

The background features a collage of images: top left shows a person speaking at a podium; top right shows a group of people in a meeting; middle right shows a hand holding a smartphone displaying various icons; bottom left shows a close-up of hands working on a plant; bottom center shows two people climbing a mountain, one assisting the other.

Cẩm nang STARTUP

Khởi nghiệp

Đổi Mới Sáng Tạo

Dành cho sinh viên

Cẩm nang Khởi nghiệp Đổi Mới Sáng Tạo Dành cho sinh viên

MỤC LỤC

CHƯƠNG 1: KHÁI QUÁT VỀ KHỞI NGHIỆP	6
Khởi sự doanh nghiệp và khởi nghiệp đổi mới sáng tạo	7
Hệ sinh thái khởi nghiệp	8
Các cấu phần của hệ sinh thái khởi nghiệp	8
Trường đại học trong hệ sinh thái khởi nghiệp	18
Thương mại hóa kết quả nghiên cứu trong trường đại học	24
Phát triển doanh nghiệp khởi nghiệp trong trường đại học	31
Khởi nghiệp sinh viên	37
CHƯƠNG 2: TƯ DUY KHỞI NGHIỆP	44
Khởi nghiệp tinh gọn (Lean startup)	45
Tư duy thiết kế (Designed thinkking)	47
Chấp nhận thất bại	49
Những tư duy khác	52
CHƯƠNG 3: CÔNG CỤ KHỞI NGHIỆP	54
Phân tích cơ hội và mô hình kinh doanh	55
Mô hình phân tích cơ hội	61
Mô hình kinh doanh Canvas	67
Thế nào là mô hình kinh doanh mới	76
Mô hình tinh gọn	80
Mô hình kinh doanh cho doanh nghiệp xã hội	82
Mô hình kinh doanh thương mại điện tử B2B	86
Thị trường	94
Các kiểu thị trường	94
Uớc lượng qui mô thị trường	97
4 bước phát triển khách hàng	100
Tuyên bố giá trị và thiết kế thử nghiệm	107

Thiết kế thử nghiệm với tính năng tối thiểu (MVP)	108
Thiết kế tuyên bố giá trị	111
Kiểm chứng tuyên bố giá trị	120
Bán hàng	124
Phẫu bán hàng cơ bản	124
Lộ trình bán hàng	127
CHƯƠNG 4: GẶP GỠ NHÀ ĐẦU TƯ & ĐỐI TÁC TIỀM NĂNG	130
Các giai đoạn phát triển của một dự án khởi nghiệp	131
Kể câu chuyện của bạn	136
Phụ lục	142

CHƯƠNG 1

KHÁI QUÁT VỀ KHỞI NGHIỆP

1. KHỞI SỰ DOANH NGHIỆP VÀ KHỞI NGHIỆP ĐỔI MỚI SÁNG TẠO

Có nhiều cách định nghĩa và tiếp cận các khái niệm như khởi nghiệp, khởi nghiệp sáng tạo, khởi sự kinh doanh, tinh thần doanh chủ; nhưng chúng tôi muốn thống nhất trong phạm vi cuốn sách này một số cách hiểu như dưới đây. Không muốn đưa ra những định nghĩa mang tính hàn lâm, chúng tôi chỉ đơn giản đưa ra quan điểm và cách hiểu của chúng tôi về từng khái niệm:

Khởi nghiệp: Ai bắt đầu một sự nghiệp cũng là khởi nghiệp, không phân biệt đó là làm thuê, hay tự làm. Việc tạo ra một hộ kinh doanh, một doanh nghiệp, hay một công việc kinh doanh (không có tư cách pháp nhân nào) hay bắt đầu mở trường học đều có thể gọi là khởi nghiệp.

Khởi nghiệp sáng tạo (startup): Là tổ chức đi tìm kiếm một mô hình kinh doanh mới, có thể nhân rộng ra được và lặp lại được. Nói một cách khác, khởi nghiệp sáng tạo thì yếu tố sáng tạo là quan trọng số 1. Sự sáng tạo cần xác định rõ là ở phạm vi nào, quốc gia, khu vực hay quốc tế. Vì cùng vì là tìm kiếm những giá trị mới, mô hình mới, sự xuất hiện của các nhà đầu tư là hoàn toàn dễ hiểu bởi lẽ nhà đầu tư cũng tìm kiếm những thị trường mới, mô hình mới để đạt khả năng tăng trưởng nhanh, mạnh mẽ. Do đó, khởi nghiệp sáng tạo thường gắn với đầu tư, pitching, vườn ươm, tăng tốc.

Khởi sự kinh doanh: Là bắt đầu một công việc kinh doanh không quan trọng đó là khởi nghiệp sáng tạo hay thông thường. Không có gì to tát khi trở thành khởi nghiệp sáng tạo (startup) hay khởi sự kinh doanh truyền thống. Quan trọng là khi định vị mình ở đâu, bạn sẽ thấy rõ ràng chiến lược và tầm nhìn cho công việc kinh doanh của mình.

Tinh thần làm chủ (entrepreneurship): hay có tên gọi khác là tinh thần doanh nhân hoặc tinh thần doanh chủ. Không phân biệt khởi nghiệp sáng tạo hay khởi sự kinh doanh thông thường, việc làm chủ một công việc, quản lý doanh nghiệp và chủ động của mỗi con người trong tổ chức là quan trọng số 1 trong sự thành công của tổ chức. “Tinh thần này không chỉ giới hạn trong làm chủ doanh nghiệp, mà còn ở khía cạnh làm chủ phòng ban, làm chủ sự nghiệp cá nhân, làm chủ công việc của mình, & quan trọng nhất LÀM CHỦ BẢN THÂN”.

2. HỆ SINH THÁI KHỞI NGHIỆP

2.1. CÁC CẤU PHẦN CỦA HỆ SINH THÁI KHỞI NGHIỆP

Vậy hệ sinh thái khởi nghiệp là gì? Gồm những cấu phần nào? Và nhìn vào đâu để thấy chúng ta đang thiếu những gì? Dưới đây là một khung để tham khảo về cấu phần của hệ sinh thái khởi nghiệp do Founder Institute đưa ra như một bản thử nghiệm và mang tính chất tham khảo. Khung tham chiếu này đưa ra bức tranh chung của khởi nghiệp qua các giai đoạn, kèm theo đó là những đơn vị, tổ chức đang hỗ trợ hoặc đóng góp vào sự phát triển của khởi nghiệp tương ứng với từng giai đoạn.

IDEA-STAGE (giai đoạn lên ý tưởng)

Ở giai đoạn này, các bạn trẻ/doanh nhân tương lai sẽ được truyền cảm hứng, được đào tạo hoặc học những kiến thức, thực hành, phát triển kỹ năng và thẩm định ý tưởng cũng như học cách xây dựng đội nhóm và bước đầu phát triển sản phẩm.

Trong giai đoạn này, 3 nội dung quan trọng được đề cập đó là:

- Ai đang truyền cảm hứng để các bạn chọn con đường khởi nghiệp (đó là báo chí, truyền thông, là trường đại học, hay chính là các sự kiện mang tính truyền cảm hứng từ những doanh nhân thành đạt?);
- Ai đang đóng vai trò giáo dục đào tạo để các bạn được trang bị những kỹ năng, thực hành và phát triển ý tưởng của mình? (ở đây, không chỉ có vai trò của các trường học mà còn có cả những trường đào tạo kinh doanh, các công ty đào tạo v.v.);
- Ai đang hỗ trợ các bạn thẩm định ý tưởng? Việc thẩm định ý tưởng đòi hỏi bạn phải có một đội, và những nguồn lực, vậy sự kiện nào hay tổ chức nào đang giúp bạn tìm được thành viên nhóm và cùng nhau triển khai dự án?

LAUNCH-STAGE (giai đoạn tung sản phẩm ra thị trường)

Giai đoạn này, các doanh nhân sẽ bước đầu xây dựng và chính thức hóa công ty, phát triển sản phẩm, lấy phản hồi của khách hàng và chuẩn bị cho bước tiếp theo.

Bước này startup trải qua 3 bước:

- Bắt đầu: cần có kiến thức về luật pháp và hỗ trợ tài chính nhỏ và chỗ ngồi cho startup. Vậy ai đang cung cấp những dịch vụ chuyên sâu này?
- Phát triển: việc chính thức phát triển công ty đòi hỏi hình thành hệ thống kế toán, nhân sự (ở cấp độ đơn giản), và sự ươm mầm từ các chương trình vuôn ương và cố vấn khởi nghiệp
- Tung sản phẩm ra thị trường: sự xuất hiện của các chương trình tăng tốc khởi nghiệp, cố vấn hoặc cấp vốn mới đóng vai trò quan trọng cho sự bùng nổ của startup. Những sự kiện kết nối, hướng dẫn startup pitching, gặp gỡ nhà đầu tư đóng vai trò hết sức quan trọng với startup.

GROWTH-STAGE (tăng trưởng)

Giai đoạn này, các khởi nghiệp chứng tỏ được bản thân, được cộng đồng ghi nhận và mở rộng quy mô. Đây chính là giai đoạn cần đến các nguồn vốn hỗ trợ, đầu tư thiên thần, đầu tư mạo hiểm và hỗ trợ networking.

- Giai đoạn được ghi nhận bởi thị trường, startup muốn tiến những bước xa hơn cần phải thiết lập quan hệ tốt hơn với các nhà đầu tư, tìm kiếm các nhà sáng lập mới để bổ sung vào đội ngũ. Những sự kiện, mạng lưới và tổ chức hỗ trợ kết nối nhà đầu tư đóng vai trò sống còn trong giai đoạn này. Một môi trường có sẵn những nhà đầu tư chủ động tìm đến startup thực sự sẽ là cơ hội lớn cho các startup và tiết kiệm nguồn lực cho họ rất nhiều. Ngược lại, khi thị trường còn thiếu vắng những nhà đầu tư chuyên nghiệp hoặc sự thiếu hiểu biết từ cả hai bên vẫn tồn tại thì cảnh tượng startup gõ cửa nhà đầu tư sẽ vẫn tồn tại và chúng tỏ một thị trường còn

đang ở giai đoạn sơ khai.

- Giai đoạn cấp vốn, không ai khác chính các nhà đầu tư thiên thần, các quỹ tài chính tín dụng vi mô và các quỹ đầu tư mạo hiểm là những người chơi và hỗ trợ chính cho các startup trong giai đoạn này.

- Tăng trưởng: Vấn đề tăng trưởng đòi hỏi sự mở rộng về cả quy mô vật chất và nhân sự. Chỗ làm việc, con người, cơ cấu tổ chức đều cần có sự điều chỉnh. Câu hỏi đặt ra là ai trong hệ sinh thái khởi nghiệp đang hỗ trợ/cung cấp những dịch vụ về chỗ ngồi, hay chương trình tăng tốc phục vụ tăng trưởng? Đội ngũ tư vấn và huấn luyện viên cao cấp có sẵn hay không?

The Supporters (những người hỗ trợ)

Để mỗi bước đi của khởi nghiệp diễn ra suôn sẻ hơn, mọi hệ sinh thái khởi nghiệp đều cần những người hỗ trợ có đủ năng lực và nhiệt huyết.

EVANGELISTS (người truyền giáo)

Đó chính là những doanh nhân thành đạt, họ không chỉ làm sứ mệnh dẫn đường, truyền cảm hứng mà còn đóng vai trò khai sáng cho các startup nhờ những trải nghiệm trên thị trường họ đã có. Họ cũng là người đoi khi kéo các tuổng trở về mặt đất để các startup suy nghĩ thực tế hơn và lường trước những vấn đề khó khăn có thể gặp phải khi khởi nghiệp. Ở giai đoạn này, nhiều người nhấn mạnh về câu chuyện thành công, song trên thực tế, việc khuyến khích chấp nhận thất bại và học từ thất bại cũng là một cách làm tốt để dần xây dựng một tư duy tích cực và đúng đắn trong khởi nghiệp

GOVERNMENT (chính phủ)

Các tổ chức công đóng vai trò quan trọng trong cuộc chơi khởi nghiệp, họ không chỉ tạo khung chính sách mà còn hỗ trợ các cộng đồng khởi nghiệp đặc biệt trong giai đoạn 2. Mặt khác, chính phủ không nên là

người xây mà nên là người phát triển hệ sinh thái khởi nghiệp.

TALENT (nhân tài)

Chẳng doanh nghiệp nào sống sót nếu thiếu đi những nhân tài. Không chỉ các trường đại học, viện nghiên cứu mà cả những nhà tuyển dụng đều cần thu hút và nuôi dưỡng nhân tài cho chính sự phát triển của mình và của xã hội. Đó có lẽ là lý do rất nhiều trường đại học đang phát triển những vườn ươm khởi nghiệp của riêng mình. Song trên thực tế, rất nhiều vấn đề được đặt ra ở Việt Nam ví dụ, họ có xu hướng làm tất cả trong 1, có nghĩa là họ tự xây dựng một hệ sinh thái khởi nghiệp nhỏ ngay trong trường/đơn vị mình. Khả năng liên kết kém giữa các cầu phần trong hệ sinh thái khởi nghiệp khiến năng lực của nhiều đơn vị không có sự cải thiện và chồng chéo, không tận dụng được thế mạnh của những đơn vị sẵn có trong hệ sinh thái.

Sản phẩm cuối cùng: Những câu chuyện thành công

Để có một câu chuyện thành công cần rất nhiều thời gian. Sản phẩm của một hệ sinh thái khởi nghiệp mạnh chính là những thành công của startup. Người lãnh đạo của những startup thành công rất nên trở thành người truyền giáo. Hãy quan sát trong hệ sinh thái khởi nghiệp những câu chuyện thành công để điền vào phần này trong khung hệ sinh thái khởi nghiệp.

Cuối cùng, thay vì một ai đó trong hệ sinh thái khởi nghiệp là người sẽ xây dựng nó, mỗi thành phần hãy nhìn vào vai trò và sự hiện diện của mình để làm tốt nhất những gì mình đang làm và chủ động hợp tác với những cầu phần khác trong hệ sinh thái khởi nghiệp. Đơn giản bởi vì, hệ sinh thái đồng nghĩa với sự tự nhiên và bền vững. Không ai xây hệ sinh thái của rừng amazon, không ai quy định kích cỡ của các loại cây, cây này phải che chở cho cây kia, nhưng trên thực tế, những cái cây sẽ tìm cách sinh tồn, hỗ trợ và cạnh tranh lẫn nhau. Những yếu tố đất, nước để duy trì hệ sinh thái đó thực sự có thể duy trì bởi nỗ lực của tất cả những cầu phần trong đó.



TRAINER – COACH – MENTOR – CONSULTANT – INVESTOR: HỌ LÀ AI

Chúng ta sẽ cùng nhau tìm hiểu các vai trò của người đào tạo (trainer), huấn luyện viên (coach), cố vấn (mentor), tư vấn (consultant), nhà đầu tư (investor), đặc điểm mối quan hệ của họ với chủ doanh nghiệp/dự án khởi nghiệp và cùng nhau giải đáp một số câu hỏi thường gặp về chủ đề này.

TRAINER – NGƯỜI ĐÀO TẠO: Là người hỗ trợ ngắn hạn tùy theo chương trình, nội dung đào tạo, nhằm cung cấp kiến thức, kỹ năng cho các chủ dự án/đội nhóm khởi nghiệp. Người đào tạo có thể đào tạo: (1) Kiến thức (có thể về một ngành cụ thể như du lịch, hoặc một mảng trong quản trị doanh nghiệp như marketing, nhân sự, tài chính, kế toán, sở hữu trí tuệ v.v hoặc phương pháp, ví dụ khởi nghiệp tinh gọn); (2) Kỹ năng (pitching – gấp gôp nhà đầu tư, thuyết trình; bán hàng v.v). Là một người đào tạo, đương nhiên những kỹ năng cơ bản cần có là khả năng truyền đạt, kỹ năng giảng dạy. Thông thường, đào tạo là một dịch vụ có thu phí.

Các khóa học miễn phí cũng có thể diễn ra dưới sự tài trợ của các tổ chức hoặc sự tự nguyện của người dạy. Bạn nên kỳ vọng vào kiến thức có được khi làm việc với người đào tạo, thay vì những lời khuyên hoặc sự tư vấn.

COACH – HUẤN LUYỆN VIÊN: Là người hỗ trợ ngắn hạn, thường kéo dài 3-6 tháng với các dự án khởi nghiệp ở giai đoạn ương mầm và tăng tốc. Bạn có thể thấy họ trong các vườn ươm hoặc các công ty cung cấp dịch vụ huấn luyện chuyên nghiệp. Người làm huấn luyện viên (HLV) cũng giống như người HLV của đội bóng, cầm tay chỉ việc và hướng dẫn đội nhóm khởi nghiệp cho một mục tiêu/công việc nhất định.

Ví dụ: Xác định được chân dung khách hàng của doanh nghiệp. Để làm việc này, người HLV có thể đặt ra các câu hỏi nhằm giúp nhóm khởi nghiệp xác định rõ hơn mình bán hàng cho ai? Đặc điểm của họ thế nào? Vấn đề của họ ra sao? V..v. Người HLV không trả lời giúp bạn các câu đó, mà với kinh nghiệm, kỹ năng của mình, họ sẽ giúp bạn nhận ra và tự trả lời từ đó tự giải quyết vấn đề của mình. Họ cũng đóng vai trò như một người kèm cặp bạn trong một công việc cụ thể. Một người HLV không can thiệp sâu vào lĩnh vực kinh doanh của startup mà chỉ đưa ra các nguyên lý chung để những người khởi nghiệp cân nhắc, do đó, họ có thể trở thành HLV cho các dự án khởi nghiệp thuộc nhiều lĩnh vực khác nhau. Điểm mạnh nhất của họ chính là kỹ năng đặt câu hỏi, giúp bạn phát hiện vấn đề và sử dụng các công cụ nhằm hỗ trợ bạn giải quyết những vấn đề đó. Họ cũng sẽ huấn luyện bạn sử dụng các công cụ hoặc thực hành một công việc cho đến khi thuần thục. Sau đó bạn có thể không cần đến họ nữa. Nói một cách đơn giản, HLV là người đồng hành với bạn trong một thời gian ngắn, là người cầm tay chỉ việc và đi sát với thực tế doanh nghiệp trong một thời gian. Dù bạn đang khởi nghiệp hay phát triển một dự án mới trên tinh thần khởi nghiệp, việc có một HLV giống như có một người đứng từ bên ngoài nhìn vấn đề của bạn một cách khách quan. Họ thậm chí phải xin phép trước khi cho bạn lời khuyên, và sẽ không tư vấn

giúp bạn, nhưng họ sẽ là người đồng hành và giúp bạn tự giải quyết vấn đề một cách hiệu quả. Coaching là dịch vụ có thu phí.

MENTOR- CỐ VẤN KHỞI NGHIỆP: Là một người bạn và hơn thế. Họ là những người có trải nghiệm nhiều hơn bạn, quan tâm đến sự phát triển cá nhân của bạn trong kinh doanh và cuộc sống. Mentor đầu tiên phải là người bạn thực sự mong muốn nói chuyện, để bạn là chính mình và chia sẻ chân thành. Bạn có thể tìm kiếm mentor qua các buổi gặp gỡ networking và cũng có thể đến các chương trình cố vấn khởi nghiệp để tìm và kết nối.

Những cặp mentor-mentee nổi tiếng như Steve Jobs - Mark Zuckerberg hay Warren Buffett - Bill Gates đều là những ví dụ về mối quan hệ mentorship bền vững, lâu dài và phi lợi nhuận. Trong quan hệ mentoring, cả hai đều coi trọng mối quan hệ, học hỏi lẫn nhau và chia sẻ. Người mentor có lúc là người dẫn đường, kể cho mentee những trải nghiệm của mình và có thể có những gợi ý, lời khuyên nhỏ. Mentee là người đặt ra những mục tiêu cho buổi nói chuyện để đạt đến cái đích của mình. Các doanh nhân thành công coi việc trở thành mentor là cơ hội lắng nghe thế hệ trẻ thay vì ban phát lời khuyên. Cũng chính vì mối quan hệ đặc biệt này, sự kết nối giữa các thế hệ doanh nhân, sự chia sẻ và hợp tác dẫn đến việc mentoring trở thành một văn hóa.

CONSULTANT - TƯ VẤN: Là người cung cấp dịch vụ chuyên sâu, đưa ra những gợi ý dựa trên kết quả nghiên cứu và phân tích sâu một vấn đề của doanh nghiệp. Người làm tư vấn bắt buộc có kiến thức và kỹ năng chuyên môn, có hiểu biết về doanh nghiệp và đặc thù của ngành một cách sâu sắc. Tư vấn sẽ giúp giải quyết một vấn đề, hoặc đưa ra những lựa chọn về giải pháp. Ra quyết định cuối cùng phụ thuộc vào người chủ doanh nghiệp. Tư vấn cũng có thể tiến hành những đào tạo hướng dẫn về chiến lược, quản trị và cùng bạn lập kế hoạch cần thiết để đạt được mục tiêu. Tùy giai đoạn mà doanh nghiệp khởi nghiệp sẽ cần những tư

vấn khác nhau ví dụ tư vấn kế toán, thuế, sở hữu trí tuệ hoặc tư vấn đầu tư v.v. Dịch vụ tư vấn là dịch vụ tính phí.

INVESTOR- NHÀ ĐẦU TƯ: Nhà đầu tư cấp vốn để giúp phát triển startup. Khi đầu tư vào startup, nhà đầu tư hoàn toàn có thể đổi cổ phần lấy sự chia sẻ mạng lưới quan hệ kinh doanh của họ, hoặc kiến thức chuyên môn/bí quyết kinh doanh nào đó. Vốn trong ngữ cảnh đầu tư phải được hiểu bao gồm các lựa chọn sau: (1) Tiền mặt (2) Thời gian (3) Nguồn lực (mối quan hệ, hỗ trợ chuyên môn,...)

Quan hệ với nhà đầu tư: trước tiên đó là quan hệ kinh doanh vì lợi ích, cả hai đều cùng mong đến sự phát triển của doanh nghiệp để sự đầu tư của mình sinh ra hiệu quả. Tuy vậy, mối quan hệ này như thế nào phụ thuộc rất nhiều vào chính hiểu biết của cả hai bên. Đây hoàn toàn không phải là quan hệ bê trên kẻ dưới.

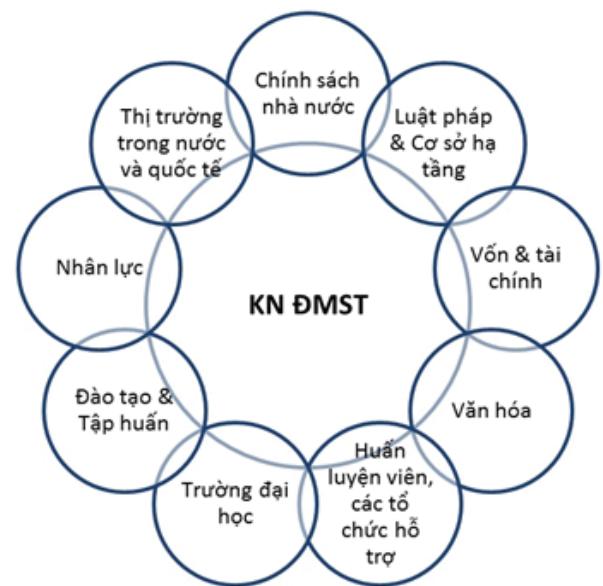
Một nhà đầu tư có thể trở thành mentor cho chính startup mà mình đầu tư. Hoặc trong một số trường hợp có sự hoán đổi từ mentor sang thành investor. Tuy vậy, tỷ lệ này không nhiều, chỉ chiếm khoảng 6%. Chính vì vậy, khi chọn mentor, cũng không nên kỳ vọng họ sẽ trở thành nhà đầu tư cho bạn và ngược lại, không phải nhà đầu tư nào cũng sẽ mentor cho startup của mình.

Câu hỏi đặt ra là một người có thể đóng nhiều vai trò không? Hoàn toàn có thể được. Tuy vậy, trong từng hoàn cảnh khác nhau, bạn hãy xác định vai trò chính của họ để từ đó có những kỳ vọng đúng đắn về hiệu quả làm việc.

Bảng phân biệt một số vai trò trong hệ sinh thái khởi nghiệp

Vai trò	Đặc điểm mối quan hệ	Công việc thực hiện
Cố vấn (mentor)	Dài hạn. Quan hệ phát triển cá nhân: hỗ trợ phát triển tư duy, tâm nhìn, sự trưởng thành. Mục tiêu: Phát triển mối quan hệ lâu dài, đề cao sự phát triển cá nhân của cả hai bên Phi dịch vụ: Không thu phí	Mentor: Lắng nghe Truyền cảm hứng Đặt câu hỏi Mentee: Lắng nghe Đặt câu hỏi
Nhà đầu tư (Investor)	Tùy thuộc. Quan hệ đối tác kinh doanh Mục tiêu: Phát triển hoạt động kinh doanh.	Đầu tư tiền bạc, thời gian, công sức, mối quan hệ Có thể hỗ trợ doanh nghiệp giai đoạn đầu đầu tư về quản lý Có thể trở thành mentor
Người đào tạo (trainer)	Ngắn hạn. Dịch vụ đào tạo hỗ trợ kỹ năng, kiến thức cho chủ doanh nghiệp Mục tiêu: nâng cao kỹ năng, kiến thức Có thu phí hoặc miễn phí tùy thuộc mục đích	Đào tạo kiến thức, kỹ năng
Huấn luyện viên (coach)	Ngắn hạn. Dịch vụ "cầm tay chỉ việc" rèn luyện thành công kỹ năng sử dụng công cụ cho doanh nghiệp/đội nhóm của doanh nghiệp Mục tiêu: rèn luyện kỹ năng, đặt câu hỏi giúp doanh nghiệp tự giải quyết vấn đề Có thu phí	Sử dụng công cụ và câu hỏi để hỗ trợ doanh nghiệp phát hiện vấn đề, giải quyết vấn đề

Vai trò	Đặc điểm mối quan hệ	Công việc thực hiện
Tư vấn (consultant)	Ngắn hạn (có thể trung hạn). Với kiến thức chuyên môn có thể giúp bạn phân tích công việc kinh doanh và xây dựng chiến lược, kế hoạch hành động cho bạn dựa trên việc phân tích những mục tiêu bạn muốn có trong công việc kinh doanh của mình. Có thu phí	Sử dụng kiến thức chuyên môn giúp bạn phân tích mục tiêu kinh doanh. Đào tạo, hướng dẫn bạn về chiến lược, lập kế hoạch kinh doanh và hành động cần thiết để đạt được mục tiêu



. Trường đại học trong hệ sinh thái khởi nghiệp đổi mới sáng tạo
Nguồn: Daniel Isenberg, Badson College, 2010

2.2. TRƯỜNG ĐẠI HỌC TRONG HỆ SINH THÁI KHỞI NGHIỆP

Trong cuốn sách *Innovation 2.0 – Reinventing University Roles in a Knowledge Economy* (Đổi mới sáng tạo 2.0- Sáng tạo lại vai trò của trường đại học trong nền kinh tế tri thức) nghiên cứu về 12 trường hợp là những trường đại học đổi mới sáng tạo về công nghệ hàng đầu của Mỹ, hai tác giả Louis G. Tornatzky và Elaine C. Rideout đã chỉ ra năm vấn đề mà các trường đại học muốn đổi mới sáng tạo phải đổi mới. Nó cũng lý giải tại sao một số trường đại học đổi mới sáng tạo thành công, còn một số trường lại gặp khó khăn trong đổi mới sáng tạo. Năm vấn đề đó là: (1)

Văn hóa của trường đại học, (2) Vai trò của lãnh đạo, (3) Tinh thần khởi nghiệp, (4) Thiết lập mối quan hệ đối tác với doanh nghiệp và cộng đồng, (5) Chuyển giao công nghệ.

Trường đại học được xem là trung tâm của đổi mới sáng tạo và cũng là nơi nắm giữ vai trò quan trọng trong hệ sinh thái khởi nghiệp đổi mới sáng tạo. Các hoạt động nghiên cứu sáng tạo của lực lượng nghiên cứu, giảng viên đã tạo ra nguồn tài sản trí tuệ to lớn. Bên cạnh đó, nguồn lực sinh viên đang được chú ý và khuyến khích trong hoạt động đổi mới sáng tạo và khởi nghiệp. Với nguồn lực dồi dào và tiên phong chiếm lĩnh tri thức, các trường đại học là nơi hứa hẹn nhất trong hoạt động khởi nghiệp bởi vì nó là nơi hội đủ quá trình từ việc hình thành ý tưởng, phát triển và hoàn thiện sản phẩm, cuối cùng là thương mại hóa tạo ra sự tăng trưởng.

Bởi được coi là một nhân tố quan trọng nên đại học khởi nghiệp đang trở thành chìa khóa của quốc gia khởi nghiệp. Các hình thức khởi nghiệp đổi mới sáng tạo được chú trọng phát triển và tạo thành làn sóng lan tỏa rộng rãi. Khởi nghiệp đã chứng minh là phương thức hiệu quả nhất vừa thúc đẩy kinh tế xã hội đồng thời là cách hữu hiệu để nâng cao chất lượng đào tạo và nghiên cứu khoa học, gắn nghiên cứu với thực tiễn. Khác với khởi sự doanh nghiệp, khởi nghiệp đổi mới sáng tạo mang đặc điểm: công nghệ mới, mô hình kinh doanh mới; sản phẩm chưa có trên thị trường; có khả năng mở rộng nhanh chóng.

Ý tưởng mới => khám phá khoa học =>
chứng minh thị trường => phát triển kế hoạch => thành lập công ty

Trên thế giới, hoạt động khởi nghiệp trong trường đại học đã được chú trọng từ lâu. Nhiều chính sách, đầu tư đã tạo nên những bút phát thực chất trong việc tạo ra giá trị gia tăng từ nghiên cứu sáng tạo để phục vụ cộng đồng. Kinh nghiệm của các nước trên thế giới, hoạt động khởi nghiệp đổi mới sáng trong trường đại học mang lại nhiều lợi ích cho xã

hội trong đó vừa tạo ra giá trị gia tăng cho xã hội, vừa giải quyết vấn đề việc làm vốn được xem là cấp thiết trong bối cảnh thế giới ngày nay. Ở Mỹ, chính phủ đã xác định trường đại học đóng vai trò then chốt trong việc phát triển kinh tế khu vực. Chẳng hạn như Stanford thúc đẩy ở Silicon Vale, MIT ở Boston,... Sớm nhận ra trường đại học nắm giữ chìa khóa trong việc phát triển nền kinh tế tri thức, tạo sức cạnh tranh và gia tăng những giá trị mới, đạo luật Bayh - Dole ra đời trở thành cú hích đối với hoạt động khởi nghiệp của các trường đại học ở Mỹ. Cho phép các trường đại học có thể thành lập các doanh nghiệp spin-off từ việc phát triển các sản phẩm nghiên cứu. Bên cạnh đó, nhiều trường đại học ở Mỹ đã khởi tạo văn hóa khởi nghiệp cho sinh viên ngay khi còn ngồi trên ghế nhà trường, điều này đã góp phần rất lớn trong việc thúc đẩy chuyển giao công nghệ trong trường đại học.

Ở Phần Lan, hoạt động khởi nghiệp trong trường đại học nhận được sự quan tâm rất lớn từ chính phủ. Chính phủ nước tạo mọi điều kiện thuận lợi khuyến khích hoạt động khởi nghiệp trong hệ thống giáo dục đại học, đặc biệt là khơi các trường về kỹ thuật công nghệ. Bên cạnh chức năng đào tạo, nghiên cứu khoa học thì chức năng thúc đẩy kinh doanh khởi nghiệp phục vụ các yêu cầu của xã hội được các trường đại học Phần Lan rất coi trọng. Các giảng viên trong các trường đại học của Phần Lan đều rất coi trọng hoạt động nghiên cứu. Chính vì vậy, nhiều công nghệ, giải pháp công nghệ đều bắt nguồn từ trường đại học. Trong các trường đại học Phần Lan, những kiến thức thực tế về kinh doanh, chuyển giao công nghệ được giảng dạy nhằm cung cấp cho sinh viên những hiểu biết, trải nghiệm và kỹ năng để khởi nghiệp. Các cá nhân khởi nghiệp được nhà trường tạo thuận lợi và phát triển từ chính những sản phẩm nghiên cứu trong trường. Chính phủ Phần Lan luôn đồng hành với trường đại học trong các hoạt động đổi mới sáng tạo và khởi nghiệp. Trong hoạt động khởi nghiệp, thương mại hóa các kết quả nghiên cứu, chính phủ hỗ trợ bằng cách cung cấp đến 65% vốn ban đầu.

Là một quốc gia khởi nghiệp, Israel được cả thế giới biết đến như một hình mẫu khởi nghiệp. Bí quyết thành công của quốc gia này chính là việc chú trọng khuyến khích khởi nghiệp ngay từ trong trường đại học. Các trường đại học kiến tạo văn hóa khởi nghiệp và trang bị cho sinh viên những kiến thức khởi nghiệp, huấn luyện kinh doanh khi còn ngồi trên ghế nhà trường. Các chương trình đào tạo được thiết kế bài bản, các không gian sáng tạo được thành lập cho phép nhà khoa học, sinh viên được nhúng vào môi trường thực tế. Văn hóa doanh nhân được hình thành ngay trong giảng đường, nhà khoa học, giảng viên, sinh viên dần thân thiện khởi nghiệp trong tâm thế không bao giờ sợ thất bại. Họ có kiến thức, kỹ năng và luôn sẵn sàng ý tưởng khởi nghiệp. Khởi nghiệp đã trở thành tinh thần đối với các trường đại học ở Israel.

Nổi lên như một nền kinh tế tri thức phát triển nhanh bậc nhất Đông Nam Á, Malaysia đã tạo nên những đột phá tăng trưởng kinh tế tri thức bằng phát triển các nguồn lực từ trường đại học, trong đó khởi nghiệp được xem là yếu tố then chốt. Các trường đại học của Malaysia đã đạt được những thành công lớn trong việc khuyến khích tinh thần khởi nghiệp trong đội ngũ nhà khoa học, giảng viên và sinh viên. Chính phủ nước này đặt mục tiêu đến năm 2020 có khoảng 15% sinh viên tham gia vào khởi nghiệp. Để tăng tốc hoạt động khởi nghiệp trong hệ thống đại học, Chính phủ Malaysia tạo nhiều cơ chế thuận lợi kết nối địa hạt trường đại học với vành đai công nghệ công nghệ cao.

Ở Việt Nam, việc thương mại hóa các sản phẩm khoa học công nghệ thông qua hoạt động khởi nghiệp ở các trường đại học có sự phát triển nhanh trong thời gian gần đây tuy nhiên kết quả vẫn còn khiêm tốn. Những năm gần đây, các hoạt động nghiên cứu triển khai (R&D) ở các trường đại học có xu hướng tăng mạnh. Có thể dễ dàng nhận thấy hoạt động thương mại hóa đã bước đầu nhen nhóm và tăng tốc phát triển khi phong trào khởi nghiệp có sức lan tỏa mạnh mẽ.

8 BƯỚC TỪ Ý TƯỞNG ĐẾN CÔNG TY CÔNG NGHỆ THÀNH CÔNG

Để xây dựng một công ty công nghệ thành công, các doanh nhân và những người sáng lập nên cân nhắc một số điều sau:

Xây dựng sản phẩm

Khi khởi nghiệp trong lĩnh vực công nghệ, hãy tập trung xây dựng sản phẩm. Sản phẩm chiếm 30% tổng số công việc trong quá trình khởi nghiệp và thường được ưu tiên so với các hạng mục khác trong giai đoạn đầu. Một khi sản phẩm vững chắc, công ty có thể chuyển trọng tâm sang 70% các việc còn lại. Đó có thể là bán hàng, tiếp thị, dịch vụ và hỗ trợ.

Thuê nhân viên bán hàng và kỹ sư

Các công ty mới cần thuê đội ngũ nhân viên bán hàng cho các mục tiêu kinh doanh trong vòng 12 đến 18 tháng, không phải cho mục tiêu ngay lập tức dù áp lực hiện tại đang ở mức nào. Nhiều công ty gặp vấn đề về tăng trưởng do họ thuê người phục vụ nhu cầu tức thời, thay vì phục vụ cho mục tiêu mà họ muốn thiết lập trong tương lai.

Tập trung

Dịch vụ và sản phẩm có thể xem ưu tiên “kép” tại mỗi doanh nghiệp. Các công ty thành công chỉ chọn một trong hai cho tầm nhìn của họ. Lựa chọn đó sẽ định hình mọi quyết định trong tương lai.

Giai đoạn đầu

Chiến thuật quyết định chiến lược. Từ các công việc về sản phẩm, kinh doanh, thuê người, đặt trụ sở ở đâu..., rất nhiều công ty bị chậm lại chỉ vì liên tục tìm kiếm các thông tin tối ưu trong quyết định. Việc thu thập nhiều thông tin nhất có thể là cần thiết, nhưng họ cần đặt ưu tiên về việc thực hiện hơn là thông tin tối ưu.

Thất bại

Sau một thời gian hoạt động điều quan trọng với nhiều công ty là phải cho phép thất bại. Có thất bại thì mới có cơ hội để thay đổi, và sau đó là hy vọng giành chiến thắng. Thực tế, rất khó thành công nhanh chóng trong hệ sinh thái công nghệ hiện nay khi họ không nhận thức rằng, những thất bại ngắn là con đường dẫn đến thành công cuối cùng.

Không thỏa hiệp vì khách hàng

Trong giai đoạn đầu, các công ty thường cố gắng thu hút càng nhiều khách hàng càng tốt và cố gắng điều chỉnh để phù hợp với nhu cầu cụ thể của từng người. Các công ty mới cũng thường rơi vào tình trạng chiều khách, làm họ xao lảng khỏi mục tiêu và tầm nhìn chung. Dần dần, điều này có thể ảnh hưởng đến khả năng thành công của công ty.

Thuê bộ phận Customer Success

Sau một vài năm hoạt động với những thành công ban đầu, nhiều công ty tụt dốc bởi đã không đánh giá đúng vai trò của bộ phận Customer Success (đảm bảo thành công khách hàng). Bộ phận kinh doanh và Customer Success nên được đặt ưu tiên như nhau phục vụ cho các mục tiêu song hành. Nhiều công ty lớn xuống đáy sau một vài năm vì họ tiếp tục đầu tư vào kinh doanh mà không xây dựng một bộ phận hỗ trợ và chăm sóc cho sự thành công của khách hàng.

Tận dụng đối tác công nghệ

Trong hệ sinh thái khổng lồ với nhiều doanh nghiệp công nghệ thành danh luôn sẵn sàng thiết lập các quan hệ đối tác, nếu các công ty mới không tận dụng điều này đồng nghĩa họ bỏ lỡ cơ hội mở rộng quy mô.

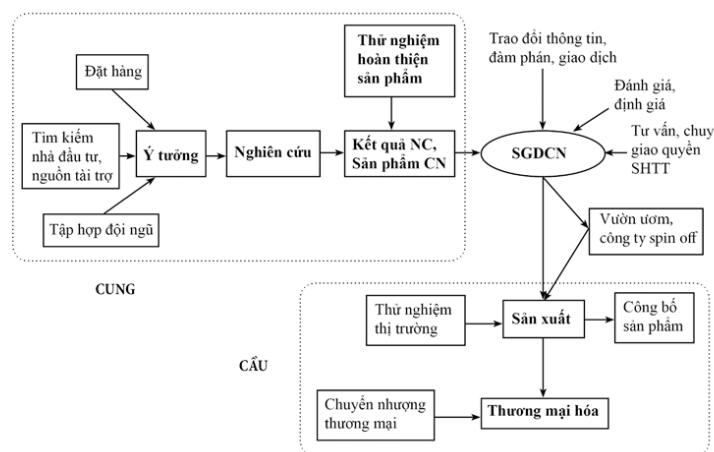
Đam mê và tầm nhìn giúp tạo nên nền tảng của một công ty lớn song nó cũng có thể dẫn dắt họ đi con đường sai lầm. Một doanh nghiệp thành công được xây dựng dựa trên sự đầu tư cẩn thận chuẩn bị cho tương lai và đồng thời họ thật sự lưu tâm đến những bài học thất bại trong quá khứ.

Theo Entrepreneur

2.2.1. Thương mại hóa kết quả nghiên cứu trong trường đại học

Trong bức tranh về hoạt động khởi nghiệp nói chung, thì các trường đại học, trong đó có đội ngũ nhà khoa học, giảng viên, sinh viên, được xem là hạt nhân. Nguồn lực này nắm giữ vai trò then chốt trong việc xây dựng một quốc gia khởi nghiệp. Đối với các trường đại học đang nắm giữ tài sản trí tuệ, những cơ chế chính sách phải bao trùm một phổ rộng từ nghiên cứu triển khai đến thương mại hóa các kết quả nghiên cứu. Điều đó cho phép những thành quả trí tuệ thông qua khởi nghiệp sẽ tạo ra những giá trị gia tăng lớn, đóng góp vào sự phát triển kinh tế - xã hội của đất nước.

Đánh giá về hoạt động khởi nghiệp trong các trường đại học ở Việt Nam hiện nay



Những điểm đạt được

Cơ chế chính sách thuận lợi: Hành lang pháp lý đã tạo động lực và điều kiện cho các cá nhân tổ chức, nhà khoa học thương mại hóa kết quả nghiên cứu của mình dưới nhiều hình thức: chuyển giao sở hữu trí tuệ; liên kết với doanh nghiệp, các tổ chức ngoài trường đại học; thành lập doanh nghiệp.

Nhận thức về vai trò của hoạt động khởi nghiệp trong các trường đại học kỹ thuật, công nghệ đã được cải thiện: Yếu tố cốt lõi nhất thúc đẩy hoạt động khởi nghiệp trong trường đại học chính là việc các nhà khoa học, giảng viên và sinh viên đã nhận thức được khởi nghiệp là cách hiệu quả nhất, nhanh nhất gia tăng các giá trị từ kết quả nghiên cứu của mình. Đó cũng là cách hiệu quả nhằm giảm thiểu lãng phí nguồn lực, thành quả nghiên cứu, đồng thời tạo thêm các nguồn lực mới đầu tư trở lại cho hoạt động đổi mới sáng tạo trong trường đại học.

Nhà khoa học, giảng viên, sinh viên ngày càng năng động hơn: Cơ chế thị trường khiến nhà khoa học, giảng viên và sinh viên ngày nay năng động hơn. Họ chủ động quyết định thành quả nghiên cứu của mình, tìm kiếm đối tác và đầu ra cho kết quả nghiên cứu; tự trang bị cho mình những kiến thức, kỹ năng kinh doanh, khởi sự doanh nghiệp.

Tiếp cận đa dạng các nguồn quỹ: Nếu như trước đây khi nghiên cứu ra một sản phẩm khoa học, nhà khoa học phải đổi mới với thực trạng rất khó khăn trong việc tìm kiếm các nguồn tài chính để tiếp tục hoàn thiện sản phẩm hoặc cần những “mạnh thường quân” đỡ đầu để thương mại hóa ra ngoài thị trường. Ngày nay, sự đa dạng các nguồn quỹ cùng với cơ chế thông thoáng hơn đã giúp họ dễ dàng tiếp cận đến các nguồn hỗ trợ, đầu tư. Trong vài năm gần đây, Nhà nước đã có chương trình hỗ trợ như các Quỹ KHCN hay Chương trình hỗ trợ phát triển tài sản trí tuệ (Chương trình 68)... Điều này cho phép các nhà khoa học được tiếp cận

và đã thu được một số kết quả tích cực.

Hệ tầng nghiên cứu hiện đại: Hệ thống phòng thí nghiệm, hạ tầng thông tin hiện đại được đầu tư, hợp tác sâu rộng đã góp phần làm tăng chất lượng nghiên cứu.

Một số khó khăn, tồn tại và nguyên nhân

Khó khăn trong việc tiếp cận nguồn vốn

Sự thiếu hụt nguồn vốn là một trong các yếu tố khiến cho các doanh nghiệp khởi sự còn gặp nhiều khó khăn trong quá trình phát triển. Quá trình khởi sự doanh nghiệp ban đầu cần rất nhiều hỗ trợ về chi phí máy móc thiết bị, văn phòng hoạt động,... Đồng thời, các nhà khoa học, giảng viên và sinh viên thường gặp khó khăn trong việc tiếp cận các nguồn vốn đầu tư khi bắt đầu khởi nghiệp. Trong điều kiện nghiên cứu tại các trường đại học kĩ thuật, công nghệ ở Việt Nam còn gặp nhiều khó khăn về kinh phí, nhiều kết quả nghiên cứu khi kết thúc nghiệm thu đề tài, dự án mới chỉ ở phạm vi học thuật. Tuy nhiên, để những kết quả này có thể thương mại hóa ngoài thị trường thì cần phải tiếp tục hoàn thiện. Điều này cần thêm các nguồn đầu tư, hỗ trợ cho nghiên cứu. Bên cạnh đó, niềm tin của bên cầu (các doanh nghiệp ứng dụng công nghệ, chuyển giao nghiên cứu, cá nhân có nhu cầu) đối với các sản phẩm sáng tạo, kết quả nghiên cứu chưa cao. Bên cầu có xu hướng lựa chọn những sản phẩm của nước ngoài do thói quen, giá phải chăng... Chính vì niềm tin của các doanh nghiệp đối với sản phẩm nghiên cứu từ các trường đại học chưa cao dẫn đến khó khăn trong việc huy động các nguồn lực, đặc biệt là nguồn lực tài chính, nhằm đầu tư trở lại cho các nghiên cứu tại các trường đại học.

Mặt khác, các ý tưởng, sản phẩm khởi nghiệp ban đầu, kế hoạch kinh doanh của các nhà khoa học, giảng viên, sinh viên rất khó để thẩm định được hiểu quả thành công. Chính vì vậy, các nguồn vốn cũng e dè trong

việc đầu tư. Những quỹ đầu tư mạo hiểm là nguồn vốn hiệu quả nhất cho hoạt động khởi nghiệp đổi mới sáng tạo trong trường đại học, nhưng quỹ này lại đang gặp phải những khó khăn về pháp lý, cơ chế.

Ngoài ra, cơ chế phân bổ kinh phí và giao kinh phí hoạt động KHCN hiện nay cũng vô tình làm giảm hiệu quả các hoạt động nghiên cứu và chuyển giao công nghệ. Từ khi nhà khoa học có ý tưởng, hoàn thành đề cương nghiên cứu đến khi nhận được kinh phí là một khoảng thời gian chờ đợi dài. Có trường hợp, đến khi nhận được kinh phí nghiên cứu thì ý tưởng đã trở nên lạc hậu hoặc một nơi nào khác đã triển khai.

Văn hóa khởi nghiệp còn yếu

Các chương trình đào tạo về khởi nghiệp được giảng dạy, cung cấp cho nhà khoa học, giảng viên, sinh viên những kỹ năng khởi nghiệp cần thiết, đồng thời khích lệ tinh thần khởi nghiệp trong mỗi con người. Tuy nhiên, ở Việt Nam thì việc trang bị cho nhà khoa học, giảng viên, sinh viên những kiến thức khởi nghiệp còn rất yếu. Thực tế cho thấy một nghịch lý đang tồn tại trong hệ thống các trường đại học Việt Nam đó là những trường đại học về kinh tế thì nhà khoa học, giảng viên và sinh viên có kiến thức và tinh thần khởi nghiệp nhưng lại thiếu những sản phẩm cụ thể, trong khi những trường đại học về kĩ thuật, công nghệ lại sẵn có sản phẩm nhưng nhà khoa học, giảng viên, sinh viên lại thiếu tinh thần, kiến thức và kỹ năng về khởi nghiệp. Vài năm gần đây, do hoạt động khởi nghiệp được quan tâm nên chỉ có một số ít các trường đại học tiên phong đưa kiến thức về khởi nghiệp vào giảng dạy.

Bên cạnh đó, nhà khoa học rất cần có sự hỗ trợ kịp thời về tư vấn pháp luật, kinh doanh; tư vấn về sở hữu trí tuệ,...

Sản phẩm nghiên cứu chưa đáp ứng nhu cầu thị trường

Việc các nhà khoa học chưa chú trọng định hướng những nghiên cứu, sáng tạo công nghệ của mình theo nhu cầu thị trường cũng dẫn đến tình

trạng sản phẩm đầu ra có tính thực tiễn yếu, hoặc những kết quả/sản phẩm khi đã được chấp nhận để thương mại hóa lại phải trải qua những công đoạn cải tiến, phát triển tiếp theo để phù hợp và đáp ứng được nhu cầu tiềm hòn. Qua điều tra cho thấy, phần lớn hoạt động KHCN của đơn vị nghiên cứu chưa thực sự nảy sinh do nhu cầu cấp thiết từ thực tiễn hay do các nhân, tổ chức đặt hàng. Việc lựa chọn đề tài nghiên cứu còn mang tính thụ động. Mặt khác, việc còn thiếu bộ một tiêu chí rõ ràng làm căn cứ để phân loại đề tài các cấp đã góp phần làm giảm hiệu quả khả năng đầu tư cho các công trình nghiên cứu. Ngoài ra với những sản phẩm có thể khởi nghiệp được thì lại tồn tại một nghịch lý như nhận định của lãnh đạo Không gian hỗ trợ khởi nghiệp Sài Gòn (SIHUB) đó là những giải pháp khoa học có tính đột phá càng cao thì càng xa rời thị trường, thậm chí nhu cầu đó chưa xuất hiện trên thị trường. Sự nối kết giữa trường đại học và cuộc sống còn yếu.

Thiếu thông tin kết nối

Ngoài ra, hiện nay tại các trường đại học đang xảy ra tình trạng thiếu thông tin trầm trọng về các đề tài, sản phẩm KHCN đã được nghiên cứu. Bởi vậy, một thực tế đang diễn ra ở nhiều trường đại học, viện nghiên cứu là có những đề tài, hướng nghiên cứu “trùng lặp”. Mặc dù, Chính phủ (cụ thể là Bộ KHCN) đã xây dựng những kho thông tin sáng chế, thư viện thông tin các kết quả nghiên cứu, ứng dụng nhưng hầu như các nhà khoa học “bỏ quên” hoặc không có thông tin, hoặc biết nhưng không khai thác phục vụ nghiên cứu, phát triển công nghệ tại đơn vị mình. Cùng với đó, công tác truyền thông (PR) cho sản phẩm nghiên cứu chưa được coi trọng. Điều này dẫn đến việc nhà khoa học khi kết thúc đề tài không biết đem ứng dụng ở đâu, nếu có chỉ thí điểm ở phạm vi nhỏ hẹp, sau đó không phát triển, mở rộng. Mặt khác, các doanh nghiệp, cá nhân không có trong tay thông tin kết quả nghiên cứu, không tìm được địa chỉ cần quan tâm. Cung - cầu không gặp nhau. Thực tế hiện nay cho thấy,

trong các trường đại học ở Việt Nam đều có những đề tài nghiên cứu có tính ứng dụng cao nhưng lại không tìm được địa chỉ ứng dụng. Trong khi chúng ta đang thiếu những công trình mang tính ứng dụng cao để áp dụng vào thực tiễn đời sống thì vẫn còn rất nhiều ý tưởng có giá trị thực tiễn đang nằm trong ngăn kéo.

Thực tế cho thấy, có những nhà khoa học có sản phẩm tiềm năng rất cần sự hợp tác với doanh nghiệp trong việc tìm kiếm ra cho sản phẩm nhưng lại khó khăn trong việc tìm đối tác: do thiếu thông tin; doanh nghiệp chưa tin tưởng vào sản phẩm nghiên cứu trong nước.

Mô hình hợp tác trường đại học - doanh nghiệp chưa thực sự chặt chẽ và bền vững

Mặc dù mô hình hợp tác trường đại học - doanh nghiệp đã khẳng định tính ưu việt trong việc thương mại hóa kết quả nghiên cứu cũng như góp phần nâng cao chất lượng đào tạo và nghiên cứu khoa học nhưng mối liên kết này chưa thực sự chặt chẽ và bền vững. Từ đó, sự tương tác giữa nhà khoa học, giảng viên cũng như sinh viên với môi trường thực tiễn kinh doanh còn yếu, sự hiểu biết về khởi nghiệp cũng như những kỹ năng kinh doanh chưa thực sự bài bản. Mô hình hợp tác này chưa sâu khiến cho trường đại học và doanh nghiệp chưa phát huy hết thế mạnh của các bên trong hoạt động thúc đẩy đổi mới sáng tạo và nâng cao chất lượng sản phẩm nghiên cứu từ đó đưa vào thương mại hóa.

Bên cạnh đó, sự tương tác giữa nhà trường với doanh nghiệp chưa chặt chẽ nên chưa tạo thành một kênh hiệu quả khích lệ tinh thần khởi nghiệp cũng như trang bị những kỹ năng cần thiết để nhà khoa học, giảng viên và sinh viên đưa kết quả nghiên cứu của mình vươn xa hơn, có thể sẵn sàng cho thương mại hóa.

Mặt khác, việc chuyển giao các kết quả nghiên cứu từ các trường đại học cho doanh nghiệp đang phải đổi mới do thiếu khung khổ pháp lý, các

sản phẩm sáng tạo tiềm năng cũng như năng lực hạn chế của các bên có liên quan. Việt Nam chưa có khung hệ thống các cơ quan, đơn vị hỗ trợ tư vấn để làm thế nào kết nối được nhà khoa học với doanh nghiệp. Chúng ta cần phải có hệ thống văn bản pháp lý tốt hơn nữa tạo ra những khuôn khổ vững chắc được bảo hộ về mặt pháp luật để bảo vệ thành quả của các nhà khoa học khi họ đưa vào áp dụng trong các doanh nghiệp, đảm bảo cho họ có cơ hội thu hồi vốn đầu tư và có thể đầu tư tiếp, sáng tạo tiếp.

Ngoài ra, nhà khoa học còn gặp khó khăn do sức ép từ chính doanh nghiệp khi doanh nghiệp luôn đặt lợi nhuận lên hàng đầu. Những nhóm nghiên cứu này cũng gặp khó khăn trong việc quảng bá sản phẩm nghiên cứu; gặp khó khăn trong vấn đề cơ sở hạ tầng nghiên cứu; kinh phí đầu tư. Dường như khi kết thúc đề tài, dự án rất khó tìm thêm nguồn kinh phí, hỗ trợ để tiếp tục phát triển sản phẩm ở mức cao và hoàn thiện hơn.

Tuy nhiên, mặc dù đã có những chuyển biến tích cực trong việc thành lập các tổ chức nhằm hỗ trợ chuyển giao các sản phẩm nghiên cứu trong chính các trường đại học cũng như tăng cường và chủ động hợp tác với doanh nghiệp nhưng có thể nói, việc chuyển giao các sản phẩm KHCN còn mang tính tự phát, manh mún. Hiện nay, các văn phòng chuyển giao công nghệ, các dịch vụ hỗ trợ, tư vấn KHCN tại các trường hoạt động còn yếu.

2.2.2. Phát triển doanh nghiệp khởi nghiệp trong trường đại học

Các giai đoạn của một doanh nghiệp khởi nghiệp

Các giai đoạn của một doanh nghiệp/dự án khởi nghiệp dựa trên cách phân chia của Founder Institute:

Giai đoạn 1: Ý tưởng, gồm ba bước chính:

Truyền cảm hứng;

Đào tạo;

Thẩm định ý tưởng và thành lập đội nhóm.

Giai đoạn 2: Tung sản phẩm ra thị trường:

Bắt đầu;

Phát triển;

Tung sản phẩm chính thức.

Giai đoạn 3: Tăng trưởng:

Sự ghi nhận của thị trường;

Tìm nguồn vốn;

Tăng trưởng.

Lấy câu chuyện hê sinh thái khởi nghiệp làm trọng tâm, Founder Institute¹ xây dựng một mô hình đi theo ba giai đoạn phát triển chính của khởi nghiệp đổi mới sáng tạo. Theo đó, trường đại học đóng vai trò quan trọng trong cả ba giai đoạn chính: Hình thành ý tưởng; phát triển sản phẩm và tăng trưởng.

Trong giai đoạn đầu tiên, nhà trường mà cụ thể là giảng viên và các đơn vị hỗ trợ đóng vai trò là những người truyền cảm hứng, cung cấp thông tin, giới thiệu những thành công, điển hình, kinh nghiệm, hỗ trợ phát

triển đội nhóm thông qua thúc đẩy hợp tác liên ngành trong sinh viên.

Khi doanh nghiệp có sản phẩm, dịch vụ, nhà trường cần cung cấp những kiến thức cơ bản cần thiết về kinh doanh như luật pháp, thuế, kế toán cho đến những hỗ trợ về nơi làm việc cho các nhà sáng lập doanh nghiệp.

Đối với giai đoạn thứ ba khi hệ sinh thái có nhiều doanh nghiệp khởi nghiệp phát triển tốt, trường đại học cần đóng vai trò tiên phong cung cấp những tài năng kinh doanh, nguồn lực chất lượng tốt với tư duy, kỹ năng và trải nghiệm hữu ích để doanh nghiệp tăng trưởng bền vững. Như vậy, trường đại học vừa trang bị cho người học những kỹ năng, kiến thức và trải nghiệm để sẵn sàng khởi nghiệp khi có hướng đi đổi mới sáng tạo thực sự vừa thực thi tốt vai trò của mình trong cung cấp nguồn nhân lực chất lượng cao cho xã hội.

Nếu cách tiếp cận về vai trò trường đại học trong nền kinh tế nhấn vào yếu tố nội lực của trường đại học để đổi mới sáng tạo, thì cách tiếp cận về vai trò của trường đại học trong hệ sinh thái khởi nghiệp cho thấy tính hiệu quả khi đưa sản phẩm dịch vụ từ trường đại học ra bên ngoài và thương mại hóa. Trong khi cách tiếp cận thứ nhất chỉ rõ, để chuyển giao tốt sản phẩm của mình ra bên ngoài, các trường đại học cần thúc đẩy đổi mới sáng tạo mạnh mẽ và hợp tác với khu vực tư nhân, cách tiếp cận thứ hai nhấn mạnh vai trò của trường đại học rất lớn trong truyền cảm hứng, hỗ trợ thẩm định ý tưởng và phát triển đội nhóm trong các trường đại học. Cả hai cách tiếp cận đều toát lên những điểm chính về vai trò của trường đại học trong đổi mới sáng tạo và khởi nghiệp:

Tinh thần doanh nhân và truyền cảm hứng; cung cấp nhân lực chất lượng cao

Hợp tác với doanh nghiệp và nắm bắt nhu cầu thị trường. Từ đó có thể thấy, một số yếu điểm rõ nhất của các trường đại học Việt Nam hiện nay như sau:

Nguồn nhân lực và khoảng cách giữa nhà trường và thị trường: Cách đây 20 năm, House Care - một doanh nghiệp cung cấp dịch vụ sửa chữa mọi thiết bị, đồ đạc trong một ngôi nhà từng rất thành công trên thị trường vì sản phẩm dịch vụ được người tiêu dùng đón nhận, mô hình kinh doanh được vận hành tron tru hiệu quả do những người quản lý đều có kinh nghiệm, trải nghiệm trong và ngoài nước, nhưng công ty không thể lớn hơn quy mô 40 người. Lý do rất đơn giản: không thể đào tạo theo chuẩn đối với người lao động do các trường gần như đều đào tạo lý thuyết, việc chuẩn hóa nhân sự không thể thực hiện được, chi phí đào tạo lại quá lớn. Công ty buộc phải ngừng kinh doanh không phải vì không có lãi mà nhận thấy rằng, nếu tiếp tục duy trì, mô hình sẽ không thể lớn lên được. 20 năm sau, trong thời đại công nghệ như vũ bão, nhiều doanh nghiệp đổi mới sáng tạo trong lĩnh vực công nghệ phát triển được những sản phẩm tốt, có tiềm năng bước chân ra thị trường nước ngoài, nhưng tìm kiếm nhân sự marketing, tài chính, nhân sự trở thành vấn đề đau đầu nhất của chủ doanh nghiệp. Sinh viên ra trường vừa thiếu vừa yếu kỹ năng kinh nghiệm, ngoại ngữ thực hành yếu. Không tìm được người đáp ứng nhu cầu, doanh nghiệp đậm chán tại chỗ và rất khó có bứt phá.

Câu chuyện của 20 năm và bây giờ có một điểm tương đồng: Doanh nghiệp khởi nghiệp sáng tạo đôi khi không chết, nhưng không thể lớn được vì không có những con người tài năng và phù hợp để phát triển mô hình kinh doanh ở những giai đoạn mới. Điều đó chứng minh các trường đại học đang không nắm bắt chặt chẽ xu hướng của thị trường lao động để từ đó đáp ứng tốt hơn nhu cầu của thị trường. Trong tương lai không xa, khi ASEAN trở thành thị trường không biên giới, luồng lao động tự do di chuyển từ các quốc gia Đông Nam Á khác đến Việt Nam, các doanh nghiệp Việt Nam sẽ có nhiều lựa chọn hơn về nguồn nhân lực nhưng nhân lực Việt Nam có nguy cơ thua ngay trên sân nhà. Khi đó, bản thân các trường đại học và những quyết sách về đào tạo sẽ không thực thi được sứ mệnh phục vụ xã hội của mình. Thậm chí, thiếu động lực đổi mới

sáng tạo, các trường đại học có nguy cơ bị mua lại, thâu tóm sáp nhập một khi thị trường giáo dục có những độ mở nhất định. Đó là câu chuyện của chiến lược tồn tại của các trường đại học trong một hai năm tới, bởi lẽ là một cấu phần của nền kinh tế, trường đại học cũng nằm trong không tránh khỏi áp lực cạnh tranh.

Động lực đổi mới sáng tạo từ giảng viên

Trong một bài phân tích lý do tại sao, trong lòng châu Âu, nước Đức được coi là một trong những đất nước đổi mới sáng tạo bậc nhất vẫn đặt ra câu hỏi, nước Đức học gì từ Silicon Valley, một trong số những câu trả lời là “Ở Stanford, không giáo sư kinh tế nào mà lại không đặt chân vào lĩnh vực kinh tế, họ có thể tự lập một startup hay tham gia với tư cách cố vấn”. Ngẫm lại Việt Nam, sự kết nối lỏng lẻo giữa nhà trường và thị trường đang khiến giảng viên - gạch nối quan trọng giữa nhà trường và doanh nghiệp - thiếu đi sự tiếp xúc thực tiễn, số ít vừa tham gia giảng dạy vừa kinh doanh hoặc tư vấn khởi nghiệp, phần đông hơn hiểu biết về kinh doanh chung chung và rất khó đưa ra những định hướng tốt cho sinh viên về vấn đề thực tiễn cần giải quyết trong kinh doanh. Cũng chính vì thiếu sự tương tác với thị trường và kinh doanh thực tiễn, việc giảng viên truyền cảm hứng để sinh viên khởi nghiệp và hỗ trợ kết nối các nguồn lực để các ý tưởng kinh doanh trong sinh viên có thể phát triển vuơn xa không hiệu quả. Đó là chưa kể đến, việc cải tiến giáo trình giảng dạy diễn ra chậm chạp, đang đẩy nhà trường, giảng viên vào thế “không nói chung một ngôn ngữ với thị trường”. Chẳng hạn, trào lưu khởi nghiệp tinh gọn được đào tạo tại rất nhiều trường trên thế giới thì hiện nay mới lác đác được đưa vào một số trường đại học ở Việt Nam từ nỗ lực ban đầu của dự án Đối tác Đổi mới sáng tạo Việt Nam Phần Lan (IPP).

Vườn ươm doanh nghiệp (Incubator)

Vườn ươm doanh nghiệp là một mô hình hỗ trợ doanh nghiệp toàn diện được thiết kế nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp khởi sự và mới được thành lập phát triển thông qua cung cấp các dịch vụ dùng chung, đào tạo, hỗ trợ tài chính, trang thiết bị và nhà xưởng để các doanh nghiệp phát triển.

Vườn ươm tăng tốc khởi nghiệp (Startup Accelerator)

Các nhà tăng tốc khởi nghiệp hỗ trợ cho các công ty đang trong giai đoạn đầu phát triển và có tiềm năng tăng trưởng thông qua hình thức đào tạo, cố vấn và tài chính. Các công ty khởi nghiệp bước vào giai đoạn tăng tốc trong một khoảng thời gian nhất định, và là một phần trong một tập hợp nhiều công ty. Để tăng tốc được đòi hỏi một quá trình đào tạo diễn ra mạnh mẽ, nhanh chóng, nhằm thúc đẩy vòng đời của các công ty sáng tạo trẻ, rút ngắn việc học hỏi thông qua thực hành trong nhiều năm chỉ còn vài tháng.

Các Vườn ươm tăng tốc khởi nghiệp sử dụng một hệ thống các nhà cố vấn (mentor) giàu kinh nghiệm để đào tạo, hướng dẫn cho start up. Đây là một bánh răng quan trọng cùng với bánh răng “hệ thống kinh doanh” (business) và bánh răng đối tác (partners) để vận hành chuỗi hoạt động của Accelerator, tạo sức ép khiến các doanh nghiệp phải tăng tốc, chuyển động nhanh hơn để phát triển.

Công ty spin-off*

Spin-off hay còn được gọi là "spin-out", là một pháp nhân độc lập được thành lập bởi một tổ chức mẹ (Parent Organization - PO) để khai thác tài sản trí tuệ.

Sau khi các công ty được thành lập, các PO sẽ chuyển nhượng hoặc chuyển giao quyền sử dụng các quyền sở hữu trí tuệ có liên quan, để cho spin-off khai thác thương mại.

Cách thức tạo ra công ty Spin-off

Một công ty spin-off thông thường sẽ được tạo ra theo hai cách:

- Một công ty mới được thành lập, tách ra từ một tổ chức mẹ và được tổ chức mẹ góp vốn đầu tư, nhân lực và vốn trí tuệ. Công ty spin-off này có mục tiêu là tiếp tục phát triển và thương mại hóa các quyền sở hữu trí tuệ được tạo ra và chuyển giao bởi tổ chức mẹ.

Cùng với việc chuyển giao các tài sản vô hình có liên quan, tổ chức mẹ cũng chuyển giao cho các pháp nhân mới các nghĩa vụ và rủi ro liên quan đến việc thương mại hóa các tài sản trí tuệ.

- Một spin-off cũng có thể được thành lập một công ty, thường là do một người bên ngoài độc lập với công ty mẹ, nhằm khai thác quyền sở hữu trí tuệ được cấp phép bởi chủ sở hữu quyền.

Thông thường, trên thực tế, các tổ chức nghiên cứu thu hút các quỹ đầu tư mạo hiểm quan tâm đến đầu tư phát triển tài sản trí tuệ được tạo ra bởi tổ chức nghiên cứu. Đây là loại công ty đa dạng "khởi nghiệp", thường để thương mại hóa, đưa các sản phẩm ra thị trường.

Quá trình hình thành doanh nghiệp spin-off

Quá trình hình thành doanh nghiệp spin-off bao gồm bốn giai đoạn:

- + Giai đoạn 1: Tạo nên ý tưởng kinh doanh kết quả nghiên cứu hình thành và đánh giá những ý tưởng kinh doanh của kết quả nghiên cứu khoa học từ khía cạnh khả năng thương mại hóa kết quả nghiên cứu.
- + Giai đoạn 2: Hình thành những dự án đầu tư dựa trên những ý tưởng kinh doanh: Xem xét những ý tưởng đó và chuyển ý tưởng có khả năng nhất thành các dự án đầu tư.
- + Giai đoạn 3: Thành lập doanh nghiệp khoa học từ những dự án đầu tư trên.
- + Giai đoạn 4: Tiếp tục hoàn thiện và khẳng định sự phát triển của doanh nghiệp bằng cách chứng minh được giá trị kinh tế do các doanh nghiệp thừa kế khoa học đó tạo ra.

(*Tài liệu tham khảo: Giáo trình Sở hữu trí tuệ, NXB Lao động)

2.2.3. Khởi nghiệp sinh viên

- Những sai lầm thường gặp của các cuộc thi khởi nghiệp sinh viên

Dựa trên ba giai đoạn lớn của một doanh nghiệp/dự án khởi nghiệp, có thể thấy không ít các cuộc thi, phong trào, chương trình khởi nghiệp không biết minh họa rõ giai đoạn nào, cho cái gì của quá trình khởi nghiệp. Họ đang mắc phải những sai lầm sau đây:

Thiếu triết lý: Để đáp ứng tính phong trào của việc khuyến khích khởi nghiệp, các cuộc thi hiện nay phần lớn thiếu đi triết lý cơ bản, không thể trả lời chính xác là mình đang khuyến khích điều gì, ví dụ: khuyến khích sự sáng tạo, khuyến khích tính thực tiễn hay khuyến khích khả năng vươn ra toàn cầu v.v. Những triết lý chung chung, tham lam ôm đodom đẩy các cuộc thi vào tình trạng na ná nhau nhằm đến mọi tiêu chí hoàn hảo của một cuộc thi tầm quốc gia, quốc tế kiểu như cuộc thi ý tưởng kinh doanh với nhiều mĩ từ khác nhau nhưng không nói được triết lý đằng sau là gì.

Thiếu đối tượng rõ ràng: Phần lớn các cuộc thi khi đọc kỹ nội dung thì chỉ thấy khuyến khích ý tưởng tốt, dành cho sinh viên độ tuổi từ 18-25 hoặc người trẻ v.v. nhưng khi đặt lại câu hỏi cho các ban tổ chức, thế nào là một ý tưởng tốt thì có lẽ khó tìm được câu trả lời thích đáng.

Nếu chiếu theo các giai đoạn phát triển như một gợi ý cách tiếp cận, thì các cuộc thi khuyến khích người tham gia ở mọi giai đoạn, mọi cấp độ khởi nghiệp dẫn đến sự hoang mang trong tổ chức, tiêu chí chồng chéo. Nếu là cuộc thi ý tưởng ở giai đoạn Ideation (lên ý tưởng) thì không thể sau ba tháng đã dạy các em “pitching” (thuyết phục gọi vốn) với nhà đầu tư.

Đó là còn chưa nói đến việc đối tượng tham gia rất đa dạng, ở các trường, nhóm ngành khác nhau, không được đào tạo cách tư duy và các công cụ khởi nghiệp – vốn là một lỗ hổng quá lớn trong hệ thống giáo dục của Việt Nam. Việc ôm đodom, thiếu cụ thể trong tiêu chí xét giải và cách tiếp

cận của các cuộc thi lại càng khiến người tham gia hoang mang.

Thiếu mục tiêu cụ thể: Khuyến khích khởi sự kinh doanh thực chất là chúng ta khuyến khích con người phát triển khả năng, theo đuổi đam mê từ đó làm giàu cho xã hội. Tiếc thay, cả việc truyền thông lắn giáng dây đều không làm tốt việc đó. Nhiều cuộc thi, chương trình khởi nghiệp hò hào nhưng không đặt bài toán, khuyến khích người tham gia tìm và xử lý những vấn đề cụ thể của xã hội, thông điệp đưa ra là cứ khởi nghiệp đi để làm giàu là một thông điệp sai lầm và cho ra những sản phẩm đầu ra kém chất lượng là điều dễ hiểu. Các cuộc thi trong những lĩnh vực cụ thể đang thiếu và yếu, trong khi những cuộc thi chung chung thì lại quá nhiều.

Cách thức triển khai dập khuôn, nhảm chán và kém hiệu quả: Do thiếu tâm nhín, triết lý và cách đặt vấn đề, format các cuộc thi gần như giống nhau y hệt, có khác chăng là thời lượng, trị giá giải thưởng. Việc đặt ra những giải thưởng trị giá lớn những mong có ý tưởng tốt là một sai lầm khác của các cuộc thi hiện nay. Không nói đâu xa, cuộc thi danh giá SXSWedu Launch dành cho các nhà khởi nghiệp trong lĩnh vực công nghệ giáo dục (EdTech) của Mỹ, mà chiến thắng thuộc về Elsa Speak – một ứng dụng luyện nói tiếng Anh của hai đồng sáng lập người Việt, giải thưởng chỉ có 2.500 USD. Không phải là trị giá giải thưởng nói lên uy tín của nó, mà chính là uy tín của cuộc thi với 1.200 ý tưởng trên khắp thế giới tham gia, một ban giám khảo công tâm nghiêm túc và quá trình sàng lọc khắt khe để đến được giải nhất mới là niềm tự hào của người tham gia.

Format giống hệt nhau (Khởi đầu bao giờ cũng là chấm ý tưởng sơ khai; Đào tạo viết kế hoạch kinh doanh; Huấn luyện và hoặc cố vấn; Thuyết trình với nhà đầu tư) thể hiện sự cẩu thả trong thiết kế chương trình và cũng thể hiện sự yếu kém trong chuyên môn nghiệp vụ. Nếu nhìn lại các bước dẫn đến sự sẵn sàng đầu tư của khởi nghiệp, vô hình trung, chúng ta dạy các em nói thứ ngôn ngữ khác với nhà đầu tư và thị trường;

khuyến khích một sự dễ dãi trong kinh doanh. Thông điệp về kinh doanh dễ dãi với sự đốt cháy giai đoạn đang dần giết chết thái độ nghiêm túc cần có trong kinh doanh và sự hoang tưởng không nên có trong những người trẻ.

- Những hệ lụy

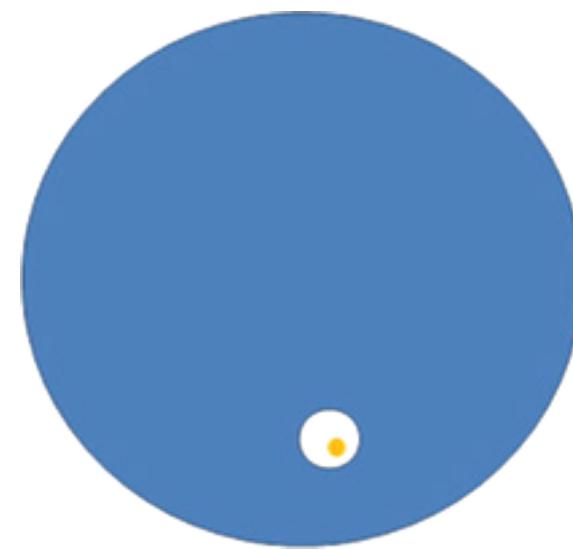
Những cuộc thi ồn ào nhu showbiz: Sẽ không ngoa nếu mô tả bức tranh các cuộc thi khởi nghiệp hiện nay như một showbiz. Những sự kiện rầm rộ, các bạn “startup” như chạy sô từ chỗ này sang chỗ khác. Thay vì dành thời gian tiếp xúc khách hàng, người sẽ nuôi sống họ, hay chí ít ngồi một chỗ để phát triển sản phẩm dịch vụ, thì các bạn mang dự án đi hết nơi này đến nơi khác “pitching” hết cuộc thi này, vườn uơm kia mong tìm được nhà đầu tư. Chúng ta cần có cái nhìn toàn diện hơn và sâu sắc hơn. Khi khuyến khích các cuộc thi khởi nghiệp, chúng ta đang khuyến khích sự ồn ào nổi tiếng, cơ hội được đầu tư, hồ sơ tốt khi đi xin việc hay sự tham gia mang tính phong trào? Chúng ta tạo ra những giải thưởng hấp dẫn và số tiền thưởng ngày càng tăng lên để hút được nhiều ý tưởng hay hay thực chất ta đang tạo ra những dự án zombie? Không ít dự án nhất nhì các cuộc thi bước chân ra ngoài thị trường bị chết yểu. Không ít dự án nằm trên giấy và vĩnh viễn chỉ xuất hiện trong hồ sơ của một vài bạn trẻ. Con hoang tuồng không hồi kết: Có một nhà đầu tư từng bảo tôi, nhìn các giai đoạn phát triển của startup như trên mới thấy, con hoang tuồng có lẽ khó dừng lại. Anh từng buộc phải từ chối đầu tư cho dự án vì chủ dự án mới ở giai đoạn tưởng, mặc dù ý tưởng rất hay, bạn ấy rất thông minh, thị trường cũng có tiềm năng nhưng định giá ở mức ngất trời – 25 triệu USD. Những giấc mơ Zuckerberg khiến không ít bạn trẻ tin rằng, mình sẽ làm ra một cái gì đó tương tự. Không ai cấm các em mơ lớn, nhưng khi bản thân không kiểm nổi một đồng nuôi thân để tự lập thì đừng mong một ngày sẽ có những ý tưởng thay đổi cả thế giới. Chúng ta muốn các bạn nghĩ lớn nhưng không khuyến khích các em bắt

đầu nhỏ. Cách tiếp cận hời hợt về nhà đầu tư khiến các bạn trẻ mới bắt đầu có ý tưởng kinh doanh đã nghĩ ngay đến việc đi gặp nhà đầu tư để có tiền thực hiện mà quên đi mất rằng, tiền không phải là câu chuyện quan trọng nhất trong khởi sự kinh doanh. Lãng phí thời gian, tiền bạc và cả cơ hội: không chỉ lãng phí nguồn lực của xã hội mà một điều rất đáng nói ở đây là sự lãng phí cả về thời gian và cơ hội. Quay trở lại bài báo về "thất nghiệp xanh" tôi đã nêu [ở kỳ 1], năng lực cạnh tranh kém của nguồn nhân lực Việt Nam thể hiện qua kỹ năng mềm, khả năng xử lý tình huống và giải quyết vấn đề. Nếu những nguồn lực được đặt đúng chỗ, nâng cao năng lực cho các em, có lẽ cơ hội kiếm tiền, xin việc làm sau khi tốt nghiệp đã cao hơn rất nhiều. Một thầy giáo người Mỹ từng chia sẻ với tôi, khi viết hồ sơ, các bạn trẻ Việt Nam có xu hướng kể rất nhiều về những dự án tự kinh doanh của mình, nhưng trên thực tế, nếu nộp sang Mỹ thì đó là điểm trừ. Họ đánh giá cao nhất những người tìm được việc làm ở những công ty lớn vì đó là bộ lọc thực sự của thị trường. Chỉ có thất nghiệp mới phải khởi sự kinh doanh. Đây mặc dù chỉ là một cách nhìn, nhưng nó cũng khiến chúng ta suy nghĩ, nên khuyến khích các em cái gì. Trở thành người làm thuê chuyên nghiệp để học và phát triển trước khi khởi sự kinh doanh hay trở thành một người khởi sự kinh doanh ngay? Chi phí cơ hội nằm ở sự lựa chọn.

- Một số gợi ý về hướng tiếp cận

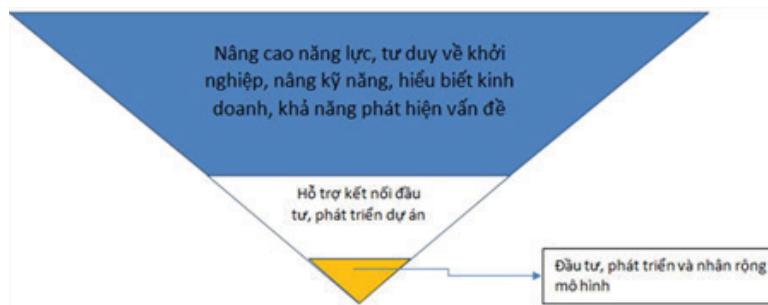
Làm thế nào để những cuộc thi hay các chương trình khởi nghiệp đạt được hiệu quả cao hơn và đồng hành với sự phát triển con người, nâng cao năng lực cạnh tranh của nguồn lực trẻ? Vấn đề đầu tiên cần thay đổi chính là ở tư duy. Mặc dù khuyến khích khởi sự kinh doanh, nhưng phải luôn nhận thức được rằng, khởi sự kinh doanh không phải là cách duy nhất để thành công và đóng góp cho xã hội. Khởi sự kinh doanh để theo đuổi đam mê, bán những giá trị của riêng mình là điều nên làm, còn nếu

không, hãy biến nó thành một quá trình tự học để giải quyết những vấn đề lớn và hoàn thiện kỹ năng cho bản thân trước khi đi xin việc. Để minh chứng cho việc tôi thuyết phục những người đang thúc đẩy phong trào này, thay đổi tư duy như trên, xin đưa ra một minh họa như sau:



Nếu lấy hình vẽ trên đây tượng trưng cho hơn hai triệu sinh viên trên cả nước (theo GSO.2015), thì trên thực tế tỷ lệ sinh viên có ý tưởng tốt và khả năng khởi sự kinh doanh chiếm một tỷ lệ rất nhỏ (chấm tròn màu trắng). Tỷ lệ thành công ngay thời đi học lại càng nhỏ hơn (dưới 4% trong số này). Chúng ta đang cần khuyến khích các em có ý tưởng tốt và khả năng kinh doanh đi khởi nghiệp và tạo điều kiện cho các em đã khởi nghiệp thành công tiếp tục mở rộng kinh doanh. Chúng ta cần hỗ trợ các em có tư chất, còn như hiện nay, chúng ta đang cố gắng tăng số lượng những em này. Đường như chúng ta quên đi mất mình đang phục vụ ai và mục tiêu là gì.

Để phục vụ các đối tượng tốt hơn, và gia tăng khả năng được tuyển dụng hoặc khởi nghiệp thành công của sinh viên sau khi ra trường, chúng ta cần xây dựng phiếu cho các cuộc thi.



Phiếu này giúp cho các cuộc thi và các trường – nơi tổ chức cuộc thi, lựa chọn phân khúc để hỗ trợ. Chẳng hạn, nếu nhắm đến phân khúc đại trà, để các em học sinh nâng cao trải nghiệm, gia tăng kỹ năng... thì cần có triết lý và format tương ứng với phân khúc mục tiêu đó. Bên cạnh đó, một ích lợi khác của phiếu cuộc thi này còn là để các trường xác định rõ trách nhiệm của mình trong việc phục vụ từng giai đoạn khác nhau của các dự án khởi nghiệp trong sinh viên. Nhà trường chỉ tham gia kết nối đầu tư hoặc đầu tư, phát triển và nhân rộng mô hình khi các em đã có những dự án khả thi và được thử nghiệm bởi thị trường. Các trường đại học, việc ưu tiên số một là giảng dạy và lồng ghép khả năng tư duy sáng tạo, phát hiện vấn đề của đời sống, thị trường và tư duy về khởi sự kinh doanh cho

tất cả học sinh. Tiếp theo, cần đào tạo cho các em những kỹ năng quan trọng mà không chỉ khởi nghiệp cần như kỹ năng lãnh đạo và những kỹ năng mềm khác như làm việc đội nhóm, xử lý tình huống, đàm phán v.v. Sâu hơn nữa có thể cung cấp những công cụ cơ bản: Ví dụ công cụ của khởi nghiệp tinh gọn (lean startup), một trào lưu được rất nhiều trường đại học trên thế giới đưa vào giảng dạy do khả năng ứng dụng của nó trong doanh nghiệp rất thực tiễn. Một khi đã phát triển được tư duy, những kỹ năng và công cụ này, cơ hội để có việc làm sau khi tốt nghiệp của các em sẽ cao hơn cho dù khởi sự kinh doanh thành công hay thất bại. Lấy ví dụ tư duy phát hiện vấn đề, giải quyết sáng tạo, hiểu biết về chân dung khách hàng thì bất kỳ một sinh viên thuộc chuyên ngành nào, làm thuê hay khởi nghiệp đều cần nắm rõ. Các cuộc thi khởi nghiệp cũng cần đúng từ binh diện rộng hơn, cần phối hợp chặt chẽ với doanh nghiệp ở trong và ngoài nước để nhìn những vấn đề và cơ hội của quốc gia trước nhiều ngưỡng cửa hội nhập mới. Chúng cần hướng các bạn trẻ tới những tư duy mới mẻ mang hơi thở của cuộc sống và kinh doanh hiện đại. Có như vậy, khởi sự kinh doanh mới thở chung một bầu không khí với thị trường lao động, với áp lực cũng như cơ hội hội nhập và trên hết mới hướng tới giải quyết những vấn đề lớn của đất nước, thời đại.

1**KHỞI NGHIỆP TINH GỌN (LEAN STARTUP)**

Bạn thấy đấy, có rất nhiều nhân tố có thể trở thành xuất phát điểm khởi sự kinh doanh của bạn. Tuy vậy, trong những năm qua, một cách tiếp cận đã làm thay đổi rất nhiều cách thức tiến hành khởi sự doanh nghiệp đổi mới sáng tạo được đúc kết từ sự quan sát và trải nghiệm với các doanh nghiệp trong công nghệ cao được Eric Ries giới thiệu năm 2008 – phương pháp khởi nghiệp tinh gọn (lean-startup). Khởi nghiệp tinh gọn không chỉ thay đổi thế giới khởi nghiệp mà còn thay đổi cách thức các doanh nghiệp lớn tiến hành phát triển sản phẩm dịch vụ mới.

Cách tiếp cận của khởi nghiệp tinh gọn là sử dụng các phương pháp nhằm phát triển sản phẩm, dịch vụ mới với mục tiêu rút ngắn thời gian và tiết kiệm chi phí phát triển sản phẩm dịch vụ dựa trên sự kết hợp những giả định ban đầu về sản phẩm, thị trường với thực tiễn kiểm chứng thị trường và liên tục đưa ra các sản phẩm mẫu thử, rút ra bài học từ kiểm chứng và hoàn thiện sản phẩm. Phương pháp này cũng đặc biệt nhấn mạnh việc phải hình thành giả định kinh doanh và sẵn sàng phủ nhận những giả định đó, tìm ra những khách hàng đầu tiên (early adopters) sẵn sàng trả tiền cho giải pháp. Từ đó, giúp giảm thiểu rủi ro và chi phí đầu tư cho sản phẩm dịch vụ ngay từ ban đầu và tiến đến thành công hiệu quả hơn.

Nếu đưa khởi nghiệp tinh gọn vào khung tham chiếu các cách tiếp cận ở trên, bạn sẽ thấy, phương pháp của khởi nghiệp tinh gọn rất phù hợp

CHƯƠNG 2**TƯ DUY VỀ KHỞI NGHIỆP**

với hướng tiếp cận tập trung vào thị trường và tập trung vào vấn đề. Tuy vậy, nếu bạn xem xét kỹ, bạn sẽ thấy dù chọn cách tiếp cận nào thì bạn cũng sẽ phải trải qua những câu chuyện tương đối giống nhau đó là thị trường, là khách hàng, là phát triển sản phẩm dịch vụ và hoàn thiện công nghệ. Có lẽ vì vậy nên rất nhiều doanh nghiệp khởi sự kinh doanh tìm thấy ở khởi nghiệp tinh gọn những câu chuyện phù hợp với mình ở mọi giai đoạn.

Gạt sang một bên những quan niệm truyền thống về tầm quan trọng của một kế hoạch kinh doanh hoàn hảo từ lúc bắt đầu khởi sự kinh doanh, khởi nghiệp tinh gọn nhấn mạnh mọi thứ bạn nghĩ ban đầu đều là giả định, phải viết giả định đó ra và “buộc chân ra khỏi văn phòng” (get out of the building) mà kiểm chứng những giả định của mình. Mỗi cuộc tiếp xúc với khách hàng, mỗi quan sát mới đều giúp bạn xem lại giả định của mình, học hỏi những điều mới và hình thành những giả định mới, phát triển những sản phẩm dịch vụ mới tốt hơn.

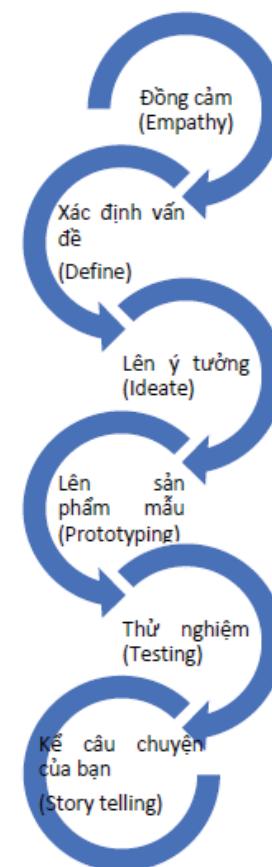
3 trụ cột quan trọng của khởi nghiệp tinh gọn chính là:

1. Mô hình kinh doanh canvas (Business Model Canvas): giúp hình thành khung của giả định kinh doanh
2. Phát triển khách hàng (Customer Development): giúp kiểm chứng những giả định bằng tiếp xúc với khách hàng
3. Phương pháp phát triển linh hoạt (Agile Engineering): giúp tối đa hóa những gì học hỏi được từ kiểm chứng khách hàng thông qua xây dựng sản phẩm mẫu thử nghiệm với tính năng tối thiểu (MVP)

2

TƯ DUY THIẾT KẾ (DESIGN THINKING)

Ra đời trước khởi nghiệp tinh gọn từ những năm 1980 và bắt nguồn từ lĩnh vực thiết kế, Tư duy thiết kế (Design Thinking) cũng có những tác động không nhỏ đến cách thức hình thành sản phẩm dịch vụ mới và tạo cảm hứng cho rất nhiều sản phẩm dịch vụ mới ra đời theo 6 bước kinh



điển dưới đây khi đặt sự đồng cảm, hiểu về khách hàng vào trọng tâm của câu chuyện phát triển một sản phẩm dịch vụ mới, mà suy rộng ra đó là quá trình sáng tạo những giá trị mới cho khách hàng.

Trải nghiệm, quan sát, lắng nghe, tương tác giúp chúng ta đồng cảm với khách hàng, những khó khăn, nỗi sợ hãi và mong muốn và niềm hy vọng của họ. Và trong vô vàn những vấn đề, khó khăn họ gặp phải, có những vấn đề ta quan tâm và muốn giải quyết. Tuy vậy, rất nhiều người trong chúng ta không thể gọi tên một cách chính xác vấn đề đó là gì. Xác định được vấn đề khách hàng gặp phải đã giúp là đi được một bước quan trọng trong việc đưa đến giải pháp cho họ. Từ việc gọi tên được vấn đề sẽ giúp bạn hình thành nhiều ý tưởng khác nhau để giải quyết vấn đề đó. Khi chọn được một ý tưởng phù hợp và khả thi, bạn có thể thực hiện sản phẩm mẫu và tiến hành thử nghiệm. Khi có những khách hàng chấp nhận giải pháp đó đầu tiên, đó chính là lúc bạn bắt đầu xây dựng và kế được câu chuyện của mình. Khi câu chuyện của bạn thể hiện được sự đồng cảm với nhiều người, và nhiều người sẵn sàng trả phí cho giải pháp đó đó là lúc bạn đã có một mô hình kinh doanh cho sản phẩm dịch vụ đó.

Sáu bước trong Tư duy thiết kế giống như những vòng tròn có thể lặp lại, bởi lẽ bạn không thể cắt bước và luôn sẵn sàng trong tư thế làm lại những bước phía trước đó. Ví dụ: Nếu bạn chưa thể gọi tên vấn đề một cách đơn giản, dễ hiểu và đọc lên cho bất kỳ ai cũng thấy đó là vấn đề, có lẽ bạn chưa hiểu chính xác vấn đề mà bạn sắp giải quyết giúp khách hàng. Vì vậy, hãy quay trở lại bước đầu tiên để tiếp tục lắng nghe, quan sát v.v cho đến khi bạn thực sự gọi tên được “vấn đề”.

3

CHẤP NHẬN THẤT BẠI

Chấp nhận thất bại vốn là một trong những tố chất phân biệt người lựa chọn làm kinh doanh với những người lựa chọn những phương án ổn định và an toàn hơn trong cuộc sống. Văn hóa Á Đông đề cao sự thành công, những tấm gương thành công điển hình, nhưng ít khuyến khích sự thất bại.

Trong kinh doanh, không ai nản và từ bỏ sau một vài lần thất bại. Vì đã là kinh doanh, thất bại là một tất yếu. Cũng chính vì vậy, khởi nghiệp kinh doanh là một công việc nghiêm túc, không thể và không bao giờ nên là một phong trào, vì phong trào sẽ không giúp bạn giữ được lửa lâu bền và dễ khiến bạn nản. Tuy vậy, việc khởi nghiệp sáng tạo trở thành một xu hướng khắp nơi, xuất hiện những câu chuyện thành công cũng có những mặt tích cực nhất định. Nó đưa những bạn trẻ vốn thụ động chờ đợi một công việc an toàn ra khỏi quan niệm cũ, dám thử nghiệm những cái mới và dám va chạm để dũng cảm hơn trước những thách thức của môi trường kinh doanh khắc nghiệt. Quan trọng hơn, nó đưa xã hội đến gần hơn với một quan niệm: thất bại là một tất yếu trên con đường kinh doanh và nên được khuyến khích.

Để hiểu và áp dụng hiệu quả về “Thất bại nhanh, Thất bại thường xuyên”, chúng ta hãy bắt đầu từ vòng lặp “Xây dựng – kiểm chứng/ đo lường – học hỏi” được Eric Ries nhắc đến trong cuốn Khởi nghiệp tinh gọn (Lean Startup). Vòng lặp này thực chất cho chúng ta thấy rằng, việc tối ưu hóa những gì học hỏi được từ việc có một ý tưởng, xây dựng một sản phẩm, đem ra thử trên thị trường và học rồi tiến hành tiếp những bước tiếp

theo là để phát triển sản phẩm/dịch vụ ngày một tốt hơn. Quy trình này không bao giờ dừng lại, ngay cả đối với những doanh nghiệp đã phát triển rất mạnh mẽ. Bằng chứng là chính General Electric đã tận dụng tối đa ý tưởng này từ lean startup để thử nghiệm và đổi mới sáng tạo thành công để tạo ra một ngành công nghệ số mới. Vòng lặp này thực chất nhấn mạnh vào câu chuyện bạn có thể xây dựng một giả định hoặc một ý tưởng ban đầu nhưng không bao giờ nên lao vào thực hiện ý tưởng đó. Tất cả mọi chỉ là những giả định chưa được kiểm chứng. Mặc dù bạn có niềm tin vào sản phẩm dịch vụ sẽ thành công nhưng bạn cần phải mang ý tưởng đó kiểm chứng thật nhanh, thật nhiều và nếu phủ nhận được những giả định đó bằng những kiểm chứng tốt hơn, đó là lúc bạn chấp nhận rằng mình đã sai trong giả định, mình thất bại. Những thất bại nhỏ liên tiếp này là một bước quan trọng để bạn tiến đến thành công vững chắc hơn trong tương lai. Chấp nhận thất bại không đồng nghĩa với việc bạn lấy những thất bại trong khởi sự kinh doanh trở thành một thành tích cho bản thân, đơn giản vì hai lý do: (1) Nhà đầu tư và sự kiên nhẫn của họ không phải là vô hạn. Họ cũng chỉ có thể chấp nhận sự thất bại của bạn ở mức độ nhất định. Liên tục thất bại đồng nghĩa với việc bạn không học được gì từ những thất bại của mình và bạn không thực sự đáng tin cậy để trao tiền đầu tư. (2) Ngay cả khi nhận được đầu tư, cũng mới chỉ là thành công bước đầu, và rất nhiều doanh nghiệp khởi nghiệp sáng tạo thất bại sau khi nhận đầu tư vài tháng, hoặc thất bại sau khi bị ngưng rót vốn. Chuẩn bị cho những kịch bản thất bại và chuẩn bị nội lực để có thể đứng vững quan trọng hơn rất nhiều so với niềm tự hào "có thất bại cũng thất bại bằng tiền của người khác" Bên cạnh đó, rất đáng lưu ý khái niệm Phát triển khách hàng (customer development) mà Steve Blank đưa ra, một doanh nghiệp khởi nghiệp sáng tạo có thể thất bại ở bất kỳ bước nào trong bốn bước đó. Theo Steve Blank, phát triển khách hàng trải qua

bốn bước: Khám phá khách hàng; Kiểm chứng khách hàng; Tạo ra khách hàng; Xây dựng công ty. Nhiều người quá yêu và tin vào sự thành công của sản phẩm mà thường cắt bỏ hai bước đầu tiên.

Nếu bạn sẵn sàng để học cái mới, hãy chấp nhận mình có thể sai. Một vài câu test nhỏ dưới đây sẽ giúp bạn khẳng định mình đã sẵn sàng học từ thất bại chua:

1. Bạn có sẵn sàng bước chân ra ngoài, hỏi chuyện người lạ về những vấn đề họ đang gặp phải không?
2. Bạn có sẵn sàng ngừng nói về sản phẩm của mình và lắng nghe người khác nói về vấn đề của họ không?
3. Bạn có chỉ trích người khác khi người đó không hiểu gì về ý tưởng của bạn không?
4. Bạn có hạnh phúc khi khám phá ra rằng mình đã nghĩ sai không?
5. Nhìn kết quả khảo sát, bạn có sẵn sàng nói câu: Minh sai rồi không?

Nếu các câu trả lời 1. Có; 2. Có; 3. Không; 4. Có; 5. Có: Xin chúc mừng, bạn đã bước những bước đầu tiên trên con đường mà bạn đã chọn: KHỞI SỰ DOANH NGHIỆP & ĐỔI MỚI SÁNG TẠO

4**NHỮNG TƯ DUY KHÁC**

- Thái độ tự lập: Lần lại tuổi thơ Bill Gates hay Mark Zuckerberg, có thể thấy họ không bỗng nhiên trở thành thiên tài. Họ luôn chủ động, không ngừng khám phá, có trách nhiệm với đồng tiền kiếm được và nghiêm túc trong đầu tư thời gian công sức vào công việc kinh doanh. Một nền văn hóa giáo dục khuyến khích sự chủ động mới có thể để ra những triệu phú 9 tuổi ở Mỹ (chuyên kinh doanh kẹo).

- Tìm người chấp nhận sản phẩm đầu tiên là chưa đủ: Thất bại là bạn đồng hành của mọi doanh nhân, có điều thất bại đó sóm hay muộn, quy mô to hay nhỏ, hậu quả của nó như thế nào và bạn học được gì từ đó.

Vẫn tiếp tục mạch phân tích kỹ thuật về mô hình kinh doanh và sự biến chuyển của mô hình kinh doanh dựa trên những thất bại tinh gọn của những lần trước, chúng tôi nhận được phản hồi tích cực từ người đọc còn bởi mọi người đều thấy câu chuyện của mình trong những thất bại của người khác. Trên thực tế, bạn đã thất bại nhiều lần không đảm bảo là bạn sẽ không thất bại nữa mà chỉ là bạn sẽ đến thành công theo cách khác với những cách đã thất bại thôi. Ngay cả những doanh nhân thành công nhất, khi họ kể chuyện cho bạn, họ cũng sẽ kể về thất bại. Vì vậy, nhận biết thất bại sóm, nhận biết thất bại thường xuyên nhưng với tinh thần hướng về phía trước là điều quan trọng phân biệt doanh nhân với những người khó chấp nhận rủi ro khác.

- Yêu khách hàng thay vì yêu sản phẩm: các mô hình kinh doanh đều cần thời gian để kiểm chứng và tiếp tục điều chỉnh. Để đến được những thành công nhỏ, bạn cần học và lắng nghe từ những thất bại nhỏ (nếu

bạn nhận ra đó là thất bại). Khó khăn hơn cả là khi chủ doanh nghiệp phải đối diện với chính bản thân mình, bảo thủ giữ lại những giá trị mà mình cho là đúng hay thực sự yêu và lắng nghe những giá trị khách hàng cho là đúng.

- Đòi tìm lợi thế cạnh tranh khó bắt chước nhất.

- Khai thác thế mạnh cốt lõi: tư duy khai thác triệt để thế mạnh của mình và tự kiến tạo tương lai; một sản phẩm kết hợp giữa những giá trị cốt lõi bản địa với thế mạnh về hiểu biết thị trường chắc chắn sẽ có cơ hội tồn tại và phát triển.

- Bước ra khỏi “vùng an toàn” để sáng tạo giá trị.

- Cần có một cố vấn khởi nghiệp: Khởi sự kinh doanh thất bại vì đôi khi chúng ta tự đi, tự vấp ngã và mất nhiều thời gian để tự đứng dậy. Việc tự đi, tự vấp ngã và tự đứng dậy có lẽ đã giúp ta học nhiều hơn, hoặc tránh được nhiều hơn thất bại không đáng có nếu ta có một người đi trước, nhiều trải nghiệm đứng bên cạnh.

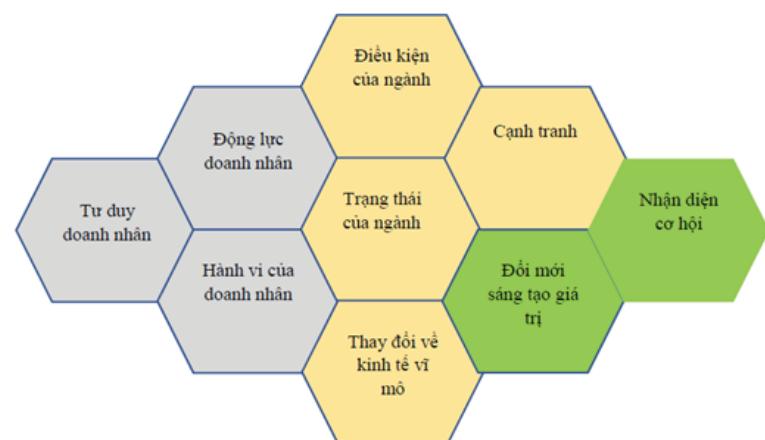
PHÂN TÍCH CƠ HỘI VÀ MÔ HÌNH KINH DOANH

1

MÔ HÌNH PHÂN TÍCH CƠ HỘI

Là gì?

Là công cụ do James V. Green phát triển giúp nhận diện và phân tích các ý tưởng kinh doanh của các doanh nhân kết hợp nhiều lĩnh vực tâm lý, xã hội và kinh doanh hướng dẫn cách tạo ra những doanh nhân năng động và tràn đầy cảm hứng.



CHƯƠNG 3 CÔNG CỤ KHỞI NGHIỆP

Tại sao?

Đi ngược lại quan niệm truyền thống rằng tầm nhìn là thứ không thể hướng dẫn và không thể thực hành được, công cụ phân tích cơ hội thực chất là một công cụ giúp những doanh nhân tương lai từng bước học cách hiểu về chính bản thân mình và nhìn bức tranh rộng để chuẩn bị hành trang trước khi khởi sự kinh doanh.

Khi đặt câu chuyện khởi sự kinh doanh trong bức tranh chung của kinh doanh, có thể thấy rằng, để chuẩn bị khởi sự kinh doanh, các nhà sáng lập phải chuẩn bị tinh thần trở thành doanh nhân trước tiên. Doanh nhân sẽ là gì khác hon người không phải doanh nhân nếu không phải là khả năng nhận diện và ra quyết định để nắm bắt cơ hội?

Vì một doanh nhân (tương lai) chịu tác động của rất nhiều yếu tố, từ yếu tố tự thân, đến tương tác với môi trường bên ngoài dẫn đến hành động tận dụng và khai thác cơ hội, mỗi một cơ hội được nhận diện đòi hỏi người doanh nhân phải hiểu rõ chính bản thân mình bằng cách khám phá và hiểu bản thân mình cho đến những yếu tố ngoại cảnh và xu hướng (đó là nắm bắt và tạo ra “làn sóng” giống quan điểm của Paul Graham chúng tôi đã trình bày từ phần trước) để từ đó phát triển thành cơ hội kinh doanh thực sự. Vậy làm thế nào để có thể tìm ra những vấn đề, giải quyết chúng một cách khác những gì đang có trên thị trường? sáng tạo ra những giá trị để nhận diện được cơ hội? Mô hình phân tích cơ hội sẽ giúp bạn có được bức tranh tổng thể này.

Như thế nào?

Mô hình phân tích cơ hội được James V. Green phân thành 9 bước phân thành 3 nhóm chính: Suy nghĩ như một doanh nhân; Nhìn nhận như một doanh nhân; Hành động như một doanh nhân. Bạn có thể xem chi tiết tại cuốn sách Opportunity Analysis Canvas của James V. Green. Trong phần này chúng tôi gợi ý và tóm tắt một số điểm quan trọng mang tính gợi mở

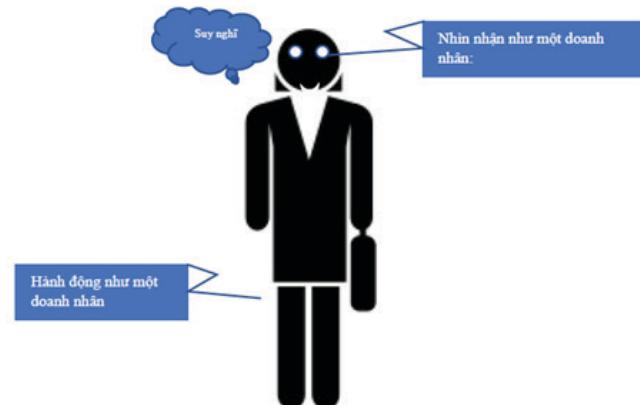
kèm theo giải thích để bạn có thể thực hành:

Suy nghĩ như một doanh nhân

- Tư duy của doanh nhân: Bạn hãy cân nhắc về (1) Nhu cầu cao về thành tích của bản thân (2) Chủ nghĩa cá nhân trong quá trình ra quyết định (3) Niềm tin vào khả năng kiểm soát số phận của chính mình (4) Khả năng tập trung hiệu quả thời gian và nguồn lực (5) Lạc quan trong con mắt của mọi người.

- Động lực của một doanh nhân: Đặt câu hỏi về động lực của bản thân, sự tự tin vào năng lực, khả năng và quyết tâm học hỏi cũng như cách phản ứng trước những biến động của cuộc sống.

- Hành vi của một doanh nhân: Giúp bạn quan sát hành vi của mình dựa vào (1) Niềm tin vào việc chế ngự khó khăn; (2) Mức độ chấp nhận rủi ro; (3) Kỹ năng giao tiếp (4) Mạng lưới và nguồn lực xã hội.



Nhìn nhận nhu môt doanh nhân**- Điều kiện của ngành**

♦ Điều kiện kiến thức chuyên môn của ngành (có những ngành đặc thù đòi hỏi phải có kiến thức chuyên môn? hay sự thành công trong ngành dựa vào năng lực tài chính, địa điểm và các mối quan hệ).

♦ Điều kiện nhu cầu thị trường: Tấn công vào một thị trường đã sẵn cầu chắc chắn sẽ tiết kiệm thời gian đào tạo thị trường. Vì vậy cần phải quan tâm đến quy mô thị trường, tỷ lệ tăng trưởng, sự ổn định về cầu của các phân khúc.

♦ Vòng đời của ngành: phản ánh các giai đoạn phát triển của ngành; ví dụ đó là một ngành mới đang nổi, ngành đang ở giai đoạn phát triển ổn định và ổn định được hay đang ở trạng thái già cỗi, cần đổi mới.

♦ Cấu trúc của ngành: rào cản gia nhập thị trường và cạnh tranh của ngành, bình quân quy mô của các công ty đang có trên thị trường.

♦ Thay đổi về nhân khẩu học có tạo ra những nhu cầu mới của thị trường không?

♦ Những thay đổi về tâm lý học tiêu dùng có tạo ra cơ hội mới không?

♦ Những tiến bộ kỹ thuật có đang mạnh không?

♦ Những thay đổi về xã hội có mang lại những cơ hội mới không?

♦ Những yếu tố chính trị có ảnh hưởng thị trường mới không?

♦ Doanh nghiệp đang hưởng lợi gì từ những thay đổi về quy định (trong môi trường kinh doanh)

- Trạng thái của ngành

- Thay đổi kinh tế vĩ mô:

- Cạnh tranh:

♦ Đường cong học hỏi: phản ánh tốc độ học thêm thứ mới. Đường cong học hỏi của bạn do những gì bạn biết hôm nay, mối quan tâm, cam kết và nguồn học thêm những điều mới của bạn chi phối.

♦ Tài sản bổ trợ của bạn: tiền bạc, bất động sản, tri thức, quan hệ, phát minh sáng chế v.v

♦ Hiệu ứng uy tín: của đối thủ cạnh tranh và sự gắn bó của khách hàng với đối thủ cạnh tranh (bạn có thể điều tra sơ bộ trên internet để có những thông tin này thông qua đọc nhận xét của khách hàng về đối thủ)

Hành động nhu môt doanh nhân

- Đổi mới và Sáng tạo giá trị: James V. Green phân tích đổi mới sáng tạo phải khởi nguồn từ việc (1) Giảm thiểu: Hãy tìm cơ hội để giảm bớt các yếu tố (đặc biệt là những yếu tố không có giá trị măt cho khách hàng tiềm năng); (2) Giảm bớt những nhân tố nhưng không làm giảm giá trị; (3) Tìm những nhân tố giúp bạn nâng tầm hơn so với đối thủ cạnh tranh (4) Sáng tạo ra những nhân tố mới.

- Nhận diện cơ hội

Xác định được vấn đề của nhóm khách hàng; xây dựng giải pháp. Thực chất giải pháp ở đây chưa nói đến công nghệ hay đặc tính, mà chính là giá trị khách hàng cảm nhận. Hãy hiểu những lợi thế cạnh tranh của riêng bạn và cân nhắc tính bền vững của lợi thế đó. Có những lợi thế có thể là độc quyền của bạn trong thời điểm hiện tại, nhưng hãy luôn cân nhắc khả năng bị bắt chước, hoặc sự xuất hiện của các giải pháp thay thế. Từ đó có thể thấy, lợi thế đó là ngắn hạn hay dài hạn. Cuối cùng, để thực hiện được việc nhận diện cơ hội bạn cần phải có đội nhóm.

Lấy ví dụ về sáng tạo giá trị và nhận diện cơ hội: Sáng tạo ra máy ảnh kỹ thuật số bắt nguồn từ việc giảm thiểu những phiền hà cho khách hàng khi phải mua máy ảnh kèm theo mua phim, chụp ảnh và mang phim đi

rửa mới có ảnh và số lượng chụp rất hạn chế. Giảm bớt việc mua phim, rửa phim nhưng không làm giảm giá trị cơ bản của việc chụp ảnh chính là ghi lại các khoảnh khắc. Khi tìm những nhân tố mới: đó chính là làm thế nào kết hợp sự tiến bộ của công nghệ dẫn đến những giá trị mới cho khách hàng là việc chụp ảnh trở nên đơn giản, thoải mái, thư giãn và ít tốn kém. Máy ảnh kỹ thuật số thay thế máy ảnh cơ truyền thống mang theo rất nhiều đặc điểm mới: việc xem lại được ảnh mình chụp ngay và lưu trữ với số lượng nhiều hơn so với máy ảnh phim rất nhiều. Tuy nhiên lợi thế cạnh tranh của ngành sẽ không bền vững trong thời gian dài vì một thời gian sau, những tiến bộ khoa học mới tích hợp máy ảnh kỹ thuật số với điện thoại di động để làm tăng hơn nữa sự đơn giản trong chụp ảnh, mang lại giá trị cho khách hàng: khả năng chụp ảnh mọi lúc mọi nơi. Nhưng khi smartphone ra đời lại, giá trị mà khách hàng kỳ vọng lại là phải làm sao chia sẻ ảnh thật nhanh trên internet v.v.

Và nếu bạn chỉ theo dõi sự phát triển của câu chuyện này không thôi, bạn sẽ nhận ra một điều rằng, những kỳ vọng và giá trị mà khách hàng cảm nhận thay đổi theo thời gian rất nhanh. Việc luôn có cái nhìn tổng quan về bản thân trong bối cảnh cái mới, ngành trong câu chuyện của những xu hướng và kỳ vọng mới, bạn sẽ thấy được thời cơ để sáng tạo giá trị mới của mình. Đó chính là lúc bạn nhận diện thực sự ra cơ hội và nắm bắt nó.

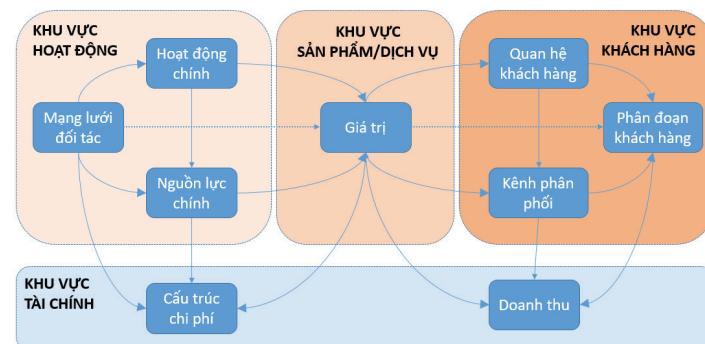
Với sự hỗ trợ của công cụ www.opportunityanalysiscanvas.com/self-assessments bạn hãy sử dụng để hiểu thêm về bản thân mình.

2

MÔ HÌNH KINH DOANH (BUSINESS MODEL)

"Mô hình kinh doanh của doanh nghiệp là một kế hoạch hay một hình mẫu mô tả doanh nghiệp đó cạnh tranh, sử dụng những nguồn lực, các quan hệ với khách hàng và lợi nhuận của doanh nghiệp như thế nào để tồn tại và phát triển". (Theo "Entrepreneurship: Success

MÔ HÌNH KINH DOANH



Mô hình kinh doanh. Nguồn: Supporting Business Model Modelling: A Compromise between Creativity and Constraints, 2010 - Tài liệu tham khảo: Giáo trình Quản trị kinh doanh, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.

KHU VỰC HOẠT ĐỘNG

Các nguồn lực chính: hay còn gọi là khả năng cung cấp sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp. Trong một lĩnh vực, ngành nghề kinh doanh, doanh nghiệp muốn thành công thì phải có một số năng lực cốt lõi nhất định, chính những nguồn lực này tạo nên lợi thế cạnh tranh của doanh

nghiệp.

Mạng lưới đối tác: bao gồm những tổ chức có quan hệ hợp tác với doanh nghiệp. Các đối tác hợp tác với nhau để chia sẻ, bổ sung và khuếch đại các nguồn lực của nhau để tạo ra năng lực cạnh tranh bổ sung mới.

Các hoạt động chính: để thực hiện một mô hình kinh doanh, doanh nghiệp cần thực hiện một số hoạt động chủ chốt. Doanh nghiệp có thể tự thực hiện các hoạt động này hoặc thông qua một mạng lưới đối tác khác.

KHU VỰC SẢN PHẨM/DỊCH VỤ

Khu vực này gồm một nhân tố đề xuất về giá trị hay tuyên bố về giá trị. Đó là lời khăng định về giá trị/lợi ích của sản phẩm/dịch vụ mà doanh nghiệp sẽ đem lại cho khách hàng. Điều này sẽ thu hút khách hàng và khiến cho khách hàng bỏ tiền ra để tiêu dùng sản phẩm hoặc sử dụng dịch vụ. Đề xuất giá trị này sẽ phác họa ra những gói sản phẩm hoặc dịch vụ cụ thể cho từng phân khúc khách hàng của doanh nghiệp.

KHU VỰC KHÁCH HÀNG

Phân đoạn khách hàng mục tiêu: là đối tượng khách hàng chính mà doanh nghiệp hướng đến, chính những khách hàng này quyết định sự sống còn của doanh nghiệp thông qua hành vi mua hàng. Mô hình kinh doanh cần phải mô tả rõ và thể hiện sự thấu hiểu đối với mỗi nhóm khách hàng mục tiêu và nhận biết được nhóm khách hàng tiềm năng cũng nhu cầu của họ.

Kênh phân phối: là kênh mà doanh nghiệp thông qua đó để bán sản phẩm, dịch vụ; là sự kết nối giữa doanh nghiệp, những đề xuất giá trị của doanh nghiệp với khách hàng của nó. Kênh phân phối và liên lạc ngày càng trở nên quan trọng và cần thiết hơn trong việc thiết kế mô hình kinh doanh. Một kênh phân phối hiệu quả là một sự khác biệt lớn và tạo lợi

thể tốt cho doanh nghiệp cạnh tranh.

Quan hệ khách hàng: là hình thức kết nối, tương tác, sợi dây gắn kết giữa doanh nghiệp với khách hàng. Việc quản trị mối quan hệ khách hàng trong mô hình kinh doanh là điều cốt yếu để thỏa mãn sự mong đợi của khách hàng. Khách hàng ở các phân khúc khác nhau sẽ có những mong muốn khác nhau về mối quan hệ với doanh nghiệp.

KHU VỰC TÀI CHÍNH

Cấu trúc chi phí: những chi phí cần thiết mà doanh nghiệp phải chịu khi vận hành mô hình kinh doanh. Đây là kết quả từ các thành phần khác nhau của mô hình hay nói cách khác mỗi chi phí có thể truy ngược lại từ các thành phần khác nhau của mô hình kinh doanh.

Doanh thu: là nguồn mà qua đó doanh nghiệp sẽ có được thu nhập từ khách hàng nhờ giá trị tạo ra và những hoạt động tiếp xúc với khách hàng. Các nguồn doanh thu này đến từ một hoặc một vài phân khúc khách hàng, những người sẵn sàng trả tiền cho những giá trị mà họ nhận được từ doanh nghiệp.

CÁC BƯỚC XÂY DỰNG MÔ HÌNH KINH DOANH

1. Tìm hiểu, đánh giá và xác định nhu cầu của khách hàng

Để bắt đầu nghĩ về một ý tưởng kinh doanh, chúng ta cần biết đối tượng khách hàng mục tiêu mình hướng đến đang thiếu gì và họ cần thỏa mãn nhu cầu gì, hoặc với đối tượng khách hàng đó thì chúng ta cần làm gì để thu hút sự chú ý và tạo ra nhu cầu sử dụng sản phẩm ở họ.

Việc xác định nhu cầu của khách hàng rất quan trọng, nó là cơ sở để chúng ta vạch ra những ý tưởng và hướng đi cho hoạt động của doanh nghiệp. Chúng ta cần phải biết sản phẩm mình làm ra với mục đích gì thì mới mang lại hiệu quả cao cho cả doanh nghiệp và cho người sử dụng.

2. Lên ý tưởng cho sản phẩm

Sau khi đã tìm ra nhu cầu của khách hàng, chúng ta cần nghiên cứu, tạo ra những sản phẩm, dịch vụ để thỏa mãn nhu cầu đó của khách hàng một cách tốt nhất. Lúc này, doanh nghiệp sẽ bắt tay vào việc nghiên cứu, tạo ra sản phẩm thỏa mãn cả về chất lượng, mẫu mã, giá cả. Sự cạnh tranh trên thương trường rất khốc liệt vì vậy, doanh nghiệp cần tạo ra những sản phẩm có sự khác biệt mạnh mẽ, lợi thế hơn đối thủ nhưng vẫn thỏa mãn được nhu cầu khách hàng.

Những sản phẩm của doanh nghiệp bạn phải khiến khách hàng sẵn sàng mua và họ cảm thấy xứng đáng khi chi tiêu cho sản phẩm đó. Hãy khiến cho khách hàng luôn luôn có suy nghĩ: "Tại sao phải mua sản phẩm của bạn mà không phải là của một doanh nghiệp khác?" Vì: "Sản phẩm của bạn tốt nhất và giá trị nhất". Giá trị ở đây là về

chất lượng, giá trị sử dụng cũng như giá tiền của sản phẩm đó.

3. Lên kế hoạch sản xuất sản phẩm

Sau khi đã hoàn thiện được ý tưởng sản phẩm, chúng ta sẽ bắt đầu lên kế hoạch cho việc sản xuất sản phẩm với chi phí thấp nhất nhưng mang lại lợi nhuận lớn nhất. Để sản xuất sản phẩm, doanh nghiệp cần đầu tư xây dựng cơ sở hạ tầng hiện đại và đầy đủ, đảm bảo năng suất sản xuất sản phẩm. Cần tìm kiếm những nhà cung cấp nguyên vật liệu uy tín giá cả phải chăng nhưng chất lượng vẫn đảm bảo để sản xuất. Tuyển những nhân viên có tay nghề chuyên môn vững và có tinh thần trách nhiệm với công việc.

Doanh nghiệp phải luôn theo sát quá trình sản xuất sản phẩm để chắc chắn không xảy ra sai sót hay sự cố gì khiến chất lượng sản phẩm bị ảnh hưởng. Để thu hút khách hàng hơn, cần thiết kế sản phẩm và bao bì thật bắt mắt và tiện sử dụng nhất.

4. Lên kế hoạch giới thiệu và quảng bá sản phẩm

Trong quá trình xây dựng mô hình kinh doanh, chỉ có doanh nghiệp đã biết về khách hàng, còn khách hàng vẫn chưa biết đến sản phẩm và doanh nghiệp. Vậy, làm sao để giới thiệu đến khách hàng sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp? Doanh nghiệp cần lên kế hoạch giới thiệu, quảng bá sản phẩm để khách hàng có thể biết đến sản phẩm bằng các chiến dịch, kế hoạch Marketing như tham gia hội chợ, triển lãm sản phẩm; quảng cáo bằng tờ rơi, áp phích, truyền thông đại chúng; khuyến mãi, dùng thử tại các siêu thị, trung tâm thương mại.

Khi thực hiện các kế hoạch Marketing, doanh nghiệp cũng cần quan tâm đến phản ứng của những khách hàng sử dụng sản phẩm đầu

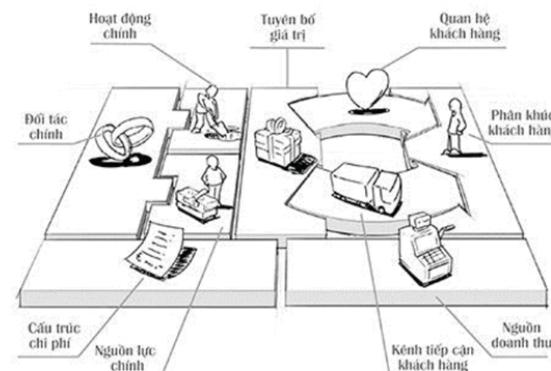
tiên, để rút ra những kinh nghiệm và sai sót cần khắc phục giúp cho sản phẩm hoàn thiện hơn. Đồng thời, nhờ những khách hàng này cùng giới thiệu, quảng bá sản phẩm đến nhiều khách hàng khác hơn nữa. Đây là một trong những cách PR hiệu quả mà doanh nghiệp cần chú ý và khai thác.

Thiết lập những kênh phân phối hiện đại và tiết kiệm thời gian nhất để sản phẩm có thể đến tay được nhiều khách hàng nhất bằng việc mở các đại lý, cửa hàng hoặc hợp tác với các cơ sở kinh doanh tại địa phương để giới thiệu và kinh doanh sản phẩm.

5. Hoàn thiện mô hình kinh doanh và đi vào hoạt động

Sau khi đã phác họa thành công mô hình kinh doanh mà doanh nghiệp sẽ hoạt động, chúng ta cần bắt đầu xây dựng và thực tế hóa mô hình kinh doanh đó. Đầu tư xây dựng cơ sở vật chất: về công ty, văn phòng, trang thiết bị, dây chuyền máy móc. Chuẩn bị đầy đủ nguồn lực cả về vốn và nhân lực. Tìm kiếm những đối tác tiềm năng và xây dựng mối quan hệ hợp tác bền vững lâu dài.

Huy động vốn từ các nhà đầu tư. Hãy trình bày kế hoạch, phân tích những mặt lợi của mô hình kinh doanh mà doanh nghiệp bạn sẽ hoạt động để tạo sự thu hút, chú ý từ các nhà đầu tư. Dựa vào mô hình kinh doanh để chứng minh hoạt động kinh doanh sẽ hiệu quả và mang lại lợi nhuận cho họ nếu họ sẵn sàng đầu tư. Việc xây dựng mô hình kinh doanh rất quan trọng để đảm bảo sự hoạt động liên tục và bền vững của một doanh nghiệp. Vì tính chủ quan, nên có rất nhiều startup đã thất bại chỉ sau một thời gian ngắn vì không xác định rõ cho doanh nghiệp mình một mô hình kinh doanh nào mà chỉ tập trung vào lợi nhuận để hoạt động.



3

MÔ HÌNH KINH DOANH CANVAS

Là gì?

Mô hình kinh doanh canvas là một công cụ do Alexander Osterwalder¹⁵ phát triển giúp bạn mô tả, phân tích và thiết kế cách bạn sáng tạo giá trị và kiếm ra tiền như thế nào. Với những dự án khởi sự kinh doanh, ban đầu, mô hình kinh doanh canvas là công cụ giúp bạn dựng lên khung tổng thể về giả định về cách kiếm tiền của bạn dựa trên 9 nội dung chính:

- (1) Phân khúc khách hàng
- (2) Tuyên bố giá trị
- (3) Kênh
- (4) Quan hệ khách hàng
- (5) Dòng doanh thu
- (6) Hoạt động chính
- (7) Nguồn lực chính
- (8) Đối tác chính
- (9) Cấu trúc chi phí

Tại sao?

Tại sao bạn cần một mô hình kinh doanh ngay từ ban đầu và tại sao mô hình kinh doanh canvas có thể giúp bạn làm việc này?

Trước hết, mô hình kinh doanh là gì? Theo Alexander Osterwalder, mô hình kinh doanh mô tả cách một doanh nghiệp sáng tạo, truyền tải và nắm giữ những giá trị¹⁶.

Nếu bạn là chủ doanh nghiệp, bạn sẽ phải là người đầu tiên hình dung ra cách bạn mang lại giá trị cho khách hàng và kiếm được tiền từ đó. Một bản mô tả cách bạn sáng tạo giá trị và kiếm tiền từ phân khúc khách hàng đến giá trị bạn mang lại cho họ, cho đến cách bạn truyền tải giá trị và thiết lập quan hệ với họ, cách bạn thu phí dịch vụ của bạn là việc bạn phải làm đầu tiên để thuyết phục chính mình, đó là một mô hình kinh doanh hợp lý và đáng để theo đuổi. Tiếp theo đó, bạn dùng nó để nhìn bức tranh kinh doanh tổng thể của mình và tiến hành những thay đổi cần thiết. Bạn cũng dùng nó để chia sẻ tầm nhìn với các cộng sự, đồng sáng lập tiềm năng và cả nhà đầu tư. Đó là lý do, công cụ mô hình kinh doanh canvas (Business Model Canvas – BMC) trở thành một công cụ không thể thiếu với các doanh nghiệp khởi sự kinh doanh và trở thành tiếng nói chung của doanh nghiệp với nhà đầu tư.

Như thế nào?

Lần đầu tiên mô tả mô hình kinh doanh cho ý tưởng của mình, với chính nội dung chính, bạn nên bắt đầu theo thứ tự sau đây:

(1) *Phân khúc khách hàng*: bạn cần xác định rõ loại thị trường mà mình nhắm tới và nhóm khách hàng trong thị trường có những đặc điểm và nhu cầu giống nhau.

a. Thị trường đại trà: đó là các sản phẩm thuộc dạng nhu yếu phẩm

nhu gao, nước uống v.v

b. Thị trường khe: là thị trường có quy mô nhỏ, phục vụ một nhóm đối tượng đặc thù ví dụ thời trang cho phụ nữ trung niên và mập.

c. Thị trường phân khúc: thị trường có phân khúc rõ ràng ví dụ mỹ phẩm: phân khúc cao cấp, cấp trung v.v.

d. Nền tảng đa diện (ví dụ Google cung cấp dịch vụ tìm kiếm thông tin miễn phí cho mọi người dùng internet nhưng lại kiếm tiền từ các công ty, doanh nghiệp, tổ chức muốn quảng cáo để có thứ hạng tìm kiếm tốt trên Google).

Đi kèm với việc xác định phân khúc, bạn nên trả lời câu hỏi mỗi phân khúc khách hàng quy mô thị trường vào khoảng bao nhiêu. Vì là lần đầu xây dựng mô hình kinh doanh và chưa có nhiều hình dung về thị trường, bạn có thể ghi những con số theo cảm nhận sơ bộ của bạn hoặc theo hình dung. Những thông tin này cần được làm chính xác hơn ở những phiên bản tiếp theo của mô hình kinh doanh.

(2) *Tuyên bố giá trị*: Có thể coi là phần quan trọng nhất vì nó giúp bạn trả lời câu hỏi: bạn khác biệt gì với đối thủ cạnh tranh và khách hàng sẽ cảm nhận được giá trị gì từ những sản phẩm, dịch vụ bạn mang lại? Tuyên bố giá trị chứ không phải là danh sách các tính năng của sản phẩm dịch vụ, mà đó là cách bạn tạo ra niềm vui và giải quyết những vấn đề/sự khó chịu của phân khúc khách hàng bạn phục vụ.

Tuyên bố giá trị cũng không sự liệt kê sản phẩm dịch vụ của bạn. Sản phẩm dịch vụ chỉ là biểu hiện cụ thể của những giá trị đó. Vì vậy, để hình dung được tuyên bố giá trị của mình, bạn hãy đặt mình vào vị trí của khách hàng và nghĩ về những giá trị sản phẩm dịch vụ mang lại. Bạn có thể tự đặt câu hỏi: Mình sẽ thích sản phẩm, dịch vụ vì điều gì? Tại sao sẽ

chọn nó chứ không phải là sản phẩm dịch vụ khác.

Để xem những tuyên bố giá trị của mình thuộc nhóm nào, bạn có thể lựa chọn một trong số 11 tiêu chí sau đây: Tính mới? Hiệu quả? Khả năng tùy biến? Giải quyết vấn đề; Thiết kế; Thương hiệu/ Địa vị; Giá cả; Tiết kiệm chi phí; Giảm thiểu rủi ro; Khả năng tiếp cận; Tiện ích/Khả dụng.

Tuyên bố giá trị cũng không nhất thiết phải có đầy đủ các đặc điểm đã kể trên. Chính vì vậy, ở bước đầu tiên, hãy cố gắng tập trung vào 03 giá trị nổi bật nhất mà bạn tin sẽ thuyết phục được khách hàng mua sản phẩm dịch vụ của bạn.

(3) *Kênh tiếp cận khách hàng:* Có nhiều loại kênh khác nhau với chức năng khác nhau, vì vậy bạn cần chỉ rõ bạn đã, đang và sẽ dùng kênh nào để thực hiện những công việc sau đây:

- Nâng cao nhận thức của khách hàng (ví dụ các kênh quảng cáo: facebook, qua nhóm khách hàng);
- Giúp khách hàng đánh giá giá trị (ví dụ: mời dùng thử trực tiếp, hay cho thử nghiệm sản phẩm trong một thời gian nhất định miễn phí);
- Cho phép khách hàng mua sản phẩm dịch vụ (trực tuyến, trực tiếp hay tại cửa hàng v.v.);
- Mang giá trị đến cho khách hàng (thông qua các dịch vụ cung cấp để sản phẩm dịch vụ đến được tay người tiêu dùng, dịch vụ hỗ trợ v.v.);
- Hỗ trợ sau bán hàng (dịch vụ hậu mãi).

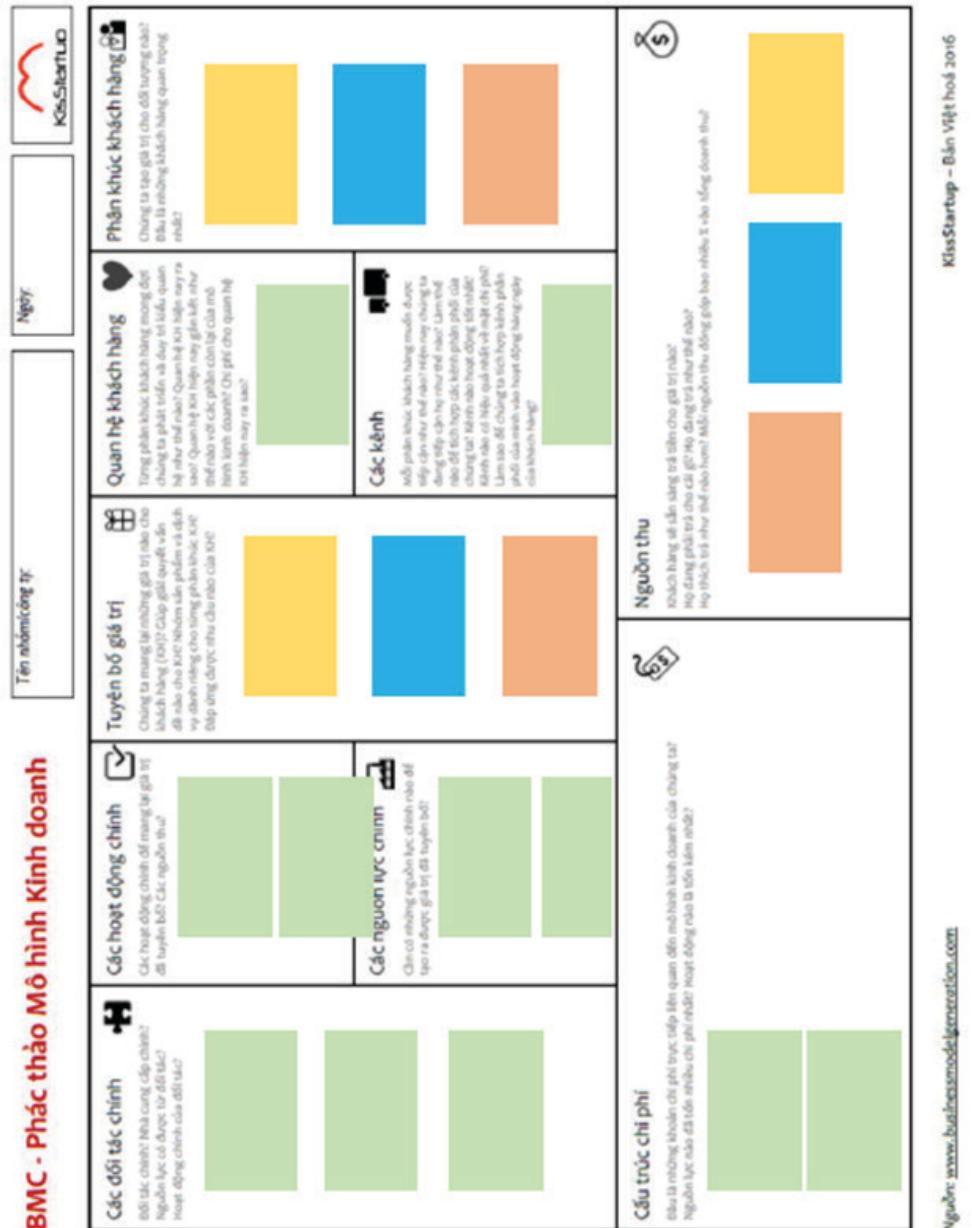
Khi xây dựng danh mục các kênh của mình bạn cần cân nhắc, đó là kênh bạn đang sở hữu hay đang hợp tác với người khác, đó là kênh bạn tiếp cận trực tiếp hay gián tiếp (thuê qua đối tác).

(4) *Quan hệ khách hàng:* Đây là lúc bạn chỉ rõ bạn duy trì quan hệ với khách hàng như thế nào? Thông qua hỗ trợ trực tiếp cá nhân, hay hỗ trợ đặc biệt, để khách hàng tự phục vụ, dịch vụ tự động hóa, duy trì cộng đồng hay cùng nhau tạo ra giá trị mới. Ví dụ: bạn không bao giờ gặp một nhân viên nào của Google chăm sóc bạn, vì cách thức quan hệ khách hàng của họ với bạn là tự động. Bạn nhìn thấy gợi ý về sản phẩm dịch vụ có thể phù hợp với bạn, đó là dịch vụ tự động hóa và tùy chỉnh theo nhu cầu cá nhân do họ có sự “quan sát” hành vi của bạn.

(5) *Dòng doanh thu:* là điều quan trọng tiếp theo bạn phải làm rõ để đảm bảo tính bền vững của mô hình kinh doanh. Bạn hãy hình dung nguồn doanh thu bán sản phẩm dịch vụ cần chỉ rõ, các nguồn doanh thu đó đến từ đâu, là bao nhiêu và chiếm tỉ trọng như thế nào trong tổng doanh thu.

5 nhân tố quan trọng đầu tiên này giúp bạn có hình dung sơ bộ về những gì bạn sẽ làm để tạo ra giá trị cho nhóm khách hàng bạn nhắm tới và để mô hình có thể tồn tại trong tương lai. Nếu bạn đã có một sản phẩm dịch vụ mà chưa rõ mình phục vụ phân khúc nào, bạn cũng có thể ghi vào phần phân khúc khách hàng hình dung của bạn về nhóm khách hàng tiềm năng nhất. Với phiên bản ban đầu, mô hình kinh doanh mới chỉ là khung của các giả định kinh doanh mà thôi. Bạn còn cần trải qua rất nhiều bước để có một mô hình kinh doanh thực thụ.

(6) *Hoạt động chính:* Bạn chỉ ra những hoạt động chính để vận hành mô hình kinh doanh của mình. Để thực hiện được những tuyên bố giá trị của bạn, để vận hành các kênh để truyền tải giá trị, quan hệ khách hàng và tạo doanh thu bạn cần thực hiện những hoạt động chính gì? Các hoạt động chính có thể chia làm 3 nhóm: sản xuất; giải quyết vấn đề, nền tảng/kết nối



(7) **Nguồn lực chính:** Tài sản con người, giải pháp kỹ thuật, sở hữu trí tuệ, tài chính v.v đều là những nguồn lực quan trọng của doanh nghiệp.

(8) **Đối tác chính:** Đây là lúc bạn chỉ ra đối tác chính cho mô hình kinh doanh của bạn, đó có thể là những cộng đồng, hiệp hội, nhà cung cấp.

(9) **Cấu trúc chi phí:** Sẽ là sai lầm nếu doanh nghiệp không chỉ ra được mình đang tốn chi phí cho những hoạt động, đầu vào gì để cả mô hình vận hành được. Cấu trúc chi phí giúp bạn hình tổng thể từng nội dung trong 8 cấu phần còn lại làm phát sinh những chi phí gì.

Sau khi làm phiên bản đầu tiên của Mô hình kinh doanh Canvas, bạn sẽ hình dung được câu chuyện kinh doanh của mình. Tuy vậy, đây không phải là phiên bản cuối cùng. Nếu phiên bản đó là chỉ do một mình bạn làm nên thì bạn rất nên dùng nó để trao đổi với các thành viên trong nhóm. Nếu bạn đã thuyết phục được chính mình và đội nhóm của mình, thì hãy in bản tạm thời đó và dán lên tường lớn. Thay vì viết trực tiếp vào các nội dung, bạn có thể dùng giấy dính (sticky notes) nhiều màu và thay giấy khác khi có những thay đổi mới đối với mô hình kinh doanh.

Nếu bạn có nhiều hơn 1 phân khúc khách hàng, có nghĩa là bạn cũng sẽ có những tuyên bố giá trị khác nhau cho từng phân khúc, hãy dùng sticky notes với màu sắc cùng màu cho cùng phân khúc như ví dụ trong hình vẽ.

Google theo đuổi kiểu thị trường đa diện có nghĩa là họ phục vụ người tìm kiếm thông tin hoàn toàn miễn phí nhưng lại thu tiền của doanh nghiệp muốn đăng tải quảng cáo. Vì vậy, giá trị mang lại cho người tìm kiếm thông tin là khả năng tìm kiếm nhanh, chính xác còn giá trị họ mang lại cho doanh nghiệp đăng quảng cáo là tiếp cận với nhiều người sử dụng, tiếp cận đúng người và tiếp cận đúng nhu cầu.



Ai nên làm?

CEO có thể là người đầu tiên vẽ ra mô hình kinh doanh, nhưng sự thay đổi của mô hình kinh doanh canvas phải là sản phẩm của nhóm và nên có sẵn để cả nhóm có thể nhìn thấy sự thay đổi cập nhật nhất. Mô hình kinh doanh cũng là công cụ giúp đào tạo nhân viên mới, làm việc với đối tác và nhà đầu tư.

Lưu ý:

- Luôn cần một bản mô hình kinh doanh đầu tiên, nhưng sẽ không có phiên bản mô hình kinh doanh cuối cùng ngay cả khi bạn khởi sự kinh doanh thất bại. Mô hình kinh doanh sẽ luôn là tiền đề cho những thay đổi mới để thích nghi với hoàn cảnh mới.
- Mô hình kinh doanh phản ánh những yếu tố nội tại của doanh nghiệp mà không đề cập đến câu chuyện của các nhân tố bên ngoài sẽ tác động như thế nào vào mô hình đó. Theo mô hình 5 lực lượng của Michael Porter có các yếu tố từ bên ngoài tác động không nhỏ đến khả năng sống sót của mô hình kinh doanh của bạn (đó là **Đe dọa từ đối thủ mới gia nhập**, **Năng lực đàm phán của người mua**, **Năng lực đàm phán của nhà cung cấp**, **Cạnh tranh của các đối thủ hiện tại trên thị trường**, **Đe dọa từ các sản phẩm thay thế**). Ngoài ra còn có những yếu tố khác thuộc về môi trường ví mô như kinh tế, xã hội, chính trị, công nghệ tác động đến công việc kinh doanh của bạn mà bản thân mô hình kinh doanh canvas không kể đến. Vì vậy, hãy luôn đặt mô hình kinh doanh của bạn trong một bức tranh rộng để có cái nhìn toàn diện về cơ hội và thách thức của bạn.

Nếu có thể mô tả câu chuyện của bạn, bạn có thể hình dung như sau về mô hình kinh doanh trong tổng thể bức tranh môi trường kinh doanh.

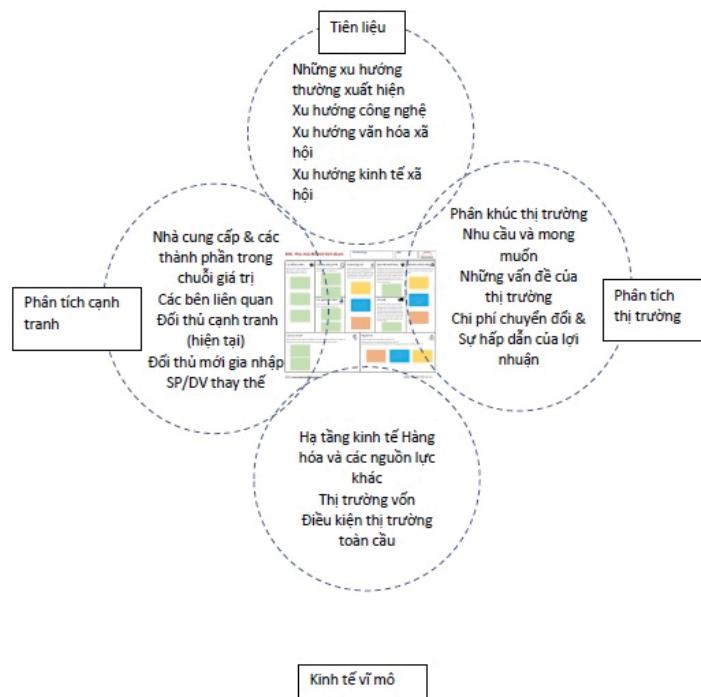
Tù cách tiếp cận của Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, nếu kết hợp mô hình kinh doanh canvas và canvas môi trường kinh doanh có thể thấy được bức tranh lớn như sau:

4

THẾ NÀO LÀ MÔ HÌNH KINH DOANH MỚI?

Đến đây, bạn sẽ đặt câu hỏi: Nếu khởi nghiệp sáng tạo là một tổ chức được tạo thành để tìm kiếm một mô hình kinh doanh có thể mở rộng ra được và lặp lại được, thì một mô hình kinh doanh thế nào được coi là mới, là mở rộng ra được và lặp lại được? Và một nhà đầu tư mạo hiểm thực sự thì sẽ quan tâm đến điều gì?

Mở rộng được và lặp lại được: Đây có lẽ là hai đặc điểm phân biệt rõ nhất giữa một doanh nghiệp kinh doanh theo mô hình truyền thống và một



Nguồn: <http://blog.strategyzer.com/posts/2015/10/14/how-to-scan-through-your-environments-disruptive-threats-and-opportunities>

doanh nghiệp được coi là khởi nghiệp sáng tạo.

Nhìn lại toàn bộ 9 cấu phần trong mô hình kinh doanh, bạn sẽ thấy những mô hình kinh doanh mới gần đây, điểm quan trọng nhất là tính đổi mới sáng tạo xuất hiện trong mô hình kinh doanh và có thể xuất hiện ở bất kỳ cấu phần nào trong 9 cấu phần và tác động mạnh mẽ đến 8 cấu phần còn lại.

Bạn tìm ra một phân khúc khách hàng mới hoàn toàn, chưa được ai phục vụ?

Hay bạn tìm ra một giá trị mới (công nghệ mới, quy trình mới v.v.) mà chưa ai thực hiện?

Bạn tìm được kênh truyền tải giá trị mới?

Hay cách thức bạn quan hệ với khách hàng mới mẻ?

Bạn thay đổi nguồn lực kinh doanh?

Hay bạn thay đổi hoạt động chính?

Hoặc cấu trúc chi phí của bạn đã thay đổi theo hướng cắt giảm một cách đột phá những chi phí vốn tồn tại?

v.v

Tính mới cũng cần phải được xem xét trên khía cạnh: thời gian, địa lý, công nghệ v.v.

Ví dụ: Vào năm 2008, khi ý tưởng về Groupon (mô hình mua chung) ra đời bởi Andrew Mason, đó là một mô hình kinh doanh mới khi kết nối hàng triệu người mua với những người cung cấp sản phẩm dịch vụ. Vào thời điểm đó rất nhiều mô hình ăn theo Groupon, lặp lại mô hình đó dưới nhiều hình thức khác nhau. Nhưng rõ ràng đến thời điểm 2017 thì Groupon không còn là một mô hình kinh doanh nữa.

Tương tự như vậy, những mô hình đã thành công ở các nước phát triển

có thể là tiềm năng trở thành mô hình mới ở một nước phát triển. Bạn có thể tìm hiểu thêm phần Hiểu về thị trường ở chương sau. Khi đó, mô hình kinh doanh thực chất được sao chép từ thị trường này sang thị trường khác, và chỉ mang tính mới ở địa phương cụ thể. Việc phát triển mô hình kinh doanh sao chép lại thường gặp phải rào cản văn hóa, hoặc có thể gặp thất bại do uớc lượng quy mô thị trường có thể nắm giữ quá lớn so với thực tế.

Để xem xét một mô hình kinh doanh mới, chúng ta hãy xem xét mô hình sharing economy (kinh tế chia sẻ) được mở đầu bằng mô hình kinh doanh của Uber. Uber ban đầu bước vào thị trường truyền thống – vận tải. Ý tưởng của họ thay đổi ở cách thức thực hiện dịch vụ, đó là thay vì gọi taxi truyền thống thì sẽ là gọi trên nền tảng và sẵn sàng kết nối người dùng đến nguồn lực dư thừa (xe và người sở hữu xe) gần nhất sẵn sàng cung cấp dịch vụ.

Sự thay đổi của Uber so với mô hình kinh doanh taxi truyền thống nằm ở giá trị ban đầu mà mô hình kinh doanh hướng tới: Giảm giá vận tải giảm đi tương đối do không phải tổ chức một đội xe mà tận dụng nguồn lực dư thừa từ những chủ xe muốn kiếm thêm tiền từ thời gian nhàn rỗi của xe.

Từ giá trị mới này, kéo theo một loạt những thay đổi trong mô hình kinh doanh so với taxi truyền thống và cũng đồng thời tạo ra những giá trị mới:

Ví dụ: kênh để kết nối với khách hàng của Uber là nền tảng Internet - ứng dụng giúp gọi xe. Quan hệ khách hàng cũng không còn là tổng đài như taxi truyền thống mà là quan hệ tự động trên nền tảng ứng dụng. Các đối tác chính của Uber và cũng là người cung cấp dịch vụ chính cho họ là những người sở hữu xe. Từ việc mở rộng mạng lưới những người lái xe, Uber mang lại giá trị khác cho khách hàng đó chính là khả năng tiếp

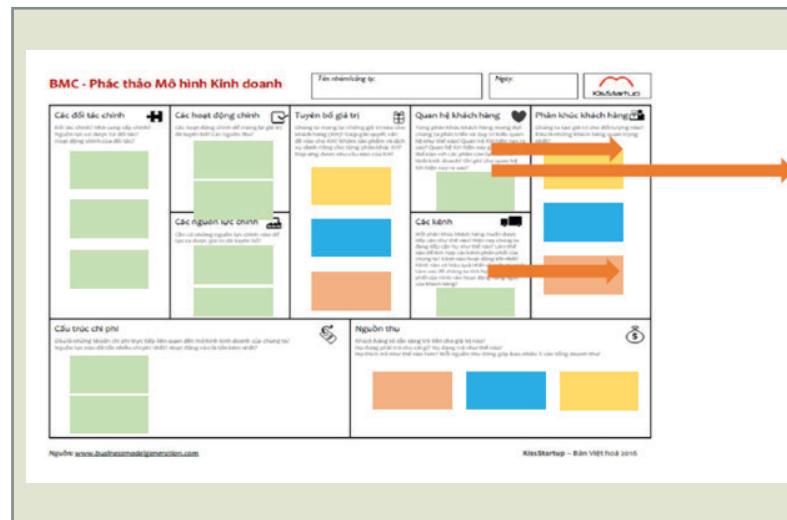
cận nhanh hơn và hiệu quả hơn với dịch vụ. Nguồn lực của Uber cũng không phải là những chiếc xe truyền thống mà chính là nền tảng gọi xe. Thay vì việc phải mở rộng thị trường bằng mua xe, mở chi nhánh, Uber chỉ cần nâng cao nhận thức và marketing tới những người có xe nhàn rỗi và muốn kiếm thêm thu nhập.

Từ đó, mô hình kinh doanh của Uber còn mang lại cả giá trị cho những người lái xe không chuyên (những người có sở hữu xe) là gia tăng thu nhập cho họ.

Việc tự động và minh bạch trong tính cước phí cũng giúp cho giao dịch giữa người đi xe và người lái xe hoàn toàn không cần đến tiền mặt vì hệ thống sẽ xử lý toàn bộ giao dịch v.v.

Uber nhanh chóng mở rộng ra hàng trăm thành phố khác nhau trên thế giới trong thời gian ngắn và đã mở ra một mô hình kinh doanh khiến người ta nhìn nhận lại việc tận dụng những nguồn lực dư thừa trong xã hội, kết nối chúng lại trên nền tảng để giảm thời gian, giảm chi phí và gia tăng khả năng tiếp cận dịch vụ. “Uberisation” – “Uber hóa” trở thành một mô hình áp dụng cho rất nhiều lĩnh vực khác nhau ví dụ trang điểm, người giúp việc v.v. Việc Uber hóa ở một lĩnh vực mới thực chất chính là tạo ra mô hình kinh doanh theo nền kinh tế chia sẻ ở lĩnh vực mới. Uber chính là minh chứng cho một mô hình kinh doanh “mở rộng được” và “lặp lại được” ở nhiều nơi. Đến đây, có thể bạn sẽ liên tưởng tới việc Uber bị cấm ở thị trường này, hay thất bại ở thị trường khác. Đó chính là khi chúng ta xem xét việc mô hình này được đặt trong môi trường vĩ mô và chịu sự tác động của nhiều yếu tố như đã chỉ ra ở phần trên. Tuy vậy, không thể phủ nhận được rằng họ đã sáng tạo ra một mô hình kinh doanh mới. Mô hình kinh doanh đó tồn tại được hay không, thay đổi thế nào còn phụ thuộc rất nhiều vào những yếu tố xung quanh, thời điểm. Khi khởi sự kinh doanh, quan trọng là chúng ta hãy cân nhắc câu chuyện mình là một khởi nghiệp sáng tạo hay chỉ là một doanh nghiệp khởi sự

kinh doanh thường với những giá trị mới, phân khúc mới, v.v. hãy luôn cân nhắc hai yếu tố về khả năng “mở rộng được” và “lặp lại được” trong mô hình kinh doanh của bạn.



3 MÔ HÌNH TINH GỌN

Là gì?

Là công cụ do Ash Maurya giới thiệu lấy cảm hứng từ mô hình kinh doanh canvas nhằm nhấn mạnh những điểm quan trọng trong giai đoạn đầu khi gấp nhà đầu tư.

Tại sao?

Việc xây dựng mô hình kinh doanh canvas là rất cần thiết cho chính doanh nghiệp khởi sự kinh doanh và cả giai đoạn đầu khởi nghiệp. Tuy vậy, để nhà đầu tư nhìn ngay thấy những lợi thế và tiềm năng sản phẩm

dịch vụ của bạn, mô hình tinh gọn (lean canvas) lại là công cụ không thể thiếu.

Như thế nào?

Cũng bao gồm 9 cấu phần, bạn hãy tập trung vào những nội dung sau:

- Vấn đề:** Hãy nêu ra tối đa 3 vấn đề bạn cố gắng giải quyết và hãy ghi nhớ nguyên tắc không quá 12 từ cho 1 vấn đề.
- Giải pháp:** Hãy nêu 3 tính năng hàng đầu của giải pháp của bạn. Việc đặt thứ tự ưu tiên sẽ giúp bạn tránh sự lan man trong kể lể các tính năng. Hãy tập trung vào tính năng quan trọng nhất.
- Phân khúc khách hàng:** hãy nói rõ phân khúc khách hàng mà bạn nhắm tới một cách cụ thể.
- Giá trị độc đáo:** Điều gì khiến bạn khác biệt và đáng chú ý?
- Lợi thế vượt trội:** Là lợi thế khiến các đối thủ cạnh tranh hiện tại và

Mô hình tinh gọn		Tên dự án	Ngày Số
Vấn đề 3 vấn đề hàng đầu	Giải pháp 3 tính năng hàng đầu	Giá trị độc đáo Thông điệp đơn giản, rõ ràng, thuyết phục về sự khác biệt và đáng chú ý của bạn	Lợi thế vượt trội Không dễ dàng bắt chước hay mua được
Thông số chính Những hoạt động chính mà bạn do lường	Kênh Đường đến khách hàng	Phân khúc khách hàng Khách hàng mục tiêu	
Cấu trúc chi phí Chi phí bán hàng, phân phối, hosting, con người v.v...		Các nguồn thu Mô hình doanh thu, Giá trị vòng đời, Doanh thu, Lợi nhuận gộp	
SẢN PHẨM		THỊ TRƯỜNG	

Nguồn: Ash Maurya, leanstack.com

tiềm năng không thể bắt chuốt được bạn. Điều này rất có ý nghĩa đặc biệt là khi bạn có một sản phẩm dịch vụ với giá trị mới, thị trường chưa ai đáp ứng nhưng lại rất dễ bắt chuốt. Lợi thế đó rõ ràng là không bền vững và không nhà đầu tư khôn ngoan nào lại đầu tư vào đó cả.

6. Thông số chính: Bạn đã đo lường những thông số gì và thông số nói lên điều gì .

7. Các kênh: bạn đang sử dụng để tiếp cận khách hàng

8. Các nguồn thu: hay dòng doanh thu phản ánh cách mà sản phẩm dịch vụ của bạn tạo ra doanh thu cho bạn.

9. Cấu trúc chi phí: nêu rõ các chi phí và tỷ lệ phần trăm giữa các cấu phần trong chi phí. Nó phản ánh hiệu quả kinh doanh của bạn.

Việc xây dựng Mô hình tinh gọn, đặc biệt là quá trình chuẩn bị cho 2 mục Giá trị độc đáo và Lợi thế vượt trội trước tiên giúp bạn nhìn lại về chính mô hình kinh doanh của mình để tìm ra điểm yếu điểm mạnh. Không phải chỉ để thuyết phục nhà đầu tư mà là thuyết phục chính mình về sự bền vững và tiềm năng của mô hình. Cũng giống như mô hình kinh doanh canvas, mô hình tinh gọn thay đổi theo thời gian và luôn có thể điều chỉnh. Vì vậy, hãy luôn sẵn sàng cập nhật để gửi cho nhà đầu tư và những đối tác quan tâm.

5

MÔ HÌNH KINH DOANH CHO DOANH NGHIỆP XÃ HỘI

Là gì?

Là công cụ lấy cảm hứng từ chính mô hình kinh doanh cho doanh nghiệp kinh doanh thông thường, điều chỉnh để phù hợp với những doanh nghiệp xã hội hoặc những tổ chức không hoạt động vì lợi nhuận.

Tại sao?

Doanh nghiệp xã hội (DNXH), mặc dù vẫn là một khái niệm gây tranh cãi, không ai phủ nhận rằng DNXH là câu chuyện làm doanh nghiệp và hướng tới giải quyết vấn đề xã hội. Hai nội dung này hài hòa lẫn nhau và cùng mang lại giá trị cho doanh nghiệp và cộng đồng. Dù vậy, là doanh nghiệp thông thường khởi sự kinh doanh vốn đã vất vả tồn tại, là DNXH còn khó khăn gấp nhiều lần vì phải dung hòa lợi ích giữa các bên, nỗ lực để sống sót và bền vững đồng thời không quên đi những cam kết với cộng đồng của mình.

Một trong những lý do quan trọng dẫn đến sự thất bại của nhiều DNXH là thiếu đi một mô hình kinh doanh bền vững cho dù khởi nguồn của đa số những doanh nghiệp khởi nghiệp trong lĩnh vực này đều xuất phát từ những mục tiêu tốt đẹp, vì cộng đồng và vì những nhóm thiểu số, gặp nhiều bất lợi trong xã hội. Làm thế nào để có những bước đi vững chắc trước khi quyết định làm DNXH mà cụ thể là mình sẽ kiếm tiền như thế nào, tác động đến ai? Làm thế nào để có bức tranh toàn cảnh về chính DNXH bạn đang xây dựng? Làm thế nào để nói chuyện với các nhà tài trợ, các quỹ một cách tự tin?

Một trong những câu trả lời chính là xây dựng một mô hình kinh doanh xã hội bền vững, điều cần thiết đầu tiên trước khi bắt đầu kinh doanh và vẽ lên giấy một cách rõ ràng thông qua mô hình kinh doanh canvas cho doanh nghiệp xã hội.

Làm thế nào?

Phải bắt đầu từ mô hình kinh doanh canvas thông thường vì do sự đơn giản và trực quan của nó. Mô hình này chỉ ra những vấn đề quan trọng, trực tiếp liên quan đến hoạt động kinh doanh và giá trị mà doanh nghiệp mang lại. Với một bản mô hình kinh doanh canvas, toàn bộ nhân viên của công ty và nhà đầu tư sẽ nắm được rất nhanh cách thức kinh doanh và mô hình kinh doanh của doanh nghiệp. Một DNXH không thể sống

hoàn toàn dựa vào tài trợ, DNXH cũng cần có câu chuyện kinh doanh rõ ràng của mình dựa trên chín cấu phần chính sau đây:

Bạn phải chỉ ra được: Bạn đang tạo ra giá trị cho ai? Ai là khách hàng quan trọng nhất của bạn. Đôi khi người mua hàng khác với người hưởng lợi trực tiếp từ sản phẩm dịch vụ của bạn, vì vậy, bạn cần chỉ rõ người mua hàng là ai? Có một số trường hợp người dùng, người mua là khác nhau.

Ví dụ: một đơn vị sản xuất cặp kiêm áo phao cứu nạn cho trẻ em nhằm giải quyết vấn đề trẻ em bị đuối nước trong mùa mưa lũ. Người hưởng lợi trực tiếp là trẻ em vùng lũ nhưng người trả tiền, người mua có thể là gia đình, có thể là các công ty, đơn vị tài trợ hoặc các tổ chức quốc tế cứu trợ trẻ em. Ngoài ra bạn cũng cần chỉ ra ai là những bên liên quan đến những giá trị bạn mang lại.

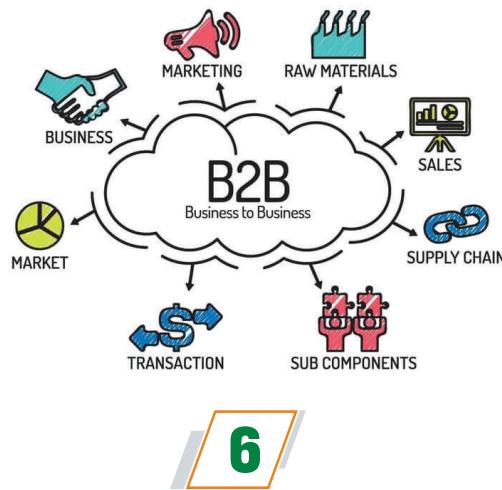
Tuyên bố giá trị: Cũng giống như doanh nghiệp thông thường, đây là phần quan trọng nhất vì nó giúp bạn trả lời câu hỏi: bạn khác biệt gì với những doanh nghiệp khác trên thị trường và khách hàng cảm nhận được giá trị gì từ những sản phẩm, dịch vụ bạn mang lại? Bạn cũng còn cần phải chia sẻ câu chuyện và giá trị của bạn với những nhà tài trợ, các nhà hoạt động xã hội và cả nhân sự của bạn

Tác động: Chính là cấu phần thứ 10 trong mô hình kinh doanh. Bạn phải chỉ ra được, những khác biệt mà bạn tạo ra cho mọi người, cho xã hội, cho môi trường. Tác động bạn tạo ra trong nội bộ như thế nào, tác động hướng vào người dùng là gì, tác động mà người tài trợ mong đợi là gì và tác động mà các bên liên quan quan tâm là gì. Mặc dù tác động là khó đo lường, bạn cần suy nghĩ đến những chỉ số đo lường sự thay đổi, hãy đặt cho mình câu hỏi: tại sao bạn biết có sự thay đổi và bạn đo lường sự thay đổi đó như thế nào. Để làm được điều này bạn nên xuất phát từ mục tiêu ban đầu, bạn định thay đổi điều gì? Và ai là nhân vật trung tâm trong câu chuyện thay đổi của bạn.

Vì DNXH có nhiều đối tượng để hướng tới, việc có một mô hình kinh doanh tốt sẽ giúp bạn truyền thông nhanh chóng và hiệu quả đến những bên liên quan trong câu chuyện kinh doanh của bạn. Một nhà đầu tư hay nhà tài trợ, nhân viên trong chính công ty bạn và những đối tác đều có thể hình dung cụ thể bạn đang làm gì. Với một mô hình kinh doanh được vẽ ra, chính bạn sẽ nhìn thấy được những điểm yếu trong mô hình kinh doanh của mình. Với những doanh nghiệp khởi nghiệp trong lĩnh vực này, bạn hãy nhớ ba nhân tố: Tuyên bố giá trị, Phân khúc khách hàng, Dòng doanh thu là những điều đầu tiên bạn nên nghĩ đến và hoàn thiện trước khi hiểu và viết lên các cấu phần còn lại.

Cuối cùng, để mô hình kinh doanh của DNXH ra đời một cách hiệu quả, việc tham gia của lãnh đạo và quản lý cấp cao, cấp trung của doanh nghiệp là quan trọng nhất. Nó không nên là sản phẩm duy nhất của nhà quản lý vì như vậy nó sẽ mất đi tính toàn diện của một mô hình kinh doanh của cả một tổ chức và thiếu sự tham gia của các phòng ban có liên quan, mô hình kinh doanh khó có thể đi vào đời sống của doanh nghiệp như một tấm nhin chung và khó có thể được thay đổi thường xuyên theo thực tế kinh doanh.





MÔ HÌNH KINH DOANH THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ

Thương mại điện tử ra đời và phát triển cùng với sự hình thành của 5 mô hình chính: B2C, B2B, B2G, C2C và G2C, tuy nhiên mô hình B2B vẫn chiếm tỷ trọng chủ yếu trong doanh số TMĐT của một quốc gia.

B2B (Business to Business) là loại hình giao dịch qua các phương tiện điện tử và mạng viễn thông đặc biệt là Internet giữa các doanh nghiệp với doanh nghiệp, hơn là với khách hàng. Sau khi đăng ký trên các sàn giao dịch B2B, các doanh nghiệp có thể chào hàng, tìm kiếm bạn hàng, đặt hàng, ký kết hợp đồng, thanh toán qua hệ thống này. Thương mại điện tử B2B đem lại lợi ích thực tế cho các doanh nghiệp, đặc biệt giúp các doanh nghiệp giảm chi phí về thu thập thông tin tìm hiểu thị trường, quảng cáo, tiếp thị, đàm phán và tăng cường cơ hội kinh doanh.

B2B chiếm tới trên 80% doanh số thương mại điện tử trên toàn cầu và ngày càng trở nên phổ biến. B2B phụ thuộc vào năng lực và khả năng sẵn sàng kinh doanh điện tử (e-business). Diễn hình và cũng là ở mức độ phát triển cao nhất của TMĐT B2B phải kể đến mô hình www.alibaba.com.

Các mô hình B2B thường gặp

B2B thiên về bên mua

B2B thiên về bên mua thường ít được gặp bởi nhu cầu hiện tại của doanh nghiệp đều muốn bán sản phẩm của mình đến các đối tác của họ. Nhưng ở nước ngoài thì mô hình kinh doanh B2B mà bên mua làm chủ đạo thì nó hoạt động vô cùng mạnh.

Trong loại hình kinh doanh B2B thiên về bên mua thì các đơn vị kinh doanh này sẽ đóng vai trò chủ đạo và nhập các nguồn hàng như sản phẩm từ các bên thứ 3 hay thậm chí còn có một đơn vị có hẳn website cung cấp các sản phẩm, cũng như báo giá và phân phối sản phẩm, dịch vụ.

B2B thiên về bên bán

Loại mô hình này thì thường được gặp tại các doanh nghiệp ở Việt Nam, và tại đó các doanh nghiệp sẽ sở hữu một trang thương mại điện tử chính và cung cấp cá dịch vụ, hàng hóa cho các đơn vị thứ 3 như cửa hàng buôn bán, sản xuất, doanh nghiệp buôn bán hay người tiêu dùng. Và thông thường thì mô hình này cung cấp số lượng sản phẩm lớn.

B2B thiên về trung gian

Có nghĩa là hai doanh nghiệp trao đổi dịch vụ và sản phẩm với nhau qua một sàn giao dịch thương mại điện tử trung gian. Đây là mô hình khá phổ biến tại Việt Nam và các nước trên thế giới cũng như các sàn giao dịch nổi tiếng như Lazada, Hotdeal hay cungmua ... Khi đó các doanh nghiệp có nhu cầu bán sẽ gửi các sản phẩm lên trên đây, và các doanh nghiệp có nhu cầu mua sẽ xem và đặt hàng trực tiếp dưới sự bảo vệ quyền lợi và tuân thủ các luật lệ của sàn sao giao dịch thương mại điện tử.

B2B thương mại hợp tác

Đây là loại gần giống như mô hình B2B trung gian, nhưng nó lại mang tính chất tập trung và thuộc quyền sở hữu của nhiều đơn vị hơn. Loại mô hình này thường tồn tại dưới dạng mô hình thương mại hợp tác thường được hiển thị dưới dạng sàn giao dịch thương mại điện tử như:

Sàn giao dịch Internet; Chợ trên mạng; Chợ điện tử; Thị trường điện tử; Sàn giao dịch thương mại; Cộng đồng thương mại; Trung tâm trao đổi.

10 MÔ HÌNH KINH DOANH TUYỆT VỜI CHO DÂN KHỞI NGHIỆP

1. The Pyramid – Mô hình Kim tự tháp

Kim tự tháp không phải một hình thức kinh doanh lừa đảo. Đó là một thuật ngữ dành cho các công ty mà phần lớn doanh thu đến từ thành viên liên kết và người bán lại. Công ty ngồi trên đỉnh của Kim tự tháp và khiến dòng doanh thu chảy ngược lên phía mình với ít nỗ lực cần thiết nhất.

Mô hình kim tự tháp là mô hình kinh doanh vốn ít lãi nhiều vì bạn chỉ phải chia phần trăm hoa hồng cho người bán hàng. Mô hình bán hàng này không cần nhiều đội ngũ hỗ trợ bán hàng khiến dòng tiền trở nên chắc chắn. Các công ty theo mô hình Kim tự tháp thường sử dụng những người luôn sẵn sàng “bất chấp tất cả” để có thể bán được hàng.

Cách làm này được một “gã khổng lồ” thương mại điện tử vận dụng khéo léo. Tuy nhiên, mô hình này thường bị biến tướng theo kiểu đa cấp. Để hạn chế mô hình kinh doanh kim tự tháp, Hiệp hội Bán hàng trực tiếp Mỹ đã xây dựng bộ quy tắc đạo đức và áp dụng trên toàn thế giới.

Bộ quy tắc này được bắt đầu từ bộ luật về người tiêu dùng và được bổ sung vào năm 1993 thành bộ luật “Người tiêu dùng trong cơ hội của chúng tôi”. Trong đó, nghiêm cấm các hành vi tuyển dụng và bán hàng không công bằng hay lừa đảo; nghiêm cấm mô hình kinh doanh kim tự tháp; nghiêm cấm các hành vi đề cập tới thu nhập không có chứng cứ...

2. Access Over Ownership – Chia sẻ quyền sở hữu

Dịch vụ chia sẻ quyền sở hữu là một mô hình cho thuê sản phẩm/dịch vụ mà theo đó, người thuê có quyền sử dụng trong một khoảng thời gian ngắn, thường là theo giờ. Dịch vụ này thu hút những khách hàng chỉ thích thoảng mới sử dụng sản phẩm/dịch vụ hoặc những người thích đổi qua nhiều loại sản phẩm/dịch vụ khác thay cho món đồ họ dùng thường ngày. Ngoài Zipcar còn có các ứng dụng như Park Circa – thuê chỗ đậu xe, hay Peerby – thuê món đồ gần nơi bạn ở.

Dịch vụ chia sẻ ôtô hiện có mặt ở hơn 1.000 thành phố tại nhiều quốc gia, đặc biệt ở Mỹ và các nước châu Âu, nhưng đang ngày càng thịnh hành ở Trung Quốc và các nền kinh tế mới nổi khác như Ấn Độ. Theo The Economist, việc chia sẻ ôtô giữa các thành phố có thể giảm việc sở hữu xe với mức ước tính một xe được thuê thay cho 15 chiếc có chủ sở hữu.

3. The Experience Model – Mô hình trải nghiệm

Tesla Motor, hãng xe hơi điện chỉ mới thành lập năm 2008, được xem là một Apple mới của ngành công nghiệp xe hơi với những phương thức kinh doanh mới mẻ. Bí quyết là trải nghiệm sản phẩm và bán hàng trực tiếp. Tại các gian hàng trung bày của Tesla, khách hàng có thể xem xét, thử xe, tìm hiểu đủ kiểu trước khi quyết định mua. Đây được xem là một khởi đầu có ý nghĩa trong mô hình kinh doanh hiện đại tại thị trường Mỹ: Mua bán nhanh chóng, gọn nhẹ, hiện đại, dễ dàng hơn rất nhiều và khiến người mua thích thú khi khách hàng không phải “chiụ đựng” sự theo đuổi của các đại lý cũ kỹ như vô số thủ tục phức tạp khác.

Với cách làm này, năm ngoái Tesla đã thành công vang dội với lượng đặt hàng trước model Tesla 3 lên tới 325.000 đơn tương ứng doanh số 14 tỷ đô la. Ngoài Tesla còn có các thương hiệu khác như: KLM, Disney World, Tomorrowland...

4. The Ecosystem – Hệ sinh thái

Nếu hỏi bất cứ ai trong số họ về tương lai smartphone, bạn sẽ nhận được câu trả lời liên quan tới kho ứng dụng, màn hình và camera chất lượng cao, các thiết kế. Với hệ sinh thái đa dạng, Apple và Google đang là những cái tên thành công nhất trong mô hình này. Họ tuyển dụng một lượng lớn các nhà công nghệ thông minh nhất và sáng tạo nhất trên thế giới và tạo ra những sản phẩm cách tân nhất, có sức ảnh hưởng lớn nhất.

Khi bạn sử dụng sản phẩm từ Amazon, Apple, Google hay Microsoft nghĩa là bạn đang tham gia vào một hệ sinh thái chứ không đơn thuần là chọn một thiết bị, ứng dụng hay dịch vụ. Các hãng đang nỗ lực “trói”

người tiêu dùng và giành phần lớn miếng bánh thị phần.

Trong kỷ nguyên di động, cuộc chiến giữa những người khổng lồ công nghệ không chỉ xoay quanh phần cứng và phần mềm mà mở rộng quy mô gấp bội kỷ nguyên PC, với sự tham gia của các hệ sinh thái rộng lớn tạo thành từ phần cứng, phần mềm và các dịch vụ trực tuyến. Chẳng hạn việc mua một chiếc iPhone đồng nghĩa là bạn sẽ gia nhập hệ sinh thái của Apple, trả tiền cho hệ điều hành, các ứng dụng và tiếp đến sẽ là những tiện ích cài thêm, nhạc, phim, sách và nhiều thứ khác.

5. The Subscription model – Thuê bao

Theo Inc.com, mô hình này được mô phỏng như là một câu lạc bộ dành riêng cho hội viên và khách hàng. Nó bắt buộc khách hàng đăng ký tên và mật khẩu để truy cập vào nội dung chính của website, có thể phải trả tiền để có được những quyền lợi đặc biệt. Mô hình đăng ký cũng tương tự như khách hàng đặt mua một kỳ báo hằng tháng hay hằng quý, nhờ đó họ có thể đọc và tìm thấy những thông tin bổ ích hơn hẳn so với những người chỉ xem chứ không đăng ký.

Mô hình Subscription phổ biến với mọi loại nội dung số, từ phần mềm, gaming, báo, tạp chí, dịch vụ viễn thông và nội dung trực tuyến. Cách làm này đã tạo nên những tên tuổi như: Netflix đã thay đổi cách chúng ta xem truyền hình/phim; Spotify mang đến cách nghe nhạc mới hay AMC Theatres muốn thay đổi cách chúng ta đi xem phim.

Trong kỷ nguyên CNTT, ý tưởng về việc cho thuê đĩa DVD bằng chuyển phát nhanh rõ ràng là thiếu thuyết phục và có vẻ như không thể có một tương lai tươi sáng. Song bất chấp những khó khăn và sự hoài nghi đó, Jim Cook và Suzanne Taylor vẫn kiên quyết xây dựng Netflix – cái tên tiêu biểu cho The Subscription model.

Tính đến cuối năm 2015, Netflix hiện diện trên 70 triệu gia đình, riêng trong quý cuối cùng của năm 2015 đạt 12 tỷ giờ streaming, tăng 8,25 tỷ giờ so với cùng kỳ năm ngoái và góp phần vào con số 42,5 tỷ giờ trong

cả năm 2015. Với các chiến lược phát triển đúng đắn, Netflix đã trở thành một trong các 'gã khổng lồ' trong làng giải trí.

6. The Marketplace Model – Sàn giao dịch thương mại điện tử
eBay là đại diện tiêu biểu cho mô hình này. Mô hình sàn thương mại điện tử Marketplace xuất hiện cung cấp cho cả bên bán lẫn bên mua những cơ hội tiếp cận dễ dàng và an toàn trên cơ sở kế thừa điểm mạnh và khắc phục điểm yếu của các mô hình thương mại điện tử sẵn có.

Xuất phát điểm của eBay là một website đấu giá. Tuy nhiên, nghiên cứu của Cục Nghiên cứu Kinh tế quốc gia của Mỹ đã tiết lộ có chưa đến 15% các loại hàng hóa niêm yết. Thay vào đó, hầu hết hàng hóa là để người dùng "thêm vào giỏ hàng" – tương tự như Amazon và các trang thương mại trực tuyến khác, theo AP.

Tờ này lý giải, người dùng Internet ngày càng thích lên các diễn đàn mua sắm, nơi mọi nội dung đều do người dùng tạo ra, và chính người dùng có thể thảo luận, mặc cả thậm chí mua bán mà không cần đến người môi giới. Các đại diện thành công của mô hình này còn có Alibaba, Priceline...

7. Free Model – Mô hình kinh doanh miễn phí

Trong môi trường công nghệ và Internet, chúng ta dễ dàng bắt gặp những công ty áp dụng triệt để mô hình kinh doanh miễn phí, như Facebook, Google. Dù là miễn phí nhưng cả hai đều đã và đang là một trong những công ty có giá trị thị trường lớn nhất thế giới – lên đến hàng trăm tỷ đôla.

Miễn phí cũng là một mô hình kinh doanh, trong đó ít nhất một phần khúc khách hàng đông đảo có thể hưởng lợi từ một sản phẩm/dịch vụ miễn phí một cách liên tục, được tài trợ bởi một thành phần khác trong mô hình kinh doanh hoặc một phân khúc khách hàng khác như thu phí từ các công cụ nâng cao hay đơn giản chỉ từ các quảng cáo.

8. The Hypermarket – Mô hình kinh doanh đại siêu thị

Bắt đầu bằng sách online nhưng hiện tại sách chỉ là một phân khúc sản

phẩm nhỏ chiếm một phần rất nhỏ trong doanh thu của Amazon. Những hăng này là điển hình của mô hình Đại siêu thị. Trong khi các công ty còn đang lơ ngơ trước một thị trường Internet mờ mỏ và triển vọng, Bezos – sáng lập Amazon, đã nhìn ra cơ hội và thách thức các hiệu sách truyền thống bằng việc mở ra công ty bán sách online đầu tiên trên thế giới. Bezos mua một nhà kho lớn có thể chứa được nhiều sách hơn bất cứ hiệu sách truyền thống nào.

Với việc trả tiền cho các nhà cung cấp sau, cùng với việc cho phép người dùng nhận xét và đánh giá về các sản phẩm trực tuyến, Amazon đã nhanh chóng thu hút được một lượng khách hàng trung thành và ưa thích dịch vụ của mình. Tại sao gọi là “siêu cửa hàng”? Bởi Amazon đã sử dụng vũ khí tối thượng của nhà kinh doanh trực tuyến khổng lồ: dữ liệu, dữ liệu lớn, và chuyển lượng dữ liệu rất lớn này thành một loại dữ liệu thông minh, có xúc cảm, đem lại giá trị tăng thêm cho khách hàng của mình.

Đây chính là điều sẽ làm thay đổi vĩnh viễn bộ mặt của thương mại toàn cầu: Sử dụng dữ liệu về khách hàng để hiểu và thu hút khách hàng trong đời thực. Amazon đã tạo nên những xu hướng lớn trong lịch sử kinh tế.

9. The Freemium Model – Miễn phí kết hợp cao cấp

Freemium là một mô hình kinh doanh hoạt động dựa trên việc cung cấp miễn phí các dịch vụ/sản phẩm với các chức năng cơ bản nhưng thu phí nếu người sử dụng muốn dùng các chức năng cao cấp hơn (premium) của dịch vụ/sản phẩm. Freemium là một từ ghép được tạo ra bởi: Free + Premium (tạm dịch: Miễn phí và Chất lượng cao). Khái niệm Freemium được nhắc tới đầu tiên bởi Fred Wilson cách đây hơn 10 năm – ngày 23/3/2006.

Các ví dụ cho mô hình Freemium thành công là Skype cho phép sử dụng dịch vụ thoại miễn phí đối với những người sử dụng application (với chất lượng khá tốt) và thu tiền đối với các dịch vụ Premium (Voice over Internet); Flickr cho phép upload ảnh miễn phí với số lượng tối đa là 200 tấm ảnh

và dung lượng không quá 20MB/tháng. Nếu nâng cấp lên Pro, người sử dụng có thể upload ảnh không giới hạn về băng thông và dung lượng hay SurveyMonkey, trang web chuyên cung cấp tính năng thiết kế bảng câu hỏi khảo sát trực tuyến miễn phí cho người dùng.

10. The on Demand model – Mô hình theo yêu cầu

Thuật ngữ mới để gọi hiện tượng này là “kinh tế chia sẻ” (sharing economy), hoặc kinh tế theo yêu cầu (on demand economy) đang tạo nên một nền kinh tế mới của thế giới. Đây là cụm từ khá phổ biến thời điểm hiện tại. Nó dùng để chỉ những dịch vụ như Uber (ứng dụng gọi xe taxi) hay Airbnb (dịch vụ đặt phòng trực tuyến toàn cầu).

Nền kinh tế theo yêu cầu hình thành theo xu thế lực lượng lao động ngày càng gắn kết với smartphone, mà hiện cung cấp khả năng tính toán cao hơn nhiều so với các máy tính để bàn đã định hình lại các công ty trong những năm 1990. Kết hợp với dữ liệu lớn (Big data) và sức mạnh của điện toán đám mây, smartphone luôn bên mình sẵn sàng trả lời cho người dùng mọi vấn đề về công việc mà trước đây được giải quyết theo cấu trúc của các công ty.

Khái niệm “nền kinh tế chia sẻ” bắt đầu phổ biến từ năm 2014. Tuy nhiên, đến nay, ngày càng xuất hiện nhiều ý kiến phản đối sử dụng khái niệm này và cho rằng nó chỉ là công cụ đánh bóng tên tuổi của các công ty như Uber hay Airbnb. Bởi vì, từ “chia sẻ” để truyền tải sự vị tha chứ không phải hàm ý về nhu cầu kinh doanh thông thường.

Do đó, truyền thông thế giới gần đây đã sử dụng cụm từ thay thế là “gig economy” (chỉ những hợp đồng cho thuê ngắn hạn) hay một số cụm từ khác cũng được sử dụng như “nền kinh tế cho thuê” (rental economy) hoặc “nền kinh tế 1099” (chỉ các hình thức thuê). Tuy nhiên, những công ty như Airbnb là liên quan đến các hợp đồng thuê chứ không phải thoả thuận lương.



THỊ TRƯỜNG

1

CÁC KIỂU THỊ TRƯỜNG

Theo Steve Blank, cha đẻ của Khởi nghiệp tinh gọn thì có 4 kiểu thị trường chính, và chính kiểu thị trường khi khởi sự kinh doanh chúng ta lựa chọn sẽ quyết định gần như toàn bộ công việc kinh doanh của chúng ta. Cách tiếp cận này giúp bạn nắm bắt chất của thị trường và nhìn rõ câu chuyện cạnh tranh, cách thức bán hàng, chi phí liên quan, tài chính và khách hàng. Với 4 kiểu thị trường dưới đây, bạn hãy tiến hành phân tích theo 4 nhóm yếu tố sẽ ảnh hưởng đến doanh nghiệp của bạn.¹⁷

• Thị trường có sẵn (existing market)

Đó là thị trường mà nhu cầu đã sẵn có, người tiêu dùng cũng đã chi tiêu cho các sản phẩm dịch vụ tương tự hoặc giống như sản phẩm dịch vụ mà bạn cung cấp ví dụ ăn uống, đi lại, giáo dục, y tế. Trên thị trường xét về mặt người cung cấp, chắc chắn đã có những người cung cấp sản phẩm dịch vụ như bạn hoặc tương tự.

Với thị trường có sẵn, bạn sẽ tiết kiệm được chi phí đào tạo khách hàng về khả năng tiếp nhận sản phẩm và nắm được nhu cầu của họ, rủi ro

cũng thấp hơn và quy mô thị trường cũng rõ ràng hơn.

- Dành lấy phân khúc (take a segment) hoặc phân khúc lại một thị trường có sẵn (re-segment existing market)

Đó là thị trường đã có sẵn những người chơi lớn chiếm giữ những phân khúc nhất định của thị trường. Việc của bạn là phải lựa chọn những phân khúc khác. Đôi khi, chính việc nghiên cứu những phân khúc đã có nhà cung cấp sẽ khiến bạn tìm ra những phân khúc thị trường mới chưa ai đáp ứng. Với những đại dương xanh mới tìm được, bạn có thể là người thống lĩnh thị trường trong một thời gian, nhưng hãy luôn ghi nhớ đại dương xanh có thể trở thành đại dương đỏ rất nhanh do sự cạnh tranh sẽ đến trong một thời gian ngắn.

Ví dụ, khi trên thị trường đã có những nhà cung cấp cho thị trường cấp cao và cấp trung ở thành phố, bạn có thể lựa chọn thị trường phân khúc giá trung bình ở nông thôn.

Trong một số trường hợp, với nguồn lực hạn chế, bạn có thể tìm thấy thị trường khe với những nhu cầu đặc thù chưa có ai đáp ứng. Thị trường khe có quy mô nhỏ hơn một thị trường phân khúc.

• Thị trường mới (new market)

Thị trường mới là thị trường mà sản phẩm/dịch vụ tương tự như của bạn chưa bao giờ tồn tại, thậm chí nhu cầu về một sản phẩm như vậy cũng còn khá mơ hồ. Đây là thị trường hấp dẫn những nhà đầu tư mạo hiểm và các doanh nghiệp lớn hơn cả. Đơn giản là họ nhìn thấy ở đó cơ hội rất lớn và cạnh tranh chưa có và khả năng tăng trưởng mạnh mẽ.

Tuy vậy, thị trường mới cũng là nơi chứa đựng rất nhiều rủi ro cho đầu tư và chi phí bán hàng cũng như giáo dục thị trường sẽ rất lớn.

• Thị trường sao chép (clone market)

Là kiểu thị trường mang tính địa phương có thể có nhu cầu sản phẩm/

dịch vụ tương tự nhu cầu sản phẩm/dịch vụ ở một thị trường khác. Nói một cách khác chính là thị trường mang tính mới ở địa phương (locally new).

Ưu điểm của loại thị trường này chính là thị trường toàn cầu hóa đang tạo ra những nhu cầu tương tự nhu nhau ở các vùng, vì vậy, việc mang một mô hình kinh doanh tương tự ở thị trường này sao chép sang thị trường khác có thể được đón nhận với ít chi phí giáo dục thị trường hơn. Tuy vậy rủi ro có thể đến từ rào cản văn hóa, ngôn ngữ hoặc chính từ việc đánh giá nhầm nhu cầu thị trường.

Tại sao các kiểu thị trường lại chi phối cách doanh nghiệp khởi nghiệp của bạn hoạt động và sống sót?

Theo Steve Blank, có 4 nhóm nhân tố quan trọng tương ứng với mỗi kiểu thị trường sẽ ảnh hưởng đến sự sống còn của doanh nghiệp bạn. Vì vậy trước khi bắt đầu, hãy phân tích các yếu tố sau đây tương ứng với kiểu thị trường bạn chọn.

THỊ TRƯỜNG	BÁN HÀNG
Quy mô thị trường	Mô hình bán hàng
Chi phí thâm nhập	Tỷ suất lợi nhuận
Hình thức tung sản phẩm ra thị trường	Vòng đời sản phẩm
Rào cản cạnh tranh	Khoảng cách giữa những khách hàng đầu tiên đến số đông đầu tiên
Định vị sản phẩm dịch vụ của bạn	
TÀI CHÍNH	KHÁCH HÀNG
Cần huy động bao nhiêu vốn	Nhu cầu của khách hàng
Mất bao lâu để có lãi	Khả năng tiếp nhận sản phẩm

Việc phân kiểuthị trường bạn bắt đầu rất quan trọng trong việc hình thành con đường bạn sẽ đi trong tương lai và không hàm ý về lựa chọn nào tốt hơn cả. Nó chỉ giúp bạn nhìn câu chuyện của bạn trong bức tranh chung một cách thực tế hơn. Một thị trường sôi động là một dấu hiệu tốt cho thấy chúng không phải mất quá nhiều thời gian để giáo dục thị trường hoặc tìm ra những người mua hàng đầu tiên. Cũng đừng kỳ vọng bạn sẽ tìm ra một thị trường hoàn toàn mới mà không có ai là đối thủ cạnh tranh.

Mặt khác, trên thực tế có rất nhiều yếu tố của thị trường thay đổi và giống như chúng tôi đã từng chỉ ra trong Mô hình phân tích cơ hội, có nhiều yếu tố sẽ làm thay đổi cơ hội của bạn.

Đó là lý do, hãy làm tốt công việc của mình hôm nay và hãy để mở mọi cơ hội cho thị trường của bạn.

2

ƯỚC LƯỢNG QUY MÔ THỊ TRƯỜNG

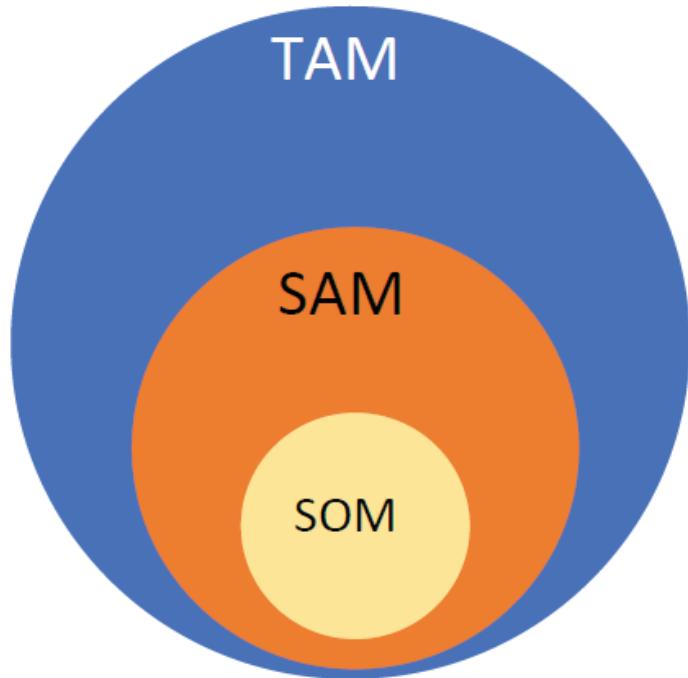
Là gì?

Là quá trình ước lượng tiềm năng thị trường mà bạn sắp bước chân vào từ đó lên chiến lược cho doanh nghiệp.

Tại sao?

Việc ước lượng quy mô thị trường tiềm năng gần như là bước đầu tiên bạn phải thực hiện bởi lẽ:

Nếu không hình dung được quy mô thị trường, bạn không biết chính xác mình đang phục vụ ai và dẫn đến không biết phục vụ như thế nào. Lấy ví dụ bạn kinh doanh dịch vụ tư vấn trực tuyến cho doanh nghiệp, nếu không trả lời được bạn nhắm vào thị trường Việt Nam hay ASEAN hay toàn cầu, bạn sẽ không thể có chiến lược chính xác để phục vụ từng



nhóm thị trường đó. Đơn giản là ngôn ngữ mà bạn sẽ lựa chọn. Quy mô thị trường tiềm năng phản ánh tầm nhìn và giúp bạn xây dựng chiến lược và kế hoạch hành động.

Uớc lượng quy mô thị trường cũng giúp nhà đầu tư, nhân viên và các đối tác chia sẻ tầm nhìn với bạn. Không một nhà đầu tư nào rót vốn vào công ty bạn nếu chính bạn cũng không có khái niệm gì về quy mô thị trường mình đang phục vụ hoặc sẽ phục vụ. Tương tự, nếu một thị trường tiềm năng quá nhỏ sẽ hạn chế khả năng thu hút vốn đầu tư của bạn.

Nhu thế nào?

Có rất nhiều công cụ giúp bạn ước lượng quy mô thị trường tiềm năng

(1) **TAM SAM SOM** là công cụ giúp bạn hình dung bức tranh tổng thể câu chuyện kinh doanh của bạn một cách tương đối.

- *Tổng nhu cầu với sản phẩm dịch vụ (Total available market -TAM)*

Tùy tâm nhìn của bạn muốn hướng tới thị trường toàn cầu hay thị trường khu vực, thị trường quốc gia hay địa phương mà TAM của bạn sẽ khác nhau. Ví dụ bạn kinh doanh trong lĩnh vực du lịch, tổ chức tour du lịch trên lãnh thổ Việt Nam. Vậy TAM của bạn chính là tổng nhu cầu dịch vụ du lịch với tour trên lãnh thổ Việt Nam.

- *Thị trường có thể phục vụ được (Serviceable Available Market- SAM)*

Khi bạn khởi sự kinh doanh, với nguồn lực hạn chế, bạn có thể dự kiến trong 2-3 năm tiếp theo, bạn cũng chỉ có thể phục vụ được thị trường miền Bắc. SAM sẽ giúp bạn giới hạn phạm vi phục vụ thị trường một cách thực tế hơn.

- *Thị trường có thể nắm giữ được (Serviceable Obtainable Market- SOM)*

SOM chính là một phần của SAM. Lẽ dĩ nhiên, nếu bạn là người duy nhất trên thị trường, SOM có thể chính là SAM. Nhưng những thị trường nhiều cạnh tranh, SOM có thể phải được tính toán thật kỹ lưỡng về tỷ lệ phần trăm bạn có thể nắm giữ. Việc tìm ra thị trường bạn có thể nắm giữ một cách khả thi nhất sẽ giúp bạn hoạch định chiến lược cụ thể cho sản phẩm dịch vụ của bạn trong thời gian nhất định.

Ví dụ sau khi nghiên cứu tình hình các đối thủ cạnh tranh đang khai thác tour miền Bắc với những tên tuổi lớn chiếm giữ thị phần nhiều của thị trường du lịch tour nội địa miền Bắc, bạn nghĩ mình chỉ có thể chiếm được 5% thị phần của thị trường này. $5\% * \text{Tổng cầu thị trường tour nội địa miền Bắc} = \text{Quy mô thị trường tiềm năng có thể nắm giữ}$.

Cả TAM SAM SOM đều có tính chất tương đối tùy vào cách tiếp cận ban đầu của bạn và thay đổi theo thời gian tùy thuộc thực tế thị trường cũng

núi năng lực của bạn.

SOM là nhân tố mang tính quyết định vào thời điểm hiện tại, nó phản ánh năng lực của bạn và khả năng chiếm lĩnh thị trường. SAM phản sự cạnh tranh trên thị trường thực tế. TAM phản ánh tầm nhìn và tiềm năng trong tương lai của sản phẩm dịch vụ của bạn.



3

4 BƯỚC PHÁT TRIỂN KHÁCH HÀNG

Là gì?

Vậy là bạn đã có một ý tưởng sản phẩm/dịch vụ và bắt đầu hình dung mình sẽ bán hàng cho ai. Đến đây, sẽ rất nhiều người nghĩ vậy thì mở công ty thôi còn đợi gì nữa? Hãy khoan! Đừng quên rằng tất cả những gì chúng ta vừa làm ở trên mới chỉ là giả định. Tại sao sau khi giới thiệu với bạn 2 nhân tố quan trọng dẫn đến mô hình kinh doanh của bạn là khách hàng và sản phẩm/dịch vụ và/hoặc giá trị bạn mang lại chúng tôi mới giới

thiệu với bạn 4 bước phát triển khách hàng?

Tại sao 4 vòng tròn dưới đây cùng với khởi nghiệp tinh gọn đã thay đổi cách chúng ta khởi nghiệp kinh doanh?

Không ít các doanh nghiệp bắt đầu khởi nghiệp nghĩ đến là mở một công ty, xây dựng bộ máy công ty, tốn rất nhiều thời gian và đầu tư lâng phí ban đầu về vật chất vào việc thuê địa điểm, mở công ty, thành lập doanh nghiệp, đặt tên, vẽ logo. Rất ít doanh nghiệp thực sự đi vào bản chất, một doanh nghiệp chỉ có thể sống và tồn tại bền vững nếu có KHÁCH HÀNG. Nếu bạn chưa thực sự hiểu mình sẽ bán cái gì, bán cho ai và bán như thế nào, thất bại là hoàn toàn nằm trong dự đoán.

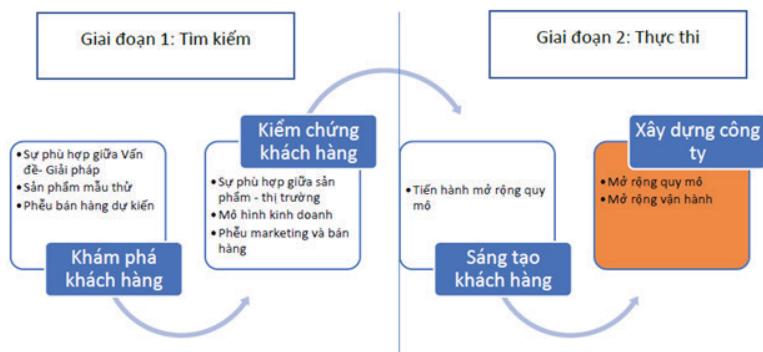
Thay đổi hoàn toàn quan điểm truyền thống của việc phát triển một khởi nghiệp, Steve Blank đã đưa ra khái niệm phát triển khách hàng gồm 4 bước và nếu bạn quan sát 4 vòng tròn dưới đây, bạn sẽ thấy tại sao cách làm truyền thống đang tiêu tốn thời gian công sức mà không mang lại hiệu quả như mong muốn.

Đầu tiên phải nói rằng, trước đây, các lý thuyết marketing hiện đại đều đưa khách hàng vào thành trọng tâm của hoạt động kinh doanh, nhưng thường như những lý thuyết này chỉ nói đến câu chuyện của những doanh nghiệp đã phát triển, có khách hàng và dựa trên những nền tảng hiểu về khách hàng họ có thể phát triển thêm những sản phẩm dịch vụ mới hoặc chăm sóc khách hàng tốt hơn.

Chưa lý thuyết nào chỉ cho những doanh nghiệp khởi nghiệp thấy phải làm thế nào để có thể phát triển dựa trên tinh thần hướng về khách hàng và từ đó phát triển bền vững. Steve Blank chỉ ra rằng, bán hàng là một quá trình sáng tạo liên tục, phát triển liên tục và thực sự khi hiểu về khách hàng, bạn có thể tạo ra và phát triển những khách hàng cho chính sản phẩm dịch vụ của mình. Tính cách mạng của khởi nghiệp tinh gọn trên tinh thần “buộc chân ra bên ngoài” (Get out of the building), bạn sẽ

khám phá ra khách hàng của mình, khẳng định sự tồn tại của nhu cầu, phát triển khách hàng và xây dựng một công ty bền vững hoặc đơn giản chỉ là phủ nhận hoặc khẳng định những giả định ban đầu mà thôi.

Tuy vậy, nếu nói phát triển một sản phẩm, bạn sẽ dễ hình dung vì sản phẩm chính là kết quả suy nghĩ của bạn, sự phát triển của nó nằm trong tầm kiểm soát của bạn, nhưng làm thế nào để phát triển một khách hàng?



4 Bước phát triển khách hàng thực hiện như thế nào?

Phát triển khách hàng trải qua 4 bước chính, chia làm 2 giai đoạn

Giai đoạn 1: Tìm kiếm: gồm 2 bước: Khám phá khách hàng & Kiểm chứng khách hàng

Đầu tiên là khám phá khách hàng: Không bán hàng – Chỉ lắng nghe khách hàng (Stop selling - Start Listening) có thể coi đây là giai đoạn khó khăn nhất trong việc thay đổi tư duy của người khởi nghiệp.

Thay vì nhốt mình trong phòng kín hay cố gắng bán hàng ngay từ cuộc gặp khách hàng đầu tiên, hãy bước chân ra bên ngoài thế giới rộng lớn để quan sát, lắng nghe và khám phá những nhu cầu và tìm hiểu những vấn đề của khách hàng. Nhiều khởi nghiệp thường bỏ qua bước này và chạy theo những nhu cầu có tồn tại, nhưng khá mơ hồ của khách hàng, rồi xây dựng sản phẩm dịch vụ dựa trên hiểu biết lơ mơ của mình về nhu cầu đó. Điều quan trọng nhất trong bước 1 chính là phải coi việc tiếp xúc với khách hàng tiềm năng trực tiếp là vấn đề sống còn trong sự tồn tại của doanh nghiệp và không được bỏ qua, và luôn tạo cho chính mình và đội của mình tâm thế vui vẻ khi tiếp nhận những ý kiến trái ngược với những gì mình giả định. Hãy coi mỗi phát hiện mới về khách hàng là một sự bổ sung cho sản phẩm dịch vụ của mình trong tương lai.

Sau khi khám phá về khách hàng, hãy ghi chép và suy nghĩ và tìm cách làm một sản phẩm mẫu để kiểm định trên thị trường và sáng tạo cách làm để có thể lấy phản hồi về nhu cầu của khách hàng với một loại sản phẩm như vậy.

Bạn cũng cần phải hình dung ra phiếu bán hàng của bạn để giới hạn không gian bạn có thể tiếp cận. Phiếu bán hàng sẽ khác nhau tùy từng ngành, tùy từng lĩnh vực. Tuy vậy, một phiếu bán hàng đơn giản sẽ có hình dạng và mang thông điệp như sau:

Ở tầng 1 lớn nhất: bạn ước lượng có cơ sở về số lượng khách hàng tiềm năng trên thị trường lớn

Ở tầng 2 nhỏ hơn: Bạn ước lượng quy mô thị trường nhỏ hơn, khả thi hơn

Ở tầng 3 nhỏ nhất: Bạn ước lượng quy mô thị trường khả thi nhất trong tầm với của bạn

Ví dụ bạn làm dịch vụ nội thất ô tô, phiếu bán hàng đơn giản của bạn sẽ như sau:

Khi đã xác định được sản phẩm và khách hàng, bạn sẽ bước sang một giai đoạn quan trọng để đảm bảo khả năng sống sót trên thị trường.

Ở bước này việc đảm bảo thị trường chấp nhận sản phẩm của bạn (product-market fit) là một quá trình đòi hỏi không chỉ bạn cần nỗ lực phát triển sản phẩm mà còn buộc bạn phải tiến hành thử nghiệm và phỏng vấn khách hàng liên tục. Tuy nhiên đối tượng phỏng vấn và khảo sát lúc này là những người đầu tiên sẵn sàng sử dụng sản phẩm dịch vụ của bạn (early-adopters). Những người đầu tiên này đóng vai trò quan trọng trong việc cho bạn những phản hồi, giúp bạn cải tiến sản phẩm cho đúng với nhu cầu thị trường và hình thành giá trị cốt lõi cho sản phẩm. Quá trình này có thể lặp đi lặp lại cho đến khi bạn thực sự tự tin xây dựng một mô hình kinh doanh được thị trường chấp nhận và giúp bạn kiếm được tiền. Khi đã xây dựng được mô hình kinh doanh tương đối ổn định, đó là lúc bạn xây dựng lộ trình cho bán hàng và marketing để phát triển bước tiếp theo.

Giai đoạn 2: Thực thi: Gồm 2 bước chính: Sáng tạo khách hàng và xây dựng công ty.

Có 100 khách hàng đầu tiên có thể đảm bảo bạn sống sót trên thị trường, nhưng không có nghĩa là doanh nghiệp của bạn có thể phát triển bền vững, vì vậy, việc mở rộng quy mô đến nhiều khách hàng có cùng nhu cầu hon là bắt buộc. Sáng tạo khách hàng ở bước này chính là lúc bạn phải khai gợi những nhu cầu tiềm ẩn trong khách hàng, những nhu cầu mà đôi khi chính khách hàng cũng hình dung ra. Sáng tạo khách hàng đòi hỏi doanh nghiệp nỗ lực giáo dục thị trường, nâng cao nhận thức và triển khai các công cụ marketing để phục vụ mục tiêu này.

Một khi đã tạo ra khách hàng, việc tổ chức nguồn lực cấu trúc tổ chức và cho vận hành phục vụ cho việc mở rộng là cần thiết. Sự tăng trưởng quá mức so với năng lực hiện tại của doanh nghiệp mà không có sự chuẩn bị

cũng là một trong những nguy cơ tiềm ẩn cho việc khởi nghiệp thất bại mặc dù có sản phẩm và thị trường tốt.

Khi nào thì dùng thực hiện các bước phát triển khách hàng?

Bạn lưu ý rằng việc phát triển khách hàng không bao giờ dừng lại. Tất cả 4 bước bạn đều có thể phải quay lại bất cứ lúc nào để đảm bảo mình luôn cập nhật với nhu cầu khách hàng, để hoàn thiện tổ chức, để điều chỉnh mô hình kinh doanh và để tạo ra những khách hàng mới. Dừng lại là tụt hậu, tư duy trong khởi nghiệp đòi hỏi doanh nghiệp vận động và quan sát liên tục. Trên thực tế, không phải nhất thiết đã từng nghe qua khởi nghiệp tinh gọn hay các bước tiến hành của phát triển khách hàng mới thành công, mà rất nhiều người đã thực hiện những bước đi này một cách tự nhiên.

Ai sẽ tham gia câu chuyện phát triển khách hàng?

Bộ phận marketing hay bán hàng? Nếu bạn là người sáng lập doanh nghiệp, hãy đặt câu hỏi cho chính mình, bạn đã bao giờ tự mình bước chân ra ngoài, ngồi café với một khách hàng của bạn để hỏi về nhu cầu hay phản hồi của họ? Nếu chưa bao giờ, có nghĩa là tư duy của bạn đang cần thay đổi. Phát triển khách hàng là trách nhiệm của toàn bộ doanh nghiệp, mà người đầu tiên là bạn! Bạn sẽ không thể truyền cảm hứng và dẫn dắt cả một tổ chức đến nơi bạn muốn đến nếu chính bạn không thể nói chuyện dù chỉ với một khách hàng!

Ví dụ về giai đoạn tìm kiếm

Một nhóm nhân viên được giao phát triển một sản phẩm/dịch vụ giải quyết vấn đề tránh cái nắng nóng của Hà Nội thay thế hoặc làm tốt hơn áo chống nắng hiện nay. Thay vì nhập khẩu hoặc sản xuất ngay loại áo chống nắng điều hòa nhiệt độ, cả nhóm tiến hành quan sát và phỏng vấn để xem sản phẩm của họ sẽ giải quyết vấn đề gì của khách hàng.

Giả định của nhóm đưa ra là:

- Áo chống nắng hiện nay gây khó chịu cho người dùng vì áo dày, nhiều mồ hôi và một chiếc áo mỏng hơn, thoáng mát có khả năng điều hòa nhiệt độ sẽ là giải pháp

Bước 1: Họ tiến hành quan sát cách sử dụng chiếc áo chống nắng khác nhau của các nhóm phụ nữ khác nhau (50 người) ở các công sở để hình dung những vấn đề mà khách hàng có thể gặp phải. Lý do họ lựa chọn nhóm phụ nữ là do tỷ lệ người sử dụng áo chống nắng hiện tại thì đến 80% là phụ nữ và trẻ em. Khi quan sát cả nhóm thấy những vấn đề sau:

- Vuông víu, khó chịu vì áo chùng, di chuyển bằng xe máy bất tiện
- Chỗ cất trữ công kềnh (với những người đi xe số, không có cốp xe)
- Mồ hôi ra nhiều do áo dày
- Phải mang nhiều đồ một lúc
- V.v

Dựa trên những quan sát đó, nhóm tiến hành phỏng vấn sâu với các nhóm chị em phụ nữ khác nhau và phát hiện ra:

- Vấn đề lớn nhất của khách hàng với chiếc áo chống nắng hiện tại là nó KHÔNG HỢP THỜI TRANG – đây là một phát hiện mới so với những giả định ban đầu
 - Vấn đề tiếp theo mà khách hàng quan tâm là nó hơi công kềnh
- Bước 2:**
- Họ quyết định mang một sản phẩm mẫu có màu sắc và kiểu dáng thời trang cho 10 khách hàng mặc thử với mô tả hai đặc điểm nổi bật.
- Đây là áo chống nắng sản xuất theo công nghệ hiện đại có khả năng chống được rất nhiều loại tia độc hại từ tiếp xúc trực tiếp với ánh nắng

mặt trời

- Chất liệu sản xuất cũng mỏng thoáng không tạo mồ hôi.

Họ đều thích hỏi giá thành sản phẩm. Sau khi nhóm đưa ra một khoảng giá, 7 trong số khách hàng nói sẽ cân nhắc mua nếu có sản phẩm như vậy.

3 trong số đó hỏi thông tin về giá chính xác và quyết định mua ngay nếu nhóm có ý định bán sản phẩm vào thời điểm đó.

Nhóm tiếp tục khảo sát với các nhóm khác về khả năng mua hàng qua các kênh. 100% khách hàng được hỏi muốn được nhìn hình ảnh sản phẩm trước khi mua. 80% trong số đó đã từng mua hàng trực tuyến. 20% sẵn sàng lấy số điện thoại để đặt mua hàng.

TUYÊN BỐ GIÁ TRỊ VÀ THIẾT KẾ THỬ NGHIỆM

Giá trị khách hàng cảm nhận được sẽ giúp phân biệt bạn với những người khác và giúp họ gắn bó với bạn chứ không phải ai khác. Hiểu về khách hàng và vấn đề của họ có thể giống nhau, giải pháp có thể có nhiều nét tương đồng nhưng giá trị - sự cảm nhận của khách hàng là khác nhau. Đó là lý do trên thực tế trên thị trường, bạn không cần quá quan tâm đến đối thủ cạnh tranh, hãy quan tâm đến giá trị bạn sáng tạo cho khách hàng và tự tin rằng khách hàng coi đó là giá trị.

Mặt khác, mặc dù giá trị là những thứ thuộc về cảm nhận, nhưng thiết kế được giá trị thực sự khiến khách hàng cảm nhận được thì đó là câu chuyện của khoa học và nghệ thuật. Vì vậy, từng bước trong phần thiết kế giá trị sẽ được giới thiệu để bạn có thể xây dựng giá trị hiệu quả hơn. Tuy vậy nền tảng quan trọng nhất để thiết kế giá trị lại dựa trên sự thấu hiểu mà bạn đã có được từ những phần trước: vấn đề và kỳ vọng của khách hàng.



THIẾT KẾ SẢN PHẨM THỬ NGHIỆM VỚI TÍNH NĂNG TỐI THIỂU (MVP)

Là gì?

Là việc xây dựng những sản phẩm với tính năng cơ bản để thử nghiệm thị trường

Tại sao?

Việc xây dựng và phát triển một sản phẩm/dịch vụ rất tốn kém và đòi hỏi rất nhiều thời gian công sức. Không có lý gì để sản phẩm dịch vụ xây dựng tốn kém mà không ai cần đến. Với những sản phẩm dịch vụ đã có sẵn trên thị trường, nhu cầu rõ ràng thì việc bạn phát triển những sản phẩm tương tự thay thế có lẽ không tốn nhiều công sức để thử nghiệm mà có thể thay đổi một số tính năng đặc điểm mới dựa trên sự kế thừa các sản phẩm cũ. Tuy vậy, khi phát triển những sản phẩm dịch vụ mới hoàn toàn, rủi ro cao và nguồn lực hạn chế, việc thử nghiệm đòi hỏi chúng ta cân nhắc rất nhiều. Đó là lý do tại sao khởi nghiệp tinh gọn lại nhấn mạnh việc xây dựng phát triển sản phẩm thử nghiệm với tính năng tối thiểu nhằm giúp quá trình đi đến sản phẩm mới nhanh hơn, hiệu quả hơn và tiết kiệm thời gian, chi phí hơn.

Như thế nào?

Tùy đặc thù từng ngành cũng như sự sáng tạo và linh hoạt của nhóm khởi nghiệp mà MVP sẽ khác nhau. Thay vì hướng dẫn bạn thực hiện chi tiết một MVP như thế nào, chúng tôi sẽ giới thiệu đặc điểm của một vài công cụ có thể thực hiện MVP. Phần công cụ hữu ích bạn có thể tìm thấy những đường link hữu ích hướng dẫn thực hiện MVP của một số lĩnh vực đặc biệt là phần mềm. Mặt khác, không quên rằng MVP là để thử phản ứng và hành vi của khách hàng.

CÔNG CỤ THỰC HIỆN MVP	GIẢI THÍCH
• Test 5 giây	Là cách bạn đưa ra sản phẩm dịch vụ cho phép khách hàng tiếp cận với nó trong vòng 5 giây để thử phản ứng của họ hoặc để xem hành động tiếp theo của họ.
• Sản phẩm mẫu thử bằng giấy	Thay vì lập trình tạo ra hẳn một ứng dụng, bạn có thể vẽ giao diện ứng dụng trong tưởng tượng lên giấy
• Sản phẩm mẫu thử có thể bấm (click) thử được	Là cách bạn tạo giao diện ứng dụng nhờ vào những công cụ đơn giản giúp khách hàng có thể bấm vào và có những trải nghiệm đơn giản
• Sản phẩm mẫu cho phép trải nghiệm (dùng thử/ăn thử/choi thử v.v.)	Những sản phẩm nhỏ với tính năng cơ bản có thể tặng làm quà để người dùng có thể trải nghiệm. Ví dụ: thay vì bán một loại dầu gội đầu mới 500ml, bạn có thể chia nhỏ thành các gói 10ml để tăng và lấy trải nghiệm của khách hàng
• Landing page (website đơn giản / tờ rơi trên mạng)	Bạn xây dựng website bao gồm thông tin về sản phẩm, dịch vụ và không quên gắn lời kêu gọi hành động đi kèm – Call for action.
• Sự kiện	Sự kiện cũng là một cách tạo phiên bản thu nhỏ của các chương trình đòi hỏi nhiều công sức hơn.

CÔNG CỤ THỰC HIỆN MVP	GIẢI THÍCH
• Facebook Fanpage	Thay vì tốn công sức và tiền bạc để phát triển những website tốn kém, bạn có thể thử nghiệm bằng Facebook Fanpage, hoàn toàn miễn phí và có thể tiết kiệm rất nhiều chi phí
• Video Clip	Một video clip ngắn cũng có thể là một MVP để khách hàng có thể trải nghiệm với sản phẩm dịch vụ hoặc hiểu về sản phẩm dịch vụ ở mức tối thiểu.

Một số ví dụ về MVP trên thực tế:

Ví dụ 1: Trước khi trở thành một website cho thuê trang phục theo mô hình kinh tế chia sẻ (sharing economy) nổi tiếng thế giới giúp phụ nữ có thuê thay vì mua trang phục đắt đỏ mà lại dùng ít lần, Rent the runaway đã trải qua một số thử nghiệm với những MVP để kiểm tra các giả định của mình như sau (chi tiết các thử nghiệm khác bạn tham khảo tại The Innovator's Method 30

- Câu hỏi 1: Nếu được thuê váy với giá bằng 1/10 giá mua, thì mọi người có thuê không?

■ MVP: Muốn và mua 130 bộ váy để thử với 140 người. Tỷ lệ thuê khi được thử trực tiếp là 35%

- Câu hỏi 2: Nếu chỉ được nhìn trực tiếp và không được thử mọi người có thuê không?

■ MVP: Khu cho thuê đồ, cho phép mọi người xem nhưng không được thử.

- Câu hỏi 3: Nếu không được nhìn trực tiếp và không được thử mọi người có thuê không?

■ MVP: Chụp ảnh các bộ váy và đi thử nghiệm trên 1000 hộ dân ở New York. 5% đồng ý thử dịch vụ vào những dịp đặc biệt.

Đến đây sẽ xuất hiện câu hỏi: Vậy test với MVP bao nhiêu lần là đủ? Câu trả lời là: Cho đến khi nào bạn tự tin với những tính năng và sự thay đổi liên tục và thị trường chấp nhận. Việc hoàn thiện sản phẩm dịch vụ liên tục trong vòng đời sản phẩm là cần thiết.

2

THIẾT KẾ TUYÊN BỐ GIÁ TRỊ

Là gì?

Là công cụ do cha đẻ của Mô hình kinh doanh canvas Alexander Osterwalder, Yves Pigneur phát triển nhằm giúp thiết kế những giá trị mà khách hàng thực sự muốn.

Tại sao?

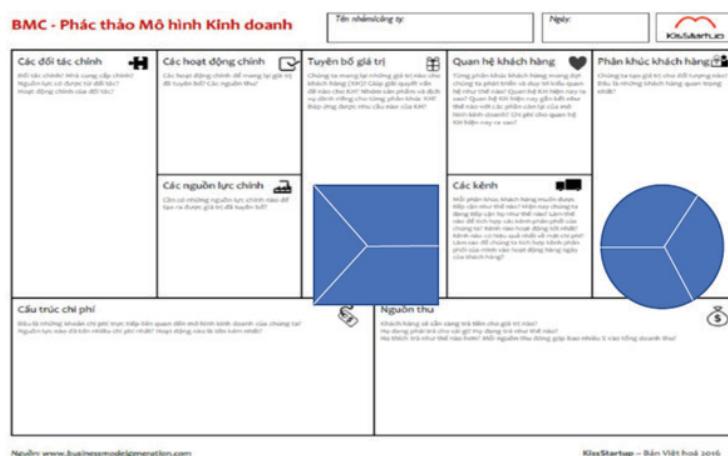
Giá trị và tuyên bố giá trị là thứ khách hàng cảm nhận được từ bạn và khiến họ lựa chọn bạn chứ không hoàn toàn là thứ bạn tưởng tượng mình sẽ mang lại cho khách hàng. Vì vậy, muốn có những giá trị thực sự khiến khách hàng cho là "giá trị" bạn phải trải qua một quá trình. Quá trình đó gọi là thiết kế tuyên bố giá trị gồm xây dựng bản đồ tuyên bố giá trị; thiết kế; kiểm chứng và phát triển. Việc thiết kế tuyên bố giá trị đóng vai trò quan trọng nhất của mô hình kinh doanh.

Như thế nào?

Nội dung này bạn có thể tham khảo chi tiết tại cuốn sách *Value Proposition Canvas*

Design: How to Create Products and Services Customers Want. Trong nội dung này, chúng tôi chỉ giới thiệu canvas tuyên bố giá trị như một công cụ giúp bạn hình dung ra sự gắp nhau giữa những giá trị bạn mang lại và những giá trị mà khách hàng muốn có. Bản đồ tuyên bố giá trị gồm 2 cấu phần: Bản đồ giá trị (Value map) và Hồ sơ khách hàng (customer profile).

Đây cũng là hai cấu phần quan trọng của mô hình kinh doanh của bạn, đó là phân khúc khách hàng và tuyên bố giá trị.



Khi thiết kế tuyên bố giá trị, bạn hãy chú trọng vào 2 cấu phần chính gồm (1) Hồ sơ khách hàng; (2) Bản đồ giá trị và quá trình phù hợp lẫn nhau giữa 2 cấu phần.

Cấu phần 1: Hồ sơ khách hàng

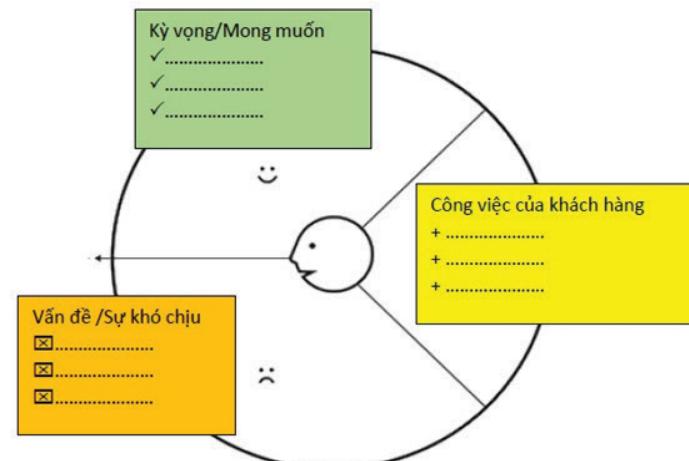
Hãy bắt đầu từ sự hiểu biết của bạn với khách hàng bằng việc xây dựng hồ sơ khách hàng và những hiểu biết về khách hàng của bạn qua những

nội dung sau:

- Công việc của họ
- Những vấn đề/khó chịu của họ
- Những mong muốn/kỳ vọng của họ

Đến đây, bạn sẽ thấy hồ sơ khách hàng có nhiều điểm tương đồng với chân dung khách hàng hoặc phỏng đại chân dung khách hàng. Trải nghiệm ở những chương trước chắc chắn sẽ giúp bạn xây dựng một hồ sơ khách hàng cụ thể chi tiết.

Hãy nhớ hồ sơ khách hàng chỉ là của một phân khúc khách hàng cụ thể rõ ràng mà chúng ta đã xác định ở những phần trước. Việc ôm đùm nhiều phân khúc vào 1 hồ sơ khách hàng sẽ khiến bạn bị lạc lối trong quá trình thiết kế giá trị.



Ví dụ: Bạn vẽ hồ sơ khách hàng thuộc phân khúc: trung niên là nữ độ tuổi từ 40-50 ở thành phố lớn, có thu nhập hàng tháng trên 20 triệu đồng và giữ những vai trò tương đối quan trọng trong tổ chức. Sản phẩm dự kiến là “thời trang trung niên”. Nếu bạn liệt kê được rất nhiều đặc điểm của các mục, thì việc sắp xếp là cần thiết. Hãy nhớ quay trở lại công cụ 2x2 (ma trận thứ tự ưu tiên) để sắp xếp theo tiêu chí đặc điểm nào quan trọng nhất với việc thiết kế giá trị cho khách hàng của bạn.

(1) *Công việc của khách hàng:* Đó là những công việc họ đang làm, đang cố gắng giải quyết, hoặc những công việc quan trọng ảnh hưởng đến sản phẩm dịch vụ mà bạn đang cung cấp.

- Hay mua sắm trên mạng
- Thường phải tham gia các sự kiện quan trọng
- Thường gắn bó với một thương hiệu nào nếu thích
- Cố gắng tập thể dục, yoga để duy trì sức khỏe và vóc dáng
- Di chuyển bằng xe ô tô riêng hoặc taxi
- Đi giày cao gót

v.v

Ví dụ:

(2) *Vấn đề/Sự khó chịu:* Đó là những gì khiến họ không thoải mái Lo sợ thừa cân và vòng eo lớn

- Màu sắc đồ không đa dạng, thường phải mặc đồ tối
- Kiểu dáng đồ trên thị trường nhảm chán

Ví dụ:

- Không có nhiều trang phục để thay đổi liên tục
- Tốn thời gian chọn phụ kiện

v..v

(3) *Kỳ vọng:* Mong muốn của họ về những sản phẩm thời trang tốt

- Khiến họ trở nên sang trọng
- Hợp thời trang
- Đơn giản
- Dễ phối với phụ kiện
- Thay đổi thường xuyên
- ...

Ví dụ:

Sau khi bạn hoàn thiện phần hình tròn bằng những miếng giấy dính, bạn hãy để nó sang một bên và bắt đầu với hình vuông:

Cấu phần 2: Bản đồ giá trị

Bạn sẽ cung cấp sản phẩm dịch vụ gì? Nó sẽ giải quyết những vấn đề gì của khách hàng? Và nó sẽ mang lại giá trị gì cho khách hàng.

(1) *Giải quyết sự khó chịu/vấn đề của khách hàng:* Ở phần này hãy nêu những vấn đề/sự khó chịu của khách hàng mà bạn cố gắng giải quyết với sản phẩm dịch vụ mà bạn đang có trong ý tưởng. Bạn không nên cố gắng giải quyết mọi vấn đề của khách hàng Chấm dứt việc không chọn được đồ vì khiếm khuyết của cơ thể

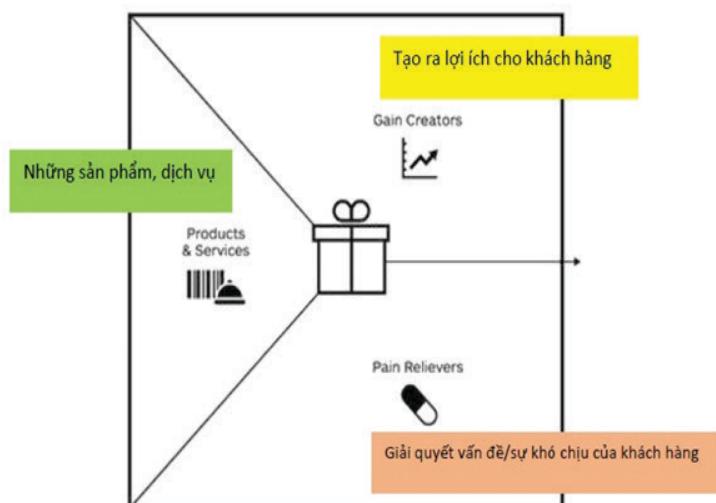
- Giảm bớt khó khăn khi chọn phụ kiện

Ví dụ:

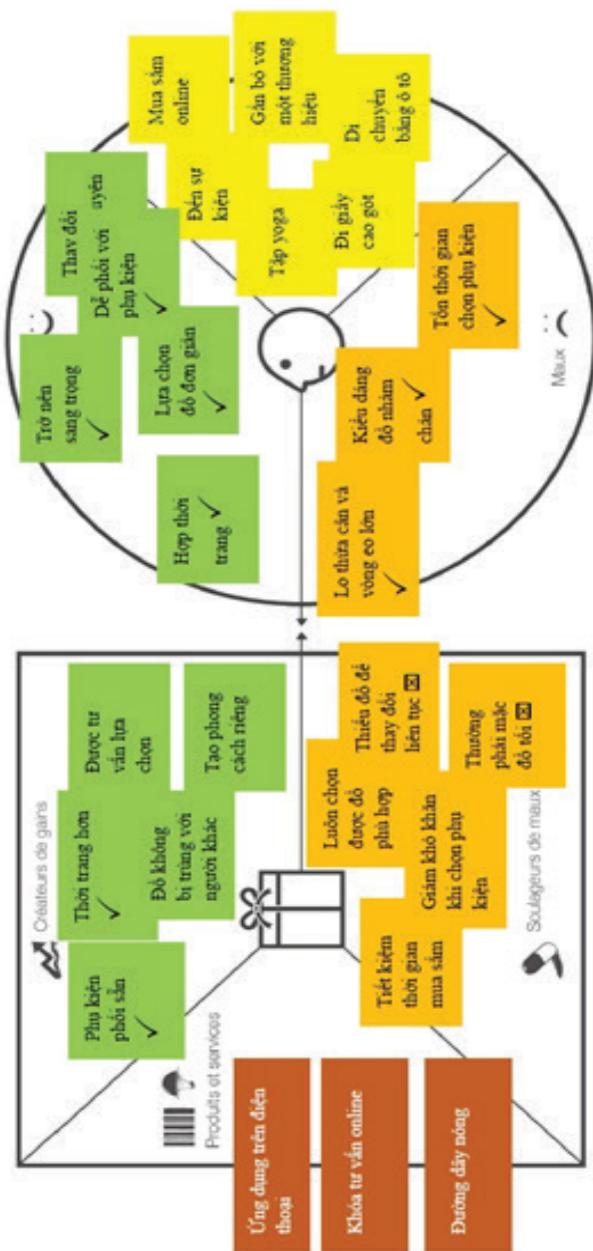
- Tiết kiệm thời gian lựa chọn

(2) *Tạo ra lợi ích cho khách hàng:* Ở phần này hãy nêu những giá trị khác mà sản phẩm dịch vụ của họ mang lại. Không cần phải cố gắng tạo ra thật nhiều kiểu giá trị cho khách hàng

- Trở nên hợp thời trang với món đồ và phụ kiện phối sẵn
 - Tư vấn cho các hoàn cảnh sử dụng khác nhau và theo gu khác nhau
 - Đồ độc đáo không bị trùng với người khác
 - Tao phong cách riêng
- (3) Sản phẩm dịch vụ: Với những mong muốn giải quyết vấn đề của khách hàng và tạo ra những giá trị mới cho họ, bạn sẽ bắt đầu hình dung về những sản phẩm dịch vụ của mình và cách thức nó thể hiện giá trị bạn mang lại cho một phân khúc khách hàng cụ thể
- Ứng dụng cài trên điện thoại giúp phụ nữ trung niên lựa chọn đồ và



- cho phép mua đồ
 - khóa hướng dẫn online về cách phối đồ và giới thiệu địa chỉ mua đồ
 - đường dây tư vấn hotline trực tuyến có tương tác trực tiếp
- Quá trình gặp nhau giữa bản đồ giá trị (bạn tạo ra) và hồ sơ khách hàng (bạn quan sát được) diễn ra như sau:
- Khi đặt cả hai cạnh nhau, bạn sẽ thấy mình chỉ đạt được sự phù hợp giữa những gì bạn tạo ra với những gì khách hàng cần khi có điểm gặp nhau giữa các cấu phần trong hình vuông và hình tròn. Đó là khi:
- Bạn đặt sản phẩm dịch vụ vào bối cảnh những công việc quan trọng mà khách hàng làm.
 - Ví dụ: Khách hàng tuổi trung niên lướt internet trong giờ nghỉ chiếm 70% nhưng bạn lại không có sản phẩm dịch vụ nào hiện diện trực tuyến
 - Bạn chưa đạt được sự phù hợp lẫn nhau giữa những gì bạn có và những gì khách hàng cần
 - Bạn giảm thiểu được một số trong những khó chịu (lớn nhất) của khách hàng
 - Ví dụ: 3 vấn đề/khó chịu lớn nhất của khách hàng là: Lo sợ thừa cân và vòng eo lớn; Màu sắc đồ không đa dạng, thường phải mặc đồ tối; Kiểu dáng đồ trên thị trường nhảm chán mà bạn lại chỉ tập trung giải quyết vấn đề khó chịu xếp thứ 4 thì chưa đạt được sự phù hợp.
 - Bạn sáng tạo được những giá trị mới cho khách hàng và họ đánh giá cao điều đó. Sẽ không phải là sáng tạo giá trị nếu khách hàng không đánh giá đó là "giá trị"
- Hãy quan sát hình vẽ dưới đây:
- Bạn có thể thấy, rõ ràng bạn đã giải quyết được phần nào những khó



chịu/vấn đề của khách hàng; và tạo ra những giá trị mới cho họ.

Tuy vậy, nếu chỉ dùng ở đây, thì mới chí là sự phù hợp “trên giấy” (on-paper fit) vì nó đang khóp câu chuyện về sự tương tượng của bạn với mong muốn của khách hàng. Đó chính là sự phù hợp giữa vấn đề và giải pháp trong bước 1 của phát triển khách hàng (problem-solution fit). Đừng cố gắng giải quyết mọi vấn đề của khách hàng hoặc tạo ra quá nhiều giá trị cho khách hàng. Quan trọng nhất là tiếp sau sự phù hợp trên giấy, còn cần có sự phù hợp mà thị trường chấp nhận (in-the-market fit). Muốn có điều đó bạn phải trải qua kiểm chứng trên thị trường. Đó chính là sự phù hợp giữa sản phẩm – thị trường (product-market fit) mà Steve Blank nhắc đến trong bước 2 của phát triển khách hàng. Sự phù hợp thứ ba sẽ diễn ra khi bạn có một mô hình kinh doanh thực sự (in-the-bank fit). Giá trị bạn tạo ra sẽ không có ý nghĩa gì nếu nó không khiến khách hàng bỏ tiền ra mua. Việc thiết kế tuyên bố giá trị thực chất là bước đặt nền móng cho hai cấu phần quan trọng nhất quyết định sự hình thành mô hình kinh doanh của bạn. Kiểm chứng trên thị trường chính là bước quan trọng giúp bạn khẳng định mô hình và cơ hội phát triển một mô hình kinh doanh có thể mở rộng ra và lặp lại được.

Ai nên làm?

Hãy bắt đầu từ chính bạn, người sáng tạo giá trị. Sau đó hãy cùng đội nhóm của mình hoàn thiện bức tranh “trên giấy” và kiểm chứng thị trường để có nhiều phiên bản tiếp theo hơn.

Đến đây sẽ có câu hỏi: Nếu không phải bắt đầu từ đâu, tôi đã có một sản phẩm dịch vụ rồi thì công cụ này có ích gì cho tôi?

Lời khuyên là bạn hãy tiến hành vẽ hai cấu phần và xây dựng nội dung độc lập. Nhưng hãy chắc là bạn có tiến hành quan sát khách hàng thực sự chứ không phải trên giấy. Đến khi nhìn bức tranh tổng thể, bạn sẽ thấy mình đang đáp ứng được những kỳ vọng hoặc giải quyết được vấn đề nào của khách hàng.

3**KIỂM CHỨNG TUYÊN BỐ GIÁ TRỊ****Là gì?**

Là việc sử dụng những cách thức khác nhau để kiểm tra xem khách hàng hiểu những giá trị mà bạn mang lại.

Tại sao?

“Đừng bao giờ giả định điều gì”. Như chúng ta đã thiết kế ở trên, những giá trị bạn tạo ra cho dù có phù hợp với những gì bạn quan sát được từ khách hàng cũng chỉ là sự phù hợp trên giấy mà thôi. Cách tốt nhất để chắc chắn mình tạo ra những giá trị mọi người hiểu được, chúng ta cần kiểm chứng.

Như thế nào?

Bạn có rất nhiều cách kiểm chứng tuyên bố giá trị như chúng tôi giới thiệu dưới đây. Tuy vậy, bất kỳ cách thức, công cụ kiểm chứng nào bạn sử dụng, hãy lưu ý một vài điều sau đây:

- Về thiết kế: Phải có những thông tin giúp bạn
- Chỉ rõ đối tượng nhắm đến
- Không quá dài dòng (không quá 12 từ)
- Tránh sử dụng thuật ngữ kỹ thuật khó hiểu
- Nên sử dụng nguyên tắc AIDA (attraction, interest, desire, action) trong thiết kế để đảm bảo thu hút – hấp dẫn – khiến họ muốn có – hành động. Rất nhiều người quên mất kêu gọi khách hàng hành động để đo lường hiệu quả cuối cùng của
- Về cách kiểm chứng
- Hãy hỏi những người lạ
- Hãy hỏi những người không có chuyên môn trong lĩnh vực đó

- Hãy giữ thái độ bình tĩnh trước mọi phản ứng của khách hàng
- Ghi chép những phản hồi của khách hàng
- Tổng kết lại những gì bạn thu thập được cả định tính (ý kiến, nhận xét, phản hồi của khách hàng) định lượng (số người đã hỏi, tỷ lệ % hiểu đúng, tỷ lệ % không hiểu đúng)
- Bài học rút ra

CÁCH THỨC KIỂM CHỨNG	CÔNG CỤ CẦN	GIẢI THÍCH CÔNG CỤ VÀ CÁCH THỨC KIỂM CHỨNG	VÍ DỤ
Kiểm tra 5 giây	Giấy và bút	<p>Hãy chuẩn bị thông điệp tuyên bố giá trị của bạn và viết lên giấy. Hãy cố gắng viết không quá 12 từ cho dù đó là tiếng Anh hay tiếng Việt.</p> <p>Hãy mang thông điệp của bạn cho những người lá xem trong 5 giây sau đó cất giấy đi</p> <p>Hỏi xem họ có hiểu những gì bạn đang muốn mang lại cho họ không</p>	
Phân tích kết hợp	Landing page /Google form/ Phỏng vấn	<p>Là sự kết hợp nhiều yếu tố để tiến hành kiểm chứng.</p> <p>Hãy tổng hợp các nhân tố bạn cần kết hợp để phân tích</p> <p>Bạn có thể thể hiện qua Google form hay một landing page để kiểm chứng</p> <p>Đo lường lựa chọn của khách hàng</p>	

CÁCH THỨC KIỂM	CÔNG CỤ CẦN	GIẢI THÍCH CÔNG CỤ VÀ CÁCH THỨC KIỂM CHỨNG	VÍ DỤ
Blog / Bài viết trên FB	Nội dung/ Trang đích (hoặc hành động kỳ vọng)	Là cách bạn sử dụng nội dung như một cách dẫn dắt câu chuyện và giá trị bạn mang lại, từ đó đưa khách hàng tiềm năng đến với bạn có thể bằng gọi điện thoại, tìm kiếm về bạn	
Video	Video clip đăng tải trên Youtube hoặc Vimeo	Hãy thiết kế một video có sự hấp dẫn và lồng ghép giá trị mà bạn muốn thể hiện và khuyến khích mọi người hành động. Sử dụng các công cụ miễn phí	
	Nền tảng cung cấp landing page	Thay vì thiết kế một website với nhiều tính năng phức tạp, bạn thiết kế một website đơn giản để kiểm chứng giá trị mà bạn mang cho khách hàng. Đừng quên kêu gọi họ hành động (gọi điện, email, bấm thử v.v.)	
Thuyết trình bán hàng	Nội dung để bán hàng	Hãy chuẩn bị bán thử sản phẩm của bạn bằng một bài thuyết trình bán hàng. Tùy hoàn cảnh bạn hãy luôn chuẩn bị sẵn sàng cho thời gian bạn có thể có: 30 giây, 1 phút, 3 phút.	Thử nghiệm tại các sự kiện bạn tham gia, với nhóm khách hàng bạn gặp. Nếu chỉ có 30 giây, hãy cô đọng giá trị mà bạn cung cấp đủ để người nghe hứng thú và đặt thêm câu hỏi.

Ngoài những công cụ đã giới thiệu ở trên còn có thể có rất nhiều công cụ và cách thức làm sáng tạo khác. Mục đích chính là hãy để khách hàng hiểu được giá trị mà bạn mang lại thay vì ngồi trong phòng và tưởng tượng và tự hào về giá trị mình tạo ra. Việc kiểm chứng không chỉ giúp bạn hiểu khách hàng nhiều hơn mà còn giúp bạn nói chung tiếng nói với họ và tìm được sự đồng cảm với họ.

Ai nên làm?

Dù việc thử nghiệm bán hàng là việc của đội bán hàng, việc chính CEO đi trực tiếp bán hàng, thử nghiệm và quan sát phản ứng của khách hàng trước giá trị mà bạn mang đến cho họ sẽ có rất nhiều giá trị. Một trong số đó là những phút ngạc nhiên (wow moment) khi phát hiện ra đến 50% không hiểu bạn đang bán gì? Giá trị mang lại là gì? Khi chính CEO là người nhận ra điều này, chiến lược sẽ có sự thay đổi nhanh chóng hơn.

Lưu ý:

Trên thực tế, khi đi phỏng vấn, thử nghiệm, kiểm chứng, chúng ta thường mắc phải sai lầm hoặc đánh giá quá thấp khách hàng (cho rằng họ không hiểu giải pháp của chúng ta) hoặc mất kiên nhẫn khi họ nói những điều ta không muốn nghe. Hãy chuẩn bị cho mình một tâm thế: lấy làm may mắn khi họ không hiểu được những gì bạn đang làm, thế có nghĩa là bạn có cơ hội sửa sai trước khi chính thức đưa ra sản phẩm.

Kiểm chứng bao nhiêu là đủ? Câu trả lời là hãy kiểm chứng cho đến khi bạn thực sự tin. Nếu không thuyết phục được chính mình và mọi người thì hãy tiếp tục...

BÁN HÀNG

Việc thống kê doanh số sẽ giúp bạn ra quyết định một cách khoa học và hiệu quả. Câu hỏi đặt ra là cần thống kê doanh số những gì? Thông tin nào là quan trọng? Và nó giúp gì cho quá trình bán hàng diễn ra hiệu quả? Sẽ là không khả thi nếu một doanh nghiệp khởi sự kinh doanh thống kê tất cả những thông số có được. Nhưng cũng sẽ là chủ quan và sai lầm nếu không theo dõi những con số quan trọng ngay từ đầu.

Những công cụ được giới thiệu trong phần này sẽ giúp bạn hình thành tư duy quyết định dựa trên con số, chủ động hơn với quá trình và kết quả kinh doanh, đặt nền móng cho sự tự tin khi gặp gỡ khách hàng, nhà đầu tư và đối tác.



Là gì?

Sales funnel- thường được biết đến với tên gọi "phễu bán hàng"- là một công cụ chỉ ra các bước của quá trình mua hàng và được sử dụng nhằm đo lường hiệu quả quá trình chuyển hóa qua các bước từ góc độ trải nghiệm của khách hàng- từ khi khách hàng nhận thức nhu cầu cho tới khi trở thành khách hàng thực sự. Đó là công cụ giúp bạn hình dung việc bán hàng qua các giai đoạn từ trải nghiệm của chính khách hàng để từ đó tính toán tỷ lệ chuyển đổi qua từng bước.

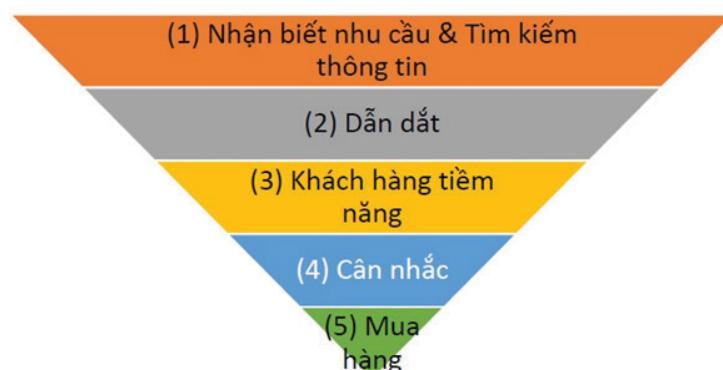
Tại sao?

Mặc dù trong thời đại số, với sự phát triển mạnh mẽ của công nghệ, người tiêu dùng đưa ra quyết định nhanh hơn, và nhiều ý kiến cho rằng, thời của phễu bán hàng đã hết, thay vào đó người mua hàng bị tác động bởi các yếu tố xung quanh cuộc sống của họ và không phải trải qua tất cả

những bước của phễu mới trở thành khách hàng của bạn, chúng tôi cho rằng việc phễu trong bán hàng vẫn có những giá trị nhất định nếu chúng ta biết dùng nó để chuẩn hóa quy trình bán hàng và sáng tạo cách thức bán hàng để rút ngắn thời gian chúng ta chuyển hóa một khách hàng tiềm năng thành khách hàng thực sự hay biến một khách hàng thành người trung thành lâu dài với sản phẩm dịch vụ.

Nhu thế nào?

Một phễu bán hàng đơn giản có hình dạng như sau:



Theo đó một khách hàng sẽ trải qua 5 giai đoạn cơ bản

- (1) Khi khách hàng nhận thức được nhu cầu họ sẽ bắt đầu tìm kiếm thông tin trên nhiều kênh khác nhau: qua bạn bè người thân, trên internet, trên các diễn đàn, nhóm chat trực tuyến v.v.
- (2) Các kênh thông tin sau đó sẽ dẫn dắt họ tới với bạn, ví dụ qua website, qua cửa hàng trực tiếp, qua fanpage
- (3) Trên kênh tiếp cận đó, họ sẽ tìm hiểu thông tin về sản phẩm/dịch vụ của bạn, yêu cầu được cung cấp thông tin thêm nếu cần
- (4) Khi sản phẩm/dịch vụ của bạn đáp ứng được nhu cầu của họ (một

phần hoặc hoàn toàn), đó là lúc cân nhắc vấn đề giá, giá trị bạn mang lại hoặc những giá trị gia tăng ngoài tính năng sản phẩm dịch vụ

(5) Khi họ quyết định mua hàng, họ trở thành khách hàng của bạn.

Việc đưa ra các bước như trên hoàn toàn mang tính gợi ý, với mỗi một doanh nghiệp, thậm chí một kênh bán hàng/tiếp cận khách hàng, bạn sẽ có những thông tin khác nhau để điền vào phiếu. Vì vậy, một phiếu bán hàng có thể nhiều hơn hoặc ít hơn 5 bước. Khi bạn đã hình dung ra trải nghiệm của khách hàng từ lúc họ mông lung trong lựa chọn sản phẩm cho đến khi họ lựa chọn sản phẩm/dịch vụ của bạn, bạn bắt đầu hình dung ra hai vấn đề chính:

(1) Bạn đo lường tỷ lệ chuyển đổi qua từng bước:

Ví dụ xem xét tỷ lệ chuyển đổi từ người yêu cầu thông tin và những người đang cân nhắc (bằng cách hỏi thêm thông tin hoặc đàm phán giá cả, chiết khấu, số lượng, thời gian v.v. bạn sẽ nắm được, số lượng người quan tâm đến sản phẩm dịch vụ của bạn và những người có thể trở thành khách hàng tiềm năng.

Hay khi xem xét tỷ lệ những người đang cân nhắc về sản phẩm dịch vụ mà bạn nắm được với những người thực sự đặt mua trở thành khách hàng, bạn sẽ thấy hiệu quả chốt đơn đặt hàng của đội ngũ sales hoặc qua phản hồi bạn sẽ nắm được đâu là nguyên nhân khiến họ không mua hàng của bạn.

(2) Bạn phải làm gì để những trải nghiệm qua từng bước đó của khách hàng có thêm giá trị và tỷ lệ chuyển đổi cao hơn.

Ai nên làm?

Phiếu bán hàng nên là sản phẩm của cả nhóm marketing và kinh doanh và bộ phận chăm sóc khách hàng để có cái nhìn chính xác và toàn diện về hiện trạng bán hàng từ đó xây dựng chiến lược cho doanh nghiệp.

2

LỘ TRÌNH BÁN HÀNG

Là gì?

Là công cụ giúp bạn hình dung cụ thể quá trình bán hàng qua 3 bước và xây dựng những hoạt động và nguồn lực cần sử dụng cho quá trình đó

Tại sao?

Nếu phiếu trong bán hàng là để giúp bạn hình dung và thống kê được những thay đổi trong quá trình bán hàng về số lượng khách hàng và chiến lược tiếp cận, thì không ít bạn sẽ đặt ra câu hỏi? Làm thế nào để gắn kết phiếu đó với quy trình kinh doanh để gia tăng hiệu quả của hoạt động bán hàng? Nói một cách khác, làm thế nào để gắn kết những nguồn lực của công ty với chiến lược bán hàng thành một bức tranh chung, dễ nhìn và dễ hiểu với các bên liên quan? Từ bức tranh chung đó, bạn sẽ thấy nguồn lực của mình đang thiếu khuyết ở đâu và bước nào chưa hiệu quả để tiếp tục hoàn thiện.

Như thế nào?

Với những thông tin từ phiếu trong kinh doanh dạng đơn giản và phiếu hai đầu, chúng ta hãy chuyển thành dạng bảng như sau. Tuy vậy, với cột đầu tiên, bạn hãy điều chỉnh theo thực tế kinh doanh trong lĩnh vực của bạn.

Phiếu	Quy trình của người mua	Nhiệm vụ kinh doanh	Kỳ vọng phản hồi	Thang đo	Phát hiện vấn đề
GIAI ĐOẠN THU HÚT					
Nhận biết nhu cầu & nghi ngờ là khách hàng					
Dẫn dắt					
Khách hàng tiềm năng					

Cân nhắc					
Mua hàng					
Giới thiệu cho người khác					
GIAI ĐOẠN GIỮ CHÂN					
Sau khi mua hàng					
GIAI ĐOẠN PHÁT TRIỂN					
Phân loại khách hàng					
Mua thêm sản phẩm cùng loại					
Mua thêm sản phẩm khác loại					
Giới thiệu cho người khác					

Khi đã dựng được bản lô trình bán hàng, giả sử bạn sẽ dịch vụ tư vấn chọn trường học cho con, bạn hãy bắt đầu điền những thông tin như ví dụ dưới đây cho doanh nghiệp bạn. Đến đây, bạn sẽ đặt câu hỏi, nên xây dựng bản lô trình kinh doanh cho tương lai hay là vẽ bản lô trình bán hàng hiện tại của doanh nghiệp bạn? Câu trả lời là: Hãy lập bản lô trình bán hàng hiện tại của doanh nghiệp để nhìn ra những lỗ hổng và nguy cơ hiện có trong doanh nghiệp bạn. Từ đó xây dựng chiến lược mới để hoàn thiện lô trình kinh doanh mới, hiệu quả hơn.

- *Quy trình của người mua:* Hãy đặt mình vào vị trí của người mua hoặc tiến hành quan sát, hỏi ý kiến của khách hàng xem ở giai đoạn đầu tiên khi họ bắt đầu nhận biết nhu cầu họ thường làm gì. Hãy liệt kê tất cả những hành động thường thấy ở họ.

- Tìm kiếm thông tin trên mạng
- Hỏi bạn bè trên Facebook
- Tìm kiếm danh sách các trường

■ Gọi điện để hỏi thăm các trường

Ví dụ: Người mua cho dịch vụ tư vấn chọn trường học cho con, khi cần chọn trường cho con họ sẽ thực hiện hành động sau đây:

- Nhiệm vụ kinh doanh (của bạn): Tương ứng với những hành động của người mua, bạn hãy liệt kê những công việc mà bạn đã thực hiện để người mua hoàn thành hành động của họ hiệu quả nhất. Ví dụ: ■ Đưa thông tin lên Facebook Fanpage

- Kỳ vọng phản hồi: Bạn phải trả lời được khách hàng đang kỳ vọng gì ở giai đoạn này. Ví dụ ■ Thông tin của bạn hữu ích

- Thang đo: Hãy đưa ra những tiêu chí được lượng hóa giúp bạn đánh giá hiệu quả hoạt động của các nhiệm vụ kinh doanh bạn tiến hành. ■ Số lượng người vào thăm Fanpage

■ Số lượng người like page

■ Số lượng người bình luận

- *Phát hiện vấn đề:* Sau khi đặt mình vào vị trí khách hàng và trải nghiệm, bạn sẽ thấy khách hàng có những vấn đề chưa được giải quyết hoặc khó chịu liên quan đến sản phẩm dịch vụ của bạn. Ví dụ ■ Không tìm thấy thông tin ở 3 kết quả đầu tiên trên Google

Bạn tiếp tục tiến hành với những quy trình tiếp theo của người mua và làm càng chi tiết càng tốt.

Sau đó bạn tô màu với những ô đang có vấn đề nghiêm trọng với quy ước màu khác nhau. Ví dụ:

- Trắng: Bình thường

- Vàng: Có vấn đề

- Đỏ: Vấn đề nghiêm trọng

- N/A: chưa hề làm gì/ không có thông tin

CHƯƠNG 4

GẶP GỠ NHÀ ĐẦU TƯ & ĐỐI TÁC TIỀM NĂNG

Nhà đầu tư là ai? Họ muốn gì ở bạn hay nói đúng hơn là họ muốn gì khi đầu tư vào doanh nghiệp bạn? Bạn nên có thái độ nhu thế nào? Điều bạn hay được nghe thấy về gặp gỡ nhà đầu tư đó là: nhà đầu tư quan tâm đến 3 yếu tố chính: (1) Thị trường (2) Công nghệ (3) Đội nhóm.

Tuy vậy ở đây không phải là công thức cố định cho mọi giai đoạn phát triển của dự án. Chính vì vậy, thay vì cứng nhắc với các công thức, bạn cần phải biết chính mình: Mình đang ở đâu? Mình cần gì?



CÁC GIAI ĐOẠN PHÁT TRIỂN CỦA MỘT DỰ ÁN KHỞI NGHIỆP

Để giúp các doanh nghiệp/dự án khởi nghiệp biết chính xác hiện nay mình đang ở giai đoạn phát triển nào và đã đến lúc nên gặp gỡ nhà đầu tư hay chưa, Steve Blank đưa ra 9 mức độ sẵn sàng tiếp nhận đầu tư tương ứng với mức độ phát triển của dự án khởi nghiệp. Mặc dù không phải doanh nghiệp nào cũng tuân tự trải qua những bước như trên, mà có nhiều doanh nghiệp ở hai mức độ phát triển khác nhau cùng một lúc, để biết mình đã sẵn sàng tiếp nhận đầu tư chưa, đây là một công cụ bạn hoàn toàn có thể tham chiếu và phân tích thực tế phát triển của doanh nghiệp mình. Công cụ đồng hành với thang đo mức độ sẵn sàng tiếp nhận đầu tư chính là Mô hình kinh doanh Canvas mà chúng tôi đã giới thiệu với bạn ở chương 2 – Phần Phát triển mô hình kinh doanh. Mức độ sẵn sàng tiếp nhận đầu tư chia làm 9 mức độ, từ thấp (chưa sẵn sàng) tới cao (sẵn sàng).



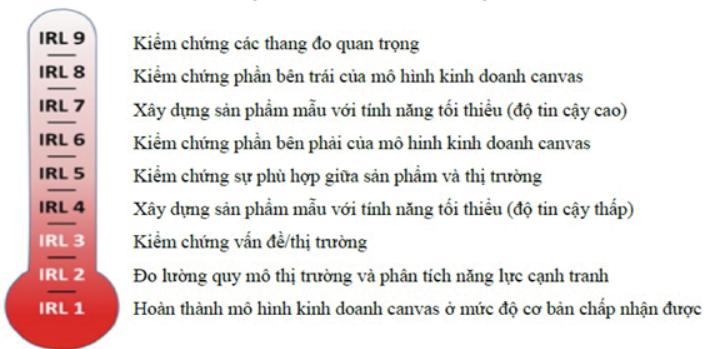
1. Bước một: Hoàn thành mô hình kinh doanh canvas ở mức độ cơ bản chấp nhận được.

Để bạn thuyết phục được chính mình về dự án kinh doanh mình đã chọn cũng như bắt đầu câu chuyện với ai đó về khả năng phát triển của dự án của bạn, bạn cần vẽ ra câu chuyện bạn sẽ kiếm tiền bằng cách nào. Đó là lúc việc xây dựng một mô hình kinh doanh ở giai đoạn đầu là rất quan trọng. Ở giai đoạn này, bạn cần nhấn mạnh đặc biệt 5 nội dung quan trọng đầu tiên trong mô hình kinh doanh(phân khoanh đỏ trên hình vẽ):

- Phân khúc thị trường bạn nhắm tới
- Giá trị bạn mang lại cho phân khúc thị trường đó
- Kênh bạn sẽ truyền tải những giá trị đó đến cho khách hàng
- Quan hệ với khách hàng
- Dòng doanh thu

Lời khuyên cho bạn dù nhìn trên tổng thể 9 thang đo đ-schema, bạn có thể đã phát triển đến bước số 9, bạn vẫn nên xem lại mô hình kinh doanh với 9 nội dung chính. Việc vẽ mô hình kinh doanh sẽ cho bạn cái nhìn tổng thể về những điểm mạnh, điểm yếu và cả những thiếu sót, lỗ hổng trong mô hình kinh doanh hiện tại của bạn. Đây là công cụ mà các nhà đầu tư sẽ nhìn để hiểu làm thế nào để bạn kiếm được tiền từ sản phẩm, dịch vụ và giá trị bạn mang lại.

THANG ĐO MỨC ĐỘ SẴN SÀNG TIẾP NHẬN ĐẦU TƯ



2. Đo lường quy mô thị trường và phân tích năng lực cạnh tranh

Đo lường quy mô thị trường với những công cụ mà chúng tôi đã giới thiệu là một cách chỉ cho nhà đầu tư tiềm năng của bạn tiềm năng thị trường, bạn ở đâu trong thị trường đó và thị phần bạn đang/se nắm giữ.

Sai lầm lớn nhất của các startup khi tiếp cận nhà đầu tư là thiếu hiểu biết về quy mô thị trường cho sản phẩm/dịch vụ của mình. Để ước lượng được quy mô thị trường cho sản phẩm/dịch vụ của mình, bạn có thể xem lại phần chương 2 để có những công cụ phù hợp.

Ở giai đoạn này, bạn cũng không thể bỏ qua việc xem ai đang làm gì trên thị trường và làm như thế nào ngay cả khi bạn không có một đối thủ cạnh tranh trực tiếp.

3. Kiểm chứng vấn đề/thị trường

Hãy chỉ ra bạn đã tiến hành bao nhiêu thử nghiệm thị trường, phỏng vấn, quan sát hoặc cách thức mà bạn phát hiện ra vấn đề để có thể đi đến bước khẳng định có tồn tại vấn đề cần giải quyết trên thị trường. Đừng quên gắn vấn đề đó với chính trải nghiệm của bạn.

4. Xây dựng sản phẩm mẫu với tính năng tối thiểu (độ tin cậy thấp)

Bước đầu xây dựng sản phẩm mẫu với tính năng tối thiểu với độ tin cậy thấp. Đó là những sản phẩm không thể thương mại hóa ngay được nhưng lại mang những tính năng tối thiểu giúp khách hàng tiềm năng tưởng tượng ra những giá trị cơ bản/giải pháp của bạn

5. Kiểm chứng sự phù hợp giữa sản phẩm và thị trường

Để khẳng định có sự phù hợp giữa sản phẩm và thị trường, bạn phải chứng minh được có những khách hàng sẽ mua sản phẩm đầu tiên (thông qua việc chấp nhận giá trị mà bạn mang lại và rút tiền ra để trả cho giá trị đó). Việc kiểm chứng này chính là bước đệm quan trọng để chứng minh một mô hình kinh doanh cho nhà đầu tư. Bạn có thể xem lại phần thiết kế tuyên bố giá trị và kiểm chứng tuyên bố giá trị ở chương 2.

6. Kiểm chứng phần bên phải của mô hình kinh doanh canvas (vùng khoanh đỏ trên hình vẽ)

Đến bước này, bạn đã kiểm chứng phân khúc khách hàng mình nhắm tới một cách cụ thể, giá trị mà bạn mang lại cho họ, các kênh bạn sẽ truyền tải giá trị và bán hàng, cách thức xây dựng quan hệ với khách hàng và quan trọng hơn cả là dòng doanh thu ở mức độ cơ bản. Khi có mô hình kinh doanh tương đối phù hợp, bạn tự tin để phát triển những bước tiếp

theo của hoàn thiện giá trị mình mang lại.

7. Xây dựng sản phẩm mẫu với tính năng tối thiểu (độ tin cậy cao)

Hoàn thiện giá trị bạn mang lại đồng nghĩa với cải tiến sản phẩm. Hãy chứng minh bằng con số với nhà đầu tư về tốc độ học hỏi và thay đổi của bạn để sản phẩm hoàn thiện (ví dụ số lượng thử nghiệm tiến hành, số lần thay đổi điều chỉnh sản phẩm dựa trên phản hồi của khách hàng)

8. Kiểm chứng phần bên trái của mô hình kinh doanh canvas

Bước chân vào sản xuất, phân phối, marketing, bán hàng đòi hỏi bạn tiến hành kiểm chứng để tìm ra lựa chọn tốt nhất cho mình. Kiểm chứng bên trái của mô hình kinh doanh canvas bao gồm: Hoạt động chính, Nguồn lực chính, Đối tác chính, Cấu trúc chi phí Nếu phần hoạt động chính, nguồn lực chính và đối tác chính là những thông tin mang tính định tính thì riêng phần Cấu trúc chi phí, bạn phải định lượng một cách tương đối chính xác những thông số liên quan. Dựa vào những thông tin từ các nội dung khác của mô hình kinh doanh, bạn có thể xây dựng cấu trúc chi phí một cách chính xác.

9. Kiểm chứng các thang đo quan trọng

Tùy thuộc vào đặc thù của doanh nghiệp, bạn có thể có những thang đo quan trọng để chứng minh với nhà đầu tư. Bạn có thể xem kỹ hơn ở Chương 2 phần Đo lường, Thống kê và Lộ trình bán hàng để lựa chọn các thang đo cho doanh nghiệp mình. Việc tính toán cụ thể cấu trúc chi phí ở bước trước sẽ giúp việc chi tiết hóa các chi phí để có một khách hàng CAC, và Giá trị vòng đời khách hàng (CLTV) (những thông số nhà đầu tư quan tâm) ở giai đoạn cuối cùng chính xác và thuyết phục hơn.



KỂ CÂU CHUYỆN CỦA BẠN

Ai có thể là người đầu tư tiền vào công ty của bạn của bạn?

- Một người có tiền
- Một khách hàng
- Một người thân
- Một người bạn
- Hay một người xa lạ?
- Ngân hàng
- Quỹ đầu tư mạo hiểm
- Nhà đầu tư thiên thần
- ...

Câu trả lời hoàn toàn phụ thuộc vào bạn và giai đoạn phát triển của bạn. Khi bạn đã xác định được mức độ sẵn sàng đầu tư, ai cũng có thể là nhà đầu tư của bạn.

Bạn sẽ băn khoăn, một nhà đầu tư chuyên nghiệp cần gì và họ quyết định dựa trên điều gì? Có rất nhiều cuốn sách dạy cho bạn cấu trúc những phần trình bày trong một bài thuyết trình với nhà đầu tư (pitching to investors) mà tiêu biểu họ sẽ nhắc đến những thông tin như sau:

Xác định vấn đề: bạn phải nêu được vấn đề mà bạn đang cố gắng giải quyết. Sẽ rất tuyệt vời nếu người lắng nghe – nhà đầu tư cũng đang có vấn đề tương tự như vậy, họ sẽ có sự thấu hiểu và đồng cảm để trở thành khách hàng tiềm năng của bạn. Nhưng sẽ rất khó để nói về một vấn đề mà chính người nghe cũng có thể chưa thấy nó là vấn đề hay ít ra là với chính họ. Ví dụ bạn nói chuyện giải pháp tăng chiều cao cho một người cao đến 1.8m thì quả là khó khăn. Vì vậy hãy tăng sự hào hứng cho họ trong trường hợp họ không có vấn đề giống với vấn đề bạn giải quyết, hãy đưa cho họ những giá trị mà khách hàng thực sự của bạn sẽ hưởng lợi và không quên đi kèm với một con số về những người thực sự đang có vấn đề như vậy. Ví dụ: Có thể anh luôn tự tin với chiều cao của mình, nhưng 10 triệu nam giới ở Đông Nam Á cao dưới 1m70 luôn tự ti với chiều cao của mình? Vậy chúng tôi giúp họ thế nào?

Giải pháp của bạn: Hãy nêu giải pháp của bạn qua 3 điểm sau đây:

- Tính mới, độc đáo sáng tạo: Hãy đừng quên lời khuyên của Paul Graham, hãy lựa chọn giải pháp “thú vị”. Khi cái mới xuất hiện nó sẽ khiến người khác tò mò
- Chất lượng và giá cả: Hãy nêu đặc điểm chất lượng của sản phẩm và giá sẽ khiến người lắng nghe được trấn an rằng một giải pháp tốt và giá của nó cũng tốt
- Những đặc điểm nổi bật khác: Bạn không có nhiều thời gian để có thể kể lể dài dòng về các loại đặc điểm của sản phẩm, hãy chọn những đặc điểm nổi bật về thiết kế, hãy cách thức thể hiện, v.v (hãy xem lại phần thiết kế giá trị và 11 đặc điểm có thể có của một thiết kế tuyên bố giá trị để lựa chọn chi tiết hơn)
- Hãy ghi nhớ: giá trị chỉ là giá trị thực sự khi người khác cảm nhận ghi nhận được nó

	<p>Tiềm năng thị trường:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quy mô thị trường: sẽ không có nhiều khả năng thuyết phục được nhà đầu tư nếu quy mô thị trường không đủ lớn. Hãy tìm hiểu nhiều hơn về những thị trường tương đồng nhất là trong thời đại toàn cầu hóa. Cơ hội thị trường của bạn có thể lớn hơn rất nhiều. Hãy xem lại kiến thức phân các kiểu thị trường và ước lượng quy mô thị trường để hỗ trợ các bạn tốt nhất. - Kênh tiếp cận khách hàng: Bạn đang tiếp cận khách hàng bằng cách nào và dự kiến mở rộng bằng những kênh nào? Thông tin này sẽ giúp nhà đầu tư hình dung chi phí để phát triển khách hàng của bạn, từ đó đánh giá được hiệu quả kinh doanh của bạn. - Đối thủ cạnh tranh: Hãy nêu các đối thủ cạnh tranh chính và hãy so sánh sản phẩm/dịch vụ của bạn với họ một cách công bằng, trung thực thay vì đánh giá quá cao sản phẩm dịch vụ của mình. Hãy tập trung lý giải sự khác biệt và tại sao sự khác biệt đó sẽ khiến bạn vượt trội. - Chiến lược giá: Cần phải nói rõ chiến lược giá của bạn, điều này sẽ quyết định cấu trúc doanh thu và tiềm năng phát triển của phân khúc khách hàng mà bạn lựa chọn. Cũng đừng quên lý giải tại sao bạn chọn chiến lược giá đó. - Xu hướng của thị trường: Là thông tin quan trọng giúp nhà đầu tư nắm rõ hơn về tiềm năng thị trường. Hãy trung thực, trích dẫn nguồn và đưa ra những con số. 	
	<p>Đội nhóm:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Thay vì chỉ liệt kê những gương mặt, hãy cho nhà đầu tư thấy ai đang làm gì trong đội nhóm của bạn - Hãy trung thực nếu đội nhóm của bạn chưa đủ người hoặc thiếu kinh nghiệm quản lý. Nhà đầu tư không phải ở đó để phán xét bạn, họ cần bạn trung thực về thực trạng của bạn. Nếu bạn nằm trong sự quan tâm của họ, những điểm yếu của bạn sẽ được họ hỗ trợ khắc phục. - Nếu là CEO, hãy rèn luyện để trở thành người cầu thị. 	<p>Lượng vốn cần:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hãy chỉ rõ bạn cần bao nhiêu vốn đầu tư? Cần cho những việc gì? Đổi lại là bao nhiêu % cổ phần? Những thông tin này sẽ giúp nhà đầu tư hiểu chiến lược của bạn và vị trí vai trò của họ. - Sai lầm nhiều nhóm khởi nghiệp gặp nhà đầu tư thường gặp phải khi nói về vốn <ul style="list-style-type: none"> □ Đánh giá bản thân quá cao □ Không biết chính xác mình cần gì? □ Cần đầu tư bao nhiêu? □ Kế hoạch chuẩn bị khi không có nhà đầu tư <p>Kế hoạch tài chính:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hãy chỉ cho nhà đầu tư thấy kế hoạch tài chính của bạn trong 2 bối cảnh: có đầu tư và không có đầu tư <p>Lý do nên đầu tư vào bạn: Nhà đầu tư có một giỏ đầu tư, vậy tại sao họ phải chọn bạn? Hãy thuyết phục họ bằng: <ul style="list-style-type: none"> - Cổ phần - Giá trị công ty - Cổ tức </p> <p>Giai đoạn phát triển/Thành tựu đạt được</p> <p>Hãy nêu những dấu mốc quan trọng mà bạn đã, đang và sẽ trải qua</p> <p>Đó là những nội dung mà một slides thuyết trình trước nhà đầu tư đầy đủ thường có. Nhưng đó chỉ là điều kiện cần, chưa phải điều kiện đủ. Xây dựng một slides đầy thông tin có thể sẽ khiến bạn yên tâm nhưng nó chưa chạm được đến trái tim người nghe. Sự đồng cảm mà chúng tôi có nhắc đến trong phần giới thiệu về tư duy khởi nghiệp – tư duy thiết kế hay sự thấu hiểu những nỗi đau, nỗi sợ, vấn đề của khách hàng có một thông</p>

điệp chung: Trước khi thuyết phục được nhà đầu tư bạn đã phải thuyết phục được khách hàng. Vậy điều gì sẽ giúp bạn chạm được đến trái tim khách hàng?... Đó chính là một câu chuyện thật và có giá trị!

Câu chuyện đó có thể là một câu chuyện hài hước, một câu chuyện cảm động, một câu chuyện lạ v.v.. Một câu chuyện khiến người nghe cảm thấy mình là một phần trong đó, hay muốn là một phần trong sứ mệnh tạo giá trị của bạn. Đó là lúc thông điệp giá trị của bạn truyền đi đến mọi người. Nhà đầu tư cũng là một con người, một quỹ đầu tư là nhiều con người, họ cũng muốn nghe câu chuyện thật sự của bạn.

PITCHING TRONG KHỞI NGHIỆP

- Pitching trong khởi nghiệp là trình bày ý tưởng, tình hình doanh nghiệp, các kế hoạch kinh doanh để đàm phán, thuyết phục các nhà đầu tư rót vốn. Một Founder hay Co-founder có kỹ năng Pitching tốt sẽ mang lại cơ hội cho doanh nghiệp của mình.

Đôi khi, các Investor chỉ cần nhìn vào phong thái của người đang thuyết trình để ra quyết định đầu tư ngay tại buổi Pitching đó. Chính vì vậy, đây là kỹ năng không thể thiếu của bất kì nhà khởi nghiệp nào.

- Pitching là một từ tiếng Anh nghĩa mang nghĩa là thuyết phục khách hàng hoặc nhà đầu tư rót vốn cho ý tưởng của của một cá nhân hoặc một tập thể công ty.

Trong giới truyền thông sôi động, pitching là trình bày ý tưởng dựa trên brief (bản tóm tắt yêu cầu sáng tạo) cho khách hàng để giành được dự án đó về cho công ty.

Pitching là một cuộc chiến giữa các agency để thiết lập mối quan hệ kinh doanh với client. Người tham gia trực tiếp trình bày là account hoặc giám đốc của công ty đó.

Trong giới kinh doanh khởi nghiệp, pitching là thuyết trình ý tưởng trước những nhà đầu tư. Nhà khởi nghiệp đưa ra những ý tưởng, kêu

gọi sự rót vốn từ những quỹ đầu tư mạo hiểm, họ thuyết trình về nhu cầu sử dụng vốn, tính hiện thực hóa của dự án hay tầm nhìn chiến lược của dự án đó...

Pitching đòi hỏi người thuyết trình nhiều năng khiếu cũng như kỹ thuật, từ cách nói thu hút, thuyết phục đối tượng được nghe đến nội dung, slide trình chiếu, phong cách ăn mặc... Người thuyết trình cần thể hiện hoàn hảo nhất để đem đến cơ hội cho startup của mình.

Họ có một khoảng thời gian ngắn để kể câu chuyện của doanh nghiệp, bán sản phẩm của họ, trả lời các câu hỏi và tổng thể tạo ra tác động mà họ hi vọng sẽ dẫn đến một cơ hội kiếm tiền lớn.

Những điều cần biết để pitching hiệu quả

Làm thế nào để pitching hiệu quả là vấn đề nhiều người quan tâm. Theo đó, bạn cần phải nắm được công thức pitching dưới đây:

Thời gian Pitching

Thời gian Pitching là tổng thời gian mà đại diện các Agency phát biểu, đưa ra ý tưởng của công ty với Client. Một bài Pitching thường chỉ kéo dài 5 đến 10 phút tùy vào quy mô từng dự án.

Nội dung Pitching

Một bài Pitching cần khái quát được các vấn đề của dự án, cách giải quyết và tiềm năng của Client. Sau buổi pitching là lộ trình làm việc với các nhà đầu tư..

Cần trình bày ngắn gọn, súc tích, đi thẳng vào vấn đề, có trọng tâm và không lan man.

Hình thức pitching

Hình thức Pitching được hiểu là tất cả những điều bạn thể hiện ra bên ngoài, từ cách bạn thể hiện slide có đẹp và sáng tạo hay không, cõi chữ có nhỏ quá hay không cho đến cách bạn trình bày, trang phục của bạn.

(Tài liệu tham khảo: Marketing AI, Virtual Office, First step)

ĐỊA CHỈ HỮU ÍCH

Các công cụ hỗ trợ khởi nghiệp và miễn phí và Tư vấn trực tuyến	http://www.uptools.vn
Công cụ Mô hình phân tích cơ hội trực tuyến	http://www.opportunityanalysiscanvas.com/
Story boarding	http://storiesonboard.com/
	http://www.slimweb.vn
Xây dựng Landing page	http://www.ladipage.vn
	http://www.squarespace.com
	http://www.pagevamp.com
Các công cụ Business Model Canvas, Value proposition Design	http://www.strategyzer.com
Các bài viết và tư tưởng của Steve Blank	https://steveblank.com/
Giới thiệu các công cụ khác cho khởi nghiệp – Nghiên cứu thị trường	https://steveblank.com/tools-and-blogs-for-entrepreneurs/#marketresearch
Thiết kế và hình ảnh cho tiết kiệm chi phí	https://www.canva.com/
	https://www.designbold.com/
	https://stocksnap.io
Nền tảng khảo sát trực tuyến	https://khaosat.me/
Các nguồn lực hỗ trợ khởi nghiệp	https://startupresources.io/
Chia sẻ kiến thức khởi nghiệp	http://www.brightjourney.com/
Công cụ giúp tạo giao diện người dùng	http://www.ux-map.com
Theo dõi website của bạn	https://www.hotjar.com/