SIGLOBAL
Strategy & Innovation

LÃNH ĐẠO CHUYỂN ĐỔI

Chiến lược tăng trưởng doanh thu,
lợi nhuận với chi phí 0 đồng

Tác giả: Mentor Đàm Thế Ngọc

Founder - Strategy & Innovation Global
Co-Founder - HSM Academy

LÃNH ĐẠO CHUYỂN ĐỔI

Ứng dụng mô hình Lãnh đạo chuyển đổi để doanh nghiệp tăng trưởng bền vững

Bạn sẽ làm gì để **tăng trưởng doanh số**: tuyển thêm nhân sự? mở thêm chi nhánh? chi thêm tiền quảng cáo?....

Bạn nghĩ sao nếu có một cách **không tốn chi phí** mà lại đột phá được doanh thu, lợi nhuận đồng thời tạo ra **lợi thế cạnh tranh** cho doanh nghiệp?

Nếu có giải pháp như thế thì rất đáng để bạn tìm hiểu, phải không?

Mentor Đàm Thế Ngọc

Blue Ocean Strategy - INSEAD Business School

Founder - Strategy & Innovation Global



Anh dành hơn 12 năm để nghiên cứu và ứng dụng phương pháp tạo đột phá về kết quả cho đội ngũ kinh doanh, bán hàng. Công thức được chia sẻ trong ebook đã được ứng dụng tại hơn 70% các doanh nghiệp có doanh thu lớn nhất nước Mỹ (Top fortune 500). Anh cũng đã giúp nhiều doanh nghiệp Việt Nam đạt được kết quả đột phá khi áp dụng công thức này

Anh tốt nghiệp chương trình Đào tạo tác động đến kết quả kinh doanh của **Kirkpatrick Partners (USA)** - đơn vị hàng đầu thế giới về triển khai các giải pháp đào tạo tác động đến doanh thu, lợi nhuận.

Bên cạnh đó anh tốt nghiệp Blue Ocean Strategy (Chiến lược đại dương xanh - Đổi mới sáng tạo mô hình kinh doanh để tạo khoảng trống thị trường và vô hiệu hoá đối thủ cạnh tranh) do các giáo sư **Trường INSEAD Business School** đào tạo theo bản quyền của hai tác giả Chan kim & Mauborgne.

Vào năm 2022, 15% các startup kỳ lân tại Châu Âu được sáng lập bởi cựu sinh viên INSEAD, giúp trường này trở thành trường đại học đào tạo ra nhiều người sáng lập kỳ lân công nghệ nhất tại Châu Âu; số kỳ lân của INSEAD gấp rưỡi trường xếp thứ 2 là Đại học Cambridge. Founder Tiktok - Zhang Yiming cũng là cựu học viên của INSEAD.

MỤC LỤC

NỘI DUNG	TRANG
1. Tại sao doanh nghiệp của bạn có thể đột phá doanh số?	3
2. Xác định các chỉ số kinh doanh, vận hành cần cải thiện.	5
3. Tìm kiếm những THÓI QUEN mới của đội ngũ để đột phá kết quả.	6
4. Cách thức giúp đội ngũ ứng dụng mạnh mẽ THÓI QUEN mới vào công việc.	8
5. Lời kết	10

1. Tại sao doanh nghiệp của bạn có thể đột phá doanh số

Sales Executive Council (SEC) là một công ty tư vấn về phát triển bán hàng và quản lý nhân sự được thành lập năm 1997. Năm 2012, SEC đã được Gartner (Mỹ) - một trong những công ty nghiên cứu thị trường và tư vấn công nghệ lớn nhất thế giới mua lại.

SEC công bố trong một nghiên cứu của mình rằng, trong một đội ngũ kinh doanh/bán hàng, hiệu suất của nhân viên sẽ được chia vào ba nhóm:

Nhóm A: có khoảng 20% nhân viên có **hiệu suất bán hàng cao** nhất.
Nhóm B: có khoảng 60% nhân viên có **hiệu suất bán hàng trung bình**.
Nhóm C: chiếm khoảng 20% nhân viên có **hiệu suất bán hàng thấp** nhất.

Tỷ lệ tại doanh nghiệp của bạn có thể khác đi nhưng nhìn chung thì nhóm **hiệu suất trung bình sẽ chiếm tỷ lệ nhiều nhất.**
Câu hỏi đặt ra là **bạn sẽ dành nguồn lực tác động lên nhóm nhân viên nào** để hiệu suất tăng trưởng mạnh mẽ.
Cũng theo nghiên cứu của SEC thì nếu bạn làm **tăng 5% hiệu suất của nhóm B** thì kết quả kinh doanh mang lại sẽ **cao hơn 70%** so với **tăng 5% hiệu suất của nhóm A.**
Điều này cũng được nhắc đến trong cuốn Lợi thế cạnh tranh tối ưu do FranklinCovey - Top 20 công ty đào tạo và tư vấn uy tín nhất trên thế giới.

Thông điệp của cuốn sách nói rằng chính đội ngũ nhân viên là một lợi thế cạnh tranh tối ưu của doanh nghiệp, ban lãnh đạo cần nhận thức được điều này và có cách phát triển nhân sự để tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững.

Chính vì cần tập trung cho nhóm B nên SEC gọi phương pháp này là **"Move The Middle" - Dịch chuyển nhóm trung bình**. Trên thế giới đã có nhiều doanh nghiệp ứng dụng phương pháp này và trả ra kết quả đột phá như: **HP, Best Buy, T-Mobile, Vodafone, Oracle, PepsiCo, American Express, IBM, Merck, General Electric**
Khi hỏi **Chat GPT**, đây là một số kết quả trả ra:

LÃNH ĐẠO CHUYỂN ĐỔI

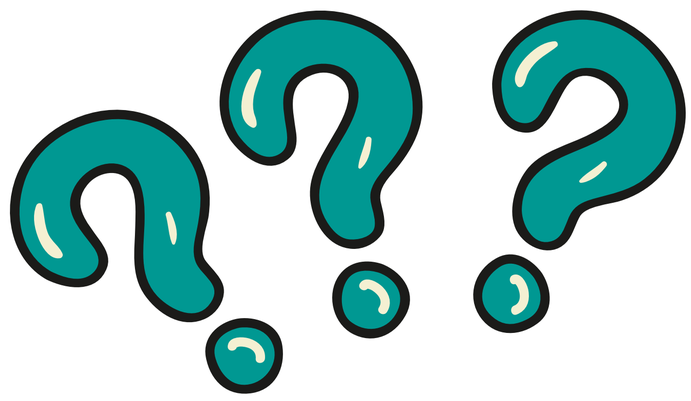
HP là một trong những doanh nghiệp đã áp dụng phương pháp này thành công. Khi thực hiện các biện pháp để tăng cường hiệu suất của nhóm Move the Middle, HP đã đạt được một số kết quả đáng kể. Các kết quả đó bao gồm:

Doanh số bán hàng của các nhân viên trong nhóm Move the Middle đã tăng từ 70% đến 150%, đồng thời tỷ lệ chuyển đổi khách hàng cũng tăng lên đáng kể.

Đồng thời, việc áp dụng Move the Middle đã giúp HP tiết kiệm được khoảng 15 triệu đô la Mỹ cho quỹ đạo tạo nhân viên mỗi năm.

Sau khi triển khai Move the Middle, T-Mobile đã tăng doanh số bán hàng bình quân của từng nhân viên lên gấp đôi, tăng tỷ lệ giữ chân khách hàng và giảm tỷ lệ nghỉ việc của nhân viên bán hàng. Cụ thể, sau khi áp dụng MTM, **nhân viên** của T-Mobile đã bán được thêm 3,5 đơn hàng mỗi tháng và khách hàng trung thành của họ đã tăng 8%. Ngoài ra, tỷ lệ nghỉ việc của nhân viên bán hàng đã giảm 50%.

Vodafone đã đạt được kết quả đáng kể khi áp dụng phương pháp Move the Middle của SEC. Cụ thể, **tỷ lệ** các nhân viên bán hàng đạt được mục tiêu doanh số đã tăng từ 60% lên 80%, trong khi **tỷ lệ** các nhân viên bán hàng **không đạt** được mục tiêu doanh số đã **giảm từ 20% xuống 10%**. Việc tập trung vào giữa sẽ giúp cải thiện hiệu suất của đội ngũ bán hàng và đạt được kết quả tốt hơn.



Đến đây, tôi muốn bạn dừng lại một chút và nghĩ xem tỷ lệ phân bổ hiệu suất nhân viên của bạn vào ba nhóm A,B,C như thế nào?

Bằng cách nào để thay đổi hiệu suất đội ngũ nhóm trung bình cũng như toàn bộ nhân viên kinh doanh/bán hàng?

Nguồn 4

2. Xác định các chỉ số kinh doanh, vận hành cần cải thiện

Gallery Furniture là một chuỗi cửa hàng bán lẻ đồ nội thất tại Houston, Texas, Hoa Kỳ. Công ty này được thành lập vào năm 1981 bởi **Jim Mattress Mack** và đã trở thành một trong những nhà bán lẻ đồ nội thất lớn nhất tại Texas. Gallery Furniture chuyên cung cấp các sản phẩm nội thất cao cấp và luôn nổi tiếng với chiến dịch quảng cáo sáng tạo và độc đáo

Vào năm 2009, Gallery Furniture đã trải qua một cuộc khủng hoảng tài chính lớn khi thị trường bất động sản của Mỹ sụp đổ. Các khoản vay bị tắc nghẽn và doanh số bán hàng giảm mạnh.

Chưa dừng lại ở đó, vào ngày 31 tháng 5 năm 2021, Gallery Furniture ở Houston, Texas đã bị thiêu rụi trong một đám cháy lớn. Điều này khiến công ty rơi vào hoàn cảnh cực kỳ khó khăn.

Để vực dạy công ty, Jim đã tìm tìm nhiều cách thức khác nhau và đã tìm thấy mô hình Lãnh đạo chuyển đổi mà các công ty trong top 500 doanh nghiệp có doanh thu lớn nhất nước Mỹ ứng dụng. Phương pháp này là một chiến lược tăng trưởng doanh thu, lợi nhuận mà không tốn thêm chi phí.

Bước đầu tiên để thay đổi hiệu suất đội ngũ kinh doanh/bán hàng đó chính ra tìm ra các chỉ số cần tác động. Jim phát hiện ra hai chỉ số quan trọng, đó là:

Thứ nhất, **có** 10 khách hàng vào của hàng nhưng chỉ có 4 người mua hàng. Tức tỷ lệ chuyển đổi thấp.

Thức hai, có vài trăm cho tới hàng nghìn sản phẩm được bán ra mỗi ngày nhưng số lượng hàng đổi trả trung bình là 30 sản phẩm. Việc này dẫn tới chi phí tăng cần cần bố trí thêm nhân công và phương tiện.

Jim thấy rằng, nếu hai chỉ số này được cải thiện thì doanh thu sẽ tăng, chi phí sẽ giảm từ đó tăng được lợi nhuận.



Tôi muốn bạn dừng lại một chút và nghĩ xem trong doanh nghiệp của mình chỉ số nào sẽ đại diện cho việc tăng hiệu suất của đội ngũ kinh doanh/bán hàng? Chắc chắn là doanh số rồi, nhưng hãy nghĩ đến cả chỉ số đòn bẩy tức là chỉ số nào tăng/giảm thì doanh số sẽ tăng?

3. Tìm kiếm những THÓI QUEN mới của đội ngũ để đột phá kết quả

Gallery Furniture sau khi tìm thấy con đường bằng cách tham khảo các công ty doanh số lớn nhất xem họ làm như thế nào. Jim đã mời các chuyên gia về đồng hành để giúp đội ngũ phân tích và tìm kiếm xem đội ngũ kinh doanh/bán hàng cần thay đổi những thói quen nào để tạo kết quả đột phá. Cụ thể là hai chỉ số về tỷ lệ chuyển đổi và số lượng hành đổi trả ở trên.

Để bạn dễ hình dung, tôi sẽ lấy ví dụ bạn cùng đội ngũ có 100 nhân sự. Cân nặng trung bình của tất cả đội ngũ là 70kg. Nếu cứ vận hành ăn ở như cách bình thường như vậy thì sức khoẻ và cân nặng không có gì thay đổi cả.
Áp dụng bước xác định chỉ số cần đạt, giả sử bạn muốn giảm cân nặng trung bình của đội ngũ từ 70kg xuống 55kg trong 6 tháng tới (giống với một chỉ số kinh doanh nào đó của bạn)

Vậy có cách nào để đạt được chỉ số cân nặng 55kg?

Theo FranklinCovey, có hai cách để đội ngũ đạt được kết quả mới.
Một là "ĐẶT BÚT KÝ" và hai là thay đổi "THÓI QUEN".
Trong tình huống giảm cân "**Đặt bút ký**" tức là bạn sẽ trả tiền khi ký hợp đồng sử dụng dịch vụ của thẩm mỹ viện. Cách này nhanh chóng có kết quả nhưng đội ngũ khác cũng dễ dàng bắt chước, tức là lợi thế cạnh tranh yếu.
Thay đổi "**thói quen**" trong trường hợp giảm cân tức là bạn cần ăn uống và tập luyện khác đi. Rõ ràng cách hai chi phí là 0 đồng, nó cần thời gian và sự nỗ lực của toàn đội ngũ nhưng khi đã đạt được thì kết quả đột phá sẽ duy trì và tạo lợi thế cạnh tranh bền vững.

Trong công việc kinh doanh thì sao?

Cách 1 là **ĐẶT BÚT KÝ** - tức trả tiền chạy quảng cáo nhiều hơn, tuyển thêm nhân sự, thuê thêm cửa hàng...cách này thông thường các doanh nghiệp chỉ cần có nguồn lực là làm được
Cách 2 là thay đổi **THÓI QUEN** của đội ngũ kinh doanh, làm sao giúp đội ngũ chăm chỉ hơn, nhiệt tình hơn, sáng tạo hơn trong cách làm việc để tạo ra kết quả đột phá. Bản chất của đào tạo chính là thay đổi thói quen cũ bằng những thói quen mới hiệu suất hơn.

LÃNH ĐẠO CHUYỂN ĐỔI

Gallery Furniture khi được các chuyên gia đồng hành, họ cùng khám phá ra các thói quen cốt lõi mà đội ngũ cần thực hiện để tăng được tỷ lệ chuyển đổi. Ví dụ một thói quen trong số đó là: **Gửi thông tin ưu đãi về sản phẩm khách đã xem qua emai/điện thoại.**



Hãy nghĩ đến chỉ số bạn muốn tăng trưởng cho doanh nghiệp của mình. Nếu nhân viên thực hiện đều đặn một THÓI QUEN nào thì kết quả sẽ trả ra?

4. Cách thức giúp đội ngũ ứng dụng mạnh mẽ THÓI QUEN mới vào công việc

Thông thường để thay đổi một thói quen nào đó của nhân viên, chủ doanh nghiệp hay **nghĩ đến dùng thường phạt.** Điều này đúng nhưng chưa đủ và nếu lạm dụng thì có thể là con dao 2 lưỡi.

Hãy nghĩ xem, có cách nào để nhân viên thực hiện một cách tự nguyện.

Gallery Furniture đã được hướng dẫn về 6 nguồn gây ảnh hưởng thay đổi mạnh mẽ các thói quen cũ bằng các thói quen mới. Thường, phạt chính là một trong 6 nguồn này. Chi tiết về 6 nguồn:

1. **Động lực cá nhân:** Chủ yếu liên quan đến những giá trị, mục tiêu và nhu cầu cá nhân của mỗi người. Nếu một người có động lực và năng lượng để thực hiện một hành động, thì họ sẽ có xu hướng hoàn thành nó.

2. **Khả năng cá nhân**: Liên quan đến các kỹ năng và kiến thức cá nhân của mỗi người. Nếu một người không có khả năng thực hiện một hành động cụ thể, thì họ sẽ không thể hoàn thành nó

3. **Động lực xã hội:** Liên quan đến những ảnh hưởng từ môi trường xung quanh và những người trong cuộc sống của mỗi người. Nếu những người xung quanh hỗ trợ và khích lệ, thì người đó sẽ có động lực để thực hiện hành động đó.

4. **Khả năng xã hội:** Liên quan đến khả năng tương tác với những người xung quanh và sử dụng những kỹ năng xã hội để đạt được mục tiêu cá nhân. Nếu một người không có khả năng tương tác xã hội, thì họ sẽ không thể sử dụng các kỹ năng này để hoàn thành mục tiêu cá nhân.

5. **Động lực từ thưởng phạt:** Liên quan đến những cơ chế động viên từ bên ngoài như phúc lợi, thưởng, phạt... Nếu một người có lợi ích hoặc mất mát nếu không hoàn thành mục tiêu, thì họ sẽ có động lực để hoàn thành nó.

6. Khả năng từ công cụ: Liên quan đến cơ cấu, hệ thống, quy trình... để thực hiện một hành động cụ thể. Nếu cấu trúc và hệ thống không hỗ trợ một người để hoàn thành hành động đó, thì họ sẽ không thể hoàn thành nó.

LÃNH ĐẠO CHUYỂN ĐỔI

Để bạn dễ hiểu, giả sử bạn đang muốn mỗi nhân viên thay đổi một thói quen mới đó chính là từ không đọc sách sang ĐỌC SÁCH mỗi ngày.
Khi ứng dụng 6 nguồn gây ảnh hưởng sẽ như thế nào:

1. **Động lực cá nhân:** Nói về lợi ích đọc sách, mời người hay đọc sách chia sẻ những kết quả của họ...

2. **Khả năng cá nhân:** Hướng dẫn cách đọc sách nhanh, nhớ lâu, dễ ứng dụng thực tế...

3. **Động lực xã hội:** Quản lý làm gương, mọi người trong bộ phận/công ty khích lệ nhau đọc sách...

4. **Khả năng xã hội:** Người đọc sách giỏi kèm người chưa giỏi, đọc sách chưa hiểu, khó ứng dụng có người hỗ trợ...

5. **Động lực từ thưởng phạt:** Mỗi tuần đọc 1 cuốn tặng một món quà nhỏ. 1 tháng chưa đọc cuốn nào phạt...

6. **Khả năng từ công cụ:** Thư viện sách tại công ty, chỗ ngồi đọc sách, sách nói..
Việc hiểu và sử dụng khung khái niệm 6 nguồn gây ảnh hưởng có thể giúp các tổ chức và cá nhân tác động đến thói quen của nhân viên, đồng nghiệp, khách hàng và đối tác một cách hiệu quả hơn

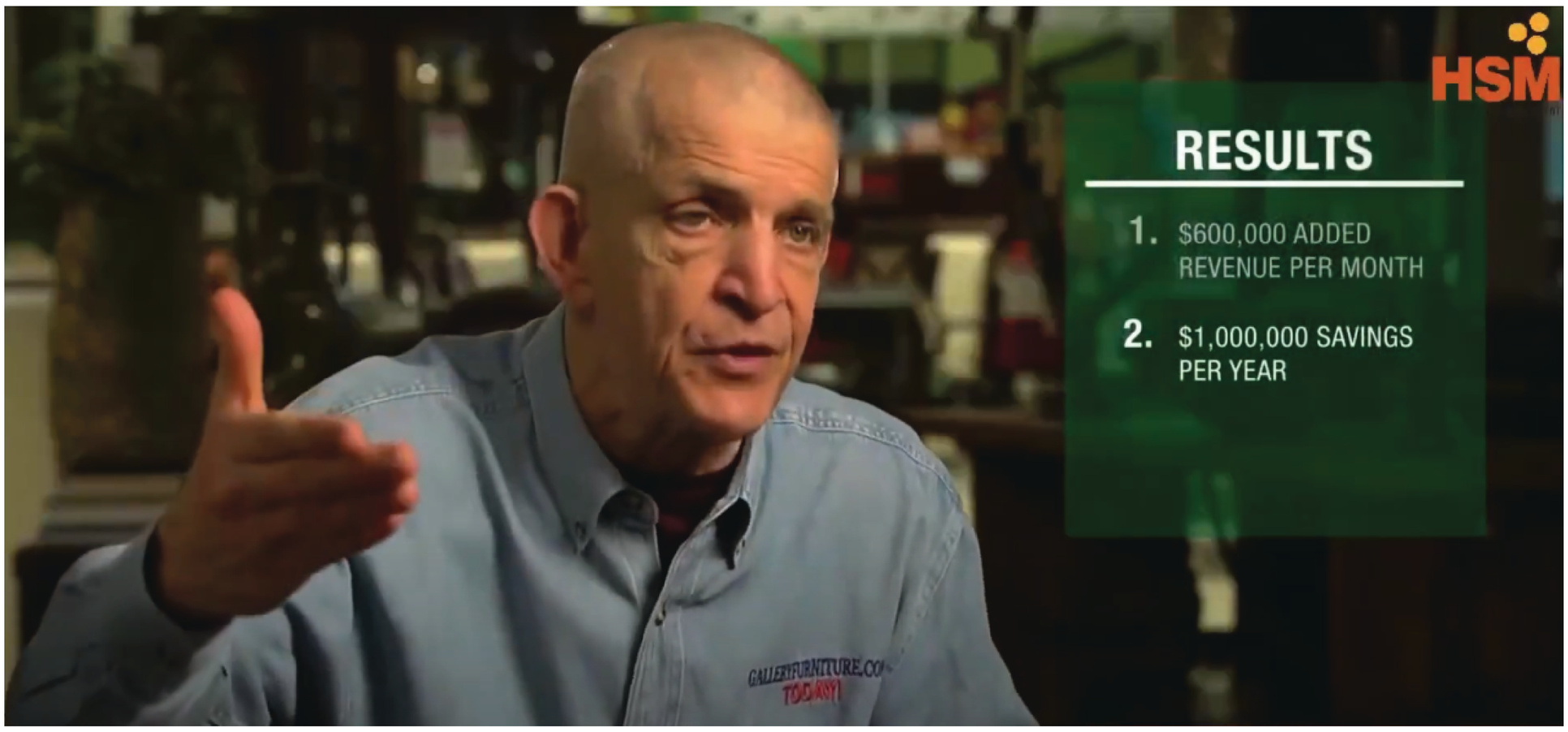


Hãy suy nghĩ xem bạn có thể làm gì để giúp đội ngũ kinh doanh/bán hàng của mình thay đổi THÓI QUEN một cách mạnh mẽ bằng ứng dụng điều trên.

5. Lời kết

Gallery Furniture sau khi ứng dụng mô hình Lãnh đạo chuyển đổi đã giúp doanh nghiệp có sự tăng trưởng đột phá bằng cách thay đổi THÓI QUEN của đội ngũ.

Cụ thể, theo chia sẻ của Jim thì doanh số hàng tháng đã tăng thêm so với trước đó lên tới 600.000 USD. Hàng năm đã tiết kiệm được 1.000.000 USD chi phí bằng cách giảm tỷ lệ đổi trả từ 30 sản phẩm/ngày còn 2 sản phẩm/ngày



Jim Mattress Mack - Nhà sáng lập Gallery Furniture trong buổi phỏng vấn

Bạn và doanh nghiệp hoàn toàn có thể tạo kết quả đột phá về doanh thu, lợi nhuận bằng phương pháp này. Bạn sẵn sàng tham gia vào hành trình chuyển hoá đội ngũ để tạo lợi thế cạnh tranh bền vững chứ?

Albert Einstein đã từng nói: "Thật dại khờ khi làm đi làm lại cách cũ và đòi kết quả mới"

Hãy tham gia buổi chia sẻ sắp tới của chúng tôi, bạn sẽ tìm thấy câu trả lời và hoàn toàn có thể tự triển khai dự án cho doanh nghiệp của mình

https://www.lanhdaochuyendoi.com/

Ghi chú: Buổi chia sẻ cũng chia sẻ chi tiết hơn về những gì Gallery Furniture đã làm để tạo ra kết quả đột phá.

Hẹn gặp lại bạn.

Thông tin liên hệ

Hotline: 0966 644 800 (Zalo)

Email: troly@thesiglobal.com

Website: https://www.lanhdaochuyendoi.com