưng nó có nhiều đặc điểm thuận lợi. Hai người đã có những thông tin về số lượng động cơ đang được sử dụng là khoảng 20.000 chiếc trên toàn thế giới, trong đó có khoảng 10.000 ở Mỹ, họ biết rằng giữa các loại động cơ không có nhiều điểm khác biệt và số lượng khách hàng tiềm năng cho sản phẩm này tương đối ít, tất cả bọn họ đều chịu cùng một định mức tiêu tiết khí thải. Giá cả không phải là vấn đề vì nếu không chấp nhận hệ thống này thì họ chỉ còn cách thay các động cơ cũ bằng các động cơ kiểu mới, mà cách này thì tốn kém hơn rất nhiều. Công nghệ này không đòi hỏi kỹ thuật thu nhỏ - kỹ thuật cần thiết trong lĩnh vực xe hơi. Những thách thức của PlasMachines là làm thế nào để giới thiệu công nghệ mới này đến một thị trường khá yên ổn và tăng uy tín của một công ty mới chấp chừng bước đi giữa rất nhiều các tập đoàn lớn. Những bức tường của văn phòng của Voit dán đầy các sơ đồ chuyển tải khí thiên nhiên ở Mỹ, tổng độ dài cách đường ống dẫn lên đến 600.000 dặm

Voit và Stanley muốn tìm một khách hàng ở gần trụ sở hơn. Vì thế, cuối năm 1992, họ tiếp cận Dunbar Natural Gas. Dunbar đang có 13 động cơ ở New England với ngân sách 16.7 triệu đô-la dành cho việc đại tu. Công ty rất muốn có những lựa chọn khác ít tốn kém hơn. Với vị thế của một người đem lại điều kì diệu cho Dunbar, Voit đưa ra mức giá 150.000 đô-la cho mỗi động cơ được lắp đặt hệ thống đánh lửa PlasMachines. Sau một vài tháng thương thảo, cuối cùng Dunbar đồng ý trả trước 100.000 đô-la để thử nghiệm hệ thống trên một động cơ ở Rhode Island. Mùa hè năm 1993, Voit dành phần lớn thời gian để vùi đầu vào công việc, đi đi về về giữa văn phòng ở Natick, nơi anh làm việc vào ban ngày và chi nhánh ở Rhode Island, nơi anh và hồn kỵ sư của Dunbar tiến hành thử nghiệm vào ban đêm. Để có được một hỗn hợp nhiên liệu sạch nhất có thể, họ đã sửa lại van nạp khí, thuê 18 máy nén 500 mã lực và sử dụng tất cả cùng một lúc để thổi không khí vào một động cơ khổng lồ. Kết quả đạt được rất khả quan: Lượng khí nitơ oxit mà họ thải ra thấp hơn đến 60% so với yêu cầu của chính quyền bang và ngang bằng với mức quy định của bang California, nơi đưa ra hạn mức khí thải thấp nhất trên toàn nước Mỹ. Sau hai tháng thử nghiệm, Voit đã hoàn thành một sơ đồ tổng thể về quá trình hoạt động, lượng khí thải, mức tiêu kiêm nhiên liệu và các chi phí của động cơ đã được lắp đặt hệ thống đánh lửa PlasMachines. Đây là tài liệu mà Dunbar có thể sử dụng để

thương lượng với chính quyền bang về những tiêu chuẩn khí thải tối ưu và lộ trình thực hiện.

## TỪ THỊ TRƯỜNG ĐỊA PHƯƠNG ĐẾN THỊ TRƯỜNG QUỐC GIA

Những kết quả thử nghiệm được Dunbar trình bày với công ty mẹ Hallet Western. Công ty này bị công nghệ PlasMachines chinh phục và quyết định sẽ điều hành dự án. Voit và Stanley bay đến Houston để thảo luận về hợp đồng. Ở đây, họ nhanh chóng khám phá ra bản chất của ngành công nghiệp khí ga thiên nhiên và "cách người ta làm việc ở Houston":

Ở đây người ta ráo bảo thủ. Trong đời tôi chưa từng thấy một hệ thống nhân viên nào già nua như thế. Tất cả sinh ra và lớn lên ở Houston. Để tồn tại ở đây, bạn phải tốt nghiệp trường đại học Texas A&M. Tôi phải tham dự quá nhiều cuộc họp, ở đó tôi bị xoi mói như một gã Yankee ủng hộ Ted Kenedy đến từ Boston vậy. Thật hoang đường. Thật khắc nghiệt. Đến đó bạn phải mang theo đôi bốt cao bồi thì mới có thể bước vào rồi cho họ nghe một bài hùng biện hay nhất từ trước tới nay về những gì mà công nghệ của bạn có thể đem lại về căn bản và về khía cạnh kinh tế. Có thể họ sẽ đẩy qua đẩy lại và cuối cùng lai chuyển vụ làm ăn qua cho một người bạn mà họ đã hợp tác suốt 20 năm chỉ bằng một cái bắt tay. Đó đơn giản là cách mà họ tiến hành một hợp đồng làm ăn.

Voit đề nghị tiến hành các thử nghiệm với hệ thống đánh lửa trên từng loại động cơ trong số bốn loại mà Hallet có với tổng mức giá là 400.000 đô-la. Đáp lại, các thành viên trong ban quản trị của Hallet nói rằng mức giá 400.000 đô-la này cùng với giá công ty đưa ra cho sản phẩm trong tương lai sẽ được quyết định sau khi kết thúc giai đoạn thử nghiệm. Voit nhận thấy rằng việc thương lượng với những nhân vật cấp cao này là một kinh nghiệm rất khác với những gì anh từng biết:

Chúng tôi không hiểu mình sẽ phải bỏ ra những gì. Chúng tôi không có chút thông tin gì cả, cũng không có sản phẩm nào để tính toán.

Tại thời điểm đó, PlasMachines có năm nhân viên, trong đó chỉ có hai kỹ sư làm việc toàn thời gian được trả lương bằng tiền mặt. Voit chịu trách nhiệm phát triển công nghệ và huy động vốn, George Arnos điều hành hoạt động bán hàng còn Ray Caldwell, một nhân vật trong ngành công nghiệp xe hơi được Stanley mời về, giữ vị trí chủ tịch công ty. Phần lớn các khoản lương bổng của ba người đều được trả dưới hình thức quyền chọn mua cổ phiếu. Đến năm 1993, vai trò của Stanley trong hoạt động của công ty bị hạn chế rõ rệt do sức khỏe yếu đi.

## BÃI BỎ CÁC QUY ĐỊNH

Cho đến năm 1993, các quy định về môi trường của chính quyền bang là lý do chủ yếu khiến các công ty sản xuất khí ga quan tâm đến hệ thống đánh lửa PlasMachines, thứ có thể giúp họ đáp ứng được các tiêu chuẩn ngày càng khắt khe về khí thải. Những lợi ích khác của công nghệ này như tiết kiệm nhiều nhiên liệu hơn và tiết kiệm chi phí bảo trì hầu như không liên quan gì tới họ. Với tư cách là những người tham gia vào việc tạo ra tính kinh tế cho khách hàng, họ chỉ cần chuyển phần lớn chi phí tăng thêm sang vào giá thành sản phẩm bán ra. Dù chi phí cho nhiên liệu động cơ hàng năm ngốn hết 100.000 hay 125.000 đô-la đi nữa thì cũng không ảnh hưởng gì đến lợi nhuận cuối cùng của công ty. Thế nhưng tình hình đã thay đổi vào năm 1993, khi ngành công nghiệp khí ga thiên nhiên bị điều chỉnh bởi Chỉ thị 636 của Ủy ban Điều tiết năng lượng liên bang (FERC). Theo đó, các công ty đường ống dẫn khí sẽ chỉ đơn thuần có chức năng vận chuyển thay vì được toàn quyền sở hữu lượng khí ga mà họ vận chuyển như trước kia. Bỗng nhiên các công ty này bị đẩy vào một môi trường có tính cạnh tranh cao, nơi mà việc kiểm soát chi phí trở nên vô cùng quan trọng.

Thực tế trên đã gây ra một vài ảnh hưởng đáng kể đối với PlasMachines. Năm 1993, công ty đổi tên thành ENOX Technologies. Những lợi thế về môi trường mà công nghệ của họ đem lại vẫn là yếu tố quan trọng nhưng nếu đặt cạnh vấn đề tiết kiệm chi phí thì chúng bị lù mờ hẳn. Hầu hết các công ty đều đợi cho đến phút cuối mới chịu tuân thủ quy định về khí thải. Vào giữa những năm 1990, khi Đảng Cộng hòa lên nắm quyền thì những chuẩn mực về môi trường đường như bắt đầu đảo chiều. Những tiêu chuẩn nghiêm ngặt về khí thải không còn là mối đe dọa với các công ty nữa. Voit cho biết: "Nếu như trước đây khách hàng xếp hàng để ký hợp đồng (vì phải giảm thiểu lượng khí thải) với chúng tôi thì bây giờ họ tỏ ra thờ ơ hơn hẳn." Không lâu sau khi các quy định về khí thải bị bãi bỏ, ENOX bắt đầu bán chào bán công nghệ của mình vì lý do kinh tế:

Chúng tôi xác định số tiền mà công nghệ này có thể tiết kiệm được, chào bán nó dựa trên khoản chi phí đó cộng với số giờ công cần thiết được giám sát. Thời gian giữa những lần bảo dưỡng động cơ tăng lên, số giờ hoạt động của động cơ tính trên thời gian một tháng hoặc một kỳ hoạt động cũng tăng rõ rệt. Tất cả đều đáng đồng tiền bát gạo.

Tuy vậy, họ cũng gặp phải khó khăn trong việc tính toán và chứng minh cho những lợi ích kinh tế này vì thiếu thông tin chính xác về chi phí, cơ sở để

tính toán khoản tiết kiệm mà công nghệ có thể đem lại. Là một phần của tính kinh tế, các công ty khí đốt không có lý do gì để phải kiểm soát các khoản chi phí, do đó họ cũng không cần phải thu thập hay tìm hiểu về chúng để đánh giá hiệu quả hoạt động của mình. Một công ty có thể biết tổng chi phí nhiên liệu của toàn bộ hệ thống vận chuyển khí ga trên nước Mỹ nhưng thường không thể theo dõi chi phí vận hành một động cơ cụ thể ở một trạm bơm cụ thể. Giờ đây, một phần công việc của ENOX là giúp các khách hàng của họ hiểu thêm về sự cần thiết phải nắm rõ chi phí hoạt động của công ty để tính toán khoản chi phí có thể tiết kiệm được nếu các động cơ hoạt động hiệu quả hơn.

Việc một thời gian dài phải tuân thủ các quy định nghiêm ngặt rồi bỏng nhiên các quy định đó bị bãi bỏ cũng gây ra một ảnh hưởng sâu rộng khác đối với ENOX và khả năng đáp ứng nhu cầu thị trường của nó. Do các quy định đã hạn chế rất nhiều tính đổi mới và phức tạp về mặt kỹ thuật nên ENOX chỉ vấp phải sự cạnh tranh từ các công ty khí ga nội địa trong việc thúc đẩy hiệu quả và khả năng tự động hóa của động cơ. Voit lấy ví dụ:

Về việc tự động hóa, họ nghĩ ra việc lắp đặt một hệ thống báo động mức áp suất dầu thấp thay cho chiếc đèn đỏ nhấp nháy. Họ không hề kiểm tra xem tại sao mức áp suất dầu lại thấp, tại sao động cơ không nổ, tại sao tỷ lệ nhiên liệu giảm hay tại sao lượng khí thải lại tăng. Rõ ràng, có rất nhiều vấn đề để chúng tôi khai thác.

Thế nhưng, với việc bãi bỏ các quy định, các doanh nghiệp đã nhận thấy cần phải cắt giảm chi phí. Rất nhiều công ty trước đây không có khái niệm gì về các khoản chi phí hoạt động của mình giờ đây đã tiến hành cắt giảm nhân lực của bộ phận vận hành và bảo trì, điều dễ nhất mà họ có thể làm. Thực tế các doanh nghiệp vừa thiếu trình độ kỹ thuật vừa mất đi những nhân viên có kinh nghiệm đem lại cho ENOX một lợi thế có thể ví như một mũi tên trúng hai đích. Sau một vài năm nghiên cứu và phát triển sâu rộng nhằm nâng cao hiệu quả của nhiều loại động cơ, hệ thống đánh lửa và hỗn hợp nhiên liệu, ENOX đã trở thành chuyên gia hàng đầu trong nước ở lĩnh vực này.

## HỢP TÁC VỚI BURTON ENGINE

Sau thời gian làm việc với các động cơ chuyển tái khí gas thiên nhiên, ENOX tiếp tục hợp tác với Burton Engine để nghiên cứu về thiết bị plasma điện tử nhằm giảm thiểu lượng nitơ oxit trong khí thải. Năm 1993, Santley Rich nhận được bằng sáng chế cho những linh kiện khác nhau của công nghệ sau xử

lý. Thị trường đường ống dẫn khí càng phát triển thì ENOX càng lo ngại về quan hệ hợp tác với Burton và cái giá của việc tiếp tục chương trình nghiên cứu này. Sự khác biệt về văn hóa doanh nghiệp của hai công ty cũng như cá tính của các thành viên tham gia khiến họ khó có thể hợp tác một cách hiệu quả trong công việc. Stanley là người rất trực tính và có xu hướng xung khắc với tính cách bảo thủ, thích phe phái vốn đã trở thành đặc trưng của Burton. Sự thiếu vắng điểm tương đồng trong cá tính giữa các bên càng trở nên trầm trọng khi Burton đưa ra điều kiện trong các hợp đồng của họ. Vì ENOX muốn thu hút tiền mặt từ một số khách hàng khác nhau nhưng không kèm theo điều kiện đặc biệt nào nên những điều khoản mà Burton đặt ra ngày càng kén hắp dẫn. Hơn thế nữa, phải mất rất nhiều thời gian nữa công nghệ này mới có thể được phổ biến một cách rộng rãi. Theo tính toán của Voit, để đạt được hiệu quả chi phí, họ sẽ cần phải đạt được bước tiến lớn trong hiệu suất hoạt động của thiết bị vì rất nhiều bộ phận của hệ thống điện tử trong xe hơi như máy dao điện, bình sạc và dây điện sẽ cần được nâng cấp để sản sinh ra lượng điện tích đủ lớn để tạo ra tia plasma. Điều này sẽ đòi hỏi một số vốn đầu tư rất lớn.

Mặc dù vậy, sự quan tâm của thị trường đối với công nghệ của ENOX vẫn rất lớn nhờ quy mô của thị trường tiềm năng và vốn sẽ còn tiếp tục đổ vào cho hoạt động nghiên cứu. Voit cho rằng:

Dây chuyền R&D. Chúng ta trả một vài khoản tiền và có được một thị trường đầy tiềm năng. Tuy nhiên, hoạt động này cũng khiến công ty phải tập trung rất nhiều tinh lực và nguồn lực.

## CÂU HỎI CHUẨN BỊ

Hãy phác thảo một kế hoạch 5 năm cho ENOX. Bạn phải xem xét các nguồn lực có thể cần đến để đưa kế hoạch của mình vào thực tiễn. Làm thế nào ENOX có thể tập hợp được những nguồn lực này?

# 15 MIKE BELLOBUONO

---

**M**ike Bellobuono biết rằng anh có nhiều điều cần phải cân nhắc. Đó quả là một thời gian sôi động của ngành kinh doanh bánh mì bagel. Doanh thu toàn ngành đã tăng đến mức bùng nổ, và công ty của anh, Bagel Boys-một chuỗi các cửa hàng đặt trụ sở tại Connecticut, đã thành lập bảy chi nhánh bán lẻ trong vòng 3 năm. Tuy đứng trước một cơ hội rất lớn cho sự phát triển nhưng Mike biết rằng công ty của anh cần phải đạt được mức tăng trưởng một cách nhanh chóng, nếu không sẽ phải đối mặt với nguy cơ thất bại trong cuộc chạy đua với các đối thủ lớn mạnh hơn.

Công ty đã hướng đến mục tiêu trọng điểm khi ban quản trị gồm bốn thành viên phải quyết định xem liệu sẽ bắt đầu hoạt động theo hình thức nhượng quyền hay vẫn vận hành theo cơ chế công ty tự quản lý hoàn toàn. Trong quyết định này, vẫn còn nhiều điều sẽ lâm vào tình trạng nguy cơ đối với chủ tịch Joe Amodio, phó chủ tịch Wes Becher, giám đốc bộ phận phát triển địa bàn Jamie Whalen, và giám đốc điều hành Mike Bellobuono. Ban đầu, họ đã có ý định duy trì cách thức hoạt động theo cơ chế tự vận hành nhưng sau đó họ đã gặp

---

Tình huống này được cung cấp bởi Andrea Alyse với sự hỗ trợ từ Dan D'Heilly dưới sự hướng dẫn của Giáo sư Stephen Spinelli. Được tài trợ bởi Ewing Marion Kauffman Foundation. Copyright © 1996 của Babson College. Đã đăng ký bản quyền.

Fred Deluca, người đã khởi mở ý tưởng về kinh doanh nhượng quyền và hỗ trợ cho họ nguồn tài chính. Fred, người sáng lập ra Subway - một công ty hoạt động theo hình thức kinh doanh nhượng quyền, là một nguồn tài sản lớn, rất có tiềm năng của Bagel Boys. Anh đã tiếp cận được một nguồn vốn lớn, một tập hợp các nguồn lực như sự hỗ trợ về pháp lý và quảng cáo, và trên hết chính là việc sở hữu nhiều địa bàn kinh doanh hơn bất cứ một nhà kinh doanh nhượng quyền nào khác. Tuy nhiên, Mike biết rằng Joe và ban quản trị không muốn Bagel Boys chỉ đơn thuần là một địa bàn để Fred mở rộng công việc kinh doanh của mình. Bốn thành viên đã từng hoạt động trong một nhóm nhỏ, liên kết chặt chẽ với nhau và không chắc chắn rằng liệu quá trình cộng tác với Fred có dẫn đến hậu quả là mất quyền kiểm soát toàn bộ hoạt động của Bagel Boys hay không.

Nếu họ quyết định đi theo hình thức kinh doanh nhượng quyền, Mike cần khoan liệu họ sẽ có thể tìm được một người mua nhượng quyền có tài chính, có động lực thúc đẩy, và có khả năng để điều hành thành công một cửa hiệu Bagel Boys. Anh cũng đã từng nghe nhiều câu chuyện về những mâu thuẫn phát sinh trong mối quan hệ giữa người bán nhượng quyền và người mua nhượng quyền. Thực sự, một vài trong số những mâu thuẫn này có thể được ngăn chặn, nhưng chắc chắn là sẽ tồn tại những khó khăn, có thể là về những thách thức về mặt về mặt pháp lý. Điều này đã khiến anh vô cùng băn khoăn; anh biết rằng những người mua nhượng quyền có thái độ bất mãn sẽ là một đại diện tồi tệ của công ty, và anh cũng không chắc chắn liệu sự tăng trưởng nhanh chóng có đáng phải đau đầu và có đồng nghĩa với khả năng rằng những người mua nhượng quyền khó chịu sẽ gây tổn hại đến danh tiếng của công ty. Anh cũng rất lo lắng về việc duy trì một chuẩn mực hoạt động trong các cửa hiệu của bên mua nhượng quyền mà Bagel Boys đã đặt ra đối với bảy cửa hiệu trực thuộc công ty. Mike hiểu về sự khó khăn để xây dựng tên tuổi của một doanh nghiệp và mức độ mà một sự cố nguy hiểm có thể phá hủy sự danh tiếng đó mà không còn cách nào để cứu vãn. Anh đã nghĩ về điều xảy ra với Jack-in-the-Box, một công ty chuyên về thức ăn nhanh kinh doanh theo hình thức nhượng quyền. Vào tháng Giêng năm 1993, một khách hàng đã ngã bệnh và tử vong do một loại vi khuẩn có trong một chiếc Hamburger chưa được nướng chín. Sau sự cố đáng tiếc này, công ty đã thuê các thanh tra viên xem xét mọi cửa hiệu được nhượng quyền và chắc chắn rằng tất cả phải tuân theo quy trình nấu nướng đã được Hội đồng y tế qui định. Không một sự vi phạm nào nữa được tìm thấy trong hàng trăm các địa điểm

kinh doanh nhưng dù sao thì sau sự cố đó, mức giảm doanh thu của các cửa hiệu nhượng quyền cũng đã lên tới 35%.\*

Mặt khác, nếu như không kinh doanh theo hình thức nhượng quyền, họ sẽ có nguy cơ sẽ không có mặt trong các địa bàn nào đó trong cuộc chạy đua với các đối thủ. Bruegger's Bagels đang mở rộng các chi nhánh trên toàn vùng New England (Minh họa 15.1), và Manhattan Bagel, một tay chơi mới trong ngành, đã bán cổ phiếu ra công chúng lần đầu tiên và sở hữu trong tay một số lượng vốn lớn. Việc hoạt động dưới hình thức một hệ thống cửa hàng đã kìm hãm tốc độ phát triển tiềm năng của Bagel Boys. Nếu công ty không đi theo hình thức kinh doanh nhượng quyền, ban quản trị sẽ phải thắc mắc liệu Bagel Boys sẽ có thể chịu đựng được sự cạnh tranh khốc liệt chắc chắn sẽ xảy ra. Họ muốn tạo ra quyết định đúng đắn, nhưng vẫn còn nhiều điều phải cân nhắc, và lời đề nghị cộng tác sẽ không còn được đề cập nữa. Cuộc chiến của bánh mì Bagel đang dần nóng lên và Mike biết rằng họ phải phát triển một chiến lược tăng trưởng tối ưu.

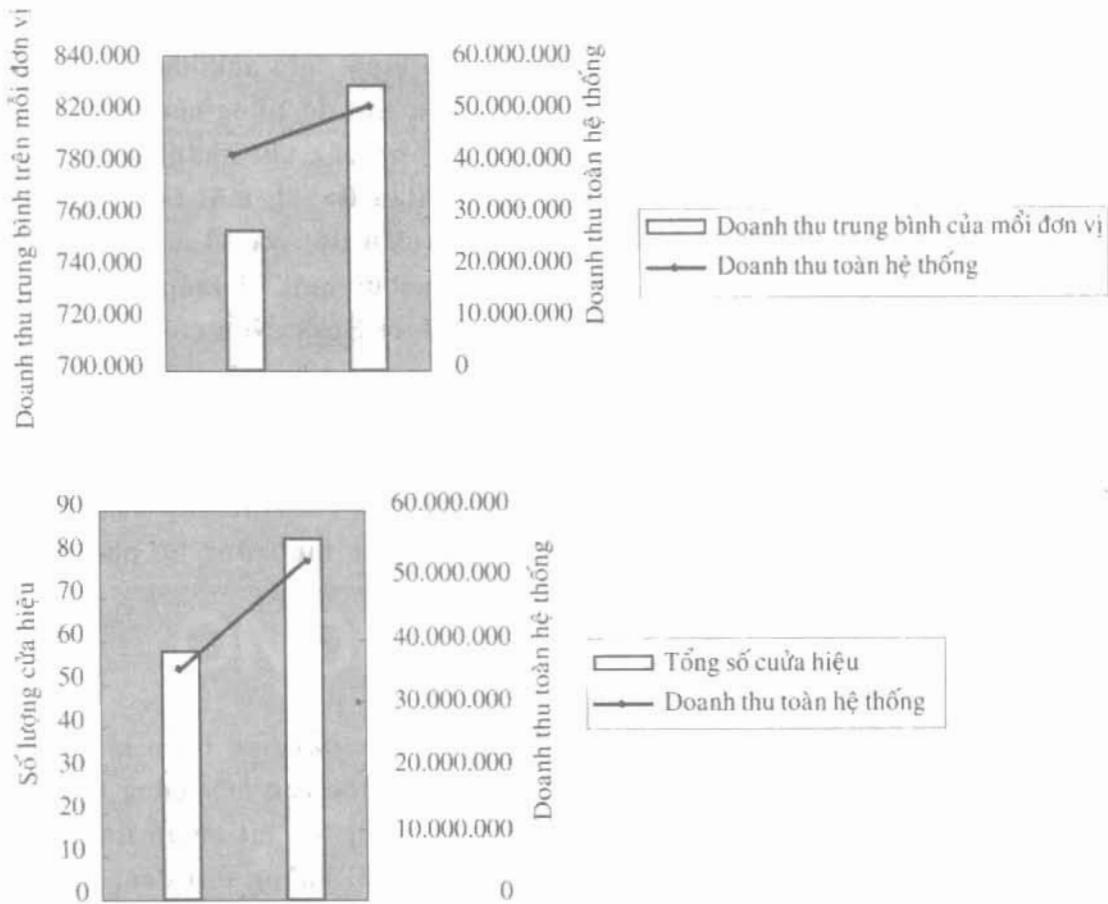
## GIA CẢNH CỦA MIKE

Mike tốt nghiệp Trường Đại học Babson với tấm bằng cử nhân khoa học vào tháng 5 năm 1991. Lúc bấy giờ, anh đang làm việc cho một công ty luật, nhưng chính anh và người bạn thời đại học Jamie Whalen lại muốn tìm kiếm một sự nghiệp trong một thị trường nóng. Cụ thể, hai chàng trai đang hướng đến hình thức nhượng quyền kinh doanh trong lĩnh vực thịt gà và bánh mì Bagel. Mặc dù không ai trong số họ có bất kỳ một kinh nghiệm nào về vấn đề nhượng quyền kinh doanh thực phẩm, nhưng còn là sinh viên năm cuối, họ đã thực hiện một bản nghiên cứu có chiều sâu về dịch vụ thực phẩm (Minh họa 15.2). Dựa trên bản nghiên cứu này, họ tin rằng ngành kinh doanh này sẽ trải qua sự phát triển không ngừng, và rằng bánh mì Bagel và thịt gà sẽ là phần khúc thị trường tiếp theo đạt được tỷ lệ tăng trưởng cao.

Về sau, Mike đã có cuộc gặp gỡ lần đầu tiên với Wes Becher và Joe Amodio. Hai người này đã mở một cửa hiệu bánh mì Bagel một năm trước đó dưới danh nghĩa Bagel Boys, và công việc kinh doanh của họ đã tiến quá tốt đẹp, do vậy, họ đã mở một cửa hiệu thứ hai và quyết tâm phát triển những

\* "Sự khiếp sợ vi khuẩn E-coli đã khiến việc kinh doanh bánh Burger ở Seattle rơi vào tình trạng ế ẩm" - *Restaurant Business*, 20/3/1993 và "Cuộc tranh luận về vi khuẩn E-coli vẫn còn khiến ngành thực phẩm lao đao" - *National's Restaurant News*, 20/3/1995.

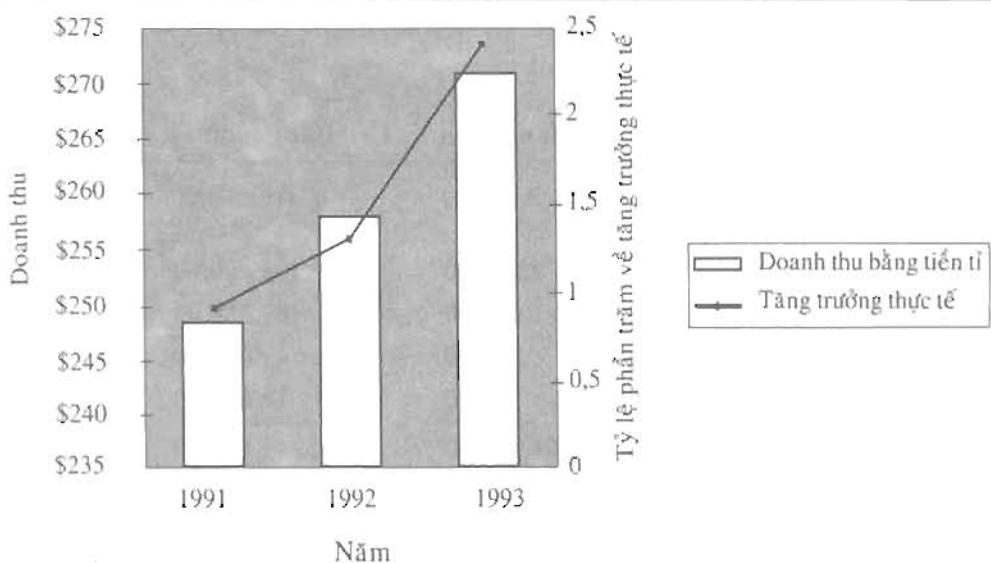
Hình 15.1 Bản thống kê và tình hình tăng trưởng



địa bàn kinh doanh khác trong tương lai gần. (Hãy xem Minh họa 15.3 về báo cáo thu nhập của Bagel Boys). Mike rất ấn tượng với các hoạt động của Bagel Boys và khả năng phát triển của công ty. Sau khi xem xét các phương án lựa chọn như Cajun Joe, Boston Chicken và Manhattan, anh đã quyết định chọn công ty Bagels và hương vị bánh mì của nó.

Bố của Jamie, người đầu tiên đã tiếp cận với Mike để bàn về khả năng trở thành một đối tác với Jamie của Mike, đã rất ủng hộ quyết định của Mike. Mike và Jamie đã cùng lớn lên trên cùng một vùng đất và từ rất lâu đã trở thành đôi bạn. Qua năm tháng, Whalen và Mike đã có một mối quan hệ quá gắn bó, do đó Mike xem ông như người bố thứ hai, và Whalen xem Mike như một cộng sự hoàn hảo của Jamie. Whalen nhiệt tình tán thành ý tưởng của Mike và thậm chí còn cho rằng Jamie nên rời trường sớm hơn một năm để thực thi kế hoạch. Tuy nhiên, ban đầu, bố của Mike cũng có phần không háo hức cho lắm:

Hình 15.2 Tăng trưởng của ngành thực phẩm



Bố tôi muốn tôi học ở trường luật hoặc làm việc cho Aetna, nơi đã mời tôi làm việc. Nhưng đối với tôi, làm việc cho một ai đó không bao giờ là một sự lựa chọn. Khi được nghe tôi trình bày về Bagel Boys, ông đáp: “Bánh mì Bagel á? Con đã học ở trường kinh doanh và bây giờ con sẽ bán bánh mì Bagel á?” Thực tế, ông không tin chắc là tôi đang tạo ra một quyết định đúng đắn, nhưng dù sao thì ông cũng ủng hộ quyết định của tôi.

## QUÁ TRÌNH THẨM ĐỊNH

Ban đầu, Mike tiếp cận với Bruegger để bàn về việc mở **các cửa hiệu** bánh mì Bagel ở Connecticut, nhưng họ lại cảm thấy không có thị trường tiềm năng ở đây. Sau đó, anh cân nhắc đến Manhattan Bagel. Anh thích bản phân tích của họ về thị trường bánh mì Bagel, và họ cũng đồng ý rằng Connecticut cũng là một thị trường có thể đứng vững được. Tuy nhiên, cuối cùng thì Mike đã quyết định đầu tư vào Bagel Boys, anh cảm thấy rằng Bagel Boys có nhiều lợi thế cạnh tranh khác biệt. Trước hết là có Irving Sterns. Irv, người làm bánh chính của Bagel Boys với 20 năm kinh nghiệm trong nghề và biết tất cả những gì liên quan đến loại bánh mì Bagel. Một chiếc bánh mì ông nướng có mùi vị thơm ngon hơn bất kỳ một chiếc bánh nào mà Mike đã từng ăn, và ông có thể tăng số lượng bánh lên một cách nhanh chóng. Ở đây chẳng có ai được như Irv cả. Mike cũng thích sự phức tạp trong cách thức quản lý của Bagel Boys. Họ nhanh chóng nhận ra và phản ứng với những khuynh hướng của thị trường

**Minh họa 15.3 Bản công bố về thu nhập năm 1993 tại mỗi cửa hiệu  
Bagel Boys (ước tính)**

	Hàng tuần	Hàng năm	Phần trăm tổng thu nhập ở mỗi cửa hiệu
Tổng thu nhập trên mỗi cửa hiệu	\$ 8.000,00	\$ 416.000,00	100,00%
Chi phí các sản phẩm đã được bán			
Tiền lương	2.000,00	104.000,00	25
Thực phẩm	1.680,00	87.360,00	21
Đồ uống	800,00	41.600,00	10
Cung cấp giấy	320,00	16.640,00	4
Tổng chi phí sản phẩm đã được bán	<u>\$4.800,00</u>	<u>\$249.600,00</u>	<u>80</u>
Lợi nhuận gộp	<u>\$3.200,00</u>	<u>\$166.400,00</u>	<u>40</u>
Chi phí hoạt động			
Thuế lương	136,00	7.072,00	1,70
Dịch vụ tiền lương	20,00	1.040,00	0,25
Tiền thuê muôn	480,00	24.960,00	6,00
CL&P	200,00	10.400,00	2,50
CNG	120,00	6.240,00	1,50
Điện thoại	24,00	1.248,00	0,30
Quảng cáo	200,00	10.400,00	2,50
Quảng cáo tại địa phương	80,00	4.160,00	1,00
Bảo hiểm	80,00	4.160,00	1,00
Giặt là quần áo	16,00	832,00	0,20
Sửa chữa và bảo trì	80,00	4.160,00	1,00
Loại bỏ rác rưởi	40,00	2.080,00	0,50
Trợ cấp cho văn phòng	40,00	2.080,00	0,50
Đồng phục	16,00	832,00	0,20
Phi tuyển dụng	40,00	2.080,00	0,50
Các khoản phí khác	<u>20,00</u>	<u>1.040,00</u>	<u>0,25</u>
Tổng chi phí hoạt động	<u>\$1.596,00</u>	<u>\$82.992,00</u>	<u>19,95</u>
Tổng thu nhập từ các hoạt động	<u>\$1.604,00</u>	<u>\$83.408,00</u>	<u>20,05</u>

Lưu ý: Tất cả con số đã được dự tính dựa vào dữ liệu của ngành và không nhất thiết thể hiện kết quả về vấn đề tài chính của một cửa hiệu Bagel Boys

mới. Chẳng hạn, Bagel Boys đã tạo ra cho khách hàng 5 loại cà phê hương vị trước khi những loại cà phê hương vị nào đó đã trở nên phổ biến-khi mà tất cả các đối thủ của họ chỉ tạo ra những loại thông thường và được lọc hết chất cafein. Cuối cùng, với Bagel Boys, anh đã xác định được chỗ đứng của mình.

## **Bagel Boys**

Mike và Jamie đã nói chuyện với Joe và Wes về việc mua nhượng quyền kinh doanh. Họ sớm nhận thấy rằng các công ty hình thức kinh doanh nhượng quyền phải tuân theo điều luật bắt buộc của Ủy Ban Thương Mại Liên Bang Hoa Kỳ. Điều luật quy định rõ rằng các bên bán nhượng quyền phải trình bày những thông tin cụ thể, rõ ràng đến tất cả các bên mua nhượng quyền, trong một cách thức được xác nhận bởi FTC (xem Minh họa 15.4). Hầu hết các bên bán nhượng quyền sử dụng một bản Quyết định cung cấp thông tin nhượng quyền đồng bộ để tuân theo những quy định của FTC (UFOC). Một văn bản UFOC bao gồm các thông tin sau: bản mô tả về tình hình kinh doanh, các khoản chi phí được dự tính cho việc phát triển, kế hoạch chi phí, những ràng buộc giữa bên bán nhượng quyền và bên mua nhượng quyền, các vấn đề khác liên quan đến hoạt động nhượng quyền, và những việc kiện cáo chưa được giải quyết.

---

### **Minh họa 15.4 Bản tóm lược về điều luật bắt buộc của Ủy Ban Thương Mại Liên Bang Hoa Kỳ**

---

#### **I. Tổng quan về điều luật**

**A. Yêu cầu cơ bản:** Bên nhượng quyền phải cung cấp cho bên mua nhượng quyền những văn bản cho thấy nguồn thông tin quan trọng về mình, về các lĩnh vực kinh doanh được nhượng quyền và mối quan hệ giữa hai bên, đồng thời tạo ra cho họ thời gian ít nhất là 10 ngày để xem xét trước khi quá trình đầu tư.

**B. Quyền công bố:** Các bên bán nhượng quyền có thể tạo ra những bản công bố theo yêu cầu bằng cách tuân theo cách thức công bố của điều luật hay Những hướng dẫn về cung cấp thông tin nhượng quyền đồng bộ được soạn thảo bởi giới công chức luật nhượng quyền của liên bang.

**C. Tin tức:** Điều luật chủ yếu bao hàm việc nhượng quyền về cách thức kinh doanh, nhượng quyền sản phẩm, máy bán hàng tự động hay các cơ hội thử thách kinh doanh các gian hàng trưng bày sản phẩm.

**D. Không đe dọa:** Điều luật chỉ yêu cầu việc công bố. Không giống như những điều luật

công bố của tiểu bang, Ủy Ban Thương Mại Liên Bang Hoa Kỳ không yêu cầu việc đăng ký, đệ trình, xem xét hay phê chuẩn bất cứ một công bố nào.

E. Các biện pháp: Điều luật là tập hợp các quy tắc mang tính hiệu lực được soạn thảo với đầy đủ thẩm quyền của Luật Liên Bang. Các phiên tòa cho rằng chỉ có FTC mới có thể tăng hiệu lực cho điều luật đó, chứ không phải là bên bán nhượng quyền và bên mua nhượng quyền. FTC có thể tìm kiếm các cấm lệnh, những hình phạt và cách thức chỉnh sửa các vi phạm.

F. Mục đích: Điều luật được soạn thảo để giúp các bên mua nhượng quyền tiềm năng bảo vệ chính mình trước khi đầu tư bằng cách cung cấp cho họ thông tin cần thiết để đánh giá được những lợi ích và rủi ro tiềm ẩn, để có những so sánh ý nghĩa với những hình thức đầu tư khác, cũng như để khảo sát sâu hơn nữa về cơ hội nhượng quyền.

G. Ngày hiệu lực: Điều luật, với tên gọi chính thức là "Những yêu cầu và những lệnh cấm liên quan đến nhượng quyền kinh doanh và các cơ hội kinh doanh" có hiệu lực vào ngày 21 tháng 10 năm 1979, và xuất hiện tại 16 C.F.R, phần 436.

## II. Những yêu cầu của Điều luật

A. Tổng quan: Điều lệ đặt ra 6 yêu cầu khác nhau liên quan đến việc “quảng cáo, đề nghị, cấp phép, ký hợp đồng, hoạt động bán hàng hay các hoạt động quảng bá khác” của hình thức nhượng quyền doanh

1. Những công bố cơ bản: Điều luật yêu cầu bên nhượng quyền cung cấp cho các nhà đầu tư tiềm năng mọi tài liệu công bố những điều khoản cơ bản trước thời gian gặp mặt lần đầu hay 10 ngày làm việc trước khi bất kỳ một khoản tiền nào được trả hay một thỏa thuận nào được ký kết có liên quan đến vấn đề đầu tư.

2. Những công bố lợi nhuận: Nếu bên nhượng quyền đưa ra những công bố lợi nhuận, dù là trước đây hay là tương lai, thì chúng phải có một nền tảng cơ sở, và những bản công bố phải được cung cấp cho một nhà đầu tư tiềm năng trong cùng một thời gian với các công bố cơ bản (phần 436.1(b)-(d)).

3. Những công bố đã được thông báo: Điều luật chỉ hướng đến những thông báo bao gồm một công bố về lợi nhuận. Các thông báo như vậy phải thể hiện những con số và tỷ lệ phần trăm của bên mua nhượng quyền hiện hữu - đơn vị đã có được những kết quả đã được tuyên bố - với ngôn ngữ mang tính cảnh báo. Cách sử dụng những thông báo đó phải tuân theo những yêu cầu về điều khoản công bố lợi nhuận

4. Những thỏa thuận về nhượng quyền: Bên nhượng quyền phải cung cấp cho các nhà đầu tư một bản sao của văn bản thỏa thuận nhượng quyền dạng chuẩn và các thỏa thuận liên quan cùng lúc với những bản công bố cơ sở, và những bản copy cuối cùng được dự

tính sẽ được hoàn tất ít nhất là 5 ngày làm việc trước khi ký kết (Phần 436.1(g)).

5. Việc hoàn trả: Điều luật yêu cầu các bên bán nhượng quyền phải hoàn lại khoản tiền ký quỹ và tạo ra một khoản trả ban đầu cho các nhà đầu tư tiềm năng, tùy thuộc vào bất kỳ điều kiện nào về khả năng hoàn trả được thể hiện trong tài liệu công bố. (phần 436.1(h)).

6. Các điều khoản mâu thuẫn: Trong khi các bên nhượng quyền được tự do cung cấp bất kỳ một tài liệu quảng cáo nào hay các tài liệu khác cho các nhà đầu tư thì không một khiếu nại bằng miệng hay bằng văn bản có thể mâu thuẫn với thông tin được cung cấp trong tài liệu công bố (Phần 436.1 (f)).

**B. Trách nhiệm:** Việc không tuân theo bất kỳ một yêu cầu nào trong 6 yêu cầu trên sẽ là một sự vi phạm về Điều luật về nhượng quyền kinh doanh. "Các bên bán nhượng quyền" và "các bên mua nhượng quyền" sẽ có những trách nhiệm chung và trách nhiệm riêng đối với việc vi phạm Điều luật.

1. Bên nhượng quyền được xác định là bất cứ một ai bán "nhượng quyền kinh doanh" được đề cập trong điều luật (phần 436.2 (c)).

2. Bên môi giới nhượng quyền cho được xem là bên "bán, tạo cơ hội kinh doanh, hay sắp xếp cho việc kinh doanh" của hình thức nhượng quyền đã được đề cập đến (phần 436.2(j)), và bao gồm không chỉ các đại lý kinh doanh độc lập, mà còn là các bên mua nhượng quyền bảo đảm việc mua nhượng quyền(44 FR 49963).

### III. Các mối quan hệ

A. Các định nghĩa khác: Điều luật này làm rõ hai định nghĩa của thuật ngữ "Nhượng quyền" để thể hiện hai mối quan hệ thương mại luôn tồn tại: Các hình thức nhượng quyền truyền thống và các cơ hội kinh doanh.

B. "Nhượng quyền truyền thống": Có ba điều kiện tiên quyết để có thể thực hiện được việc nhượng quyền nhãn hiệu sản phẩm hay cách thức kinh doanh (Phần 436.2(a) (1)(1) và (2)):

1. Thương hiệu: Bên nhượng quyền sẽ tạo ra quyền lợi để phân phối sản phẩm hay dịch vụ để tạo ra thương hiệu, nhãn hiệu dịch vụ, thương hiệu, quảng cáo hay biểu tượng thương mại khác.

2. Kiểm soát hay hỗ trợ: Bên nhượng quyền thực thi việc kiểm soát, hay tạo ra sự hỗ trợ cần thiết trong phương thức hoạt động của bên mua nhượng quyền.

3. Yêu cầu về khoản tiền phải trả: Bên mua nhượng quyền được yêu cầu phải trả cho bên nhượng quyền, hay cam kết sẽ trả khoản nợ đó, đây là những điều kiện để thực thi các hoạt động nhượng quyền kinh doanh. (Lưu ý: Trong vòng 6 tháng đầu mới thực hiện hình thức

**kinh doanh nhượng quyền, bên mua nhượng quyền không phải trả số tiền dưới 500 đô-la (phần 436.2(a)(3)(iii))**

**C. Các cơ hội kinh doanh:** Theo điều luật, cũng có ba điều kiện để thực thi một cơ hội thử thách (Phần 436.2(a)(1)(ii) và (2))

**1. Không nhãn hiệu:** Bên bán chỉ tạo ra quyền được bán hàng hóa hay các dịch vụ được cung ứng bởi bên bán, tổ chức liên kết với nó, hay một nhà cung cấp mà qua đó bên bán yêu cầu bên mua thực hiện công việc.

**2. Hỗ trợ về địa bàn:** Bên nhượng quyền hỗ trợ địa bàn để bảo đảm cho các đại lý bán lẻ hay các khách hàng bán được hàng hóa hay dịch vụ. Để bảo đảm các địa bàn hay các vị trí để đặt các máy bán hàng tự động hay các gian trưng bày hàng hóa, hay để tạo ra các dịch vụ cho một ai có thể làm được điều đó.

**3. Khoản phải trả:** cũng như các hình thức kinh doanh nhượng quyền

**D. Miễn/ngại trừ:** Điều luật cũng miễn hay loại trừ một vài mối quan hệ

**1. Đầu tư tối thiểu:** Việc miễn trừ sẽ được áp dụng nếu tất cả các khoản phải trả cho bên nhượng quyền cho đến thời gian 6 tháng sau hoạt động nhượng quyền ban đầu là 500 đô-la hay ít hơn (Phần 436.2(a)(iii))

**2. Nhượng quyền theo phân đoạn:** Mọi quan hệ bổ sung một sản phẩm/dịch vụ mới vào các sản phẩm/dịch vụ đã tồn tại hoặc đang hiện hữu của nhà phân phối được miễn áp dụng luật của FTC nếu (1) bên mua hay bất cứ giám đốc/chuyên gia quản lý điều hành nào của bên mua có hơn hai năm về kinh doanh nhượng quyền hoặc (2) cả hai bên dự đoán được doanh số thu được từ kinh doanh nhượng quyền không lớn hơn 20% mức đề ra trong năm đầu tiên. (Phần 436.2(a)(3)(i) và 436.2(h)).

**3. Giấy phép nhãn hiệu đơn lẻ:** Ngôn ngữ Điều luật loại trừ "một giấy phép đơn lẻ để cấp phép cho một [nhãn hiệu], trong đó "nó chỉ là một loại giấy phép mang bản chất chung và được cấp bởi người cấp phép đối với [nhãn hiệu] đó" (phần 436.2(a)(4)(iv). Bản trình bày về cơ sở và mục đích của Điều luật chỉ ra rằng điều này cũng áp dụng được với những giấy phép khác (như logo trên áo khoác thể thao, nước giải khát) và những giấy phép được cấp để giải quyết việc kiện tung những vi phạm về thương hiệu.(43 FR 59707-08)

**4. Mọi quan hệ tuyển dụng và hợp tác:** Điều luật loại trừ những thỏa thuận về mọi quan hệ chủ - tớ và quan hệ đối tác thông thường. Sự miễn trừ này không áp dụng cho mọi quan hệ đối tác hữu hạn.

**5. Các thỏa thuận bằng lời nói:**

## Nghiên cứu tình huống trong Đầu tư tự doanh 365

6. **Sự liên kết hợp tác:** Chỉ các tổ chức nông nghiệp và các tổ chức thuộc quyền sở hữu của nhà bán lẻ được vận hành “bởi và cho” các nhà bán lẻ dựa trên nền tảng cộng tác, trong đó, việc kiểm soát và quyền sở hữu về cản bán là tương đồng, sẽ được miễn trừ khỏi mối quan hệ này. (Phần 436.2(a)(4)(ii)).

7. **Các dịch vụ kiểm thử/chứng nhận:** Các tổ chức cấp quyền sử dụng một nhãn hiệu chứng nhận cho bất kỳ một doanh nghiệp nào bán các sản phẩm hay dịch vụ đáp ứng được tiêu chuẩn sẽ được miễn trừ khỏi điều khoản này. (Chẳng hạn: tiêu chuẩn Underwriter Laboratories) (phần 436.2(a)(4)(iii))

8. **Thuê mặt bằng:** Những mối quan hệ mà trong đó, bên mua nhượng quyền chỉ đơn thuần thuê mặt bằng trong lãnh thổ của bên bán lẻ khác và không bị đòi hỏi hoặc khuyến cáo mua hàng hóa hay dịch vụ từ nhà bán lẻ hay một chi nhánh của nhà bán lẻ sẽ được miễn trừ điều khoản này.

E. Miễn trừ theo quy định của pháp luật: Phần 18(g) của Luật FTC ban quyền cho “bất kỳ ai” đề nghị hội đồng miễn trừ khỏi điều luật những điều khoản “không cần thiết để ngăn chặn các hành động hay thực tiễn” mà Điều luật ngăn cấm (15 U.S.C. 57a(g)). Việc miễn trừ Điều luật nhượng quyền đã được chấp nhận cho các trạm dịch vụ nhượng quyền (45 FR 51765), hàng buôn bán xe hơi (45 FR 51763; 49 FR 13677; 52 FR 6612; 54 FR 1446) và các chuỗi cửa hàng tự nguyện được bảo trợ bởi người bán buôn trong ngành kinh doanh cửa hàng tạp hóa (48 FR 10040).

### **IV. Quyền lựa chọn công bố**

A. **Sự lựa chọn:** Các bên nhượng quyền có quyền lựa chọn các hình thức để tạo ra những công bố theo yêu cầu của điều luật. Họ có thể sử dụng hình thức được tạo ra bởi điều luật hay hình thức của bản công bố thông tin nhượng quyền đồng bộ được quy định bởi Hiệp hội quản lý chứng khoán Hoa Kỳ (NASAA).

B. **Hình thức FTC:** Các bên nhượng quyền có thể tuân theo bằng cách thực hiện đúng những yêu cầu mà điều luật đặt ra về việc chuẩn bị tài liệu công bố những điều khoản cơ bản (phần 436.1(a)(1)-(24)), và những yêu cầu cho loại tài liệu công bố lợi nhuận riêng biệt nếu như họ tạo ra loại tài liệu công bố này. Những **Hướng dẫn diễn giải cuối cùng** của điều luật cung cấp các chỉ dẫn chi tiết và các bản công bố mẫu. (44 FR 49966)

C. **Hình thức UFOC:** Hình thức công bố thông tin nhượng quyền đồng bộ cũng có thể được sử dụng để thích ứng với bất kỳ một bang nào.

1. **Các Nguyên tắc chỉ đạo:** Bắt đầu từ ngày 1 tháng 1 năm 1996, các bên nhượng quyền sử dụng hình thức công bố UFOC phải tuân theo những Nguyên tắc chỉ đạo UFOC, được sửa đổi bởi NASAA vào ngày 25 tháng 4 năm 1993 (44FR 49970; 60FR 51895)

2. Trang bìa: Trang bìa FTC phải được cung cấp cho mỗi bên mua nhượng quyền tiềm năng, hoặc là thay cho trang bìa UFOC trong những bang không đăng ký hoặc là được cung cấp cùng với UFOC (phần 436.1(a) (21); 44 FR 49970-71).

3. Sự thích nghi: Nếu UFOC được đăng ký hay sử dụng trong một bang, nhưng sẽ được sử dụng trong bang khác mà không có luật đăng ký nhượng quyền, thì câu trả lời cho những câu hỏi chuyên biệt về bang phải được thay đổi để phù hợp với luật pháp của bang mà UFOC được sử dụng.

4. Cập nhật: Nếu được đăng ký trong một bang, UFOC phải được cập nhật theo yêu cầu của luật nhượng quyền của bang. Nếu như một bang không đăng ký sử dụng cùng một UFOC (đã được sửa đổi cho phù hợp) thì việc cập nhật phải theo yêu cầu mà pháp luật của bang đăng ký UFOC đã đưa ra. Nếu không được đăng ký trong một bang với luật đăng ký nhượng quyền, thì UFOC phải được xét duyệt hàng năm và cập nhật từng quý như yêu cầu của Điều luật.

5. Giá định: Hội đồng sẽ giả định về tính đầy đủ, phù hợp và tính chính xác của một UFOC được đăng ký bởi một bang, khi nó được sử dụng ở bang đó.

D. UFOC và Điều luật: Nhiều hen nhượng quyền đã chấp nhận hình thức công bố UFOC vì gần như một nửa trong số 13 bang với những yêu cầu đăng ký nhượng quyền sẽ không chấp nhận tài liệu Điều lệ để lưu trữ. Khi một hình thức được chọn, tất cả những sự tuyên bố phải tuân theo những yêu cầu của nó. Các bên nhượng quyền có thể không chọn những điều khoản từ mỗi hình thức khi tạo ra công bố (44 FR 49970).

E. Những điều khoản chủ chốt: Nếu UFOC được sử dụng, một vài điều khoản chính sau sẽ được áp dụng:

1. Phạm vi: Sự công bố sẽ được yêu cầu trong tất cả các tình huống theo quy định của Điều luật, không quan trọng là nó có được quy định bởi pháp luật của bang hay không.

2. Điều khoản đưa ra: Điều luật sẽ quyết định ai sẽ có trách nhiệm phải tuân theo, cho dù họ có được yêu cầu cung cấp các công bố theo luật pháp của bang hay không.

3. Thời gian công bố: Khi được đưa ra, các công bố sẽ chịu sự chỉ phối của Điều luật, trừ khi luật pháp của bang yêu cầu việc công bố trong thời gian sớm hơn.

4. Vấn đề khác: Không một thông tin nào có thể xuất hiện trong một tài liệu công bố mà không tuân theo yêu cầu của Điều luật hay luật pháp của bang, cho dù là sử dụng hình thức nào, và không một sự trình bày nào lại mâu thuẫn với lời công bố.

5. Hợp đồng: Việc không cung cấp các bản thỏa thuận chính thức ít nhất 5 ngày trước khi ký cho các bên mua nhượng quyền tiềm năng sẽ được coi là một sự vi phạm Điều luật, bất kể là hình thức công bố nào được sử dụng.

6. Khoản hoàn lại: Việc không hoàn lại các khoản tiền như đã hứa sẽ là một sự vi phạm Điều luật, bất kể sử dụng loại tài liệu nào.

#### V. Xử lý vi phạm

A. Hành động của FTC: Nhưng vi phạm Điều luật có thể ràng buộc các bên bán nhượng quyền, bên môi giới nhượng quyền, các công chức của họ và các đại lý với những nghĩa vụ pháp lý quan trọng dưới thẩm quyền của FTC.

1. Biện pháp: Luật FTC tạo ra nhiều biện pháp để đối phó với những hành động vi phạm Điều luật

a. Những điều lệnh: Phần 13(b) của luật FTC để cập những án lệnh sơ bộ và án lệnh dài hạn để chống lại những hành động vi phạm Điều luật (15 U.S.C. § 53(b)). Điều luật không ngừng tìm kiếm và đề ra những án lệnh chống lại các hành động vi phạm Điều luật và sự bợp mén về doanh thu của bất cứ một cơ hội kinh doanh nào (đù những án lệnh này có được đề cập đến hay không).

b. Hạn định tài sản: Hành động vì sự công bằng, các tòa án luôn luôn đảm bảo sự hạn định tài sản ban đầu trong những tình huống thích hợp. Tài sản hạn định bao gồm các tài sản của tổ chức và tài sản của cá nhân, bất động sản của những công chức và những điều hành viên cố cẩn.

c. Hình phạt: Phần 5(m)(1)(A) của luật FTC đề ra những mức hình phạt với khoản tiền lên tới 10,000 đô-la cho mỗi lần vi phạm (15 U.S.C. § 45(m)(1)(A)). Cho đến nay, số tiền phạt mà tòa án thu được đã lên tới con số 870,000 đô-la.

d. Tiền bồi thường: Phần 19(b) của luật FTC nêu rõ thẩm quyền của Ủy ban thương mại liên bang Hoa Kỳ trong việc tìm kiếm khoản tiền, đại diện cho các nhà đầu tư bị tổn thất về mặt kinh tế bởi sự vi phạm Điều luật (15 U.S.C. § 57b). Cho đến nay, số tiền bồi thường mà các tòa án thu được đã lên tới con số 4,9 triệu đô-la.

e. Khoản bồi thường khác: Phần 19(b) của luật FTC cũng nêu rõ các hình thức đền bù khác khi tòa án thấy cần thiết để đền bù tổn thất cho các khách hàng chịu ảnh hưởng của hành động vi phạm Điều luật, bao gồm việc hủy bỏ hay sửa đổi hợp đồng, việc thu hồi tài sản, và thông báo cho công chúng về hành vi vi phạm.

2. Trách nhiệm của cá nhân: Những cá nhân hoạch định, điều khiển, kiểm soát các hoạt động của bên nhượng quyền có thể mong có được tư cách cá nhân sau những hành vi vi phạm Điều luật dưới thương hiệu của bên nhượng quyền, cùng với thực thể tồn tại của bên bán nhượng quyền, và có trách nhiệm pháp lý đối với các hình phạt và hình thức bồi thường.

3. Trách nhiệm đối với các bên khác: Các bên nhượng quyền và các công chức cũng như các quản trị viên cốt cán chịu trách nhiệm cho những vi phạm bởi những người hành động vì lợi ích của cửa hàng, bao gồm những bên môi giới nhượng quyền độc lập, các bên nhận nhượng quyền, và đội ngũ nhân sự riêng của bên bán nhượng quyền.

B. Kiện tụng cá nhân: Các tòa án kết luận rằng luật FTC thường không thể được tăng hiệu lực bởi những vụ kiện tụng riêng của các bên

1. Những yêu cầu của Điều luật: Khi Điều luật được công bố, Ủy ban thương mại Hoa Kỳ đưa ra quan điểm rằng các hành động kiện tụng riêng về những vi phạm đối với Điều luật nên được tòa án cho phép (43 FR 59723; 44 FR 49971). Cho đến nay, không một tòa án nào cho phép một việc kiện riêng đối với những hành vi vi phạm Điều luật.

2. Những yêu cầu về luật công bố của bang: Mỗi luật nhượng quyền trong 15 bang với những yêu cầu về đăng ký nhượng quyền và/hoặc những yêu cầu về công bố cho phép một hành động kiện tụng cá nhân về những hành vi vi phạm Điều luật.

3. Những yêu cầu về luật FTC của bang: Các tòa án trong một số bang hiểu các điều luật chống lại các hoạt động gian lận trong kinh doanh chính là việc cho phép các hành động kiện tụng cá nhân đối với những hành vi vi phạm Điều luật.

## VI. Nguồn tài liệu:

A. Văn bản Điều luật: 16 C.F.R. Phần 436.

B. Bản công bố về những điều khoản cơ bản và mục đích: 43 FR 59614-59733 (21/9/1978) (Thảo luận nền tảng cơ bản cho việc công bố Điều luật, và chỉ ra những mục đích của hội đồng FTC và việc giải thích những điều khoản của họ- đặc biệt hữu ích trong việc giải quyết các câu hỏi về những thông tin được đưa ra).

C. Những chỉ dẫn cuối cùng: 44 FR 49966-49992 (24/8/1979) (Bản công bố cuối cùng việc giải thích mỗi một yêu cầu trong Điều luật- những thảo luận quan trọng về các vấn đề đã đưa ra, việc sử dụng UFOC và những yêu cầu về các công bố cơ sở cũng như các công bố lợi nhuận theo hình thức công bố của Điều luật).

D. Các ý kiến tư vấn: Hướng dẫn nhượng quyền kinh doanh (CCH) 6380 và tiếp theo. (Những ý kiến được diễn giải nhằm giải đáp cho những yêu cầu công bố và những câu hỏi về các điều khoản được đưa ra y theo 16 C.F.R §§ 1.2-1.4).

Ngoài ra, 13 bang yêu cầu các bên bán nhượng quyền để đệ trình một UFOC trước khi bán nhượng quyền. Việc tạo ra loại tài liệu này chính là một quy trình tốn thời gian và đắt đỏ. Tuy nhiên, nếu không tuân theo Luật công bố của FTC, thì xét về phương diện pháp lý, Joe và Wes không được phép bán

nhiều quyền. Tuy nhiên, Mike và Jamie vẫn kiên trì cho đến khi Joe và Wes đồng ý bán cho họ một cửa hiệu như là một hình thức hợp danh hữu hạn.

Tôi cho rằng hình thức kinh doanh hợp danh sẽ đem đến cho tôi quyền kiểm soát mạnh mẽ hơn đối với vận mệnh của mình. Nếu chúng tôi không hình thành mối quan hệ hợp danh, và chỉ mở ra cho họ các cửa hiệu thì tôi sẽ mất vai trò kiểm soát đối với bất kỳ một thay đổi nào mà họ quyết định tạo ra; việc nắm được quyền kiểm soát này rất có ý nghĩa đối với tôi.

Mike và Jamie đã mở cửa hiệu Manchester vào tháng Chạp năm 1991. Sau đó, bị ấn tượng bởi sự cống hiến của Mike và Jamie, Wes đã có buổi nói chuyện với hai người về việc trở thành các đối tác chính thức trong công ty. Wes giải thích với Mike rằng, mặc dù có một số nhà đầu tư nhưng anh vẫn muốn được hợp tác kinh doanh với Mike và Jamie vì chính anh và Joe đang tìm kiếm các nhà đầu tư sẽ làm việc cho công ty, chứ không đơn thuần là tài trợ cho nó. Để mua cổ phần của công ty, Jamie và Mike đã tranh thủ được khoản tiền tài trợ từ những người bố của mình, và hai người đã chính thức trở thành đối tác của nhau vào năm tiếp đó. Mike, Wes, Jamie, và Joe đã xử lý tất cả các khía cạnh của mối quan hệ hợp danh. Một trong bốn thành viên của ban quản trị thường xuyên đến thăm mỗi cửa hiệu để đảm bảo rằng các hoạt động đang được vận hành một cách trôi chảy và giải quyết bất kỳ một khó khăn nào phát sinh. Wes, Jamie và Mike tập trung vào các hoạt động hàng ngày, và Joe thì tập trung vào việc phát triển công ty:

Joe là nhà lãnh đạo và là một chàng trai phản ứng theo bản năng. Joe sẽ là người định hướng và cả ba chúng tôi sẽ thực thi định hướng đó. Joe có một năng lực bán hàng xuất sắc đến không ngờ. Với năng lực đó, anh có thể đạt được những điều tưởng như không thể. Vào một dịp lễ nô-en, chúng tôi đã ở thành phố New York, và chúng tôi đã ở nhà hàng này. Người chủ rất thất vọng vì nhà hàng hoàn toàn vắng khách. Joe nói rằng anh có thể lôi kéo được khách hàng nếu như ông ta dành cho anh một vị trí gần cửa sổ. Joe bắt đầu màn trình diễn của mình, cứ như thế, bằng những cử chỉ điệu bộ, và vẩy tay chào đón đám đông đang nhìn xem tất cả những điều thú vị đang diễn ra. Và bạn có biết được điều gì không? Joe đã thu hút được lượng khách tràn vào nhà hàng chỉ trong vòng chưa đầy một giờ đồng hồ. Nhưng Joe vẫn chưa dừng lại ở đó. Anh đã bắt nhịp cho tất cả mọi người ở đó hát lên bài hát “12 ngày lễ giáng sinh”, và khi mọi người quên lời bài hát, anh sẽ đề nghị họ chạy ra ngoài đường và hỏi những ai có thể hiết lời, giúp họ vượt qua thế bí- tôi muốn nói đến

những người lạ, ở trung tâm New York. Thật không thể tin được! Và phần cuối giống như một câu chuyện cổ tích: khi đám đông đến nhà hàng vào ngày thứ 12 của lễ giáng sinh, Joe đã ngả mũ chào và rời khỏi nhà hàng. Cho đến ngày này, bất cứ khi nào bước vào nhà hàng, anh lại được dùng một nữa tối miễn phí; ông chủ nhà hàng không bao giờ quên điều mà Joe đã làm cho mình.

Vào năm 1993, Bagel Boys đã mở 7 cửa hiệu với mục tiêu là bão hòa toàn bộ thị trường ở bang Connecticut đến năm 2000. Thị trường của Bruegger vẫn còn chỗ trống, và Manhattan chỉ có một ít cửa hiệu, nhưng Mike biết rằng họ đang dần dần tiến lên:

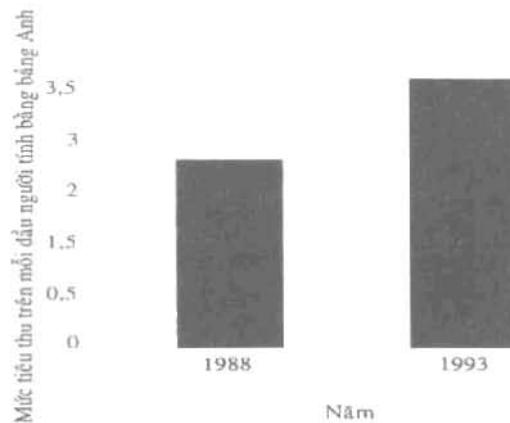
Chúng tôi là Bagel Boys, và chúng tôi muốn biến Connecticut thành mảnh đất của chúng tôi, do đó bạn phải hiểu rằng nếu như bạn có ý định đến với Connecticut thì bạn sẽ phải chiến đấu với chúng tôi.

### NGÀNH KINH DOANH BÁNH MÌ BAGEL

Mặc dù nguồn gốc chính xác của loại bánh mì Bagel không được hoàn toàn được nhận biết, nhưng vẫn có huyền thoại kể lại rằng chiếc bánh bagel đầu tiên được làm cho ông vua xứ Ba Lan, như một món quà mừng lễ, khi quân đội của nhà vua phát động một cuộc chiến tranh xâm lược Thổ Nhĩ Kỳ vào năm 1863. Những người nhập cư Do Thái đã giới thiệu bánh mì Bagel vào nước Mỹ, và trong nhiều thập niên, loại bánh mì này đã được nhận biết là một loại bánh hoàn toàn mang tính sắc tộc, và sức hấp dẫn thị trường hàng loạt còn hạn chế.

Theo cách thức làm bánh truyền thống, các thành phần như nước, bột mì, men bia và muối được kết hợp với nhau tạo nên những chiếc bánh Bagel có hình dạng như những chiếc nhẫn. Những chiếc bánh hình tròn này được đun sôi trong nước để tạo ra một vỏ ngoài với lớp da săn và lớp vỏ bên mặt kia thì bóng loáng, và sau đó được nướng trong những lò nung bằng gạch để tạo nên một lớp vỏ ngoài cứng và lớp trong dẻo dai dai, có trọng lượng nặng hơn đáng kể so với bất kỳ một chiếc bánh mì nào khác. Khi được chấp nhận ở tất cả các thị trường trong nước, ngành kinh doanh bánh mì bagel đã phát triển với tốc độ ngày càng nhanh chóng. Những người làm bánh thời nay thường dùng máy để làm bánh Bagel và những cái lò nướng bằng thép không gỉ, và công đoạn cuối cùng cho việc tạo ra thành phẩm chính là đặt bánh vào chiếc xiên để việc nướng bánh diễn ra nhanh hơn và theo đúng quy cách hơn. Khi

Hình 15.5 Mức tiêu thụ Bagel



cuộc cạnh tranh giữa các cửa hiệu bánh Bagel ở Mỹ ngày càng gay gắt, công thức làm bánh truyền thống đã được chấp nhận để tăng tính đa dạng về hương vị (Chẳng hạn: trứng, muối, tỏi, hành, hạt anh túc, mè, quả việt quất, socola, ngũ cốc, và phó mát).

Lender's, hiện tại là một bộ phận của Kraft General Foods, ban đầu đã tiếp thị một loại bánh đông lạnh, sản xuất hàng loạt, được bày bán ở siêu thị vào năm 1962. Trước thời gian này, sản phẩm Bagel bán được chỉ ở dạng tươi sống. Năm 1991, doanh thu của Lender's đã đạt đến mức 203 triệu đô-la, và Sara Lee, đối thủ sừng sỏ nhất của Lender's, công ty đã bước chân vào thị trường bánh bagel đông lạnh năm 1985, đã đạt mức doanh thu là 22,4 đô-la.(Minh họa 15.5).

Vào những năm 1980, Lender's và Bagel Nosh đã mở các cửa hiệu Bagel tại thị trường nội địa, nhưng cả hai công ty này đều thất bại, không bao giờ có thể thu hút được khách hàng. Đầu thập niên 90, bánh Bagel đã được công nhận tại tất cả các thị trường trong nước. Tuy nhiên, tốc độ tăng trưởng đáng ghi nhận nhất của lĩnh vực kinh doanh này vẫn là ở bờ biển phía đông. Vào thời kỳ giữa năm 1992, hơn một nửa doanh thu của bánh mì Bagel ở Mỹ (51%) đến từ 15 thành phố ở bờ biển phía đông. Mức tiêu dùng loại bánh Bagel được mong đợi sẽ tăng trong khoảng từ 3% đến 3,5% vào năm 1993. Hình 15.5 minh họa mức tăng trưởng về nhu cầu tiêu dùng bánh mì Bagel bình quân đầu người. Bánh bagel đông lạnh bán ở siêu thị đạt mức doanh thu là 211,9 triệu đô-la vào năm 1992, tăng 4 phần trăm so với năm trước, nhưng bánh Bagel tươi sống, phân khúc phát triển nhanh nhất, tăng doanh thu đến 95 triệu đô-la, tăng 28 phần trăm so với năm 1991. Sự nhận biết của người tiêu dùng đối với thương

hiệu bánh bagel đã tăng lên với mức độ ổn định, nhưng thập niên vừa qua vẫn là thời kỳ chứng kiến một sức tăng đột biến nhất của ngành kinh doanh này. Khẩu phần bánh mì bagel chiếm 65 phần trăm trong tổng doanh thu của loại bánh này, và với khuynh hướng tiến tới sự nhận biết ngày càng tăng về tác dụng của Bagel đối với sức khỏe của người tiêu dùng, bánh Bagel đã trở thành một thực đơn tự nhiên, ít chất béo, hàm lượng hydrat-cachon cao, có thể thay thế cho các thực đơn khác, như bánh rán và bánh nướng xốp.

### **Fred Deluca**

Vào mùa xuân 1993, ban quản trị của Bagel đã có cuộc tiếp xúc với Fred Deluca, người sáng lập Subway, một công ty lớn chuyên về kinh doanh nhượng quyền kinh doanh bánh sandwich. Một người bán hàng bán những chiếc máy xay thịt cho cả Bagel Boys và Subway đã nói với Fred về hoạt động của Bagel Boys. Fred đã quyết định sẽ đi thăm nhà máy và gặp mặt ban quản trị. Fred là một cái tên nổi tiếng trong lĩnh vực kinh doanh nhượng quyền. Khi vẫn còn học ở trường đại học, ông đã mở địa bàn Subway đầu tiên vào năm 1965. Chín năm sau đó, ông bắt đầu nhượng quyền kinh doanh, và vào năm 1995, Subway đã phát triển thành 10,000 địa bàn hoạt động. Ngoài ra, tạp chí *Entrepreneur magazine* đã xếp Subway vào vị trí số một trong số 500 công ty nhượng quyền. Subway đã đứng ở thứ hạng này 6 lần trong thời kỳ từ 1988 đến 1994:

Chúng tôi không bao giờ nghĩ rằng ông ấy lại muốn hợp tác kinh doanh với chúng tôi. Chúng tôi chỉ háo hức khi gặp Fred, nhưng khi nhận ra rằng ông rất quan tâm đến việc thỏa thuận hợp tác, chúng tôi đã rất kinh ngạc.

Đó chính là lần đầu tiên ban quản trị thật sự xem xét việc kinh doanh nhượng quyền.

### **NHƯỢNG QUYỀN HAY KHÔNG NHƯỢNG QUYỀN?**

Fred đã tỏ ý muốn mua cổ phần của Bagel Boys và muốn nó trở thành một công ty nhượng quyền mang đẳng cấp thế giới, nhưng trước hết ông muốn đảm bảo rằng ban quản trị của Bagel nhận thức được đầy đủ và sẵn sàng đổi mới với tất cả những khó khăn phát sinh trong quá trình nhượng quyền kinh doanh.

Fred muốn biết tại sao chúng tôi lại muốn nhượng quyền. Ông nói: " Các câu có biết chính mình đang lâm vào cảnh gì không? Các câu có chắc là các câu thực sự giải quyết được tất cả những vấn đề phát sinh từ hoạt động nhượng quyền?"

**Mô hình 15.6 Fifty fastest growing restaurants 1992-1993.**

Tên nhà hàng	Thành phố và bang	Loại hình kinh doanh	Công ty có mua franchise toàn hệ thống không?	% thay đổi doanh số 1994-1995	% thay đổi doanh số 1994-1995	% thay đổi TB cửa hàng 1994-1995	% thay đổi số cửa hàng 1994-1995
1 Boston Chicken	Naperville, IL	Đồ ăn nhanh	Y	261,0	161,4	9,2	3,6
2 Lone Star Steakhouse	Wichita, KS	Tiệm ăn đêm bình dân	Y	136,3	95,7	11,7	0,2
3 Italian Oven	Latrobe, PA	Casual italian dinnerho	Y	126,2	60,0	25,0	0,2
4 Romano's Macaroni Grill	Dallas, TX	0	N	107,7	86,7	6,7	-4,2
5 Hooters	Atlanta, GA	Đồ ăn nhanh	Y	87,2	16,0	81,8	8,7
6 Papa John's	Louisville, KY	Quán bia	Y	80,4	71,8	64,0	3,6
7 Outback Steakhouse	Tampa, FL	Buffet	Y	77,9	71,8	68,1	5,2
8 Checker Drive-in	Clearwater, FL	Đồ ăn nhanh	Y	65,1	87,7	68,1	5,2
9 Taco Cabana	San Antonio, TX	Đồ ăn nhanh	Y	64,0	80,9	70,0	1,5
10 Hot Now	Irvine, CA	Quán bia	N	56,2	26,4	50,0	1,2
11 Wall Street Deli	Memphis, TN	Đồ ăn nhanh	N	53,8	50,0	44,4	5,3
12 Mick's	Atlanta, GA	Tiệm ăn tối bình dân	N	50,5	63,7	42,9	5,3
13 Applebee's	Kansas City, MO	Đồ ăn nhanh	N	50,0	45,1	52,6	6,7
14 Starbucks	Seattle, WA	Đồ ăn nhanh	N	45,0	45,0	42,9	3,5
15 Grady's American Grill	Dallas, TX	Tiệm ăn tối bình dân	N	44,4	42,9	39,0	5,9
16 Bertucci's Brick Over Pizza	Woburn	Tiệm ăn tối bình dân	N	44,4	32,5	40,0	-5,3
17 Fresh Choice	Santa Clara, CA	Đồ ăn nhanh	N	42,9	23,2	44,8	-2,8
18 Miami Subs Grill	Fort Lauderdale, FL	Đồ ăn nhanh	Y	39,0	50,0	36,5	2,9
19 Stacey's Buffet Largo, Fla	Largo, FL	Tiệm ăn tối bình dân	Y	37,4	36,8	44,8	9,5
20 Longhorn Steaks	Atlanta, GA	Tiệm ăn tối bình dân	Y	36,5	26,4	51,7	5,6
21 Panda Express	S. Pasadena, CA	Đồ ăn nhanh	N	32,5	26,4	44,8	5,6
22 Bruegger's Bagel Bakery	Burlington, VT	Đồ ăn nhanh	Y	32,5	26,4	51,7	5,6
23 California Pizza Kitchen	Los Angeles, CA	Buffet	N	23,2	26,4	51,7	5,6

### Mô hình 15.6 Fifty fastest growing restaurants 1992-1993.

24	Old Country Buffet	Eden Prairie, MN	Tiệm bình dân	N	261,0	28,6	4,3
25	Stuzzi	Dallas, TX	Tiệm ăn tối bình dân	N	136,3	25,0	3,0
26	Claim Jumper	Irvine, CA	Tiệm ăn tối bình dân	N	33,3	30,0	4,3
27	Nathan's Famous	Westbury, NY	Đồ ăn nhanh	Y	31,4	20,3	-4,0
28	Morton's of Chicago	Chicago, IL	Tiệm ăn tối hải sản	N	31,1	20,0	9,2
29	The Cheesecake Factory	Redondo Beach, CA	Đồ ăn nhanh	N	29,9	60,0	1,2
30	Au Bon Pain	Boston, MA	Đồ ăn nhanh	Y	28,8	11,0	5,5
31	Ruby Tuesday	Mobile, AL	Tiệm ăn tối bình dân	N	28,2	25,6	6,2
32	Schlotzsky's Deli	Austin, TX	Đồ ăn nhanh	Y	27,0	17,7	2,9
33	Blimpie	New York, NY	Đồ ăn nhanh	Y	26,6	27,9	0,0
34	Cracker Barrel	Lebanon, TN	Tiệm ăn tối bình dân	N	25,1	20,7	3,7
35	The Cooker Bar & Grille	Columbus, OH	Đồ ăn nhanh	N	24,5	45,0	0,0
36	Nubway	Mitord, CT	Tiệm ăn tối bình dân	Y	22,7	13,9	6,0
37	The Spaghetti Warehouse	Garland, TX	Tiệm ăn tối bình dân	N	21,7	37,0	11,5
38	Dunkin' Donuts	Randolph, MA	Đồ ăn nhanh	Y	21,3	16,6	4,5
39	Sirloin Stockade	Hutchinson, KS	Đồ ăn nhanh	Y	21,3	7,6	15,0
40	Cinnabon	Seattle, WA	Tiệm ăn tối	Y	21,2	8,6	5,2
41	T.G.I. Friday's	Dallas, TX	Tiệm ăn tối bình dân	Y	20,2	18,3	0,0
42	Don Pable's	Bedford, TX	Giai trí	N	19,8	47,4	2,7
43	Rally's	Louisville, KY	Tiệm ăn tối bình dân	Y	19,6	20,0	-4,5
44	Chili's	Dallas, TX	Đồ ăn nhanh	Y	19	15,5	3,2
45	Damon's-The Place for Ribs	Columbus, OH	Đồ ăn nhanh	Y	18,3	4,0	2,9
46	Red Robin	Irvine, CA	Tiệm ăn tối bình dân	Y	18,1	19,0	-3,5
47	Bain's Deli	King of Prussia, PA	Buffet	Y	17,9	8,0	10,3
48	On the Border Cafe	Dallas, TX	Tiệm ăn tối bình dân	Y	17,9	46,7	0,0
49	Bojangles	Charlotte, NC	Tiệm ăn tối bình dân	Y	17,2	20,3	5,7
50	Ruth's Chris Steak House	New Orleans, LA	Đồ ăn nhanh	Y	17,1	8,8	4,8

Nguồn: Restaurant Business, số ra ngày 1-7-1995

Ban quản trị cùng cân nhắc về những lý lẽ tán thành và phản đối về việc trở thành một bên bán nhượng quyền. Họ đánh giá hai chiến lược cơ bản: hoặc là phát triển thành một chuỗi xuyên suốt Connecticut, hoặc là nhượng quyền và phát triển trong thị trường trong nước. Họ nghĩ rằng họ có thể phát triển chuỗi cửa hiệu trực thuộc sự quản lý của công ty lên đến con số 40. Điều đó là quá đủ để cạnh tranh ở Connecticut. Nhưng họ có thể thực sự đạt được 40 cửa hiệu? Liệu họ có đủ năng lực quản lý, tiền bạc, và thời gian?

Họ sợ bị mất quyền kiểm soát nếu thực hiện việc nhượng quyền, nhưng vẫn biết rằng sẽ thật sự khó khăn để phát triển một cách nhanh chóng nếu không kinh doanh theo hình thức nhượng quyền. Họ cũng e rằng sẽ không thể ngăn bước chân của đối thủ trong cuộc cạnh tranh: Manhattan Bagel đã lập kế hoạch mở rộng thị trường đến Connecticut và Bruegger's đã được xếp hạng là một trong 50 nhà hàng phát triển nhanh nhất ở Mỹ (xem hình minh họa 15.6). Cuối cùng, Mike và ban quản trị sợ rằng Fred Deluca sẽ mất hết nhiệt huyết. Rốt cục, họ đã phải mất 6 tháng để thương lượng nhưng vẫn không đi đến một thỏa thuận nào. Sau đó, Subway bắt đầu nhận được những tin tức phủ nhận về sự hỗ trợ của công ty đối với các bên mua nhượng quyền. Đặc biệt, một bài báo xuất hiện trong tạp chí *The Wall Street Journal* (xem hình 15.7) đã gây xôn xao dư luận. Mike và ban quản trị bắt đầu tự hỏi là liệu việc liên kết với Fred về cơ bản có thể gây ra một ảnh hưởng tiêu cực đến Bagel. Tuy nhiên, họ biết rằng thời gian đang gần cạn kiệt và họ cần phải quyết định đường hướng tối nhất cho tương lai của Bagel Boys.

**Minh họa 15.7 Câu chuyện thực tế về nhượng quyền: Chuỗi các cửa hiệu Sandwich mọc lên, nhưng để điều hành chuỗi cửa hiệu đó thì phải cần đến một nỗ lực phi thường.**

Barbara Marsh

Millford, Conn. - vùng đất mơ ước các chủ doanh nghiệp có rái ủ nhân vật bán hàng giỏi hơn Frederic Deluca, đồng sáng lập của Subway Sandwich Shops. Công ty của ông cho các doanh nhân khởi nghiệp kinh doanh nhìn thấy khả năng khởi nghiệp với kinh phí tương đối rẻ, và hàng ngàn người đã khởi nghiệp như vậy. Subway có 7.000 công ty nhượng quyền trên toàn thế giới, gần như gấp bốn lần so với cách đây 5 năm. "Trong 5 năm qua, chúng tôi đã là công ty nhượng quyền phát triển nhanh chóng nhất trên thế giới, và tôi nghĩ chúng tôi chính là hiện tượng lịch sử của thế giới", Ông Deluca cho biết.

Đối với Subway, đây là một vị trí thuận lợi. Mỗi cửa hiệu sandwich mới đem lại cho công ty mà ông Deluca và một cộng sự sở hữu hàng ngàn đô-la chi phí ban đầu, và sau đó là chiến dịch giảm giá có quy mô lớn.

Đối với các bên mua nhượng quyền, đó là một hoàn cảnh hoàn toàn khác. Một số lượng đáng kể các công ty nhượng quyền của Subway hiếm khi thu được lợi nhuận. Thực sự, khi tiêu hết số tiền 70,000 đô-la cho giai đoạn khởi nghiệp, các nhà đầu tư sở hữu những cửa hiệu riêng của mình thường nhận thấy rằng tất cả những gì họ đã làm chính là mua cho chính họ một công ty tồn thời gian mà đồng lương lại thấp.

Nhiều người khác đã bỏ cuộc và bán công ty của mình. Các tài liệu lưu lại cho thấy rằng trong công 3 năm, khoảng 40 phần trăm trong 2,300 cửa hiệu Subway được ghi vào danh sách các cửa hiệu đã mở cửa hoặc chuẩn bị mở vào cuối năm 1987, hoặc có thể là thay đổi về chiếc ghế quản lý, hoặc xây dựng lại, hoặc đóng cửa, hoặc không bao giờ mở cửa. Và ông Deluca ước đoán rằng giá tiền thu được từ một nửa số đơn vị được bán lại chỉ là một khoản hòa vốn hoặc là một khoản lỗ của người chủ doanh nghiệp.

Ngày nay, khi các nhà quản lý cấp trung đang thất nghiệp và những nhân vật khác nhảy vào lĩnh vực nhượng quyền kinh doanh với số lượng kỷ lục, câu chuyện Subway đã trở thành một điều nhắc nhở tuy giản đơn nhưng kịp thời rằng quyền lợi của một bên mua nhượng quyền và bên bán nhượng quyền không nhất thiết phải đồng nhất. Thường thì mục tiêu tài chính quan trọng nhất của bên bán nhượng quyền chính là sự tăng trưởng; càng có nhiều đại lý, các bên bán nhượng quyền càng thu được nhiều khoản phí và phần trăm doanh thu, bất kể là các đại lý tư nhân có thành công hay không. Đó là rủi ro lớn mà bên mua nhượng quyền phải gánh chịu.

Một cửa hiệu Subway thông thường rộng 1.000 Ft<sup>2</sup>, được trang trí với gam màu vàng và những cây thực vật nhân tạo, nó không chỉ bán thức ăn mang về mà còn tạo ra các gian hàng trưng bày để khách hàng lựa chọn. Nhân viên thu ngân sẽ nhận đơn đặt hàng theo yêu cầu của khách hàng về bánh phomai, những chiếc bánh mì nhân nho lớn và kẹp thịt nhồi vào đó. Số lượng nhân viên ăn lương của cửa hiệu dao động từ 1 đến 20 người, tùy thuộc vào khối lượng của cửa hiệu.

Subway không kiểm soát về số tiền lãi của các bên mua nhượng quyền kiêm được theo một cách thức có hệ thống, không giống như Mc Donald's Corp. Ông Deluca ước tính rằng 300 đại lý Subway không lấy lại được vốn và không có khả năng trả số tiền lương là 20.000 đô-la cho người sở hữu/người quản lý. Ông chắc rằng 1.000 cửa hiệu nhượng quyền khác cũng chỉ có thể được số tiền dưới mức 35.000 đô-la. Theo cách ước tính của ông, số tiền này chính là lợi nhuận trước chi phí nợ của công ty.

Nhưng Deluca cho biết ông tin rằng các bên mua nhượng quyền sẽ được thỏa mãn nhu cầu. "Không có một hệ thống nào có thể phát triển trên 6.000 cửa hiệu mà lại không có một nền tảng kinh doanh vững chắc." Ông khẳng định.

Đúng như thế, nhiều bên mua nhượng quyền của Subway đã vận hành rất tốt. Trường hợp đáng lưu ý là Thomas Neal, người đã nói lên mong muốn kiêm được khoảng 100.000 đô-la trong năm nay từ cửa hiệu Subway của mình tại Gainesville, Fla. "Tôi vui vì đã thực hiện việc đầu tư," ông cho hay.

Dane Banks và Nancy Kessler lại mang một tâm trạng khác. Họ cho biết Subway của họ ở Olathe, Kan đã chịu lỗ từ ngày mở cửa vào năm 1989, cho đến khi bên bán nhượng quyền thu hồi lại cửa hiệu Subway 18 tháng sau đó. Subway đã khẳng định với họ rằng cửa hiệu sẽ hòa vốn nếu doanh thu hằng tuần đạt mức trung bình là 4.000 đô-la, nhưng doanh thu của họ chỉ đạt 3.500 đô-la. Những lần thất ngày càng tăng có nghĩa là ông Banks, người đã dùng món tiền thế chấp nhà là 68.000 đô-la để mở cửa hiệu, không thể thanh toán được những khoản nợ cá nhân. Ông ta đã mất nhà, mất xe, rơi vào tình trạng căng thẳng, những người bạn đời thì tuyệt giao mối quan hệ hôn nhân với ông. Và lúc bấy giờ, khi thực hiện vụ kiện tụng với Subway, Banks cho hay: "Chỉ cần lấy lại được những gì tôi đã mất, tôi sẽ cảm thấy hạnh phúc."

Bên mua nhượng quyền phải thanh toán trước cho một Subway mới một khoản tiền khoảng 45.000 đô-la đến 70.000 đô-la, phụ thuộc vào chi phí cải thiện mặt bằng, việc nâng cấp bên trong cửa hiệu, chỗ ngồi và trang thiết bị. (Một công ty được sở hữu bởi những người chủ của Subway Shop giữ hợp đồng thuê mặt bằng và cho bên mua nhượng quyền thuê lại.) Điều này làm cho một Subway giá thấp rẻ hơn 70 phần trăm trong số hơn 1.000 cửa hiệu có trong danh sách của tạp chí Entrepreneur, và thậm chí

một cửa hiệu giá cao vẫn rẻ hơn một nửa danh sách đó. Subway đã tài trợ nguồn tài chính để trang trải cho chi phí của trang thiết bị cho nhà hàng, với số tiền lên đến 32.000 đô-la.

William Bygrave, giáo sư giảng dạy bộ môn kinh doanh tại Trường Đại học Babson ở Wellesley, Mass., ít nhất 5 ngày trước khi đã phân tích về việc đầu tư vào Subway-shop. Sử dụng những dự đoán về doanh thu và chi phí gần đây nhất của Subway, ông cho rằng bên mua nhượng quyền thông thường của Subway sẽ phải làm việc trong rất nhiều giờ và sẽ không nghỉ việc để kiếm 49.000 đô-la trước thuế (loại trừ khoản tiền bảo hiểm tàn phế và khoản tiền tiết kiệm hưu trí). Điều đó cũng đặt ra sự cần thiết của một địa bàn hoạt động tốt. Với một địa bàn không mấy lý tưởng, giáo sư Bygrave cho rằng, "Bạn sẽ không thể làm được điều đó và bạn sẽ đánh mất khoản đầu tư ban đầu."

Deluca cho hay ông không bàn cãi gì về những tính toán của vị giáo sư. Deluca và người hợp tác với ông, Peter Buck, phải bỏ ra 10.000 đô-la cho mỗi cửa hiệu nhượng quyền mới, 2.500đô-la cho một cửa hiệu Subway khác được mở ra bởi các bên mua nhượng quyền hiện tại và 5.000 đô-la mỗi lần một cửa hiệu thay đổi vị trí quản lý. Họ phải cắt giảm 8 phần trăm từ số doanh thu của các bên mua nhượng quyền. Họ cũng phải trích ra 2,5 phần trăm từ doanh thu để chi phí cho việc quảng cáo. Và họ cũng phải trả chi phí cho việc thuế trang thiết bị.

Đối lại, ngoài những thứ khác, họ cũng tạo ra một khóa đào tạo trong 2 tuần, những lời tư vấn qua điện thoại về thiết kế, hoạt động kinh doanh và bán tin hàng tuần. Họ cũng hỗ trợ cho "các đại lý phát triển" bán nhượng quyền một số tiền từ nguồn doanh thu của mình.

Subway mong chờ sẽ kiếm được số doanh thu là 150 triệu đô-la vào năm nay, và dù là người chủ của nó sẽ không công khai về lợi nhuận thu được, nhưng những người ngoài cuộc vẫn dự đoán rằng Subway đã cung ứng cho người đàn ông đó một khoản tiền là 100 triệu đô-la. Dù trong hoàn cảnh nào thì Deluca vẫn sống rất giản dị, trong khi ông Buck, đã 61 tuổi và vč hưu, lại sở hữu những chiếc máy bay của riêng mình, nhiều dinh thự khác nhau và một nông trại ở Brazil.

Sự tăng trưởng đã trở thành một niềm tin cho các cộng sự kể từ năm 1965, khi ông buck, sau đó là một kỹ sư hạt nhân 34 tuổi, đã đưa cho Deluca khoản tiền 1.000 đô-la, một người bạn của gia đình Buck, lúc ấy là 17 tuổi, để mở một cửa hiệu sandwich ở Bridgeport, Conn. Khi có sự tăng trưởng về doanh thu, họ đã thực hiện một cách thức do lưỡng khía thường về việc mở một cửa hiệu thứ hai, để tạo ra một vở học của sự thành công. Deluca, vốn là sinh viên chuyên ngành tâm lý học, đã phát biểu, "Không ai biết rằng chúng ta không thành công, vì không ai biết tình hình nội bộ của các cửa hiệu."

Sau nhiều năm đạt được mức tăng trưởng vững chắc, công ty bắt đầu xông xáo

trên bước đường mở rộng thị trường cách đây 5 năm. Deluca cho rằng sự tăng trưởng có được phần lớn là nhờ “các bên mua nhượng quyền đầy nhiệt huyết.” Nhưng Rievelsonsky, tổng biên tập của tạp chí *Entrepreneur*, đặt niềm tin vào chiến dịch marketing xông xáo với chi phí ban đầu khá thấp của Deluca.

Bất luận thế nào thì sự tăng trưởng của Subway cũng đã đạt đến tốc độ mà các chuyên gia gọi là khó khăn để có thể kiểm soát. Edward Kushell, một nhà tư vấn về nhượng quyền kinh doanh ở Los Angeles cho rằng “rất khó khăn để có thể mở 1.000 chi nhánh trong một năm. “Còn tồn tại nhiều lỗ hổng trong việc đào tạo , việc tuân thủ theo pháp luật, cách bạn thuyết trình trước các bên mua nhượng quyền-tất cả những điều có thể làm phát sinh vấn đề trên con đường kinh doanh.”

Việc duy trì vai trò kiểm soát càng đòi hỏi ở Subway sự tinh tế vì nó đã gummies nhiều dịch vụ thường được vận hành bởi các bên bán nhượng quyền đến các đại lý phát triển. Họ có nhiệm vụ phải tuyển dụng những đối tượng mua nhượng quyền mới, giúp việc chọn lựa vị trí để mở cửa hiệu, thảo luận hợp đồng thuê mặt bằng, quyết định xem người chủ nào sẽ được cho phép kinh doanh trên những địa bàn mới và chỉ dẫn việc kiểm định đảm bảo chất lượng để có thể khiến cho người sở hữu đó không thể tìm mua một đại lý khác.

Việc dàn xếp như vậy không chỉ cho phép Subway mở rộng quy mô hoạt động mà không phải tuyển dụng thêm một đội ngũ nhân viên kinh doanh; điều đó cũng có thể đem lại cho Subway khả năng chối bỏ trách nhiệm về những yêu sách về hoạt động kinh doanh không còn phù hợp với bản cáo bạch về vấn đề nhượng quyền.

Richard Pitta cho hay ông đã mua nhượng quyền sau khi nghe một chủ đại lý phát triển kể rằng một bên mua nhượng quyền đã tăng số tiền của mình lên gấp đôi trong vòng một năm bằng hình thức kinh doanh cửa hàng nhượng quyền, và sau khi nghe một người chủ khác nói về doanh thu kỳ vọng hàng tuần sẽ từ 5.000 đô-la đến 6.000 đô-la. Nhưng cửa hiệu của ông Pitta, ở Elizabeth, NJ, không bao giờ đạt mức cao hơn điểm hòa vốn là 3.400 đô-la. Ông cho hay đã không thể trả nợ cho Subway vào đúng kỳ hạn, sau đó lại nhận được đề nghị của Subway về việc trả cho ông số tiền là 7.500 đô-la để ông kết thúc hoạt động kinh doanh, sau khi ông đã đầu tư tổng số tiền là 85.000 đô-la. Lời đề nghị đã khiến cho Pitta tức giận, nhưng ông nói rằng đã chấp nhận vì không còn khả năng để trình đơn kiện nữa.

Những lời phàn nàn gay gắt nhất đối với Subway cũng chính là những lời than phiền thường gặp nhất đối với những bên bán nhượng quyền phát triển với tốc độ nhanh chóng: việc lựa chọn địa bàn còn kém. John Melaniphy, một nhà tư vấn người Chicago về các vị trí kinh doanh nhà hàng, nói rằng Subway có “một vài địa bàn rất chỉ là tồi tệ” và “quá

nhiều cửa hiệu lại quá gần nhau."

Khi rời bỏ vị trí quản lý của công ty Hewlett-Packard Co với mức lương 46.200 đô-la, Charles Innes cho hay ông đã dựa vào một đại lý Subway để xem xét hay nếu thích hợp thì phản đối việc chọn lựa một địa bàn. "Đó là lý do để bạn mua nhượng quyền," ông phát biểu. "Về học thuyết, bạn phải trả giá bằng kiến thức và kinh nghiệm của mình để có thể bảo vệ chính mình trong những thời điểm khó khăn của kinh doanh."

Nhưng cái địa bàn mà ông đã chọn và đại lý của ông đã tân thành ở Martinsburg, Md lại nằm trong một vùng đất hơi tối và không dễ nhìn cho lắm, ông cho hay. Ông Innes nói rằng mặc dù làm việc 100 giờ trong vòng một tuần nhưng rốt cục, sau 18 tháng, bỏ phí số tiền đầu tư là 70.000 đô-la. Ông cho biết, Subway đã mua trang thiết bị của ông với giá khoảng 10.000 đô-la, và thừa nhận về sự tồi tệ của địa điểm kinh doanh; Subway đã đóng cửa hiệu của ông và mở cửa hiệu khác tại một khu đô thị sầm uất.

Deluca nói rằng Messrs. Innes và Pitta không đủ sức để gắn bó với Subway. "Đôi lúc, sự thành công cũng cần phải có thời gian," ông bày tỏ.

Các bên mua nhượng quyền phát biểu rằng với tâm trạng háo hức trên con đường mở rộng qui mô hoạt động, đôi lúc Subway đã bán các cửa hiệu nhượng quyền quá gần nhau về mặt địa điểm. Chijones cho biết North Brook, Ill đang gặt hái được số doanh thu hàng năm gần 600.000 đô-la, thì việc Subway nhượng quyền một cửa hiệu khác chỉ cách trên một dặm đã khiến cho doanh thu của ông giảm khoảng 15 phần trăm.

Một vài bên nhượng quyền cho rằng các đại lý tạo áp lực để họ mở rộng hoạt động theo một cách thức để thâu tóm nguồn doanh thu của mình. Richard Dudak cho biết ông đang điều khiển một Subway duy nhất phồn thịnh ở Moon Township, pa. Sau đó, một đại lý phát triển Subway đã thông báo cho ông về các kế hoạch bán một cửa hiệu ở một trung tâm mua sắm mới cách đó hơn một dặm. "Tôi cảm nhận một phần nào đó rằng, 'Nếu bạn không mua nó, chúng tôi sẽ bán lại cho một người khác'"

Chủ đại lý Tim Tolmer đã không tranh luận về án tượng này của ông Dulak. Tolmer cho hay nhân sự của mình đang cố gắng giúp ông Dulak đẩy mạnh doanh thu.

Mặc dù nghĩ rằng cửa hiệu nhượng quyền thứ hai cũng quá gần về mặt địa điểm nhưng ông Dulak vẫn mua nó. Doanh thu hàng tuần tại cửa hiệu đầu tiên đột ngột giảm 28% xuống còn 3.200 đô-la.

Paul Landino, chủ tịch hội đồng tư vấn đại lý của Subway, phát biểu rằng ông không thể phủ nhận là các cửa hiệu mới mở cửa đôi khi gây ra tình trạng sụt giảm doanh thu triền miên ở các cửa hiệu đang hoạt động.

Nick Janotta, chủ sở hữu nhiều vùng đất ở Chicago, cho biết để bảo vệ các bên

nhiều quyền tại những khu vực mà mình làm chủ, ông phải đưa vào hợp đồng thuê mặt bằng một điều lệnh ngăn cấm việc Subway mở ra các đại lý mới trong một phạm vi nào đó. Nhưng, Janotta cho hay rằng Subway tuy đã nắm giữ các bản hợp đồng thuê mặt bằng tại tất cả các địa bàn nhưng quyền nhưng đã đặt ba cửa hiệu trong các vùng cấm và rút cục là cái cửa hiệu trên vùng đất của ông đã có hàng loạt người chủ khác nhau, tất cả đều phản nàn về tình hình kinh doanh thua lỗ.

Deluca đồng ý rằng Subways đã mở địa điểm hoạt động trong khu vực của ông Janotta nhưng lại cho hay "sẽ không một đưa ra một kết luận" về việc liệu Subway có vi phạm hợp đồng hay không.

Messrs. Deluca và Buck đã tạo ra các công ty riêng biệt nắm giữ hợp đồng thuê mặt bằng. Công ty mẹ của Subway Sandwich Shop, Doctor's Associated Inc., ở Milford, Conn., đã chịu bỏ trách nhiệm về hợp đồng thuê mặt bằng được ký bởi các công ty trên.

Theo lời kể của luật sư B.T.Canty thì tại một phiên tòa của bang Newyork tại While Plains Frank DeLeonardis, chủ sở hữu một cao ốc thương mại ở Mount Vernon, NY, bao gồm một cửa hiệu Subway, đã chỉ trích công ty Subway Sandwich Shops Inc., về khoản nợ 30.000 đô-la vẫn chưa được thanh toán. Canty cho rằng, công này đã không thanh toán khoản nợ do đó khách hàng của ông lại kiện tụng tại tòa án liên bang tại Milford, Conn. để tăng tính hiệu lực của vụ kiện tụng. Nhưng khi cố gắng gộp nhặt từ tài khoản ngân hàng của công ty, ông chỉ tìm thấy ít hơn 100 đô-la. Lúc đó, ông xác nhận rằng số tiền 18.000 đô-la đã được chuyển đến Doctor's Associates.

Sau đó, Canty đã kiện Doctor's Associates tại Milford, viên lê rằng công ty này đã đánh mất lòng tự trọng, "đừng thử đoán trong kinh doanh những quyền" và không công bằng trong hoạt động thương mại. Ông cho biết đã chấp nhận khoản tiền thanh toán là 25.000 đô-la vào năm 1991.

Deluca nói rằng ông sẽ không bàn cãi gì về việc tranh tụng đã được giải quyết nhưng lại khẳng định rằng các công ty đi thuê mặt bằng bây giờ luôn luôn đưa ra lời đề nghị giải quyết các hợp đồng chưa thanh toán. Subway đã ghi thêm điều khoản vào hợp đồng, quy định rõ ràng Doctor's Associates và chủ sở hữu của nó không có nghĩa vụ pháp lý đối với vấn đề đi thuê mặt bằng kinh doanh.

Một vài bên mua những quyền cho rằng Subway sẽ cấp những quyền cho bất cứ ai có đủ tiền mặt, kể cả những người không có khả năng đọc, viết, hay làm một phép tính đơn giản. Deluca cho biết rằng công ty không muốn vội xét đoán một con người. "Rất ít người trong số chúng tôi được bầu chọn là những học trò thành công thời còn học cấp ba," "Và tôi cũng thế"

# **16 TAKE A BREAK TRAVEL**

---

## **MỘT NGÀ BA ĐƯỜNG: MÙA HÈ NĂM 1995**

**G**reg Raiff và Mario Ricciardelli đã ngồi tại văn phòng ở Boston thảo luận cách thức để kiểm soát tốc độ đột phá tăng trưởng mà họ đang tạo ra tạo Take A Break Travel. Những hoạt động kinh doanh du lịch vào kỳ nghỉ xuân đi từ hình thức một doanh nghiệp tư nhân một chủ không có lấy một nhân viên trước thời điểm sáp nhập vào ngày 23 tháng 6, năm 1993 đến một công ty gồm 13 thành viên (bao gồm Greg và Mario) trong mùa 93/94. Vào năm thứ hai sau khi sáp nhập, lương nhân viên đã tăng lên đến 38 người khi tạo ra một bộ phận xử lý dữ liệu. Lúc bấy giờ, họ đã dự tính việc tạo ra một lực lượng kinh doanh trên toàn quốc với số lượng nhân viên là 53 trong mùa 95/96.

Nếu thực hiện bước này, họ sẽ phải đối mặt với nhiều vấn đề đáng phai bàn. Trước hết, họ sẽ thuê và quản lý các nhân viên phi tập trung-một thách thức khó khăn trong những tình huống tốt nhất. Những nhân viên mới này sẽ

---

Trường hợp này được cung cấp bởi Dan D'Heily, Jim Foster, và William Mayfield dưới sự hướng dẫn của Giáo sư Edward Martram và được tài trợ bởi Ewing Marion Kauffman Foundation bởi đăng ký bản quyền © 1996 Babson College. Đã đăng ký bản quyền.

làm việc tại 16 bang khác nhau. Ngoài ra, việc tuyển đồng thời 15 nhân viên sẽ làm giảm lượng thời gian có sẵn cho việc đào tạo và hỗ trợ từng thành viên mới. Cuối cùng, họ sẽ phải bước vào một ngách thị trường mới: du lịch vào kỳ nghỉ xuân dành cho học sinh cấp ba. Mặc dù công việc kinh doanh hiện tại của họ đang phải thực thi nhiều vấn đề giống nhau, nhưng các khách hàng thì lại hoàn toàn khác nhau.

Vào thời điểm này, họ sẽ không cần nhắc đến thị trường này, trừ trường hợp việc đi du lịch vào kỳ nghỉ xuân của trường trung học là một hoạt động kinh doanh theo mùa và có quá nhiều thời gian trống trong khối lượng công việc của bộ phận xử lý dữ liệu. Hoặc là họ sẽ phải tìm một vài thứ nào đó để họ có thể làm trong mùa thấp điểm, hoặc là phải sa thải hơn 20 nhân viên đã qua đào tạo và tái tạo lại phòng ban hàng năm.

Nếu họ đầu tư vào việc tạo dựng một đội ngũ nhân sự kinh doanh trên toàn nước Mỹ và nó không hiệu quả thì họ có thể gặp phiền toái. Công ty sẽ phải gánh vác trên vai mình rất nhiều khối lượng công việc. Nếu có ý định thực hiện điều đó thì họ tin rằng thời điểm để hành động chính là bây giờ.

## **TAKE A BREAK TRAVEL - MỘT CÔNG VIỆC KINH DOANH CỦA TRƯỜNG**

Take A Break Travel được thành lập vào năm 1987 bởi Mario Ricciardelli và Scott Tomkins\* khi còn là sinh viên năm thứ nhất của Trường Đại học Babson, chuyên ngành nghiên cứu kinh doanh. Họ điều hành hoạt động kinh doanh của mình trong một căn phòng tập thể. Scott và Mario chính là hai trong số hàng trăm sinh viên trên toàn nước Mỹ bán lại những chiếc túi du lịch cho các kỳ nghỉ xuân. Họ bán lại các sản phẩm được phát triển bởi một người bán sỉ. Người này đảm nhận việc mua vé máy bay và đặt phòng khách sạn cho các sinh viên. Scott và Mario được thưởng thức miễn phí các kỳ nghỉ xuân, mỗi kỳ nghỉ có giá trị hai ngàn đô-la và giành được giải thưởng Ý tưởng kinh doanh của sinh viên Babson. Nhưng khi xem xét về việc tiếp tục duy trì hoạt động kinh doanh đó vào năm cuối, chẳng ai đủ say mê để theo đuổi công việc này nữa. Mario viện dẫn lý do khiến anh và Scott không muốn tiếp tục kinh doanh nữa chính là một dịch vụ còn quá tồi, "Người bán buôn đã không thực hiện những gì mình đã hứa."

---

\* Loạt chuyên về "Scott Tomkins được viết vào năm 1987 và 1989 bởi William Bygrade Babson College giữ bản quyền.

Sau kỳ thi tốt nghiệp vào tháng 5 năm 1989, Mario đã nhận được một lời đề nghị hấp dẫn từ một nhà phát triển bất động sản, nhưng ngay lập tức, anh muốn tự mình điều hành một doanh nghiệp của chính mình, “trước khi tôi cần giải quyết những vấn đề áp lực về gia đình và tài chính sẽ nảy sinh theo thời gian.” Vẫn chưa định hình trong đầu về những việc cần phải làm, anh đã tìm đến những lời tư vấn của giáo sư chuyên ngành Đầu tư tự doanh, Bill Bygrave. Giáo sư Bygrave đã khuyên anh nên chọn một ngành kinh doanh, có kinh nghiệm làm việc với một ai đó, sau đó khởi nghiệp kinh doanh ở một lĩnh vực mà anh đã trải qua. Tuy nhiên, khi suy luận về những kinh nghiệm đã góp nhặt được từ lĩnh vực du lịch trong các kỳ nghỉ xuân, Mario đã phục hồi lại Take A Break Travel vào mùa hè năm 1989.

## **TAKE A BREAK - PHẦN II**

Tọa lạc ở khu buôn bán kinh doanh Boston, Take A Break chuyên về lĩnh vực du lịch trong các kỳ nghỉ xuân tới Mexico, Caribbean và Florida dành cho giới sinh viên. Gần 75% hoạt động kinh doanh bán lẻ của Take A Break được tạo nên từ các gói du lịch đường hàng hàng không/đường bộ đến Jamaica, Cancun, Bahamas và các gói chỉ bằng đường bộ tới Florida. (Xem mẫu quảng cáo trong Minh họa 16.1)

Hầu hết các đối thủ cạnh tranh của anh đều là những doanh nhân an phận, bằng lòng với việc quản lý những công ty sẽ không bao giờ phát triển. Rốt cục, những hoạt động kinh doanh của họ không có tiềm năng vươn tới những vụ mùa bội thu. Mario muốn tạo ra một công ty mà trong 5 năm, anh có thể nhượng lại cho một ai đó như America Express, và hoạt động kinh doanh này đường như không có khả năng đó.

Hoạt động kinh doanh mới đã gặt hái được thành công, nhưng lại gây ra nhiều phiền toái bởi nhiều lý do. Trước hết, những người bán buôn không đáng tin cậy cho lắm. Ngoài ra, anh không bao giờ có đủ nhân viên cam kết sẽ lại làm việc vào năm tới, và tồi hơn hết, là anh không đảm bảo về cách thức phát triển kinh doanh. Tin tốt lành là anh luôn kiếm nhiều tiền hơn hầu hết các bạn cùng lớp, và mỗi năm, anh chỉ làm việc toàn thời gian trong vòng 9 tháng. (xem bản báo cáo thu nhập trong Minh họa 16.2)

Điểm yếu lớn nhất trong hoạt động kinh doanh của anh chính là một dịch vụ còn kém cỏi từ người bán sỉ. Người này đã đặt nhầm phòng khách sạn, thậm chí là nhầm chuyến bay cho các sinh viên. Thực tế, một vài chiếc vé không bao

Hình 16.1 Brochure

# TAKE A BREAK® STUDENT TRAVEL

- KỲ NGHỈ XUÂN
- GRAB TRIPS

CANCUN

NASSAU

MAZATLÁN  
BAYTONA BEACK  
BÃI BIỂN VÀ THÀNH  
PHỐ PANAMA



NHỮNG CHUYẾN DU NGOAN DÀNH CHO  
SINH VIÊN TỐT NGHIỆP ĐẠI HỌC

giờ đến tay các khách hàng, mặc dù người bán sỉ đã cầm trong tay khoản tiền thanh toán. Trong khi khảo sát những thắc mắc của khách hàng, anh đã làm bạn với một đối thủ ở một vùng đất xa xôi, Greg Raiff. Họ đã nói chuyện qua điện thoại về cách thức xử lý những phản nản từ khách hàng và tránh được những vấn đề này trong tương lai.

## HEAT WAVE VACATIONS

Greg Raiff cũng sở hữu và điều hành một công ty du lịch dành cho giới sinh viên, Heat Wave Vacations. Trụ sở Heat Way được đặt tại Vermont, phải mất ba giờ chạy xe tới Boston. Greg khởi đầu bằng việc tổ chức một chuyến du ngoạn dành cho giới học sinh cấp ba. Heat Way được đề cao trong một bản tin được bảo trợ bởi America Express vào năm 1988 (xem hình minh họa 16.3).

Số tiền kiếm được từ Heat Wave Vacations đã giúp Greg trang trải cho việc học hành tại Trường Đại học Middlebury ở Vermont. Tuy nhiên, sau khi tốt nghiệp năm 1993, anh không muốn lại tiếp tục đi trên con đường cũ. Anh muốn tiếp cận một ngành kinh doanh có tiềm năng phát triển cao, và anh cần phải thêm vào một bộ phận bán sỉ nếu như có ý định thực hiện mục tiêu đó. Nhưng việc điều hành Heat Wave, và đồng thời tạo ra một hoạt động bán sỉ là những gì vượt quá phạm vi khả năng của một người. Greg cần một cộng sự. Anh đã quyết tâm hoặc sẽ phát triển kinh doanh hoặc sẽ không tiếp tục đi theo hoạt động du lịch dành cho sinh viên nữa.

## NGÀNH KINH DOANH DU LỊCH DÀNH CHO GIỚI SINH VIÊN.

Trước thập niên 80, giới sinh viên thường thực hiện những kế hoạch du lịch vào kỳ nghỉ xuân qua các dịch vụ du lịch hoặc chỉ du ngoạn bằng đường bộ trên những chiếc xe hơi của mình. Tuy nhiên, việc bãi bỏ qui định đối với các công ty hàng không đã thay đổi các kênh phân phối bán buôn bán lẻ bằng cách cho phép các công ty cho thuê máy bay phát triển rầm rộ. Các hoạt động cho thuê trong kỳ nghỉ xuân nổi lên trong các khu vực có nhiều sinh viên như Boston và Chicago trong một vài năm và giá cả lai rót xuống. Đến thập niên 90, chi phí cho một gói du lịch vào kỳ nghỉ xuân thông thường là 500 đô-la, ít hơn một nửa so với chi phí trong thập niên trước đó.

Mặc dù một vài đại lý đã bán các gói du lịch vào kỳ nghỉ xuân, nhưng số lượng vẫn còn ở mức thấp, do đó, lợi nhuận gộp từ các gói đó thường là giữa mức 15-20%. Ngược lại, những người bán sỉ các gói du lịch lại bán với số lượng lớn và lợi nhuận gộp dao động từ 25-30%.

**Mình họa 16.2 Báo cáo thu nhập tổng hợp của Heat Wave/Take A Break trước khi sáp nhập  
kết thúc vào ngày 31 tháng 12, 1992 và 1993**

	Take a break international 31/ 12/1992	Heat Wave, Inc. 31/12/1992	Bản báo cáo thu nhập . 31/12/1992	Bản báo cáo thu nhập tổng hợp . 31/12/1992	Take a break international 31/ 12/1993	Heat Wave, Inc. 31/12/1993	Bản báo cáo thu nhập tổng hợp 31/12/1993
Doanh thu	\$1 347.761	\$536.732	\$1.884.495	\$1.026.053	\$1.620.372	\$2.646.425	
Trợ cấp và tiền lẹt	(16.815)	(13.669)	(30.484)	(12.704)	(35.035)	(47.739)	
Doanh thu thuần	\$1.330.948	\$523.063	\$1.854.001	\$1.013.349	\$1.585.337	\$2.598.686	
Chi phí lãi	1.080.274	406.806	1.487.080	848.833	1.399.073	2.247.906	
Hoa hồng	29.214		29.214		19.807	43.056	
Lợi nhuận gộp	\$ 221.460	\$ 116.257	\$ 337.717	\$ 141.267	\$ 166.457	\$ 307.724	
Chi phí hoạt động và niêm lương	13.092	7.929	21.021	19.976	3.914	23.890	
Lương tạm thời	—	4.325	4.325	—	1.356	1.356	
Quảng cáo	10.645	9.536	20.181	18.167	1.708	19.875	
Trả nợ dân	200	—	200	—	—	—	
Chi phí dịch vụ ngân hàng	—	698	698	3.040	1.407	4.447	
Chi phí nợ xấu	—	—	—	—	35	35	
Bị hưu津贴 - mất cấp	—	—	—	(10.224)	—	(10.224)	
Khấu hao	6.288	10.263	16.551	1.945	4.444	6.389	
Thuế và cá c khoán đóng góp	—	—	—	300	44	344	
Bảo hiểm	6.279	—	6.279	2.189	—	2.189	
Nghiên cứu thị trường	—	—	—	1.200	—	1.200	

**Minh họa 16.2 (tiếp theo)**

Ân uống và giải trí	1.616	2.181	25.118	634	25.752
Các chi phí khác	12.087	15.110	1.887	486	2.373
Chi phí văn phòng	16.278	20.366	2.368	9	2.377
Hỗ trợ văn phòng	—	—	—	54	54
Chi phí photocopy	—	—	493	343	826
Bưu phí và vận chuyển	3.896	10.953	3.408	37.550	40.958
Chi phí tuyển dụng:	8.428	10.817	3.233	1.508	4.741
Tiền thuê mướn	7.779	10.304	7.030	3.248	10.278
Sửa chữa và bảo trì	1.715	1.715	1.662	—	1.662
Chi phí khuyến mãi	2.786	2.786	5K3	6.727	7.310
Dụng cụ và in ấn	18.082	18.082	13.474	2.334	15.808
Thuế lương	7.002	7.347	3.503	190	3.693
Thuế doanh nghiệp	456	606	912	—	912
Thuế và giấy phép	—	425	—	—	—
Chi phí đí lại	15.035	19.061	—	—	—
Điện thoại	16.853	19.154	14.512	12.617	27.129
Đỗ dừng liên ict	—	—	828	—	828
<b>Tổng chi phí hoạt động</b>	<b>\$ 148.517</b>	<b>\$ 218.162</b>	<b>\$ 115.594</b>	<b>\$ 78.608</b>	<b>\$ 194.202</b>
<b>Thu nhập ròng từ hoạt động kinh doanh</b>	<b>72.943</b>	<b>119.555</b>	<b>25.673</b>	<b>87.849</b>	<b>113.522</b>
Lợi tức tiền lãi	2.356	3.937	843	281	1.124
<b>Thu nhập ròng</b>	<b>\$ 75.299</b>	<b>\$ 123.492</b>	<b>\$ 26.516</b>	<b>\$ 88.130</b>	<b>\$ 114.646</b>

Hình 16.3 Bản tin

## CHÌA KHÓA ĐI TỚI THÀNH CÔNG

### Hãy Để Điều Đó Xảy Ra - Hình Ảnh Về Những Sinh Viên Khởi Nghiệp Kinh Doanh



#### Cất cánh cùng Heatwave Vacations

**D**ịch vụ du lịch "Heatwave" được thành lập bởi Gregory Raiff - sinh viên trường đại học Middlebury. Gregory Raiff có nhiệm vụ tạo ra những chuyến du ngoạn vào kỳ nghỉ xuân cho những sinh viên vốn không hài lòng với những chuyến đi mà họ đã có được. Là một sinh viên đại diện cho một công ty du lịch, anh cảm thấy thất

vọng khi bán những gói du lịch được tổ chức bởi các nhà điều hành - những người thiếu sự tận tụy và bí quyết để tạo ra một dịch vụ chất lượng phù hợp với các nhu cầu của sinh viên. Raiff nhận ra rằng anh có thể làm tốt hơn. Dù dở, "Heat-Wave Vacations" đã ra đời.

Hiện nay, Raiff tổ chức các chuyến du ngoạn đến Cancun (diễn đến đặc trưng của công ty Anh), Jamaica, và Bahamas cho sinh viên các trường đại học và các trường phổ thông trung học. Trong năm đầu tiên, Raiff đã thu hút được 1.900 người tham gia! Gần đây, anh đã đi du lịch đến châu Âu để nghiên cứu và thương lượng những cơ hội mở rộng.

Anh đang lập kế hoạch cho những chuyến trượt tuyết tại dãy núi Alps, hướng đến sinh viên các trường đại học, những sinh viên mới tốt nghiệp và những chuyến du ngoạn dành cho các học sinh của trường trung học cơ sở.

Công ty của Raiff có ý thức rất cao về một môi trường làm việc hoàn hảo của một tổ chức. Mặc dù nhiều người đại diện đầy mạnh công việc kinh

doanh sẽ kiếm được các khoản hoa hồng, nhưng Raiff vẫn nhanh chóng chia tiền thưởng cho những cá nhân mà kết quả không phản ánh được nỗ lực thực sự của họ.

Bên cạnh hệ thống đại diện, Raiff còn đưa vào những mối quan hệ cá nhân và mang lối cho các chiến dịch gửi thư trực tiếp và các chương trình quảng cáo đã được phân loại.

Thành công của Raiff có được là nhờ quá trình lâm việc chăm chỉ và tính kiên nhẫn của anh. Raiff đã hết kiêm từng xu từ những công việc bán thời gian khi vẫn còn ngồi trên ghế nhà trường để tăng vốn và khởi nghiệp "Heatwave Vacation."

Khởi nghiệp kinh doanh ở một độ tuổi còn trẻ và giải quyết với những vấn đề pháp lý liên quan quả là một công việc không hề dễ dàng. Ngay cả thời khắc cuối cùng khi bị thua lỗ, Raiff vẫn cho rằng đó là "hoc phi" cho tất cả những gì mà anh đã học hỏi được. Việc điều hành một doanh nghiệp, đàm phán với các luật sư, giải quyết các vấn đề với kế toán, ngay cả việc xắp xếp đơn đặt hàng là một quá trình học hỏi vô giá.

Mario xét thấy rằng về cơ bản, không có các gói du lịch bằng đường hàng không/dường bộ trước thời gian bao giờ quy định; Cancun và Nassau - hai điểm đến nổi tiếng nhất vào năm 1995 - thậm chí không trở thành sự lựa chọn của các du khách. Có khoảng 5.000 các khách hàng là sinh viên vào năm 1985, nhưng đến năm 1995 lại có trên 100.000 sinh viên tham gia vào những cuộc du ngoạn giá rẻ vào kỳ nghỉ xuân.

Các công ty cho thuê phương tiện du lịch được phân loại thành hai hoạt động: hoạt động bán sỉ hay bán lẻ. Những người điều hành hoạt động bán sỉ mua các dịch vụ du lịch (chẳng hạn như cho thuê máy bay, thuê khách sạn, các chuyến đi) với số lượng lớn và phát triển các gói du lịch giá rẻ đến những địa điểm thú vị. Các gói này sau đó được bán trực tiếp cho giới sinh viên thông qua một kênh bán lẻ mới, các nhà thầu việc độc lập được biết đến như các đối tác khu vực.

Các đối tác khu vực thường là những sinh viên làm việc bán thời gian để kiếm thêm tiền và hưởng kỳ nghỉ xuân miễn phí. Thông thường, các đối tác này sẽ nhận được một chuyến đi miễn phí khi gói 20 chuyến được bán đi, và khoản tiền hoa hồng ít hơn 5% trong số tiền thu được. Các đối tác khu vực tìm thấy khách hàng bằng cách nói chuyện với bạn bè và bằng cách gửi brochure trong khuôn viên trường đại học. Mặc dù các đối tác tốt nhất có thể kiếm được 8.000 đô-la trong một vài tháng làm việc ngoài giờ, họ vẫn thường thể hiện sự không đáng tin cậy. Hầu hết các đối tác khu vực chỉ bán các dịch vụ du lịch trong một năm, và nhiều người đã từ bỏ hoạt động này trước khi được hưởng một cuộc du ngoạn miễn phí.

Bộ phận marketing cho lĩnh vực kinh doanh này chính là trường cao đẳng hoặc đại học. Các gói du lịch được phát triển dựa trên lịch trình của trường học, các đối tác khu vực được tuyển dụng tại các trường đại học và doanh thu được theo dõi từ trường gốc. Vì doanh thu hằng năm của đối tác khu vực nên khả năng không thể dự đoán được về doanh thu của mỗi trường là khá cao. Doanh thu phụ thuộc vào những gì mà người đại diện khu vực sẽ tạo ra trong năm mới.

Lĩnh vực kinh doanh này còn tồn tại nhiều vấn đề khác. Giới sinh viên trường đại học không phải là một phân đoạn thị trường lý tưởng bởi họ thường đặt phòng muộn, và là một hình ảnh không đẹp dưới con mắt của những ông chủ khách sạn, và rất nhạy cảm về giá cả. Ngoài ra, những chuyến du ngoạn vào kỳ nghỉ xuân xuất hiện trong những năm tháng sinh viên của các khách hàng nên sản phẩm chính không đủ tiềm năng lặp lại trong dài hạn. Cuối cùng, lĩnh vực kinh doanh này cũng giống với ngành trượt tuyết ở chỗ nó chịu ảnh hưởng mạnh mẽ bởi tính khắc nghiệt của thời tiết mùa đông. Một mùa đông ấm áp sẽ hạ thấp mức độ hứng thú đối với việc du ngoạn vào kỳ nghỉ xuân. Tuy nhiên, các sinh viên thường tổ chức đi du lịch theo nhóm, với bạn bè, và vào năm sau sẽ trở lại với cùng một công ty điều hành nếu họ có một thời gian tốt đẹp.

Hoạt động trong lĩnh vực du lịch trong các kỳ nghỉ xuân dựa trên lịch học bởi vì quãng thời gian giữa tháng Chín đến tháng Tư là lúc đòi hỏi nhiều nỗ lực. Trong suốt thời kỳ này, sinh viên trở thành các đối tác khu vực, hình thành các nhóm cùng đi du ngoạn, lựa chọn các điểm đến, đăng ký trước các gói du lịch và thực hiện chuyến đi. Những yêu cầu về dịch vụ khách hàng có thể cao, khi từng nhóm sinh viên học cách lập kế hoạch và tổ chức một chuyến du lịch theo nhóm. Việc giữ cho lực lượng kinh doanh vốn là các sinh viên mang tính tổ chức và có động cơ đòi hỏi một nỗ lực không ngừng.

Trong suốt kỳ nghỉ xuân, các hoạt động tại chỗ diễn ra trên phạm vi rộng. Nhân sự của Take A Break đã liên hệ với các chuyến bay, thậm chí đòi hỏi còn ngủ tại sân bay, và điều phối các sự kiện nội bộ. Điều này rất cần thiết để hướng đến giới sinh viên. Các yêu cầu vận chuyển đến các địa điểm du lịch đòi hỏi nhiều sự cố gắng, do vậy Take A Break đã bắt đầu dùng điện thoại di động vào năm 1995.

Các hoạt động tuy diễn ra sôi nổi ngay trong thời gian học tập nhưng việc triển khai gói du lịch được hoàn thành vào thời điểm giữa mùa thu. Công tác chuẩn bị trước trong việc triển khai các gói du lịch là yếu tố cần thiết bởi điểm nóng của năm trước không phải luôn luôn cũng là điểm thu hút nhiều du khách nhất của năm nay. Phòng khách sạn và các chỗ ngồi trên máy bay được dự trữ cho hoạt động bán lại bị xem là "hàng tồn kho." Để bảo tồn hàng tồn kho, hàng hàng không hay người chủ khách sạn đòi hỏi một khoản ký quỹ. Các nhà bán buôn thường xuyên có khoản hàng tồn kho tại một vài địa điểm, và họ thường không có đủ lượng hàng tồn kho ở những địa điểm nổi tiếng nhất.

Lĩnh vực kinh doanh cho thuê phương tiện du lịch phải tuân theo những quy định của Bộ giao thông vận tải (DOT). Tuy nhiên, từ khi ngành kinh doanh du lịch vào kỳ nghỉ xuân vừa mới nổi lên, thì nó đã không nhận được sự chú ý từ những người điều chuyển mặc dù họ sẽ có sự tác động đáng kể nếu lĩnh vực kinh doanh này được họ để tâm đến. Trước hết, các qui tắc quy định rằng tất cả các máy bay cho thuê phải làm thủ tục đăng ký với DOT. Sau đó, DOT sẽ cấp một số hiệu cho chuyến bay đó và yêu cầu số hiệu này phải được công bố trong các mục quảng cáo. Thứ hai, DOT cũng quy định rằng các nhà điều hành hoạt động phải đảm bảo tất cả các lượng hàng tồn kho trước khi tiếp thị về chuyến bay cho thuê. Cuối cùng, DOT cho phép việc sử dụng khoản thu nhập từ những chuyến bay cho thuê trong tương lai làm khoản ký quỹ cho việc thuê máy bay và phòng khách sạn, nhưng lại yêu cầu rằng tất cả các khoản tiền còn lại phải được đặt trong các tài khoản bảo chứng cho đến khi các dịch vụ đã

được chuyển giao. Trước năm 1995, không có một nhà điều hành hoạt động du lịch trong kỳ nghỉ xuân nào tuân theo các quy định của DOT một cách triệt để.

Những yêu cầu về việc bảo chứng này tạo ra một sự an toàn cho các khách hàng, nhưng chúng lại tạo ra một gánh nặng lên vai những người điều hành hoạt động cho thuê theo mùa. Hầu hết các quy trình kinh doanh và các chi phí từ hoạt động tiếp thị xuất hiện giữa tháng Bảy và tháng Ba, nhưng không thể được trợ vốn bởi dòng tiền hiện tại trừ khi công ty cho thuê cũng hoạt động trong lĩnh vực cho thuê máy bay. Dưới những áp lực này, hầu hết các nhà điều hành hoạt động cho thuê trong kỳ nghỉ xuân không có đủ nguồn lực cần thiết để tạo ra các hoạt động xử lý giao dịch phức tạp, tài trợ các chương trình tiếp thị có quy mô lớn, và hoặc đã không thực hiện đúng theo qui định.

Nhiều nhà bán buôn đã đề phòng rủi ro bằng cách mua ít chỗ ngồi và thuê ít phòng hơn mức cần thiết. Các công ty cho thuê được yêu cầu mang theo một trái phiếu đảm bảo. Một trái phiếu đảm bảo thông thường có thể là 200.000 đô-la, và nó sẽ được kí quỹ 75%, do đó công ty sẽ có 150.000 đô-la ở ngân hàng trong trường hợp thất bại.

Họ đã lập kế hoạch để mua một lượng hàng tồn kho hoàn thiện hơn khi nhu cầu của người tiêu dùng cuối cùng được thiết lập. Đôi khi, các nhà bán sỉ ngừng việc thay thế hàng tồn kho giữa các khách sạn khi chúng đã hết chỗ. Chiến thuật không đúng nguyên tắc này là không phải là chuyện bất thường giữa những người bán buôn trong kỳ nghỉ xuân. Đôi khi, các nhà bán buôn sẽ hủy bỏ các chuyến đi một cách dễ dàng vào giờ phút cuối cùng khi họ không thể thực hiện được đơn đặt hàng.

Greg và Mario bắt đầu quen biết nhau khi những người đại diện khu vực xử lý những phàn nàn về các hoạt động của nhà bán buôn. Họ sẽ gọi cho nhau để xác định những người bán buôn không có nguyên tắc, và để tìm ra những nguồn hàng tồn kho khác cho khách hàng của họ. Họ cũng được gọi là “các đối thủ thân thiện”, và những cuộc thảo luận thường hướng đến việc cải thiện tình hình kinh doanh của họ.

## SÁP NHẬP

Khi hoạt động kinh doanh lưu ý về cách thức quản lý các nhà bán buôn, Greg và Mario đã khám phá ra rằng họ cùng chia sẻ một mục tiêu chung cho các công ty của mình: sự tăng trưởng và kết quả thu được. Tuy nhiên, doanh thu cho mỗi công ty đã khụng lại dưới mức hai triệu đô-la và cả hai đều chán nản về

triển vọng của việc đạt được những mục tiêu trở thành các nhà điều hành hoạt động bán lẻ.

Greg bay từ Vermont đến Boston để thăm bạn bè, và cả hai đều muốn có một cơ hội để gặp "đối thủ," do đó Greg và Mario đã cùng dùng bữa tối tại một nhà hàng. Ngay lập tức, họ đã có cảm tình với nhau và tạo ra kế hoạch kinh doanh đầu tiên đằng sau một chiếc khăn ăn.

Nói một cách ngắn gọn, kế hoạch của họ đòi hỏi sự hợp nhất của nhà bán buôn/bán lẻ để thống lĩnh thị trường trong vòng 5 năm. Nếu tạo ra những số lượng lớn các khách hàng và tạo ra một hoạt động bán buôn đáng tin cậy, họ nên chi phối lĩnh vực kinh doanh này. Mario sẽ kiểm soát hoạt động tiếp thị, trong khi Greg sẽ tạo ra hoạt động bán buôn. Họ có ý định duy trì SG&A tại một mức phí cố định tại mỗi điểm đến, do đó một khi có đủ một lượng lớn khách hàng được đặt chỗ cho một địa điểm đã định sẵn, thì các hành khách thêm vào sẽ trực tiếp góp phần vào kết quả quan trọng nhất trong một chuyến đi.

Greg và Mario đã quyết định tạo ra những số lượng doanh thu bằng cách luôn luôn đưa ra một mức giá thấp nhất. Họ gọi đây chính là "chiến lược Spaghetti-O." Đây là một lời cam kết để tạo ra các mức giá thấp nhất trong một thị trường hết sức nhạy cảm về giá cả. Chiến lược dẫn đầu về giá cả này giúp ích cho các nhà bán lẻ chiết khấu tại địa phương và họ tin rằng nó có thể tạo ra một thị phần lớn trong kỳ nghỉ xuân. Như Mario đã giải thích:

Chúng tôi còn trẻ và sẽ không phải mất nhiều chi phí để thực hiện chiến lược này. Chúng tôi sẽ hạ thấp lợi nhuận và ăn Spaghetti-O's\* hàng đêm nếu buộc phải như thế, nhưng chúng tôi sẽ không bao giờ thua lỗ.

Họ tin rằng vấn đề nhân khẩu học về tình hình khách hàng của họ (phân khúc thị trường sinh viên với thu nhập khả dụng trong mùa du lịch vào kỳ nghỉ xuân) rất hấp dẫn đối với nhiều công ty (ví dụ, America Express). Nếu Take A Break có thể xây dựng một hoạt động ổn định với một thị phần lớn, họ sẽ đạt được ước mơ gặt hái được nhiều thành công.

Trước khi sáp nhập, Greg và Mario đã thuê luật sư và giáo sư Richard Mandel của trường Babson để giúp tạo nên một bản thỏa thuận hợp doanh. Các đối thủ cạnh tranh cần tin tưởng vào đối tác mới của mình. Một vấn đề then chốt

---

\* Spaghetti-O's là một đứa mì rẻ tiền

chính là hợp nhất tài sản trong khi đó tránh được những khoản nợ không rõ nguồn gốc trong quá khứ (một vụ kiện tụng phát sinh từ mùa trước). Họ đã thực hiện điều này bằng cách vốn hóa công ty mới, R&R International, với lượng tài sản của các công ty trước chỉ qua hình thức giao dịch bằng tài sản và mỗi người trong số họ lại đóng góp 100.000 đô-la vào khoản vốn lưu động trong năm đầu tiên (họ vẫn không đảm bảo về một hạn mức tín dụng ngân hàng đến mùa thu 1995).

Hai trong số những mục chính được thể hiện trong bản thỏa thuận giữa các cổ đông (xem hình 16.4 về những khoản mục liệt kê trong bản thỏa thuận) chính là điều khoản giải thoát và cách thức định giá. Họ tạo ra một điều khoản giải thoát sẽ cho phép hai bên chấm dứt cuộc tranh luận vào lễ kỷ niệm một năm của sự kiện sáp nhập. Một cách thức định giá đã được điều chỉnh (với những điều khoản và điều kiện cho nhiều sự việc bất ngờ xảy ra) cũng được thiết lập để giải tỏa những mối bất đồng tiềm ẩn trong bất cứ một sự thay đổi nào về quyền sở hữu trong tương lai. Mario đã suy nghĩ về cách thức này:

Việc phác thảo một hợp đồng hợp doanh chính là cách tiêu tiền hiệu quả nhất mà chúng tôi từng thấy. Chúng tôi đã nỗ lực trong 3 tuần. Nhưng khi đã trải qua tất cả các vấn đề mà Mandel đã nêu ra, chúng tôi biết rằng bản thỏa thuận đã bao hàm mọi trường hợp bất ngờ xảy ra. Chúng tôi có đủ niềm tin vào mối quan hệ cộng tác này, do đó chúng tôi đã sẵn sàng bắt tay và chế ngự thế giới.

#### **Minh họa 16.4 Bản liệt kê những điều khoản thỏa thuận của các cổ đông.**

1. Đòi hỏi sự đầu tư của mỗi cổ đông: vốn góp + khoản nợ lời cam kết trong tương lai.
2. Thuê mặt bằng hay trang thiết bị từ các cổ đông.
3. Ai sẽ là người đứng trong hội đồng quản trị.
4. Ai sẽ đứng trong hàng ngũ quản lý của công ty.
5. Các vấn đề về việc làm: mô tả công việc, cam kết thời gian; mức đền bù, tiền thưởng, các khoản phúc lợi thêm.
6. Sắp xếp lại cổ phần khi một cổ đông qua đời: công ty mua lại hoặc các cổ đông khác mua lại hoặc các cổ đông khác mua lại; bắt buộc hay không bắt buộc.
7. Sắp xếp lại cổ phần khi một cổ đông không còn năng lực được mua bởi công ty hay các cổ đông khác.
8. Sắp xếp cổ phần khi một cổ đông không còn khả năng: mua của công ty hay các cổ đông khác bắt buộc hay không bắt buộc; hình phạt về việc chưa hoàn thành.

9. **Những hạn chế về việc bán lại cổ phần.**
10. **Cách thức định giá cổ phần cho những trường hợp trên.**
11. **Thời gian thanh toán cho việc mua lại cổ phần:** trợ vốn với bảo hiểm nhân thọ các chính sách được qui định bởi dịch vụ khế ước, lệnh phiếu, trả trước tỷ lệ lãi suất được đảm bảo bởi chứng khoán cầm cố mua lại.
12. **Trách nhiệm liên quan đến thông tin độc quyền.**
13. **Những ràng buộc không cạnh tranh.**
14. **Những điều khoản phá vỡ sự bế tắc.**

**Nguồn:** Professor Richard Mandell, Babson College, 1996. Professor Mandell is a partner in the law firm, Bowditch & Dewey

## VIỆC PHÁT TRIỂN GÓI DU LỊCH

Khi đã quyết định để sáp nhập vào mùa hè năm 1993, Mario và Greg không biết về cách thức bán buôn các gói du lịch. Kết quả, họ đã mắc sai lầm trong việc dự đoán nhu cầu, định giá những thỏa thuận về lượng hàng tồn kho, và việc chuẩn bị cho các khách hàng tại các địa điểm du lịch.

Greg là một người đam mê tài năng và ráo rí thành công trong việc đảm bảo lượng hàng tồn kho mà anh và Mario muốn. Khó khăn nằm ở việc tiên đoán nhu cầu và chọn lựa lực lượng bán hàng. Greg đã bảo đảm đủ lượng hàng tồn kho cho tỷ lệ tăng trưởng 100%, nhưng nhu cầu về lượng hàng tồn kho vào năm 1994 của công ty đã kết thúc tình trạng vượt mức 200%. Việc bảo đảm lượng hàng tồn kho cũng là một qui trình rủi ro. Thông tin tín dụng không phải luôn luôn có sẵn và đáng tin cậy. Vào năm đầu tiên, Take A Break đã đưa cho ông chủ khách sạn người Mexico số tiền ký gửi là 50.000 đô-la và đây là số tiền mà người chủ khách sạn này sẽ không hoàn trả lại. (Vấn đề này vẫn đang được giải quyết trong hệ thống tòa án Mexico vào đầu năm 1996.)

Take A Break đã sản xuất và bán các vật dụng cho khách hàng mới đến (áo sơ mi, các chuyến đi, những chiếc ống thông hơi). Các khoản doanh thu cộng thêm không tồn tại vào năm 1994, năm đầu tiên trong hoạt động cho thuê của họ. Vào năm sau, khi quan sát quá trình bán hàng của những nhà điều hành hoạt động cho thuê khác, họ đã bán các sản phẩm có sẵn cho các khách hàng. Vào năm 1995, nguồn doanh thu ngoài là không đáng kể, nhưng hai nhà quản lý sản phẩm đã được thuê để phát triển các mặt hàng theo đúng yêu cầu của

khách hàng để bán tại chỗ vào năm 1996. Doanh thu bán hàng cộng thêm được dự kiến sẽ đóng góp thêm 200.000 đô-la trong kỳ nghỉ xuân 1996. Tổng lợi nhuận trên doanh thu cộng thêm dao động từ 60% đến 80%.

Họ đã sử dụng nền tảng khách hàng lớn của công ty để tạo ra các mặt hàng đặc trưng về mảnh kinh tế (ví dụ như áo sơ mi), và để thỏa thuận mức giá có lợi từ những điểm bán hàng địa phương với sức hút của điểm đến. Một ví dụ trong những thỏa thuận này chính là tấm thẻ VIP của kỳ nghỉ xuân. Thẻ VIP cho phép những vị khách đi vào các câu lạc bộ mà không cần phải mất phí dịch vụ và còn được uống nước miễn phí trong mỗi lần vào như vậy. Take A Break đã tăng số lượng thẻ VIP cho tất cả các điểm đến trong gói của họ. Họ đã bán những chiếc thẻ này với giá 30 đô-la, và họ chỉ đòi hỏi ở Take A Break khoản tiền hoa hồng từ doanh thu và 0.25 đô-la để làm thẻ.

## KỲ NGHỈ XUÂN 1994

Vào thời kỳ sáp nhập năm 1993, Mario dự đoán rằng doanh thu từ hoạt động kinh doanh sẽ khoảng 3 triệu đô-la, nhưng không có ý tưởng gì về việc đặt kế hoạch kinh doanh mà họ sẽ thực sự tạo ra:

Chúng tôi không có một cuốn sách kinh doanh nào, và chúng tôi lại có một nền tảng khách hàng tạm thời. Nhưng hơn thế, tôi nghĩ rằng tinh thần làm việc công tác sẽ tăng gấp đôi hiệu suất kinh doanh.

Vào mùa thu năm 1993, Take A Break đã thuê sáu nhà quản lý kinh doanh tại các khu vực làm việc bên những chiếc bàn kim loại rẻ tiền ở văn phòng công ty và điều khiển khu vực của mình với phần mềm quản lý mối quan hệ khách hàng. Những nhà quản lý này lại hội ý với các đại lý dành cho sinh viên về các hoạt động trong trường đại học, cung cấp các ấn phẩm quảng cáo và cố gắng giữ cho các đại lý luôn hoạt động một cách tích cực. Tại thời gian này, toàn bộ nguồn nhân sự chỉ có Greg và Mario, sáu nhà quản lý kinh doanh, và thực tập sinh.

Vào mùa nghỉ 1994, năm đầu tiên hoạt động của mình, Take A Break đã bán các gói du lịch cho hơn 16.000 người với thu nhập xấp xỉ 17 triệu đô-la (lợi nhuận gộp trung bình trên mỗi hành khách là 140 đô-la), gấp đôi số lượng hành khách mà Greg và Mario mong đợi. Take A Break đã trở thành công ty lớn nhất ở bờ biển phía đông, và một trong ba công ty lớn nhất tại Mỹ.

Take A Break đã tiến tới doanh thu là 7 triệu đô-la qua một hệ thống chỉ

sở hữu các hoạt động giao dịch với giá trị 1,5 triệu đô-la ở các mùa nghỉ trước. Trong suốt tháng Chạp năm 1993, trong vòng một tuần, những tờ hóa đơn trị giá 1 triệu đô-la đã có mặt ở công ty họ. Greg và Mario đã thu mình trong phòng họp, ngủ với trong một giờ đồng hồ giữa khoảng thời gian xử lý các đơn hàng và giải quyết các tình huống khủng hoảng.

Greg đã quản lý các hoạt động hậu trường y nguyên như khi anh đã quản lý chúng vào những năm trước đó. Take A Break đã thay đổi tình trạng hàng tồn kho từ "có sẵn" thành "được bán" chỉ sau khi một tấm vé được phát hành. Tuy nhiên, qui trình phát hành vé không kiên kết chặt chẽ với khoản chi trả của khách hàng. Trong hầu hết các trường hợp, các tờ hóa đơn được ký thác vào cái ngày mà chúng xuất hiện trong hộp thư. Một bản sao của tờ hóa đơn sau đó sẽ xử lý các vấn đề về vé. Điều này tạo ra một sự chậm trễ về thời gian, do đó họ thường đặt thừa chỗ. Ví dụ, một khách hàng tương lai có thể gọi và hỏi liệu một khách sạn nào đó còn có sẵn các phòng hay không. Nếu Take A Break vẫn chưa giải quyết một tấm vé cho các phòng đó thì câu trả lời là "có", nhưng một tấm hóa đơn cho số lượng phòng có sẵn đó có thể có mặt ở ngân hàng với một bản sao đang chờ đợi trong hộp thư "vẽ sẽ được phát hành", tấm hóa đơn khác có thể đến trong bức thư của ngày đó, và tấm hóa đơn của người gọi có thể đến hai ngày sau đó. Mặc dù vấn đề lớn nhất của họ chính là việc xử lý các tấm vé, nhưng các sáng kiến cũng ngày càng cần được tập trung vào việc hoàn lại các phòng nghỉ bị thừa.

Take A Break đột ngột rơi vào tình trạng thiếu nhân sự. Đầu tháng Chạp, họ đã thuê quá nhiều công nhân tạm thời (có lẽ là 40 nhân viên trong ba tháng) đến nỗi quá trình phỏng vấn đã chuyển thành chính sách tham dự, "Nếu họ xuất hiện cho cuộc phỏng vấn, chúng tôi sẽ thuê họ." Take A Break đã đào tạo kém cỏi các nhân viên xử lý việc dán nhãn, dịch vụ khách hàng, và xử lý hóa đơn. Họ đã dự thảo ngân sách cho chi phí chung là 500.000 đô-la, nhưng lại tiêu gần như là gấp đôi số tiền dự thảo đó. (Xem hình 16.2 về số liệu chi phí hoạt động). Mario đã coi điều này như một vấn đề phiền toái diễn ra không ngừng:

Việc tìm kiếm những con người có đủ khả năng, tài năng, và có động cơ chính là một vấn đề luôn luôn đeo đẳng. Chúng tôi cần hệ thống hóa chức năng của nguồn nhân sự.

Tiền lương và các khoản hoàn trả không phải là các khoản phí duy nhất không được mong đợi. Mario đã phát hiện ra một trong những nhân viên được đào tạo kém cỏi, người hóa ra đã có một tiền án, đang biển thủ các khoản tiền

của công ty:

Anh ta đã kiểm chác được một số tiền.... Mọi người thắc mắc, "Tại sao anh không kiểm tra về lý lịch của hắn ta?" Nhưng tôi lại quá bận, anh ta bước và tôi nói, "Đây là một tấm vé, hãy bắt đầu đánh máy đi."

Khi kỳ nghỉ xuân năm 1994 đã qua và họ điều chỉnh lại sổ sách, những tờ biên lai tiền gửi chính là bằng chứng tốt nhất ghi nhận về doanh thu, và cuốn sổ séc của công ty chính là nguồn dữ liệu tốt nhất về chi phí hoạt động cho thời kỳ từ tháng Chạp đến tháng Tư. Nhiều khách hàng lợi dụng sự nhầm lẫn để nhận được những khoản tiền hoàn lại không có cơ sở. Điều tồi tệ nhất là: Họ (1) nhận một khoản tiền mặt hoàn lại, (2) hủy bỏ việc thanh toán thẻ tín dụng, và (3) thực hiện chuyến đi khi cầm được vé.

Họ không bao giờ tin chúng tôi khi chúng tôi nói rằng các tấm vé đều ở trong những bức thư, và chúng tôi không bao giờ nghĩ rằng lại có quá nhiều người lại ăn chặn của chúng tôi như vậy.

Chúng tôi đã chứng tỏ rằng chiến lược dẫn đầu về giá cả. Doanh thu bán hàng đã tăng lên bởi vì chúng tôi đảm bảo rằng giá cả sẽ luôn có sẵn ở mức thấp nhất....Đáng tiếc thay, tổng thu nhập lại không đáng kể. Các hệ thống thực thi của chúng tôi đã không thể tạo ra lợi nhuận.

Greg và Mario đã tạo ra một quyết định; bản thỏa thuận của họ đã có một điều khoản hủy bỏ không lý do trong một năm và một năm đó đã trôi qua. Cảm giác về việc tạo ra 7 triệu đô-la đã thuyết phục họ tiếp tục cộng tác với nhau, nhưng có một vài điều cần phải được thực hiện để chuyên nghiệp hóa hoạt động kinh doanh của mình.

## TĂNG TRƯỞNG ? CÁC HỆ THỐNG!

Khi khởi nghiệp Take A Break vào năm 1987, việc thẩm định của họ bao hàm việc thảo luận với những người hoạt động trong lĩnh vực này. Đã đến lúc từ bỏ những tấm danh thiếp cũ. Mario đã kêu gọi Joseph Newman tại TNT, một chuyên gia máy tính mà ông đã có dịp nói chuyện khi lần đầu tiên liên kết công ty vào năm 1988. Anh đã kêu gọi TNT sau khi nghiên cứu về trường hợp của Steve Belkin\* trong một lớp học về kinh doanh. Joseph đã hăng hái giới thiệu về một hệ thống máy tính được gọi là Tech 7 được thiết kế cho hoạt

\*Steve Belkin đã sáng lập ra TNT, một công ty vận tải du lịch.

động kinh doanh cho thuê. Tech 7 được sử dụng bởi các công ty cho thuê bao gồm Garber Travel Services, Thomas Cook Vacation, và All About Travel.

Họ đã điều khiển hoạt động bán hàng mà không suy tính về số lượng nên phân phối; bấy giờ chính là lúc ban quản lý bắt kịp tình hình. Take A Break đã không kiếm được nhiều lợi nhuận trong mùa nghỉ đầu tiên, và Tech 7 có giá 50.000 đô-la, nhưng hầu như không phải nghỉ ngơi gì nữa là họ cần một hệ thống tinh vi để phát triển kinh doanh của mình. Sau một vài lần nghiên cứu, Greg và Mario đã quyết tâm mua một hệ thống có công nghệ tân tiến:

Nó hầu như giống với việc mua một nhượng quyền kinh doanh, bởi vì Tech 7 đã nói “không, đây là cách bạn phải làm. Bạn không thể thực hiện bằng cách khác. Nếu muốn thiết lập những qui tắc riêng của mình, bạn sẽ phải lập trình lại hệ thống và sẽ phải mất phí là 10.000 đô-la. Do đó, chúng tôi đã tính toán việc điều hành hoạt động kinh doanh theo cách thức của Tech 7. Nó đã dạy cho chúng tôi cách thực hiện các hoạt động cho thuê.

Đó cũng là một hệ thống đòi hỏi con người phải mất thời gian để học hỏi. Kể từ bây giờ, họ sẽ không thể đưa vào những nhân viên tạm thời; họ cần một người quản lý hệ thống để đào tạo nhân sự, và để khắc phục những tình huống ngoại lệ. Đây là một vấn đề cần phải được giải quyết bởi số tiền mặt của họ sẽ có sẵn trong suốt tháng tám của kỳ nghỉ xuân.

Greg và Mario đã tái tổ chức nguồn nhân sự thành sáu bộ phận chức năng để chuyên nghiệp hóa các hoạt động. Ba mươi bảy nhân viên của Take A Break được xếp cho sáu bộ phận chức năng: hệ thống thông tin, 25 nhân viên; phòng kinh doanh, 6 nhân viên; phòng phát triển sản phẩm, 2 nhân viên; phòng điều hành, 1 nhân viên; phòng nghệ thuật đồ hoa, 1 nhân viên; và phòng kế toán/tài chính, 2 nhân viên. (Xem sơ đồ tổ chức ở Minh họa 16.5). Ngoài lượng nhân viên toàn thời gian tại công ty, họ vẫn còn có một bộ phận nhân viên thời vụ, những người sẽ có nhiệm vụ gặp mặt khách hàng khi họ đến và là những người chịu trách nhiệm về việc điều phối các hoạt động.

Đặt lên trên hết trong cấu trúc phòng ban chính là việc tuyển thêm hai nhà quản lý để quản lý nhân sự trong tổ chức. Họ đã tìm thấy những người có năng lực cao để quản lý tài chính và việc đặt chỗ. Người kiểm soát của họ đến từ Price Waterhouse, một công ty kiểm toán lớn. Vai trò của cô là kiểm soát các tài khoản bảo chứng, dòng tiền mặt, mối liên hệ với ngân hàng và với nhà cung cấp. Điều này là cần thiết nếu như họ muốn thiết lập và duy trì lợi thế kinh tế

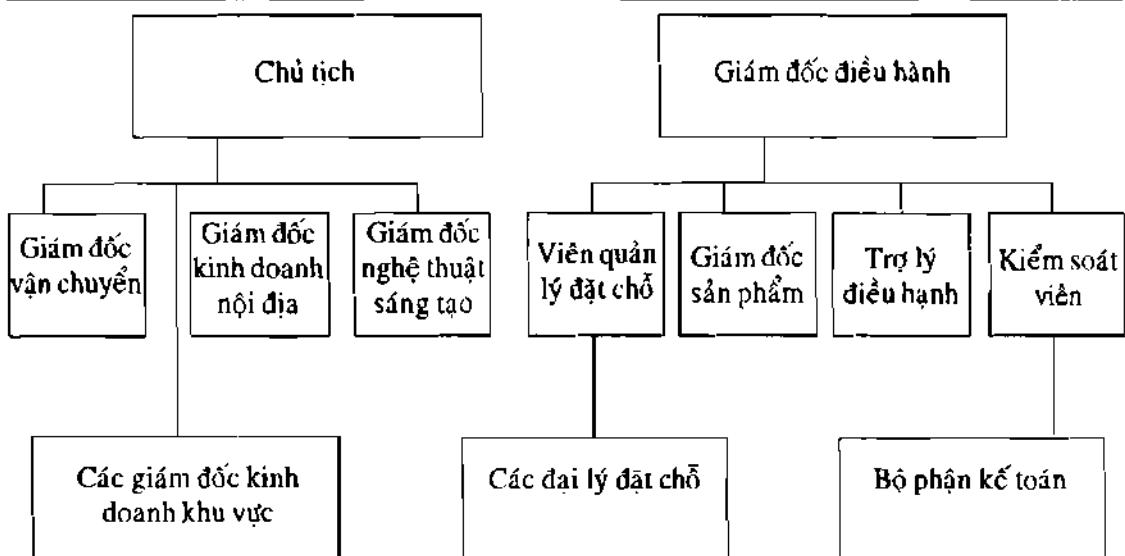
theo qui mô. Họ cũng đã tìm ra một nhà quản lý với kinh nghiệm Tech 7 để điều khiển bộ phận thông tin.

Hệ thống điện thoại cũng là một vấn đề khác cần phải được cân nhắc. Trong suốt thời điểm nóng của kỳ nghỉ xuân, các đường dây điện thoại đã quá tải. Kết quả là không còn cách nào khác để biết được liệu họ đã bị thất thoát bao nhiêu. Họ cũng mua một đường dây 800, do đó nhu cầu về hệ thống điện thoại sẽ ngày một tăng lên.

### KỲ NGHỈ XUÂN 1995

Để chuẩn bị cho mùa tết và những nhân sự mới được tuyển dụng, Greg và Mario đã tân trang lại các phòng ban bằng cách mua các trang thiết bị, sơn sửa, và đặt những đĩa kẹo lên trên tất cả các bàn làm việc. Thứ hai chính là thời gian để bắt đầu đào tạo nhân viên mới, một ngọn lửa đã lan vào văn phòng của họ vào lúc 7:30 và nó đã “cháy đến mức thiêu rụi.” Tối tệ hơn nữa, họ lại không được bảo hiểm thỏa đáng. Vẫn nằm trên bàn làm việc của Mario chính là một bức thư ngắn từ nhân viên bảo hiểm muốn hỏi xem liệu anh có muốn tăng thêm mức độ bảo hiểm. Các góc của bức thư đã bị cuộn xoắn lại và cháy đen. Họ đã điều khiển các phiên họp đào tạo tại một khách sạn địa phương và trong vòng hai tuần đã thiết lập một văn phòng mới. May thay, hầu hết các trang thiết bị của họ đã được cứu thoát khỏi đám cháy.

Hình 16.5 Sơ đồ tổ chức R&R International Inc.



Vào năm 1995, Greg và Mario đã thiết lập hai mục tiêu chính: tăng trưởng số lượng khách hàng, và mở rộng đến miền nam nước Mỹ. Điều này đã chuyển sự tập trung của họ vào việc quản lý các hoạt động và giảm thiểu rủi ro. Tech 7

**Minh họa 16.6 Bảng cân đối kế toán của R&R International, ngày 31/5/1994**

### CÁC TÀI SẢN

#### Tài sản ngắn hạn

Tiền mặt	\$28.854
Tiền mặt FNB	309.223
Tiền mặt NBRO CD	200.000
Tiền mặt NBRO giới hạn	11.567
Nợ các thành viên	1.033
Chi phí trả trước	<u>13.998</u>
<b>Tổng tài sản ngắn hạn</b>	<b>\$564.675</b>
Toàn bộ thiết bị và bất động sản	<u>34.076</u>
<b>Tổng tài sản</b>	<b><u>\$598.751</u></b>

#### NỢ VÀ VỐN GÓP

Nợ ngắn hạn:	
Phiếu nợ phải trả	\$ (3.129)
Tiền thuê địa điểm	11.652
Người mua trả tiền trước	(217)
Nợ các thành viên	20.000
Nợ phải trả tháng 3	50.000
Nợ phải trả (GMR)	65.000
Nợ phải trả (khác)	<u>20.000</u>
<b>Tổng nợ ngắn hạn</b>	<b>\$163.306</b>
Nợ dài hạn	—
<b>Tổng nợ</b>	<b><u>\$163.306</u></b>
Vốn góp:	
Cổ phiếu thường	\$100
Vốn góp bổ sung	39.900
Lợi nhuận giữ lại	(164.390)
Các khoản đóng góp	(22.712)
Thu nhập thuần (lỗ)	<u>582.547</u>
<b>Tổng vốn góp</b>	<b><u>\$435.445</u></b>
<b>Tổng nợ và vốn góp</b>	<b>\$598.751</b>

Nghiên cứu tình huống trong Đầu tư tự doanh 403

**Minh họa 16.7 Bảng cân đối kế toán của R&R International, Inc**

**CÁC TÀI SẢN KHÁC**

Tài sản ngắn hạn

Tiền mặt	\$63.772
Khoản đặt cọc (NBRO)	392.391
Giấy chứng nhận tiền gửi	120.000
Các chi phí trả trước	<u>168.500</u>
<b>Tổng tài sản ngắn hạn</b>	<b>744.663</b>

Bất động sản và thiết bị:

Vị trí và thiết bị văn phòng	15.402
Tài sản cố định	20.527
Cải thiện mặt bằng	5.013
Hệ thống phần mềm	12.847
Hệ thống điện thoại	<u>15.150</u>
Trữ khấu hao lũy kế	\$ (13.684)
<b>Bất động sản và thiết bị thuần</b>	<b>55.255</b>
<b>Tổng tài sản</b>	<b>799.918</b>

**NỢ VÀ VỐN GÓP CỔ ĐÔNG**

Nợ ngắn hạn:

Các khoản phải trả	88.534
Thuê vốn	5.567
Khoản phải trả cho cổ đông	15.000
Người mua trả tiền trước	<u>593.073</u>
<b>Tổng nợ ngắn hạn</b>	<b>702.264</b>

Các khoản nợ khác:

Nợ các thành viên tiền nhiệm	20.000
Tiền gửi khách hàng	<u>100.000</u>
<b>Tổng nợ ngắn hạn</b>	<b>120.000</b>
<b>Các khoản nợ khác</b>	
<b>Tổng nợ</b>	<b>822.264</b>

Vốn góp của cổ đông:

Cổ phiếu thường (1 đô-la giá trị danh nghĩa 10.000 cổ phiếu được cấp phép, phát hành và số cổ phiếu đang lưu hành bao gồm \$39.900	40.000
Vốn đã góp	<u>(62.346)</u>
<b>Thâm hụt lũy kế</b>	<b>(22.346)</b>
<b>Tổng vốn góp của cổ đông</b>	<b>799.918</b>

**Minh họa 16.8 Bản báo cáo lưu chuyển tiền tệ R&R International, Inc,  
kết thúc vào ngày 31/12/1994**

<b>LƯU CHUYỂN TIỀN TỪ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH</b>	
Thu nhập thuần	102.540
Điều chỉnh thu nhập ròng so với dòng tiền thuần sử dụng trong các hoạt động kinh doanh	
Khấu hao và trừ dần	10.821
Tăng về chi phí trả trước	(130.366)
Tăng về khoản phải trả	92.702
Người mua trả tiền trước	258.476
Khoản tăng iên về tiền khách hàng ký gửi	<u>100.000</u>
	<u>331.633</u>
Tiền thuần từ các hoạt động kinh doanh	<u>434.173</u>
<b>LƯU CHUYỂN TIỀN MẶT TỪ CÁC HOẠT ĐỘNG ĐẦU TƯ</b>	
Mua bất động sản và trang thiết bị	(29.139)
Đầu tư vào giấy chứng nhận tiền gửi	<u>(312.391)</u>
Tiền thuần trong các hoạt động đầu tư	<u>(341.530)</u>
<b>LƯU CHUYỂN TIỀN TỪ CÁC HOẠT ĐỘNG TÀI CHÍNH</b>	
Nhận trước từ các thành viên	15.121
Trả nợ từ các thành viên	(255.000)
Phân bổ cho các cổ đông	(3.358)
Tăng về khoản vay phải trả	306
Khoản thuê vốn giảm xuống	<u>(8.835)</u>
Tiền thuần trong các hoạt động tài chính	<u>(251.766)</u>
Giảm dòng tiền thuần	<u>(159.123)</u>
Tiền mặt ngày 1-1-1994	<u>222.895</u>
Tiền mặt ngày 31/12/1994	<u>63.772</u>
<b>CÔNG BỐ BỔ SUNG THÔNG TIN LƯU CHUYỂN TIỀN</b>	
Tiền đã thanh toán trong năm cho:	
Thuế môn bài của doanh nghiệp Massachusetts	<u>456</u>
Chi phí lãi vay	<u>3.824</u>

và các trung tâm hoạt động mới đã làm việc gần như hoàn hảo, và các thị trường mới cũng là một nỗ lực thành công (bản báo cáo tài chính ở hình minh họa 16.6-16.10)

**Mình họa 16.9** Bản báo cáo thu nhập từ chu trình kinh doanh tự nhiên của R&R vào tháng 6/1994-tháng 5-1995

	Năm tháng kết thúc vào ngày 31/5/1994	12 tháng kết thúc vào ngày 31/12/1994	Ngày 1 tháng 6/1994 đến 31/12/1994	5 tháng kết thúc ngày 31/5/1995
Doanh thu từ hoạt động du lịch	\$8,863,732	\$9,382,252	\$518,520	\$5,919,706
Trợ cấp và hoàn lại	(671,736)	(789,913)	(118,157)	(210,307)
Doanh thu thuần	\$8,191,976	\$8,592,339	\$400,363	\$5,709,399
Chi phí đi lại	7,272,287	7,497,864	225,577	3,572,849
Hoa hồng	27,214	79,906	\$1,692	272,232
Phí thẻ tín dụng	0			30,909
Lợi nhuận gộp	\$ 892,475	\$ 1,014,569	\$ 122,094	\$ 1,833,409
chi phí hoạt động				
Tiền lương	84,235	196,991	112,756	164,605
Lương tạm thời	14,397	23,474	9,077	6,569
Quảng cáo	34,366	117,985	83,619	47,523
Phí dịch vụ ngân hàng	5,650	11,549	5,899	7,768
Chi phí nợ xấu	—	993	—	7,795
Hư kho/mất cắp/thua lỗ	16,872	34,556	17,684	—
Hỗ trợ và vi tính	—	400	—	23,034
Thuế và các khoản đóng góp	723	1,913	1,190	928
Khấu hao	—	10,821	—	—
Bảo hiểm	2,017	—	21,687	\$ 127
Chi phí lãi vay	215	3,824	3,609	—

**Minh họa 16.9 (tiếp theo)**

Giải quyết về mặt pháp lý	—	9.520	—
Chi phí khác	8.113	10.015	1.902
Chi phí văn phòng	27.302	49.888	22.586
Chi phí Photocopy	6.976	7.804	828
Bưu phí và vận chuyển	39.613	62.653	23.020
Pháp lý và kế toán	9.994	162.487	152.493
Thuê mướn	10.000	18.900	8.900
Thuế trang thiết bị	1.057	7.296	6.239
Sửa chữa và duy trì	367	12.619	12.252
Định cư và in ấn	7.678	27.386	19.708
Thuế lương	18.740	21.017	2.277
Thuế doanh nghiệp	—	—	456
Các khoản thuế và giấy phép	1.455	1.470	15
Chi phí đào tạo	249	249	—
Chi phí đi lại	—	8.943	—
Điện thoại	27.449	101.328	73.879
Các dụng cụ tiện ích	2.729	—	(2.729)
Tổng chi phí hoạt động	\$ 320.217	\$ 925.768	(2.729)
Thu nhập (lỗ) thuần từ hoạt động kinh doanh	572.258	88.801	60.551
Lãi suất thu nhập	10.289	13.739	(483.457)
Thu nhập thuần/ lỗ thuần	\$ 582.547	\$ 102.540	3.450
			\$ 1.335.643

## Nghiên cứu tình huống trong Đầu tư tự doanh 407

### 16.10 Bản báo cáo về tài sản, nợ, và vốn góp vào 31/5/1995 của R&R International và Take A Break

#### CÁC TÀI SẢN KHÁC

##### Các tài sản ngắn hạn

Tiền mặt	63.199
Các khoản phải thu	12.247
Chứng khoán để mua bán	1.002.298
Chi phí trả trước	<u>59.730</u>
<b>Tổng tài sản ngắn hạn</b>	<b><u>1.137.474</u></b>
<b>Bất động sản và thiết bị:</b>	
Cải tiến mặt bằng	5.862
Tài sản cố định	43.437
Máy móc và thiết bị	41.567
Thiết bị máy tính	<u>19.142</u>
	<u>111.008</u>
Trừ: Khấu hao lũy kế	<u>13.684</u>
	96.324

##### Các tài sản khác:

Tiền mặt hạn chế	<u>120.216</u>
	<u>1.354.014</u>

#### NỢ VÀ VỐN GÓP CỦA CỔ ĐÔNG

##### Nợ ngắn hạn:

Các khoản phải trả	52.701
Nợ từ khác thành viên	<u>18.967</u>
<b>Tổng nợ ngắn hạn</b>	<b><u>71.668</u></b>
Vốn góp của cổ đông	0
Cổ phiếu thường	100
Vốn góp bổ sung	39.900
Lợi nhuận giữ lại	<u>1.242.346</u>
	<u>1.282.346</u>
	<u>1.354.014</u>

Các gói du lịch dành cho trường đại học ở phía nam cũng sẽ gặt hái được cùng một lợi nhuận nộp, nhưng những cơ cấu rủi ro về hàng tồn kho, doanh thu và chi phí lại khiến cho nơi này trở thành một điểm đến hấp dẫn:

1. Ít phát sinh chi phí
2. Việc mở thêm những thị trường này làm giảm sự phụ thuộc của Take A Break vào những thị trường không thể dự đoán trước được.
3. Rủi ro sụt giá ở thị trường miền nam sẽ ít hơn bởi các khoảng cách ngắn hơn có nghĩa rằng lượng vé máy bay còn tồn lại sẽ rẻ hơn từ 30% đến 40%.

Take A Break đã tiếp thị thành công các gói du lịch tại nhiều thị trường mới, bao gồm Nashville, Atlanta, Orlando, Richmond và Raleigh:

Thật là tuyệt vời. Lần đầu tiên kể từ khi chúng tôi đặt chân vào lĩnh vực kinh doanh này, hoạt động kinh doanh bán buôn đã không còn là một vấn đề. Chúng tôi đã kết hợp các gói du lịch và chuyển giao chúng đúng như lời hứa

Số lượng các khách hàng thực sự cũng tương đương hoặc nhiều hơn một ít so với năm 1994, và lợi nhuận cũng tương đương. Chúng tôi đã quyết định không tăng số lượng các hành khách....Chúng tôi đã tăng chi phí và số lượng các địa điểm cần phục vụ. Chúng tôi muốn ổn định các hoạt động để có thể tập trung và điều khiển việc đặt chỗ trước, để thuê một kiểm soát viên, và sau đó lại đẩy mạnh tăng trưởng vào năm 1996.

## **THỊ TRƯỜNG DU LỊCH CHO TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG**

Mặc dù hài lòng với hệ thống Tech 7, nhưng Greg và Mario vẫn lo lắng về giải pháp để giữ cho những nhân viên cố định của mình sẽ bận rộn với công việc trong suốt mùa hè ế ẩm - khoảng 12 tuần trong một năm. Mario đã nghiên cứu về hoạt động du lịch dành cho các tổ chức và cho các trường cấp ba vào năm 1989, nhưng chẳng thị trường nào hấp dẫn tại thời điểm đó. Lúc bấy giờ, thị trường mà lĩnh vực kinh doanh này hướng tới - những học sinh đã tốt nghiệp phổ thông trung học - chính là một ý tưởng tốt. Họ đã dự kiến tăng thu nhập lên hàng triệu đô-la chỉ với việc tăng thêm chi phí hoạt động.

Toàn bộ thị trường được dự tính sẽ bao gồm hai triệu thành viên của trường trung học phổ thông. Những chuyến du ngoạn này có các chu trình tiếp thị hầu như vận hành vào quý hai và quý ba. Ngược lại, việc tiếp thị cho những chuyến

du ngoạn dành cho giới sinh viên xuất hiện hầu như vào quý tư và quý đầu tiên. Tuy nhiên, những chuyến du ngoạn dành cho đối tượng học sinh trường trung học phổ thông lại đòi hỏi nhiều kế hoạch và sự chuẩn bị hơn là những chuyến du ngoạn dành cho sinh viên các trường đại học. Các bậc phụ huynh cũng lưu tâm hơn đến những kỳ nghỉ dành cho giới sinh viên.

Ngoài ra, thị trường này cũng đòi hỏi cần phải có các đại diện bán hàng chuyên nghiệp; lực lượng bán hàng vốn là thành viên của trường phổ thông trung học không phải là một sự lựa chọn lâu dài. Các trường đại học vẫn là nơi diễn ra hoạt động tiếp thị đồng loạt: các brochure tại khuôn viên trường đại học, quảng cáo trên báo để thu hút hàng trăm đối tác khu vực. Tuy nhiên, các nhóm du lịch ở trường phổ thông trung học cần được cố vấn một cách chuyên nghiệp bởi lực lượng bán hàng trực tiếp đã được cơ cấu. Chất lượng sẽ đi kèm với giá trị: tiền hoa hồng cho những đại lý khu vực sẽ ở mức 10%.

Đáng tiếc thay, Greg và Mario đã không có kinh nghiệm gì về thị trường du lịch dành cho đối tượng học sinh ở các trường phổ thông trung học. Họ có quá ít kinh nghiệm về việc quản lý nhân viên từ xa và hoạt động bán hàng chuyên nghiệp. Các nhóm thành viên ở trường trung học phổ thông cần được hỗ trợ về vấn đề gì? Sáng kiến này sẽ nảy sinh thêm những nhu cầu gì đối với các hoạt động và dòng tiền mặt của họ. Họ sẽ phải đổi mới với những thử ngai nào phát sinh trong thị trường mới này? Có lẽ họ nên loại bỏ các chuyến du ngoạn và nghỉ ngơi trong suốt mùa văn khách.

## CÁC CÂU HỎI CHUẨN BỊ

1. Chiến lược tăng trưởng của Take A Break là gì? Bạn có đồng ý với cách tiếp cận này?
2. Những nguồn lực nào mà chiến lược của Take A Break đòi hỏi trong năm 1996? Hãy xác định những nguồn lực đó.
3. Mong đợi về thành công của họ có thực tế hay không? Hãy đánh giá sự tương xứng giữa mục tiêu về việc mua lại trong 5 năm và cơ cấu của tổ chức mà họ đang tạo ra. Họ cần nhận được: doanh thu, số lượng nhân viên, khách hàng và những yếu tố khác như thế nào trước khi trở nên lôi cuốn?

# 17 BAGELZ

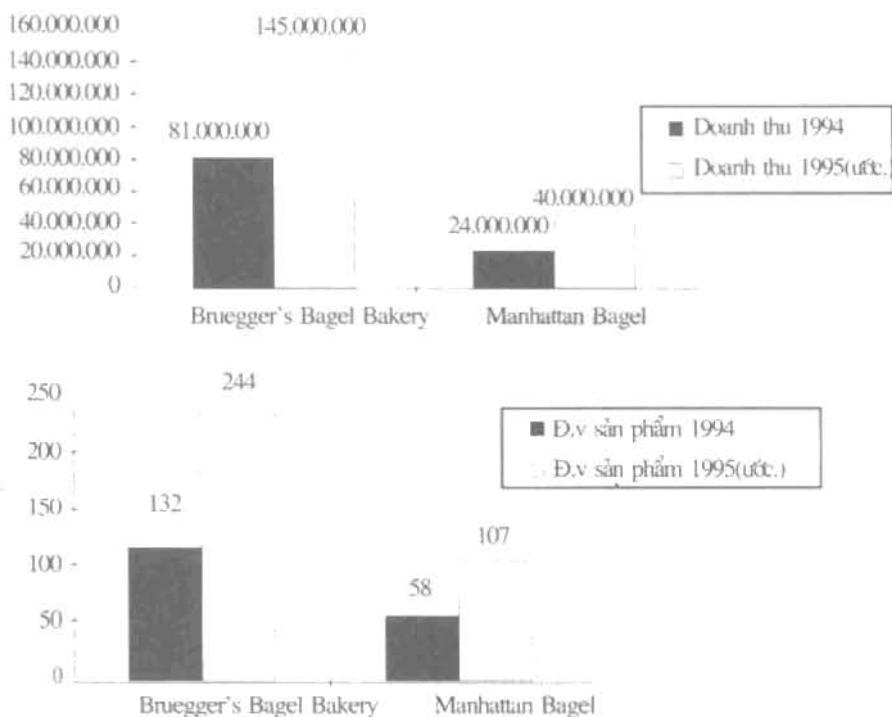
---

**B**agel Boys là một hệ thống cửa hàng bán bánh bagel có trụ sở tại bang Connecticut. Hiện họ đã có 7 cửa hàng bán lẻ. Năm 1993, Fred De Luca - người đồng sáng lập ra hệ thống cửa hàng nhượng quyền Subway, chuyên bán sandwich, đã đến gặp Mike Bellobuono và các thành viên khác trong nhóm là Joe Amodio, Wes Becher và Jamie Whalen. Ông ta đề nghị mua lại Bagel Boys và biến chúng thành một chuỗi cửa hàng nhượng quyền tầm cỡ quốc tế. Tuy nhiên, để đi đến một thỏa thuận chung là điều không dễ dàng gì. Những cuộc thương lượng tiếp tục diễn ra suốt 6 tháng sau đó và trong khoảng thời gian này, Bagel Boys tạm dừng việc khai trương các cửa hàng mới. Cuối năm 1993, họ quyết định ký kết hợp đồng. Fred DeLuca và Peter Buck (người đồng sáng lập ra Subway) mua lại 50% cổ phần của Bagel Boys. Mike, Jamie, Joe và Wes sở hữu 50% còn lại cộng với 100% ở kho thực phẩm. Đây là một công ty tư nhân do bốn người thành lập để cung cấp bột làm bánh bagel và phó mát kem cho các cửa hàng của Bagel Boys.

---

Tinh huống này được soạn thảo bởi Andrea Alyse với sự hỗ trợ của Dan D'Heilly dưới sự chỉ dẫn của Giáo sư Stephen Spinelli. Việc tài trợ được thực hiện bởi quỹ Ewing Marion Kauffman Foundation. Bản quyền 1996 Babson College. Đã đăng ký bản quyền.

**Minh họa 17.1 Số liệu so sánh giữa Bruegger's Bagel Bakery và Manhattan Bagel.**



Nguồn: Nation's Restaurant News, số ra ngày 17-7-1995; Restaurant Business, số ra ngày 1-7-1995 và Business Week, số ra ngày 21-5-1996

Việc gia nhập hệ thống của Fred đem đến cho Bagel Boys những lợi thế cạnh tranh vô cùng to lớn ở vị trí của một người nhượng quyền kinh doanh. Hình thức kinh doanh nhượng quyền này mở ra cho họ một cơ hội phát triển rất nhanh – yếu tố cần thiết để cạnh tranh với những đối thủ khác trong ngành như Brugger và Mahattan Bagel (xem Minh họa 17.1). Tuy nhiên, những người điều hành Bagel Boys vẫn tỏ ra lo ngại vì công ty được mở rộng cũng đồng nghĩa với việc họ sẽ gặp phải nhiều vấn đề liên quan đến những bên mua nhượng quyền hơn. Họ băn khoăn không biết làm cách nào để ngăn ngừa những rắc rối này một cách tốt nhất và cho rằng có lẽ cần phải thay đổi một số thứ. Mặc dù không chắc chắn về những công việc phải làm nhưng bốn người vẫn nghĩ họ cần xem xét lại ít nhất hai yếu tố: một là phương pháp lựa chọn các đối tượng mua nhượng quyền và hai là cơ cấu quản lý nội bộ của công ty. Hơn thế nữa, họ cũng cần đánh giá tất cả những lựa chọn của mình để quyết định hướng đi chiến lược đúng đắn nhất cho công ty.

Câu chuyện này được chuẩn bị bởi Andrea Alyse với sự giúp đỡ của Dan D'Heily dưới sự hướng dẫn của Giáo sư Stephen Spinelli; do Quỹ Ewing Marion Kauffman tài trợ. Bản quyền được Trường Đại học Babson năm 1996. Nghiêm cấm sao chép dưới hình thức.

## HOẠT ĐỘNG NHƯỢNG QUYỀN KINH DOANH

Khi chính thức đăng ký sử dụng cái tên Bagel Boys, mọi người mới vỡ lẽ ra có một công ty khác đã đăng ký độc quyền cái tên này trước họ. Mike và nhóm đặt tên cho công ty mới là Bagelz. Bagelz được đăng ký hoạt động như một công ty nhượng quyền kinh doanh vào tháng 12 năm 1993 và bắt đầu bán quyền kinh doanh vào mùa hè năm 1994. Mike nhớ lại:

Khi chúng tôi đi vào hoạt động, rất nhiều người nghĩ rằng chúng tôi đã và đang tiến hành loại hình kinh doanh này rồi vì họ không phân biệt được sự khác nhau giữa một chuỗi nhà hàng và một hệ thống nhượng quyền. Chúng tôi đã nhận được cả tá thư yêu cầu mua quyền kinh doanh và đó chính là nguồn khách hàng đầu tiên của Bagelz.

Với phong cách lôi cuốn và phẩm chất thiên phú của một người bán hàng, Joe đảm nhận trách nhiệm bán quyền kinh doanh cho các cửa hàng – một vị trí đặc biệt quan trọng vì tâm điểm trong chiến lược phát triển của công ty là đạt được tốc độ tăng trưởng mạnh mẽ thông qua hình thức nhượng quyền. Jamie, Wes và Mike thì tập trung vào những mặt khác trong hoạt động của công ty với sự cố vấn của Fred:

Fred chính là người đã biến tất cả kế hoạch thành hiện thực. Nếu không có ông ấy, chúng tôi sẽ không bao giờ trở thành một công ty nhượng quyền kinh doanh; chúng tôi cảm thấy những hiểu biết về loại hình hoạt động này của mình vẫn chưa đủ để có thể tự thân vận động.

Hình thức nhượng quyền ngày càng trở nên phổ biến hơn đối với ngành kinh doanh nhà hàng trên toàn nước Mỹ. Năm 1995, 34 trong số 50 nhà hàng có tốc độ tăng trưởng nhanh nhất của Mỹ là nhà hàng hoạt động theo mô hình nhượng quyền (xem Minh họa 17.2). Đến năm 1996, 12 nhà hàng nhượng quyền của Bagelz đã đi vào hoạt động và 6 cửa hàng khác đang trong quá trình xúc tiến. Một công ty mua nhượng quyền còn dự định mở thêm những cửa hàng không có lò nướng tại cơ sở và bánh bagel sẽ do một cửa hàng khác của Bagelz cung cấp. Cửa hàng đầu tiên như vậy được khai trương tại Saybrook, bang Connecticut năm 1993. Nó là kết quả của một vụ cá cược: một chủ đất

**Minh họa 17.2 50 nhà hàng phát triển nhanh nhất nước Mỹ 1994-1995**

Tên nhà hàng	Thành phố và bang	Loại hình kinh doanh	Công ty cũ mua franchise toàn hệ thống không?	% thay đổi doanh số 1994-1995	% thay đổi doanh số TB cửa hàng 1994-1995	% thay đổi số cửa hàng 1994-1995
1 East Side Mario's	Dallas, TX	Tiệm ăn tối bình dân	Y	126,3	-2,0	59,1
2 Boston Chicken	Golden, CO	Đồ ăn nhanh	Y	106,7	5,8	55,2
3 Kenny Rogers Roasters	Fort Lauderdale, FL	Đồ ăn nhanh	Y	106,5	2,4	45,6
4 Planet Hollywood	Orlando, FL	Giải trí	N	101,2	13,0	57,1
5 St. Louis Bread Co.	Boston, MA	Đồ ăn nhanh	Y	87,8	-2,8	59,5
6 Old Chicago Restaurants	Boulder, CO	Quán bia	N	82,4	-20,5	64,3
7 Hometown Buffets	San Diego, CA	Buffet	Y	71,6	-4,5	48,3
8 Johnny Rockets	Los Angeles, CA	Đồ ăn nhanh	Y	69,9	2,7	129,4
9 Manhattan Bagel	Eatontown, NJ	Đồ ăn nhanh	Y	67,5	10,0	175,9
10 Hops Grill & Bar	Tampa, FL	Quán bia	N	67,4	3,6	50,0
11 Starbucks	Seattle, WA	Đồ ăn nhanh	N	66,9	9,0	55,6
12 Landry's	Houston, TX	Tiệm ăn tối bình dân	N	66,3	-6,3	60,0
13 Chesapeake Bagel Bakery	McLean, VA	Đồ ăn nhanh	Y	65,7	0	122
14 Fazoli's	Lexington KY	Đồ ăn nhanh	Y	64,0	2,6	72,6
15 Mozzarella's	Mobile, AL	Tiệm ăn tối bình dân	N	62,7	12,8	41,2
16 Don Pablo's	Bedford, TX	Tiệm ăn tối bình dân	N	55,3	5,7	33,3
17 Bruegger's Bagel Bakery	Burlington, VT	Đồ ăn nhanh	Y	55,0	-0,1	84,8
18 Papa John's	Louisville, KY	Đồ ăn nhanh	Y	51,1	-0,9	38,9
19 Lone Star Steakhouse	Wichita, KS	Tiệm ăn tối bình dân	N	52,4	1,6	39,1
20 Outback Steakhouse	Tampa, FL	Tiệm ăn tối bình dân	Y	45,4	0	38,8
21 Schlotzsky's Deli	Austin, TX	Đồ ăn nhanh	Y	45,3	16,1	30,5
22 Pollo Tropical	Miami, FL	Đồ ăn nhanh	Y	44,5	4,9	23,5
23 Country Harvest Buffet	Bellevue	Buffet	N	42,0	2,2	13,3

## Minh họa 17.2 (tiếp theo)

24	Applebee's	Kansas City, MO	Tiệm bình dân	Y	40,9	0	31,2
25	Dmon's-The Place For Ribs	Columbus, OH	Tiệm ăn tối bình dân	Y	39,7	10,5	26,8
26	Cheesecake Factory	Redondo Beach, CA	Tiệm ăn tối bình dân	N	36,7	2,4	40,0
27	Papa Murphy's Take "N" Bake Pizza	Vancouver, WA	Đồ ăn nhanh	Y	35,7	5,7	34,3
28	Crab House	Hollywood, FL	Tiệm ăn tối hải sản	N	35,5	6,7	33,8
29	Peter Piper Pizza	Phoenix, AZ	Đồ ăn nhanh	Y	33,3	2,5	38,9
30	Cici's Pizza	Dallas, TX	Đồ ăn nhanh	Y	32,8	2,6	21,0
31	Romano's Macaroni Grill	Dallas, TX	Tiệm ăn tối bình dân	N	31,3	-3,5	40,0
32	Donatos Pizza	Blacklick, OH	Đồ ăn nhanh	Y	30,7	3,2	21,6
33	Blimpie	New York, NY	Đồ ăn nhanh	Y	30,0	2,0	54,3
34	Italian Oven	Latrobe, PA	Tiệm ăn tối bình dân	Y	29,9	-11,4	35,7
35	Steak-Out	Huntsville, AL	Đồ ăn nhanh	N	29,8	2,0	16,9
36	Ninfa's	Houston, TX	Tiệm ăn tối bình dân	N	29,4	-10	32,1
37	California Pizza Kitchen	Los Angeles, CA	Tiệm ăn tối bình dân	Y	27,7	24,6	22,4
38	zburgerville U.S.A.	Vancouver, WA	Đồ ăn nhanh	N	27,3	31,3	2,6
39	Cinnabon Cinnamon Rolls	Seattle, WA	Đồ ăn nhanh	Y	26,7	2,5	11,7
40	Claim Jumper	Irvine, CA	Tiệm ăn tối	N	26,5	8,3	13,3
41	Champps Americana	Wayzata, MN	Tiệm ăn tối bình dân	Y	25,3	2,9	28,6
42	Levy Restaurants	Chicago, IL	Giải trí	N	25,0	23,2	0
43	California Cafe Restaurant	Corte Madera, CA	Tiệm ăn tối bình dân	Y	25,0	2,0	28,6
44	Grem Burrito	Newport Beach, CA	Đồ ăn nhanh	N	25,0	2,3	52,4
45	Auntie Anne's	Gap, PA	Đồ ăn nhanh	Y	24,2	1,7	9,9
46	Rio Bravo Cantina	Marietta, GA	Tiệm ăn tối bình dân	Y	24,0	3,0	25,0
47	Old Country Buffet	Eden Prairie, MN	Buffet	Y	23,7	-0,9	16,4
48	Chevys	Irvine, CA	Tiệm ăn tối bình dân	N	23,6	-3,8	38,3
49	Ruby Tuesday	Mobile, AL	Tiệm ăn tối bình dân	Y	23,6	-4,5	18,0
50	Steak 'N Shake	Springfield	Đồ ăn nhanh	Y	23,5	5,0	21,3

Nguồn: Restaurant Business, số ra ngày 1-7-1995

đã thách Mike và các bạn anh xáy được một nhà hàng trong vòng ba tuần để kịp mùa du lịch hè. Họ đã làm được, đổi lại họ được hưởng giá thuê đất thấp hơn và cửa hàng gặt hái được thành công ngay lập tức. Doanh thu đạt được của nó ngang ngửa với những cửa hàng theo phong cách truyền thống nhưng giá thuê nhà, chi phí nhân công và thiết bị lại rẻ hơn rất nhiều – thêm vào đó là yếu tố về dân số cũng góp phần vào thành công này. Những vấn đề liên quan đến dân số cũng giải thích vì sao Mike và nhóm của anh chỉ bán quyền kinh doanh cho những cửa hàng ở những vị trí đáp ứng tiêu chuẩn nhất định:

Chúng tôi không bán các địa bàn hoặc đảm bảo với các bên mua nhượng quyền rằng sẽ không mở một cửa hàng khác ở vùng lân cận. Vấn đề ở đây là sự khác nhau giữa mật độ dân số của các vùng. Ví dụ, trong vòng bán kính một dặm ở New York City, chúng tôi có thể mở nhiều cửa hàng. Nhưng đối với phần lớn vùng Kansas, bán kính một dặm còn không đủ để mở nổi một cửa hàng. Cũng như vậy, nếu có một cửa hàng ở Massachusetts Turnpike và một cái nữa ở thị trấn lân cận, mặc dù khoảng cách địa lý giữa chúng khá gần đi nữa thì hiển nhiên chúng cũng phục vụ cho hai thị trường hoàn toàn khác nhau. Mỗi khi mở thêm những cửa hàng gần một cửa hàng đã có, chúng tôi đều xem xét rất cẩn thận tình hình cụ thể ở mỗi nơi. Chúng tôi không định “làm phiền lòng” các bên mua nhượng quyền – chúng tôi biết họ là người nắm giữ chìa khóa mở ra cánh cửa đi đến thành công.

Chi phí cho hoạt động nhượng quyền rất cao. Là một công ty bán nhượng quyền, Bagelz cần mở tối thiểu 50 cửa hàng trước khi họ có thể thu được lợi nhuận. Việc phát triển các cửa hàng này là một quá trình ngốn tiền, và thường phải mất hai năm để xây dựng được một cơ sở khách hàng ổn định (xem tình hình tài chính của Bagelz ở Minh họa 17.3 đến 17.6).Thêm vào đó, mục tiêu của Bagelz đưa ra mức phí nhượng quyền thấp hơn so với các đối thủ của họ. Mike đã giới hạn mức phí này thấp hơn hoặc bằng 10.000 đô-la vì mặc dù trong ngắn hạn nó làm giảm thu nhập của Bagelz nhưng cái anh muốn là thu hút được nhiều đối tượng mua nhượng quyền là các cửa hàng buôn bán tại nhà. Anh cảm thấy họ chính là những người tích cực nhất trong việc đưa một cửa hàng Bagelz đi đến thành công.

Để tối thiểu hóa chi phí hoạt động, Mike đã yêu cầu bộ phận phụ trách luật của Subway soạn thảo Bản công bố thông tin nhượng quyền (UFOC)\* (xem Dẫn chứng 17.7) và huy động các kiến trúc sư của họ thiết kế những cửa hàng mới. Chính vì vậy, chi phí dành cho hoạt động phát triển hệ thống nhượng quyền của Bagelz thấp hơn đáng kể so với khoản tiền mà đáng lẽ họ phải bỏ ra.

Một Bản giới thiệu nhượng quyền (Uniform Franchise Offering Circular – UFOC) bao gồm những thông tin về: mô tả công ty, chi phí phát triển dự tính, kế hoạch thu phí, trách nhiệm của người mua và người bán quyền kinh doanh, những công ty khác có liên quan đến hoạt động nhượng quyền và những rắc rối về mặt pháp lý chưa được giải quyết. Ủy ban Thương mại Liên bang yêu cầu các bên bán nhượng quyền phải gửi một bản UFOC cho những đối tượng mua nhượng quyền có tiềm năng. Thêm vào đó, 13 bang của Hoa Kỳ cũng yêu cầu một mẫu UFOC chuẩn đối với những bên đăng ký hoạt động nhượng quyền trong bang đó.

## SỰ RA ĐI CỦA JOE

Trong thời gian này, Joe đã rời khỏi Bagelz để theo đuổi những mối quan tâm khác của mình:

Joe là một người kinh doanh mạo hiểm theo đúng nghĩa đen của từ này. Chúng tôi không hề muốn Joe ra đi nhưng niềm đam mê của anh ấy là thành lập các công ty. Quan điểm của anh ấy là phải không ngừng vận động. Anh ấy thích điều hành công ty này nhưng rồi đến khi chúng tôi ký hợp đồng với những cửa hàng lẻ tẻ thì anh ấy cảm thấy buồn chán. Anh ấy đã giúp chúng tôi phát triển nhưng không muốn làm những công việc giấy tờ sổ sách lằng nhằng của một công ty bán nhượng quyền.

Giá trị quyền lợi của Joe ở công ty nhanh chóng được thông qua và chia đều cho Mike, Wes và Jamie. 50% quyền sở hữu của Fred và Peter vẫn được giữ nguyên. Wes lên làm chủ tịch của Bagelz. Mike giữ chức phó chủ tịch còn Jamie đảm nhận vị trí giám đốc đào tạo và phụ trách phát triển khu vực.

\* Một VFOC bao gồm các thông tin: bản mô tả về hoạt động kinh doanh, các chi phí phát triển dự tính kế hoạch về chi phí những ràng buộc giữa bên mua nhượng quyền và bên bán nhượng quyền, những ngành kinh doanh khác liên bang yêu cầu các bên bán nhượng quyền cung cấp một UFOC cho các đối tác mua nhượng quyền tương lai. Ngoài ra, 13 bang cũng yêu cầu VFOC phải được cung cấp cho bên bán nhượng quyền thực hiện hoạt động nhượng quyền ở bang đó.

**Mô hình 17.3 Bảng cân đối kế toán của Bagelz Franchising,  
kết thúc ngày 31-12-1994 và 31-12-1995 (đ.v: đô-la)**

	1995	1995
<b>TÀI SẢN</b>		
Tài sản ngắn hạn		
Tiền mặt	3.230	2.590
Các tài khoản và khoản phải thu khác	11.916	3.450
Tài sản ngắn hạn khác	<u>1.210</u>	<u>2.281</u>
	<u>16.356</u>	<u>8.321</u>
Bất động sản và trang thiết bị	95.412	95.412
Trữ khấu hao lũy kế	<u>(14.694)</u>	<u>(3.230)</u>
	<u>80.448</u>	<u>92.182</u>
Tài sản khác		
Hội phí từ các thành viên	88.318	44.091
Tài sản khác	12.853	16.991
	101.171	61.082
	197.975	161.585
<b>NỢ VÀ TÀI SẢN CỔ ĐÔNG</b>		
Nợ ngắn hạn		
Các khoản phải trả và chi phí phát sinh dư tính	44.425	58.824
Số tiền nợ các thành viên	42.855	96.679
Nợ ngắn hạn khác	1.210	2.281
Thuế thu nhập phải trả	500	250
	88.990	158.034
Các khoản nợ phải trả - các cổ đông	87.976	38.217
Thu nhập hoãn lại từ phí franchise	13.000	28.700
Tài sản của các cổ đông (thâm hụt)		
Cổ phiếu thường, không mệnh giá, 20.000 cổ phiếu được phép phát hành,		
200 cổ phiếu đang lưu hành	1.000	1.000
Vốn góp thêm	194.217	56.000
Thâm hụt lũy kế	<u>(187.208)</u>	<u>(120.366)</u>
	<u>8.009</u>	<u>(63.366)</u>
	197.975	161.585

**Minh họa 17.4 Tình hình thua lỗ của Công ty Bagelz Franchising (Công ty hạng nhỏ) trong hai năm 1994 và 1995, kết thúc ngày 31-12 (đ.v: đô-la)**

	1995	1994
<b>Doanh thu</b>		
Bán quyền kinh doanh	265.313	57.144
Phí nhượng quyền ban đầu	76.700	86.300
Doanh thu khác	16.902	6.499
	358.915	149.943
<b>Chi phí bán hàng, chi phí chung và chi phí quản lý</b>		
(Lỗ trước khấu hao và trừ dần)	(409.393)	(262.496)
Khấu hao và trừ dần	(50.478)	(112.553)
Lỗ từ hoạt động kinh doanh	(14.372)	(5.857)
	(64.850)	(118.410)
<b>Thu nhập (chi phí) khác</b>		
Thu nhập từ lợi tức	5.350	—
Chi phí lãi vay	(7.092)	(1.306)
Nộp phạt	(1.742)	(150)
Lỗ trước thuế thu nhập của bang	(66.592)	(119.866)
Thuế thu nhập của bang	(250)	(500)
Lỗ thuần	(66.842)	(120.366)

## CƠ CẤU TỔ CHỨC

Công ty lớn mạnh nhanh đến nỗi mỗi thành viên trong ban điều hành phải đảm nhiệm rất nhiều chức năng. Điều này khiến việc nhận diện cơ cấu tổ chức trở nên khó khăn. Tuy nhiên, đến năm 1996, họ muốn thiết lập một cơ cấu quản lý quy củ hơn cho công ty. Trong thời gian này, Mike, Wes và Jamie làm việc như một nhóm nhưng cuối cùng thì Jamie vẫn phải báo cáo cho Mike nhiều hơn Wes. Ngoài 5 thành viên đã biết, công ty còn 4 nhân viên cộng tác làm việc toàn thời gian nữa: một kế toán, một nhân viên điều hành, một giám đốc marketing và một nhân viên lễ tân.

Mike và nhóm của anh muốn có những lời khuyên của Fred nhưng cũng muốn duy trì quyền quyết định. Ví dụ, Fred khuyên họ nên đồng ý cho các bên mua nhượng quyền chưa từng sở hữu một cửa hàng có lò nướng nào bán bánh mà không cần lò nướng. Lý do mà Fred đưa ra là những cửa hàng không có lò nướng đương nhiên sẽ thúc đẩy nhu cầu phải có những cửa hàng có lò

**Minh họa 17.5 Báo cáo lưu chuyển tiền tệ của Bagelz Franchising Corporation trong hai năm 1994 và 1995, kết thúc ngày 31-12 hàng năm (đ.v: đô-la)**

<b>Lưu chuyển tiền từ hoạt động kinh doanh</b>		
Lỗ thuần	(66.842)	(120.366)
Điều chỉnh lỗ thuần so với dòng tiền thuần sử dụng trong các hoạt động kinh doanh:		
Khấu hao và trừ dần	14.372	5.857
(Tăng) giảm trong		
Các tài khoản và khoản phải thu khác	(8.466)	(3.450)
Các tài sản khác	2.571	(2.949)
Tăng (giảm) trong:		
Các khoản phải trả	(14.39)	58.824
Nợ khác	(1.071)	—
Thuế thu nhập phải trả	250	250
Doanh thu từ phí franchise hoãn lại	(15.700)	28.700
<b>Lưu chuyển tiền thuần trong hoạt động kinh doanh</b>	<b>(89.285)</b>	<b>(33.134)</b>
<b>Lưu chuyển tiền trong hoạt động đầu tư</b>		
Trả trước cho các thành viên	(44.227)	(44.091)
Mua bất động sản và trang thiết bị	—	(95.412)
Sát nhập tài sản vô hình	—	(15.669)
<b>Lưu chuyển tiền thuần trong hoạt động đầu tư</b>	<b>(44.227)</b>	<b>(155.172)</b>
<b>Lưu chuyển tiền trong hoạt động tài chính</b>		
Nhận trước từ các thành viên	51.075	96.679
Đầu tư vốn	100.000	56.000
Trả lại tiền nhận trước từ các thành viên	(104.899)	—
Nợ thu từ các cổ đông	87.976	38.217
<b>Lưu chuyển tiền thuần trong hoạt động tài chính</b>	<b>134.152</b>	<b>190.896</b>
Tăng tiền mặt thuần	640	2.590
Tiền mặt đầu năm	2.590	—
Tiền mặt cuối năm	3.230	2.590
<b>Thông tin bổ sung về dòng tiền</b>		
Tiền mặt trả trong năm cho:		
Thuế thu nhập	—	250
Lãi vay	—	125
<b>Thông tin bổ sung về các giao dịch phi tiền mặt</b>		
Tổng đầu tư vốn	138.217	

**Minh họa 17.6 Bảng công bố lợi tức kinh doanh của mỗi cửa hàng của Bagelz năm 1995 (ước tính) (đ.v: đô-la)**

	Hàng tuần	Hàng năm	Tổng doanh thu mỗi cửa hàng (%)
<b>Tổng doanh thu của mỗi cửa hàng</b>			
Doanh thu bán hàng	\$ 8.000,00	\$416.000,00	\$100%
<b>Tổng doanh thu</b>	<b>\$ 8.000,00</b>	<b>\$416.000,00</b>	<b>100,00</b>
<b>Giá vốn bán hàng</b>			
Lương nhân viên	1.760,00	91.520,00	22,00
Thực phẩm	1.520,00	79.040,00	19,00
Đồ uống	720,00	37.440,00	9,00
Khăn giấy	320,00	16.640,00	4,00
<b>Tổng giá vốn hàng bán</b>	<b>\$4.320,00</b>	<b>\$224.640,00</b>	<b>54,00</b>
<b>Lợi nhuận gộp trên doanh thu bán hàng</b>	<b>\$3.680,00</b>	<b>\$191.360,00</b>	<b>46,00</b>
<b>Chi phí hoạt động</b>			
Mua hàng kinh doanh	640,00	33.280,00	8,00
Thuế quỹ lương	136,00	7.072,00	1,70
Dịch vụ lên bảng lương	20,00	1.040,00	0,25
Thuê địa điểm	480,00	24.960,00	6,00
Tiền điện	200,00	10.400,00	2,50
Tiền ga	120,00	6.240,00	1,50
Tiền điện thoại	24,00	1.248,00	0,30
Quảng cáo	200,00	10.400,00	2,50
Quảng cáo tại khu vực	80,00	4.160,00	1,00
Xúc tiến bán hàng	4,00	208,00	0,05
Bảo hiểm	80,00	4.160,00	1,00
Khăn trải bàn và tiền giặt ủi	16,00	832,00	0,20
Sửa chữa và bảo trì	80,00	4.160,00	1,00
Vận chuyển rác	40,00	2.080,00	0,50
Đồ dùng văn phòng	40,00	2.080,00	0,50
Đóng phục	16,00	832,00	0,20
Phí thuê chuyên gia	40,00	2.080,00	0,50
Những chi phí khác	20,00	1.040,00	0,25
<b>Tổng chi phí hoạt động</b>	<b>\$2.236,00</b>	<b>\$116.272,00</b>	<b>27,95</b>
<b>Tổng thu nhập từ hoạt động kinh doanh</b>	<b>\$1.440,00</b>	<b>\$75.088,00</b>	<b>18,05</b>

**Minh họa 17.7 Một số điểm chính trong bản UOC của Bagelz**

Khoản đầu tư ban đầu dự tính cho một cửa hàng Bagelz

<b>Đầu tư ban đầu</b>	<b>Chi phí thấp hơn</b>	<b>Chi phí trung bình</b>	<b>Chi phí cao hơn</b>
Phí nhượng quyền ban đầu	10.000	10.000	10.000
Bất động sản	2.500	4.000	8.000
Cải tạo địa điểm cửa hàng	37.000	40.000	46.000
Trang thiết bị	55.000	60.000	65.000
Hệ thống an ninh	1.000	1.500	2.000
Phí vận chuyển	1.700	2.100	2.500
Bảng hiệu ngoài trời	1.500	2.000	2.500
Tồn kho đầu kỳ	5.000	5.000	5.000
Bảo hiểm	1.000	1.000	1.000
Đồ dùng	500	750	1.000
Chi phí đào tạo	600	1.100	2.600
Chi phí luật và kế toán	1.000	1.000	1.000
Quảng cáo khai trương	2.000	2.000	2.000
Chi phí khác	5.000	5.000	5.000
Quỹ bổ sung (3 tháng)	23.000	41.000	54.000
<b>Tổng</b>	<b>\$146.800</b>	<b>\$176.450</b>	<b>\$207.600</b>

Các khoản phí cho một cửa hàng Bagelz

<b>Loại phí</b>	<b>Tổng số tiền</b>
Quyền kinh doanh	8% tổng doanh thu bán hàng gộp
Quảng cáo	2,5% tổng doanh thu bán hàng gộp
Quảng cáo ở khu vực	1% tổng doanh thu bán hàng gộp
Quảng cáo trong ngày khai trương	2.000 đôla
Kiểm toán	Giá dịch vụ cộng lãi suất
Các khoản trả muộn	Lãi suất nhỏ hơn hoặc bằng tỉ lệ tối đa quy định
Chuyển khoản	5.000 đôla + 1.000 đôla đối với các cửa hàng vệ tinh
Mở rộng	500 đôla (không áp dụng cho cửa hàng vệ tinh)
Thuê địa điểm	Không cố định
Bảo hiểm	Không cố định
Ví phạm những hành động cạnh tranh bị cấm	10.000 đôla cho mỗi cửa hàng đang cạnh tranh + 8% tổng doanh thu bán hàng gộp
Ví phạm tính bảo mật	Thiệt hại thuộc về Bagelz
Ví phạm nhãn hiệu	250 đôla mỗi ngày
Giải quyết tranh chấp	Một nửa phí dàn xếp và trọng tài
Phí quản trị đặt hàng thiết bị	Nhỏ hơn hoặc bằng 4% giá trị thiết bị

nướng. Thế nhưng, cuối cùng nhóm của Mike quyết định ngược lại, không cho phép các bên mua nhượng quyền chỉ mở cửa hàng không lò nướng. Làm như vậy sẽ đặt những người kinh doanh loại cửa hàng này vào thế yếu trong những cuộc đàm phán – có thể bị những cửa hàng có lò nướng để cung cấp bánh bagel cho họ bắt bì. Những bên mua nhượng quyền đồng thời là người cung cấp bánh này có quyền tăng giá bán sỉ của bánh lên và đẩy các bên mua nhượng quyền không có lò nướng ra khỏi thị trường rồi chiếm luôn vị trí của kẻ thua cuộc này. Những cửa hàng không có lò nướng vẫn có thể mua bánh của những bên mua nhượng quyền khác, tuy nhiên, tất cả những bên mua nhượng quyền này thường chỉ đủ khả năng cung cấp hàng cho một cửa hàng không lò nướng nội bộ mà thôi.

Thành phần cuối cùng trong cơ cấu tổ chức của công ty là các bên mua nhượng quyền. Bagelz có 7 cửa hàng nhượng quyền. Họ dự định đến tháng Tám 1997 sẽ mở thêm 53 cửa hàng nhượng quyền nữa và đến năm 2000 con số này sẽ tăng lên 2.000. Mike tích cực tìm kiếm thêm những đối tượng mua nhượng quyền mới và bán những loại hình đa dạng cho các bên mua nhượng quyền hiện tại. Số lượng các cửa hàng bán cho một bên mua nhượng quyền cụ thể tùy thuộc vào số lượng cửa hàng mà người đó muốn mở cũng như con số hợp lý mà nhóm của Mike cảm thấy người đó có thể điều hành một cách hiệu quả.

## HOẠT ĐỘNG

Các cửa hàng của Bagelz mở cửa lúc 6 giờ sáng và đóng cửa lúc 5 giờ chiều vào ngày thường và 2 giờ chiều vào cuối tuần. Phần lớn khối lượng công việc diễn ra vào buổi sáng nhưng giờ ăn trưa mới là nguồn thu đáng kể. Ban đầu họ không bán buổi trưa, tuy nhiên mục tiêu của ban quản trị là sẽ mở cửa tối 7 giờ tối. Để đạt được điều này, trước tiên họ bán cà phê từ 2 giờ đến 5 giờ chiều, đồng thời thử nghiệm một số loại bánh và đồ ăn nhanh dùng kèm với các loại cappuchino.

Bản hướng dẫn vận hành của công ty đã trải qua bốn lần sửa đổi do trong 7 năm quá trình hoạt động của nó có nhiều thay đổi sâu sắc. Ví dụ, trước đây Bagelz làm bánh theo phương pháp luộc và nướng nhưng bây giờ họ đã tìm ra một cách khác, chỉ cần nướng bánh mà vẫn giữ nguyên mùi vị của nó. Để làm được điều này, họ đã sử dụng một công nghệ nướng mới được phát triển, có khả năng đem đến cho chiếc bánh mùi vị giống hệt như khi được làm theo phương pháp cũ mà không cần phải luộc bánh:

Trong một cửa hàng của mình, chúng tôi đã thay thế chiếc lò nướng thông thường bằng một loại lò mới. Trên khắp nước Mỹ chỉ có 17 cửa hàng bán lò sử dụng loại này và chúng tôi là hàng thứ 18. Sau khi đưa chiếc lò vào sử dụng, chúng tôi nhận thấy rằng lượng bánh tiêu thụ được tiếp tục tăng lên. Đối với chúng tôi, điều đó cho thấy rõ ràng là khách hàng đã chấp nhận công nghệ làm bánh mới này.

Luộc-và-nướng là một quy trình làm bánh rất khó: vất vả, nóng bức và người làm bánh có vai trò quan trọng trong toàn bộ hoạt động của cửa hàng. Nó quan trọng đến nỗi ban quản trị của Bagelz phải cho lắp một hệ thống báo động trong cửa hàng, nếu đến 3 giờ sáng mà cửa hàng vẫn chưa mở thì họ sẽ được thông báo ngay lập tức. Quy trình làm bánh này cũng đòi hỏi người làm phải có tay nghề vững vàng càng làm tình hình trở nên phức tạp hơn. Nếu đầu bếp chính không có mặt thì phải có một người cũng có tay nghề khác thay thế.

Ban quản trị cũng tìm cách để giảm những chi phí khác cho các bên mua nhượng quyền. Mike thiết lập một loạt biểu đồ nhu cầu bánh bagel dựa trên từng loại hình bán hàng. Những biểu đồ này giúp các bên mua nhượng quyền rất nhiều trong việc ước lượng số bánh bagel cần dự trữ. Việc đưa lò nướng công nghệ mới vào sử dụng cũng góp phần giảm chi phí. Các cửa hàng làm bánh bagel nhanh hơn, vì thế công việc có thể bắt đầu muộn hơn. Ngoài ra, còn nhiều lợi ích khác nữa:

Trước khi chúng tôi cho lắp đặt những chiếc lò nướng này, họ phải nướng bánh bằng lò cũ cửa mở. Nó rất nóng! Một trong số những cửa hàng của chúng tôi đang gặp phải một vấn đề về hệ thống thông gió và quả thực khu vực làm bánh nóng bức vô cùng, đến nỗi những cái bóng đèn gắn trên trần nhà cũng bị nóng cháy. Sau khi lắp đặt chiếc lò mới, chúng tôi có thể làm bánh với cửa lò đóng. Không khí mát mẻ hơn rất nhiều và tiết kiệm được chi phí: chiếc lò mới chỉ sử dụng 25% năng lượng mà thôi.

Những cải tiến khác được áp dụng vào hệ thống sản xuất cũng là lý do khiến chi phí giảm xuống. Chẳng hạn, một túi hạt anh túc 50 pound có giá tới 80 đô-la. Trước đây, bánh bagel được luộc lên rồi đặt trên một cái khay rắc đầy hạt, rắc hạt lên trên rồi bỏ vào lò nướng. Sau khi nướng xong, những hạt anh túc còn lại trên mặt bàn phải bỏ đi vì nếu nướng chúng hơn một lần những chiếc bánh sau sẽ bị khét. Mọi người đã thay đổi quy trình bằng cách thấm ướt bánh bằng một miếng bọt biển rồi nhúng vào một thùng hạt anh túc. Số hạt còn sót lại vẫn ở trong thùng. Đó là một cách tiết kiệm và giảm chi phí rất hiệu quả. Sau đó bánh sẽ được rã đông và đem đi nướng. Các cửa hàng Bagelz có một chiếc khay rã đông đôi và một lò nướng đơn vì cần 30 phút để rã đông

trong khi chỉ cần 15 phút để nướng bánh. Chiếc khay đôi giúp mọi việc được vận hành liên tục.

## KHO THỰC PHẨM

Đây là một công ty thuộc quyền sở hữu của Mike, Jamie và Wes, bán bánh bagel, pho mát kem và những sản phẩm khác cho các bên mua nhượng quyền. Ba người yêu cầu các bên mua nhượng quyền phải trực tiếp mua pho mát kem và bột làm bánh bagel từ kho thực phẩm này, còn các thứ khác có thể mua ở đây hoặc từ một nhà cung cấp đã được Bagelz thông qua với một danh mục sản phẩm nhất định. Do khu thực phẩm này có khả năng bao tiêu sản phẩm nên các bên mua nhượng quyền thường không thể thu mua hàng từ những nơi khác với giá thấp hơn, do đó hạn chế hữu hiệu lượng hàng đặt từ các nhà cung cấp bên ngoài. Duy trì tiêu chuẩn chất lượng cao cũng rất quan trọng do kho thực phẩm cần những đơn hàng lớn để nhận được mức chiết khấu cao. Đầu năm 1996, trung bình mỗi tuần khu lương thực bán được gần 3.500 pound pho mát kem:

Rất nhiều người cất pho mát kem bằng nước nhưng ở kho thực phẩm này chúng tôi không làm cách đó. Bánh bagel của chúng tôi cũng to hơn – mỗi cái nặng 4.25 ounce, trong khi bánh ở các nơi khác thường nặng 4 ounce. Chính vì thế, chúng tôi không bao giờ là nơi bán thực phẩm rẻ nhất, nhưng chúng tôi muốn giữ vị trí số một về chất lượng sản phẩm. Mặc dù bạn không thể nói một cái bánh bagel 4 ounce và một cái bánh bagel 4,25 ounce khác nhau chỗ nào, nhưng bánh to hơn thì hạn sử dụng cũng lâu hơn, vì thế chúng tôi hy vọng khách hàng sẽ được thưởng thức một cái bánh bagel nóng giòn hơn.

Trong những ngày đầu hoạt động, kho thực phẩm chỉ có duy nhất một cái máy nhào bột. Công việc bắt đầu từ rất sớm nên nếu có trục trặc xảy ra với chiếc máy người ta cũng có thể kịp thời sửa chữa. Năm 1995, ban giám đốc mua thêm một chiếc máy nữa nhưng công việc vẫn được tiến hành từ sớm để đề phòng trong trường hợp khẩn cấp kho thực phẩm vẫn đáp ứng được một đơn đặt hàng. Là nguồn cung cấp bột làm bánh bagel duy nhất nên họ phải kiêm luôn cả việc vận chuyển. Năm 1996, họ liên kết với một số hãng sản xuất lớn để phát triển loại bột đóng lạnh:

Ban đầu tất cả các cửa hàng của chúng tôi đều sử dụng bột tươi vì chúng tôi không thể tạo ra bột đóng lạnh mà vẫn giữ nguyên hương vị. Tuy nhiên, hạn sử dụng của bột tươi chỉ có ba ngày nên cửa hàng phải được đặt ở rất gần kho thực phẩm. Để xây dựng được một kho thực phẩm không hề dễ dàng chút nào, thực tế này đã kìm hãm tiềm năng phát triển

của công ty. Trong khi đó, hạn sử dụng của bột đông lạnh là khoảng ba tháng, của pho mát kem là 30 ngày nên không còn tình trạng chỉ có các cửa hàng ở gần kho thực phẩm thì mới kinh doanh phát đạt còn những cửa hàng ở xa thì không.

Mike, Wes và Jamie dự định thuê các hàng bên ngoài sản xuất bột đông lạnh cho họ. Mỗi số bên mua nhượng quyền đã than phiền về sự độc quyền của kho thực phẩm trong hoạt động bán bột. Nhưng mỗi khi bột đông lạnh đã được thuê làm bên ngoài thì những bên mua nhượng quyền có quyền mua hàng của hãng nào có giá bán thấp nhất.

## HOẠT ĐỘNG MARKETING

Bagelz tiếp tục phát triển sản phẩm và nâng cao chất lượng bài trí cửa hàng. Mike và những người còn lại cảm thấy Bagelz cần một chiến lược marketing tốt hơn. Ví dụ, để tăng doanh thu bán cà phê, họ đang chưng trong những chiếc ly bằng sứ đẹp hơn và định vị sản phẩm với sự sang trọng và cao cấp:

**Thảm chí, chúng tôi còn tìm cách làm cho quán tràn ngập mùi cà phê thông qua các ống thông gió. Bạn thấy đấy, cà phê của chúng tôi cũng giông hết những loại cà phê đất tiên hòn của đối thủ. Tuy nhiên, tách cà phê của họ trông đẹp mắt hơn nên mọi người thường nghĩ chúng ngon hơn, chất lượng cao hơn và vì vậy, họ sẵn lòng trả nhiều hơn cho những tách cà phê đó.**

Một mặt, họ muốn tạo cho Bagelz hình ảnh một nhà hàng bán đồ ăn ngon và sang trọng. Mặt khác, họ cũng muốn khách hàng cảm nhận Bagelz là một nhà hàng bán đồ ăn nhanh thật tiện lợi. Để làm được những điều này và tăng số lượng thực đơn được phục vụ, họ chuyển sang sử dụng thịt được cắt lát sẵn và trứng sạch quấy sẵn đựng trong hộp carton. Cách làm này sẽ giúp các nhân viên không bị thương khi sử dụng dao thái thịt và không bị nhiễm khuẩn salmonella. Trứng được nướng bằng lò vi sóng sẽ cho ra mùi vị và hình dạng giông hệt nhau. Họ cũng lắp đặt thêm các vòi nước tự phục vụ và mua pho mát, đóng gói sẵn rồi dự trữ trong tủ lạnh.

Để tiếp thị các loại đồ ăn thức uống có thể đem về tối hơn, các hộp pho mát kem được nhân viên của hãng in logo của Bagelz và để trong tủ kính – phòng khi một khách hàng nào đó quên không lấy pho mát từ tủ lạnh tự phục vụ. Trước đây, khách hàng phải bước ra khỏi hàng để lấy pho mát rồi lại quay lại hàng, như vậy sẽ làm mất thời gian của những người khác. Chính sức ép phải giảm bớt sự chờ đợi và tăng tốc độ phục vụ đã khiến cho doanh số bán hàng bị giảm sút.

Một trong những thành công lớn nhất về quảng cáo của công ty là những chiếc cốc uống cà phê có thể mang đi xa có in tên của Bagelz trên đó. Lúc đầu, công ty chỉ tặng nó cho khách hàng để đổi lấy bất kỳ chiếc cốc nào của các hàng cạnh tranh mà họ mang tới. Một trong những chiến thuật marketing khác của công ty là nhấn mạnh vào chữ Z trong cái tên Bagelz, thậm chí còn đặt chữ Z đứng đầu trước các từ chỉ tên thực phẩm như trong cụm "Z sandwiches" (Xem Thực đơn của Bagelz ở Dẫn chứng 17.8 và Thực đơn của Bruegger's ở Minh họa 17.9)

Chúng tôi còn thực hiện một chương trình quảng cáo khác, gọi là "quarterloaf". Có rất nhiều người không vào mua một cái bánh đơn giản vì họ cảm thấy ăn như thế không đủ no. Ví dụ, khi thực sự đói, tôi giống như một cái máy nghiền thức ăn vậy: thêm nước sốt, cho thật nhiều pho mát; thật là ngon tuyệt! Thế thì nó thành cái bánh sandwich rồi! Mới đầu chúng tôi nghĩ đến việc cho thêm một miếng thịt dày, nhưng các hàng khác lại đang làm như vậy. Với sandwich dài cũng tương tự. Và rồi chúng tôi nghĩ đến ý tưởng quarterloaf và biết mình cầm chắc phần thắng. Không ai biết một quarterloaf nó là cái gì, nhưng nghe lại rất kêu. Và trên hết, nghe nó có vẻ nhiều hơn.

Quarterloaf là một phần tư ổ bánh mì, có hình cuộn ống. Thêm 25 cent nữa khách hàng sẽ có một chiếc sandwich có đầy đủ thành phần như một chiếc bagel. Vì thế, một khu làm bánh sandwich có thể sử dụng để làm cả hai loại bánh này, tạo cho khách hàng ấn tượng Bagelz bán nhiều loại đồ ăn mà không cần phải thêm các công đoạn chuẩn bị:

Chúng tôi luôn tìm kiếm những loại bánh như quarterloaf, những loại mà bạn có thể tận dụng được nhiều thứ. Ví dụ, hiện nay chúng tôi có món ức gà, nhưng ít lâu nữa nó sẽ thành món salad gà, rồi thành món salad Caesar gà. Chúng tôi đang dùng Quỹ Quảng cáo của hệ thống nhượng quyền để triển khai những chiến dịch của quảng cáo cho tất cả các sản phẩm mới này.

## QUỸ QUẢNG CÁO CỦA HỆ THỐNG NHƯỢNG QUYỀN

Quỹ quảng cáo của hệ thống nhượng quyền (FAF) do các bên mua nhượng quyền của Bagelz quản lý. 2,5% trong tổng doanh thu gộp sẽ được đóng góp vào FAF để tài trợ cho những chương trình quảng cáo truyền thông, chiến dịch phát thưởng và những hoạt động xúc tiến bán hàng tương tự. Khoản giảm giá của các nhà cung cấp cho những sản phẩm như thịt chè biến sẵn hay khăn giấy sẽ do Mike thương lượng và được ban quản lý thu mua của FAF thông qua. Người ta cho rằng do số lượng các cửa hàng đã tăng lên nên cần

## 17.8 Thực đơn của Bagelz's

<b>Sandwiches</b>								1.79
Thịt hun khói với pho mát và Spicy Mustard	Sandwiches	Pho mát kem gourmet và bánh bagel	Cá Salmon xông khói (Lox)	Dầu láy	Nho khô và quả óc chó	Khẩu phần đặc biệt hàng ngày		
Gà tây với pho mát và Honey Mustard		Bánh thường (có loại ít calo)						0,69
Thịt quay với pho mát và rốt cài ngọt		Veggie (có loại ít calo)						0,59
Nova Scotia Lox với pho mát kem và hành		Tỏi và rau thơm (có loại ít calo)						1,09
Salad gà với pho mát		Lá chive						1,09
Salad cá ngừ với pho mát		Món tráng miệng						
B.L.T với pho mát		Khoai tây chiên						
Garden Veggie với pho mát và Honey Mustard không béo		3,69	3,69 \$	3,79	3,89	5,69	3,69	3,69
Gà nướng với pho mát và mayonnaise		3,09						
(Sandwiches gồm có rau diếp, cà chua và hành)		2,99						
<b>Sandwiches trứng</b>		4,49						
Trứng		1,49						
Trứng và pho mát		1,69						
Trứng và giấm bỗng, xúc xích hoặc thịt muối		2,29						
Trứng và giấm bỗng, xúc xích hoặc thịt muối với pho mát		2,49						
<b>Bagelz Choices</b>		0,49\$ cái						
Bánh thường		4,99\$ 1/2						
Hứng qué								
Trứng								
Bánh Pumpernickel								
Muối								
Tất cả								
Hạt mè								
<b>Spreads (chất phết lên bánh)</b>								
Bơ								
Bơ dầu phộng và mật dắc		0,89						
Pho mát kem		1,09						
		1,39						

\* Không có trong thực đơn của khách hàng  
Bảng giá áp dụng cho ngày 1.1.1996 tại cửa hàng ở Fairfield, CT

17.9. Thúc đón cùa Bruegger's

<b>Sandwiches Bagel</b>			
Salad cá ngừ	\$ 3,39	Bánh Bruegger's	Cá Salmon xông khói (Lox)
Salad gà lá lốt nướng	3,39	Bánh quy Bruegger's	Dầu tây
Úc gà tây quay	3,79	Táo tươi	Nho khô và quả ác chủ
Úc gà tây hun khói			Khẩu phần đặc biệt hàng ngày
Thịt bò quay			
Cá salmon Atlantic hun khói	5,79	<b>Pho mát kèm kem theo</b>	1,79
Rau	1,79	Pho mát kem	3,09
Pho mát Muenster hoặc thụy sỹ	4,39	Cá Salmon hun khói	1,99
Bruegger's Humus	2,89	Khác	
Bơ đậu phộng	2,89	Bình thường	
Tỏi cù dưa pha với kem voi, Mayonnaise, Dijon Mustard, Honey Mustard, hoặc sốt cà chua ngọt	1,19	Hạt me	Hạt anh túc
Thêm: (chọn 2 thứ bất kỳ)		Nho khô và húng quế	Muối
Cà chua, cùi brussel, hành, dầu chuối, rau diếp hoặc rau xanh		Cà chua thái nhú	Hành
<b>Bánh bagel và phô mai kem</b>		Pumpernickel	Tỏi
Bình thường	1,39	Viet quất	Tất cả
Honey Walnut	1,69	<b>Bơ uống</b>	Nhỏ
Garden Veggie	1,69	Cà phê	Vừa
Lá Chive	1,69	Cà phê ướp hương	0,89
Thịt lợn muối xông khói và hành tươi	1,69	Trà - bình thường, không cafein	0,99
Dầu dai	1,69	hoặc thảo mộc	0,99
Xốt cá salmon hun khói	2,09	Sữa	0,79
Ớt Jalapeno	1,69	Sôda	0,70
Garden veggie nhẹ	1,69	Nước ép Spritzer	0,89
Phan nhẹ	1,39	Nước ép đóng chai	1,25
Tỏi nhẹ	1,69	Nước cam ép	1,39
Dầu tây nhẹ	1,69	Nước khoáng	1,43
Bơ, margarine, mật ong hoặc mứt	0,79	<b>Bơ uống theo mùa</b>	1,29
Súp	2,29	Socola nóng	1,19
Chén		Rượu táo hầm nóng	1,19
		Rượu lão tươi	1,39
			2,59

\* Bảng giá áp dụng trong ngày 1.11.1996 tại cửa hàng ở Wellesley, MA

thiết lập các chi nhánh FAF khu vực. Tuy nhiên, Mike dự định tiếp tục đàm phán để có được những hợp đồng mua hàng với giá của nhà cung cấp:

Chúng tôi đàm phán các hợp đồng, cố gắng đặt hàng càng nhiều càng tốt. Nếu lượng hàng bạn đặt có thể chất đầy xe tải của họ, bạn sẽ nhận được mức giá thấp nhất có thể - một thùng hay một xe tải hàng thì giá vận chuyển cũng như nhau. Do chúng tôi muốn phát triển các nhóm cửa hàng ở một khu vực nhất định sao cho lượng hàng cần đặt có thể chất đầy một xe tải. Trước tiên, chúng tôi sẽ đặt hàng với một nhà cung cấp ở địa phương, sau đó lùm đến nhà cung cấp lớn hơn, tức là nguồn hàng của các nhà cung cấp địa phương. Chúng tôi cam kết với hàng này sẽ mở thêm một số cửa hàng nhất định trong vùng với một thời hạn cụ thể. Cho đến lúc này mọi việc vẫn suôn sẻ, nhưng nếu chúng tôi bỏ lỡ một dịp khai trương cửa hàng và lượng hàng hóa định sử dụng đã được lên kế hoạch thì chúng tôi sẽ gặp khó khăn hơn một chút.

Mike, Wes và Jamie quyết định quảng cáo trên truyền hình. Họ tin rằng không giống như quảng cáo ở các gara hay trạm xăng, sự thành bại của những quảng cáo trên truyền hình dành cho thực phẩm phụ thuộc vào tính hấp dẫn của món ăn được thể hiện trên màn hình. Việc đạt được chất lượng cao và tính chuyên nghiệp trong quá trình sản xuất rất đắt đỏ và không đem lại hiệu quả chi phí cho công ty trong thời gian này. Thay vào đó, nhóm của Mike nhận thấy có thể khai thác tính hiệu quả của truyền hình mà không cần phải dùng đến quỹ FAF, đó là lập ra những liên minh chiến lược với các công ty khác đã quảng cáo trên truyền hình rồi. Những liên minh này sẽ phát triển các nhà hàng có chung thương hiệu nhằm xây dựng nhận thức về thương hiệu trong ngành dịch vụ thực phẩm vốn có tính cạnh tranh rất cao này (xem Minh họa 17.10 và 17.11).

## NHỮNG SẢN PHẨM CÓ CHUNG THƯƠNG HIỆU

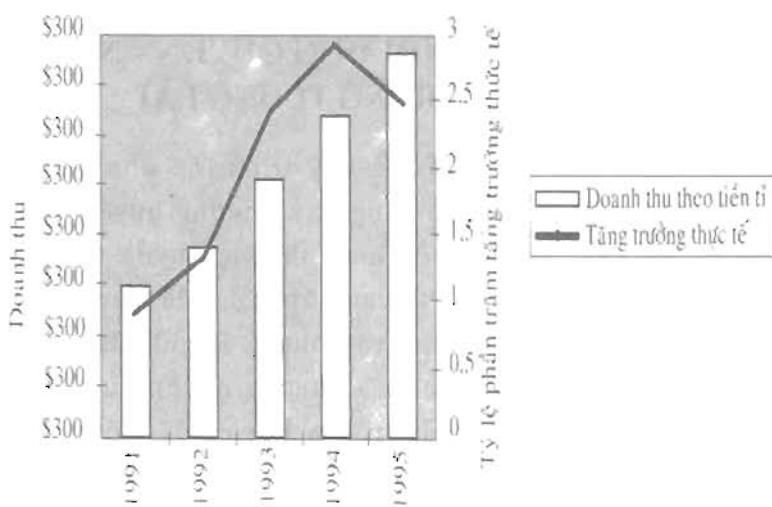
Những nhà hàng có chung thương hiệu đưa ra hai khái niệm sản phẩm khác nhau trong cùng một địa điểm (ví dụ như KFC và Taco Bell). Bagelz liên kết với Subway để mở nhà hàng chung thương hiệu. Một cửa hiệu kế bên nhà hàng của Subway bị phá sản và hiện giờ nó vẫn để không. Mặc dù về chỗ ngồi hai hàng có thể bố trí chung do thiết kế sẵn có của Subway nhưng về khu vực hâu cản thì không có một số thứ mà Mike và những thành viên của ban quản trị hy vọng sẽ tự làm lấy. Họ nghĩ trong tương lai hai hàng này sẽ còn cơ hội để liên kết mở thêm nhà hàng:

Chúng tôi cũng đặt vấn đề về chương trình bán đồ ăn sáng với Fred. Mặc dù bên ấy cũng đang thực hiện kế hoạch này nhưng lại gặp phải một số rắc rối trong việc thay đổi hình ảnh là một tiệm ăn chỉ chuyên phục vụ bữa trưa và bữa tối của Subway. Bagelz sẽ đóng vai trò thu hút khách hàng tới ăn sáng, trang bị thêm cho những cửa hàng của Subway có thể sẽ thay đổi màu sắc chủ đạo của chúng để tạo nên sự khác biệt của những cửa hàng chung thương hiệu. Nếu kế hoạch này thành công, nó sẽ mở ra vô số những khả năng khác nữa. Khoản tổng chi phí sẽ được chia ra cũng là một lợi thế cạnh tranh rất lớn của chúng tôi. Tuy vậy, Subway không phải là lựa chọn duy nhất của chúng tôi – chúng tôi coi họ như một thương hiệu có tiềm năng để liên kết làm ăn nhưng vẫn còn rất nhiều đối tác bán những quyền khác mà chúng tôi có thể hợp tác cùng.

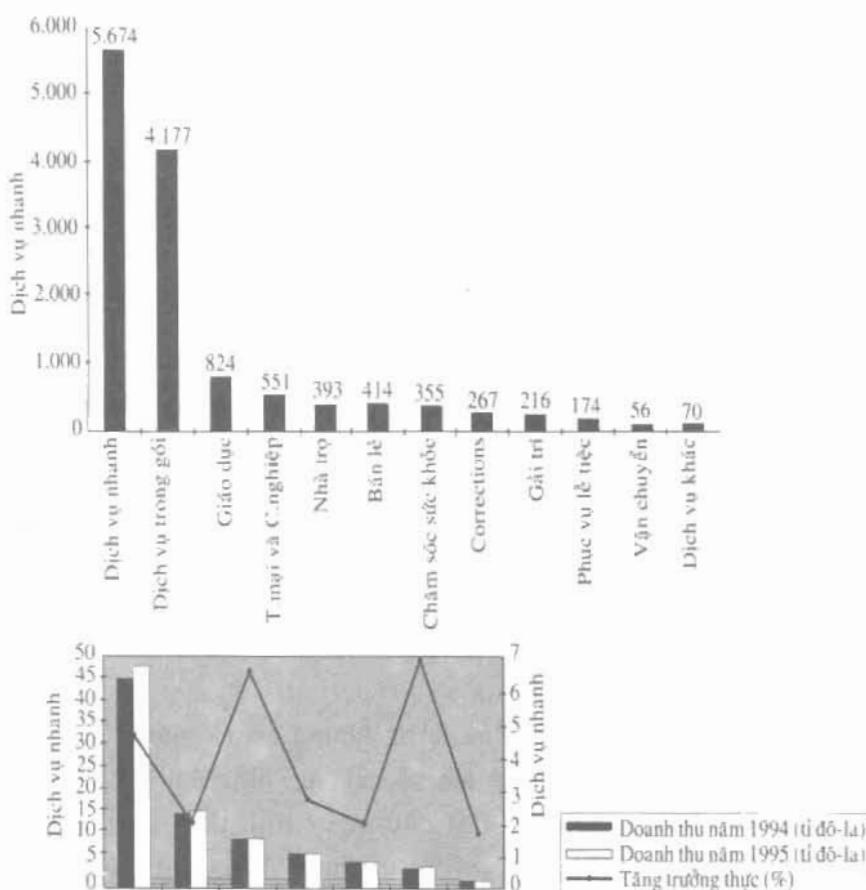
Có một công ty là đối tác mua những quyền của Mobil đã mở cửa hàng Bagelz trong cửa hàng tiện lợi tại trạm xăng của mình. Chủ công ty này không có phòng để đặt tất cả những thiết bị nướng bánh và cũng không muốn thuê chỗ cho cửa hàng Bagelz. Vì vậy, ban quản trị của Bagelz đã thiết kế một phiên bản nhỏ hơn của thiết bị nướng bánh cần thiết. Như vậy sẽ tạo điều kiện cho bên mua những quyền mở thêm những cửa hàng bán nhiều loại thực phẩm và không cần lò nướng.

Nếu chúng tôi có tới ba hay bốn cửa hàng không có lò nướng trong khi chỉ có một cửa hàng có lò nướng thì chúng tôi sẽ rất vui. Bạn không kiếm tiền từ nhà bếp, bạn kiếm tiền bằng cách lắp đặt các quầy tính tiền và tìm kiếm các đơn vị mua những quyền đạt yêu cầu và duy trì hoạt động kinh doanh của họ.

**Minh họa 17.10** Bảng thống kê về tốc độ tăng trưởng



Minh họa 17.11 Food service industry statistics categorized by sector



Nguồn: Cahners Bureau of Foodservice and Restaurants & Institutions, January 1, 1995.

## LỰA CHỌN ĐỐI TÁC MUA NHƯỢNG QUYỀN – NHỮNG VẤN ĐỀ TIẾN THOÁI LUÔNG NAN TRONG TƯƠNG LAI

Lựa chọn bên mua nhượng quyền là quy trình tốn nhiều công sức. Theo một nghiên cứu do Subway và một số hãng bán nhượng quyền khác tiến hành, tỉ lệ đáp ứng được yêu cầu của các bên mua nhượng quyền trên toàn quốc chỉ khoảng 2%. Tỉ lệ này của Bagelz là 4%, cao gấp đôi tỉ lệ trung bình của ngành. Mặc dù nó cao một cách bất thường như vậy nhưng Bagelz đã phải đổi mới với những vấn đề phát sinh từ một đối tác mua nhượng quyền duy nhất. Người này đã bỏ mặc cửa hàng của mình. Ban quản trị của Bagelz đã biết trước rằng anh ta muốn ra khỏi hệ thống nhượng quyền và họ đang tìm một người khác sẵn lòng mua lại cửa hàng. Nhưng anh ta lại không thể kiên nhẫn, không muốn chờ cuộc tổng kiểm tra nên đã lôi hết thiết bị của mình ra ngoài rồi khóa cửa lại:

Người này rõ ràng là một mối nguy hiểm. Anh ta đáp ứng được các yêu cầu nhưng có những dấu hiệu không ổn – bạn có thể cho phép mình tin tưởng nếu như bạn đã cố gắng đủ nhiều. Trong những giai đoạn đầu phát triển, chúng tôi cũng tự nói với mình hãy tin rằng cái chúng tôi cần làm là bán các cửa hàng, các vấn đề khác không cần quan tâm nhiều. Chúng tôi cố gắng ký kết hợp đồng với bất kỳ ai biểu lộ sự quan tâm tới Bagelz. Nhưng giờ đây chúng tôi đã để ý hơn đến những vấn đề có thể phát sinh với các bên mua nhượng quyền – điều mà chúng tôi khá lo lắng.

Mike và hai người còn lại lo ngại về khả năng những vấn đề này sẽ tăng lên khi công ty được mở rộng. Họ cho rằng có lẽ họ cần đánh giá lại phương pháp lựa chọn đơn vị mua nhượng quyền và cơ cấu quản lý của công ty. Sau khi cân nhắc một cách cẩn thận, họ lập ra một vài phương án thực hiện. Họ có thể xem xét các đối tác mua nhượng quyền tiềm năng một cách chặt chẽ và khắt khe hơn hoặc giữ nguyên quy trình hiện tại nhưng cái giá phải trả để duy trì tốc độ tăng trưởng cao là sẽ có một tỷ lệ nhỏ nhà hàng hoạt động kém hiệu quả. Họ cũng có thể tập trung vào phát triển cơ cấu quản lý nội bộ hay thuê các công ty bên ngoài thực hiện việc đánh giá đối tác mua nhượng quyền. Họ biết rằng cần phải cân nhắc thật kỹ lưỡng tất cả những lựa chọn để quyết định hướng đi tốt nhất cho Bagelz.

# 18 SOLIDWORKS

---

Một buổi chiều tháng Chạp năm 1995, Jon Hirschtick, Michael Payne và Victor Leventhal đang ngồi quanh bàn họp và thảo luận về tình thế “khó xử” của họ: đó là họ nên tiếp nhận bao nhiêu vốn cổ đông đây? Vốn dĩ họ chỉ dự định huy động 4,5 triệu đô-la, thế nhưng mọi việc tiến triển tốt đến nỗi giờ đây họ có 10 triệu đô-la do giá cổ phiếu cao gấp đôi so với ước tính ban đầu. Nếu họ tiếp nhận toàn bộ số tiền này thì quyền sở hữu của họ đối với công ty sẽ bị chia sẻ theo tỷ lệ số tiền họ dự định chấp nhận khi bắt đầu đợt huy động vốn đầu tư mạo hiểm thứ hai. Nhưng mặt khác họ cũng có thể chấp nhận 4,5 triệu đô-la và giảm bớt một nửa tỷ lệ số tiền sở hữu.

Ba người tin rằng 4,5 triệu đã quá đủ để họ kiếm được lợi nhuận, nhưng khi xem xét những vấn đề khác họ cũng thấy rằng phải cần nhiều tiền hơn thế. Họ đang mạo hiểm trong một thị trường đang ở giai đoạn bão hòa và không phải là sân chơi dành cho những công ty mới chập chững bước đi. Một tài khoản lớn hơn ở ngân hàng sẽ là bàn đạp vững chắc để họ tiến một bước dài nhằm

---

Tình huống này được soạn thảo bởi Dan D'Heilly với sự hướng dẫn của Giáo sư William Bygrave và sự tài trợ của Quỹ Ewing Marion Kauffman và Fredric C. Hamilton Chair for Free Enterprise Studies. Bản quyền 1996 Babson College. Đã đăng ký bản quyền.

tiếp cận các khách hàng tương lai. Nó sẽ chuyển đến các đối thủ cạnh tranh một thông điệp: "Sẽ không có chỗ cho những trò bẩn拙. Chỗ của chúng tôi là ở đây và chúng tôi sẵn sàng phản công khi cần thiết." Cuối cùng, nguồn vốn lớn sẽ cho phép họ theo đuổi những cơ hội mà không phải một công ty mới thành lập nào cũng nghĩ tới: họ có thể phát triển như vũ bão.

Liệu họ có thực sự muốn một tấm lưới bảo vệ lớn tới mức đó không? Khi đặt ra mục tiêu 4,5 triệu đô-la, ba người đã tính đến một khoản dự phòng rất rộng rãi. Nếu bây giờ họ có 10 triệu đô-la thì phần lớn cũng sẽ chỉ nằm yên trong ngân hàng như một khoản bảo hiểm hết sức tốn kém mà thôi. Bên cạnh đó, mọi việc đang rất xuôi chèo mát mái: tháng 11 họ đã giới thiệu công ty và phần mềm CAD (Chương trình thiết kế với sự hỗ trợ của máy tính) mới tại Autofact - Hội chợ thương mại lớn nhất trong ngành - ở Chicago theo đúng kế hoạch. Sản phẩm này trở thành một hiện tượng tại hội chợ và giành giải Sản phẩm mới Xuất sắc nhất. Các đơn đặt hàng tới tấp đổ về Solidworks và doanh thu của công ty thậm chí còn vượt nhẹ so với dự tính. Họ không lo lắng chút nào và thấy thần may mắn đang mỉm cười với mình.

## **DÔI NÉT VỀ BAN QUẢN TRỊ CÔNG TY**

Một lý do khác để họ lạc quan về tương lai của công ty là việc thuyết phục được Victor Leventhal tham gia vào ban điều hành. Đây thực sự là một thành công lớn: Victor là một trong những chuyên gia hàng đầu của ngành với 28 năm kinh nghiệm. Cuối thập niên 70 và đầu thập niên 80, ông đã từng quản lý một bộ phận có ngân sách 1 tỉ đô-la của IBM trong vài năm. Sau đó ông làm phó chủ tịch điều hành của Computerland, phụ trách bán hàng và marketing. Trong 6 năm ở đây, Victor đã rất thành công trong việc tạo nên một đội ngũ bán hàng trực tiếp hiệu quả và đem về cho tập đoàn hơn 120 triệu đô-la ngay trong năm đầu tiên hoạt động. Khi SolidWorks tiếp cận với Victor, ông đang là CEO của bộ phận bán lại các hệ thống CAD có doanh thu hàng năm 21 triệu đô-la. Với sự dẫn dắt của Victor, bộ phận CAD này đã tăng trưởng hơn 200% trong 5 năm.

Tháng 10-1994, khi Victor tham gia vào SolidWorks, nỗi lo lắng lớn nhất của Mike và Jon là liệu ba người có thể làm việc cùng nhau hay không – liệu họ có mắc phải hội chứng "một nược mà đến bốn, năm vua" không? Tuy nhiên, Jon tin rằng quá trình tìm kiếm nguồn tài trợ lần hai đã chứng minh được sự đúng đắn của bước đi mạo hiểm này:

Tình hình nhân sự trong ban quản trị thực sự là vấn đề quan trọng. Bộ ba Victor, Mike và tôi giúp công ty có đủ nhân lực để xây dựng mối quan hệ đối tác chiến lược với người Nhật. Chúng tôi hội tụ đủ những yếu tố cần thiết về mặt trí tuệ. Điều này cực kỳ quan trọng đối với việc đàm phán hợp đồng lần này. Nếu không có Victor, hẳn ban quản trị của chúng tôi sẽ không có đủ khả năng để đạt được hợp đồng. Với một con người xuất chúng, thông minh và đầy kinh nghiệm như Victor, chúng tôi đã đưa ban quản trị lên một tầm cao mới và đạt được những bước khởi đầu quan trọng mà đáng lẽ ra không thể làm được. Trong quá trình hoàn thiện nhân sự cho công ty, trong tay chúng tôi không hề có đồng nào. Chúng tôi tìm đến những người có khả năng và tiền sẽ tìm đến chúng tôi.

Trong khi Jon và Micheal quản lý việc phát triển sản phẩm và tổ chức, cơ cấu công ty thì Victor phụ trách mảng bán hàng và marketing. Họ phối hợp với nhau rất ăn ý trong hoạt động đàm phán, xây dựng quan hệ đối tác chiến lược, giới thiệu sản phẩm và giải quyết một vụ kiện tung.

## VỤ KIỆN

Hoạt động sản xuất và giới thiệu sản phẩm của họ diễn ra rất suôn sẻ. Jon Hirschtick là một chuyên gia về CAD kiêm CEO kinh nghiệm đầy mình, Michael Payne là chuyên gia giỏi nhất trong việc hoàn thành các phần mềm CAD theo đúng kế hoạch còn Victor Leventhal là bậc thầy trong lĩnh vực tiếp thị các sản phẩm CAD/CAM/CAE. Ngoài việc đang có một ban quản trị “trong mơ”, mục tiêu chung mà công ty đặt ra hấp dẫn đến mức họ đã thu hút được rất nhiều nhân viên giỏi về CAD – có lẽ là quá nhiều.

Mùa thu năm 1995, Parametric Technology Corp. (PTC) đã đâm đơn kiện SolidWorks vì họ cho rằng việc công ty thuê mướn các nhân viên của PTC đã vi phạm các điều khoản không cạnh tranh (non-compete agreements). Jon nhớ lại, vụ kiện đã trở thành động lực cho các nhân viên của SolidWorks khi họ thấy một số đồng nghiệp của mình trở thành đích ngắm của đối thủ nặng ký.

Cả công ty thực sự bị kích động. Mọi người nói: “Nếu họ định theo đuổi chúng tôi kiểu này, chúng tôi lại càng muốn thắng họ hơn bao giờ hết”

Thật may mắn cho Solidworks là vụ kiện được dàn xếp nhanh chóng, nếu kéo dài nó có thể trở thành gánh nặng đáng kể đối với một công ty non trẻ.

## TIẾN HÀNH VÒNG HUY ĐỘNG VỐN THỨ HAI

Trong lần huy động vốn thứ hai này, ban quản trị của công ty muốn huy động được 4,5 triệu đô-la vốn góp chung. Mùa xuân năm 1995, Jon bắt đầu các vụ đàm phán:

Sau một cuộc họp hội đồng quản trị, một trong số các thành viên ban quản trị đã đến chỗ tôi và nói: "Ông cần khởi động ngay từ bây giờ nếu muốn ra giá cao. Hãy sớm bắt tay vào tìm cách để tăng giá cổ phiếu. Nếu ông cứ ngồi đợi đến khi cần tiền mới hành động thì khi đó các nhà đầu tư sẽ là người đưa ra các điều khoản cho hợp đồng."

Có vẻ như lần này các nhà đầu tư vốn mạo hiểm sẽ không đưa ra một mức giá trị đủ cao như ban quản trị của SolidWorks nghĩ, vì thế nên công ty đã phát triển một kế hoạch để đạt được một mức giá cao hơn. Micheal Payne phân tích những lý do căn bản để họ tìm kiếm một nhà đầu tư chiến lược:

Các nhà đầu tư vốn mạo hiểm chỉ khác với các ông chủ ngân hàng ở chỗ họ đã hình thành trước trong đầu những cách thức cho lần đầu tư vốn thứ nhất và những lần tiếp theo. Trong các lần đầu tư tiếp theo này, nếu công ty hoạt động tốt thì số tiền đưa ra có thể cao hơn từ 1,2 đến 2 lần và ngược lại. Chúng tôi cho rằng công ty của mình đang già hơn thế, vì vậy chúng tôi đã theo đuổi những người khác. Một ai đó "chịu chơi" hơn.

Định giá công ty chỉ là một trong những điều khiến họ bận tâm. Bên cạnh đó, tổng số vốn hoá, sự thay thế nhân sự, thời gian và những điều kiện khác cũng rất quan trọng để tiến đến một hợp đồng có lợi. Để đạt được một hợp đồng như vậy với một đối tác chiến lược thì cần phải có thời gian.

### **VÒNG HUY ĐỘNG VỐN THỨ HAI, PHẦN 1: QUAN HỆ ĐỐI TÁC CHIẾN LƯỢC**

Ban điều hành chịu trách nhiệm đưa ra quyết định ai sẽ là đối tượng để công ty tiếp cận và hợp tác chiến lược. Người ta đã tập hợp được cả một quá trình lịch sử về các nhà phân phối đã và đang đầu tư vào các công ty CAD. Cả Micheal và Victor đều quen biết các nhà phân phối của Nhật, những người này vốn rất quan tâm đến việc bán các phần mềm của SolidWorks và đã từng tham gia vào những mối quan hệ đối tác chiến lược trong quá khứ với công ty. Đây đều là những công ty khổng lồ và tầm cỡ quốc tế. Năm 1990, Victor bắt đầu các cuộc đàm phán với một nhà phân phối Nhật Bản về việc đầu tư lần hai vào SolidWorks. Phải mất một thời gian dài mới có thể thâm nhập được vào thị trường Nhật Bản, vì thế sớm tìm được một nhà phân phối ở thị trường này sẽ

tạo đà giúp hoạt động marketing được suôn sẻ hơn. SolidWorks dành rất ít thời gian để cân nhắc về những đối tác chiến lược ở Châu Âu, điều này được Leventhal giải thích như sau:

Ở châu Âu rất hiếm khi người ta chấp nhận những hợp đồng như kiểu mà chúng tôi đang xây dựng. Nhật là một quốc đảo còn châu Âu có 8 hay 9 quốc gia độc lập. Chúng tôi không nghĩ là mình có thể tìm thấy một đối tác nào ở châu Âu có thể đáp ứng được những gì chúng tôi muốn.

SolidWorks đặt ra những đặc điểm cụ thể mà họ muốn thấy ở một đối tác chiến lược. Tổng giá trị đầu tư ít nhất phải đạt 2 triệu đô-la và định giá công ty phải rộng rãi. Tuy nhiên, yêu cầu tiên quyết của SolidWorks là sức mạnh của đối tác với vai trò là một kênh phân phối.

Những cuộc đàm phán với Kubota bắt đầu vào đầu mùa xuân năm 1995 và kéo dài trong gần 9 tháng. Một phần là do người Nhật thường cần nhiều thời gian để hoàn tất các hợp đồng. Phần khác do cơ cấu tổ chức của Kubota. Vụ đầu tư này do một đơn vị phụ trách vốn đầu tư mạo hiểm của Kubota ở vùng Bờ biển phía Tây thực hiện, tuy nhiên việc thương lượng lại do một đơn vị phụ trách phân phối của họ ở Nhật chịu trách nhiệm. Nhóm phụ trách vốn đầu tư mạo hiểm của Kubota quá quyết “ROI vô cùng quan trọng” nhưng họ lại không thể ký hợp đồng mà không có sự đồng ý của bên phân phối và ngược lại. Cuối cùng, Kubota cũng đồng ý đầu tư và bảo đảm quyền lợi về phân phối cho SolidWorks ở thị trường Nhật Bản. Jon Hirchstick nhớ lại quá trình đàm phán của họ:

Phương pháp mà Kubota áp dụng để tiếp cận hợp đồng này đậm nét kinh doanh. Họ coi vụ đầu tư như một bản hợp đồng làm ăn mạo hiểm. Chúng tôi thích như vậy. Hợp đồng phân phối hoàn toàn độc lập và được thoả thuận dựa trên những khả năng của hai bên trong lĩnh vực này. Trên thực tế, những người phụ trách phần vốn đầu tư và những người phụ trách phân phối của Kubota chưa lần nào đến Solidworks cùng một lúc.

SolidWorks muốn đạt được những điều khoản tốt nhất đối với cả hai bản hợp đồng. Sự định giá phải tương xứng với giá trị thực tế đồng thời hợp đồng phân phối cũng phải tách rời với hợp đồng đầu tư. Theo báo cáo của Jon, nếu Kubota không cung cấp thì phần chính xác của họ ở Nhật thì hợp đồng giữa hai công ty sẽ mất hiệu lực:

Chúng tôi đạt được hai mục tiêu: thanh toán bằng đồng đô-la và doanh số bán hàng ở Nhật sẽ được tính vào phần trăm của tổng doanh của SolidWorks. Tổng doanh thu sẽ đặt

ra cho họ mức giá sàn trong trường hợp doanh số bán hàng của chúng tôi ở Mỹ tăng vọt. Công thức tính theo phần trăm doanh thu rất có lợi vì chúng tôi không biết sẽ làm tối đến đâu nhưng chúng tôi nắm rõ tỷ lệ sản phẩm bán được trên thị trường Nhật Bản trong tổng số sản phẩm bán ra của công ty. Vì thế chúng tôi có thể đồng ý áp dụng cách tính này.

Một điểm quan trọng khác là quyền giám sát hội đồng quản trị của các giám đốc. Phía Kobuta sẽ được báo cáo chính thức về các hoạt động của SolidWorks nhưng không có quyền tham dự các cuộc họp hội đồng quản trị của công ty. Thỏa thuận này chủ yếu dựa vào lời khuyên của Axel Bichara, người đứng đầu nhóm ủy viên đặc trách cho Atlas Ventures:

Trong bất cứ hợp đồng nào chúng tôi cũng phải đàm phán về điều khoản này. Khi một nhà đầu tư chiến lược đã có được chỗ ngồi trong hội đồng quản trị thì sự mâu thuẫn về quyền lợi sẽ xuất hiện khi công ty phải đưa ra những quyết định chiến lược. Quyền lợi của công ty me là mối quan tâm lớn hơn rất nhiều so với việc hoàn vốn đầu tư.

Đây cũng là vấn đề mà chúng tôi quan tâm khi xét về kết quả. Đối với một IPO thì không có vấn đề gì đáng ngại, nhưng trong một thương vụ sáp nhập thì lại khác. Kịch bản đầu tiên là đối tác chiến lược cũng đồng thời tham gia điều hành công ty. Họ sẽ đến dự các cuộc họp hội đồng quản trị và nắm được những vấn đề nội bộ của công ty. Việc này có thể tốt mà cũng có thể xấu. Họ biết những ai tham gia vào các vụ làm ăn và những vấn đề cần giải quyết, đồng thời hoàn toàn có thể lựa chọn đúng thời điểm để đạt được cái họ muốn. Khi khách hàng đã đứng trong ban quản trị thì hẳn nhiên bạn bị đẩy vào thế yếu. Tối tệ hơn, những người có ý định mua lại công ty của bạn có thể bị nhà đầu tư chiến lược trong hội đồng quản trị tìm cách xua đuổi, vì thế các đối thủ có thể sẽ không có cơ hội để ra giá với bạn. Chúng tôi sẽ có lợi thế nếu những mức giá cạnh tranh được đưa ra, tuy nhiên một nhà đầu tư chiến lược hoàn toàn có thể ngăn cho chúng không xảy ra.

Tuy nhiên, Axel cũng thừa nhận rằng Kobuta đã thắng trong khá nhiều điểm của hai bản hợp đồng:

Phía Nhật Bản đã ký kết các hợp đồng với số vốn tương đối nhỏ và khoản phí cấp phép trả trước rất lớn, chúng tôi đã phải cố gắng rất nhiều để đạt được những thỏa thuận kiểu như vậy. Họ không trả một xu nào cho các khoản phí trả trước. Họ đã đạt được một thỏa thuận có lợi cho mình.

Các nhà đầu tư ở vòng huy động vốn đầu tiên của công ty đạt được các

\**pro rata rights*: quyền lợi cho phép một nhà đầu tư giữ nguyên tỉ lệ sở hữu đối với công ty ngay cả khi tình hình tài chính tương lai thay đổi.

**Mình họa 18.1 Các công ty tương tự trong lĩnh vực CAD**

Công ty	Năm	Doanh thu	Giá trị	Nguồn
Autodesk	1985	2,95 triệu đô-la	173 triệu đô-la	Value Line
Autodesk	1994	455,0 triệu đô-la	1.960 triệu đô-la	Value Line
PTC	1989	11,0 triệu đô-la	131 triệu đô-la	Value Line
PTC	1990	25,5 triệu đô-la	250 triệu đô-la	Value Line
PTC	1994	244,0 triệu đô-la	2.294 triệu đô-la	Value Line
Rasna	1995	24,0 triệu đô-la	234 triệu đô-la	Public stock price

quyền tính theo tỷ lệ (pro rata rights)\* và muốn tham gia vào vòng hai. Jon giả định rằng đối tác chiến lược cung cấp cho họ một nửa số vốn cần thiết ở vòng hai này. Tuy nhiên, các nhà đầu tư của Nhật thường bỏ tiền rất có chừng mực và Jon khuyến khích Kubota đầu tư hẵn một khoản lớn. Anh đề nghị số tiền 4 triệu đô-la với mức giá mỗi cổ phiếu cao gấp 4,5 lần mệnh giá của nó. “Tại sao lại là 4 triệu đô-la và 4,50 đô-la/cổ phiếu? Như bất kỳ hợp đồng nào: bạn luôn muốn với tôi một cái gì đó thật lớn với một mức giá thật cao”.

## ĐỊNH GIÁ

Ban quản trị của SolidWorks rất chú trọng đến tiêu chuẩn hàng đầu mà họ đặt ra, vì thế họ chỉ đàm phán với những nhà phân phối mạnh. Mục tiêu đạt được khoản đầu tư tối thiểu là 2 triệu đô-la cũng rất phổ biến trong loại hợp đồng này. Điểm còn gây tranh cãi chính là giá trị của Solidworks. Jon giải thích:

Công việc của tôi là đạt được một khoản vốn với mức giá tối thiểu cho các cổ đông của mình. Làm thế nào tôi có thể đạt được điều này? Có một cách là so sánh công ty mình với những công ty khác. Hiện tại họ đáng giá bao nhiêu, và ngay sau khi họ phát hành cổ phiếu ra công chúng họ đáng giá bao nhiêu? (Xem Minh họa 18.1 và 18.2) Tôi sử dụng những số liệu đó để đưa ra một mô hình định giá nhằm xác định được một mức giá cao cho công ty của mình. Sau đó tôi gửi cho đối tác Nhật Bản một lá thư như sau: “Tôi thắc, tôi hiểu các ngài định giá dựa trên một số phương pháp dành cho hoạt động đầu tư mạo hiểm hoặc dòng tiền, nhưng tôi lại định giá dựa trên tương quan với các công ty khác. Hãy lấy ba công ty X, Y, Z bất kỳ nào mà không ai biết. Giờ hãy xem, chúng tôi hy vọng đạt được mức doanh thu này và giá trị này. Và bây giờ chúng tôi yêu cầu các ngài đưa ra mức giá bằng một phần mười mức giá trị đó.” Đây là cách mà tôi đã dùng để tranh luận về giá trị của SolidWorks.

Đến gần cuối quá trình thương lượng, bộ phận phụ trách vốn đầu tư của

**Minh họa 18.2 Các công ty tương tự nhau trong lĩnh vực công cụ phần mềm và Electrical CAD**

Công ty	Năm	Doanh thu	Giá trị	Nguồn
Arcsys	1995	6,1 triệu đô-la	375 triệu đô-la	Public stock price
Purc Software	1995	21,4 triệu đô-la	470 triệu đô-la	Public stock price
Atria Software	1995	20,7 triệu đô-la	392 triệu đô-la	Public stock price

Kobuta mới nhận được sự chấp thuận ký kết bản hợp đồng đầu tư trị giá 4 triệu đô-la. Không còn gì để đàm phán thêm vì bất kỳ số liệu nào khác đều buộc gửi về cho đối tác để họ xem xét và quyết định. Jon biết thời gian đã hết:

Chúng tôi bắt đầu thương lượng với 2,5 triệu đô-la trong tài khoản ngân hàng, và khi kết thúc quá trình đàm phán với Kobuta, chúng tôi chỉ còn vài trăm ngàn đô-la. Phải mất một thời gian dài chúng tôi mới ký được hợp đồng với công ty này của Nhật Bản. Một trong những yếu tố quan trọng trong vòng huy động vốn đầu tiên đó là chúng tôi đã chừa lại một khoản tiền ở tài khoản ngân hàng khi ký hợp đồng cho vòng huy động vốn thứ hai.

Kobuta đồng ý mức giá 4,50 đôla/cổ phiếu nhưng cũng quy định con số này còn phụ thuộc vào một công ty đầu tư mạo hiểm khác đang đầu tư ít nhất một số tiền đặt trước với cùng một mức giá như vậy.

## VÒNG HUY ĐỘNG VỐN THỨ HAI, PHẦN 2: VỐN ĐẦU TƯ MẠO HIỂM

Bản hợp đồng này đã đẩy những hằng đầu tư mạo hiểm khác vào tình thế khó khăn. Một mặt, họ thích định giá cao do những tác động của nó tới khoản tiền đầu tư ban đầu của họ. Mặt khác, họ muốn đổ tiền vào SolidWorks nhưng lại tìm kiếm bội số cao từ khoản đầu tư của mình: 4,50 đô-la là quá cao. Họ cho rằng hệ số ROI của nhà đầu tư chiến lược lớn hơn, vì thế hiển nhiên Kobuta sẽ sẵn lòng trả cái giá “bong bóng”. Còn họ không hề nhận được cái gì từ mức giá đó, bởi vậy họ cho rằng SolidWorks nên đưa ra một mức giá thấp hơn đối với họ để phản ánh đúng cái giá mà Kobuta phải trả để có được vị thế đặc biệt đó.

Đáp lại lập luận của các nhà đầu tư vốn mạo hiểm này, Jon đi theo một hướng khác: quy mô khoản vốn đầu tư mà Kobuta bỏ ra lớn hơn hẳn so với các khoản đầu tư chiến lược đơn thuần. Họ chỉ tới 4 triệu đô-la với những mục tiêu

tiêu chuẩn về ROI. Kobuta đã đưa ra điều khoản quy định không một nhà đầu tư nào khác được nhận những đổi xứ ưu đãi. Cuối cùng, SolidWorks đã huy động đủ vốn nên không cần phải cầu cạnh đến những người không đồng ý với mức giá trên. Vì bị mối quan hệ hợp tác chiến lược trên đẩy xuống thế yếu nên các nhà đầu tư mạo hiểm đã phải định giá hợp đồng với những điều khoản dựa trên mức giá đã đặt ra:

**Jon Hitchstick:** Đáng lẽ tôi đã không thể đạt được mức giá ấy từ các nhà đầu tư của Mỹ, nhưng mới khi chúng tôi đã thuyết phục được Kobuta chấp nhận thì họ có thể là bằng chứng chứng tỏ rằng mức giá ấy đáng đồng tiền bát gạo. Bên cạnh đó, Kobuta cũng không chấp nhận bất cứ ai có được một hợp đồng tốt hơn của họ nên các nhà đầu tư khác buộc phải ký hợp đồng với cùng mức giá như vậy. Đó là lựa chọn duy nhất của họ. Đối với nhà đầu tư bên phía Kobuta, đây không phải là một hợp đồng phân phối, ông ta đánh giá nó bằng hệ số ROI nên sẽ không có chuyện ông ta để cho một người trong công ty có được được tỷ lệ hoán đổi ưu đãi\* hoặc điều gì đó tương tự. Thực tế là Kobuta ngày càng thu được lợi nhuận nhiều hơn nhưng họ có tham vọng thống trị vòng huy động vốn này. Nếu những người khác muốn tham gia, họ phải chấp nhận mức giá đã đặt ra.

**Axel Bichara:** Đó là mức giá cao nhưng công ty đang hoạt động rất tốt. Chỉ cần nhìn vào vòng huy động vốn thứ hai cũng đủ thấy, quả là một cơ hội để đầu tư với mức giá đã được xác định và hợp đồng có vẻ béo bở với 4,50 đô-la được thể hiện dưới dạng bộ số và IRR. Tôi có thể dễ dàng chứng minh con số 35 triệu đô-la giá trị của SolidWorks – chúng tôi có cơ hội để làm cho số tiền đang có sinh sôi gấp 10 lần sau 3 đến 4 năm. Đây là một trong số ít công ty có tiềm năng trở thành công ty 500 triệu đô-la chỉ trong vòng vài năm và tôi cho rằng đó là một sự mạo hiểm xứng đáng.

## CÁC NHẮC KHOẢN ĐẦU TƯ THÍCH HỢP

Trong vòng 9 tháng, Jon, Micheal và Victor thương lượng với rất nhiều nhà đầu tư có khả năng và nhận được nhiều lời đề nghị rút vốn từ tất cả các bên: các nhà đầu tư mạo hiểm, nhà đầu tư cá nhân và các nhân viên. Tổng số vốn huy động được ở mức giá 4,50 đô-la/cổ phiếu đã lên đến hơn 10 triệu đô-la. Jon nói về chiến thuật đàm phán của mình như sau:

Tôi để hai bên tự do thương thảo trong một thời gian dài chứ không vội vàng đi đến ký kết hợp đồng. Chúng tôi chờ cho thời cơ chín muồi và đến lúc thích hợp chỉ cần nói rằng chúng tôi sẽ kết thúc vòng huy động vốn khi Kobuta ký vào hợp đồng. Nó cũng giống như

\* Preferential Conversion Ratios: việc chuyển đổi từ cổ phiếu ưu đãi sang cổ phiếu thường

một tay chơi poker, bạn chỉ muốn người khác để lộ ý định của họ trước. Chìa khóa của thành công chính là việc chúng tôi không tuyệt vọng vì tiền.

Ngoài khoản đầu tư 4 triệu đô-la của Kubota, mỗi công ty Atlas Venture và Burr Egan Deleage cũng muốn đầu tư khoảng 2 triệu đô-la; North Bridge muốn đầu tư từ 500.000 đến 1 triệu đô-la. Các nhân viên của SolidWorks đầu tư trên nửa triệu đô-la. 1 triệu đô-la còn lại đến từ một vài nhà đầu tư cá nhân. Jon rất vui mừng khi thấy các nhân viên cũng góp vốn cho công ty: "Làm sao tôi có thể từ chối khoản đầu tư của những người đã làm việc đến khuya và đem lợi nhuận về cho chúng tôi được."

Khi Jon, Micheal và Victor nói chuyện về quyết định nên nhận khoản đầu tư từ ai và bao nhiêu thì một số vấn đề khác lại hiện ra trước mắt: việc chia sẻ quyền sở hữu, giám sát hoạt động của ban quản trị, tinh thần làm việc của nhân viên, sự chấp nhận của thị trường, những bất ổn trong môi trường cạnh tranh và sự phát triển về mặt tài chính. Cuộc nói chuyện trở nên sôi nổi khi họ đi đến thống nhất về những nguyên tắc như "Tôi sẽ kiếm ra tiền khi công ty thành công và phát hành cổ phiếu ra công chúng" và "Anh không thể là một thành công trừ khi anh hành động như một doanh nghiệp thành đạt" chỉ để nhận ra rằng họ bất đồng quan điểm về việc nên áp dụng bao nhiêu nguyên tắc vào việc chia sẻ quyền sở hữu để đổi lấy một khoản bảo hiểm phòng khi làm ăn thất bại.

# 19 CÔNG TY QUICK LUBE FRANCHISE (QLFC)

---

Đã một năm trôi qua kể từ khi Huston Oil mua 80% cổ phần của Super Lube, Inc.. Đây là công ty kinh doanh bán nhượng quyền số một cung cấp dịch vụ tra và thay dầu mỡ nhanh của Mỹ với 1.000 cửa hàng. Vụ tiếp quản đã khiến Quick Lube Franchise Corporation (QLFC) – cửa hàng lớn nhất trong hệ thống của Super Lube - trở thành “công ty ba trong một”, vừa là nhà cung cấp chính, vừa là phương tiện tài chính hàng đầu, đồng thời cũng là kẻ bán nhượng quyền của chính mình. Đây là một cơ hội hay một thảm họa? Tháng 4 năm 1991, Frank Herget – người sáng lập kiêm chủ tịch hội đồng quản trị kiêm CEO của QLFC – đang đứng trước một trong những quyết định quan trọng nhất của cuộc đời mình.

## LỊCH SỬ PHÁT TRIỂN

Super Lube là công ty đã nghĩ ra “khái niệm dầu nhớt nhanh”. Họ mở các xưởng chuyên dụng để cung cấp dầu nhớt, dầu tra xe máy và máy lọc – những thứ cần thiết cho các tay lái – với quy trình được cải tiến đáng kể. SuperLube

được thành lập vào tháng Ba năm 1979 bởi một nhóm bốn người do Jeff Martin đứng đầu. Frank Herget là một trong số bốn thành viên đó. Sau vài năm, Herget cảm thấy chán với công việc bán nhượng quyền ở Dallas và Texas. Anh tin rằng tương lai của Super Lube nằm ở hoạt động điều hành cách trung tâm dịch vụ. Quan điểm này của anh hoàn toàn khác biệt so với nhà sáng lập kiêm chủ tịch hội đồng quản trị kiêm CEO Jeff Martin, người đã dồn hết tâm sức cho hoạt động nhượng quyền các trung tâm dịch vụ. Martin và Herget đã quen biết nhau trong một thời gian dài, vì thế họ muốn tìm ra một cách nào đó mà cả hai đều có thể chấp nhận được để dung hòa những khác biệt này. Họ nhanh chóng đi đến một giải pháp là Herget sẽ mua đứt một trung tâm dịch vụ đang thuộc quyền sở hữu của công ty ở Nam California, đổi lại Martin có được số cổ phần trị giá 64.000 đô-la của Herget ở Super Lube. Ban đầu Herget mua chúng với giá 13.000 đô-la. Vụ mua bán này đã khai sinh ra Quick Lube Franchise Corporation.

## NHỮNG THÀNH CÔNG ĐẾN SỚM

Thành công mà Herget đạt được với trung tâm dịch vụ đầu tiên đã khơi nguồn cho sự phát triển nhanh chóng của nó. Dần dần, QLFC nắm quyền kiểm soát và điều hành hoạt động phát triển của gần 90 trung tâm dịch vụ trong phạm vi California và Washington. Mục tiêu trong dài hạn của Herget là đưa QLFC trở thành một chuỗi trung tâm dịch vụ lớn mang thương hiệu Super Lube và cuối cùng sẽ phát hành cổ phiếu ra công chúng hoặc sát nhập với một công ty nào đó lớn hơn (xem Minh họa 19.1 và 19.2).

Nguồn tài chính cho việc phát triển QLFC được Herget lấy từ nguồn vốn và vay nợ (xem Minh họa 19.3 và 19.4). Phần lớn vốn góp thêm của công ty đến từ các nhân viên cũ của Super Lube. Những người này đã rời khỏi Super Lube để gia nhập QLFC với tư cách là những nhà quản lý cấp cao. Họ bán cổ phiếu của mình ở Super Lube, lấy tiền mặt và mua cổ phiếu ở QLFC. Một trong những nhân vật chủ chốt trong số này là Mark Roberts, trước đây từng là CFO của Super Lube cho đến năm 1986. Ông đem đến cho QLFC rất nhiều kỹ năng và kiến thức tài chính tinh vi, phức tạp mà công ty đang cần.

Chủ yếu những khoản nợ của công ty được dùng để tài trợ cho những trung tâm dịch vụ mới thành lập. Năm 1991, chi phí trung bình cho một vụ mua quyền sử dụng đất và xây dựng cơ sở hạ tầng lên tới 750.000 đô-la cho mỗi trung tâm. Mười năm trước họ chỉ phải chi 350.000 đô-la.

Ban đầu, QLFC phát triển được là nhờ vào những đợt cho vay bất động sản không kê khai trên bảng cân đối kế toán (off-balance-sheet real estate). Một ngân hàng ở Oregon cho QLFC vay khoảng 4 triệu đô-la và một ngân hàng khác ở Texas cho vay gần 3 triệu đô-la. Tuy nhiên, QLFC không thể đạt được tốc độ tăng trưởng nhanh chóng cho đến khi họ đạt được thỏa thuận về khoản nợ thứ cấp trị giá 6,5 triệu đô-la với Huston Oil. Trong 5 năm đầu, lãi suất cho vay là 8%/năm, sau đó từ năm thứ 6 đến năm thứ 10 sẽ trừ dần theo đường thẳng. Bất động sản có được nhờ nguồn tài chính từ Huston Oil sẽ do QLFC nắm giữ. Đổi lại, theo hợp đồng QLFC sẽ bán các sản phẩm của Huston Oil.

### MỐI QUAN HỆ GIỮA SUPER LUBE VỚI CÁC CÔNG TY MUA NHƯỢNG QUYỀN CỦA HÃNG

Bất chấp 10 triệu đô-la được đổ vào cuối năm 1985, tiếp theo là một đợt IPO thành công, tốc độ tăng trưởng của Super Lube vẫn vượt khỏi khả năng tài chính của công ty. Cuối những năm 80, công ty lâm vào tình trạng vỡ nợ. Khi đó Huston Oil đã ký một hợp đồng để giành quyền kiểm soát 80% Super Lube. Về phần mình, Huston Oil sẽ cho công ty vay một khoản tiền để thực hiện kế hoạch tái cơ cấu. Tuy nhiên, trong suốt thời gian Super Lube phải đối mặt với những vấn đề vô cùng nghiêm trọng về tài chính và khoản nợ với Huston Oil thì các công ty mua nhượng quyền của hãng này lại không ngừng tỏ ra bất mãn.

Một mối quan hệ nhượng quyền chịu sự điều chỉnh của một hợp đồng gọi là hợp đồng nhượng quyền thương mại. Khi hoạt động nhượng quyền dạng "business format", bên bán nhượng quyền sẽ nhượng lại cho bên mua nhượng quyền các quyền tham gia vào một hệ thống kinh doanh bằng cách sử dụng tên tuổi, thương hiệu, đặc điểm dịch vụ, bí quyết và phương pháp tiến hành kinh doanh của bên bán nhượng quyền đó. Theo hợp đồng, bên mua nhượng quyền sẽ bị giới hạn trong một hệ thống vận hành và phải trả cho bên bán nhượng quyền một khoản phí dưới dạng phần trăm của tổng thu nhập.

**Minh họa 19.1 Tốc độ tăng trưởng của QLFC**

	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991
Trung tâm dịch vụ	2	3	4	7	16	25	34	44	46	47
Doanh số (triệu đô-la)	5	1,6	2,1	3,8	8,5	15,5	19	27	28	30

**Minh họa 19.2 Báo cáo luân chuyển tiền tệ dự tính của Fjord Trading**  
**(12 tháng), từ ngày 1/1/1995 đến 31/12/1995 (đ.v: đô-la)**

	T.4	T.5	T.6	T.7	T.8	T.9	T.10	T.11	T.12	T.1	T.2	T.3	Tổng
Doanh thu	2,424,718	2,444,629	2,756,829	2,816,765	2,872,074	2,358,273	2,619,415	2,435,022	2,494,696	2,733,469	2,464,172	2,795,814	31,215,866
Chi phí bán lán hàng	544,689	549,348	613,728	626,809	639,126	529,542	588,628	547,137	573,063	627,574	565,836	642,144	7,047,624
Chi phí biến đổi (2)	805,251	826,956	894,782	914,080	943,260	790,276	893,236	819,709	844,626	911,313	826,811	949,576	10,419,876
Chi phí cố định	358,640	349,858	351,628	363,917	371,498	366,260	371,988	391,686	378,485	388,381	399,375	393,974	4,485,890
Chi phí hối động sản	<u>320,377</u>	<u>337,372</u>	<u>340,652</u>	<u>341,353</u>	<u>352,053</u>	<u>352,053</u>	<u>372,030</u>	<u>372,030</u>	<u>392,237</u>	<u>392,452</u>	<u>410,552</u>	<u>4375,713</u>	
Thu nhập từ hoạt động của cửa hiệu	395,761	381,095	555,839	570,606	566,137	320,142	393,533	304,460	306,185	413,749	279,698	399,558	4,886,763
Chi phí chung	<u>255,515</u>	<u>261,573</u>	<u>245,083</u>	<u>241,089</u>	<u>263,458</u>	<u>278,333</u>	<u>258,655</u>	<u>274,724</u>	<u>277,974</u>	<u>269,551</u>	<u>279,819</u>	<u>275,440</u>	<u>3,181,214</u>
Thu nhập từ hoạt động	140,246	119,522	310,756	329,517	302,679	41,809	134,878	29,736	\$ 28,211	144,198	\$ (121)	124,118	1,705,549
Thu nhập khác	7,392	7,392	7,392	7,392	7,392	7,392	7,392	7,392	7,392	7,392	7,392	7,392	88,704
Phi duy trì trang web	(8,333)	(8,333)	(8,333)	(8,333)	(8,333)	(8,333)	(8,333)	(8,333)	(8,333)	(8,333)	(8,333)	(8,333)	(8,333)
Lợi ích của cổ đông thiểu số	686	613	(2,610)	(3,254)	(3,145)	2,065	511	4,529	4,346	1,290	6,564	2,459	14,054
Chi phí lãi vay	<u>(5,495)</u>	<u>(65,940)</u>											
Thu nhập chịu thuế	134,496	113,699	301,710	319,827	293,098	37,438	128,953	27,829	26,121	139,052	\$ 7	120,141	1,642,371
Chi phí thuế thu nhập	54,921	47,253	119,971	126,613	115,680	17,885	53,211	17,790	16,727	58,652	6,880	51,779	687,362
Thu nhập thuần	79,575	66,446	181,739	193,214	177,418	19,553	75,742	10,039	\$ 9,394	80,400	(6,873)	68,362	\$ 955,009

(1) Ngàn sách được xét lại vào ngày 21/03/1990

(2) Các khoản chi trả cho bên bán nhượng quyền thương đương  
với 7% tổng doanh thu

Nghiên cứu tình huống trong Đầu tư tự doanh 449

**Minh họa 19.3 Bảng cân đối kế toán trong hai năm  
của Quick Lube Franchise Corporation (đ.v: đô-la)**

	Năm tài chính kết thúc ngày 31-3	
	1991	1990
<b>TÀI SẢN</b>		
Tài sản ngắn hạn		
Tiền mặt	740.551	665.106
Các khoản phải thu, nợ khó đòi thuần của 61.000 đô-la năm 1991 và 44.000 đô-la năm 1990	518.116	309.427
Các khoản chi xây dựng Ứng trước phải thu	508.168	137.412
Được nhận từ cơ quan nhà nước		407.678
Tồn kho	1.093.241	1.074.513
Các chi phí trả trước khác	407.578	401.562
<b>Tổng tài sản ngắn hạn</b>	<b>3.267.654</b>	<b>2.995.698</b>
Bất động sản và trang thiết bị		
Đất	351.772	351.772
Nhà xưởng văn phòng	3.171.950	2.519.845
Nội thất, vật dụng cố định và trang thiết bị	2.988.073	2.644.801
Sửa chữa, nâng cấp bất động sản thuê mướn	242.434	183.635
Bất động sản cho thuê vốn	703.778	703.778
Xây dựng dở dang	68.138	531.594
	<u>7.526.145</u>	<u>6.935.425</u>
Trừ khấu hao lũy kế và trừ lỗ	(1.290.565)	(854.473)
<b>Tài sản khác</b>	<b>6.235.580</b>	<b>6.089.952</b>
<b>NỢ VÀ VỐN CỔ ĐÔNG</b>		
Nợ ngắn hạn		
Tài sản phải trả và các chi phí phát sinh	3.085.318	3.198.694
Thuế thu nhập phải trả	37.224	256.293
Giấy ghi nợ phải trả		250.000
Nợ dài hạn đến hạn trả	203.629	174.134
Thuê vốn đến hạn phải trả	19.655	17.178
<b>Tổng nợ ngắn hạn</b>	<b>3.345.826</b>	<b>3.896.299</b>
Nợ dài hạn, chưa đến hạn trả	2.848.573	3.052.597
Các nghĩa vụ với khoản thuê vốn, chưa đến hạn trả	628.199	648.552
Các khoản nợ dài hạn khác	731.783	483.534
Lợi ích cổ đông thiểu số	2.602	13.821
<b>Vốn cổ đông</b>	<b>4.211.157</b>	<b>4.198.504</b>
Cổ phiếu thường, mệnh giá 0,01 đô-la/cổ phiếu, được phép phát hành 10.000.000 cổ phiếu; đã phát hành 1.080.000 cổ phiếu	10.800	10.800
	1.041.170	774.267
<b>Vốn góp thêm</b>	<b>2.243.592</b>	<b>1.710.952</b>
Lợi nhuận giữ lại	3.295.562	2.496.019
	<u>10.852.545</u>	<u>10.590.822</u>

**Minh họa 19.4 Bảng lưu chuyển tiền tệ của QLFC  
trong ba năm 1989, 1990, 1991 (đ.v: đô-la)**

	Năm tài chính kết thúc ngày 31-3		
	1991	1990	1989
<b>HOẠT ĐỘNG KINH DOANH</b>			
Doanh thu thuần	532.640	764.794	524.211
Điều chỉnh doanh thu thuần phù hợp với tiền mặt thu về từ các hoạt động kinh doanh:			
Khấu hao và trừ dần	612.063	526.750	414.971
Đự phòng hao hụt từ các khoản phải thu	16.615	30.510	5.559
Đự phòng các khoản thuế thu nhập hoàn lại	(15.045)	12.519	50.388
Lợi nhuận của cổ đông thiểu số trong khoản thu nhập của các cửa hàng	(11.217)	(129.589)	(83.726)
Lỗ (lãi) từ hoạt động chuyển nhượng tài sản và trang thiết bị	33.301	(420)	N/A
Thay đổi trong tài sản và nợ hoạt động kinh doanh:			
Các khoản phải thu	(225.304)	(58.700)	(135.585)
Tồn kho	(18.728)	(273.559)	(286.037)
Chi phí trả trước và chi phí khác	(6.016)	(102.117)	(34.334)
Các khoản phải trả và chi phí phát sinh	(113.376)	559.456	1.409.042
Thuế thu nhập phải trả	(219.069)	404.068	(620.434)
Nợ phải trả từ các cổ đông và hội viên	N/A	N/A	(43.742)
Nợ dài hạn khác	263.294	167.501	84.679
Dòng tiền thuần từ hoạt động kinh doanh	849.158	1.901.213	1.285.010
<b>HOẠT ĐỘNG ĐẦU TƯ</b>			
Mua tài sản và trang thiết bị	(599.327)	(1.922.892)	(1.922.852)
Thu về từ việc bán tài sản và trang thiết bị	374.592	8.523	782.519
Mua lại các hợp đồng license	(44.000)	(127.000)	(117.000)
Mua lại các tài sản vô hình khác	(2.615)	(327.549)	(2.500)
Thay đổi trong khoản xây dựng ưng trước phải thu	(371.756)	593.017	(601.525)
Thay đổi trong tài khoản khác	43.894	(138.816)	11.908
Dòng tiền thuần sử dụng trong hoạt động đầu tư	(598.212)	(1.914.717)	(1.849.450)
<b>HOẠT ĐỘNG TÀI CHÍNH</b>			
Thu được từ các khoản vay dài hạn và tín dụng chu chuyển	4.940.000	4.026.441	2.448.071
Thu được từ các khoản vay từ các bên hữu quan	N/A	N/A	19.600
Phai trả chủ yếu của các khoản vay dài hạn	(5.364.529)	(3.463.693)	(2.658.534)
Phai trả chủ yếu của các khoản vay các bên hữu quan		(19.600)	(7.216)
Phai trả chủ yếu của các nghĩa vụ thuộc vốn	(17.876)	(38.048)	N/A
Thu được từ việc bán cổ phiếu thường và phần vốn góp	266.903	97.201	19.600
Dòng tiền thuần thu được (chì ra) trong hoạt động tài chính	(175.502)	602.301	(178.479)
Tăng (giảm) tiền mặt	75.444	588.797	(742.919)
Tiền mặt đầu năm	655.106	76.309	819.228

Hợp đồng nhượng quyền thương mại của Super Lube yêu cầu bên bán nhượng quyền chịu trách nhiệm phát triển sản phẩm và đảm bảo về chất lượng. Ngay từ thời gian đầu hoạt động, Super Lube đã có một quyết định chiến lược, đó là bán quyền kinh doanh dựa trên cơ sở những hợp đồng phát triển theo khu vực. Còn các bên mua nhượng quyền đã lớn mạnh và trở thành một nhóm các công ty hoàn chỉnh và tinh vi. Do họ có nhiều cửa hàng và ngày càng ít lệ thuộc nên hầu như họ thấy không có lý do gì để phải trả một khoản phí để được kinh doanh. Khi Super Lube không thể thực hiện những nghĩa vụ được quy định trong hợp đồng do những gánh nặng về tài chính vào cuối những năm 1980 thì một cuộc nổi dậy trong các bên mua nhượng quyền của nó dần dần lộ rõ.

## KHỞI ĐẦU THỜI ĐẠI HUSTON

Huston, ông chủ mới của Super Lube nhanh chóng tiến hành thay đổi toàn bộ ban quản trị ở Super Lube. CEO mới trước đây từng là nhân viên dài hạn cho một chi nhánh của Kmart. Ông có tư tưởng hết sức cứng rắn về cách thức vận hành của hệ thống nhượng quyền và cho rằng dầu nhớt Huston sẽ trở thành một phần quan trọng trong hoạt động của hệ thống này. Cuộc họp đầu tiên sau khi Huston nắm quyền điều hành Super Lube thực sự là một thảm họa. Các mua nhượng quyền vốn đã hết sức chán nản, nay lại thêm thất vọng khi thấy Huston muốn hướng trọng tâm vào mảng kinh doanh dầu nhớt cho xe máy thay vì các trung tâm dịch vụ đang đem lại lợi nhuận.

Herget quyết định tiến hành phân tích kỹ lưỡng về mối quan hệ từ trước đến nay giữa Quick Lube Franchise Corporation và Super Lube. Sau ba tháng nghiên cứu và thu thập tài liệu, QLFC đã cho tổ chức một cuộc họp với Huston Oil để cùng xem xét lại những gì mà họ đã tìm ra và xác định vấn đề cần giải quyết.

Cuộc họp diễn ra tại văn phòng của Huston Oil với sự có mặt của Herget và CEO cùng với phó chủ tịch điều hành bên Huston Oil. Herget kể lại:

Suốt ba giờ đồng hồ chỉ có mình tôi diễn thuyết, còn phía Super Lube thì phủ nhận mối liên hệ giữa chúng tôi trong quá khứ. Người ta lịch sự yêu cầu tôi tin tưởng rằng trong tương lai hãng sẽ hoạt động tốt hơn và coi quá khứ chỉ là phần chi phí chìm. Đáp lại sự lo ngại của tôi rằng Huston Oil và QLFC có thể sẽ vấp phải màu thuẫn về quyền lợi trong việc bán hàng, cũng như việc trở thành một bên bán nhượng quyền và có trách nhiệm phải nâng cao khả năng sinh lợi của các trung tâm, họ cho rằng Huston Oil đã cướp mất Super Lube khỏi đống bãy hầy và các bên mua nhượng quyền nên tỏ ra thái độ biếng chửi về điều đó chứ

không phải là thái độ gây chiến như thế này.

## **KIỆN CÁO**

Ban giám đốc của QLFC nhận được báo cáo của Herget và cho biết đã chọn được một công ty luật và sẽ theo đuổi vụ tranh chấp với Huston. Họ cung cấp cho công ty luật toàn bộ tài liệu nghiên cứu được trong ba tháng qua. Ba tháng sau “hội nghị bắt thành” giữa QLFC và Huston, hồ sơ vụ kiện Huston Oil được toàn tất.

Huston Oil từ chối chỉ trả các khoản phí và đâm đơn kiện ngược lại. Việc nghiên cứu tài liệu, lấy lời khai và các thủ tục pháp lý thông thường được tiến hành trong khoảng ba tháng kể từ khi các luật sư của QLFC nhận được một cuộc điện thoại từ Huston Oil yêu cầu một cuộc họp. Herget ngay lập tức triệu tập một cuộc họp hội đồng quản trị. Anh cũng chuẩn bị để đưa ra những ý kiến cho đường đi nước bước của QLFC.

## **CÂU HỎI CHUẨN BỊ**

1. QLFC nên chuẩn bị những gì để tiến hành vụ kiện Huston Oil?
2. Theo bạn tại sao Huston Oil lại yêu cầu một cuộc họp với Herget?
3. Bạn có thể đưa ra lời khuyên gì cho Herget khi anh ấy cân nhắc về yêu cầu trên của Huston?
4. Vẫn trong câu hỏi trên, theo bạn QLFC đáng giá bao nhiêu?
5. Câu trả lời của bạn cho câu hỏi 4 có phụ thuộc vào việc QLFC gặt hái được kết quả như thế nào không?

CÔNG TY CỔ PHẦN TINH VĂN  
XIN TRÂN TRỌNG GIỚI THIỆU BỘ SÁCH

**MBA TRONG TẦM TAY**

---o0o---

**Đã xuất bản:**

1. **MBA trong tầm tay - Quản trị kinh doanh**

◆ *Tác giả:* Allan R. Cohen.

2. **MBA trong tầm tay - Tổng quan**

◆ *Tác giả:* Robert F. Bruner

3. **MBA trong tầm tay - Marketing**

◆ *Tác giả:* Charler D. Schewe, Alexander Hiam

4. **MBA trong tầm tay - Quản trị dự án**

◆ *Tác giả:* Eric Verzuh.

5. **MBA trong tầm tay - Đầu tư tự doanh**

◆ *Tác giả:* William D. Bygrave

6. **MBA trong tầm tay - Nghiên cứu tình huống trong Đầu tư tự doanh**

◆ *Tác giả:* William D. Bygrave.

**Sắp xuất bản:**

1. **MBA trong tầm tay - Chiến lược kinh doanh**

◆ *Tác giả:* Liam Fahey.

2. **MBA trong tầm tay - Kế toán tài chính**

◆ *Tác giả:* John Leslie Livingstone.

3. **MBA trong tầm tay - Quản lý chất lượng toàn diện: những chiến lược và kỹ xảo đã được chứng minh trong những công ty thành công nhất hiện nay**

◆ *Tác giả:* Stephen George

4. **MBA trong tầm tay - Tâm lý học dành cho lãnh đạo**

◆ *Tác giả:* Dean Tjosvold

**MBA**  
**TRONG TẦM TAY**  
CHỦ ĐỀ  
**NGHIÊN CỨU TÌNH HUỐNG**  
**TRONG ĐẦU TƯ TỰ DOANH**

**William D. Bygrave & Dan D'Heilly**

*Người dịch: Lại Hồng Vân*

*Hiệu đính: Trịnh Đức Vinh, MBA*

**Chịu trách nhiệm xuất bản:**  
**NGUYỄN THỊ THANH HƯƠNG**

Biên tập : HOÀI NAM

Thiết kế bìa : BÙI NGHĨA

Sửa bản in : TÌNH VĂN MEDIA

**NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP.HCM:**  
62 Nguyễn Thị Minh Khai, Q.1, TP.HCM  
Tel: 84.8.3822.5340 - 3829.6764 - Fax: 84.8.3822.2726  
Email: [nxbtp@vnn.vn](mailto:nxbtp@vnn.vn)

**Liên kết xuất bản:**

**CÔNG TY CỔ PHẦN TÌNH VĂN**  
22 Trường Quyền, P.6, Q.3, TP.Hồ Chí Minh  
Tel: 84.8.3820.2831 - Fax: 84.8.3820.2826  
Email: [info@tinhvanmedia.com.vn](mailto:info@tinhvanmedia.com.vn)  
Website: [www.bwportaf.com.vn](http://www.bwportaf.com.vn)

---

In 2.000 cuốn, khổ 19cm x 27cm. Tại Xí nghiệp In FAHASA, số 774 Trường Chinh, P.15, Q.Tân Bình, TP. Hồ Chí Minh. Số đăng ký kế hoạch xuất bản: 19-09/CXB/118-132/THTPHCM. Theo quyết định số: 34/QĐ-THTPHCM-2009, do NXB.Tổng Hợp TP.HCM cấp ngày 08/01/2009. In xong và nộp lưu chiểu Quý I năm 2009.



# MBA TRONG TÂM TAY

## CHỦ ĐỀ NGHIÊN CỨU TÌNH HUỐNG TRONG ĐẦU TƯ TỰ DOANH

MBA TRONG TÂM TAY - BỘ SÁCH GỐI ĐẦU GIƯỜNG DÀNH CHO CÁC NHÀ QUẢN LÝ

### Sự kết hợp nhuần nhuyễn giữa lý thuyết và thực tế

- *MBA trong tâm tay – Nghiên cứu tình huống trong Đầu tư tự doanh* là sự kết hợp nhuần nhuyễn giữa lý thuyết và thực tế đã được trình bày trong cuốn *MBA trong tâm tay – Đầu tư tự doanh* nhằm giúp bạn khởi nghiệp và điều hành doanh nghiệp của mình một cách hiệu quả nhất. Bạn sẽ có được cảm giác đích thực về các ý tưởng kinh doanh, phát triển ý tưởng, tìm nguồn tài chính và tổ chức điều hành kinh doanh đồng thời hiểu được cách thức lập kế hoạch kinh doanh, dự báo tài chính và vận hành doanh nghiệp.
- Các nghiên cứu tình huống được trình bày trong cuốn sách được lấy từ thực tiễn trong cả lĩnh vực sản xuất lẫn dịch vụ. Bạn sẽ khám phá ra những thử thách và gian truân cũng như thành quả trong khởi nghiệp của một hãng cung cấp dịch vụ du lịch, một cửa hàng bán đồ thời trang trên mạng Internet hay một dịch vụ bán tất cho phụ nữ bằng hình thức gửi thư trực tiếp. Bạn cũng sẽ bắt gặp nhiều tình huống cụ thể và sinh động trong ngành công nghệ thông tin, kinh doanh nhà hàng hoặc tư vấn kinh doanh...
- Mỗi một nghiên cứu tình huống đều được minh họa bằng các bảng biểu, sơ đồ, báo cáo tài chính, kế hoạch kinh doanh, hợp đồng mẫu và nhiều vấn đề khác được các doanh nhân quan tâm trong quá trình khởi nghiệp. Cuốn sách rất hữu ích cho những ai khao khát tạo dựng một sự nghiệp kinh doanh thành công trên thương trường.



CÔNG TY CỔ PHẦN TÌNH VĂN  
[www.bwportal.com.vn](http://www.bwportal.com.vn)

MBA TRONG TÂM TAY - NGHIÊN CỨU TÌNH HUỐNG TRONG ĐẦU TƯ TỰ DOANH

Bản quyền tiếng Việt ©2008 CÔNG TY CỔ PHẦN TÌNH VĂN

Cuốn sách được xuất bản theo hợp đồng chuyển nhượng bản quyền giữa

Công ty Cổ phần Tình Văn và John Wiley & Sons, Inc.

THE PORTABLE MBA IN ENTREPRENEURSHIP CASE STUDIES - Copyright © by John Wiley & Sons, Inc.

All rights reserved.

MBA - Nghiên cứu tình huống.



Phát hành tại:

NHÀ SÁCH LỘC

136 Nguyễn Đình Chiểu, P.6, Q.3, TP.HCM - Tel/Fax: 08.3827.4172

8 935205 600224

Giá: 140.000đ