



KINH ĐIỂN VỀ KHỞI NGHIỆP

24 BƯỚC KHỞI SỰ KINH DOANH THÀNH CÔNG

BILL AULET

Giang Lâm - Hoàng Anh dịch

NHỮNG LỜI KHEN DÀNH CHO KINH ĐIỂN VỀ KHỞI NGHIỆP

“Khởi sự kinh doanh không chỉ là một cách tư duy mà còn là một bộ kỹ năng. 24 bước khởi sự kinh doanh trong cuốn sách này giới thiệu các bước cụ thể và thực tế giúp những tinh thần sáng tạo có thể tối đa hóa khả năng thành công và tạo ra ảnh hưởng mạnh mẽ.”

—*Mitch Kapor, Nhà sáng lập tập đoàn Lotus Development*

“Tôi không phải là người đề cao bản kế hoạch kinh doanh mà coi trọng quá trình lập kế hoạch kinh doanh hơn. Cuốn sách này cung cấp một quy trình tổng thể cực kỳ hữu ích cho việc lập kế hoạch kinh doanh của những người muốn khởi sự doanh nghiệp trên cơ sở sáng tạo đột phá.”

—*Brad Feld, Giám đốc Điều hành tập đoàn Foundry, Đồng sáng lập TechStars, và tác giả của loạt sách Startup Revolution*

“Với 24 bước trong cuốn sách này, Bill đã làm việc cùng với những người khởi nghiệp ở Scotland trong 3 năm, và kết quả rất khả quan. Không chỉ hướng dẫn những bước đi và khuôn mẫu cực kỳ hữu ích, cuốn sách còn giúp những người khởi nghiệp tự tin trên con đường kinh doanh và phát triển doanh nghiệp lên một tầm cao mới. Đây thực sự là một cách tiếp cận cực kỳ hiệu quả và vượt ngoài biên giới quốc gia.”

—*Alex Paterson, Giám đốc điều hành, Doanh nghiệp Highlands và Islands Scotland*

“Tôi ước là đã đọc cuốn sách này từ những ngày đầu khởi nghiệp – chuẩn xác, ví dụ tuyệt vời, nội dung dễ hiểu, kết hợp giữa lý thuyết truyền thống về khởi sự kinh doanh với thực tế hiện tại của cộng đồng khởi nghiệp trên thế giới. Nếu bạn thực sự muốn khởi nghiệp kinh doanh, hãy đọc kỹ cuốn sách này và luôn giữ nó bên cạnh trong suốt hành trình của mình”.

—*Frederic Kerrest, Đồng sáng lập Okta và Giải thưởng cho doanh nhân khởi nghiệp “MIT Patrick J. McGovern, Jr.”*

“Nhiều người nghĩ khả năng kinh doanh là bẩm sinh. Nhưng sự thật kinh doanh là kỹ năng có thể học hỏi và rèn luyện. Cuốn sách cung cấp những hướng dẫn cụ thể giúp người khởi nghiệp từng bước bắt đầu và tiến tới thành công trong công việc kinh doanh. Tôi muốn giới thiệu quyển sách này tới tất cả những người khởi nghiệp đầy tham vọng.”

—*Doug Leone, Giám đốc Điều hành Sequoia Capital*

“Cực kỳ hữu ích! Cuốn sách tổng kết xuất sắc những bài học trong Học viện Công nghệ Massachusetts (MIT). Tôi ước gì mình đã đọc cuốn sách này sáu năm trước khi tôi bắt đầu

xây dựng HubSpot”.

—*Brian Halligan, đồng sáng lập & CEO Hubspot, tác giả cuốn sách Inbound Marketing*

“Bill và tôi đã trao đổi với nhau rất nhiều về tinh thần doanh nhân và khởi sự doanh nghiệp, tôi đánh giá cao cách nhìn nhận của anh về chủ đề này. Nhiều người vẫn nghĩ khởi nghiệp thành công là do may rủi nhưng thực tế không phải vậy. Cuốn sách này mang đến cho bạn một hệ thống tiếp cận giúp bạn tăng “vận may” thành công trong việc quá trình dựng doanh nghiệp bền vững và có khả năng thay đổi thế giới. Tôi yêu thích nội dung và sự giản dị của cuốn sách này.”

—*Joi Ito, Giám đốc MIT Media Lab*

“Ý tưởng kinh doanh có rất nhiều nhưng doanh nhân vĩ đại là những người tạo ra giá trị từ những ý tưởng đó. Họ phải là những người có nhiều đam mê và kỹ năng. Khó có thể dạy được đam mê nhưng kỹ năng thì có thể giảng dạy được. Và cuốn sách này hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ hướng dẫn từng bước rõ ràng và thông thái giúp những người khởi nghiệp tiến tới thành công. Tôi khuyên bạn rất nên đọc cuốn sách này.”

— *Paul Maeder, Đồng sáng lập Highland Capital, Chủ tịch Hiệp hội Quỹ đầu tư mạo hiểm quốc gia năm 2012*

“Quan điểm của Bill về đội ngũ khởi nghiệp khiến người ta phải suy nghĩ nhưng nó cũng đã được kiểm chứng qua nghiên cứu và trải nghiệm thực tế. Danh sách các bước rèn luyện kỹ năng khởi nghiệp không chỉ giúp người khởi nghiệp thành công hơn mà còn nhận diện những kỹ năng và con người cần thiết cho đội nhóm trong những giai đoạn đầu quyết định sự sống còn của doanh nghiệp, tạo ra một ngôn ngữ chung cùng chia sẻ khi làm việc nhóm. Tôi định bảo Bill đặt tên cuốn sách là ‘Tổng thể về doanh nhân khởi nghiệp’(The Holistic Entrepreneur).”

—*Thomas A. McDonnell, Chủ tịch kiêm CEO, Tổ chức Ewing Marion Kauffman*

“Doanh nghiệp xã hội cần phải phát triển mô hình kinh doanh mà có thể cân bằng giữa lợi ích xã hội và kinh doanh bền vững. Soko tập trung vào xây dựng mô hình kinh doanh thành công và có thể nhân rộng, qua đó mở rộng ảnh hưởng trong cộng đồng. Quy trình 24 Bước mà Bill Aulet nêu ra thực sự hữu ích cho bất kỳ loại hình doanh nghiệp nào để đi từ ý tưởng đến thực tế.”

—*Ella Peinovich và Gwen Floyd, Nhà sáng lập ShopSoko.com, Chợ lưu động đầu tiên của châu Phi*

“Tôi rất hân hạnh được làm việc với Bill để thấy cách anh ấy chia nhỏ những vấn đề phức tạp thành các vấn đề cơ bản và giải quyết từng vấn đề một cách logic để xây dựng nên một công ty lớn. Cuốn sách này rất hữu ích cho doanh nhân khởi sự toàn cầu, càng cần thiết hơn khi thế giới cần nhiều hơn những doanh nhân như Bill.”

—Thomas Massie, Thành viên Hội đồng hiện thời và nhà sáng lập SensAble Devices and SensAbleTechnologies

“Tinh thần khởi nghiệp ngày càng trở nên có tính khoa học hơn nhờ sự phát triển của các lý luận và nghiên cứu về vấn đề này. Cuốn sách này bổ sung thêm vào giá trị đó, cung cấp hướng dẫn cụ thể về quy trình marketing sản phẩm của nhiều ngành nghề khác nhau. Đây chính là điều tôi trông đợi ở MIT.”

—David Skok, Đối tác tại Matrix Partners

“Đào tạo các kỹ sư trẻ trở thành doanh nhân là rất cần thiết cho tương lai và cuốn sách này giúp thực hiện mục tiêu đó. Cuốn sách cung cấp quá trình tạo ra những sản phẩm ‘phù hợp’ với nhu cầu thị trường. Có rất nhiều vấn đề cần cân nhắc trong quá trình đó, cuốn sách này đã nắm bắt được và chỉ ra những bước thiết thực để giải quyết từng vấn đề.”

—Tom Byers, Giáo sư cao cấp về Đào tạo khởi nghiệp, Trường Kỹ thuật Stanford, Giám đốc Chương trình Stanford Technology Ventures

“Đây là hướng dẫn cực kỳ thực tế giúp người khởi nghiệp nhìn nhận một cách tổng thể và đầy đủ các bước quan trọng nào để đưa sản phẩm đến với thị trường. Vượt ra ngoài những kinh nghiệm giảng dạy sinh viên trường MIT, cuốn sách bổ sung những lý thuyết mới được phát triển về lĩnh vực này và là tín hiệu tốt cho sự phát triển bền vững của các doanh nhân trẻ.”

— Joe Lassiter, Chủ tịch Harvard Innovation Lab, và Giáo sư Heinz của Khoa Quản lý kinh doanh, Trường Harvard Business School.

“Tôi rất phấn khích khi được thấy người khởi nghiệp ở khắp nơi sẽ có được những kiến thức tôi học được ở MIT để hoàn thiện kỹ năng kinh doanh của mình. Cuốn sách là đúc kết của nhiều năm kinh nghiệm và kiến thức mà mỗi người khởi nghiệp, kể cả những người đã kinh doanh lâu năm đều nên tham khảo”

—Sal Lupoli, Nhà sáng lập công ty Sal's Pizza và công ty Lupoli

“Là một doanh nhân khởi nghiệp khá cảm tính, tôi ưu tiên việc tinh giản các khuôn mẫu cứng nhắc. Nhưng sau khi đi hết các bước trong cuốn sách này để khai sinh ra Lark, tôi nhận ra cấu trúc là thực sự có giá trị. Cuốn sách này hướng dẫn bạn đi tới thành công nhưng cũng không làm cản trở sự sáng tạo. Đây là một cuốn sách “phải đọc” đối với những người khởi nghiệp lần đầu và cả những người đang kinh doanh.”

—Julia Hu, Sáng lập & CEO của Lark Technologies

Kinh điển về Khởi nghiệp là cuốn sách tôi thường xuyên giới thiệu trong danh sách phải đọc của các sinh viên học kinh doanh và những người khởi nghiệp. Cuốn sách dẫn người đọc qua từng bước thực tế, không bỏ sót bước đi quan trọng nào trong quá trình khởi sự doanh nghiệp sáng tạo đột phá.”

– Giáo sư *Gregory B. Vit*, Giám đốc Trung tâm Dobson Nghiên cứu các vấn đề về khởi nghiệp kinh doanh, Đại học McGill

Chia sẻ ebook : <http://downloadsachmienphi.com/>

Tham gia cộng đồng chia sẻ sách : Fanpage :

<https://www.facebook.com/downloadsachfree>

Cộng đồng Google :<http://bit.ly/downloadsach>

CHO GIA ĐÌNH MÌNH. HƠN HẾT, TÔI ĐÃ CÓ BECKY VÀ HERB AULET, NGƯỜI CHA VÀ NGƯỜI MẸ
TUYỆT VỜI NHẤT, CHO DÙ GIỜ ĐÂY HỌ ĐÃ KHUẤT. TÔI THẬT SỰ ĐƯỢC BAN PHƯỚC VỚI BỐN
NGƯỜI CON TRAI TUYỆT VỜI, KENNY, TOMMY, KYLE VÀ CHRIS. BỌN TRẺ VẪN LUÔN YÊU TÔI VÀ
TRƯỞNG THÀNH XUẤT SẮC DÙ LUÔN NGHĨ TẠI SAO CHA MÌNH KHÔNG ĐƯỢC NHƯ MỘT SỐ NGƯỜI
KHÁC...

VÀ HƠN TẤT CẢ, TÔI DÀNH TẶNG CUỐN SÁCH NÀY CHO LISA, NGƯỜI VỢ TUYỆT VỜI VÀ VÔ
CÙNG NHẪN NẠI TRONG SUỐT 30 NĂM QUA CỦA TÔI. EM ĐÃ KẾT HÔN VỚI MỘT ANH LÍNH TRẺ
LÀM VĂN PHÒNG NHIỀU NĂM VỀ TRƯỚC VÀ GIỜ LẠI MẮC KẸT VỚI MỘT DOANH NHÂN GIÀ ẨM
ƯƠNG. CUỐN SÁCH NÀY TÔI DÀNH TẶNG EM!

LỜI GIỚI THIỆU

Việt Nam là quốc gia có tiềm năng khởi nghiệp to lớn, với vô số người có tinh thần kinh doanh, độc lập tự chủ, khả năng lãnh đạo, trí tuệ sáng tạo, ý chí mạnh mẽ... nhưng lại rất thiếu kiến thức cơ sở về khởi nghiệp và quản trị kinh doanh. Kết quả là một tỉ lệ khởi nghiệp thành công chưa xứng với những gì chúng ta đáng có.

Nếu kiến thức về quản trị kinh doanh chủ yếu dành cho các doanh nghiệp đã đi vào phát triển ổn định, thì kiến thức về khởi nghiệp lại hết sức thiết yếu cho quá trình hình thành các doanh nghiệp mới đầy thách thức và rủi ro. Doanh nhân khởi nghiệp cần được trang bị những kiến thức về quản trị kinh doanh dành riêng cho quá trình khởi sự doanh nghiệp, từ bước nghiên cứu thị trường, phát triển sản phẩm, quan hệ khách hàng, phân tích tài chính, tiếp thị, bán hàng cho tới kêu gọi đầu tư để phát triển quy mô.

Hiện nay, dù đã có nhiều tài liệu và chương trình đào tạo dựa trên lý thuyết căn bản nhưng lại rất khó để áp dụng vào môi trường thực tế ở Việt Nam. Trong quá trình tìm kiếm các sách chuyên ngành và giáo trình cho học viên tại Chương trình đào tạo Doanh nhân khởi nghiệp MITFive, chúng tôi nhận thấy cuốn sách *Kinh điển về Khởi nghiệp - 24 bước khởi sự kinh doanh thành công* (tên gốc: *Disciplined Entrepreneurship - 24 Steps to a Successful Startup*) của tác giả Bill Aulet, là cuốn sách lý tưởng bởi sự phù hợp và khả năng áp dụng tại Việt Nam.

Kinh điển về Khởi nghiệp ra đời từ chính kinh nghiệm kinh doanh và những bài giảng của tác giả Bill Aulet ở Học viện Công nghệ Massachusetts (MIT) và các hội thảo ở khắp nơi trên thế giới. Tổng hợp các vấn đề của khởi nghiệp thành 24 bước, nội dung chính của cuốn sách có thể chia thành 6 chủ đề dễ hiểu và dễ áp dụng với môi trường kinh doanh ở Việt Nam, đó là:

1. Xác định rõ khách hàng của bạn là ai? Họ ở đâu?
2. Giá trị bạn mang lại cho khách hàng của mình là gì?
3. Làm thế nào đưa được sản phẩm tới tay khách hàng?
4. Cách thức tạo ra doanh thu từ sản phẩm của mình?
5. Kế hoạch thiết kế và phát triển sản phẩm ra sao?
6. Làm sao để gọi vốn và tăng quy mô của doanh nghiệp?

Cuốn sách sẽ giúp bạn xóa bỏ những lầm tưởng về khởi nghiệp và hiểu rõ hơn con đường khởi nghiệp để thành công. Hơn nữa, qua những ví dụ cụ thể và thực tế trong cuốn sách, tác giả đã kể lại những câu chuyện thất bại và thành công trong cộng đồng khởi

nghiệp ở MIT và trên khắp thế giới. Qua đó, bạn sẽ cảm nhận và thấy mình hòa nhập vào tinh thần khởi nghiệp toàn cầu.

Xin trân trọng gửi tới các bạn, những doanh nhân khởi nghiệp hiện tại và tương lai của Việt Nam một tác phẩm giá trị từ MIT: *Kinh điển về Khởi nghiệp - 24 bước khởi sự kinh doanh thành công*.

Cảm ơn các bạn đã lựa chọn cuốn sách này cho con đường khởi nghiệp của mình. Chúc các bạn khởi sự kinh doanh thành công và ý nghĩa, góp phần cho sự phát triển bền vững của một Việt Nam khởi nghiệp.

Tháng 10 năm 2016

Nhóm MITFive

LỜI DỊCH GIẢ

Với mong muốn cung cấp một khuôn khổ tổng thể, khoa học, chỉ ra từng bước đi trên con đường khởi sự kinh doanh cho những người khởi nghiệp Việt Nam, nhóm MITFive đã lựa chọn cuốn sách *Kinh điển về Khởi nghiệp - 24 bước khởi sự kinh doanh thành công* của tác giả Bill Aulet để giới thiệu với cộng động khởi nghiệp Việt Nam.

Do có mối quan hệ cá nhân thân thiết với tác giả, anh Giang Lâm, một trong năm thành viên nhóm MITFive, đồng thời là cựu sinh viên trường MIT, đã trở lại MIT để gặp gỡ và trao đổi trực tiếp với tác giả Bill Aulet về ý tưởng giới thiệu cuốn sách này tại Việt Nam. Khi nghe anh Giang nói về ý tưởng dịch cuốn sách của mình sang tiếng Việt, tác giả Bill Aulet đã rất hào hứng, nhiệt tình ủng hộ, và còn nhận lời tới Việt Nam để giao lưu, chia sẻ cùng cộng đồng khởi nghiệp nhân dịp ra mắt sách.

Kinh điển về Khởi nghiệp cũng là món quà tặng tâm huyết tới cộng đồng khởi nghiệp từ nhóm dịch giả và các học viên của Khóa 1, Chương trình đào tạo MITFive. Họ chính là những người nhận thức được giá trị đặc biệt của cuốn sách này và đóng góp nhiệt tình trong việc nhanh chóng đưa nó tới các doanh nhân khởi nghiệp Việt Nam. Cùng với sự hỗ trợ hết mình của các bạn biên tập viên Thái Hà Books, trong một thời gian ngắn, chúng tôi đã có thể ra mắt các bạn một cuốn sách có giá trị toàn cầu.

Giới thiệu cuốn sách này với độc giả Việt Nam, chúng tôi mong muốn đóng góp cho sự thành công của những người khởi nghiệp, vì các bạn chính là niềm hi vọng của tương lai.

Nhóm dịch giả

Giang Lâm - Hoàng Anh

LỜI NÓI ĐẦU

Cuốn sách này là một bộ công cụ tổng hợp dành cho cả người lần đầu khởi nghiệp lẫn người đã khởi nghiệp nhiều lần để họ có thể xây dựng nên những doanh nghiệp vĩ đại dựa trên những sản phẩm sáng tạo đột phá. Ngay cả những người khởi nghiệp hàng loạt với bề dày kinh nghiệm trong một lĩnh vực hoặc ngành cụ thể cũng sẽ thấy 24 bước này hữu ích và giúp họ mang sản phẩm đến với thị trường hiệu quả hơn.

Là một doanh nhân, tôi có thể tìm kiếm thông tin từ nhiều nguồn như sách vở, những người cố vấn và hơn hết, từ chính kinh nghiệm của bản thân. Tuy nhiên, tôi vẫn chưa tìm được một nguồn tham khảo nào có tất cả mọi thứ tôi cần.

Tôi đã đọc nhiều cuốn sách rất tuyệt vời như *Bí mật Marketing trong thị trường high-tech* (Crossing the Chasm) của Geoffrey Moore, *Chiến lược đại dương xanh* (Blue Ocean Strategy) của W. Chan Kim và Renée Mauborgne, *Inbound Marketing* (tạm dịch: Marketing dựa trên giá trị) của Brian Halligan và Dharmesh Shah, *Four Steps to the Epiphany* (tạm dịch: Chiến lược khởi nghiệp qua bốn bước) của Steve Blank, *Khởi nghiệp tinh gọn* (The Lean Startup) của Eric Ries, *Running Lean* (tạm dịch: Hoạt động tinh gọn) của Ash Maurya, và *Tạo lập mô hình kinh doanh* (Business Model Generation) của Alex Osterwalder và Yves Pigneur. Đây đều là những cuốn sách giá trị mà tôi tham khảo rất nhiều trong quá trình viết cuốn sách này. Nhưng mỗi cuốn chỉ tập trung đi sâu vào một vài khía cạnh chứ chưa đưa ra một lộ trình tổng thể cần thiết để giảng dạy cho sinh viên ở Học viện Công nghệ Massachusetts (MIT) và để giảng trong các hội thảo, đào tạo. Mỗi khía cạnh đó đều quan trọng ở một thời điểm nhất định trong quá trình xây dựng khái niệm, phát triển và ra mắt sản phẩm nhưng vẫn cần có một lộ trình tổng quát, bao gồm tất cả khía cạnh trên và hơn thế nữa.

Giống như khi bạn dùng một hộp công cụ, cái vít có thể phù hợp trong một số trường hợp nhưng lại không thể dùng thay chìa khóa cái búa trong các trường hợp khác. Tương tự, những ý tưởng và kỹ thuật trong Inbound Marketing rất đáng giá nhưng chúng sẽ còn hữu ích hơn khi được kết hợp với các kỹ thuật khác và sử dụng đúng thời điểm.

Mục đích của cuốn sách này là hướng dẫn cho bạn trong quá trình khởi nghiệp nhiều lộn xộn và đôi khi mơ hồ để kiến tạo nên những điều chưa từng có. Đây thực sự là nhiệm vụ khó khăn nhưng cũng cực kỳ quan trọng. Cuốn sách này ra đời từ những hội thảo của tôi trên khắp thế giới và những bài giảng ở MIT đã được chọn lọc và chỉnh sửa trong nhiều năm cùng với hàng trăm doanh nhân khởi nghiệp tên tuổi khác.

Nhất định là còn nhiều yếu tố khác cần xét đến để xây dựng được một doanh nghiệp khởi nghiệp thành công, từ văn hóa và đội nhóm đến bán hàng, tài chính và lãnh đạo. Nhưng nền tảng của doanh nghiệp dựa trên sáng tạo đột phá là sản phẩm, và đây cũng chính là nội dung chủ yếu của cuốn sách.

Trong thực tế, quy trình này không nhất thiết phải theo thứ tự như được nêu trong sách. Tôi tạo ra một quy trình logic gồm 24 bước để các bạn bắt đầu nhưng các bạn sẽ nhận thấy rằng khi hiểu về một bước, bạn sẽ muốn nhìn nhận và đánh giá lại nội dung của bước đi trước đó, thậm chí là làm lại phần việc trước đó. Quá trình lặp đi lặp lại theo hình xoắn ốc này để tiến tới một phương án tối ưu là vô cùng quan trọng bởi bạn không có thời gian vô hạn để làm hoàn hảo nội dung của từng bước. Bạn sẽ phải đi qua mỗi bước bằng sự đánh giá dựa trên nghiên cứu và rồi sau đó điều chỉnh lại.

Mỗi bước đều đánh giá chi tiết và cẩn trọng việc khách hàng có được lợi ích gì từ sản phẩm của bạn, ngay cả khi người phân tích, nhà đầu tư tiềm năng hay người mô tả kỹ thuật sản phẩm cho rằng sản phẩm của bạn là có giá trị. Như người ta vẫn thường nói: “Về lý thuyết, thì lý thuyết và thực tiễn là như nhau, nhưng trong thực tế, lý thuyết và thực tiễn lại không hề giống nhau”.

Cuốn sách cũng cung cấp một ngôn ngữ chung để thảo luận các vấn đề trọng tâm của việc xây dựng doanh nghiệp mới. Nhờ đó, bạn có thể thảo luận hiệu quả hơn về việc khởi sự kinh doanh của mình với những người cố vấn và các cộng sự khởi nghiệp khác. Tôi đã định nghĩa mỗi bước thật cẩn thận để đề cập đến từng phần riêng biệt của quá trình [khởi nghiệp]. Tôi nhớ lại rằng bố tôi đã rất thất vọng khi ông muốn một cái kìm mà tôi lại đưa cho ông cái cờ lê. Và giờ đây tôi cũng trải nghiệm cảm giác đó khi tôi hỏi sinh viên về “mô hình kinh doanh” của họ mà họ lại nói về quy mô thị trường có thể chiếm lĩnh được hay định giá sản phẩm.

Kết quả của công cụ tích hợp với một ngôn ngữ chung này là điều mà ở MIT chúng tôi gọi là “Kinh điển về khởi nghiệp” (Disciplined Entrepreneurship). Khởi nghiệp khó có thể được trình bày thành một khuôn khổ mà thậm chí là sự lộn xộn và không đoán trước được. Điều đó là đúng. Nhưng đó cũng chính là lý do tại sao một khuôn mẫu để giải quyết các vấn đề khi khởi nghiệp một cách có hệ thống lại cực kỳ giá trị. Bạn đã có đủ rủi ro với những vấn đề ngoài tầm kiểm soát nên khuôn mẫu cho doanh nhân khởi nghiệp sẽ giúp bạn thành công bằng việc giảm thiểu rủi ro ở những vấn đề bạn có thể kiểm soát được. Quy trình này có thể giúp bạn thành công hoặc thất bại nhanh chóng nếu con đường bạn đi tắt yếu dẫn đến thất bại. Dù thế nào, cuốn sách này cũng đều giúp được bạn.

Đây chính là cuốn sách tôi ước mong đọc được 20 năm trước khi tôi lần đầu tiên bắt tay vào công việc kinh doanh.

Lưu ý cho những ví dụ trong sách này: Trong cuốn sách, tôi có lấy một số ví dụ từ các nhóm sinh viên MIT trong quá trình họ theo học khoá học Doanh nghiệp khởi nghiệp. Những ví dụ này nhiều khi không được trình bày đầy đủ vì giới hạn về thời gian của sinh viên. Những ví dụ trong cuốn sách này là để minh họa cho khái niệm cơ bản của các bước. Tôi có chỉnh sửa một số dự án để minh họa tốt hơn thực tế và những cảm bẫy ở nhiều bước nhưng vẫn giữ nguyên bản chất của từng ví dụ. Các ví dụ đều thống nhất với kinh nghiệm của tôi trong quá trình sáng lập doanh nghiệp. Các dự án trong ví dụ minh họa có thể không trở thành doanh nghiệp trong thực tế, vì điều đó phụ thuộc vào quyết định của sinh

viên khi kết thúc khóa học, nhưng chúng vẫn có giá trị để các bạn học hỏi.

LỜI CẢM ƠN

Tôi dành lời cảm ơn sâu sắc đến Tổng biên tập Chris Snyder và cố vấn biên tập Nancy Nichols, không có hai bạn thì cuốn sách vẫn chỉ tồn tại trong đầu tôi hoặc trong máy tính. Tôi cũng muốn dành lời cảm ơn đặc biệt tới doanh nhân khởi nghiệp và là người bạn Rumani của tôi, Marius Ursache, người đã thiết kế minh họa cho cuốn sách đẹp đến nỗi mỗi lần nhận email của anh với các bản vẽ mới, tôi như đón trẻ vào buổi sáng Giáng sinh, háo hức xem hình và chưa bao giờ bị thất vọng. Và xin cảm ơn nhóm làm việc của John Wiley & Sons, với trưởng nhóm Shannon Vargo đã xuất bản cuốn sách trong thời gian ngắn kỉ lục mà vẫn vô cùng chuyên nghiệp.

Cảm ơn các bạn Lauren Abda, Yevgeniy Alexeyev, Greg Backstrom, Christina Birch, Michael Bishop, Adam Blake, Young Joon Cha, Vishal Chaturvedi, Ryan Choi, Kevin Clough, Yazan Damiri, Charles Deguire, Deepak Dugar, Max Faingezicht, Daniel Fisberg, Patrick Flynn, Tim Fu, Pierre Fuller, Megan Glendon, David Gordon, Melinda Hale, Katy Hartman, Kendall Herbst, Nick Holda, Julia Hu, MaxHurd, Ricardo Jasinski, Max Kanter, Mustafa Khalifeh, Zach LaBry, Jake Levine, Michael Lo, Dulcie Madden, Vasco Mendes de Campos, Aditya Nag, Madeline Ng, Inigo De Pascual Basterra, Ella Peinovich, Giorgi Razmadze, Adam Rein, Izak van Rensburg, Miriam Reyes, Sophia Scipio, Colin Sidoti, Sam Telleen, Jocelyn Trigg, Pedro Valencia, Eduard Viladesau, và Leo Weitzenhoff vì những công hiến và đánh giá cho từng phần của cuốn sách. Tôi cũng cảm ơn Hệ thống 3D và Câu lạc bộ Dollar Shave đã cho phép tôi sử dụng một số hình ảnh.

Tôi có được cuốn sách này là nhờ sáu năm làm việc ở MIT và tương tác với những người cộng sự tuyệt vời nhất thế giới của Khoa Tinh thần khởi nghiệp mà tôi vinh dự được làm cùng. Trong số rất nhiều người công hiến trí tuệ cho cuốn sách này, tôi xin chân thành cảm ơn Fiona Murray, người cùng biên soạn nghiên cứu về doanh nghiệp sáng tạo đột phá mà tôi đã trích dẫn trong phần mở đầu, người đã dành nhiều giờ nghiên cứu và có những phản hồi giá trị về quyển sách này, Ed Roberts, Scott Stern, Charlie Cooney, Matt Marx, Catherine Tucker, Eric von Hippel, Jim Dougherty, Katie Rae, Reed Sturtevant, Elaine Chen, Peter Levine, Brian Halligan, và tất nhiên là cả huyền thoại Howard Anderson, người cộng sự đã giảng dạy tài liệu này trong nhiều năm. Tôi cũng gửi lời cảm ơn tới David Skok, Thomas Massie, Tom Ellery, Andrew Hally, Bernard Bailey, Marc Dulude, Jim Baum, Bill Warner, Dan Schwinn, Bob Coleman, Ken Morse, Jon Hirshtick, Chuck Kane, Brad Feld, Marty Trust, Sal Lupoli, Joi Ito, Sanjay Sarma và rất nhiều cố vấn, cộng tác viên mà tôi may mắn được làm việc cùng trong những năm qua. Tất cả đều công hiến những hiểu biết giá trị cho nội dung cuốn sách. Mặc dù vậy, tôi xin nhận trách nhiệm về việc diễn giải và tổng hợp những hiểu biết đó vào vận dụng thực tế thể hiện trong cuốn sách. Bất kỳ sai sót nào về nội dung là do tôi chứ không phải bất kỳ ai trong số họ.

Quỹ dành cho người khởi nghiệp Kauffman, và đặc biệt là Wendy Torrance, Lesa

Mitchell và Dane Stangler đã giúp đỡ tôi rất nhiều trong quá trình biên soạn cuốn sách và họ chính là người đã cổ vũ tôi viết nên cuốn sách này. Cuối cùng, tôi cũng đã nghe theo họ và hoàn thành cuốn sách. Cảm ơn các bạn đã luôn khích lệ tôi.

Những người quan trọng góp phần làm nên cuốn sách là những người tuyệt vời ở Trung tâm Martin Trust dành cho doanh nhân MIT bao gồm: Colin Kennedy, Christina Chase, Ben Israelite, Adam Cragg, Vanessa Marcoux, Allison Munichiello, Pat Fuligni, Justin Adelson và Liz DeWolf. Họ là những người luôn ở cạnh động viên, mang đến những triển vọng tốt đẹp và giúp tôi phấn chấn mỗi ngày đến Trung tâm.

Cuối cùng, tôi muốn cảm ơn hàng ngàn sinh viên và doanh nhân, người khởi nghiệp mà tôi có vinh dự được làm việc cùng, những người đã mang đến năng lượng và hi vọng. Chúng tôi thực sự muốn đồng hành cùng các bạn vì các bạn chính là hi vọng của tương lai.

GIỚI THIỆU

Chúng tôi biết gen doanh nhân khởi nghiệp có ở đó, chỉ là chưa thể tìm ra



PHÁT HIỆN MỚI – KHỞI SỰ KINH DOANH LÀ KỸ NĂNG CÓ THỂ DẠY ĐƯỢC!

Một trong những câu hỏi đầu tiên tôi thường hỏi sinh viên khi bắt đầu hội thảo hay lớp học là: “Các bạn có nghĩ khởi nghiệp là kỹ năng có thể truyền đạt được không?”. Đáp lại tôi thường là sự im lặng. Có vài bạn thì lắc đầu vẻ không thoái mái ở dưới lớp. Có lúc tôi lại nhận được câu trả lời khẳng định rằng đó là lý do các bạn đến đây. Sau một hồi im lặng lịch sự sẽ luôn có một người nói lên ý nghĩ của phần đông trong lớp, đó là: “Không, hoặc bạn sinh ra đã có kỹ năng khởi nghiệp, hoặc là không”. Người phát biểu đó khi được khuyến khích sẽ rất nhiệt tình tranh luận về quan điểm này.

Thật lòng mà nói, tôi thường thích người phát biểu như thế vì đó cũng chính là suy nghĩ của tôi 10 năm trước. Nhưng giờ thì tôi biết rằng khởi sự kinh doanh là kỹ năng có thể truyền đạt được. Chính tôi đã trải nghiệm điều này hàng tuần trong các khóa học tôi giảng dạy ở Viện Công nghệ Massachusetts (MIT) và ở khắp nơi trên thế giới.

Khi tôi nhìn lại Richard Branson, Steve Jobs, Bill Gates, Larry Ellison và tất cả những doanh nhân thành đạt khác, họ có vẻ khác chúng ta. Họ đặc biệt hơn những người khác. Nhưng mỗi người họ thành công đều nhờ vào những sản phẩm xuất sắc, chứ không phải là do họ có gen vượt trội.

Để khởi nghiệp thành công, bạn phải có một sản phẩm xuất sắc và mới mẻ. Sản phẩm của bạn có thể là hàng hóa, cũng có thể là dịch vụ hoặc là cách trao đổi thông tin. Tất cả yếu tố ảnh hưởng đến thành công sẽ không là gì nếu bạn không có một sản phẩm giá trị. Và quá trình tạo ra sản phẩm giá trị thì có thể truyền đạt được. Cuốn sách này sẽ chỉ cho bạn một cách có hệ thống để tạo ra sản phẩm tuyệt vời.

Cuốn sách mô tả từng bước tiếp cận và thực hành để tạo ra một doanh nghiệp mới. Khuôn mẫu này có thể được ứng dụng cho cả môi trường sự phạm lẫn những người muốn lập công ty và kiến tạo thị trường hoàn toàn mới. Trước khi bắt đầu, có ba lầm tưởng về khởi nghiệp kinh doanh cần phải được làm rõ vì những điều này thường cản trở những người khởi nghiệp hoặc là những người muốn dạy sinh viên về khởi nghiệp.

Xóa bỏ ba lầm tưởng

Có rất nhiều nhận thức sai lầm về khởi sự kinh doanh là gì và một doanh nhân khởi nghiệp cần phải có những phẩm chất, kỹ năng gì. Lầm tưởng đầu tiên là “cá nhân là người khai sinh ra công ty”. Mặc dù tự duy “doanh nhân là người hùng cô độc” rất phổ biến nhưng nghiên cứu đã đưa đến một kết luận rất khác. Đội nhóm mới là người khai sinh ra công ty. Quan trọng hơn, đội nhóm đồng người cùng khởi nghiệp còn làm tăng cơ hội thành công hơn. Thêm sáng lập viên đồng nghĩa với thêm khả năng thành công⁽¹⁾.

Lầm tưởng thứ hai là “doanh nhân khởi nghiệp phải có sức hút cá nhân đặc biệt” và chính sức hút này là yếu tố quyết định thành công của họ. Thực tế, sức hút cá nhân có thể hữu dụng trong một thời gian ngắn, nhưng rất khó để có ảnh hưởng trong lâu dài. Thay vào đó, nghiên cứu chỉ ra rằng doanh nhân khởi nghiệp cần những yếu tố khác còn quan trọng hơn sức hút cá nhân, đó là khả năng giao tiếp hiệu quả, tuyển dụng người và kỹ năng bán hàng.

Lầm tưởng thứ ba là cái gọi là “gen kinh doanh”, nghĩa là có những người sinh ra với khả năng sẽ thành công trong khởi sự kinh doanh. Như hình vẽ ở đầu phần này, thực tế, gen đó không tồn tại. Hay có suy nghĩ cho rằng một số nét tính cách như vẻ tự tin bên ngoài hay liều lĩnh, táo bạo có mối tương quan với thành công của doanh nhân khởi nghiệp, nhưng cách suy nghĩ đó cũng không đúng. Thay vào đó, những kỹ năng thực tế khác sẽ làm tăng khả năng thành công của người khởi nghiệp như kỹ năng quản lý nhân sự, kỹ năng bán hàng và chủ đề của cuốn sách này, quá trình thiết kế, phát triển và phân phối sản phẩm. Những kỹ năng này đều có thể dạy và học được chứ không phải là có sẵn trong gen của một số người may mắn. Mọi người đều có thể học được cách ứng xử, cách nhìn nhận vấn đề và kỹ năng, bởi vậy, khởi nghiệp là kỹ năng hoàn toàn có thể được phân tách thành một quy trình để dạy và học.

Để chứng minh, chúng ta cần nhìn sâu hơn vào MIT. Sinh viên tốt nghiệp từ MIT có tỉ lệ khởi nghiệp kinh doanh cực kỳ cao. Thực tế, đến năm 2006, đã có hơn 25.000 công ty đang hoạt động và 900 công ty được mở ra mỗi năm từ các sinh viên của trường. Những công ty này tạo việc làm cho hơn ba triệu người với tổng doanh thu hàng năm khoảng

2.000 tỉ đô la. Để dễ hình dung thì tổng doanh thu từ các công ty của cựu sinh viên MIT cộng lại tương đương với nền kinh tế lớn thứ 11 của thế giới⁽²⁾.

Điều gì làm nên thành công của các sinh viên MIT khi khởi nghiệp?

Tại sao MIT lại rất thành công trong việc đào tạo các doanh nhân khởi nghiệp? Lý giải đầu tiên mọi người thường nghĩ đến là do sinh viên MIT cực kỳ xuất sắc. Thực ra, sinh viên MIT cũng không thông minh hơn sinh viên của những trường hàng đầu khác trên thế giới như Caltech, Harvard... nhưng không một trường nào, ngoại trừ Stanford, có được số lượng cựu sinh viên là doanh nhân khởi nghiệp nhiều như MIT. Do đó, thành công của MIT hẳn là do yếu tố khác.

Lý do thứ hai cũng thường được nhắc đến là do sinh viên MIT có cơ hội tiếp cận những công nghệ hàng đầu trong phòng thí nghiệm nên việc khởi sự kinh doanh sẽ dễ dàng hơn. Một lần nữa, đây cũng là giả thiết có thể lượng hóa được. Qua Văn phòng Chuyển giao Công nghệ (Technology Licensing Office – TLO) của MIT, chúng ta có số liệu về số lượng công ty ra đời từ phòng thí nghiệm mỗi năm trong ngành công nghệ vì các công ty đó đều phải đăng ký giấy phép ở văn phòng này. Và con số đó là 20 đến 30 công ty mỗi năm, rất ấn tượng so với số liệu ở các trường đại học khác. Tuy vậy, số liệu này vẫn còn rất nhỏ so với 900 công ty của các cựu sinh viên MIT ra đời mỗi năm⁽³⁾. Dù các công ty khởi nghiệp với công nghệ được cấp phép ở MIT có tầm quan trọng chiến lược và có ảnh hưởng lớn (chẳng hạn như Akamai⁽⁴⁾), các công ty đó cũng chỉ là một phần nhỏ trong việc giải thích lý do tại sao cựu sinh viên MIT rất thành công khi khởi nghiệp. Thực tế, 90% công ty khởi nghiệp của cựu sinh viên MIT không liên quan tới công nghệ được tạo ra trong phòng thí nghiệm của MIT.

Điều thực sự lý giải cho thành công trong khởi nghiệp của các cựu sinh viên MIT là sự kết hợp giữa tinh thần và kỹ năng. Ở MIT có văn hóa khuyến khích mọi người khởi nghiệp mọi lúc, mọi nơi, cũng giống như ở Thung lũng Silicon, Israel, Tech city của London và Berlin ngày nay. Các hình mẫu thành công ở khắp mọi nơi, đó không phải là những hình ảnh trừu tượng mà là những con người rất thực, không có gì khác biệt so với bạn. Khả năng thành công và tinh thần hợp tác ở MIT lan tỏa rộng khắp đến nỗi các sinh viên đều có tư duy rằng: “Đúng rồi, tôi cũng có thể khởi nghiệp”. Họ nhanh chóng bị “nhiễm virus khởi nghiệp” và niềm tin vào lợi ích của việc khởi sự kinh doanh.

Môi trường đầy tham vọng và hợp tác này làm cho các sinh viên đều rất phấn khích. Việc phát triển các kỹ năng khởi sự kinh doanh đến từ lớp học, từ các cuộc thi, sự kiện ngoại khóa và các chương trình phát triển mạng lưới. Và sự giảng dạy và những giá trị mang lại cho sinh viên luôn sẵn có ở cả trong và ngoài lớp học nên trong môi trường đó, sinh viên tiếp cận các môn học với sự hứng khởi và cam kết cao. Tinh thần cũng được nhân lên bởi tất cả sinh viên trong lớp đều cam kết hoàn toàn. Một lớp học ở trong môi trường cam kết cao sẽ mang lại hiệu quả tích cực hơn cho cả sinh viên và giảng viên.

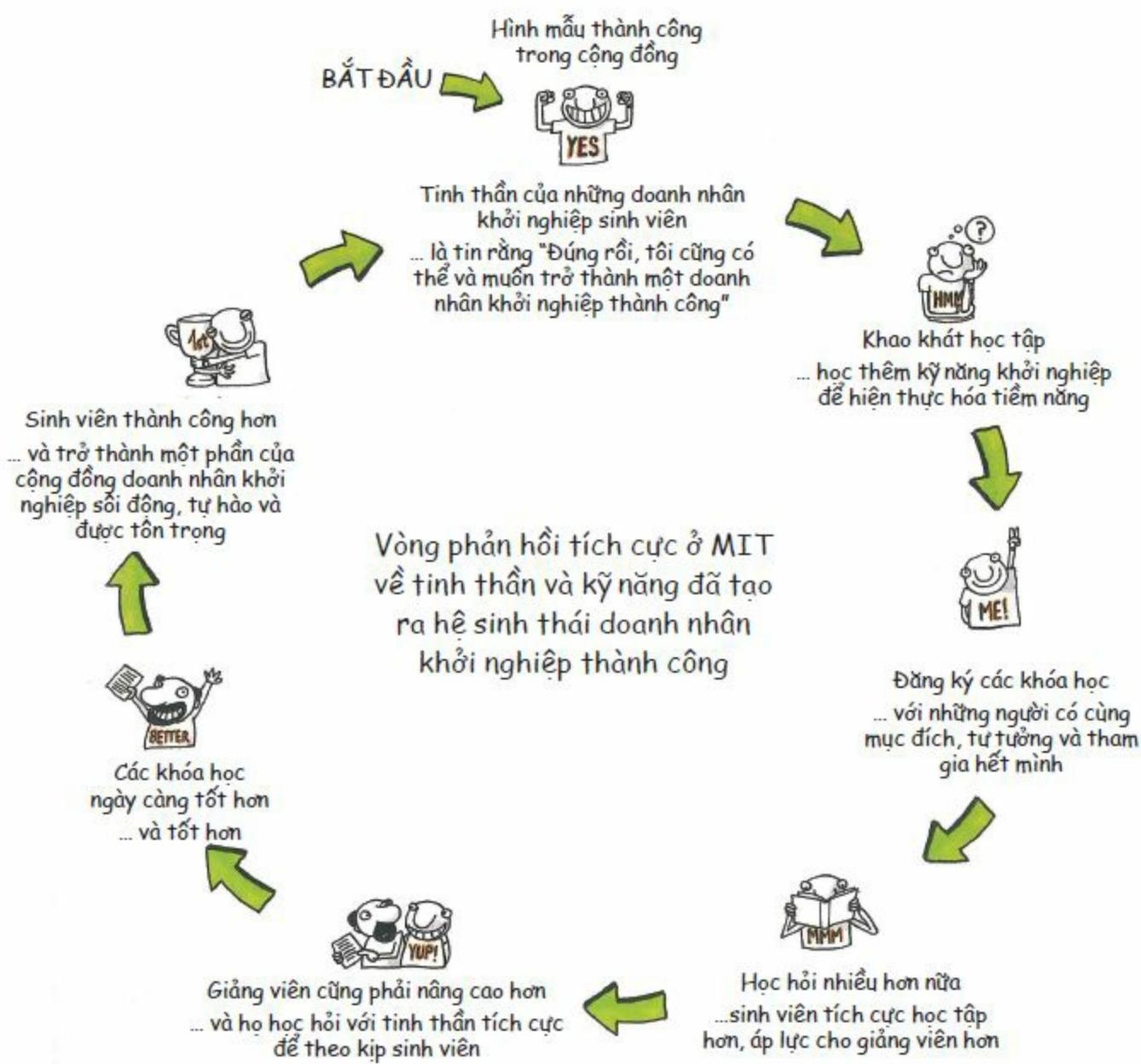
Nhân tố quan trọng của vòng xoáy tích cực này chính là hiệu ứng tâm lý đám đông. Các

sinh viên cùng học và làm việc với tinh thần khởi nghiệp, họ cũng cộng tác với nhau, nói chuyện về công việc, về những dự định kinh doanh trong cả cuộc sống hàng ngày. Và một cách tự nhiên họ thúc đẩy lẫn nhau, cạnh tranh lẫn nhau cả trực tiếp lẫn gián tiếp. Các sinh viên không chỉ học hỏi lẫn nhau mà học hỏi còn trở thành một bản sắc của cá nhân cũng như đội nhóm.

Đây là những yếu tố tạo ra môi trường dạy kinh doanh rất thành công tại MIT. Đó là một vòng tròn thông tin phản hồi tích cực (xem Hình 1.1).

Phân biệt hai loại hình doanh nghiệp khởi nghiệp

Doanh nhân khởi nghiệp là những người tạo lập nên một ngành kinh doanh mới, chưa từng có trước đó. Định nghĩa này có vẻ rõ ràng cho đến khi giáo sư Fiona Murray, Scott Stern và tôi dành thời gian nói chuyện với các tổ chức về việc làm sao để thúc đẩy tinh thần khởi sự kinh doanh ở các vùng lãnh thổ khác nhau trên thế giới. Chúng tôi đã phát hiện ra rằng khi nói đến “khởi sự kinh doanh”, mọi người liên tưởng đến ít nhất là hai loại hình doanh nghiệp rất khác nhau, mỗi loại doanh nghiệp đều có những mục tiêu và nhu cầu rất khác nhau⁽⁵⁾.



Hình 1.1: Vòng lặp thông tin phản hồi tích cực

Khởi nghiệp doanh nghiệp vừa và nhỏ (SME)

Loại hình đầu tiên là khởi sự kinh doanh với doanh nghiệp vừa và nhỏ (SME). Loại hình doanh nghiệp này thường do một người sáng lập để phục vụ thị trường địa phương và sẽ trở thành một doanh nghiệp vừa và nhỏ hoạt động trong phạm vi địa phương đó. Doanh nghiệp thường được tổ chức trong một nhóm nhỏ, có quan hệ mật thiết với nhau, có thể là một doanh nghiệp gia đình, nơi việc kiểm soát chặt chẽ doanh nghiệp là rất quan trọng. “Phần thưởng” cho các thành viên sáng lập doanh nghiệp loại này là sự tự do cá nhân và dòng tiền từ việc kinh doanh.

Về cơ bản, loại hình doanh nghiệp này không cần kêu gọi nhiều tiền. Khi bơm thêm tiền vào doanh nghiệp thì nhanh chóng có được kết quả là tăng thêm doanh thu và tạo ra công ăn việc làm. Như vậy doanh nghiệp có thể được phát triển về mặt địa lý và công việc mà họ tạo ra hầu hết là các việc không thuê ngoài được. Doanh nghiệp SME thường là các doanh nghiệp dịch vụ hoặc nhà bán lẻ các sản phẩm của công ty khác. Yếu tố chính để phân biệt là

họ tập trung vào các thị trường địa phương.

Khởi nghiệp doanh nghiệp sáng chế đột phá (IDE)

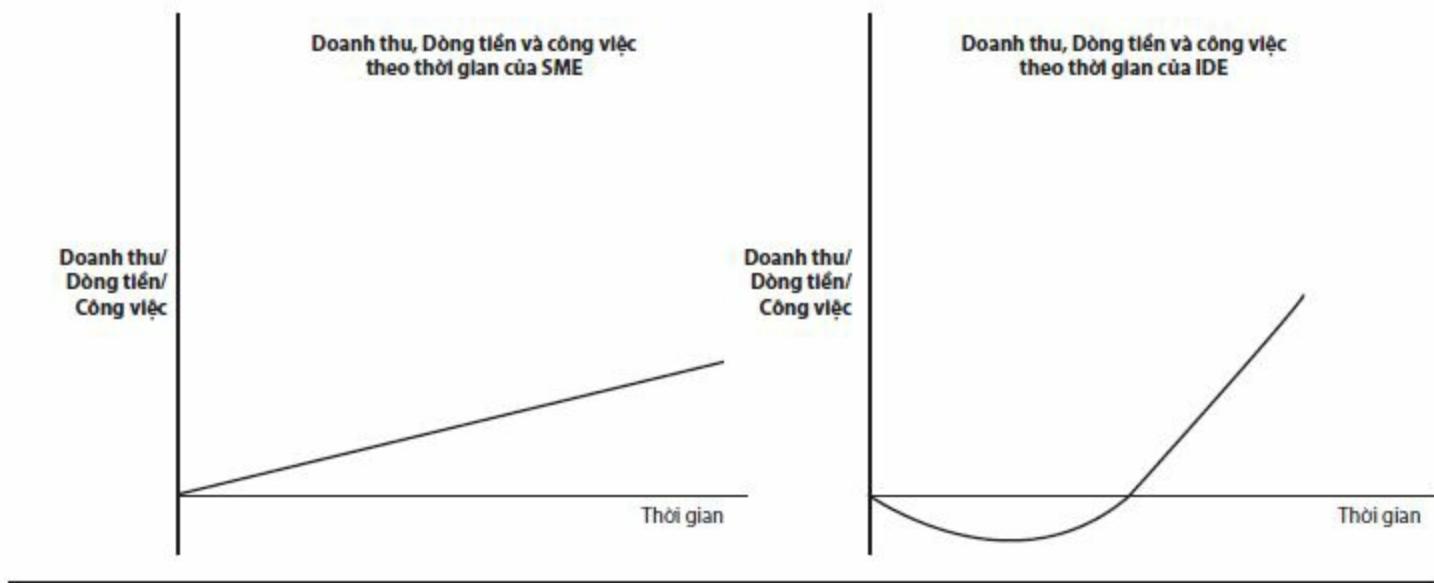
Những doanh nghiệp khởi nghiệp dựa trên sáng chế đột phá (Innovation-Driven Enterprise – IDE) có nhiều rủi ro hơn và cũng tham vọng hơn. Người khởi nghiệp với IDE khao khát vươn xa hơn thị trường địa phương tới thị trường toàn cầu hoặc ít nhất là trong khu vực.

Những doanh nhân này thường làm việc theo nhóm để xây dựng doanh nghiệp dựa trên công nghệ, quy trình, mô hình kinh doanh, hoặc sáng kiến mới tạo ra cho họ một lợi thế cạnh tranh đáng kể so với các công ty hiện có. Họ quan tâm đến việc tạo ra của cải và giá trị hơn là việc kiểm soát công ty và thường bán cổ phần công ty để theo đuổi kế hoạch phát triển đầy tham vọng của mình.

Mặc dù doanh nghiệp IDE phát triển trong giai đoạn đầu chậm hơn doanh nghiệp SME nhưng họ sẽ đạt được tăng trưởng theo cấp số nhân một khi họ thu hút được khách hàng (Xem Bảng 1.1). Do sẵn sàng đánh đổi quyền kiểm soát công ty để tìm kiếm sự tăng trưởng nên doanh nghiệp IDE thường có nhiều người đồng sở hữu. Trong khi doanh nghiệp SME tăng trưởng và vẫn giữ quy mô nhỏ (dù không phải lúc nào cũng vậy), doanh nghiệp IDE tập trung hơn vào việc “đột phá hoặc là đóng cửa”. Để đạt được tham vọng của mình, họ phải lớn mạnh và trưởng thành nhanh chóng để phục vụ thị trường toàn cầu.

Bảng 1.1: So sánh doanh nghiệp SME và doanh nghiệp IDE

Khởi nghiệp doanh nghiệp SME	Khởi nghiệp doanh nghiệp IDE
Tập trung vào thị trường địa phương và khu vực.	Tập trung vào thị trường khu vực/thế giới.
Để thành lập và phát triển doanh nghiệp SME không cần thiết phải ứng dụng sáng tạo đột phá, lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp SME cũng không dựa vào điều này.	Doanh nghiệp dựa trên sự sáng tạo đột phá (công nghệ, quy trình kinh doanh, mô hình kinh doanh) và lợi thế cạnh tranh cũng phụ thuộc vào điều này.
“Công việc không thay thế được”, tức là các công việc thường được thực hiện ở địa phương (như nhà hàng, tiệm giặt khô hay ngành công nghiệp dịch vụ).	“Công việc có thể thay thế”, tức là các công việc không cần phải thực hiện tại địa phương.
Thường là doanh nghiệp gia đình hoặc doanh nghiệp với rất ít vốn đầu tư từ bên ngoài.	Chủ sở hữu đa dạng hơn bao gồm cả các nhà cung cấp vốn bên ngoài.
Doanh nghiệp tăng trưởng theo đường thẳng. Khi được bơm thêm vốn, hệ thống (doanh thu, dòng tiền, việc làm...) sẽ phản hồi nhanh chóng và tích cực.	Doanh nghiệp thường bị thua lỗ trong thời gian đầu nhưng nếu thành công thì sẽ đạt được tăng trưởng theo cấp số nhân. Đòi hỏi nhiều vốn đầu tư. Khi được bơm thêm vốn, doanh thu/dòng tiền/ việc làm không phản hồi lại nhanh chóng.



Nguồn: Câu chuyện của hai doanh nhân: Tìm hiểu sự khác biệt trong các loại hình khởi nghiệp trong kinh tế (A Tale of Two Entrepreneurs: Understanding Differences in the Types of Entrepreneurship in the Economy) của Bill Aulet và Fiona Murray, Quỹ Ewing Marion Kauffman, tháng 5 năm 2013, www.kauffman.org/uploadedfiles/downloadableresources/a-tale-of-twoentrepreneurs.pdf.

Doanh nhân thành lập doanh nghiệp IDE thường có “công việc thay thế được” tức là có thể được thuê ngoài nếu điều đó khiến việc kinh doanh trở nên cạnh tranh hơn. Những doanh nghiệp này ít có xu hướng phân bổ trên nhiều khu vực địa lý mà thay vào đó, họ tập trung vào việc ứng dụng sáng tạo đột phá. Và thường thì sau khi bơm thêm tiền đòi hỏi phải có thời gian dài mới thấy được kết quả về doanh thu và công ăn việc làm.

Trong ngắn hạn, mô hình doanh nghiệp SME sẽ thu được kết quả sớm hơn nhưng nếu kiên trì, doanh nghiệp IDE sẽ có khả năng tăng trưởng mạnh mẽ hơn như trường hợp của Apple, Google, Hewlett-Packard và những công ty đại chúng khác.

Mục tiêu thảo luận của chúng ta là các doanh nghiệp đột phá

Một nền kinh tế phát triển bao gồm cả hai loại hình doanh nghiệp kể trên. Hai loại hình này đều có điểm mạnh và điểm yếu riêng, không loại nào hơn loại nào. Tuy vậy hai loại hình này có sự khác biệt cơ bản, cho nên để xây dựng thành công mỗi loại hình cần những cách tư duy và kỹ năng khác nhau. Bởi vậy, trong cuốn sách này tôi không chỉ nói về “doanh nghiệp” nói chung mà cụ thể là tập trung vào doanh nghiệp sáng tạo đột phá (doanh nghiệp IDE). Đó là điều tôi hiểu rõ nhất bởi tôi đồng sáng lập hai doanh nghiệp IDE thành công là Cambridge Decision Dynamics và SensAble Technologies.

Thế nào là sáng tạo đột phá (Innovation)?

Sáng tạo đã trở thành một thuật ngữ ngày càng sáo rỗng, nhưng có một định nghĩa rất đơn giản mà tôi tiếp nhận từ giáo sư Ed Roberts⁽⁶⁾ của trường MIT, đó là:

$$\text{Sáng tạo đột phá} = \text{Sáng chế} \times \text{Thương mại hóa}$$

Tôi đã điều chỉnh công thức của giáo sư Robert, từ phép cộng thành phép nhân vì sáng tạo đột phá không chỉ là phép cộng của sáng chế và thương mại hóa. Nếu chỉ có thương mại hóa mà không có sáng chế ($\text{sáng chế} = 0$) hoặc chỉ có sáng chế mà không có thương mại hóa ($\text{thương mại hóa} = 0$) thì cũng sẽ không có được ứng dụng sáng tạo đột phá.

Sáng tạo đột phá (ý tưởng, công nghệ hoặc quyền sở hữu trí tuệ) là rất quan trọng nhưng người khởi nghiệp không cần thiết phải là người tạo ra điều đó. Trên thực tế, sáng chế giúp tạo nên doanh nghiệp sáng tạo đột phá lại thường đến từ bên ngoài. Chẳng hạn như Steve Jobs, người đã phát hiện ra tiềm năng trong sáng chế của công ty khác (chuột máy tính của Xerox PARC là ví dụ nổi tiếng nhất) và thương mại hóa nó một cách hiệu quả thông qua Apple. Tương tự với trường hợp của Google, với doanh thu chủ yếu đến từ Adwords, những quảng cáo dựa trên từ khóa và văn bản của các trang kết quả tìm kiếm. Một công ty khác, Overture, cũng sáng tạo ra cách quảng cáo tương tự nhưng phải chờ đến Google, sáng chế đó mới được thương mại hóa thành công.

Những ví dụ trên chỉ ra rằng khả năng thương mại hóa sáng chế là rất quan trọng, nên một doanh nhân khởi nghiệp về cơ bản là người thương mại hóa sáng chế.

Tôi đã chú ý không sử dụng thuật ngữ khởi nghiệp “theo định hướng công nghệ” vì các sáng kiến ở đây không chỉ giới hạn trong lĩnh vực công nghệ. Sáng tạo đột phá có thể là về kỹ thuật, quy trình, mô hình kinh doanh, định vị thị trường và nhiều lĩnh vực khác nữa.

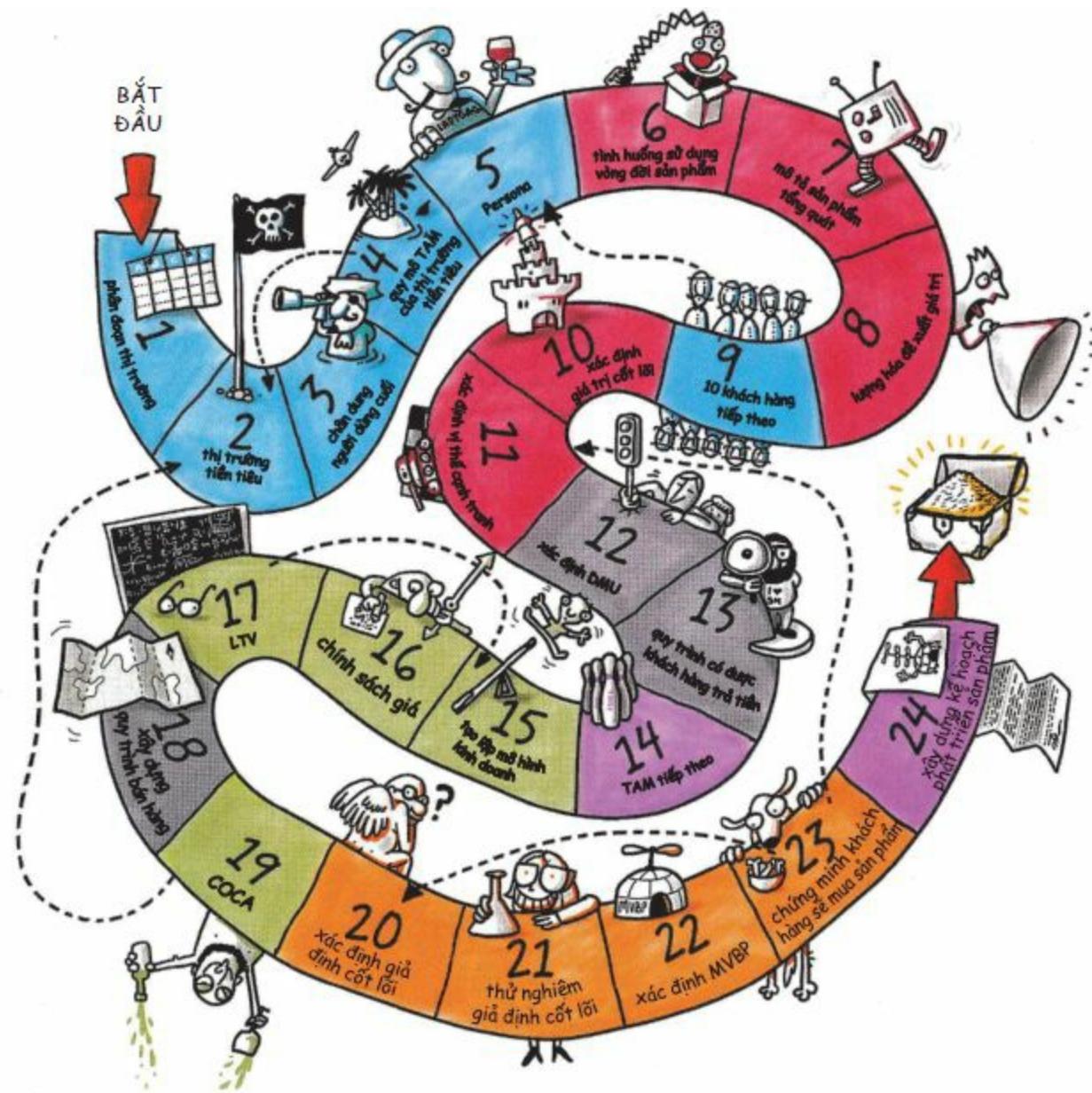
Một số sáng tạo đột phá thú vị nhất của thời đại hiện nay là Google, iTunes, Salesforce.com, Netflix, Zipcar... Cốt lõi của họ là sáng tạo về mô hình kinh doanh. Các công ty đó có thể thành công là nhờ công nghệ, như Zipcar sẽ không thể duy trì được mạng lưới lớn xe ô tô như vậy nếu không có công nghệ vào xe mà không cần chìa khóa. Nhưng cốt lõi của thành công là nhờ sáng kiến của Zipcar coi việc đi thuê xe thay thế cho sở hữu xe chứ không chỉ là phương tiện di chuyển tạm thời cho chủ xe hay doanh nhân đi công tác đến các vùng xa xôi. Zipcar không cần hiểu về công nghệ phức tạp để thành công nhưng họ hiểu rõ giá trị của “hợp tác tiêu dùng” đối với khách hàng.

Khi công nghệ ngày càng trở thành một dạng hàng hóa, bạn sẽ thấy ngày càng có nhiều các sáng tạo đột phá về mô hình kinh doanh lấy công nghệ làm đòn bẩy. Vẫn còn nhiều cơ hội cho các sáng chế định hướng công nghệ trong các lĩnh vực như dự trữ năng lượng, năng lượng điện, truyền thông không dây và nhiều hơn nữa nhưng đây không phải là định nghĩa duy nhất về sáng tạo đột phá.

SÁU CHỦ ĐỀ CỦA 24 BƯỚC KHỞI NGHIỆP

24 bước khởi nghiệp được chia nhỏ thành từng bước và cũng có thể được nhóm lại thành sáu chủ đề. Các bạn nên đi lần lượt từng bước theo thứ tự vì mỗi bước chỉ ra cho bạn một vấn đề riêng và giúp bạn xem xét lại các bước đã đi trước đó. Các chủ đề này đưa ra các ý chính, tổng quan về việc làm thế nào 24 bước này giúp bạn tạo nên một doanh nghiệp bền

vững, dựa trên các sáng tạo đột phá.



KHÁCH HÀNG CỦA BẠN LÀ AI?

1. Phân đoạn thị trường
2. Lựa chọn “thị trường tiền tiêu” (Beachhead)
3. Xây dựng chân dung ”khách hàng điển hình” (Persona) của sản phẩm.
4. Tính toán quy mô giá trị có thể chiếm lĩnh được ở thị trường tiền tiêu
5. Đặc điểm khách hàng điển hình của thị trường tiền tiêu
9. Nhận diện 10 khách hàng tiếp theo

BẠN CÓ THỂ LÀM GÌ CHO KHÁCH HÀNG CỦA MÌNH?

6. Vòng đời của sản phẩm

7. Mô tả tổng quát sản phẩm

8. Lượng hóa giá trị

10. Xác định giá trị cốt lõi của sản phẩm

11. Định vị vị thế cạnh tranh của bạn

LÀM THẾ NÀO KHÁCH HÀNG NHẬN ĐƯỢC SẢN PHẨM CỦA BẠN?

12. Xác định đơn vị ra quyết định của khách hàng (Customer's decision-making unit – DMU)

13. Xây dựng quy trình để có được khách hàng trả tiền.

18. Xây dựng quy trình bán hàng.

TAO RA DOANH THU TỪ SẢN PHẨM NHƯ THẾ NÀO?

15. Tạo lập mô hình kinh doanh

16. Chính sách khung giá

17. Tính giá trị trọn đời của một khách hàng (Lifetime Value of an Acquired Customer)

19. Tính toán chi phí để có được một khách hàng

THIẾT KẾ VÀ XÂY DỰNG SẢN PHẨM NHƯ THẾ NÀO?

20. Xác định giả định cốt lõi

21. Thủ nghiệm giả định cốt lõi.

22. Xác định sản phẩm khả dụng tối thiểu (Minimum Viable Product - MVP)

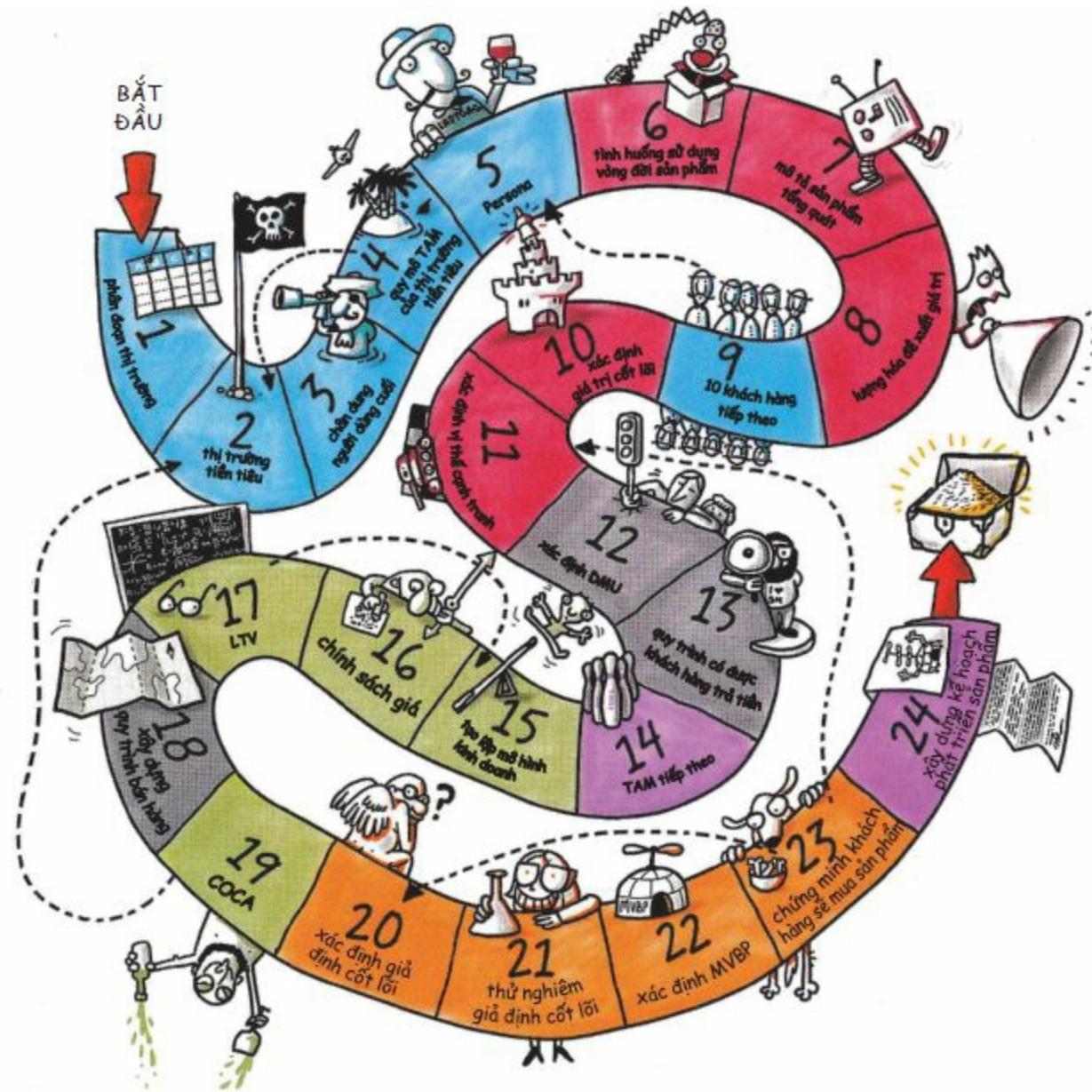
23. Chỉ ra rằng khách hàng sẽ mua sản phẩm của bạn

LÀM SAO ĐỂ PHÁT TRIỂN QUY MÔ?

14. Tính toán quy mô tổng thị trường có thể chiếm lĩnh được của các thị trường tiếp theo

24. Xây dựng kế hoạch phát triển sản phẩm.

24 bước khởi nghiệp được chia nhỏ thành từng bước và cũng có thể được nhóm lại thành sáu chủ đề. Các bạn nên đi lần lượt từng bước theo thứ tự vì mỗi bước chỉ ra cho bạn một vấn đề riêng và giúp bạn xem xét lại các bước đã đi trước đó. Các chủ đề này đưa ra các ý chính, tổng quan về việc làm thế nào 24 bước này giúp bạn tạo nên một doanh nghiệp bền vững, dựa trên các sáng tạo đột phá.



KHÁCH HÀNG CỦA BẠN LÀ AI?

1. Phân đoạn thị trường
2. Lựa chọn “thị trường tiền tiêu” (Beachhead)
3. Xây dựng chân dung ”khách hàng điển hình” (Persona) của sản phẩm.
4. Tính toán quy mô giá trị có thể chiếm lĩnh được ở thị trường tiền tiêu
5. Đặc điểm khách hàng điển hình của thị trường tiền tiêu

9. Nhận diện 10 khách hàng tiếp theo

BẠN CÓ THỂ LÀM GÌ CHO KHÁCH HÀNG CỦA MÌNH?

6. Vòng đời của sản phẩm

7. Mô tả tổng quát sản phẩm

8. Lượng hóa giá trị

10. Xác định giá trị cốt lõi của sản phẩm

11. Định vị vị thế cạnh tranh của bạn

LÀM THẾ NÀO KHÁCH HÀNG NHẬN ĐƯỢC SẢN PHẨM CỦA BẠN?

12. Xác định đơn vị ra quyết định của khách hàng (Customer's decision-making unit – DMU)

13. Xây dựng quy trình để có được khách hàng trả tiền.

18. Xây dựng quy trình bán hàng.

TẠO RA DOANH THU TỪ SẢN PHẨM NHƯ THẾ NÀO?

15. Tạo lập mô hình kinh doanh

16. Chính sách khung giá

17. Tính giá trị trọn đời của một khách hàng (Lifetime Value of an Acquired Customer)

19. Tính toán chi phí để có được một khách hàng

THIẾT KẾ VÀ XÂY DỰNG SẢN PHẨM NHƯ THẾ NÀO?

20. Xác định giả định cốt lõi

21. Thủ nghiệm giả định cốt lõi.

22. Xác định sản phẩm khả dụng tối thiểu (Minimum Viable Product - MVP)

23. Chỉ ra rằng khách hàng sẽ mua sản phẩm của bạn

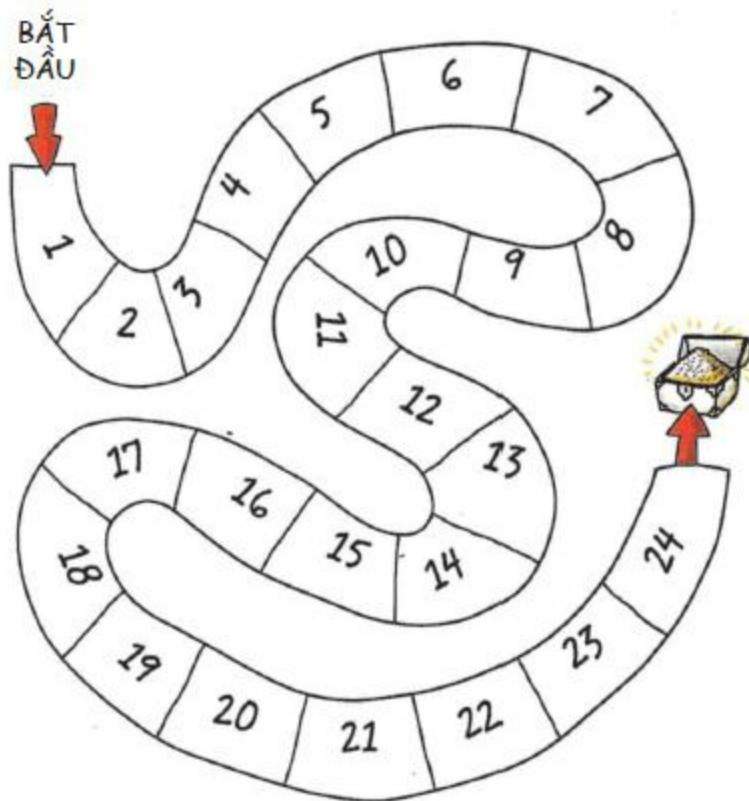
LÀM SAO ĐỂ PHÁT TRIỂN QUY MÔ?

14. Tính toán quy mô tổng thị trường có thể chiếm lĩnh được của các thị trường tiếp theo

24. Xây dựng kế hoạch phát triển sản phẩm.

BƯỚC 0

KHỞI ĐỘNG



Tôi có
một công nghệ
đột phá



Tôi có
một ý tưởng



Tôi có
đam mê



Ba cách để bắt đầu một doanh nghiệp

BA CÁCH ĐỂ BẮT ĐẦU MỘT DOANH NGHIỆP

Khi lắng nghe các sinh viên của mình, tôi biết được rất nhiều lý do tại sao họ muốn khởi sự kinh doanh. Có vài người đã làm việc trong một ngành nào đó trong thời gian dài và muốn thay đổi. Có bạn muốn tối đa hóa kỹ năng của mình và tạo ảnh hưởng lớn đối với thế giới. Bạn khác lại muốn tự mình làm chủ. Có bạn thì được cấp bằng sáng chế và muốn thương mại hóa nó. Bạn thì có ý tưởng để cải thiện cuộc sống của mình và muốn biết liệu những người khác có quan tâm đến ý tưởng này không.

Tất cả các lý do trên được tổng hợp thành ba nội dung dưới đây (xem Bảng 0.1).

Bảng 0.1: Ý tưởng - Công nghệ - Đam mê

Có một Ý tưởng, hay có một Công nghệ, hay Đam mê nghĩa là như thế nào?

Nghĩa là bạn phải tóm gọn được ý tưởng, công nghệ hay đam mê của mình trong một câu.

Ý tưởng:

"Tôi muốn khởi sự một công ty ở
châu Phi, công ty đó sẽ tạo ra một

Công nghệ:

"Tôi có một robot giúp bạn cảm nhận
được vật thể kết xuất đồ họa do máy

Đam mê:

"Tôi có bằng thạc sĩ về cơ khí và có
thể nhanh chóng tạo ra hàng mẫu

mô hình kinh doanh bền vững giúp cải thiện cuộc sống của người dân nơi đó và trao quyền cho họ bằng cách tạo ra công ăn việc làm.”

Ở đây, ý tưởng là tạo ra mô hình kinh doanh bền vững có thể giảm nghèo ở châu Phi một cách hiệu quả hơn là việc cho người nghèo tiền từ thiện. Câu tóm tắt này đã để chuyển sang bước tiếp theo là Phân đoạn thị trường, nhưng để biến ý tưởng đó thành công việc kinh doanh, bạn cần phải cụ thể hơn.

tính đưa ra.”

Lời tuyên bố này có vẻ rất tiềm năng. Bạn sẽ nhận được giá trị gì khi có một vật thể ba chiều trên màn hình máy tính và có thể cảm nhận được nó trong không gian vật lý? Tôi là nhà đồng sáng lập công ty SensAble Technologies chuyên về công nghệ này và xuyên suốt cuốn sách, tôi sẽ chia sẻ câu chuyện của SensAble.

của hầu như bất kỳ công nghệ tiện ích nào bạn muốn... Tôi rất muốn sử dụng các kỹ năng của mình tạo ra tác động mạnh mẽ nhất có thể và là ông chủ của chính mình.” Người này đã chỉ ra được lợi thế cạnh tranh cá nhân và khả năng tạo ra đồ dùng mẫu nhanh chóng, điều này giúp một doanh nghiệp cài tiến sản phẩm nhanh hơn. Người này có thể sẽ cân nhắc về việc kinh doanh dựa trên sản phẩm là phần cứng vì nó phù hợp với lợi thế cạnh tranh của bạn.

- Có một ý tưởng:** Bạn nghĩ ra một điều mới mẻ có thể thay đổi thế giới hoặc một phần của thế giới theo cách tích cực, hoặc bạn nghĩ ra và muốn thực hiện một cải tiến nào đó cho quá trình mà bạn đã quen thuộc.
- Có một công nghệ:** Bạn tìm ra một công nghệ đột phá và muốn tận dụng nó, hoặc chỉ đơn giản là xúc tiến việc triển khai nó để tạo ra tác động tích cực đối với xã hội. Hoặc bạn được học về một công nghệ đột phá và thấy được tiềm năng to lớn của công nghệ đó đối với việc kinh doanh.
- Có đam mê:** Bạn tự tin và cảm thấy thoải mái với việc thúc đẩy bản thân phát triển các kỹ năng một cách toàn diện nhất có thể. Cũng có thể bạn tin rằng trở thành doanh nhân là con đường để tạo ảnh hưởng lớn trên thế giới. Hay bạn chỉ đơn giản biết rằng bạn muốn làm việc cho chính mình và làm chủ số phận của mình, nhưng bạn chưa có ý tưởng hay công nghệ nào, do đó, bạn muốn tìm hiểu về doanh nghiệp đồng thời tìm kiếm một ý tưởng, công nghệ tốt, và/hoặc tìm cộng sự. (Hãy tiếp tục đọc để biết làm thế nào nhở đam mê mà tìm ra được một ý tưởng tốt hay công nghệ.)

Nhiều người nói với tôi rằng người khởi nghiệp không thể bắt đầu nếu không thấu hiểu “nỗi đau của khách hàng” – vấn đề làm người ta khó chịu đến mức sẵn sàng trả tiền để xóa bỏ nó. Nhưng cách tiếp cận này có thể làm nản lòng những người không quen thuộc với tinh thần khởi nghiệp. Hơn nữa, nó khiến người ta không còn coi trọng việc khởi nghiệp một công ty phù hợp với các giá trị, sở thích và chuyên môn của một doanh nhân. Đến thời điểm thích hợp, họ cũng sẽ tìm thấy “nỗi đau của khách hàng” thứ khiến khách hàng sẵn sàng trả tiền để có được giải pháp xóa bỏ nỗi đau của mình.

Dù bạn quan tâm đến việc khởi nghiệp từ con đường nào thì bạn cũng cần bắt đầu bằng việc trả lời câu hỏi: Công việc nào tôi có thể làm tốt đồng thời yêu thích nó trong một thời gian dài?

Khi trả lời được câu hỏi này tức là bạn đã bắt đầu đặt dấu chân đầu tiên lên con đường phát hiện ra nỗi đau của khách hàng – nỗi đau mà bạn muốn xóa bỏ bởi nó đúng là những gì bạn đang quan tâm đồng thời nó còn là chuyên môn của bạn.

ĐI TỪ “TÔI CÓ ĐAM MÊ” ĐẾN “TÔI CÓ MỘT Ý TƯỞNG HOẶC CÔNG NGHỆ”

Nhiều sinh viên của tôi muốn khởi nghiệp nhưng chưa có ý tưởng hay công nghệ nào cả, nếu bạn cũng nhu vậy thì bạn không cô độc đâu. Đầu tiên hãy nhìn nhận về sở thích cá nhân, điểm mạnh và những kỹ năng của bạn, khi đó bạn sẽ sẵn sàng nhìn thấy những cơ hội. Bạn có thể suy nghĩ về những điều dưới đây một mình hoặc cùng với một nhóm những người đồng sáng lập tiềm năng:

- *Kiến thức*: Trọng tâm việc học hoặc sự nghiệp của bạn là gì?
- *Khả năng*: Bạn làm việc gì tốt nhất?
- *Mối quan hệ*: Bạn quen những chuyên gia trong lĩnh vực nào? Bạn quen biết những người khởi sự kinh doanh nào?
- *Tài chính*: Bạn có thể tiếp cận nguồn tài chính đáng kể nào không hay bạn chỉ dựa vào nguồn tiền tiết kiệm ít ỏi của mình để khởi sự?
- *Uy tín*: Bạn và cộng sự có uy tín về vấn đề gì? Kỹ năng trong ngành kỹ thuật? Hiểu biết về sợi quang học?
- *Kinh nghiệm làm việc*: Trong những công việc trước đây bạn làm, điều gì đang chưa hiệu quả hoặc tồn tại “nỗi đau”?
- *Đam mê một lĩnh vực*: Ý tưởng cải thiện dịch vụ y tế có làm bạn hứng thú không? Hay giáo dục? Năng lượng? Vận tải?
- *Cam kết*: Bạn có dành thời gian và nỗ lực để cống hiến cho con đường này? Bạn có sẵn lòng chỉ tập trung vào việc khởi nghiệp này không?

Nếu bạn và nhóm sáng lập có thể mạnh về lập trình và kỹ năng quản lý dự án thì bạn sẽ có xu hướng phát triển một ứng dụng web. Nếu bạn chuyên tạo ra các nguyên mẫu một cách nhanh chóng, bạn có thể muốn tạo ra một sản phẩm vật chất nào đó. Hoặc nếu kinh nghiệm làm việc trước đây của bạn là trong lĩnh vực giáo dục hoặc y tế, bạn có thể muốn cải thiện các lĩnh vực này.

Thường thì bạn sẽ phát hiện ra một ý tưởng hoặc công nghệ hữu ích cho chính bạn trước, rồi nhận ra ý tưởng hoặc công nghệ đó có tiềm năng giúp được nhiều người khác nữa. Trong trường hợp này, người khởi nghiệp cũng chính là người sử dụng; Quỹ Kauffman đã chỉ ra gần một nửa các công ty khởi nghiệp ứng dụng sáng chế đột phá đã tồn tại được ít nhất năm năm được sáng lập bởi người khởi nghiệp cũng chính là người sử dụng⁽⁷⁾.

Trong khóa học Doanh nghiệp mới 15.390, các lớp học về tinh thần khởi nghiệp mà tôi giảng dạy cùng với các giảng viên khác tại MIT, do những hạn chế về thời gian của kỳ học, sinh viên học qua 24 bước phải xây dựng được đội nhóm trong vòng hai tuần. Khoảng thời gian này không phải là tối ưu để hình thành đội nhóm, nhưng cũng đủ để các bạn sinh viên có được kinh nghiệm trong việc hình thành nhóm và cho các đội nhóm thực hiện cấp tốc 24 bước trong suốt một học kỳ. Trong quá trình biến những ý tưởng trong lớp học thành doanh nghiệp thật sự, có nhóm vẫn giữ nguyên đội ngũ ban đầu, nhưng hầu hết các nhóm đều trải qua những thay đổi tích cực về nhân sự để đến cuối học kỳ có một nhóm mạnh hơn, thống nhất hơn và do đó nắm bắt tốt hơn các cơ hội trong dài hạn. Đây là quá trình phát triển rất quan trọng.

Việc lựa chọn người cùng khởi nghiệp là cực kỳ quan trọng. Nghiên cứu ở MIT chỉ ra rằng doanh nghiệp có nhiều sáng lập viên thì sẽ thành công hơn so với chỉ có một sáng lập viên⁽⁸⁾.

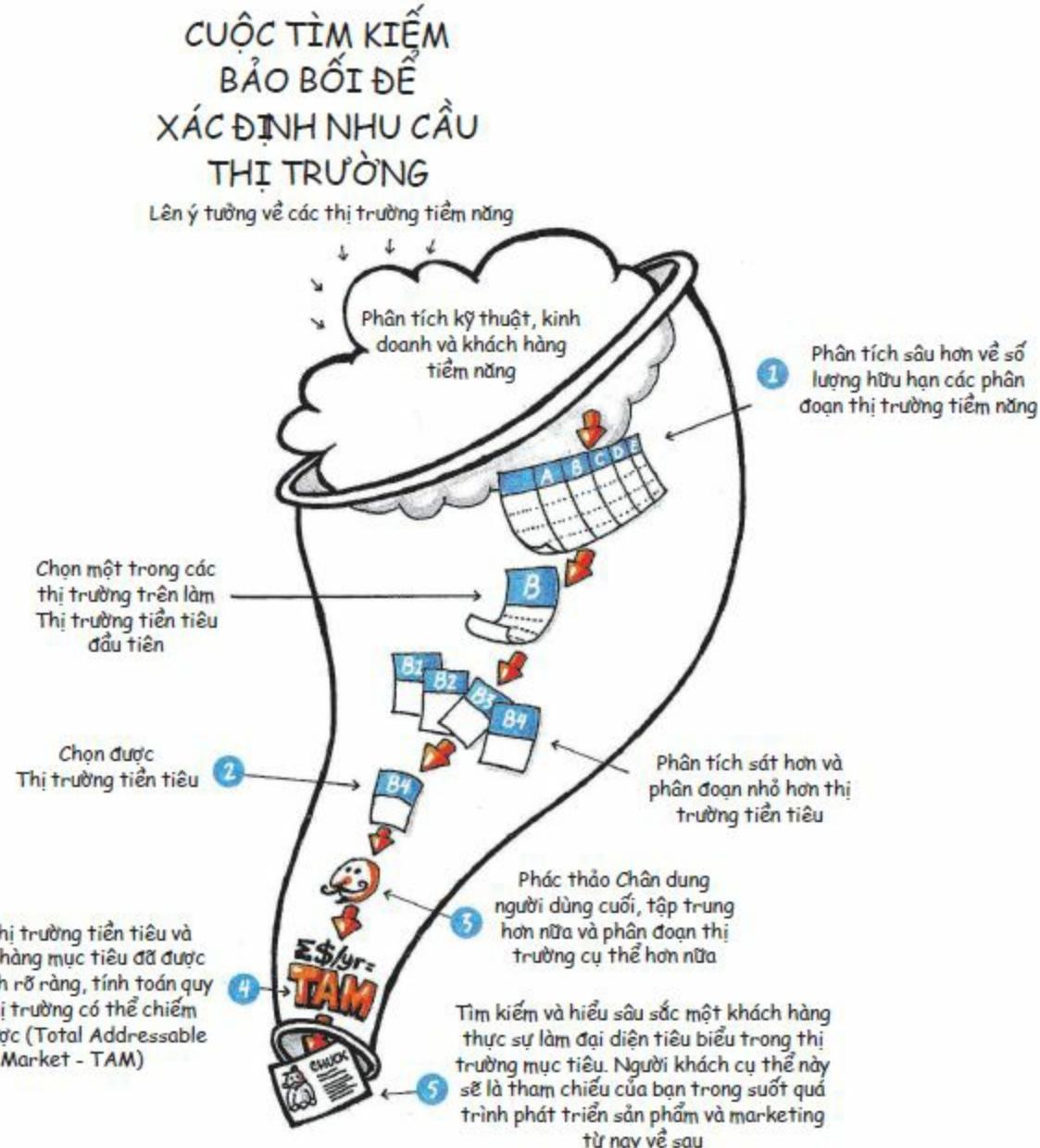
Có nhiều nguồn tài liệu chuyên sâu hơn về việc tìm đúng người cùng khởi nghiệp. Có lẽ cuốn sách tốt nhất và chuyên sâu nhất về chủ đề này là cuốn *The Founder's Dilemmas* (tạm dịch: “Thế lưỡng nan của nhà sáng lập”) của Noam Wasserman, Giáo sư trường Đại học Harvard. Ngoài ra, những bài nghiên cứu sau cũng đem đến các góc nhìn khác có giá trị và hữu ích cho bạn:

- Paul Graham, *What We Look for in Founders* (tạm dịch: “Chúng ta tìm kiếm điều gì ở các nhà sáng lập”), PaulGraham.com, tháng 10 năm 2010, www.paulgraham.com/founders.html
- Margaret Heffernan, *Want to Start a Business? First, Find a Partner* (tạm dịch: “Bạn muốn khởi sự kinh doanh? Hãy tìm cộng sự trước”) tạp chí Inc., ngày 9 tháng 5 năm 2012, www.inc.com/margaret-heffernan/you-need-a-partner-to-start-a-business.html
- Pejman Pour-Moezzi, *How to Find That Special Someone: Your Co-Founder* (tạm dịch: “Cách tìm người cộng sự đặc biệt”) GeekWire, ngày 8 tháng 4 năm 2012, www.geekwire.com/2012/find-special-cofounder
- Helge Seetzen, *5 Rules for Cofounder Heaven* (tạm dịch: “5 nguyên tắc cho người đồng sáng lập hoàn hảo”), Blog Doanh nhân công nghệ, ngày 27 tháng 3 năm 2012, www.techentrepreneurship.com/2012/03/27/5-rules-for-cofounder-heaven

TIẾP THEO SẼ LÀ GÌ

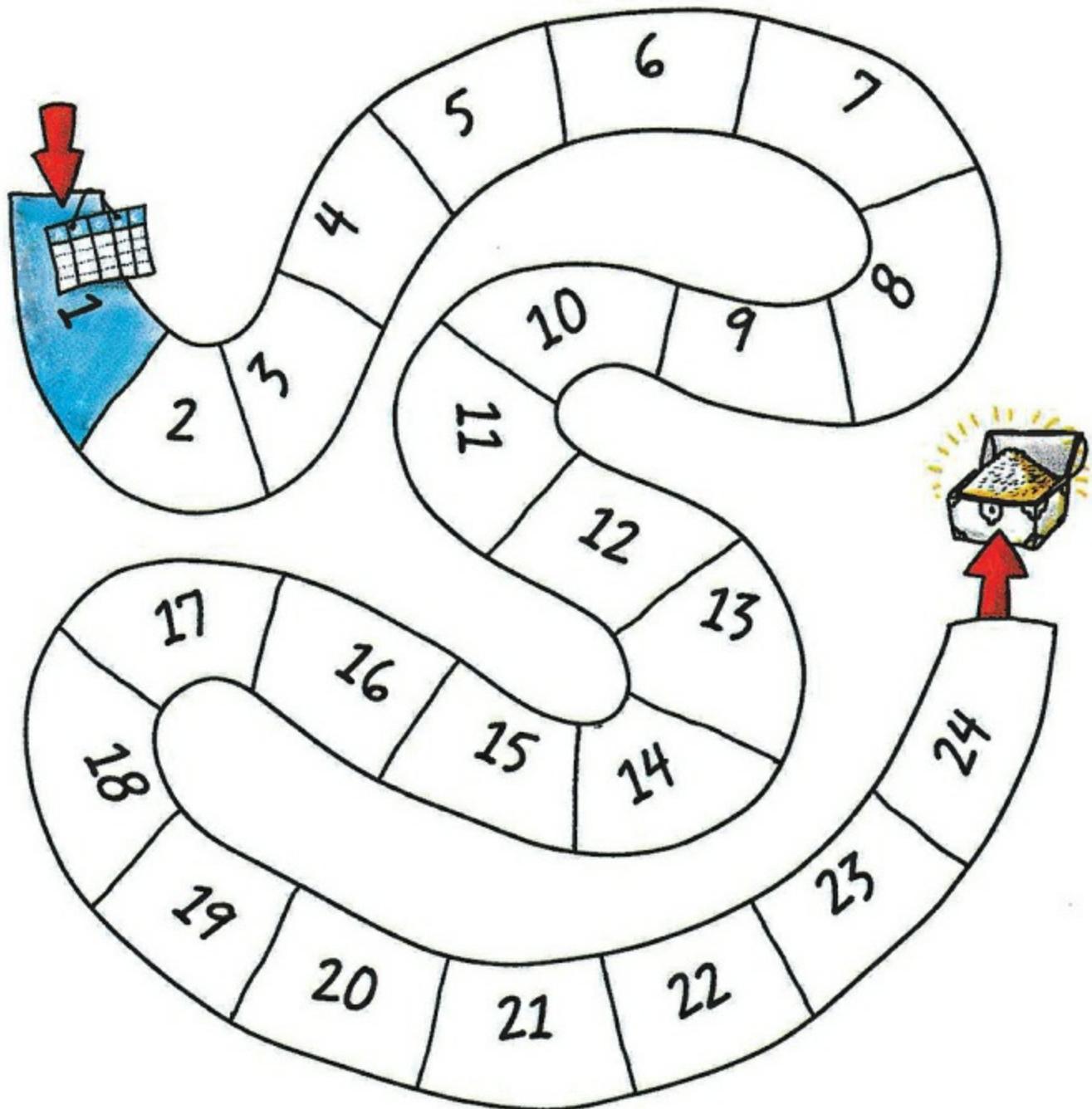
Một khi đã nhận diện được ý tưởng hay công nghệ là nền tảng cho doanh nghiệp sáng tạo đột phá của mình, bạn sẽ cần kiểm tra kỹ lưỡng và bồi đắp thêm cho kế hoạch kinh doanh của mình thông qua 24 bước như trong sách này. Mục tiêu đầu tiên là phải đánh giá được

nhu cầu của khách hàng tiềm năng, tập trung vào khách hàng mục tiêu để tạo ra được sản phẩm phù hợp với thị trường – tức là một sản phẩm mà khách hàng trong một thị trường cụ thể muốn mua. Tập trung là điều tối quan trọng vì doanh nhân khởi nghiệp chỉ có thời gian và các nguồn lực giới hạn, nên họ cần phải cực kỳ hiệu quả. Tập trung cũng là điều quan trọng để xác định được khách hàng mục tiêu như đề cập trong năm bước đầu tiên của 24 bước: từ phân đoạn thị trường đến xây dựng đặc điểm thị trường, chi tiết hóa sản phẩm trong thị trường cụ thể.



BƯỚC 1

PHÂN ĐOẠN THỊ TRƯỜNG



Ở BƯỚC NÀY BẠN SẼ:

- Brainstorming về một phân khúc rộng các khách hàng tiềm năng và các thị trường khả thi cho doanh nghiệp của bạn.
- Thu hẹp danh sách đó còn 6-12 thị trường.

- Tập hợp các nghiên cứu cơ bản về 6-12 thị trường đó.



nhìn thế giới qua
cách nhìn của
khách hàng

(và)



nhìn thế giới qua
cách nhìn của
doanh nghiệp

*Để khởi nghiệp thành công, bạn phải xem xét một tình huống
từ nhiều cách tiếp cận khác nhau.*

Khi đã hoàn thành Bước 0: “Khởi động”, tức là bạn đã có một ý tưởng hoặc công nghệ để trả lời câu hỏi “Đây có phải là điều mang lại lợi ích cho thế giới, và đây có phải là điều tôi làm tốt và muốn làm trong một thời gian dài không?” Bạn cũng phải có một nhóm những người đồng sáng lập (xuyên suốt 24 bước, tôi sẽ dùng từ “bạn” với ý là “đội/nhóm của bạn”).

Bây giờ bạn sẽ bắt đầu 24 bước bằng cách sử dụng ý tưởng hoặc công nghệ và liệt kê những khách hàng tiềm năng quan tâm đến việc ứng dụng ý tưởng hoặc công nghệ của bạn. Sau đó bạn sẽ chọn ra 6-12 thị trường hàng đầu để nghiên cứu chuyên sâu về thị trường cơ bản bằng cách phỏng vấn trực tiếp khách hàng tiềm năng để hiểu họ hơn.

ĐIỀU KIỆN CẦN VÀ ĐỦ DUY NHẤT CHO MỘT DOANH NGHIỆP

Cho dù kinh doanh trong lĩnh vực nào, bạn cũng phải tự hỏi rằng: “Điều kiện cần và đủ duy nhất cho một doanh nghiệp là gì?”. Đó không phải là sản phẩm, công nghệ, nhu cầu của khách hàng, bản kế hoạch kinh doanh, tầm nhìn, đội nhóm, CEO giỏi, tài chính tốt, nhà đầu tư, lợi thế cạnh tranh hay giá trị cốt lõi. Tất cả những điều đó đều quan trọng với doanh nghiệp nhưng không điều nào trong số đó là câu trả lời đúng cả.

Điều kiện cần và đủ duy nhất cho một doanh nghiệp là **có khách hàng trả tiền**.

Ngày có người trả tiền cho sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn mới là ngày bạn có được công việc kinh doanh, chứ không phải trước đó. Sự thật giản đơn này giúp bạn tập trung vào điều quan trọng nhất. Bạn không thể định nghĩa một công việc kinh doanh là một sản phẩm bởi nếu không có ai mua sản phẩm của bạn, bạn đơn giản là chưa hề kinh doanh. Thị trường là người phán quyết cuối cùng thành công của bạn.

Cho dù bạn có khách hàng trả tiền thì chưa hẳn là bạn đã kinh doanh tốt. Để kinh doanh tốt và phát triển bền vững, bạn sẽ phải có đủ khách hàng, trả đủ tiền trong một khoảng thời gian đủ ngắn, nhờ đó bạn sẽ không bị cạn vốn mà ngược lại, còn có lợi nhuận. Và vì người khởi nghiệp có rất ít nguồn lực nên mỗi quyết định của bạn phải cực kỳ hiệu quả.

Bởi vậy, bạn sẽ không bắt đầu bằng việc xây dựng sản phẩm hay tuyển người phát triển hay nhân viên bán hàng. Mà thay vào đó, bạn sẽ tiếp cận theo định hướng khách hàng bằng cách tìm một nhu cầu chưa được đáp ứng và xây dựng doanh nghiệp xung quanh nhu cầu đó.

KIẾN TẠO MỘT THỊ TRƯỜNG MỚI DO BẠN CHI PHỐI

Tạo ra một sản phẩm đột phá mà thị trường hiện tại chưa có là điều thiết yếu cho thành công của người khởi nghiệp. Bằng việc tạo ra thị trường mới, bạn sẽ chiếm được phần lớn, nếu không muốn nói là chi phối toàn bộ thị trường, từ đó tạo đà cho việc mở rộng sau này. Việc trở thành một doanh nghiệp tương tự các doanh nghiệp khác ở một thị trường sẵn có sẽ khó khăn hơn vì bạn chỉ có một số nguồn lực hạn chế.

Để tạo ra doanh nghiệp dựa trên sản phẩm sáng tạo đột phá trong thị trường mới được định hình này, bạn sẽ phải tập trung vào nhóm khách hàng mục tiêu. Nhóm khách hàng mục tiêu là những khách hàng tiềm năng có nhiều đặc điểm chung, và có các lý do tương đồng khi mua một sản phẩm cụ thể nào đó. Tập trung là kỹ năng quan trọng nhất của doanh nhân khởi nghiệp và như bạn sẽ thấy trong suốt 24 bước, rất khó để tập trung quá sâu. Bạn phải làm việc cật lực để nhận định và hiểu khách hàng thông qua nghiên cứu cơ bản về thị trường bởi vì phụ thuộc vào các giả định sách vở hoặc phân tích của bên thứ ba chỉ đem lại kết quả phỏng đoán khi bạn kiến tạo thị trường mới.

Một khi bạn đã thiết lập được chỗ đứng trong nhóm khách hàng mục tiêu, tức là bạn đã cung cấp cho nhóm đó một sản phẩm thật sự tốt và được khách hàng trả tiền, thì bạn sẽ có đủ nguồn lực để mở rộng ra thị trường lân cận. Trong thị trường lân cận, một số đặc điểm của khách hàng sẽ giống với khách hàng ở thị trường cơ bản của bạn, nhưng vẫn sẽ có khác biệt nên bạn phải điều chỉnh chiến lược thích hợp cho thị trường đó. Quá trình này sẽ được đề cập chi tiết trong Bước 14 và Bước 24.

KHI “KHÁCH HÀNG TRẢ TIỀN” DẪN BẠN ĐI LẠC LỐI

Khi khách hàng trả tiền là người cuối cùng quyết định thành công của sản phẩm của bạn, sẽ có hai sai lầm dễ mắc phải nếu bạn không tập trung vào việc kiến tạo thị trường mới.

Sai lầm đầu tiên là tư duy “bán hàng cho tất cả mọi người”, tức là tư duy của một người mới khởi nghiệp với rất ít nguồn lực mà nghĩ rằng mình có thể tạo ra sản phẩm đáp ứng được nhu cầu của tất cả mọi người.

Chẳng hạn bạn sáng chế ra loại polyme mới, chống thấm nước tốt hơn bất kỳ sản phẩm nào sẵn có trên thị trường. Đầu tiên, bạn nghe Sally đọc trên báo là đồ dùng đi cắm trại là một thị trường béo bở nên cô ấy gợi ý bạn bán lều cắm trại. Joe cũng tham gia vào và nói về ý tưởng nội y không thấm nước. Người hàng xóm thì nghĩ rằng sản phẩm thú bông dễ giặt cho trẻ em là ý tưởng hay.

Để thiết kế và sản xuất bất kỳ sản phẩm nào kể trên đều cần thời gian và các nguồn lực. Nếu bạn sản xuất một sản phẩm rồi nhận ra là thị trường cho sản phẩm đó không có đủ khách hàng để mang lại lợi nhuận cho công việc kinh doanh, thì bạn gần như chắc chắn sẽ không đủ nguồn lực để tiếp tục sản xuất cho đến khi bạn tìm được một thị trường khác nhiều lợi nhuận hơn.

Sai lầm thứ hai là “Hội chứng Trung Quốc”, hay còn được các sinh viên gọi là “chơi đùa với bảng tính excel”. Thay vì kiến tạo một thị trường mới, người khởi nghiệp có thể sẽ chọn một thị trường sẵn có cực kỳ rộng lớn và việc chiếm được một phần của thị trường đó cũng đủ thắng lợi. Thực vậy, nếu bạn có thể chiếm được 1/10 của 1% thị trường bàn chải của Trung Quốc (với dân số 1,3 tỉ người) thì đã bạn đã kiếm được rất nhiều tiền rồi.

Logic của tư duy này là: “Theo thông tin trên internet, Trung Quốc có hơn 1,3 tỉ người. Nếu tất cả mọi người đều cần bàn chải đánh răng, thì quy mô thị trường bàn chải sẽ là 1,3 tỉ khách hàng. Tôi sẽ bán bàn chải đánh răng cho người Trung Quốc, có thể chúng tôi sẽ chỉ chiếm được 0,1% thị trường trong năm đầu tiên. Nếu mỗi người mua ba cái bàn chải một năm, mỗi cái một đô la, chúng tôi sẽ bán được 3,9 triệu bàn chải với doanh thu là 3,9 triệu đô la trong năm đầu tiên, với rất nhiều tiềm năng phát triển”.

Tôi gọi cách phân tích thị trường trên mây đó là “chơi đùa với bảng tính excel” bởi bạn không chứng minh được một cách thuyết phục rằng tại sao mọi người lại mua sản phẩm của bạn hoặc lý do tại sao thị phần của bạn sẽ tăng lên theo thời gian. Các giả định của bạn cũng chưa được khách hàng kiểm định trực tiếp, có thể bạn thậm chí còn chưa bao giờ tới Trung Quốc. Nếu khởi nghiệp dễ dàng như vậy, thì chẳng phải là tất cả mọi người đều bán bàn chải đánh răng cho người Trung Quốc rồi sao?

Các công ty lớn có rất nhiều nguồn lực và có thể làm việc cật lực để gia tăng thị phần nhưng người khởi nghiệp thì không có được những điều xa xỉ đó. Đừng để rơi vào bẫy tư duy của “Hội chứng Trung Quốc”. Hãy sử dụng hết các nguồn lực của mình vào một thị trường mới, dù nhỏ hẹp nhưng vững chắc, và bạn có thể chiếm lĩnh được.

PHÂN LOẠI KHÁCH HÀNG TRẢ TIỀN: NGƯỜI DÙNG CUỐI, NGƯỜI MUA HÀNG VÀ THỊ TRƯỜNG HAI CHIỀU

Cho đến giờ, tôi dùng từ “khách hàng” để đề cập đến một thực thể, chẳng hạn như hộ gia đình, tổ chức hoặc cá nhân – những người trả tiền, được sở hữu và sử dụng sản phẩm của bạn. Định nghĩa rộng về khách hàng bao gồm *người dùng cuối*, là những người sẽ thực sự sử dụng sản phẩm của bạn và *người mua hàng*, là những người ra quyết định cuối cùng về việc có mua sản phẩm của bạn hay không. Tùy tình huống mà người dùng cuối và người mua hàng có thể là một. (Tôi sẽ mô tả cụ thể hơn về các vai trò khác nhau của khách hàng trong Bước 12: “Xác định đơn vị ra quyết định của khách hàng”.)

Nhưng có hai trường hợp mà định nghĩa khách hàng trở nên phức tạp hơn. Một là khi mô hình kinh doanh của bạn cần cả người dùng cuối và người mua hàng để có doanh thu. Thường thì kết cấu của mô hình kinh doanh này là người dùng cuối chỉ cần trả một khoản phí rất thấp hoặc không cần trả phí, và bên thứ ba sẽ trả tiền để có được số lượng người dùng cuối hoặc thông tin của họ. Chẳng hạn, tìm kiếm trên Google là miễn phí với người sử dụng nhưng Google bán quảng cáo trên các trang kết quả tìm kiếm và đó là nguồn doanh thu của họ. Khả năng cung cấp cho người đăng quảng cáo những từ khóa ưu tiên để quảng cáo và thông tin cá nhân của người dùng Google đã làm tăng giá trị của Google với các nhà quảng cáo.

Có thể bạn sẽ chưa phân định được rõ ràng người dùng cuối và người mua hàng cho đến khi bạn hoàn thiện Bước 15: “Tạo lập mô hình kinh doanh”. Bởi vậy ở những bước đầu tiên này hãy tập trung vào người dùng cuối trước.

Trường hợp thứ hai được gọi là thị trường hai chiều hoặc đa chiều, nơi bạn cần có nhiều khách hàng mục tiêu cho sự tồn tại của doanh nghiệp. eBay là một ví dụ phù hợp, họ cần cả người bán và người mua (cung và cầu) tham gia vào cuộc đấu giá.

Nếu bạn kinh doanh ở thị trường đa chiều, bạn sẽ cần hoàn thiện từng bước này cho mỗi thị trường. Nhưng rồi qua việc phân tích cơ bản về thị trường, bạn sẽ thấy có một thị trường cần thiết hơn cho sự thành công của bạn và bạn sẽ phải thật sự tập trung vào thị trường đó. Ví dụ, hai sinh viên cũ của tôi là Kim Gordon và Shambhavi Kadam xây dựng nền Medium, mô hình như iTunes cho trung bày các tác phẩm nghệ thuật. Khi nghiên cứu sâu hơn khái niệm này, họ nhận ra rằng nhu cầu khách hàng muốn đăng ký để có được các tác phẩm nghệ thuật số vào điện thoại, máy tính bảng và máy tính cá nhân là có. Việc khó khăn là thuyết phục được các nghệ sĩ cho phép số hóa tác phẩm nghệ thuật của họ. Bởi vậy, khi cần có cả cung và cầu cho thành công của mình, họ cần phải tập trung hơn vào các nghệ sĩ.

TIẾN HÀNH PHÂN ĐOẠN THỊ TRƯỜNG NHƯ THẾ NÀO?

Bắt đầu bằng việc thảo luận các cơ hội thị trường. Hãy thảo luận cả những “ý tưởng điên rồ” mà bạn nghĩ là khó có thể thành công, bởi những ý tưởng đó rất hữu ích trong việc mở rộng ranh giới của các khả năng đến nơi có những cơ hội thú vị nhất.

Ngay cả ở bước đầu tiên này, trao đổi với các khách hàng tiềm năng về ý tưởng hay công nghệ của bạn sẽ cho bạn những phản hồi rõ ràng và chính xác về phân khúc thị trường. Bạn có thể gặp khách hàng tiềm năng của mình ở các triển lãm thương mại, từ các mối quan hệ với bạn bè, thầy giáo (có thể trong quá khứ họ là khách hàng tiềm năng của bạn), hoặc nếu người nào đó có nghe nói đến ý tưởng hay công nghệ của bạn, có thể họ sẽ liên lạc với bạn và gợi ý về tiềm năng sử dụng. Lý tưởng nhất là khi bạn chính là khách hàng tiềm năng của mình và hiểu biết sâu sắc về các vấn đề bạn đang giải quyết.

Nếu bạn có một ý tưởng, bạn có thể nghĩ rằng mình đã có một thị trường cụ thể và một ứng dụng cụ thể. Tuy nhiên, là người lần đầu khởi nghiệp, bạn sẽ phải xác định cẩn thận liệu tư duy của mình có chính xác không. Thị trường bạn xác định có thể chưa đủ cụ thể, hay cũng có thể không phù hợp cho ý tưởng của bạn mà thị trường khác sẽ phù hợp hơn. Hãy cởi mở và sáng tạo.

Chẳng hạn, nếu ý tưởng của bạn là: “Tôi muốn tạo ra một mạng xã hội trực tuyến để làm kênh thông tin liên lạc giữa giáo viên trường trung học và phụ huynh học sinh về tình hình học tập của con cái họ”, thì bạn có thể đang tự thu hẹp mình ở một định hướng không dẫn tới công việc kinh doanh bền vững. Thay vào đó hãy bắt đầu bằng: “Tôi muốn dùng công nghệ để cải thiện chất lượng giáo dục”. Và tự hỏi tại sao bạn lại đam mê điều đó. Nếu công nghệ là điều bạn đam mê nhất, bạn có thể suy nghĩ rộng hơn về các ngành khác chứ không chỉ giáo dục. Nếu giáo dục là niềm đam mê của bạn thì bạn cần phân đoạn ngành giáo dục, nhưng hãy tìm kiếm những giải pháp khác ngoài việc sử dụng công nghệ.

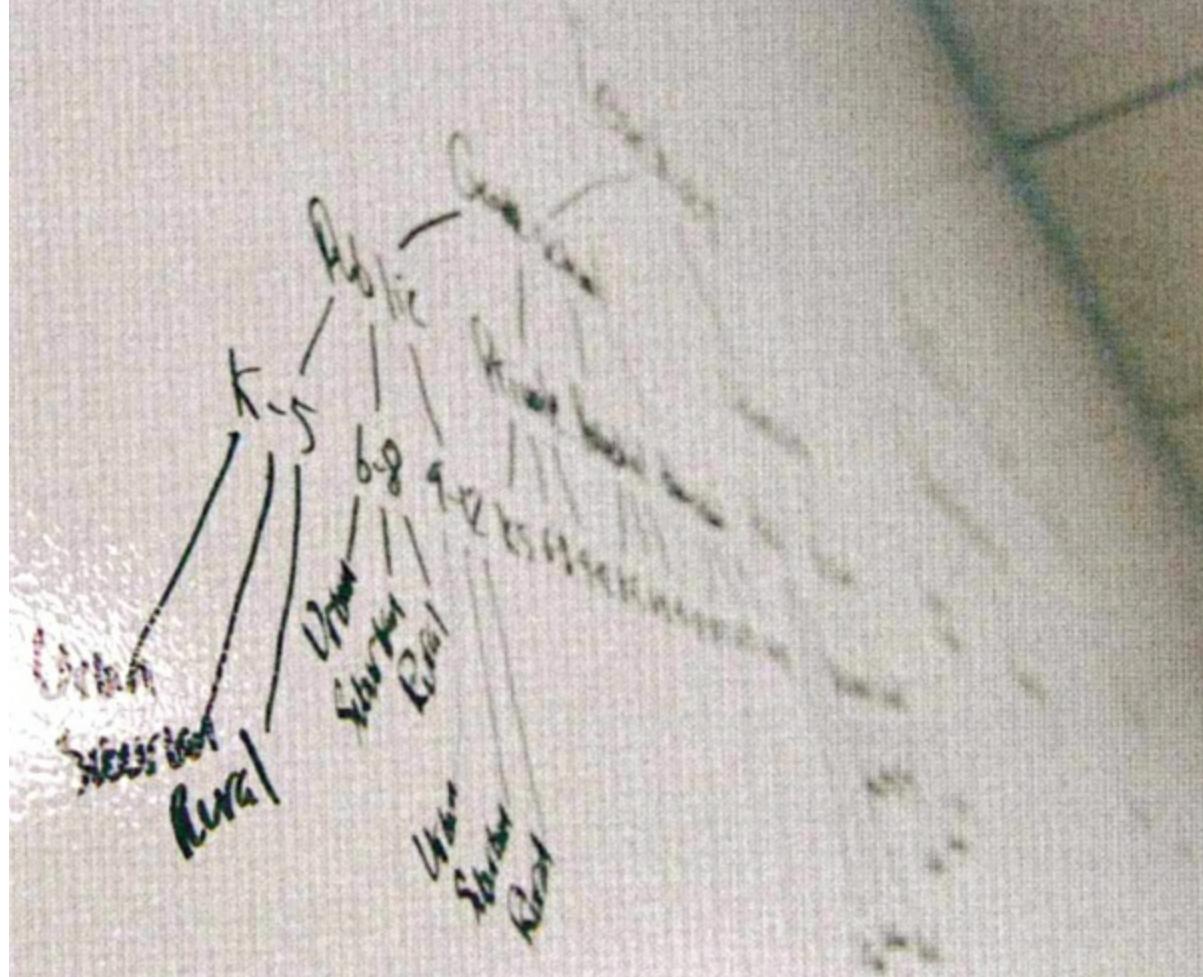
Nếu bạn có một công nghệ mới, bạn có thể nghĩ đến việc tạo ra giá trị gia tăng cho nhiều ngành khác nhau. Trong khi bạn có thể có chuyên môn trong một lĩnh vực nhất định, nhưng lĩnh vực đó lại không ứng dụng được công nghệ của bạn, vì vậy nên cởi mở với cả các ngành công nghiệp khác nữa. Sau đó, bạn sẽ chọn ý tưởng phù hợp nhất với đam mê của bạn.

Bắt đầu bằng việc xác định những lĩnh vực tiềm năng phù hợp với ý tưởng của bạn. Sau đó ở mỗi lĩnh vực, lên danh sách những người sẽ được hưởng lợi từ ý tưởng đó. Hãy tập trung vào người dùng cuối chứ không phải khách hàng bởi vì bạn cần một nhóm người sử dụng trung thành với mình để có thể kinh doanh ổn định và bền vững. Chẳng hạn, trường học thì không sử dụng sách giáo khoa, hay bảng viết phấn, kế hoạch bài giảng nhưng giáo viên thì có. Trường hợp này, giáo viên mới là người dùng cuối của bạn.

Chẳng hạn, nếu ý tưởng của bạn là phát triển giáo dục bằng công nghệ thì ai sẽ là người dùng cuối? Giáo viên, nhân viên hành chính, phụ huynh và sinh viên đều có thể là những người dùng cuối tiềm năng. Mỗi nhóm đó lại có thể được phân loại nhỏ hơn nữa. Bạn sẽ tập trung vào người dùng cuối ở trường đại học hay các cấp phổ thông? Còn loại hình trường học nào có liên quan đến người dùng cuối? Quốc gia và vùng lãnh thổ nào mà người dùng

cuối sống và làm việc?

Cụ thể hơn, trong nhóm “trường phổ thông” có trường công, trường tư, trường cấp 2, cấp 3 hay giáo viên dạy tại nhà. Trong nhóm giáo viên trường công lại có rất nhiều các cấp độ khác nhau tùy thuộc vào quốc gia và vùng lãnh thổ. Trong mỗi nhóm lại có thể phân tách thành trường học ở thành phố, ngoại ô và nông thôn, giáo viên của các môn học khác nhau. Ngay cả trong một môn học, ví dụ như các môn xã hội, có thể phân nhỏ hơn nữa: môn lịch sử, địa lý. Ở hầu hết các trường còn có giáo viên môn nghệ thuật, âm nhạc, vật lý và cũng có các trợ giảng và giáo viên giáo dục đặc biệt. Xem Hình 1.1.



Hình 1.1: Khi phân đoạn thị trường, bạn sẽ thấy có rất nhiều phân khúc khác nhau và mỗi danh mục lại có những điểm khác biệt quan trọng. Hãy phân đoạn thị trường trước, sau đó quyết định liệu mỗi phân đoạn nhỏ có đủ điểm chung để gộp lại?

Tiếp theo, hãy xác định các vấn đề và nhiệm vụ của người dùng cuối. Các nhiệm vụ của một giáo viên dạy khoa học ở trường học vùng ngoại ô có thể bao gồm dạy học, chấm điểm, chuẩn bị bài giải, đào tạo, rèn luyện, liên lạc với phụ huynh, đặt hàng các hóa phẩm... Một giáo viên tiểu học ở thành phố có thể không phải đặt hàng các hóa phẩm nhưng cần phải mua đồ dùng cho lớp học, đôi khi còn phải tự dùng tiền cá nhân để mua. Bên cạnh đó, giáo viên trường tiểu học thường dạy nhiều môn khác nhau nên bạn sẽ lại tiếp tục chia nhỏ việc “dạy học” thành các môn học khác nhau.

Bạn có thể sẽ thấy các phân nhánh nhỏ có đủ điểm tương đồng để nhóm lại, tùy thuộc vào ý tưởng của bạn nhưng bạn sẽ nhận ra được điều đó trong quá trình nghiên cứu cơ bản

về thị trường. Không nên nhóm các phân nhánh lại trước khi bạn hiểu rõ hơn về khách hàng của mình.

Đôi khi, các sinh viên của tôi dễ dàng phân đoạn được những người dùng cuối khi bắt đầu với một người làm công như giáo viên nhưng lại gặp khó khăn khi người dùng cuối là người tiêu dùng, mua sắm cho cá nhân hoặc gia đình. Một câu hỏi rất hữu ích để giải quyết khó khăn này là: “Tại sao người mua hàng lại chọn mua một sản phẩm thuộc phân khúc này chứ không phải thuộc phân khúc khác?”. Đôi với phân đoạn thị trường giáo dục nói trên, câu hỏi đó có thể là: “Tại sao phụ huynh lại muốn mua một sản phẩm giúp cải thiện giáo dục?”.

Hoặc nếu ý tưởng của bạn là về công nghệ, như một loại pin rất bền chẳng hạn. Nếu bạn chọn lĩnh vực giao thông, vận tải và phân đoạn đến thị trường khách hàng mua phương tiện giao thông cá nhân thì hãy hỏi tại sao người tiêu dùng lại mua sản phẩm đó? Có thể câu trả lời là do họ quan tâm đến việc bảo vệ môi trường, do hiệu quả sử dụng, sự sang trọng, tiện lợi và có giá trị. Ngay cả khi câu trả lời là hiệu quả sử dụng, bạn cũng có thể chia nhóm giữa những người tiêu dùng muốn có một phương tiện giá rẻ nhưng hiệu quả sử dụng cao và những người không quá quan tâm đến giá cả mà chỉ cần hiệu quả sử dụng.

Hãy có một tầm nhìn rộng khi phân đoạn người dùng cuối cho sản phẩm của mình. Ở bước này, bạn đang lên danh sách các ý tưởng và suy nghĩ, sau đó mới thu hẹp danh sách này và phân tích cụ thể hơn.

Bước 1B: Thu hẹp

Bạn đã nhận diện được một loạt những người dùng cuối tiềm năng và những ứng dụng cho ý tưởng hoặc công nghệ của bạn. Nhiệm vụ tiếp theo là lên danh sách 6-12 cơ hội thị trường, bao gồm những người dùng cuối cụ thể và một hoặc một vài ứng dụng. Khi bạn nghiên cứu cơ bản về thị trường, sẽ có những ứng dụng bạn nghĩ đến nhưng lại không phải điều mà người dùng cuối tìm kiếm, nên tốt hơn cả là chỉ tập trung vào người dùng cuối.

Trong *Thung lũng Silicon – Những bí mật marketing chưa từng được tiết lộ* (Inside the Tornado), Geoffrey Moore đã chỉ ra năm tiêu chí giúp công ty Documentum thu hẹp danh sách 80 thị trường mục tiêu. Tôi mở rộng năm tiêu chí đó ra thành bảy do tiêu chí đầu tiên được chia thành hai phần và thêm một tiêu chí về đam mê của nhóm sáng lập.

1. Khách hàng mục tiêu có tiền không? Nếu khách hàng không có tiền thì thị trường đó không hấp dẫn vì doanh nghiệp mới thành lập của bạn sẽ không thể phát triển bền vững và có dòng tiền dương.

2. Độ ngũ bán hàng của bạn có dễ dàng tiếp cận khách hàng mục tiêu không?

Khi bắt đầu công việc kinh doanh, bạn cần làm việc trực tiếp với khách hàng hơn là phụ thuộc vào người ngoài đi quảng bá sản phẩm cho bạn. Sản phẩm của bạn liên tục cải tiến và hoàn thiện, và những phản hồi trực tiếp của khách hàng trong quá trình này là rất quan trọng. Bên cạnh đó, sản phẩm của bạn căn bản là rất mới và có thể là một công

nghệ đột phá nên người ngoài có thể sẽ không biết cách quảng bá sản phẩm một cách hiệu quả.

3. **Khách hàng mục tiêu có lý do thích đáng để mua hàng hay không?** Liệu khách hàng có mua sản phẩm của bạn thay vì sản phẩm tương tự khác? Hay khách hàng sẽ chấp nhận bất kỳ sản phẩm nào? Hãy nhớ rằng trong nhiều trường hợp, đối thủ cạnh tranh cơ bản của bạn lại là việc khách hàng không đưa ra bất kỳ ý kiến nào.
4. **Với sự hợp tác của các đối tác, bạn có thể đưa ra một sản phẩm hoàn chỉnh ngay không?** Ví dụ tôi thường đưa ra trong lớp của mình là không ai muốn mua một bộ giao diện mới và lắp nó vào xe ô tô của họ, ngay cả khi bộ giao diện đó tốt hơn nhiều so với cái họ đang dùng. Họ muốn mua một cái xe ô tô. Tức là khách hàng muốn một sản phẩm hoàn chỉnh chứ không phải mua từng bộ phận rồi lắp ghép lại. Bạn có thể sẽ phải làm việc với các nhà cung cấp khác để đưa ra được một giải tổng hợp. Nghĩa là bạn sẽ phải thuyết phục các nhà sản xuất và phân phối khác rằng sản phẩm của bạn xứng đáng để được tích hợp vào dây chuyền của họ.
5. **Có đối thủ nào đủ mạnh để có thể ngăn cản bạn?** Rất hiếm khi không có đối thủ nào thu hút khách hàng của bạn. Từ đánh giá của khách hàng, (không phải từ đánh giá của bạn hay các đánh giá kỹ thuật khác), đối thủ của bạn mạnh đến đâu? Liệu đối thủ cạnh tranh có thể ngăn cản việc bạn xây dựng mối quan hệ với khách hàng không? Làm thế nào bạn có thể nổi bật hơn và có được sự lựa chọn của khách hàng?
6. **Việc chiếm lĩnh được phân khúc thị trường này có thể tạo đà để bạn chiếm lĩnh các phân đoạn thị trường khác không?** Nếu bạn chiếm lĩnh được thị trường này, có thị trường tiếp theo nào bạn có thể bán hàng chỉ với một vài điều chỉnh nhỏ về sản phẩm hoặc chiến lược kinh doanh? Hay bạn phải điều chỉnh căn bản sản phẩm hoặc chiến lược kinh doanh mới có được lợi thế trong thị trường mới? Khi bạn tập trung vào thị trường tiền tiêu, bạn không nên bắt đầu ở một thị trường có thể khó tăng quy mô về sau. Geoffrey Moore sử dụng hình ảnh những con ki trong trò chơi bowling để minh họa. Thị trường tiền tiêu giống như con ki đầu tiên và việc thống lĩnh được thị trường tiền tiêu rồi mở rộng ra các thị trường lân cận hay bán được các sản phẩm, dịch vụ khác cho khách hàng ở thị trường tiền tiêu giống như việc bạn làm đã đổ được con ki đầu tiên và các con ki bên cạnh khác cũng bị đổ theo.
7. **Thị trường có phù hợp với các giá trị, đam mê và mục tiêu của nhóm sáng lập không?** Bạn phải chắc chắn rằng các mục tiêu cá nhân của nhóm sáng lập không bị đặt dang sau các tiêu chí khác. Như trường hợp công ty SensAble Technologies mà tôi đồng sáng lập, chúng tôi muốn “thoái vốn” (lên sàn hoặc được mua lại) trong vòng bốn đến năm năm, một khoảng thời gian khá ngắn đối với loại công nghệ mà chúng tôi tạo ra, lý do vì hai người đồng sáng lập với tôi là Thomas và Rhonda Massie muốn quay lại quê hương mình ở Kentucky. Bởi vậy, một yếu tố quan trọng là cho dù chọn thị trường nào thì chúng tôi cũng phải có được kết quả trong khoảng thời gian phù hợp.

Hãy bắt đầu bằng những câu hỏi trên ở quy mô ngành. Sau đó suy nghĩ xem người dùng cuối của bạn sẽ trả lời câu hỏi đó như thế nào. Trong quy mô một ngành, nếu bạn phân đoạn những người dùng cuối tiềm năng bằng việc tiếp tục chia nhỏ hơn như trong ví dụ về giáo dục kể trên thì bạn phải hỏi những câu hỏi trên ở từng phân đoạn. Chẳng hạn như trong ví dụ trên, thì từng nhánh nhỏ sẽ là giáo viên, phụ huynh, nhân viên hành chính, học viên, rồi phân nhánh về cao học, phổ thông trung học, nhánh về trường công, trường tư...

Yếu tố giới hạn của bạn là thời gian mà bạn phải nghiên cứu chuyên sâu về mỗi thị trường nên không thể có thời gian để nghiên cứu một số lượng vô hạn các lựa chọn. 6 đến 12 cơ hội thi trường là quá đủ, và con số thực tế sẽ gần với 6 hơn là 12.

Bước 1C: Nghiên cứu cơ bản về thị trường

Sau khi thu hẹp các cơ hội thi trường của mình, hãy bắt đầu nghiên cứu cơ bản về thị trường. Nói chuyện trực tiếp và quan sát khách hàng sẽ giúp bạn có cảm nhận tốt hơn và lựa chọn được cơ hội thi trường tốt nhất.

Vì bạn đang xác định một cơ hội thi trường mới cho một sản phẩm chưa từng có nên bạn sẽ không thể chỉ dựa vào kết quả tìm kiếm trên Google hay các nghiên cứu từ các công ty khác. *Nếu đã có một báo cáo nghiên cứu thị trường với đầy đủ thông tin bạn cần thì có thể đã quá muộn để bắt đầu doanh nghiệp khởi nghiệp của bạn.* Bạn đã để lỡ cánh cửa cơ hội đó, có ai đó đã đánh bại bạn trên thị trường rồi.

Thay vào đó, bạn sẽ thu thập phần lớn thông tin từ việc tương tác trực tiếp với khách hàng tiềm năng để tìm hiểu về hoàn cảnh của họ, vấn đề họ cần được giải quyết, các cơ hội và thông tin thị trường. Thật không may là không có lối tắt cho quá trình này. Mặc dù bạn có thể tìm hiểu về khách hàng và thị trường trước khi nói chuyện trực tiếp với khách hàng tiềm năng, nhưng vẫn không thể coi nhẹ tầm quan trọng của việc nghiên cứu trực tiếp khách hàng bởi bất kỳ nguồn thông tin và hiểu biết nào cũng thường là nông cạn, hời hợt và có ít giá trị.

Nói chuyện với khách hàng tiềm năng như thế nào? Khi nói chuyện với khách hàng tiềm năng, hãy khuyến khích tất cả các ý tưởng, đừng giới hạn họ hoặc cố đạt được một cam kết. Nếu những khách hàng tiềm năng đó cảm thấy bạn đang cố gắng bán gì đó cho họ, họ sẽ thay đổi hành vi, sẽ nói ít hoặc nói những điều liên quan đến cơ hội thi trường mà bạn đang trình bày thay vì cung cấp cho bạn những ý tưởng mới và sáng tạo về thị trường. Kết quả là bạn sẽ có ít số liệu thị trường hơn.

Tương tự, bạn cũng không nên phụ thuộc vào khách hàng để thiết kế sản phẩm hoặc để họ nói cho bạn biết cách giải quyết vấn đề của họ. Mục đích của việc nghiên cứu là để hiểu được những khó khăn và sau đó tìm kiếm giải pháp mang lại giá trị cho khách hàng. Để làm được điều đó, bạn phải hiểu rõ các vấn đề cơ bản của khách hàng và các cơ hội thông qua việc nói chuyện với họ, hoặc tốt hơn nữa là quan sát họ làm việc (“nghiên cứu quan sát cơ bản”). Hành động quan trọng hơn lời nói vì mọi người thường nói một đằng làm một nẻo.

Bạn có thể muốn nói chuyện với càng nhiều người dùng cuối càng tốt nhưng những người không phải là người dùng cuối cũng có thể cho bạn những lời khuyên hữu ích hoặc chỉ cho bạn đi đúng hướng. Thậm chí bạn cũng có thể phát hiện ra mình đã nhận diện nhầm người dùng cuối khi bạn thực hiện việc phân khúc thị trường.

Một số yếu tố quan trọng để thu thập được thông tin chính xác:

- Bạn phải tò mò và ham hiểu biết.
- Bạn phải không sợ nhắc điện thoại lên gọi cho người lạ, nói chuyện trong xe hay trên máy bay để tìm kiếm thông tin.
- Bạn cần có khả năng lắng nghe và gợi chuyện với người khác.
- Bạn cần luôn để đầu óc “mở”, không định kiến, thiên vị và không bao giờ giả định trước một giải pháp nào (chỉ hỏi chứ không “cài” trước ý kiến).
- Bạn phải có khả năng giải thích những điều cơ bản trong giải pháp của mình mà vẫn giữ được sự linh hoạt trong giao tiếp.
- Bạn cần có thời gian và sự kiên nhẫn để hoàn thiện bước quan trọng này.

Ba điểm cần lưu ý khi thực hiện nghiên cứu cơ bản về thị trường:

1. Bạn không có “câu trả lời” cho khách hàng tiềm năng cũng như các vấn đề của họ.
2. Khách hàng tiềm năng cũng không có “câu trả lời” cho bạn.
3. Nói chuyện với khách hàng ở tâm thế “tìm hiểu” chứ không phải “giảng giải” hay “bán hàng”. Hãy lắng nghe những gì họ nói, đừng cố thuyết phục họ mua bất kỳ thứ gì.

Tổ chức nghiên cứu: Các nhóm thông tin bạn cần thu thập được ở mỗi thị trường là:

1. **Người dùng cuối:** Cụ thể là đối tượng nào sẽ sử dụng sản phẩm của bạn? Người dùng cuối là “người ủng hộ” (champion), người mà bạn cần có để sản phẩm được ứng dụng thành công. Mặc dù danh sách những người dùng cuối đã được thu hẹp nhưng khi tiến hành nghiên cứu cơ bản thị trường có thể bạn sẽ nhận thấy danh sách này vẫn cần được phân đoạn tiếp. (Người dùng cuối không phải lúc nào cũng là người quyết định mua sản phẩm. Chúng ta sẽ thảo luận vấn đề này sau ở Bước 12: “Xác định đơn vị ra quyết định của khách hàng (DMU - Customer’s Decision-Making Unit)”. Nếu bạn sản xuất trò chơi điện tử cho trẻ em, nghĩa là trẻ em là người ủng hộ vì chúng sẽ đòi bố mẹ, người mua hàng, mua trò chơi cho mình).
2. **Ứng dụng:** Người dùng cuối sẽ sử dụng sản phẩm của bạn vào việc gì? Điều gì sẽ được cải thiện đáng kể nhờ doanh nghiệp của bạn?

3. **Lợi ích:** Giá trị thật sự mà người dùng cuối có được nhờ sử dụng sản phẩm mới của bạn là gì? Không phải là các đặc điểm hay tính năng, mà cụ thể bạn cần nêu ra được là người dùng cuối sẽ nhận được lợi ích gì từ sản phẩm của bạn? Tiết kiệm thời gian? Tiết kiệm chi phí hay tăng lợi nhuận?
4. **Khách hàng tiên phong:** Ai là khách hàng có ảnh hưởng lớn nhất mà những người khác xem như thủ lĩnh tinh thần và tiên phong trong việc ứng dụng công nghệ mới? Những người này đôi khi được nhắc đến như là “khách hàng dẫn đường” bởi họ được coi trọng nên khi họ mua, những người khác cũng mua theo, khi đó bạn sẽ đạt được sự tín nhiệm ngay lập tức. Một số người gọi họ là “những người tiên phong” nhưng khách hàng tiên phong không phải là những người đam mê công nghệ. Họ được người khác kính trọng vì họ là những khách hàng luôn đổi mới và là người thành đạt, là những người mua sản phẩm bởi sản phẩm đó mang lại giá trị thực sự chứ không phải chỉ là những lời khoe khoang.
5. **Đặc điểm thị trường:** Những đặc điểm nào của thị trường sẽ giúp hoặc cản trở việc ứng dụng công nghệ mới?
6. **Đối tác/Các thành viên khác trên thị trường:** Bạn cần làm việc với những doanh nghiệp nào có thể cung cấp được các giải pháp tích hợp vào sản phẩm cho khách hàng? Đôi khi, phần này sẽ thuộc vào phân loại “Các giá trị bổ sung cần thiết” ở bên dưới.
7. **Quy mô thị trường:** Nếu bạn chiếm lĩnh được 100% thị trường thì bạn sẽ có bao nhiêu khách hàng?
8. **Cạnh tranh:** Nếu có, thì trong thực tế hoặc theo cảm nhận của bạn, ai là người đang sản xuất sản phẩm tương tự? Hãy luôn nhớ rằng nhìn từ phía khách hàng chứ không phải từ đánh giá của bạn.
9. **Các giá trị bổ sung cần thiết:** Khách hàng của bạn còn cần điều gì nữa để có được “giải pháp hoàn chỉnh”, tức là có đầy đủ các chức năng của sản phẩm của bạn? Bạn có thể sẽ cần kết hợp sản phẩm của mình với sản phẩm của người khác để khách hàng có được một giải pháp tổng thể, và do đó sẽ dễ dàng mua sản phẩm của bạn hơn. Cuối cùng, bạn sẽ cần nhận dạng các sản phẩm khác mà khách hàng cần mua để sử dụng sản phẩm của bạn. Ví dụ, nếu bạn đang phát triển một trò chơi cho bộ điều khiển Sega Dreamcast, khách hàng của bạn cũng sẽ cần phải mua bộ điều khiển nữa. Và vì bộ điều khiển giờ không còn bán nữa nên sẽ giới hạn việc khách hàng mua hàng.

Cách đơn giản nhất để sắp xếp những thông tin này là trình bày vào một bảng, trong đó thị trường tiềm năng là tiêu đề của các cột, mỗi nhóm thông tin là các hàng. Hãy xem ví dụ về SensAble ở dưới.

Có thể có những nhóm thông tin khác phù hợp với trường hợp của bạn cũng có thể một số hàng trong bảng ở ví dụ không cần thiết nhưng từ mẫu chung này bạn có thể điều chỉnh cho phù hợp với trường hợp của mình. Mẫu bảng trong ví dụ đã chứng minh sự hữu ích của

nó đối với hàng trăm công ty, tất nhiên nó điều chỉnh một số thông tin để phù hợp với từng hoàn cảnh cụ thể.

DÀNH BAO NHIỀU THỜI GIAN CHO VIỆC PHÂN ĐOẠN THỊ TRƯỜNG?

Hãy tập trung nghiên cứu vấn đề này trong ít nhất vài tuần (hoặc lâu hơn nếu thời gian của bạn cho phép). Và hãy chắc rằng bạn nói chuyện trực tiếp với khách hàng ở thị trường mục tiêu để có được những thông tin hữu ích. Thời gian nghiên cứu thị trường phụ thuộc vào tính hiệu quả của đội nhóm của bạn. Bạn cần dành đủ thời gian để điền hết thông tin trong bảng cho từng phân đoạn thị trường với sự chính xác nhất định. Đừng chỉ tìm kiếm trên Internet và tranh luận trong văn phòng.

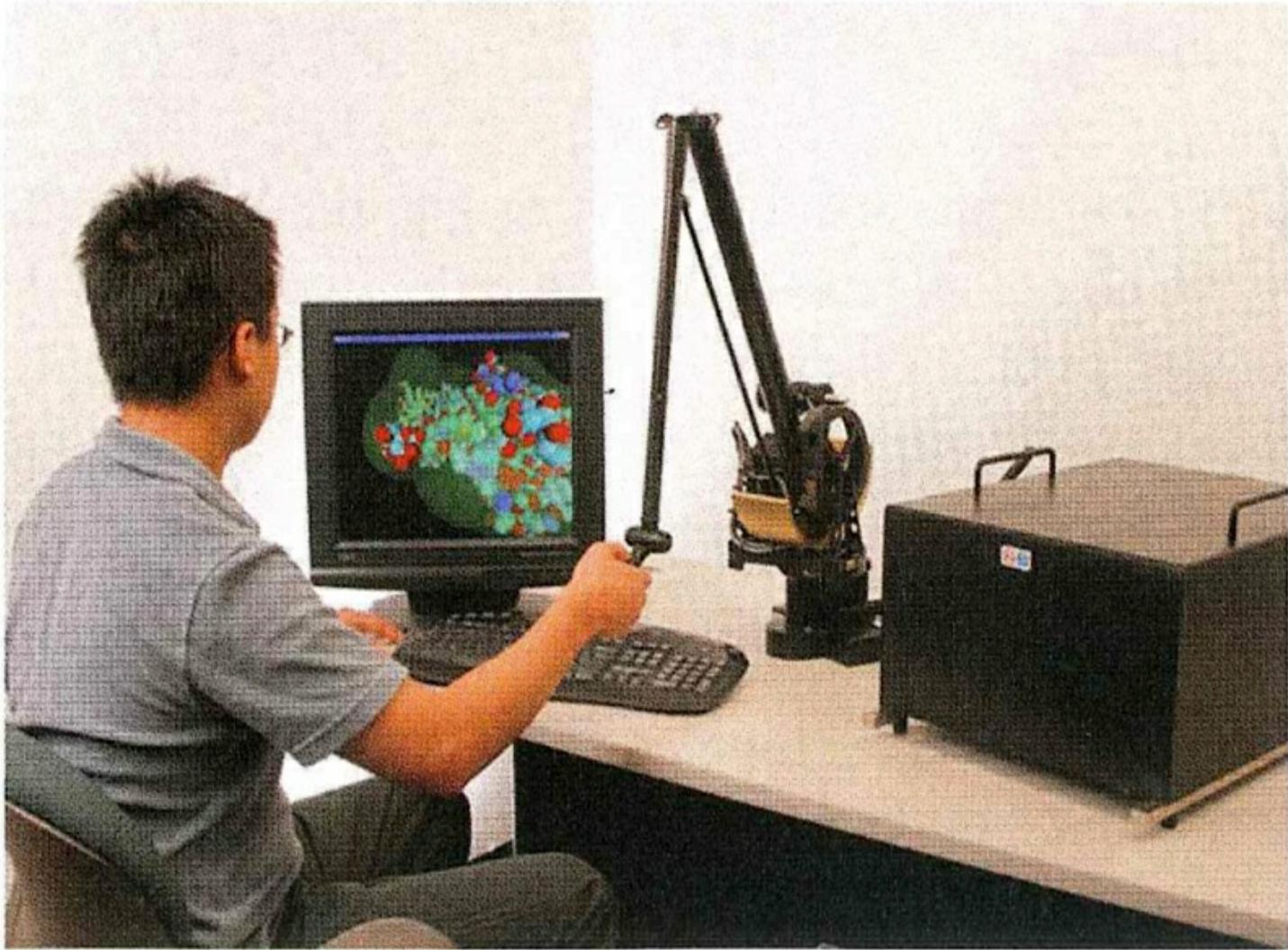
Về cơ bản, bạn sẽ không tìm được cơ hội thị trường hoàn hảo, nhưng rất hiếm khi tìm được điều gì “hoàn hảo”. Đừng để bản thân rơi vào tình huống “tê liệt phân tích”, tức là phân tích nhiều quá nên bị nhiễu thông tin.

Đừng để việc phân đoạn thị trường trở thành một quá trình kéo dài mãi không kết thúc. Mục đích của việc này là có được đánh giá chính xác về cơ hội thị trường để bạn chuyển sang bước tiếp theo. Sau tất cả thì đây cũng chỉ là bước đầu tiên, bạn vẫn còn Σ bước nữa cần phải đi. Và nhiều khả năng là bạn sẽ trở lại bước này khi bạn đã có nhiều thông tin hơn từ các bước tiếp theo. Để cho đơn giản, các bước được trình bày theo thứ tự nhưng bản chất chúng cần được trả đi trả lại, như hình vẽ ở phần “Sáu chủ đề của Σ bước” như đã minh họa.

VÍ DỤ

SensAble Technologies

Công ty SensAble Technologies xuất thân từ một công nghệ tuy sơ khai nhưng rất tiềm năng giúp cho con người cảm nhận được những vật thể 3D theo đồ họa kỹ thuật số. Tại phòng thí nghiệm Trí tuệ Nhân tạo của Viện Công Nghệ Massachusetts (MIT), cụ thể là tại phòng thí nghiệm robot của Giáo sư huyền thoại Rodney Brooks, Thomas Massie khi còn là sinh viên đã cùng với thầy mình là Giáo sư Ken Salisbury sáng chế ra một thiết bị mới. Thiết bị này cho người sử dụng khả năng cảm nhận những vật thể ảo thông qua một giao diện như chiếc bút. PHANToM, tên của thiết bị này, có thể mô phỏng hình dáng, chuyển động, trọng lượng, và nhiều đặc tính vật lý khác của một vật thể bằng cách tăng hoặc giảm phản lực mà người sử dụng sẽ cảm nhận được khi cử động ngón tay hay chiếc bút như trong Hình 1.2.



Hình 1.2: Thiết bị SensAble PHANToM

Khi mọi người biết đến ý tưởng đột phá này và công nghệ theo sau nó, ông Massie đã nhận được lời hỏi thăm từ khắp nơi trên thế giới về tiềm năng sử dụng công nghệ này. Ông bắt đầu bán những mẫu tương tự phiên bản trong phòng thí nghiệm. Tuy nhiên, các “khách hàng tiên phong” của ông chủ yếu đến từ trường đại học và phòng thí nghiệm – “những người đam mê công nghệ”, sẵn sàng mua gần như bất kỳ sản phẩm sáng tạo đột phá nào. Cuốn sách *Thung lũng Silicon - Bí mật Marketing trong thị trường high-tech* của Geoffrey Moore có nói chi tiết hơn về những người đam mê công nghệ, và cho rằng những khách hàng này có thể là cầu nối đầu tiên tới thị trường mở rộng lý tưởng được gọi là “số đông chấp nhận sớm”.

Lần đầu tiên tôi gặp Thomas, ông đang bán những thiết bị này cho các nhà nghiên cứu dưới tên công ty SensAble Devices. Ông mong muốn xây dựng một doanh nghiệp tập trung vào thương mại hơn và có thể tác động nhiều hơn trên thế giới. Vì vậy, chúng tôi hợp tác sáng lập công ty SensAble Technologies.

Chúng tôi cố gắng tìm kiếm cơ hội thị trường có khả năng mở rộng quy mô, cho phép doanh nghiệp của mình đạt được mục tiêu trở thành công ty có giá trị hàng chục triệu đô la trong thời gian tương đối ngắn là trong vòng năm năm trở lại. Tôi làm việc với John Ranta, quản lý kinh doanh của công ty. John đã có kinh nghiệm làm việc với một số doanh nghiệp

khởi nghiệp để khám phá các cơ hội thị trường như vậy và đã làm công việc khó khăn là nghiên cứu cơ bản về thị trường với khách hàng để khám phá nhu cầu thực tế của họ. Chúng tôi cũng mất mấy tuần để liệt kê những thị trường tiềm năng từ nguồn khách hàng hiện hữu của mình, phản hồi từ triển lãm, những lời hỏi thăm của khách hàng, cũng như từ trí tưởng tượng.

Tại giai đoạn này, không có ý tưởng nào là điên khùng: kênh truyền hình về đầm bốc, sửa chữa các trạm không gian, chuột máy tính rung, hỗ trợ phẫu thuật, công nghệ khiêu dâm, các chương trình trò chơi máy tính mới, các cơ hội giáo dục, phân tích dữ liệu, máy bay giả lập, thế giới ảo, bảo tàng, huấn luyện thể thao, máy tính dành cho người khiếm thị. Chúng tôi không có định kiến với bất kỳ ý tưởng nào mà cởi mở với tất cả các cơ hội.

Hàng tuần, có khi cả đêm, chúng tôi thảo luận về ý tưởng, giá trị cốt lõi và đam mê cá nhân của mình, điều này loại bỏ một số thị trường không hấp dẫn (như công nghệ khiêu dâm). Hơn nữa việc lên ý tưởng giúp chúng tôi phát hiện giá trị thực tế của sản phẩm là những ứng dụng sử dụng dữ liệu 3D, chứ không phải những ứng dụng dùng dữ liệu 2D.

Sau khi lên được danh sách đầy đủ các cơ hội tiềm năng, chúng tôi thu hẹp lại chỉ còn tám lĩnh vực, lên đề cương, làm đồ thị phân đoạn thị trường (xem Bảng 1.1), rồi mất mấy tuần để nghiên cứu cơ bản thị trường để hoàn thành bảng đó. Khoảng 90% dữ liệu trong bảng là từ những cuộc trao đổi trực tiếp với những khách hàng tiềm năng trong từng lĩnh vực về hoàn cảnh của họ, những khó khăn, cơ hội, và đặc tính của thị trường. Rất ít dữ liệu đến từ báo cáo nghiên cứu của các công ty danh tiếng hoặc từ Internet.

Bảng 1.1: Bảng phân đoạn thị trường của Công ty SensAble

Ngành	Giải trí	Thiết kế công nghiệp	Hình ảnh y khoa	Mô phỏng phẫu thuật	Vi phẫu	Hình ảnh địa-vật lý	C.H.I. không trực quan	Tạo ra các nguyên mẫu đầu tiên
Người dùng cuối	• Phim hoạt hình	• Nhà tạo mẫu • Nhà thiết kế	• Nhân viên chụp X quang • Bác sĩ phẫu thuật	• Sinh viên y khoa • Phẫu thuật	• Bác sĩ phẫu thuật	• Địa vật lý	• Người mù	• Kỹ sư
Ứng dụng	• Điều khắc • Phim hoạt họa • Vẽ tranh	• Điều khắc • Vẽ thiết kế • Mô hình hóa	• Sự phản khúc • Định vị • Lập kế hoạch phẫu thuật • Chẩn đoán	• Đào tạo • Lập kế hoạch phẫu thuật	• Ophthalm Surgery • Neurosurgery	• Cải thiện tầm nhìn • Kế hoạch khoan	• H.U.I	• Phê duyệt thiết kế • Đánh giá vật mẫu
Lợi ích	• Dễ sử dụng • Giảm chu trình	• Giảm chu kỳ • Tăng tính chính xác	• Dễ sử dụng • Tăng tính chính xác	• Gia tăng ứng dụng công nghệ mới. • Tăng tính chính xác	• Giảm chu kỳ • Tăng tính chính xác	• Giảm sai sót • Tăng năng suất	• Tăng khả năng tiếp cận, chính thống	• Giảm chu kỳ • Cải thiện thiết kế
Khách hàng tiềm năng	• Disney • ILM • Dreamworks	• Toyota • Ford • Rollerblade	• Brigham & Women's • German Cancer Rsrch	• Đại học Colorado • Penn • BDI	• Dr. Ohgami • Ottawa Eye	• BHP • WMC / CSIRO	• Certec • University of Delaware	• Volkswagen • Stratasys • Toyota
Đặc tính thị trường	• Nhanh chóng thích nghi • Tài năng có giá • Tăng trưởng nhanh	• Không thích CAD và máy tính • Tài năng có giá	• Chính thống • Tài năng có giá trị cao • HMO - Tổ chức chăm sóc sức khỏe của Mỹ	• Chính thống • Tài năng có giá trị cao • HMO - Tổ chức chăm sóc sức khỏe của Mỹ	• Thích nghi sớm • Tài năng có giá • HMO - Tổ chức chăm sóc sức khỏe của Mỹ	• Số dòng theo đuổi • Đặc quyền nhóm	• Late main • Không có tiền • Hỗ trợ từ chính phủ	• Chính thống • Áp lực giảm vòng đời sản phẩm
Đối tác và các thành viên thị trường khác	• Alias • Soft Image • Discrete Logic	• PTC • Alias • Imageware	• GE • Siemens • Picker	• Smith & Nephew • Heartport • Ethicon • US Surgical	• Toshiba • Hitachi	• Landmark • Fractal Graphics	• IBM • Apple • SUN • HP • Microsoft	• PTC • Solid Works
Quy mô thị trường	40.000	X00.000	X0.000	X0.000	X.000	X.000	X.000.000	X00.000
Đối thủ	Watcom	Chưa có	Chưa có	Immersion	Chưa có	Chưa có		Chưa có
Nền tảng	• SGI • Windows	• SGI • SUN	• SGI • SUN	?	Không có	• SGI • SUN	• Windows	• SUN, HF
Sản phẩm bổ sung cần thiết	• NURBS • Bút • Dynamics	• NURBS • Bút	• Voxels • Stylus • VRML	• 6 DOF • Thiết bị tùy chỉnh	• Di chuyển bằng ngón tay	• Voxels • Stylus	• Windows I/F • P300	• NURBS • VRML • Dynamics

Các phân đoạn nêu trên đều là lựa chọn tiềm năng cho thị trường đầu tiên của chúng tôi, và mỗi lựa chọn đều khác biệt về khách hàng, người sử dụng cuối, và ứng dụng. Ví dụ ngành “Giải trí” được chọn làm thị trường tiềm năng vì chúng tôi đã nhận được sự quan tâm mạnh mẽ từ nhóm đồ họa kỹ thuật số làm phim hoạt hình 3D như *Toy Story* (Câu chuyện đồ chơi). Công cụ của chúng tôi sẽ giúp họ thiết kế trên máy tính dễ hơn mà không ảnh hưởng đến ý tưởng thiết kế. Hơn nữa, họ có thể làm việc hiệu quả hơn rất nhiều so với những cách làm việc khác tại thời điểm đó.

Giống với những gì chúng tôi được biết về các sản phẩm trong ngành giải trí kỹ thuật số, ngành “Thiết kế công nghiệp” được chọn vì khách hàng phản hồi rằng nhà thiết kế sản phẩm muốn tạo ra những hình 3D trên máy tính dễ dàng như việc nặn đất sét.

Tương tự với mỗi phân đoạn: Hình ảnh Y khoa (dữ liệu 3D), Mô phỏng Phẫu thuật (và đào tạo), Vi phẫu (điều khiển robot để phẫu thuật trong phòng mổ), Quan trắc Địa vật lý (phân tích dữ liệu địa chấn 3D), Non Visual C.H.I. (Giao diện dành cho Người khiếm thị trên máy tính), và Tạo mẫu (dùng công nghệ CAD/CAM tạo mẫu ảo để xem các bộ phận khớp thế nào; ví dụ kiểm tra tính khả thi khi lắp ráp), chúng tôi đã có đủ dữ liệu để biết rằng thị trường thỏa mãn được bảy câu hỏi chính đã được giới thiệu trước trong bước này.

Sau khi đã có các phân đoạn, chúng tôi nghiên cứu cơ bản thị trường cho mỗi phân đoạn riêng để hoàn thành bảng thông tin.

Chúng tôi rất may mắn đã bán được cho những người đam mê công nghệ nên có nguồn thu đủ để dành ra ba tháng cho việc phân tích phân đoạn thị trường. Bạn nên dành ít nhất vài tuần nhưng nếu có khả năng bạn có thể dành mấy tháng cho việc phân tích phân đoạn thị trường.

Bảng trên có một hàng dành cho “nền tảng”, bao gồm hệ điều hành máy tính và những phần cứng mà công nghệ của chúng tôi cần có để được chấp nhận trong phân khúc thị trường cụ thể. Tiêu chí này có thể phù hợp hoặc không phù hợp với bạn, nhưng chúng tôi thì cần vì tại thời điểm đó, có một sự khác biệt rất lớn khi chạy chương trình trên máy tính chuyên dụng đồ họa (ví dụ Công ty Silicon Graphics SGI) so với máy tính thường.

Tiêu chí “Sản phẩm bổ sung cần thiết” phụ thuộc vào ngành mà bạn sẽ tập trung. Đối với chúng tôi, tiêu chí “Sản phẩm bổ sung cần thiết” thay đổi rất nhiều tùy theo ngành. Đối với những nhà đồ họa kỹ thuật số làm phim hoạt hình trong ngành giải trí, chúng tôi phải đưa thêm vào một bộ máy xử lý hình học NURBS (Non-Uniform Rational B-Splines) để có chức năng tạo tập tin mà chương trình Alias Wavefront yêu cầu. Chương trình này được nhiều nhà đồ họa kỹ thuật số khắp thế giới sử dụng để tạo ra các hình ảnh 3D quyến rũ trong những phim hoạt hình nổi tiếng. Thiết bị của cũng tôi cũng cần phải có bút điện tử vì nhà đồ họa kỹ thuật số thích phác họa 2D và cũng đã quen với phương pháp này rồi. Bộ phận cuối cùng mà chúng tôi cần là bộ phận xử lý động lực để nhân vật thiết kế di chuyển được như trong thực tế. Cả ba bộ phận này đều có sẵn từ các nhà cung cấp khác nên chúng đều không phải là thành phần quá quan trọng. Tuy nhiên, chúng tôi cần hiểu chi tiết về những công cụ mà người dùng cuối đang sử dụng, các sản phẩm bổ sung cần thiết để hệ thống của mình phù hợp với các hệ thống đang tồn tại, và có thể tiếp cận được thông tin hoặc công nghệ này thông qua các nhà cung cấp khác.

Đối với các đối tác và khách hàng của chúng tôi, NURBS là một yêu cầu rất cụ thể vì nó là định dạng dữ liệu cần thiết để phù hợp với những danh mục đã được đầu tư đáng kể. Nói một cách khác, chúng tôi cần biết dữ liệu đầu vào sản phẩm của mình thế nào, nhận được dữ liệu ra sao, sản phẩm sẽ nhận dữ liệu đầu ra là gì, và chuyển dữ liệu bằng cách nào.

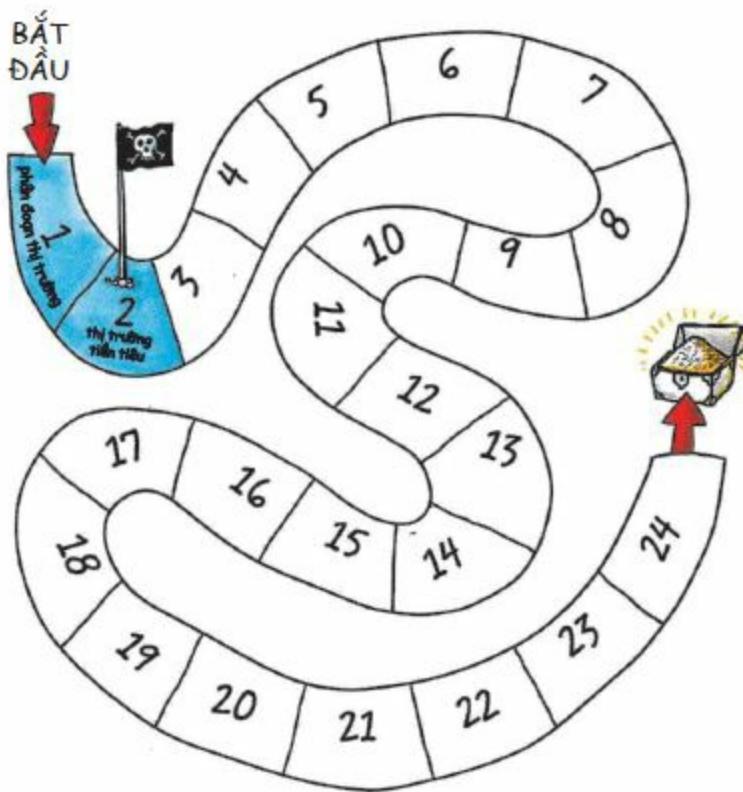
TÓM TẮT

Quá trình phân đoạn thị trường là để nhận diện các cơ hội thị trường tiềm năng. Khi bạn đã có một danh sách các thị trường tiềm năng, phân tích dựa trên các nghiên cứu thị trường trực tiếp với một số hữu hạn các phân đoạn thị trường sẽ giúp bạn quyết định được đâu là thị trường tốt nhất cho ý tưởng hoặc công nghệ của mình. Mục đích của việc nghiên cứu không phải để cung cấp một giải pháp hoàn hảo mà để nhận diện một loạt các cơ hội thị trường khi bạn bắt đầu nghĩ đến việc sẽ tập trung kinh doanh ở thị trường nào. Nghiên cứu cơ bản về thị trường bằng cách nói chuyện trực tiếp với khách hàng và quan sát họ là cách

tốt nhất để xác định được cơ hội thị trường. Nghiên cứu này sẽ giúp bạn xác định được thị trường tiền tiêu ở bước tiếp theo.

BƯỚC 2

LỰA CHỌN THỊ TRƯỜNG TIỀN TIÊU



Ở BƯỚC NÀY BẠN SẼ:

- Phân tích 6-12 cơ hội thị trường khả thi để chọn ra *một* thị trường duy nhất.
- Tiếp tục phân đoạn thị trường cụ thể hơn để quyết định được thị trường tiền tiêu (beachhead).

Con trai, để trở thành người chơi tennis vĩ đại, con cần phải tập luyện rất nhiều và đánh bại người giỏi nhất.



Con rõ rồi. Con muốn đạt được điều đó càng sớm càng tốt vì thế ngày mai con sẽ bắt đầu kế hoạch đó.



Có lẽ con nên bắt đầu từ từ chút một và nâng cao dần lên. Ta cho con hai lời khuyên đó là "kiên nhẫn" và "tập trung".



Lựa chọn thị trường tiềm tiêu là một phần của quá trình quan trọng để thu hẹp sự tập trung và chỉ tấn công vào phạm vi trọng yếu.

? bước trước về việc phân đoạn thị trường, bạn đã xây dựng một bảng thông tin dựa vào việc nghiên cứu cơ bản về 6 đến 12 thị trường được lựa chọn. Bây giờ hãy chọn ra trong đó chỉ một cơ hội thị trường làm thị trường tiềm tiêu để theo đuổi và bỏ qua những thị trường khác.

Hầu hết những người lần đầu khởi nghiệp đều thấy khó khăn thậm chí là đau khổ khi phải loại bỏ các cơ hội thị trường khác. Họ bám lấy suy nghĩ rằng có càng nhiều thị trường thì càng tăng khả năng thành công và rằng họ muốn kinh doanh trên nhiều thị trường cho đến khi có một thị trường phát triển rõ ràng.

Thực tế, tư duy đó sẽ làm giảm khả năng thành công của bạn bởi bạn và doanh nghiệp mới của mình sẽ thiếu đi sự tập trung cần thiết để thành công. Yếu tố quan trọng quyết định thành công của doanh nhân khởi nghiệp là khả năng lựa chọn thị trường và khả năng quyết tâm từ bỏ các thị trường khác.

Tập trung thật sự rất khó khăn, đặc biệt với doanh nhân khởi nghiệp. Mọi người vẫn để mở các lựa chọn ngay cả khi lựa chọn đó không phải là điều họ quan tâm nhất, theo Dan Ariely, cựu giáo sư MIT thảo luận trong cuốn sách *Phi lý trí* (Predictably Irrational, 2008).

Theo đó, khi con người được đưa cho nhiều lựa chọn để đi tới thành công, họ thường cố gắng giữ tất cả các lựa chọn mặc dù tập trung vào một con đường duy nhất mới là cách đảm bảo nhất cho thành công.

Bằng việc chỉ tập trung chiếm lĩnh một thị trường, doanh nghiệp khởi nghiệp của bạn sẽ dễ dàng có được vị thế vững chắc trên thị trường hơn và hi vọng sẽ có dòng tiền dương trước khi sử dụng cạn kiệt các nguồn lực. Bằng cách tập trung, bạn sẽ nhanh chóng có được những quảng cáo truyền miệng tích cực từ khách hàng vốn rất quan trọng, điều quyết định sự thành-bại của doanh nghiệp khởi nghiệp.

LỰA CHỌN THỊ TRƯỜNG TIỀN TIÊU NHƯ THẾ NÀO?

Trong hoạt động quân sự, nếu một đội quân muốn đánh chiếm lãnh thổ của kẻ địch từ đường biển, đội quân đó sẽ sử dụng chiến lược tiền tiêu, nghĩa là đổ bộ vào điểm trọng yếu của lãnh thổ kẻ địch trước, chiếm lĩnh vùng biển đó và lấy đó làm cơ sở để đổ bộ thêm quân đội và khai tấn công các vùng lãnh thổ khác của kẻ địch. Cuộc tấn công của quân Đồng Minh vào chủ nghĩa phát-xít thống trị châu Âu năm 1944 là một trong những ví dụ nổi tiếng của chiến lược tiền tiêu. Quân Đồng Minh đặt điểm tiền tiêu là bờ biển Normandy, nơi cho phép họ dần dần chiếm giữ hết tất cả các vùng do phát-xít chiếm đóng ở lục địa châu Âu. Nếu không chinh phục được vùng biển đó, họ sẽ không có được điểm xuất phát cho cuộc chiếm đóng của mình.

Tương tự, thị trường tiền tiêu là nơi mà một khi bạn đã chiếm lĩnh được thị phần chi phối, bạn sẽ có sức mạnh để chiếm lĩnh các thị trường lân cận với nhiều dịch vụ khác nhau, xây dựng doanh nghiệp lớn hơn với những sản phẩm tiếp theo.

Thường thì có nhiều con đường để đi tới thành công, nên không bắt buộc phải chọn một thị trường hoàn hảo. (SensAble là một ví dụ điển hình cho việc một công nghệ có thể thành công ở nhiều phân đoạn thị trường.) Bởi vậy, hãy bắt tay vào thực hiện thay vì mắc kẹt trong tình trạng “loạn phân tích”. Mục đích của bạn là bắt đầu một doanh nghiệp chứ không phải trở thành một nhà nghiên cứu thị trường chuyên nghiệp. Hành động sẽ mang lại cho bạn số liệu thực tế, cho thấy liệu bạn có tồn tại được trong thị trường đó hay không. Nếu thị trường bạn lựa chọn là khả thi thì tuyệt vời. Còn nếu không, vì bạn đã hành động nhanh chóng và hiệu quả nên có thể hi vọng rằng mình còn thời gian và nguồn lực để trở lại với bảng nghiên cứu và thử lại với thị trường thứ hai.

Bảy tiêu chí tôi đề cập đến trong Bước 1 để thu hẹp các cơ hội thị trường cũng hữu ích trong việc lựa chọn thị trường tiền tiêu:

1. Khách hàng mục tiêu có sẵn tiền không?
2. Đội ngũ bán hàng có bạn có dễ dàng tiếp cận khách hàng mục tiêu không?
3. Khách hàng mục tiêu có lý do xác đáng để mua hàng hay không?

4. Sau khi hợp tác với đối tác, bạn có thể đưa ra một sản phẩm hoàn chỉnh hay không?
5. Có đối thủ nào đủ mạnh có thể ngăn cản bạn?
6. Nếu bạn chiếm được phân khúc thị trường này, bạn có thể tạo đà chiếm lĩnh các phân khúc thị trường khác không?
7. Thị trường có phù hợp với các giá trị, đam mê và mục tiêu của nhóm sáng lập hay không?

Tốt hơn bạn nên tránh lựa chọn thị trường lớn nhất hoặc rất lớn ngay cả khi những thị trường đó có vẻ như là phân khúc thị trường tốt nhất. Thị trường đầu tiên sẽ là nơi bạn học được những bài học giá trị nên sẽ tốt hơn nếu bạn học trong một thị trường nhỏ, nơi bạn có thể nhanh chóng tiếp cận khách hàng tiềm năng. Nguyên tắc này cũng tương tự việc bạn mới tập chơi một môn thể thao, bạn sẽ học được rất nhiều từ việc chơi với người giỏi hơn mình một chút. Nếu bạn bắt đầu bằng việc chơi đùa với người chuyên nghiệp bạn sẽ chỉ học được rằng người đó chơi rất giỏi, thậm chí bạn sẽ chỉ đứng bên ngoài nhìn người đó chơi. Hãy chọn một thị trường tiêu tiền nhỏ thôi. Ví dụ: nếu bạn sống ở địa phận nhỏ, hãy bắt đầu ở đó thay vì ở vùng rộng lớn hơn. Các công ty lớn cũng làm như vậy, họ thử sản phẩm mới ở các nước hoặc khu vực nhỏ trước khi tung ra thị trường thế giới.

THỊ TRƯỜNG TIỀN TIÊU CỦA BẠN VẪN CẦN PHÂN ĐOẠN NHỎ HƠN

Giờ bạn đã bắt đầu tập trung vào thị trường tiền tiêu, và bạn sẽ nhanh chóng nhận ra thị trường đó vẫn còn có thể phân đoạn nhỏ hơn nữa. Đó là một quy trình chuẩn và hợp lý. Bạn không nên lo lắng rằng mình đang tập trung vào một thị trường quá nhỏ (chúng ta sẽ tính Tổng quy mô thị trường có thể chiếm lĩnh ở bước sau) vì tôi chưa từng thấy một người khởi nghiệp nào quá tập trung cả mà chỉ có ngược lại. Bạn nên bắt đầu ở thị trường mà bạn có nhiều khả năng chiếm lĩnh được nhanh chóng; bắt đầu với một thị trường nhỏ và tập trung là cách tốt nhất để đạt được điều đó.

Làm sao để biết được thị trường của bạn có đủ tập trung hay không? Bạn cần phải phân đoạn thị trường cho đến khi thị trường đó đáp ứng được ba điều kiện dưới đây. Định nghĩa dưới đây được mở rộng từ định nghĩa mà Geoffrey Moore nêu ra trong cuốn *Thung lũng Silicon - Những bí mật marketing chưa từng được tiết lộ*.

Ba điều kiện để lựa chọn thị trường:

1. Các khách hàng trong thị trường đó mua các sản phẩm tương tự nhau.
2. Các khách hàng trong thị trường có chu trình mua sắm tương tự nhau và kỳ vọng sản phẩm mang lại những giá trị tương tự nhau. Đội ngũ bán hàng của bạn có thể chuyển từ việc bán cho khách hàng này sang bán cho khách hàng khác mà vẫn rất hiệu quả,

không giảm đi năng suất.

3. Trong thị trường đó tồn tại “quảng cáo truyền miệng” giữa các khách hàng, nghĩa là họ có thể là đưa ra những lời giới thiệu hấp dẫn và có giá trị cao với người khác khi quyết định mua hàng. Chẳng hạn, họ có thể thuộc về cùng một tổ chức nghề nghiệp hoặc hoạt động trong cùng một khu vực. Nếu bạn tìm thấy một cơ hội thị trường tiềm năng nhưng khách hàng lại không nói chuyện với nhau thì doanh nghiệp khởi nghiệp của bạn sẽ rất khó hoạt động trong thị trường đó.

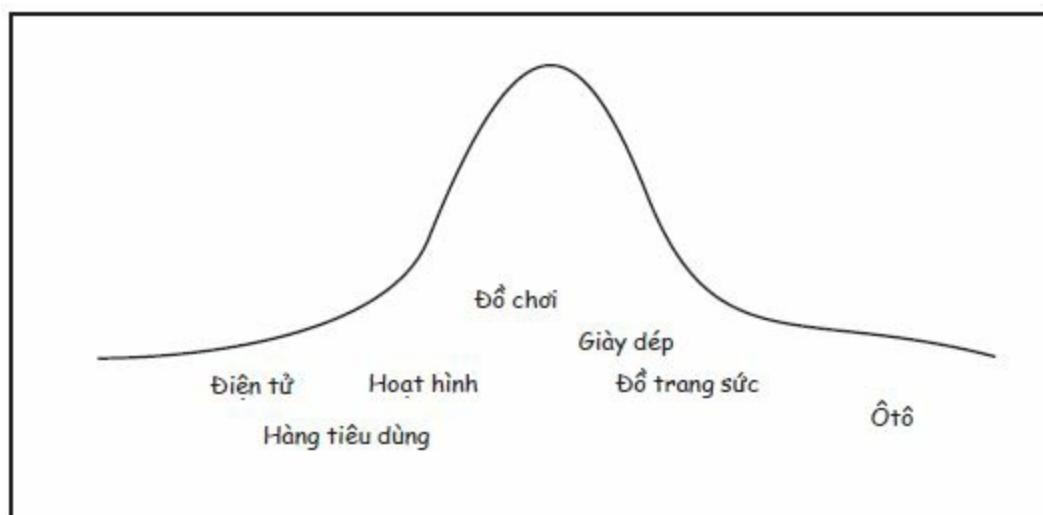
Khởi nghiệp với thị trường có đầy đủ ba yếu tố trên sẽ giúp bạn tăng mức độ hiệu quả và có cơ hội làm được điều thần kỳ mà bất kỳ người khởi nghiệp nào cũng muốn, đó là được lan truyền nhanh chóng.

VÍ DỤ

SensAble Technologies

Sau khi cân nhắc cẩn trọng bảy yếu tố trên, chúng tôi chọn ngành thiết kế công nghiệp làm thị trường tiền tiêu. Nhưng chúng tôi chưa phân đoạn thị trường nhỏ hơn nên sau khi lựa chọn thị trường, chúng tôi phát hiện ra những người thiết kế công nghiệp trong trường hợp này có thể chia làm ba nhóm. Một nhóm chuyên xử lý các hình chữ nhật với các góc vuông, kết hợp nhiều hình học đơn giản. Nhóm thứ hai chuyên về các hình vẽ kiểu cách hơn với mặt phẳng, đại diện bằng các công thức toán học. Nhóm thứ ba làm việc với các hình có cấu trúc hữu cơ và hình điêu khắc, thường được thiết kế bằng đất sét.

Sản phẩm của chúng tôi phù hợp nhất với những thiết kế không theo mẫu nên nhóm thứ ba là thị trường tối ưu để tập trung khai thác. Khách hàng nhóm này chủ yếu là các doanh nghiệp sản xuất đồ chơi và giày dép với các xưởng đất nặn rộng và nhiều nhà điêu khắc cùng làm việc với các nhà thiết kế (Hình 2.1).



Hình 2.1: Chúng tôi tập trung vào thị trường đồ chơi và giày dép. Thị trường tiếp theo nhiều khả năng sẽ là phim hoạt hình và đồ nữ trang, nhưng cần nghiên cứu thêm để có thể tăng quy mô

Chính chúng tôi cũng rất ngạc nhiên khi có thể ghép các doanh nghiệp đồ chơi và giày dép vào một thị trường bởi những người thiết kế trong ngành sản xuất đồ chơi và giày dép có hành vi giống nhau nên họ hoàn toàn đáp ứng được ba điều kiện nêu trên của một thị trường. Họ đều sử dụng rất nhiều đất nặn để thiết kế các hình dạng có cấu trúc hữu cơ cao và hình 3D nghệ thuật, đều chuyển hàng đến Trung Quốc với một lịch trình chặt chẽ. Những người thiết kế đó mua các sản phẩm thiết kế giống nhau và cách họ sử dụng chúng cũng giống nhau. Họ chịu cùng một áp lực, quá trình bán hàng và giá trị cốt lõi. Hơn nữa, các nhà thiết kế thường chuyển từ doanh nghiệp sản xuất đồ chơi sang doanh nghiệp giày dép để phát triển sự nghiệp; họ thậm chí thuộc cùng một nhóm trong Cộng đồng Thiết kế Công nghiệp của Mỹ.

Chăm sóc da thông minh

Trong một lớp học của tôi có một nghiên cứu sinh đến từ phòng thí nghiệm MIT của Giáo sư Bob Langer với một công nghệ mới đầy hứa hẹn. Sinh viên Pedro Valencia đã nghiên cứu ra cách tổng hợp hạt nano nhanh hơn để sử dụng trong y học. Một ứng dụng cụ thể là vỏ polyme nano dính lên da và sẽ từ từ tiết ra thuốc trong vòng 24 giờ.

Pedro và nhóm của mình dành nhiều tuần nghiên cứu về những ứng dụng khác nhau cho polyme này, bao gồm cả ứng dụng y học cho bệnh nhân nội trú và ngoại trú và chữa ung thư. Một phân khúc thị trường khác của họ là kem chống nắng, sử dụng đặc tính tiết ra thuốc một cách chậm rãi để sản sinh ra chất chống nắng trong một thời gian dài. Sau khi cân nhắc kỹ lưỡng, họ nhận thấy thị trường hàng tiêu dùng như kem chống nắng đòi hỏi ít thời gian và tiền bạc hơn là y tế vốn luôn cần FDA (Tổ chức Thực phẩm và Dược phẩm an toàn của Mỹ) kiểm tra và xem xét kỹ lưỡng. Thị trường hàng tiêu dùng cũng tạo điều kiện cho cả nhóm làm việc trực tiếp với khách hàng và có được phản hồi nhanh chóng nên họ có thể phát triển công nghệ này hiệu quả hơn và sớm có sản phẩm hoàn chỉnh.

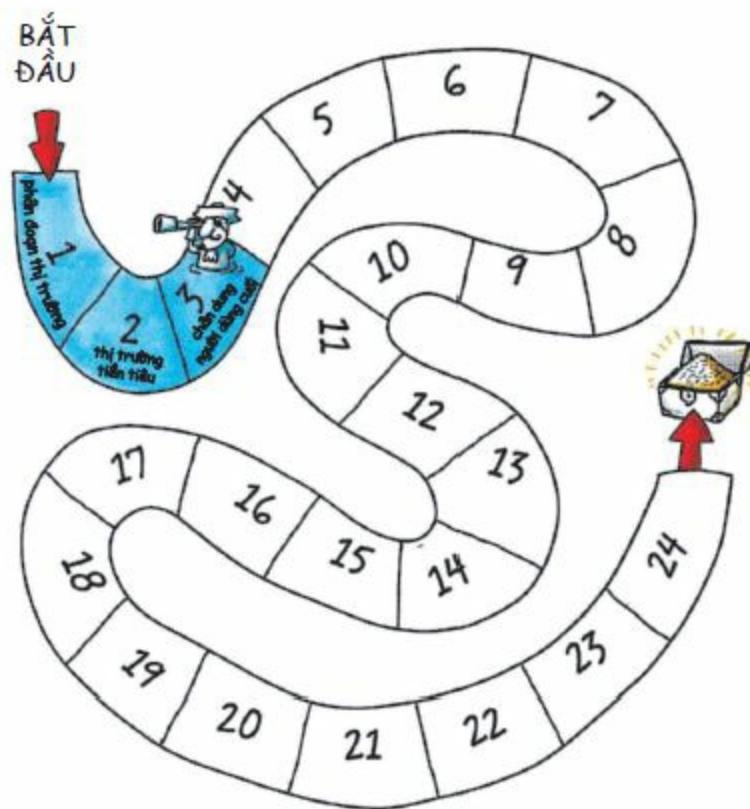
Tuy nhiên, thị trường kem chống nắng lại quá rộng và đa dạng đối với nhóm của anh nên nhóm tiếp tục phân đoạn thị trường nhỏ hơn thông qua nghiên cứu trực tiếp với khách hàng. Cuối cùng, họ quyết định chọn một trong số các phân đoạn nhỏ hơn, đó là những vận động viên tiềm năng chuyên nghiệp ở tuổi 30 chơi thể thao ba môn phối hợp. Những vận động viên này rất tiềm năng với thu nhập khả dụng cao và chi tiêu cho việc luyện tập nhiều. Khi đội của Pedro tiếp cận các vận động viên này để nói về ý tưởng trên, họ phản hồi rất tích cực. Nhóm cũng nhận ra rằng nếu những vận động viên chuyên nghiệp này mua sản phẩm, thì việc tấn công sang các thị trường khác sẽ dễ dàng hơn. Với những đặc điểm kể trên, những vận động viên này là sự lựa chọn thích hợp cho thị trường tiềm tiễn.

TÓM TẮT

Chỉ chọn theo đuổi một thị trường duy nhất, sau đó tiến hành phân đoạn thị trường cho đến khi có được một cơ hội thị trường đồng nhất, được xác định rõ ràng và đáp ứng đủ ba điều kiện về thị trường. Tập trung là đồng minh của bạn.

BƯỚC 3

PHÁC HỌA CHÂN DUNG NGƯỜI DÙNG CUỐI



Ở BƯỚC NÀY BẠN SẼ:

- Sử dụng kết quả nghiên cứu cơ bản về thị trường để minh họa chi tiết hơn về người dùng cuối điển hình ở trong phân đoạn thị trường của mình.

Nhìn chung là tôi có thể
thấy họ và mô tả cho
anh, nhưng họ vẫn chưa
hoàn toàn nắm rõ ràng
trong tầm ngắm



Hãy bắt đầu bằng cách xác định chân dung khách hàng với một mục tiêu rõ ràng

Giờ khi bạn đã xác định rõ ràng được thị trường tiềm tiêu cụ thể, bạn sẽ cần tìm hiểu thêm về khách hàng mục tiêu của mình. Điều tối quan trọng là bạn cần phải hiểu rằng để thành công, bạn phải xây dựng công việc kinh doanh của mình dựa trên khách hàng mà bạn phục vụ chứ không phải là thúc ép thị trường chấp nhận sản phẩm hoặc dịch vụ mà bạn bán.

Thực chất, khách hàng bao gồm người dùng cuối và đơn vị ra quyết định. Thường thì người dùng cuối là một phần của đơn vị ra quyết định nhưng cũng có thể hoặc không phải là người quan trọng nhất trong đơn vị đó. Cụ thể hơn:

- **Người dùng cuối:** Một cá nhân (một con người thật sự!) sẽ sử dụng sản phẩm của bạn. Người dùng cuối thường là thành viên trong hộ gia đình hoặc tổ chức mua sản phẩm của bạn.
- **Đơn vị ra quyết định:** Một (hoặc một nhóm) người quyết định liệu gia đình/công ty họ có mua sản phẩm của bạn không, bao gồm:
- **Người ủng hộ sản phẩm:** Người muốn khách hàng mua sản phẩm của bạn, thường cũng chính là người dùng cuối.
- **Người trả tiền:** Người trả tiền cho sản phẩm, đôi khi cũng chính là người dùng cuối.

- Người có ảnh hưởng, người có quyền phủ quyết, bộ phận mua hàng v.v: là những người có ảnh hưởng hoặc kiểm soát trực tiếp các quyết định của người trả tiền.

Ở bước này, bạn sẽ xây dựng chân dung người dùng cuối một cách cụ thể để có thể tính toán được quy mô thị trường có thể chiếm lĩnh được ở thị trường tiềm tiêu. Sau đó, bạn sẽ bổ sung thêm các đặc điểm chi tiết hơn bằng cách xác định một người dùng cuối phù hợp để làm chân dung người dùng cuối (Persona). Bạn phải tập trung vào người dùng cuối vì nếu họ không muốn mua sản phẩm của bạn, sẽ không ai muốn mua cả.

Bạn có thể nghĩ rằng sau khi lựa chọn được thị trường tiềm tiêu thì việc xây dựng chân dung người dùng cuối sẽ dễ dàng. Tuy nhiên, thường thì việc này đòi hỏi rất nhiều thời gian, suy nghĩ và nghiên cứu sâu. Bạn sẽ thấy ngay cả khi bạn đã thu hẹp thị trường tiềm tiêu thì những người dùng cuối cũng chưa hẳn sẽ giống nhau. Đầu tiên, bạn phải tập trung hơn nữa bằng cách chọn những đặc điểm nhân khẩu học cụ thể của người dùng cuối.

TẠI SAO PHẢI TẬP TRUNG VÀO ĐẶC ĐIỂM NHÂN KHẨU HỌC CỤ THỂ?

Ngay cả khi bạn đã thu hẹp thị trường tiềm tiêu, bạn cũng vẫn sẽ thấy rằng những người dùng cuối mà bạn hướng tới vẫn rất khác nhau. Họ có thể già hoặc trẻ, sống và/hoặc làm việc ở vùng đô thị, ngoại ô hay nông thôn, họ có thể đi khắp nơi trên thế giới hoặc chỉ sống ở một nơi suốt cả cuộc đời. Quan trọng hơn, họ có những mục tiêu, khát vọng và những nỗi lo sợ khác nhau. Khi khởi nghiệp, bạn sẽ phải loại trừ nhiều khách hàng tiềm năng để tập trung vào một nhóm người dùng cuối tương đồng nhất, những người sẽ cung cấp dòng tiền ban đầu sống còn cho doanh nghiệp của bạn.

Như tôi đã lưu ý, bạn phải liên tục nói chuyện, quan sát và tương tác với khách hàng mục tiêu để thu thập được thông tin và xác nhận lại các thông tin đó. Nghiên cứu cơ bản về thị trường là nền tảng cho thành công của bạn. Đây là cách duy nhất để bạn có thể thu thập được các thông tin vô giá không có sẵn và bạn sẽ hiểu được những điều ẩn đằng sau thông tin đó. Khi bạn đã hoàn thành nghiên cứu cơ bản về thị trường, đó sẽ là thông tin giá trị nhất của bạn. Nghiên cứu khách hàng tốt và trực tiếp là tối quan trọng trong quá trình này; bạn không thể tự vẽ ra chân dung người dùng cuối.

Mục tiêu của bạn là mô tả được chân dung những người dùng cuối mà bạn đã thu hẹp lại, những người có đặc điểm tương đồng và nhu cầu tương tự nhau. Hãy lựa chọn nhóm khách hàng này như cách bạn lựa chọn thị trường tiềm tiêu. Việc cố gắng bán sản phẩm cho một nhóm quá rộng những người dùng cuối cũng sẽ rơi vào tình trạng thiếu tập trung giống như bán hàng trong nhiều thị trường khác nhau. Chiến lược bán hàng của bạn không thể hiệu quả cho cả người 25 tuổi lẫn người 50 tuổi; các đặc trưng sản phẩm của bạn có thể phải khác đi phụ thuộc vào những ưu tiên của người dùng cuối. Do đó, bạn sẽ không cố gắng vẽ ra chân dung của tất cả người dùng cuối. Bạn cũng không muốn sử dụng thời gian và những nguồn lực của mình để cố làm mọi thứ cho tất cả mọi người.

CÁC ĐẶC ĐIỂM BẠN CẦN PHÁC THẢO TRONG CHÂN DUNG NGƯỜI DÙNG CUỐI

- Giới tính?
- Độ tuổi?
- Thu nhập?
- Vị trí địa lý?
- Động cơ hành động?
- Điều lo sợ?
- Người hùng trong trái tim họ?
- Họ đi chơi ở đâu? Ăn tối ở đâu? Đi đâu trước khi đi làm?
- Họ đọc các loại báo chí nào? Trang web nào? Xem các chương trình TV nào?
- Lý do chung họ mua sản phẩm này là gì? Vì tiết kiệm? Vì hình ảnh? Hay do áp lực từ những người xung quanh?
- Điều gì làm cho họ đặc biệt?
- Câu chuyện của họ là gì?

Bạn có thể chưa trả lời được nhiều câu hỏi ở trên, hoặc có những câu hỏi cũng không liên quan đến trường hợp của bạn, nhưng bạn vẫn nên nghĩ về nó ở giai đoạn này. Bạn có thể sẽ quay lại những câu hỏi này và cần phải cụ thể hơn nữa ở Bước 5: “Chân dung người dùng cuối của thị trường tiềm tiêu”.

NHÓM SÁNG LẬP CỦA BẠN CÓ BAO GỒM CẢ NGƯỜI DÙNG CUỐI KHÔNG?

Nếu trong nhóm khởi nghiệp của bạn có người phù hợp với chân dung người dùng cuối thì các bạn đang có lợi thế rất lớn vì những hiểu biết sâu sắc về khách hàng, và những hiểu biết đó là yếu tố quan trọng cho thành công của bạn. Bởi vì khi trong nhóm của bạn có cả người dùng cuối, bạn sẽ không phải phụ thuộc vào các giả định, thường là không chính xác về người dùng cuối là ai, và điều họ muốn là gì. Nếu trong nhóm của bạn không có người như vậy thì bạn nên tuyển một người phù hợp với chân dung người dùng cuối trong nhóm những người điều hành.

VÍ DỤ

SensAble Technologies

Trong Chân dung người dùng cuối của SensAble ở Bảng 3.1, chúng ta bắt đầu hiểu cụ thể hơn về khách hàng mục tiêu. Trong đó có một nhóm các đặc điểm nhân khẩu học để giúp chúng tôi tính toán quy mô thị trường trong bước tiếp theo (việc rất quan trọng), nhưng đó cũng là bối cảnh phong phú rất quan trọng khi chúng ta đi tiếp để hiện thực hóa kế hoạch này. Đây có thể là yếu tố quyết định thành công của bạn.

Bảng 3.1. Chân dung người dùng cuối của SensAble

Nhà thiết kế công nghiệp trong lĩnh vực đồ chơi và giày dép

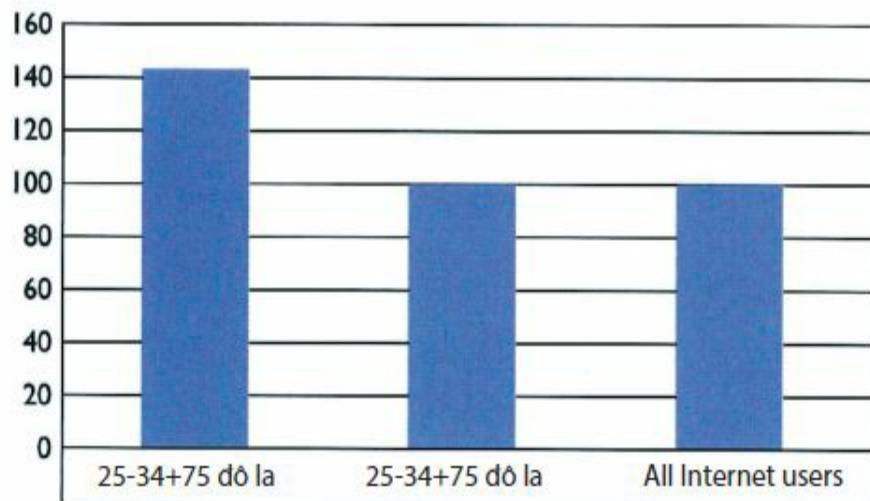
Giới tính	Nam (90%), Nữ (10%)
Tuổi	24–35, tuổi trung bình là khoảng 31
Cấp bậc trong công ty	Người đóng góp là cá nhân và không phải cấp quản lý
Thu nhập	50.000–60.000 đô la/năm, tùy từng vùng
Giáo dục	Trường Thiết kế Rhode Island, Trường Nghệ thuật Pasadena, hoặc các trường Nghệ thuật cao cấp khác
Kinh nghiệm làm việc	Đây không phải công việc đầu tiên của họ trong lĩnh vực này, vì thế họ đã có kinh nghiệm làm việc trong ngành. Nhưng đây cũng không phải là công việc cuối cùng. Đây là công việc mà họ sẽ làm chừng nào còn cảm thấy hứng thú và thấy cuộc sống của mình trọn vẹn. Đây là ngành công nghiệp khó khăn và họ biết mình có thể bị sa thải nếu mọi chuyện không suôn sẻ. Điều này cũng dẫn đến sự thiếu gắn bó với công việc, vì vậy nếu có một cơ hội khác tốt hơn, họ sẽ chuyển chỗ làm ngay.
Hoàn cảnh	Các nhà thiết kế tự coi mình là nghệ sĩ chứ không phải doanh nhân. Mặc dù họ muốn sáng tạo nghệ thuật ở bên ngoài thế giới thương mại, nhưng họ cũng hiểu rằng họ vẫn cần phải thanh toán các hóa đơn của cuộc sống thường ngày và họ thỏa hiệp với điều đó. Một mặt, họ vẫn làm nghệ thuật thương mại, nhưng mặt khác, họ cũng thực sự muốn tạo ra sản phẩm thể hiện tài năng nghệ thuật của mình, và họ thất vọng với sản phẩm không truyền đạt được đúng ý định thiết kế của họ. Bởi vậy họ không từ bỏ việc sử dụng phòng thiết kế bằng đất sét, chất liệu truyền đạt được ý tưởng thiết kế của họ tốt hơn các công cụ kỹ thuật số mà họ buộc phải sử dụng. Các công cụ mới vốn là công cụ dành cho các kỹ sư, được điều chỉnh để phù hợp với các nhà thiết kế, nhưng họ vẫn thấy rất khó truyền đạt được ý tưởng thiết kế của mình. Mặc dù các nhà thiết kế cũng giỏi công nghệ và rất hiểu biết về các công cụ sáng tạo nhưng đó không phải mong đợi của họ. Họ có thể sử dụng máy tính Apple ở nhà, nhưng ở văn phòng, họ chủ yếu làm việc với máy tính PC dùng hệ điều hành Windows.
Tính cách	Các nhà thiết kế thích giao lưu xã hội nhưng không phải theo kiểu hội hè đàm dùm. Họ không có nhiều tiền nên tiêu pha cẩn thận. Họ uống có chừng mực, thích ngồi nghe nhạc technopop (như Thomas Dolby) và nói chuyện về nghệ thuật. Nhìn chung họ thường mặc đồ màu đen, xô khêu gợi và có những hình xăm nghệ thuật. Mặc dù họ thích giao tiếp xã hội nhưng họ cũng có thể rất lặng lẽ và hầu hết họ là những người hướng nội.

CÔNG TY CHIA SẺ XE HƠI CỦA NGA

Nhóm sinh viên này muốn tạo ra một dịch vụ chia sẻ xe cho nhóm khách hàng ở Moscow, nơi chưa có dịch vụ này. Họ tập trung vào những lái xe trẻ tuổi, yêu thích công nghệ vì nghĩ

rằng những người này sẽ có khả năng sử dụng dịch vụ, nhóm cũng hứng thú với việc sử dụng hạ tầng công nghệ điện thoại di động và mạng xã hội để làm việc này một cách hiệu quả về nguồn vốn mà chưa từng được sử dụng trước đây.

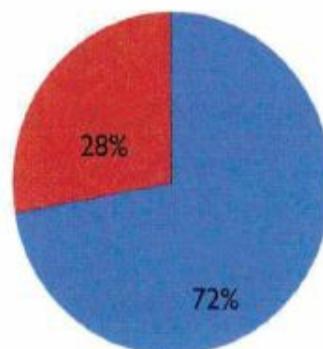
Mức độ sử dụng Internet theo Độ tuổi và Thu nhập



Đối tượng hướng tới:

- > Nam giới
- > 24-35 tuổi
- > sử dụng Internet
- > thu nhập trên 75.000 đô la/năm)

Giới tính người sử dụng Internet tuổi từ 24-35 với thu nhập trên 75.000 đô la/năm



Nội dung yêu thích của đối tượng mục tiêu:

- > Về các cô gái: 70%
- > Về thể thao: 50%

(Nguồn: ComScore Media Metrix)

(Nguồn: JupiterResearch, "Giới trẻ ảnh hưởng đến online")

Hình 3.1. Chân dung người dùng cuối của website Basketball Buffet

Các đặc điểm nhân khẩu học của người dùng cuối chưa được cụ thể. Công ty đã rất cố gắng để hồ sơ của mình có được nhiều thông tin nhất nhưng kết quả lại là bị mất tập trung.

Yếu tố giới tính và độ tuổi đã bao gồm cả nam và nữ, tuổi từ 17-40 nhưng các đặc điểm này vẫn quá chung chung. Liệu tất cả đàn ông và phụ nữ tuổi từ 17 đến 40 có cùng mục tiêu, khát vọng và sự lo lắng?

Yếu tố công việc của người dùng cuối bao gồm sinh viên, các chuyên gia trẻ tuổi, người nhập cư vào Moscow từ các vùng quê của Nga và các nhà quản lý cấp trung. Tương tự như trên, thị trường tiềm tiêu của họ chưa được phân đoạn đủ tập trung. Họ cần sử dụng câu hỏi như: "Tại sao người dùng cuối lại muốn sử dụng sản phẩm của tôi?" để phân đoạn thị trường tiềm tiêu cụ thể hơn.

Nhóm cũng nêu ra một tiêu chí rất mơ hồ là "vị trí xã hội" và nói rằng người dùng cuối

của họ là “cấp trung hoặc cao”. “Vị trí xã hội” nói lên điều gì và làm sao để mô tả cụ thể hơn?

Một số yếu tố như người dùng cuối có điện thoại smartphone cũng được nêu ra nhưng lại không cụ thể là loại smartphone nào, điều này cũng quan trọng vì có sự khác biệt đáng kể giữa những người sử dụng các dòng smartphone khác nhau hoặc những nhà cung cấp dịch vụ khác nhau. Khách hàng của họ được mô tả là những người sử dụng công nghệ cao, đi tiên phong trong các sản phẩm công nghệ và thường sử dụng mạng xã hội. Tất cả những điều này đều cần cụ thể hơn nữa (ví dụ như mạng xã hội nào?).

Nhóm sinh viên này thực sự cần quay lại nghiên cứu cơ bản về thị trường kỹ hơn và cụ thể hơn về Chân dung người dùng cuối. Thu hẹp các mục như giới tính, độ tuổi và nghề nghiệp sẽ giúp họ nhận định rõ hơn về những ưu tiên cụ thể của khách hàng, họ định vị sản phẩm như thế nào, cần phát triển những tính năng nào, thông điệp họ gửi đi là gì, và làm thế nào để tăng tốc độ quảng cáo truyền miệng.

BASEBALL BUFFET^[1]

Nhóm sinh viên này lại muốn tạo ra một website thông tin về các môn thể thao (bắt đầu với bóng chày) cho người hâm mộ, nơi họ có thể có tất cả các thông tin về đội bóng yêu thích và giao lưu với những người có cùng sở thích. Website này giống như kênh ESPN kết hợp với kênh radio Trò chuyện Thể thao nhưng có nhiều tương tác và đa chiều hơn. Trang web cũng sẽ tích hợp cả mối quan tâm tham gia các hội thể thao ảo đang bùng nổ khi đó.

Cả nhóm quyết định tập trung sản phẩm vào một bộ phận rất cụ thể trong số những người hâm mộ thể thao: Các nam thanh niên trên mạng, tuổi từ 18 đến 34. Phân khúc thị trường này rất hấp dẫn vì các công ty rượu, ô tô và thiết bị điện tử rất nóng lòng quảng cáo cho đối tượng khách hàng này khi họ bắt đầu kiếm được thu nhập đáng kể và hình thành thói quen mua sắm có thể tồn tại suốt đời.

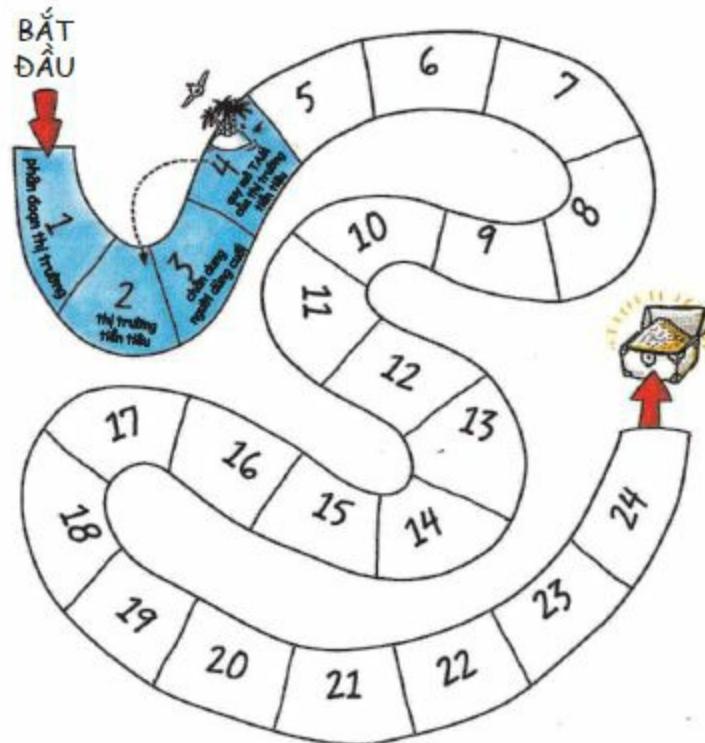
Các biểu đồ trong hình cho thấy họ có thể sử dụng số liệu nhất định để tập trung vào nhóm đàn ông từ 25 đến 34 tuổi, có thu nhập trên 75.000 đô la mỗi năm. Điều ngầm ẩn trong sự lựa chọn này là nhóm đã bỏ các nhóm nhân khẩu học khác và chỉ theo đuổi phân khúc khách hàng nêu trên. Tiêu chí “Nội dung yêu thích của độc giả mục tiêu” là một ví dụ điển hình về sự cần thiết phải đổi diện với sự thật hiển hiện về nhóm nhân khẩu học của bạn chứ không phải nhìn người dùng cuối qua lăng kính màu hồng. Từ nghiên cứu thứ hai được trình bày ở trên thì hai trang web được nhóm tuổi 18-34 ưu tiên lựa chọn đầu tiên là trang web về các cô gái (hi vọng đó là các website lành mạnh, nhưng điều này cũng cần được kiểm chứng để thực sự hiểu được người dùng cuối) sau đó là các trang web thể thao.

TÓM TẮT

Các phân tích của bạn về khách hàng mục tiêu chưa hoàn chỉnh nhưng Chân dung người dùng cuối sẽ đưa bạn đi đúng hướng để tiến hành các bước tiếp theo. Cuộc hành trình chỉ mới bắt đầu nhưng bạn đang đi đúng hướng và tập trung vào một nhóm khách hàng mục tiêu được định hình rõ ràng. Đây là bước quan trọng trong việc tìm kiếm các đặc trưng của khách hàng để định hình được họ thực tế và rõ nét. Đây cũng là một phần quan trọng của quá trình tư duy rằng cần phải xây dựng doanh nghiệp dựa trên nhu cầu của khách hàng chứ không phải dựa trên lợi ích và khả năng của bạn. Về sau cũng quan trọng nhưng nó chỉ là thứ yếu khi bạn suy nghĩ về mô hình kinh doanh của mình.

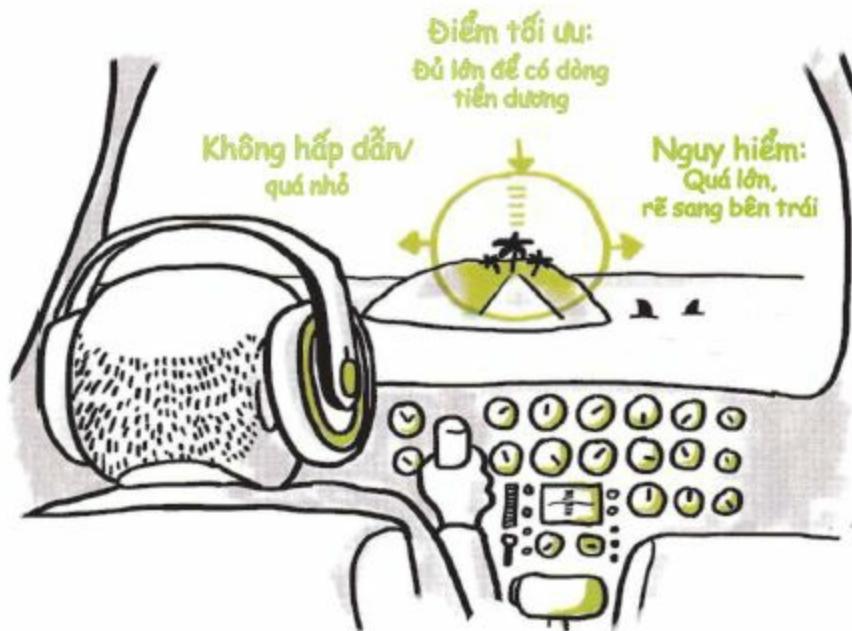
BƯỚC 4

TỔNG QUY MÔ THỊ TRƯỜNG CÓ THỂ CHIẾM LĨNH Ở THỊ TRƯỜNG TIỀN TIÊU



Ở BƯỚC NÀY BẠN SẼ:

- Sử dụng những đặc điểm nhân khẩu học của Chân dung người dùng cuối để lượng hóa thị trường tiền tiêu.
- Sử dụng số liệu quy mô thị trường để quyết định xem liệu bạn có cần phân đoạn thị trường nữa không để có một thị trường tiền tiêu với quy mô phù hợp.



Tính toán giá trị thị trường mục tiêu ở thị trường tiền tiêu là bài kiểm tra sự tinh táo của bạn để chắc rằng bạn đang đi đúng hướng

Việc sớm nắm được quy mô thị trường bạn đang hướng tới là rất quan trọng. Theo giờ gian, bạn sẽ chỉnh sửa số liệu này nhưng hãy suy nghĩ về điều này càng sớm càng tốt và hãy phát triển ít nhất một quy mô thị trường cơ bản để biết được mình đang đi đúng hướng.

Việc xác định được Thị trường tiền tiêu và Chân dung người dùng cuối cho bạn đủ các thông tin để thực hiện được phép tính đầu tiên về giá trị Tổng quy mô thị trường có thể chiếm lĩnh (TAM – Total Addressable Market) của thị trường tiền tiêu. Tổng quy mô thị trường có thể chiếm lĩnh (sau đây sẽ viết tắt là TAM) của thị trường tiền tiêu là tổng doanh thu hàng năm bạn thu được nếu bạn chiếm được 100% thị phần của thị trường đó.

Để tính được TAM, đầu tiên bạn phải xác định được có bao nhiêu người dùng cuối phù hợp với Chân dung người dùng cuối của bạn, số lượng này được xác định bằng cách sử dụng nghiên cứu phân tích cơ bản thị trường theo hướng từ dưới lên kết hợp với phân tích theo hướng từ trên xuống để xác nhận lại kết quả. Sau đó, xác định doanh thu hàng năm mà mỗi người dùng cuối mang lại cho bạn. TAM chính là kết quả của phép nhân số lượng người dùng cuối với doanh thu hàng năm.

Bạn đang tìm kiếm một thị trường đủ lớn để có thể mở rộng quy mô, phát triển cơ hội thị trường, và nhận được dòng tiền dương cho doanh nghiệp của mình trên thị trường. Tuy nhiên, nếu thị trường quá lớn, bạn có thể sẽ không có đủ nguồn lực để cạnh tranh, và kết quả là bạn có thể sẽ bị lấn át, không thành công hoặc phải đốt thêm tiền vào mà vẫn không thu được kết quả đáng để các nhà đầu tư tiềm năng quan tâm.

Các doanh nhân khởi nghiệp thường có xu hướng thổi phồng TAM do sự lạc quan quá

mức, nhưng không phải cứ quy mô thị trường lớn là tốt hơn. Mục đích của bài tập này không phải là gây ấn tượng với người khác, mà để có một số TAM được tính toán cẩn thận, chắc chắn mà bản thân bạn có thể tin tưởng.

PHÂN TÍCH THEO HƯỚNG TỪ DƯỚI LÊN

Cách tốt nhất để tính toán số lượng người dùng cuối phù hợp với Chân dung người dùng cuối của bạn là theo hướng từ dưới lên, hay còn được gọi là “đếm người”. Danh sách khách hàng, các hiệp hội thương mại và các nguồn thông tin khách hàng khác có thể giúp bạn xác định được có bao nhiêu khách hàng cũng như trong số khách hàng đó có bao nhiêu người dùng cuối. Đây được gọi là việc “đếm người” vì bạn cần rất cụ thể và biết được mỗi khách hàng tiềm năng ở đâu.

PHÂN TÍCH THEO HƯỚNG TỪ TRÊN XUỐNG

Phân tích theo hướng từ trên xuống bắt đầu bằng việc sử dụng nghiên cứu cơ bản về thị trường, chẳng hạn qua báo cáo phân tích thị trường để xác định xem có bao nhiêu người dùng cuối phù hợp với các đặc điểm mô tả. Những thông tin này thường được thể hiện dưới dạng một kim tự tháp ngược có nhiều cấp độ nằm ngang, nơi phía dưới cùng là nhỏ nhất và bao gồm tất cả những người sử dụng cuối phù hợp với Chân dung người dùng cuối của bạn. Phân tích theo hướng từ trên xuống thường là phần bổ sung cho phân tích theo hướng từ dưới lên vì hai lý do. Thứ nhất, trong phân tích theo hướng từ trên xuống, bạn sẽ thường đánh giá quá cao số lượng người dùng cuối trên thị trường bởi bạn phân tích chưa đủ dữ liệu cụ thể. Thứ hai, quá nhiều phân tích theo hướng từ trên xuống sẽ khiến bạn tập trung vào các bảng tính, chứ không phải khách hàng. Tôi chưa bao giờ thấy được một khách hàng ngoài đời nào ẩn trong những ô cột hay bảng tính.

ĐI TỪ “CÓ BAO NHIÊU NGƯỜI DÙNG CUỐI” ĐẾN “CHO TÔI THẤY TIỀN”

Sau khi có số lượng người phù hợp với Chân dung người dùng cuối, bạn cần xác định doanh thu hàng năm có thể thu được từ mỗi một người dùng cuối. Số lượng người dùng cuối nhân với doanh thu theo năm mà mỗi người họ mang lại chính là số TAM theo năm.

Bạn sẽ phải đặt ra giả định rằng mỗi một khách hàng sẽ sẵn sàng chi trả bao nhiêu trong vai trò người dùng cuối. Càng nhiều càng tốt, số liệu này sẽ dựa vào ngân sách của khách hàng tiềm năng mà bạn xác định được. Hiện tại họ đang chi trả bao nhiêu để đạt được mục tiêu mà sản phẩm của bạn sẽ đem lại cho họ? Trong quá khứ họ đã chi trả bao nhiêu cho các sản phẩm mới khác? Sản phẩm của bạn mang lại cho khách hàng những giá trị gì và những giá trị đó lượng hóa tương đương bao nhiêu tiền?

TAM CỦA TÔI NÊN LÀ GÌ?

Nếu ở thời điểm hiện tại, giá trị TAM của bạn ước đạt ít hơn năm triệu đô la một năm thì có khả năng là bạn chưa xác định được thị trường tiền tiêu đủ lớn, đặc biệt là khi những doanh nhân khởi nghiệp thường phóng đại quy mô thị trường và thị phần kỳ vọng của mình. Thường thì thị trường sẽ còn nhỏ hơn bạn nghĩ và trong thực tế, bạn cũng không thể chiếm lĩnh hết thị phần mà bạn nghĩ mình sẽ đạt được. Những cố vấn, đối tác và các nhà đầu tư đều biết điều này nên nếu TAM của bạn quá nhỏ, họ sẽ cho rằng thực tế con số đó còn nhỏ hơn. Trong thị trường nhỏ bé đó, doanh nghiệp khởi nghiệp của bạn rất khó để có được dòng tiền dương và phát triển quy mô.

Nhìn chung, TAM trong khoảng từ 20 đến 100 triệu đô la một năm là mức phù hợp. Nếu con số lớn hơn một tỉ đô la thì hãy coi chừng. Cũng có trường hợp doanh nghiệp có thể thành công với TAM ban đầu là năm triệu đô la mỗi năm, nếu bạn nắm bắt thị trường một cách nhanh chóng và thuyết phục, đặc biệt là nếu hệ số biên lợi nhuận gộp trên sản phẩm của bạn rất cao (90% là trong lĩnh vực phần mềm, ứng dụng di động, mô hình kinh doanh dựa trên nền tảng thông tin chẳng hạn) và bạn không cần phải có rất nhiều nhân viên để làm điều đó. Điều này có thể tạo ra dòng tiền dương từ thị trường, đó sẽ là một thành tựu đáng kể và là một thị trường tiền tiêu phù hợp.

Khi bạn tiến xa hơn tới các bước tiếp theo, nhiều khả năng bạn sẽ quay lại để tính toán và điều chỉnh lại số liệu cho đáng tin cậy hơn. Xác định TAM là bước cơ bản để tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ thành công. Bạn cũng cần có sự hiểu biết rõ ràng về thị trường của mình khi trình bày ý tưởng hoặc công nghệ cho những người khác như người cố vấn hay nhà đầu tư vì họ sẽ kỳ vọng bạn trình bày số liệu TAM và giải thích một cách logic là tại sao bạn có được con số đó. Tuy nhiên, đừng dành quá nhiều thời gian vào việc tính toán TAM bởi vì còn có các yếu tố khác ảnh hưởng đến thành công của bạn nữa, chẳng hạn như hệ số biên lợi nhuận gộp, tốc độ tăng trưởng, khả năng chi phối thị trường, thị phần và giá trị chiến lược kinh doanh. Khi doanh nghiệp của bạn phát triển hơn, bạn cũng sẽ rất quan tâm đến tốc độ tăng trưởng của TAM. Bạn có thể tính toán được điều này bằng cách sử dụng Tỉ lệ tăng trưởng hàng năm kép (CAGR – Compound Annual Growth Rate).

VÍ DỤ

SensAble Technologies

Nhờ có sự tập trung rõ ràng nên chúng tôi có thể phân tích theo hướng từ dưới lên trong khoảng thời gian hợp lý, chúng tôi đã tính toán được số khách hàng thực tế. Chúng tôi cũng trao đổi với một số doanh nghiệp sản xuất đồ chơi như Hasbro, và có thể dễ dàng xác định có bao nhiêu công ty đồ chơi lớn khác nhờ dữ liệu tổng quan miễn phí có sẵn trong thư viện. Chúng tôi cũng kết bạn với một nhân viên trong Hiệp hội Thiết kế Công nghiệp của Mỹ, người đã giúp chúng tôi chọn lọc ra danh sách này.

DANH SÁCH KHÁCH HÀNG TRONG NGÀNH CÔNG NGHIỆP ĐỒ CHƠI

- Hasbro (Mỹ, châu Á, châu Âu)
- Mattel (Mỹ, châu Á, châu Âu)
- Fisher-Price (Mỹ)
- FP Brands (Mỹ)
- Creata (Mỹ, châu Á)
- Equity Marketing (Mỹ, châu Á)
- Marketing Store (Mỹ)
- Gemmy (Mỹ)
- Gentle Giant (Mỹ)
- Whitestone (Mỹ)
- Bandai (châu Á)
- Tomy (châu Á)
- Unitec (châu Á)
- Hermon Industries (châu Á)
- Luen Shing (châu Á)
- Synapse (châu Âu)
- Schleich (châu Âu)
- Playmobil (châu Âu)
- Disneyland (châu Âu)

Một điều sớm được nhận ra là các doanh nghiệp đồ chơi có mặt ở cả ba vùng lãnh thổ khác nhau là Mỹ, châu Á và châu Âu. Chúng tôi đã chưa phân đoạn thị trường đầy đủ và cần phải chọn một trong ba thị trường trên⁽¹⁾. Một bảng có ba cột dưới đây là cách tốt hơn để trình bày danh sách khách hàng (xem Bảng 4.1).

Bảng 4.1: Danh sách khách hàng trong ngành công nghiệp đồ chơi của SensAble

Châu Âu	Mỹ	Châu Á
- Synapse	- Hasbro	- Bandai
- Hasbro	- Mattel	- Tomy
- Schleich	- Fisher-Price	- Unitec
- Playmobil	- FP Brands	- Creata
- Mattel	- Creata	- Hermon Industries
- Disneyland	- Equity Marketing	- Luen Shing
	- Marketing Store	- Mattel
	- Gemmy	- Hasbro
	- Gentle Giant	- Equity Marketing
	- Whitestone	

Sau đó, chúng tôi tính toán số lượng nhà thiết kế công nghiệp ở mỗi doanh nghiệp. Vì đã có rất nhiều cuộc nói chuyện với người dùng cơ sở và đã xây dựng được sự tin tưởng và tín nhiệm nên chúng tôi dễ dàng xác định được có bao nhiêu nhà thiết kế công nghiệp ở một doanh nghiệp khách hàng là Hasbro. Sau đó, chúng tôi nói chuyện với những người bạn ở Mattel và Fisher-Price, và tự tin xác định được số lượng nhà thiết kế công nghiệp ở hai công ty này.

Vì đã xác định được chính xác số lượng nhà thiết kế ở một số doanh nghiệp nên chúng tôi đã có thể bắt đầu tính toán “mật độ nhà thiết kế”, tức là số lượng nhà thiết kế trên 1.000 lao động và số lượng nhà thiết kế trên mỗi một triệu đô la doanh thu. Việc tính toán này giúp chúng tôi ước đoán được số liệu về các công ty khác, khi chúng tôi không có đủ thời gian hoặc mối quan hệ để “đếm người”.

Quá trình tương tự cũng được áp dụng cho ngành công nghiệp giày dép. Và cũng như vậy, danh sách này cần được phân chia theo khu vực.

DANH SÁCH KHÁCH HÀNG TRONG NGÀNH CÔNG NGHIỆP GIÀY DÉP

- Adidas (Mỹ, châu Âu, châu Á)
- Nike (Mỹ, châu Á)
- New Balance (Mỹ)
- Reebok (Mỹ, châu Âu, châu Á)
- Fila (Mỹ, châu Âu)
- Ecco Design (Mỹ, châu Âu)
- Stride Rite (Mỹ)
- Spalding (Mỹ)
- Rockport (Mỹ)

- Timberland (Mỹ)
- Wolverine (Mỹ)
- Doc Martens (châu Âu)
- Alsa (châu Âu)
- Gabor (châu Âu)
- Kurt John (châu Âu)
- Clark (châu Âu)
- Regra Design (châu Âu)
- Pou Chen (châu Á)
- Feng Tay (châu Á)
- ASICS (châu Á)

Số lượng các nhà thiết kế công nghiệp là số liệu đầu vào chính để tính toán TAM. Sau đó chúng tôi phải xác định ngân sách dành cho mỗi nhà thiết kế của mỗi khách hàng, để xác định được số liệu này cần có thêm dữ liệu bổ sung cũng như một số giả định và tính toán. Chúng tôi bắt đầu bằng cách xem xét xem khách hàng hiện đang chi bao nhiêu tiền cho một sản phẩm kỹ thuật số tương tự nhưng có tính năng kém hơn, hoặc những gì họ đã chi tiêu chỉ đơn giản là để hoàn thành công việc mà không phải sử dụng công cụ kỹ thuật số. Trong khi khách hàng đang phải trả nhiều loại chi phí như phí vận chuyển và quét hình vật lý sản phẩm, vòng đori sản phẩm bị kéo dài, và những vòng lặp tăng thêm, thì chúng tôi tập trung vào chi phí khách hàng phải trả cho mỗi nhà thiết kế. Đây là dữ liệu dễ lập bảng hơn và đại diện tốt nhất cho thị trường tiềm năng chúng tôi đã lựa chọn.

Ngân sách mỗi khách hàng dành cho một bàn làm việc bằng đá sét được trang bị đầy đủ thiết bị cho mỗi nhà thiết kế là khoảng 20.000 đô la tại Mỹ và châu Âu, với chu kỳ thay thế là năm năm. Mỗi khách hàng cũng dự trù ngân sách cho một máy tính trạm và phần mềm cho mỗi nhà thiết kế là khoảng 15.000 đô la tại Mỹ và châu Âu với chu kỳ thay thế là ba năm. Cả hai chi phí này sẽ được thay thế bằng sản phẩm của SensAble. (Như số liệu trong Bảng 4.2, chúng tôi phát hiện ra rằng hai mục sản phẩm trên sẽ ít tốn kém hơn cho các doanh nghiệp nếu họ mua sắm cho các nhà thiết kế có trụ sở tại châu Á.)

Bảng 4.2: Tính toán TAM ở Thị trường tiềm tiêu của SensAble Technologies

	Mỹ	Châu Âu	Châu Á
Nhà thiết kế công nghiệp/Nhà diêu khắc (Đồ chơi)	1.500	1.000	1.000
Nhà thiết kế công nghiệp/Nhà diêu khắc (Giày dép)	750	500	500
Tỉ lệ tăng trưởng hàng năm ước tính	8%	8%	8%
Nghiên cứu cơ bản về thị trường:			
Giá một bàn làm việc đất sét	20.000 đô la	20.000 đô la	15.000 đô la
Giá một trạm kỹ thuật số	15.000 đô la	15.000 đô la	10.000 đô la
Chu kỳ sử dụng một bàn đất sét	5 năm	5 năm	5 năm
Chu kỳ sử dụng một máy tính trạm	3 năm	3 năm	3 năm
Chi phí hàng năm cho mỗi nhà thiết kế (dựa trên giả định rằng mỗi nhà thiết kế nếu không sử dụng sản phẩm của chúng tôi sẽ có cả một bàn làm việc và một máy tính trạm, và chúng tôi có thể thay thế cả hai bằng sản phẩm của mình)	9.000 đô la	9.000 đô la	6.333 đô la
Tính toán TAM:			
Nhà thiết kế công nghiệp/Nhà diêu khắc (Đồ chơi)	13.500.000 đô la	9.000.000 đô la	6.333.333 đô la
Nhà thiết kế công nghiệp/Nhà diêu khắc (Giày dép)	6.750.000 đô la	4.500.000 đô la	3.166.667 đô la
TAM ở thị trường tiềm tiêu (đô la/năm)	20.250.000 đô la	13.500.000 đô la	9.500.000 đô la

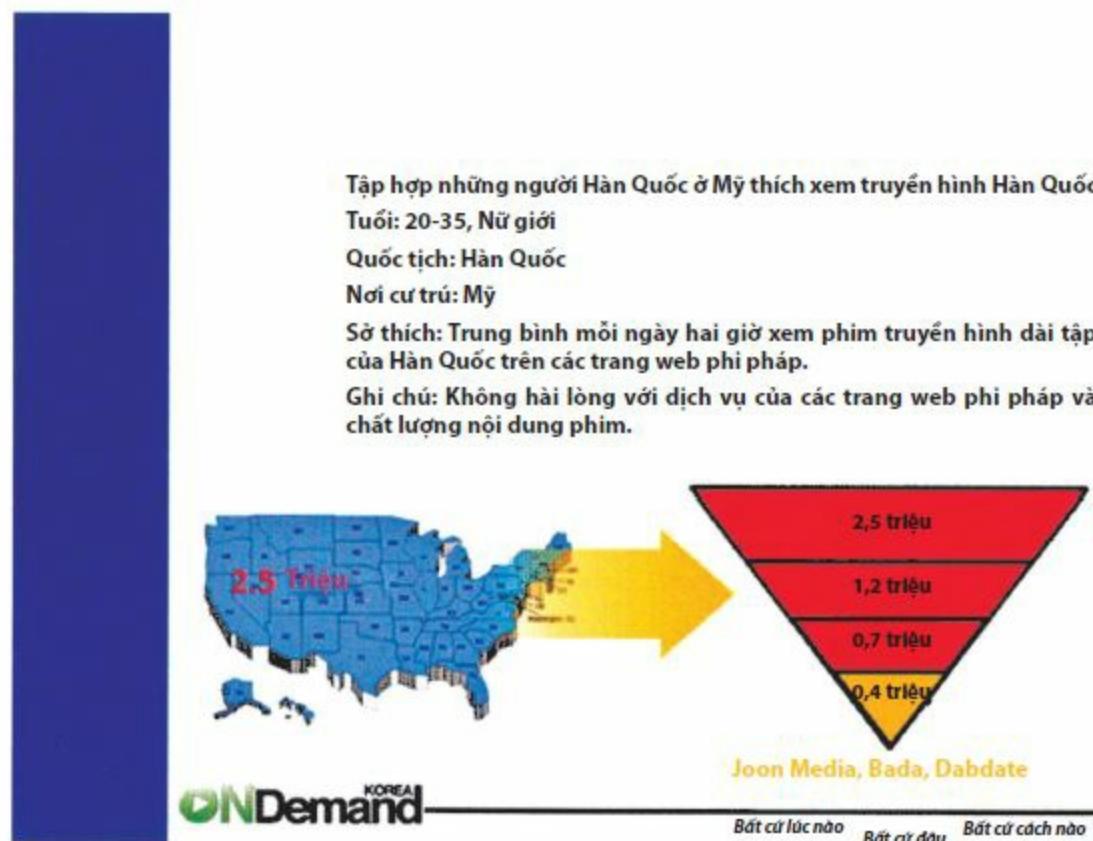
Dựa vào nghiên cứu cơ bản về thị trường, chúng tôi cũng gộp cả ước tính tỉ lệ tăng trưởng hàng năm. Mặc dù số liệu đó không ảnh hưởng trực tiếp đến TAM, nhưng đó là những dữ liệu chúng tôi có thể dễ dàng thu được trong bước này và sẽ hữu ích cho các bước sắp tới. Bên cạnh đó, một con số tăng trưởng dương cũng là chỉ dẫn tích cực cho cơ hội thị trường phát triển tốt.

OnDemandKorea

Một nhóm sinh viên MIT đã chú ý đến một cơ hội thị trường rất đơn giản. Có rất nhiều bạn học và bạn bè của họ sinh ra ở Hàn Quốc và sống ở Mỹ rất muốn cập nhật các tin tức và các chương trình biểu diễn ở quê nhà hiện tại. Một trong những cách phổ biến là xem phim truyền hình nhiều tập Hàn Quốc. Các sinh viên này thấy rằng hầu hết các chương trình trên trang web họ xem đều là quay trộm, phim lậu chất lượng thấp. Với kiến thức nền, khả năng kỹ thuật, và các mối quan hệ, các sinh viên này tự tin rằng họ có thể xây dựng một trang web sẽ hiển thị các video hợp pháp với chất lượng cao hơn. Họ so sánh rằng đây sẽ là iTunes so với Kazaa hay phiên bản gốc của Napster.

Nhóm đã phác họa Chân dung người dùng cuối như Hình 4.1. Họ nghiên cứu số lượng người Hàn Quốc ở Mỹ. Đầu tiên con số này là 1,7 triệu người, nhưng số này vẫn thấp, vì đó chỉ là số liệu thống kê người nhập cư, chưa bao gồm sinh viên quốc tế và những người nhập cư không đăng ký. Đào sâu nghiên cứu hơn và tìm kiếm các bài báo trực tuyến họ thấy con số chính xác hơn là 2,5 triệu người, đây cũng là con số chuẩn xác hơn mà các doanh nghiệp phục vụ cộng đồng này sử dụng. Trong khi số liệu này dễ hiểu và có giá trị trong dài hạn, câu hỏi đặt ra cho cả nhóm là làm sao để biết: “Trong bao nhiêu người Hàn Quốc thực sự ghé thăm trang web, có bao nhiêu người có bạn của họ vào xem?”

Để giải quyết vấn đề này, cả nhóm đã làm việc để xác định được 89 trang web (bao gồm Joonmedia, Bada, và Dabdate) có chiếu phim dài tập Hàn Quốc phi pháp tại Mỹ. Sau đó, họ sử dụng dịch vụ Internet Compete để xác định lượng truy cập của mỗi trang web. Tổng lượng truy cập các trang web này là 1,2 triệu lượt người sử dụng. Họ đã xác nhận được rằng ở đây đã có sẵn thị trường, nhưng vẫn còn cách đích khá xa.



Hình 4.1: Ví dụ đánh giá quy mô TAM: OnDemandKorea

Tiếp đó, nhóm đã thử nghiệm để xác định tỉ lệ người dùng cơ sở là nữ giới, so với nam giới, vì Chân dung người dùng cuối của họ là nữ, tuổi từ 20 đến 35. Sau khi đã chạy nhiều thử nghiệm, họ bắt đầu thấy tự tin với tỉ lệ 60:40 (tỉ lệ số người sử dụng nữ/nam). Điều này đã thu hẹp người dùng cơ sở xuống còn 720.000 người dùng cuối tiềm năng. Kết quả các thử nghiệm tiếp theo cho thấy 55% người dùng trong độ tuổi từ 20 đến 35. Cuối cùng, chỉ còn 400.000 người dùng cuối phù hợp với Chân dung người dùng cuối của nhóm.

Mặc dù đây là khởi đầu hoàn hảo để tính toán TAM, nhưng câu chuyện vẫn chưa kết thúc. TAM không phải là số lượng khách hàng mà là doanh thu hàng năm. Nên để hoàn thiện việc tính toán TAM, cả nhóm cần phải xác định xem 400.000 khách hàng tiềm năng này sẵn sàng chi trả bao nhiêu tiền một năm.

Hướng tới mục tiêu này, nhóm giả định rằng họ sẽ sử dụng mô hình quảng cáo. Đây là nhóm khách hàng cơ sở được xác định rõ ràng và đủ hấp dẫn mà OnDemandKorea tự tin rằng có thể thu hút được. Công ty sẽ có những người xem rất trung thành, dành ít nhất một giờ mỗi ngày trên website của họ. Với thông tin này, họ đã nghiên cứu tỉ lệ quảng cáo tiềm năng và coi việc đạt được 1,25 đô la mỗi người sử dụng mỗi tháng là một mục tiêu hợp lý. Họ cũng cần trọng giả định rằng sẽ không còn nguồn thu nào khác. Điều này nghĩa là họ sẽ

có doanh thu 15 đô la một năm với mỗi một khách hàng. Lấy số này nhân với 400.000 khách hàng cơ bản, họ sẽ có được TAM của thị trường tiền tiêu là sáu triệu đô la một năm.

Có thể đây không phải là thị trường nhiều người quan tâm, nhất là với các doanh nghiệp lớn, nhưng vì doanh nghiệp này có chi phí thấp và lợi nhuận biên cao, nên đây vẫn là thị trường tiền tiêu phù hợp để doanh nghiệp khởi nghiệp có được dòng tiền dương. Đây cũng là cách để doanh nghiệp khởi nghiệp bắt đầu phát triển năng lực và tăng quy mô. Nhóm cũng tự tin rằng một khi đã chiếm lĩnh được thị trường này, họ có thể mở rộng và tăng doanh thu trên mỗi khách hàng bằng cách phát triển thêm dịch vụ hoặc đơn giản là mở rộng thị trường đáng kể bằng cách thêm phụ đề tiếng Trung Quốc với chi phí rất thấp. Một khi có thêm phụ đề tiếng Trung, nhóm rất tự tin bởi họ đã nghiên cứu được rằng những người Trung Quốc ở Mỹ rất hứng thú với việc xem phim truyền hình dài tập Hàn Quốc. Khi đã chiếm lĩnh được thị trường tiền tiêu, có rất nhiều con đường để phát triển nhưng thị trường tiền tiêu cần phải đủ lớn để doanh nghiệp khởi nghiệp có dòng tiền dương và có khả năng tăng quy mô.

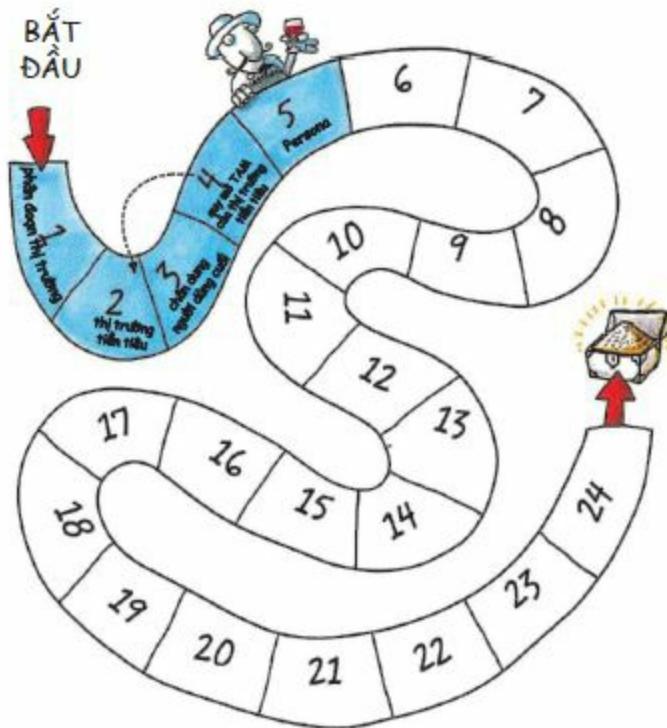
Đây là ví dụ thích hợp để minh họa cho cách tính toán TAM với các doanh nghiệp khởi nghiệp B2C.

TÓM TẮT

TAM là doanh thu hàng năm bạn thu được nếu chiếm được 100% thị phần. Số liệu này chỉ được sử dụng cho Thị trường tiền tiêu đầu tiên. Việc phân tích theo hướng từ dưới lên, tức là phân tích giúp bạn chỉ ra được có bao nhiêu khách hàng tiềm năng dựa trên nghiên cứu cơ bản về thị trường, từ đó suy ra với cả thị trường rộng hơn, sẽ giúp bạn có được bức tranh phản ánh chính xác thị trường. Bổ sung cho phân tích này, nhưng không kém phần quan trọng, là phân tích theo hướng từ trên xuống, tức là bạn xem xét các báo cáo phân tích thị trường và ngoại suy mà không tương tác trực tiếp với khách hàng. Phân tích theo hướng từ trên xuống thường hay bỏ lỡ nhiều chi tiết quan trọng, vì vậy bạn cần phân tích theo cả hai hướng.

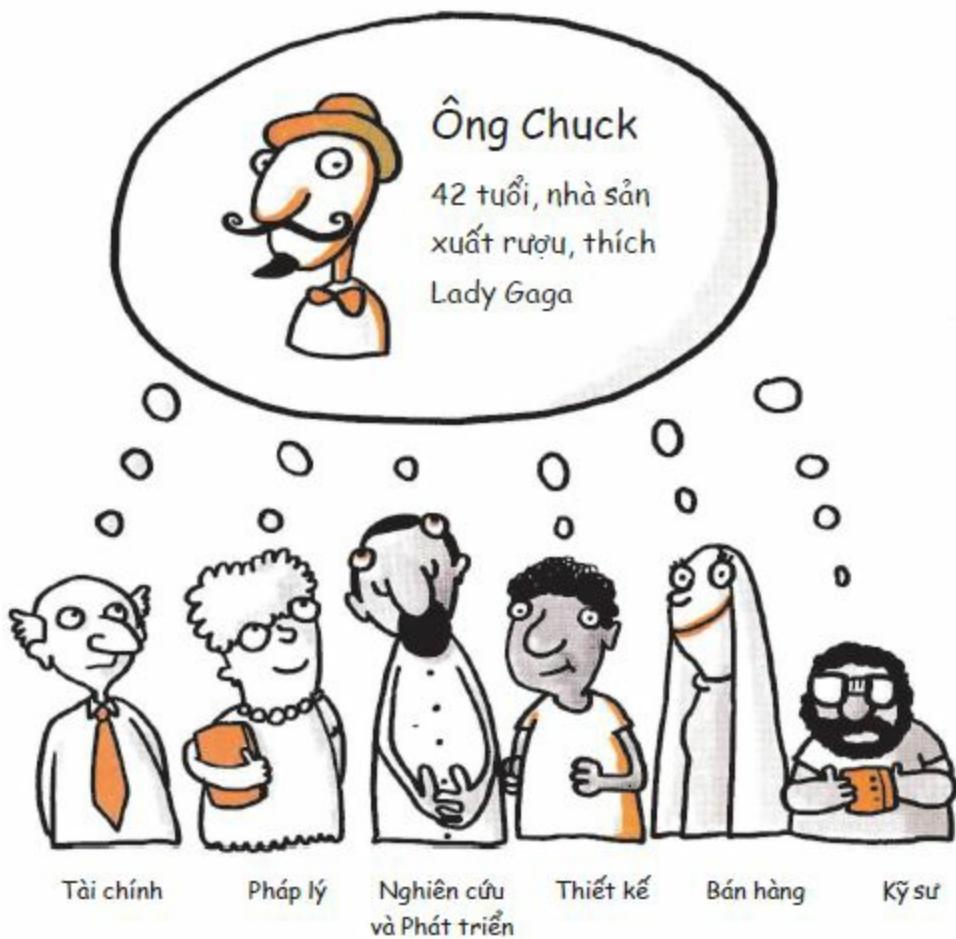
BƯỚC 5

ĐẶC ĐIỂM KHÁCH HÀNG ĐIỀN HÌNH CỦA THỊ TRƯỜNG TIỀN TIÊU



Ở BƯỚC NÀY BẠN SẼ:

- Chọn một người dùng cuối từ khách hàng tiềm năng để xây dựng Chân dung khách hàng điển hình (Persona).
- Mô tả chi tiết đặc điểm của người đó.
- Chắc chắn rằng mọi người trong doanh nghiệp của bạn đều hiểu Persona và thường xuyên tham chiếu đến.



Một trong những bước thú vị nhất và thông nhất nhất trong quy trình 24 bước là xây dựng Persona. Không giống như Chân dung người dùng cuối ở Bước 3, là tổng hợp của các cá nhân đại diện cho khách hàng mục tiêu, Persona là người đại diện giống nhất với khách hàng cơ bản trong thị trường tiền tiêu. Bạn xây dựng Persona từ một người dùng cuối trong các khách hàng tiềm năng, người tiêu biểu nhất trong Chân dung người dùng cuối của bạn. Quá trình xác định Persona cho thị trường tiền tiêu là sự hiện thực hóa khách hàng, nhờ đó tất cả các thành viên nhóm sáng lập cũng như nhân viên nắm rõ và tập trung vào mục đích khiến khách hàng mục tiêu thỏa mãn và hài lòng. Thay vì phỏng đoán hoặc tranh cãi về những gì khách hàng tiềm năng có thể mong muốn, Persona sẽ đưa ra câu trả lời rõ ràng.

Những người có kiến thức về marketing sẽ thấy quen thuộc với khái niệm Persona, sử dụng tên chung như cô Mary làm Marketing hay Ollie Owner làm một thành phần của khách hàng điển hình mà nhóm marketing xây dựng. Đây là những gì họ đang làm ở HubSpot. Có được một Persona chung chung cũng đã rất hữu ích, và vì thế phát triển Persona cụ thể hơn là tốt nhất. Tức là Persona nên là một con người cụ thể, thực tế chứ không phải là một sự tổng hợp chung chung.

Chọn một người dùng cuối làm Persona, bạn sẽ có một Persona cụ thể và thực tế. Khách hàng mục tiêu có hài lòng với hệ thống giáo dục trong khu vực không? Khách hàng mục tiêu có hứng thú với việc có một chú chó nhỏ không? Khách hàng mục tiêu có muốn một hệ sinh thái phần mềm đóng như của iPhone do công ty Apple cung cấp, hay họ thích hệ

sinh thái mở như hệ điều hành di động Android? Hay khách hàng mục tiêu của bạn chỉ đơn giản là muốn kiểm tra email trên đường đi? Nội bộ các bạn có thể tranh cãi những câu hỏi này nhưng nếu Persona là một người cụ thể thì bạn sẽ có được ngay một câu trả lời chính xác.

Không một người dùng cuối nào có thể đại diện hoàn toàn cho tất cả người dùng cuối trong thị trường bạn chọn. Nhưng khi xác định được Persona, bạn sẽ có thể tìm được những người phù hợp nhất với Chân dung đó. Nhờ vậy, bạn sẽ tập trung phát triển sản phẩm xoay quanh con người cụ thể này hơn là vào một Chân dung người dùng cuối chung chung.

LỰA CHỌN VÀ PHÁC HỌA PERSONA NHƯ THẾ NÀO?

Quá trình xây dựng Persona rất quan trọng nên tất cả các thành viên chủ chốt của nhóm, dù ở vị trí nào cũng đều cần tham gia. Kể cả khi những người tham gia không đóng góp được nhiều thì họ cũng sẽ tận hưởng quá trình và nhận được nhiều giá trị trong quá trình phác họa Persona. Các thành viên sẽ cảm thấy mình làm chủ và hiểu được các đặc điểm vẫn chưa được mô tả rõ của Persona và tôn trọng các thành viên khác cũng như quan điểm của họ.

Nếu bạn đã có đội ngũ bán hàng, việc phân tích những khách hàng thành công nhất sẽ mang lại những dữ liệu rất giá trị và là cách khởi đầu hợp lý. Nếu bạn chưa bán bất kỳ sản phẩm nào, thì hãy xem lại nghiên cứu cơ bản về thị trường và phân tích một vài khách hàng hứng thú nhất với những lời chào của bạn. Bạn phải chắc rằng những người đó sẽ thực sự trả tiền cho sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn chứ không phải chỉ “có hứng thú”. Hai điều đó rất khác nhau.

Nếu bạn đang băn khoăn rằng: “Tôi chỉ có một người dùng cuối đại diện cho Chân dung người dùng cuối thì ai sẽ là Persona?”. Thật ra như vậy bạn đã có một khởi đầu tốt rồi. Từ đó, bạn có thể xây dựng Persona phù hợp với chân dung đã có và thêm các chi tiết cụ thể khác nữa.

Bạn và nhóm nên sử dụng nghiên cứu cơ bản về thị trường đã có với một số khách hàng và Chân dung người dùng cuối để thảo luận về ưu và nhược điểm của từng khách hàng khi phác họa họ thành Persona. Sau phân tích này, bạn hãy chọn ra một người làm Persona. Chân dung này có thể sẽ thay đổi khi bạn có thêm nhiều thông tin hơn nên đừng mất quá nhiều thời gian suy nghĩ liệu mình đã có một Persona hoàn hảo hay chưa.

Sau đó, dựa trên những thông tin đã có, hãy chuẩn bị một trang thông tin thực tế về Persona, bao gồm cả một bức tranh hoặc ảnh của người đó. Bạn cần có cả thông tin về nhân khẩu học của người đó (sinh ra ở đâu, lớn lên như thế nào, trình độ học vấn, gia đình, tuổi tác...) và nghề nghiệp (làm ở đâu, bao lâu rồi, khóa đào tạo, người quản lý, mức lương, KPI nếu đó là trường hợp B2B, v.v). Tất cả các thông tin này đều phải cụ thể, tức là không phải chỉ là họ có mức lương năm con số hoặc sống ở vùng đông bắc của đất nước, mà cụ thể là họ

kiếm được 65.000 đô la một năm và sống trong một thị trấn cụ thể. Bằng cách chuẩn bị trang thông tin này, nhóm của bạn cũng sẽ xác định được các thông tin quan trọng, cụ thể để Persona trở nên hữu ích đối với doanh nghiệp.

Trong trang thông tin, sử dụng tên thật của người dùng cuối có thể hơi bất tiện nên nếu không thoải mái, bạn có thể sử dụng một bí danh để thay thế. Thông thường, khi mọi người hiểu được mục đích và vai trò của Persona, họ đều thoải mái với việc sử dụng tên thật, ít nhất là cho việc sử dụng trong nội bộ công ty.

Quan trọng nhất, bạn cần phải lên danh sách các tiêu chí mua hàng của Persona theo thứ tự ưu tiên, thứ tự này sẽ cho thấy cách ra quyết định mua hàng của Persona. Ưu tiên hàng đầu chính là mối quan tâm hàng đầu của Persona. Đó là điều người đó sợ nhất hoặc là hứng thú nhất. Đó là những điều có thể khiến người đó bị sa thải hoặc thăng chức và thường là điều có thể nhận thấy ngay là đúng hay sai. Việc hiểu được cách khách hàng lên danh sách các ưu tiên về nhu cầu và mong muốn của họ như thế nào là rất quan trọng. Danh sách đó sẽ được phát triển trong suốt 24 bước. Danh sách do người dùng cuối đưa ra sẽ giúp bạn bắt đầu nhưng khi phỏng vấn họ, bạn không nhất thiết phải tin vào tất cả những điều họ nói mà cần xác nhận lại những gì họ nói. Thường người dùng cuối sẽ tin vào những gì họ đang nói nhưng trong thực tế hành động của họ lại khác.

Bây giờ thì bạn đã xác định được các thông tin mình có và còn thiếu, giả định rằng bạn đã gặp người dùng cuối, cũng chính là Persona ít nhất một lần trong quá trình tiến hành nghiên cứu cơ bản về thị trường, hãy phỏng vấn người đó một lần nữa để thu thập các thông tin còn thiếu. Hãy để cuộc nói chuyện cởi mở vì bạn có thể sẽ biết thêm được thông tin thực tế về Persona của mình. Rồi bổ sung thông tin này vào trang thông tin có được ở cuộc họp nhóm tiếp theo để đảm bảo rằng mọi người được cập nhật và không có chi tiết quan trọng nào bị bỏ sót. Bên cạnh đó, hãy nhìn xa hơn những gì Persona nói và cẩn thận lưu ý từng chi tiết về họ. Bàn làm việc của người đó có gọn gàng không? Người đó có đeo ảnh ở văn phòng không? Người đó mặc loại quần áo gì? Có điểm đặc biệt nào đáng chú ý không? Chẳng hạn như trong trường hợp Persona về Chuck Carroll (Bảng 5.1), anh này vẫn còn sử dụng máy nhắn tin. Chính những chi tiết này lại thường nói lên nhiều điều nhất.

Bảng 5.1: Persona: Chuck Carroll

Quản lý cơ sở vật chất, Trung tâm Dữ liệu IBM NE ở Littleton, bang Massachusetts, Mỹ

Tình huống	- Hiện tại chỉ còn hơn 20.000 máy chủ Blade đang phát triển ở mức 15% mỗi quý trong vòng hai năm qua và trong tương lai gần.
Thông tin cá nhân	- Anh ấy là thế hệ thứ hai của người nhập cư vào Mỹ (bố mẹ đến từ Ireland). - Sinh ra ở Medford, Massachusetts. - Trung học Medford và Cao đẳng Cộng đồng Middlesex. - Chuyển đến Winchester. - Đã lập gia đình và có hai con (12 tuổi và 15 tuổi).

	<ul style="list-style-type: none"> - Bước sang tuổi 40 vào năm nay.
Sự nghiệp	<ul style="list-style-type: none"> - Đang ở đoạn giữa sự nghiệp, đã làm việc 18 năm ở IBM và không có ý định chuyển đi. - Là chuyên viên kỹ thuật nhưng không phải là kỹ sư phát triển. - Công việc của anh tập trung vào việc duy trì, bảo dưỡng và việc này cũng phù hợp với chuyên môn của anh. - Đã giữ vị trí công việc hiện nay trong năm năm và đã thay đổi ba người quản lý khác nhau nhưng anh hi vọng sẽ giữ công việc này trong ít nhất năm nữa. - Hướng thăng tiến nghề nghiệp là được quản lý nhiều cơ sở vật chất hơn. - Thu nhập 65.000 đô la một năm và có thể được thưởng 5% vào cuối năm, phụ thuộc vào hiệu suất chung của đơn vị và đóng góp của anh được xác định bởi sép của mình, người quản lý trung tâm dữ liệu. - Có thể được tăng lương hàng năm, phụ thuộc vào kết quả đánh giá cuối năm (có thể từ 0% – 12%). - Anh liên tục được đánh giá điểm 1 hoặc 2 (trong thang điểm từ 1–5, và 1 là cao nhất) trong các đánh giá hiệu suất cuối năm, nhờ độ tin cậy và hỗ trợ tăng trưởng kinh doanh cho đơn vị.
Nguồn thông tin	<ul style="list-style-type: none"> - Anh thích tìm kiếm thông tin và các câu trả lời từ những người xung quanh hơn là các trang web. - Thành viên của AFCOM (Hiệp hội các nhà quản lý trung tâm dữ liệu chuyên nghiệp) và nhận được rất nhiều thông tin từ họ, và đặc biệt thích đến hội nghị Trung tâm Dữ liệu Thế giới vào đầu tháng Mười hàng năm ở Las Vegas. - Viện Uptime có ảnh hưởng lớn với anh. - Bắt đầu xem xét Green Grid nhưng không ấn tượng. - Bắt đầu nhận được email có nội dung về blog của Hamilton và Manos mà những nhà quản lý cơ sở vật chất có ảnh hưởng khác cũng đọc, gần đây anh đã đánh dấu trang này lại.
Thứ tự ưu tiên khi mua sắm	<p>Bắt đầu nhận được email chuyển tiếp về trang cá nhân (Hamilton và Manos) mà những người quản lý cơ sở vật chất có tầm ảnh hưởng khác đang bắt đầu đọc và Chuck đã tự đánh dấu lại gần đây.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Độ bền (Ưu tiên số một) 2. Tăng trưởng (Ưu tiên cao) 3. Chi phí (Ưu tiên trung bình) 4. Thân thiện với môi trường (Ưu tiên thấp - một điểm cộng)
Các lưu ý đáng chú ý khác	<ul style="list-style-type: none"> - Lái chiếc xe Ford F-150 và luôn mua đồ của Mỹ - Có một máy nhắn tin luôn bật - Nghe nhạc đồng quê - Từng tình nguyện làm lính cứu hỏa và luôn tự hào về điều đó. Nhờ kinh nghiệm này, anh có thể đưa ra những quyết định nhanh chóng, quyết đoán trong tình huống khẩn cấp.

Sau khi hoàn thành bảng thông tin, hãy tóm tắt một số thông tin quan trọng trên một tờ giấy khổ lớn và dán lên tường để nhóm của bạn không quên họ đang làm việc với ai (xem Hình 5.1). Một số doanh nghiệp còn làm thành mô hình và để trong văn phòng. Có một số doanh nghiệp hàng đầu còn sử dụng một phiên bản điện tử của Persona khi đưa ra quyết định quan trọng về việc quan điểm của Persona trước đề tài này.



Silviu

35 tuổi,

Quản lý các kênh bán hàng đặc biệt tại một ngân hàng nhỏ,
thu nhập 2.500 Euro/tháng

CÂU CHUYỆN:

Nghị lực và tham vọng.

Đã có gia đình và là một người thích giao lưu.

Thích các đồ dùng công nghệ (fan của Apple), xe máy, trượt tuyết băng ván.

Thích rượu ngon và ăn uống với bạn bè.

Thích làm ăn với những người anh ta quý mến.

MỤC TIÊU:

Tiến cao hơn trên nấc thang sự nghiệp (VP, CEO trong vòng 10 năm).

Làm điều gì đó khác thường, nổi bật.

Được đánh giá cao vì kết quả anh ta đạt được.

Ngân hàng của anh ta cạnh tranh hơn trên thị trường.

MONG MUỐN:

Có được các kết quả có thể đo lường được thật nhanh (khách hàng trung thành và hài lòng).

Giảm chi phí.

Nhanh hơn và thông minh hơn các đối thủ.

Tìm được một cộng sự công nghệ tốt.

MỐI QUAN TÂM:

Dự án IT lớn thì đắt đỏ và thời gian thực hiện dài.

Năng lực cạnh tranh thấp nghĩa là áp lực lớn hơn (vì là ngân hàng nhỏ).

Quản lý cấp trên không hiểu tiềm năng đòn bẩy của công nghệ để sử dụng thân thiện.

Hình 5.1: Trực quan về Persona nghĩa là mọi người trong nhóm của bạn đều tham gia quá trình và sẽ luôn lưu ý đến các thông tin về Persona

PERSONA KHÔNG CHỈ LÀ MỘT BÀI TẬP

Giá trị của Persona không phải chỉ dừng lại ở việc hoàn thành bước này. Persona chính là điểm tiếp xúc giữa khách hàng và doanh nghiệp khi bạn nghĩ về các quyết định tiếp theo của doanh nghiệp. Bạn nên ưu tiên những tính năng nào của sản phẩm? Bỏ đi điều gì? Phân bổ nguồn lực như thế nào? Thuê ai bán sản phẩm? Thông điệp bạn muốn truyền tải là gì? Bạn nên hợp tác với ai? Đến nơi nào để gặp khách hàng của bạn? Ai là người ảnh hưởng tới suy nghĩ của khách hàng về sản phẩm của bạn?

Quá trình trả lời các câu hỏi trên giúp thông tin được thông suốt giữa các thành viên trong nhóm và giải quyết những hiểu lầm chắc chắn tồn tại do truyền thông không chính xác. Việc hoàn thành Persona rất hữu ích duy trì sự thông suốt này trong toàn bộ quá trình. Nếu được thực hiện có hiệu quả, nó sẽ định hướng cho tất cả các quyết định và tạo ra một tầm nhìn thống nhất trong toàn doanh nghiệp.

Bạn cũng có thể nhận ra mình có những nhầm lẫn trong quá trình hoàn thành bảng thông tin về Persona hoặc Persona không phù hợp để đại diện cho Chân dung người dùng cuối, nếu vậy thì ở các bước tiếp sau, bạn lại quay trở lại chỉnh sửa Persona. Điều này không chỉ là bình thường mà còn rất được khuyến khích vì tính hiệu quả của nó.

Xây dựng Persona không phải chỉ là bài tập làm một lần mà tất cả thành viên trong nhóm cần được thấy nó trong suốt quá trình kinh doanh. Persona giống như sao Bắc Đẩu chỉ đường cho bạn kinh doanh.

CÓ NÊN TẠO RA NHIỀU PERSONA KHÔNG? NẾU CÓ THÌ KHI NÀO?

Như đã nói ở Bước 1 về định nghĩa “khách hàng”, những doanh nghiệp có mô hình kinh doanh tương tự eBay hay Google thì cần bắt đầu với hai Persona. Đây không phải là sự thiếu tập trung mà do thực tế bản chất kinh doanh của họ là ở thị trường hai chiều nên mỗi thị trường lại cần một Persona. Chẳng hạn, khi eBay bắt đầu trang web đấu giá của mình, họ cần một Persona cho người mua và một Persona hoàn toàn khác đại diện cho người bán. Tương tự, buổi đầu, Google cũng cần một Persona cho người tìm kiếm và một Persona khác cho người đăng quảng cáo, tức là người mua hàng của Google.

Google và eBay ngày nay đã quá lớn nên họ có rất nhiều Persona để phù hợp với nhiều lĩnh vực kinh doanh của mình. Doanh nhân khởi nghiệp đôi lúc cũng muốn nhìn vào hai doanh nghiệp này để minh chứng cho việc họ cũng có thể có nhiều Persona. Tuy nhiên, các doanh nghiệp lớn có nguồn lực cho nhiều thị trường nên họ sử dụng nhiều Persona. Doanh nhân khởi nghiệp thì không có điều xa xỉ đó; hoặc nếu bạn kinh doanh trong thị trường đa chiều thì mỗi thị trường cũng chỉ cần một Persona.

PERSONA GIÚP BẠN TẬP TRUNG VÀO NHỮNG VIỆC CẦN THIẾT

Bạn có thể mở rộng ra, phác họa cả những Persona là người mà doanh nghiệp của bạn không phục vụ. Bài tập đó sẽ giúp bạn tập trung và không bị phân tán các nguồn lực quý giá của mình, giúp bạn quản lý và định hướng khách hàng hiệu quả. Việc bỏ đi cơ hội kinh doanh khác là điều khó khăn với doanh nhân khởi nghiệp, nhưng đó chính xác là điều bạn cần để xây dựng nên một doanh nghiệp có quy mô và lợi nhuận. Trong khởi sự kinh doanh, thành công của bạn được xác định bằng cả việc bạn làm và việc bạn dám từ bỏ.

VÍ DỤ

Persona của hệ thống lọc nước cơ khí (B2B)

Nhóm làm việc của dự án này có ý tưởng về một hệ thống lọc nước mà họ nghĩ có thể triển khai tốt nhất trong thị trường tiền tiêu là làm mát trung tâm dữ liệu, đặc biệt là tại những

doanh nghiệp lớn hoặc doanh nghiệp bất động sản quản lý trung tâm dữ liệu lớn, nhiều khách hàng có thể dùng chung. Các TAM đã được tính toán là 50 triệu đô la mỗi năm, với tỉ lệ tăng trưởng hàng năm là 20%. Vì vậy, đó là một thị trường hấp dẫn và rất phù hợp, nhưng cũng sẽ nhanh chóng thu hút đối thủ cạnh tranh. Vì vậy, nhóm cần phải tập trung và chinh phục thị trường này.

Ban đầu cả nhóm nghĩ rằng người dùng cuối sẽ là Quản lý trung tâm dữ liệu nhưng nghiên cứu cơ bản về thị trường lại cho thấy người dùng cuối là Quản lý cơ sở vật chất, người có trách nhiệm báo cáo cho Quản lý trung tâm dữ liệu. Quản lý cơ sở vật chất cũng kiểm soát ngân sách của việc mua hệ thống lọc nước. Sau nửa tá các cuộc phỏng vấn với người Quản lý cơ sở vật chất tại các trung tâm dữ liệu, nhóm bắt đầu có được một bức tranh rõ ràng về người dùng cuối.

Cuối cùng, cả nhóm quyết định một trong những người dùng cuối tiềm năng, anh Chuck Carroll, là đại diện điển hình cho Quản lý cơ sở vật chất mà họ đang cố gắng bán hàng. (*Tên và một vài chi tiết đã được thay đổi để bảo vệ danh tính của nhân vật.*) Cả nhóm chọn anh Chuck vì họ đã nói chuyện với nhiều khách hàng và cảm thấy anh là người đại diện tốt nhất cho nhóm người dùng cuối. Anh cũng là người mà nhóm vẫn tiếp cận để hỏi các câu hỏi có liên quan. Sau khi nói chuyện với nhiều khách hàng, một hình mẫu chung đã nổi lên và Chuck rất phù hợp với hình mẫu đó. (Xem Bảng 5.1.)

Chú ý làm sao để bạn có thể hình tượng hóa Chuck từ những chi tiết này.

Tình huống của Chuck giúp nhóm hiểu về những áp lực xã hội và những động lực thúc đẩy anh. (Trên thực tế, có lần nhóm có dịp biết nhiều về Chuck, nhờ đó hiểu sâu hơn về anh và tinh thần của anh, nhưng để ngắn gọn, tôi chỉ tóm tắt những điểm chính.) Thông tin về nghề nghiệp của anh cũng giúp nhóm hiểu những điều thúc đẩy anh làm việc, như cơ hội thăng tiến, tiền lương, sự công nhận, và cách anh thể hiện vị trí của mình trong doanh nghiệp. Nhóm cũng biết các nguồn anh thu thập thông tin. Đây là điều rất quan trọng bởi vì Chuck sẽ xem xét lại mọi thông tin nhóm nói với anh nếu thấy điều đó trái với thông tin từ các nguồn này.

Đây không phải là những khái quát hoặc giả định dựa trên khuôn mẫu. Những thông tin này dựa trên các cuộc nói chuyện trực tiếp với Chuck và người dùng cuối khác, những người đã xác nhận thông tin này trong thị trường tiền tiêu. Chuck không đại diện cho mọi nhân viên cứu hỏa tình nguyện, nhưng nhiều Quản lý cơ sở vật chất của trung tâm dữ liệu trên thị trường tiền tiêu có tâm lý tương tự anh, ngay cả khi họ không có một máy nhăn tin hoặc không phải là thành viên của bộ phận tình nguyện viên làm lính cứu hỏa (mặc dù có một số lượng khá lớn người làm như vậy).

Những ưu tiên của Chuck trong việc đưa ra quyết định mua hàng đặc biệt quan trọng với nhóm. Khi mới bắt đầu nghiên cứu, nhóm tin rằng đề xuất bán hàng của mình độc đáo ở chỗ nó thân thiện với môi trường, nhưng nghiên cứu cơ bản về thị trường lại cho thấy Chuck quan tâm đến độ bền hơn là việc giảm lượng khí thải carbon. Chắc chắn là có rất nhiều thảo luận về “các trung tâm dữ liệu xanh”, nhưng đó là điều có thì tốt chứ không phải

là điều nhất định phải có. Ưu tiên chính của Chuck là giảm thời gian chết của trung tâm dữ liệu, bởi vì khách hàng của anh (người ở vị trí cao trong doanh nghiệp) và khách hàng của khách hàng (những người trả tiền cuối cùng) kỳ vọng rằng trung tâm dữ liệu phải thật đáng tin cậy. Nếu hệ thống bị sập, điện thoại của Chuck sẽ kêu ngay lập tức và đó không phải là một tin tốt lành. Trên thực tế, đó có thể là cuộc gọi từ Giám đốc điều hành của đơn vị, một người rất tốt bụng nhưng sẽ trở nên giận dữ khi hệ thống bị sập. Đây là mối lo lắng lớn nhất của Chuck và anh sẽ làm bất cứ điều gì để đảm bảo nó không xảy ra.

Sau ưu tiên về giảm thời gian chết của trung tâm, việc đạt được chỉ tiêu tăng trưởng kinh doanh của đơn vị là điều quan trọng thứ hai của Chuck vì người quản lý đơn vị của anh là người rất có ảnh hưởng và muốn đạt được chỉ tiêu để tiếp tục thăng tiến. Mà điều này chỉ đạt được khi trung tâm dữ liệu phát triển ổn định. Nếu Chuck không đạt được chỉ tiêu, áp lực sẽ truyền từ Quản lý đơn vị kinh doanh xuống sép của Chuck (Quản lý trung tâm dữ liệu) và có khả năng Chuck thuyên chuyển vị trí.

Xếp thứ ba trong danh sách ưu tiên là không chi tiêu vượt kinh phí, điều này sẽ ảnh hưởng đến đánh giá cuối năm của anh. Nếu độ bền không đạt tiêu chuẩn hay không đạt được mục tiêu tăng trưởng, anh đều có khả năng bị sa thải nhưng việc chi tiêu trong giới hạn ngân sách cũng rất quan trọng. Trên thực tế, nếu anh đã hoàn thành hai chỉ tiêu đầu tiên thì sẽ được ưu tiên một chút về chỉ tiêu thứ ba này.

Các vấn đề về môi trường xếp thứ tư trong danh sách ưu tiên của Chuck. Anh phải hiểu biết các vấn đề về môi trường, báo cáo về các bước thân thiện với môi trường anh đã thực hiện trong e-mail hàng năm gửi cho người quản lý của mình và “giám đốc môi trường” mới của trung tâm, nhưng làm tốt các vấn đề môi trường cũng giống như điểm cộng trong bài kiểm tra của sinh viên, có thì tốt nhưng không phải là vấn đề chính yếu.

SensAble Technologies

Ở SensAble, chúng tôi có một Persona mặc dù nó không hoàn toàn phù hợp với Chân dung người dùng cuối. Tên của Persona đó là Ed Champ (đây không phải tên thật của anh), anh là người quản lý nhóm thiết kế. Anh 40 tuổi, già hơn 10 tuổi so với tuổi trung bình của khách hàng mục tiêu nhưng anh hiểu và đồng cảm với những người thiết kế. Anh trẻ trung hơn so với tuổi rất nhiều, nhưng cũng có tầm nhìn đủ để cho chúng tôi những câu trả lời ý nghĩa. Như ở trong ví dụ trước, anh không chỉ có chuyên môn sâu sắc mà còn hiểu được lý trí, tình cảm, và những cảm giác xã hội của người dùng cuối bởi anh từng ở trong nhóm đó và đến giờ vẫn liên quan mật thiết với nhóm. Quan trọng hơn nữa là chúng tôi có mối quan hệ thân thiết với anh. Nếu có câu hỏi gì về phát triển sản phẩm, (chẳng hạn ưu tiên và giá trị của đặc tính cụ thể nào đó của sản phẩm), hay về bán hàng, marketing (định giá, thông điệp, quá trình ra quyết định) mà không thể tìm được câu trả lời từ mô tả về Persona, chúng tôi chỉ cần gọi điện thoại và hỏi anh.

Các thông tin về Ed Champ được trình bày trong Bảng 5.2.

Bảng 5.2: Persona Ed Champ

Tên	Ed Champ
Chức danh	Quản lý Điêu khắc, Nghiên cứu và Phát triển tại công ty Boys' Toys, Hasbro, Pawtucket, Rhode Island.
Tuổi	40 (anh già hơn khoảng 10 tuổi so với các chuyên gia nghiên cứu và phát triển mà anh chơi cùng nhưng anh rất hợp với nhóm và luôn được coi như một phần của nhóm, dù anh là người giám sát họ).
Thu nhập	73.500 đô la (thu nhập của anh cao nhất trong nhóm do trình độ và thâm niên của anh. Anh đã làm việc ở vị trí này tại Hasbro 14 năm, luôn là người làm việc tốt nhất và được thăng tiến từng bậc một lên tới vị trí này).
Học thức	Đại học Missouri State - Cử nhân Mỹ thuật và Khoa học: Điêu khắc và Giải phẫu (đây là trường anh tốt nghiệp nhưng không phải nhờ thế mà anh có được vị trí hiện tại và thực ra anh còn thầm ngưỡng mộ những người tốt nghiệp trường Thiết kế Rhode Island RISD).
Cá nhân	Có bạn gái nhưng chưa định kết hôn, dường như anh “kết hôn” với công việc của mình luôn. Anh có một đứa con từ mối quan hệ trước nhưng đứa trẻ không sống cùng bố; nhiều người bạn của anh là người đồng tính.
Thăng tiến trong sự nghiệp	Anh khó có thể được thăng tiến nữa vì anh không muốn làm quản lý và đó cũng không phải sở trường của anh. Anh hi vọng có thu nhập cao hơn để theo kịp lạm phát, nhưng chủ yếu anh yêu công việc và thích sống ở Rhode Island với cộng đồng sáng tạo, và ở tuổi của anh, ổn định công việc mới là điều tốt.
Hiệp hội ngành nghề	Trên hết, anh là thành viên tích cực của IDSA (Hiệp hội thiết kế công nghiệp của Mỹ). Có những cuộc gặp mặt ở địa phương mà anh rất mong chờ. Đây có thể là những cuộc họp dài, một phần vì nội dung, nhưng quan trọng hơn là để giao lưu với những người đến từ RISD, Trung tâm nghệ thuật Pasadena của Trường Cao đẳng Thiết kế và những người tương tự vậy, và nói chuyện đến đêm về những điểm mới nhất trong nghệ thuật và thiết kế. Anh tham dự cả những buổi họp quốc gia, những hội nghị lớn như SIGGRAPH (thường được tổ chức tại Los Angeles), nơi có những buổi tiệc sang trọng.
Âm nhạc	Nhóm của anh nghe nhạc technopop như Thomas Dolby; anh thích nhạc này nhưng không quá cuồng nhiệt.
Giao lưu xã hội	Đời sống xã hội của anh thường xoay quanh công việc. Anh thích đi chơi với các nhà thiết kế; nhưng họ không có nhiều tiền nên khi đến quán bar, họ uống rượu (mà không uống bia) và nhâm nhi bất cứ thức uống nào có thể để ngồi được lâu. Họ có ít thu nhập khả dụng nên chi tiêu cẩn thận. Tại các quán bar họ đến ở Providence, anh và bạn bè thường mặc toàn đồ đen. Họ cũng hay xỏ khuyên, đeo đồ trang sức và có hình xăm kín đáo. Cuộc sống của họ luôn xoay quanh nghệ thuật và nói chuyện về nghệ thuật.
Thần tượng	Milton Glaser, John Lasseter (Disney và Pixar), Steve Jobs
Động lực thúc đẩy	Tạo ra những sản phẩm tuyệt vời và chứng kiến chúng đến với thị trường đúng như ý tưởng thiết kế của mình.
Điều lo sợ nhất	<ol style="list-style-type: none"> Phải rời Hasbro khi công ty bị bán hoặc vì lý do tồi tệ hơn. Điều này không đúng với các nhà thiết kế khác mà là điểm đặc biệt của Ed. Phải đưa ra một sản phẩm mà anh biết là dở tệ nhưng không đủ thời gian để hoàn thiện nó. Ý tưởng thiết kế bị thay đổi sau khi gửi sản phẩm đến các kỹ sư.
Ưu tiên	<ol style="list-style-type: none"> Thời gian ra mắt sản phẩm Có khả năng thể hiện ý tưởng thiết kế. Đảm bảo rằng ý tưởng thiết kế không bị mất đi trong tay các kỹ sư.

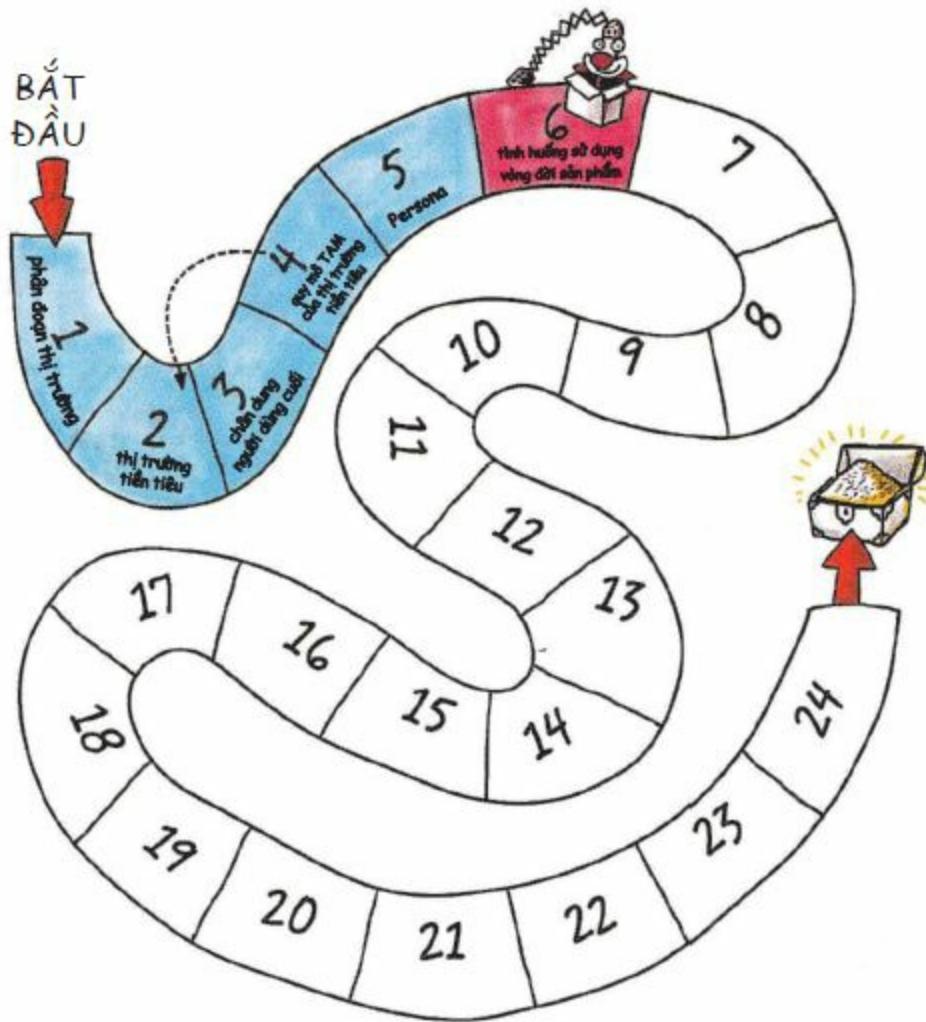
Điều thú vị là sau ngàn đây năm, tôi vẫn có thể nhìn thấy anh với mái tóc trắng bồng bềnh cùng hình thể săn chắc. Trong thực tế, khi viết cuốn sách này, tôi có thể viết những mô tả trên từ trí nhớ của mình vì anh đã gần như là một thành viên trong gia đình tôi.

TÓM TẮT

Quá trình phát triển Persona cho bạn những chi tiết cụ thể về khách hàng cơ bản trong thị trường tiềm tiêu. Bạn không bán hàng cho một người dùng cuối nào đó mà là cho một người khách cụ thể. Cả nhóm của bạn phải tham gia vào quá trình này để đảm bảo rằng mọi người hiểu đúng về Persona, cùng hướng tới một mục tiêu và duy trì sự tập trung vào khách hàng điển hình. Chi tiết quan trọng nhất về Persona là thứ tự ưu tiên của các tiêu chí mua hàng. Bạn phải thật sự hiểu khách hàng và biết được điều gì sẽ khiến họ lựa chọn, không phải chỉ dựa trên lý trí mà còn theo tình cảm và các lý do xã hội khác. Bạn càng hiểu rõ nhu cầu, hành vi và động cơ của Persona, bạn càng tạo ra được sản phẩm thành công và xây dựng doanh nghiệp khởi nghiệp của mình phục vụ khách hàng tốt hơn. Sau khi phác họa được hình ảnh của Persona và hoàn thiện các trường thông tin, hãy chắc chắn rằng mọi người trong doanh nghiệp của bạn đều thấy được và cùng hướng tới một mục tiêu chung.

BƯỚC 6

TÌNH HUỐNG SỬ DỤNG VÒNG ĐỜI SẢN PHẨM



Ở BƯỚC NÀY BẠN SẼ:

- Mô tả chi tiết làm thế nào Persona biết về sản phẩm của bạn, mua sản phẩm, sử dụng sản phẩm, nhận được giá trị từ sản phẩm, thanh toán cho sản phẩm, rồi mua thêm sản phẩm và/hoặc giới thiệu sản phẩm cho người khác.
- Hiểu được tầm quan trọng của việc mở rộng tình huống sử dụng trong việc xác định và giải quyết vấn đề một cách kịp thời nhất với chi phí hiệu quả.
- Tăng thêm sự rõ ràng và liên kết trong cả nhóm nhờ chi tiết hóa các khía cạnh khác nhau của Tình huống sử dụng Vòng đời sản phẩm.

Tôi không chắc đây là cái gì, hay chúng ta sẽ làm gì với nó, nhưng tôi nghe nói cái này có vẻ thật sự tuyệt vời đối với chúng ta.

Tôi thậm chí còn không biết chúng ta đã tìm ra cái này kiểu gì hay nên bắt đầu từ đâu... hãy mang nó ra khỏi đây đi.

Đúng vậy. Cái này có vẻ như sẽ làm đảo lộn thế giới.



Xây dựng Tình huống sử dụng Vòng đời sản phẩm giúp bạn tập trung hơn vào những đặc trưng mà sản phẩm của bạn sẽ mang lại cho khách hàng... và khách hàng sẽ làm gì với sản phẩm đó.

Bây giờ, bạn đã thu thập được đặc trưng khá tốt về người dùng cuối và tập trung vào khách hàng mục tiêu, tiếp theo, bạn cần thu thập thông tin chi tiết cụ thể như vậy về cách người này sẽ sử dụng sản phẩm. Bạn sẽ xây dựng một tình huống sử dụng, nhưng tình huống sử dụng của bạn sẽ có sự mở rộng hơn so với định nghĩa truyền thống.

Bạn phải xác định xem sản phẩm của mình sẽ phù hợp với chuỗi giá trị của Persona như thế nào. Có những điểm chung chính nào? Chính xác là tại sao khách hàng muốn mua sản phẩm của bạn? Những rào cản nào có thể phát sinh? Tình huống sử dụng vòng đời sản phẩm không chỉ nên bao gồm cách thức khách hàng sử dụng sản phẩm, mà còn cả quá trình mua sản phẩm (bao gồm cả việc thanh toán) và quy trình hỗ trợ sau bán hàng. Để hoàn thành phân tích, việc hiểu được liệu người dùng có quay lại mua tiếp sản phẩm hay không và khi nào họ sẽ quay lại mua, là cực kỳ hữu ích cho bạn.

Thay vì chỉ đơn giản mô tả Persona sẽ sử dụng sản phẩm như thế nào, bạn còn phải phân tích chi tiết việc người dùng cuối sẽ xác định nhu cầu của họ đối với sản phẩm của bạn ra sao? Sau đó, hãy xác định làm thế nào họ có được sản phẩm của bạn và cuối cùng là họ sẽ trả tiền như thế nào. Bạn sẽ bắt đầu bằng cách vạch ra quá trình từ đầu đến cuối cho Persona và sau đó kiểm tra xem nó có phù hợp với các khách hàng tiềm năng khác hay không. Cách bắt đầu đơn giản nhất là nếu cần thiết, hãy vạch ra cách Persona sử dụng sản phẩm như thế nào. Từ đó, chỉ ra quá trình mua hàng và hậu mãi.

Một lần nữa, bạn sẽ sử dụng đến nghiên cứu cơ bản về thị trường. Một điều bắt buộc trong quá trình này là bạn phải đứng từ phía khách hàng để đánh giá sản phẩm chứ không phải từ phía bạn. Khi người khởi nghiệp nhìn vào Tình huống sử dụng vòng đời sản phẩm

qua con mắt của chính mình, họ có xu hướng đánh giá quá cao nhiều điều. Trước hết, họ đánh giá quá cao sự nhiệt tình của khách hàng dành cho sản phẩm của họ. Ngoài ra, họ thường quá tự tin về những gì khách hàng sẽ thu được khi sử dụng sản phẩm của họ, và rằng sản phẩm của họ dễ sử dụng như thế nào. Nhìn nhận Tình huống sử dụng vòng đời sản phẩm như vậy thường là hư cấu và bỏ qua thực tế là người dùng còn có nhiều điều cần ưu tiên và có thể họ không đặc biệt hứng thú với việc chấp nhận rủi ro của việc tiếp nhận một sản phẩm mới từ một công ty mới vào chuỗi giá trị của họ. Nếu không hoàn thành Tình huống sử dụng vòng đời sản phẩm, bạn sẽ không nhận ra bất kỳ vấn đề nào cho đến khi lượng đơn đặt hàng của bạn giảm sút và bạn phải vật lộn để giành được những khách hàng đầu tiên và giữ khách hàng quay lại.

TÌNH HUỐNG SỬ DỤNG VÒNG ĐỜI SẢN PHẨM BAO GỒM NHỮNG GÌ?

Tình huống sử dụng vòng đời sản phẩm trước hết phải giải thích được Persona xác định các sản phẩm hiện có chưa đáp ứng được nhu cầu của họ ra sao, và làm thế nào Persona biết được sản phẩm của bạn. Vì bạn đã mở rộng nghiên cứu thị trường cơ bản, Persona của bạn dường như đã biết về sản phẩm thông qua quá trình nghiên cứu của bạn, vậy nên bạn nên đi vào chi tiết làm thế nào Persona biết về sản phẩm nếu họ là đối tượng hoàn toàn mới.

Việc phác thảo được tiến trình công việc hiện tại của khách hàng là rất hữu ích, bởi khi đã nắm được tiến trình hiện tại của khách hàng, bạn sẽ dễ dàng tích hợp sản phẩm của mình vào quy trình hoạt động của khách hàng hơn. Những người hài lòng với quy trình hiện tại của họ sẽ hiếm khi muốn xem xét lại triệt để quá trình ngay cả khi sản phẩm của bạn mang lại những lợi ích lớn cho hệ thống hiện tại của họ.

Những yếu tố sau đều là những phần thiết yếu của Tình huống sử dụng vòng đời sản phẩm:

1. Người dùng cuối sẽ xác định nhu cầu và/hoặc có cơ hội để làm điều khác biệt như thế nào.
2. Khách hàng sẽ biết đến sản phẩm của bạn bằng cách nào.
3. Khách hàng sẽ phân tích sản phẩm của bạn như thế nào.
4. Khách hàng sẽ có được sản phẩm của bạn bằng cách nào.
5. Khách hàng sẽ cài đặt sản phẩm của bạn như thế nào.
6. Khách hàng sẽ sử dụng sản phẩm của bạn như thế nào (thật cụ thể, xem thêm ví dụ về Satisfier ở phần dưới).
7. Khách hàng sẽ nhận định về giá trị mà họ nhận được từ sản phẩm của bạn như thế nào.
8. Khách hàng sẽ trả tiền như thế nào.

9. Khách hàng sẽ nhận được những hỗ trợ gì cho sản phẩm của bạn.
- o. Khách hàng sẽ mua thêm sản phẩm và/hoặc lan truyền những phản hồi (hi vọng là tích cực) về sản phẩm của bạn như thế nào.

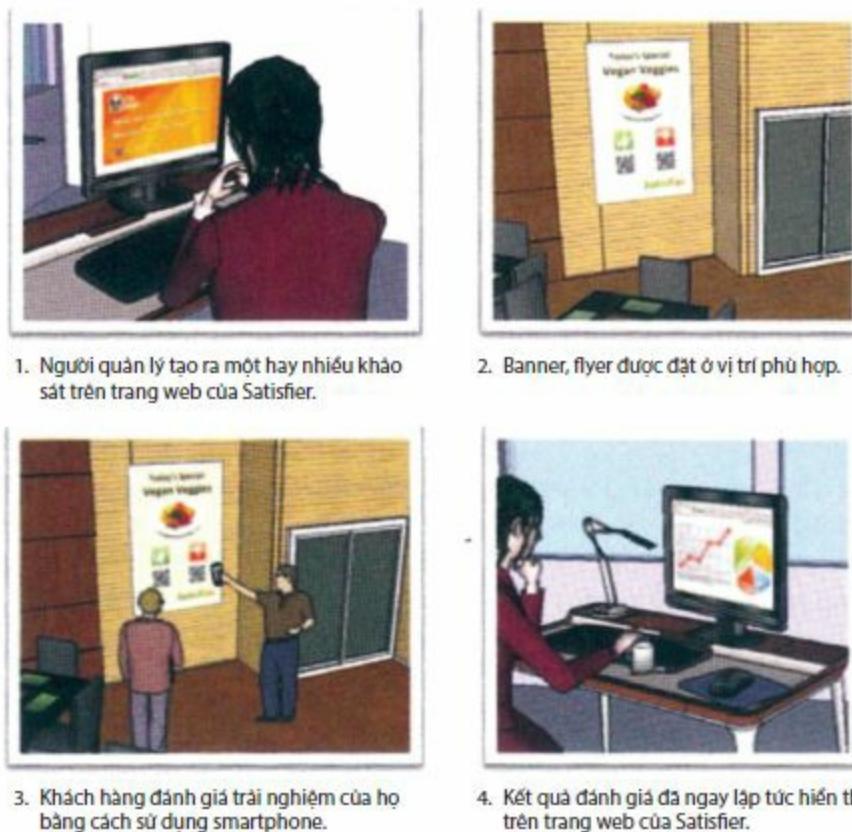
Tình huống sử dụng vòng đời sản phẩm nên được thể hiện một cách trực quan, sử dụng sơ đồ, biểu đồ, hoặc các phương pháp thể hiện trình tự khác.

VÍ DỤ

Tình huống sử dụng của việc “Khách hàng sẽ sử dụng sản phẩm như thế nào”: Satisfier

Chất lượng dịch vụ chăm sóc khách hàng quyết định sự sống còn của ngành khách sạn. Từ khách sạn đến nhà hàng đến các địa điểm vui chơi giải trí, doanh thu và lợi nhuận sẽ sụt giảm nhanh chóng nếu khách hàng rời đi mà không hài lòng. Với những người quản lý khu vực, giám sát nhiều địa điểm, thì vấn đề lại càng phức tạp bởi họ cần phải đảm bảo sự hài lòng của rất nhiều khách hàng. Những người quản lý khu vực này không ngừng tìm kiếm các công cụ để đánh giá chính xác và nhanh chóng sự hài lòng của khách hàng đối với môi trường cụ thể.

Hướng tới mục tiêu này, một nhóm sinh viên đã có ý tưởng tận dụng lợi thế về sự phổ biến đang ngày càng tăng của smartphone để cung cấp thông tin phản hồi khảo sát thời gian thực cho các doanh nghiệp. Sau khi nghiên cứu cơ bản về thị trường, họ đã xác định được cách nhanh nhất và tiết kiệm vốn nhất để khởi phát một cách thuận lợi là nhắm vào một nhóm cụ thể các công ty cung cấp thực phẩm cho các trường đại học. Ý tưởng của nhóm là tạo ra poster với hình ảnh các món ăn có trong ngày hôm đó và đặt nó ở lối ra vào khu ăn uống. Dưới mỗi bức ảnh là hai mã QR (Quick Response) cho phép người dùng dễ dàng phản hồi họ hài lòng hay không về một thực phẩm nào đó. Nhờ vậy, các công ty cung cấp thực phẩm có thể nhận được thông tin phản hồi ngay lập tức về thực đơn của mình. Nhóm sinh viên đã chuẩn bị một Tình huống sử dụng nhỏ (Hình 6.1), để chi tiết hóa việc khách hàng sẽ sử dụng sản phẩm của họ như thế nào.



Hình 6.1: Tình huống sử dụng của Satisfier

Đây là phần dễ hiểu của Tình huống sử dụng vòng đời sản phẩm có thể giới thiệu đến người dùng cuối tiệm năng để thu được phản hồi. Nhóm đã suy nghĩ thấu đáo về việc sản phẩm của mình sẽ tạo ra giá trị cho khách hàng như thế nào. Ví dụ này buộc họ phải cụ thể hóa nhiều điều có thể bị bỏ qua. Họ không chỉ kết hợp được sản phẩm là gì (Bước 7) và Persona là ai (Bước 5), mà giờ đây còn có thể chi tiết hóa từng yếu tố sẽ tương tác ra sao và toàn bộ câu chuyện sẽ diễn ra như thế nào. Họ đã tìm hiểu được về những người chủ chốt và vai trò họ cần xem xét. Điều này tạo được hiểu biết chung và thống nhất trong cả nhóm đối với vấn đề được giải quyết và sản phẩm sẽ giải quyết vấn đề đó như thế nào.

Một tình huống sử dụng như vậy có vẻ hiển nhiên, nhưng thực ra nó khó khăn hơn nhiều so với những gì cả nhóm đã dự đoán và luôn là tiếp điểm giá trị giúp bạn tiến hành các bước tiếp theo. Tình huống sử dụng này dù hữu ích nhưng vẫn chưa đầy đủ, vì nó thiếu nhiều yếu tố ban đầu (Khách hàng tìm hiểu về các sản phẩm của bạn và sau đó quyết định mang nó ra thử như thế nào?), và cả các yếu tố tiếp theo (Khách hàng trả tiền cho sản phẩm của bạn, nhận được dịch vụ, và cuối cùng là giúp doanh nghiệp của bạn phát triển bằng cách mua thêm sản phẩm và/hoặc quảng cáo truyền miệng cho doanh nghiệp của bạn như thế nào?). Tuy nhiên, đây là bước khởi đầu của hầu hết các doanh nghiệp và sau đó mới là quá trình xây dựng tổng thể doanh nghiệp từ đầu đến cuối.

Một tình huống sử dụng rõ nét hơn: FillBee

Một nhóm sinh viên khác đã tìm cách đột phá trải nghiệm mua sắm nội thất bằng cách giúp khách hàng có thể thấy được sự kết hợp của nội thất với ngôi nhà trông sẽ như thế nào trước khi bạn mua chúng. Thông qua hình ảnh 3D được biểu diễn tinh vi trên một nền

phẳng, dựa theo kích thước của ngôi nhà hoặc căn hộ của người dùng, người dùng có thể thử lựa chọn những món nội thất khác nhau trên máy tính trước khi mua. Khái niệm đó có vẻ tuyệt vời, nhưng thường những gì tuyệt vời về mặt khái niệm lại không hiệu quả trong thực tế.

FillBee bắt đầu phát triển tình huống sử dụng bằng việc vạch ra triển vọng của Persona về cách họ đang mua sắm nội thất.

Vấn đề đang làm khách hàng đau đầu là quá trình mua nội thất, tức là đồ nội thất mua về đôi khi lại không vừa với ngôi nhà và khách hàng phải trả lại, điều này được thể hiện rõ ở Hình 6.2. Để đi đến được điều này, nhóm đã trải qua nhiều lần lặp lại hình ảnh với một nhóm đa ngành. Làm ngược lại, FillBee xác định “nghiên cứu + kế hoạch” là bước cần được cải tiến đối với vấn đề kích thước phòng và nội thất. Sản phẩm của FillBee cũng kết hợp được các bước nhất định, như kết hợp việc “nghiên cứu + kế hoạch”, “duyệt” và “mua” vào một quá trình trực tuyến thay cho quá trình kết hợp trực tiếp/trực tuyến.



Hình 6.2: Ác mộng của FillBee trong việc thiết kế Decor Street (Ví dụ về Tình huống sử dụng Vòng đời sản phẩm khi chưa thực hiện giải pháp mới)

**Những lựa chọn trình bày ban đầu phức tạp
để người mua dễ sử dụng:**

Để bắt đầu, người mua có thể:

- 1. Bắt đầu với một mẫu phòng tiêu chuẩn
- 2. Nhập dữ liệu về kích thước phòng
- 3. Bắt đầu với cách bố trí phòng có sẵn
- 4. Đăng hai hình ảnh của căn phòng lên
- 5. Đăng một video 360 độ của căn phòng lên

Đồ nội thất từ nhiều cửa hàng

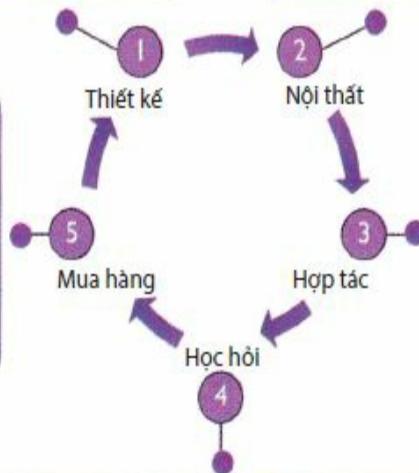
Khách hàng không bị bó buộc trong một hay hai cửa hàng địa phương. Với FillBee, người tiêu dùng có thể:

- Lựa chọn loại nội thất
- Kéo và thả những đồ mình chọn
- Lặp lại các bước trước đó cho đến khi có được căn phòng ưng ý

Giảm phiền phức ở quầy thanh toán

Ở FillBee, người tiêu dùng có thể:

- Sử dụng Tính năng chẩn đoán FillBee để tối ưu hóa chi tiêu
- Xem xét các mức chiết khấu và phiếu mua hàng dưới cái nhìn tổng hợp
- Hoàn tất việc mua hàng từ nhiều đại lý chỉ trong một lần chứ không cần phải thanh toán với từng đại lý.



Thiết kế với công chúng

Đặc tính xã hội và hợp tác của FillBee giúp người dùng có thể:

- Chia sẻ với bạn bè và gia đình quá trình thiết kế và ra quyết định
- Cập nhật những xu hướng mới nhất trong thiết kế và trang trí
- Nhận được sự hỗ trợ từ một nhà thiết kế chuyên nghiệp

Tính năng phản hồi thời gian thực giúp người tiêu dùng có những quyết định mua hàng tốt hơn

Tính năng chẩn đoán của FillBee sẽ tự động kiểm tra cách bố trí dựa trên sở thích của người tiêu dùng, và cung cấp cho người tiêu dùng:

- Những gợi ý phù hợp dựa trên ưu tiên sử dụng và thói quen mua hàng của người tiêu dùng
- Tự động đưa ra cảnh báo về thiết kế, chẳng hạn khuyến cáo về khoảng cách giữa hai món đồ nội thất
- Một cơ chế đánh giá tự động sẽ cung cấp đánh giá dựa trên cách thiết kế và chi phí số do

Hình 6.3: Tình huống sử dụng của Amada Phillips của FillBee: tốt nhưng vẫn thiếu một số yếu tố trước và sau cuối

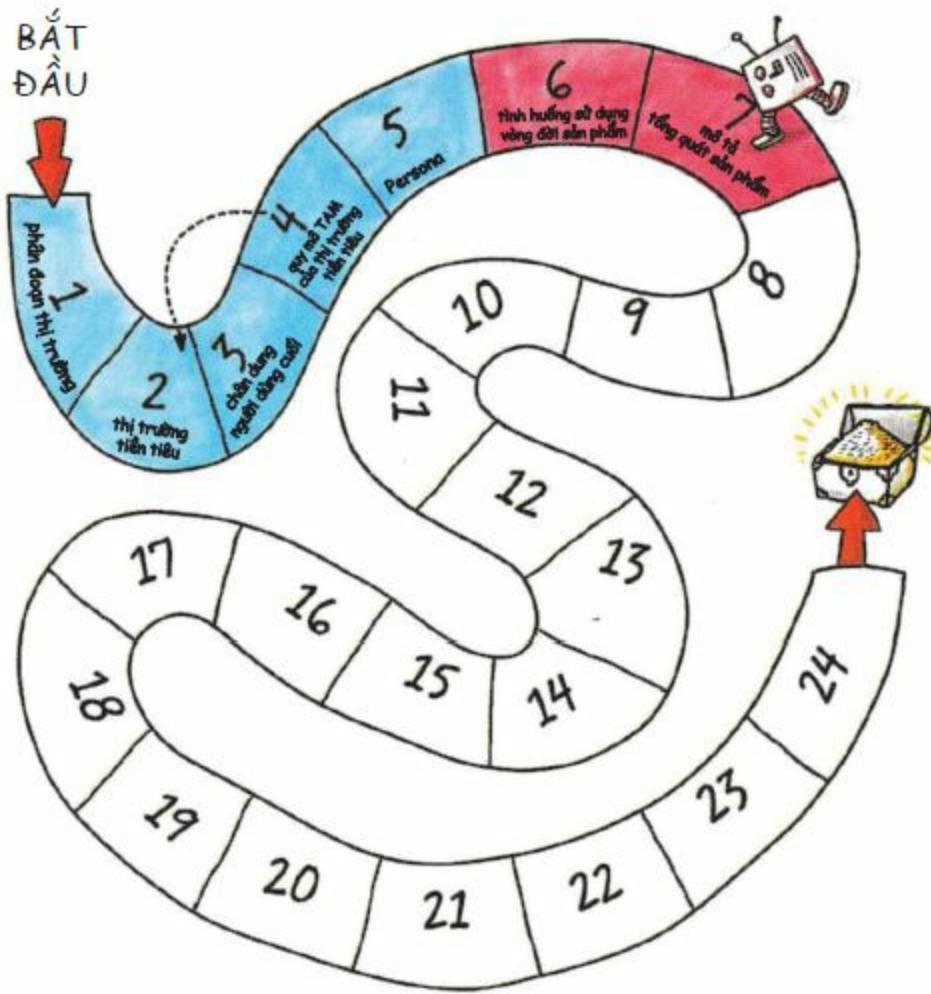
FillBee là một ví dụ điển hình về sản phẩm trong thị trường hai chiều, tức là cả người mua và người bán đồ nội thất đều là khách hàng của FillBee. Vậy nên nhóm đã lập ra Tình huống sử dụng vòng đời sản phẩm cho cả hai mặt của thị trường. Trong phần “khách hàng sẽ sử dụng sản phẩm của bạn như thế nào”, nhóm đã thể hiện cách thu hút Persona vào từng bước của quy trình mua hàng, sử dụng nhiều chi tiết để khai thác tối đa cách Amada Phillips, tức Persona người mua hàng, sẽ sử dụng sản phẩm. Dựa trên những hiểu biết về Persona, bạn càng chi tiết bao nhiêu thì càng dễ dàng thấy được những điểm yếu hay thiếu sót trong kế hoạch của bạn bấy nhiêu. Bạn càng hiểu biết nhiều về Persona, các phân tích của bạn sẽ càng chính xác và hiệu quả hơn. Những phân tích này sẽ giúp bạn tự tin hơn và tiết kiệm chi phí hơn rất nhiều so với việc cố gắng để sửa chữa các vấn đề phát sinh sau này.

Có thể thấy trong Hình 6.3 là tình huống sử dụng của FillBee đã được chi tiết hóa, rõ ràng là nhóm đã dành nhiều thời gian cho việc xây dựng Persona. Khi Amada nói rằng cô muốn sử dụng hệ thống và sẵn sàng trả tiền cho nó, cô không nói khái niệm chung chung mà hiểu cụ thể rằng mình sẽ đồng ý chi trả cho điều gì.

Tạo ra hình ảnh đại diện trực quan về vòng đời của sản phẩm cho phép bạn thấy được sản phẩm sẽ phù hợp với chuỗi giá trị của khách hàng như thế nào cùng những rào cản có thể phát sinh. Nếu chỉ nêu lên được khách hàng sẽ sử dụng sản phẩm như thế nào (đây là định nghĩa điển hình của “tình huống sử dụng”), thì nó vẫn chưa cung cấp được bức tranh đầy đủ và chính xác để bạn hiểu rõ về những trở ngại có thể có khi cố gắng bán sản phẩm của mình cho khách hàng mục tiêu.

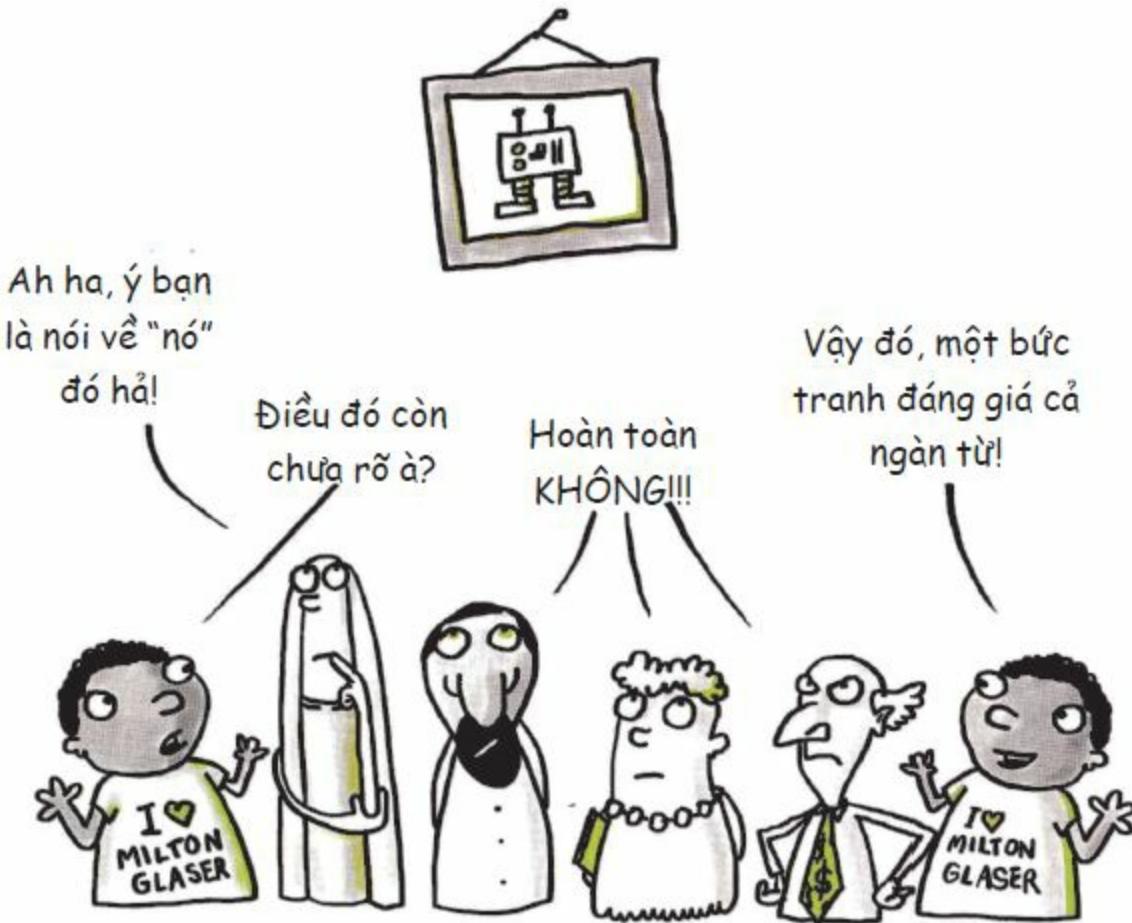
BƯỚC 7

MÔ TẢ TỔNG QUÁT SẢN PHẨM



Ở BƯỚC NÀY BẠN SẼ:

- Tạo ra hình ảnh đại diện trực quan cho sản phẩm của bạn.
- Tập trung vào những lợi ích do tính năng của sản phẩm mang lại chứ không chỉ đơn thuần mô tả tính năng của sản phẩm.



Xác định rõ Mô tả tổng quát sản phẩm ngay lúc này nhằm đảm bảo rằng bạn sẽ tập trung hơn nữa vào khách hàng mục tiêu cũng như giúp cả nhóm thống nhất về hình ảnh sản phẩm

Chúng ta đã ở Bước 7 và bây giờ mới chỉ bắt đầu phác thảo việc sản phẩm của bạn trông sẽ như thế nào. Cho đến giờ, bạn đã xác định được khá rõ khách hàng của mình, họ cần gì, họ sử dụng những thứ bạn muốn bán như thế nào, mặc dù vậy, chi tiết thực tế về sản phẩm vẫn còn hơi mờ nhạt. Tất cả điều đó sẽ bắt đầu thay đổi ngay từ bây giờ. Bạn sẽ khởi đầu bằng định nghĩa tổng quan về sản phẩm. Bạn sẽ tiếp tục học hỏi thêm nhiều điều và hoàn thiện thêm định nghĩa về sản phẩm này ở 24 bước còn lại.

Những người theo trường phái truyền thống có thể sẽ phản biện rằng bước này xuất hiện quá muộn trong cả quá trình, nhưng nếu bạn bắt đầu bằng cách xác định sản phẩm hơn là tìm hiểu về khách hàng thì sản phẩm của bạn có thể sẽ không liên quan đến nhu cầu của khách hàng. Thậm chí ngay cả khi bạn tin rằng mình biết sản phẩm sẽ thế nào, bạn vẫn luôn phải xuất phát từ nhu cầu của khách hàng rồi đi ngược trở lại. Bằng cách này, bạn sẽ “đo ni đóng giày” sản phẩm của mình cho một thị trường tiền tiêu cụ thể nhằm chiếm lĩnh thị phần, thay vì cố gắng để “ép” sản phẩm vào một thị trường mênh mông như bơi giữa biển.

TẠO RA MÔ TẢ TỔNG QUÁT SẢN PHẨM

Mô tả tổng quát sản phẩm về bản chất là một bản vẽ. Đó là hình ảnh đại diện trực quan cho

sản phẩm của bạn, được phát triển hoàn chỉnh dựa trên ý tưởng của bạn vào thời điểm này của quá trình. Bản vẽ này không nhất thiết phải dựa trên những hiểu biết về tất cả chi tiết cơ bản, nhưng nó sẽ tăng cường sự thống nhất trong cả nhóm với những gì mà bạn đang hướng tới.

Điều tuyệt vời của việc vẽ ra bức tranh về sản phẩm này là tạo ra được một quan điểm chung thống nhất trong nhóm, và loại bỏ được những hiểu nhầm. Nghe thì có vẻ dễ nhưng những người khởi nghiệp thường thấy họ khó có thể làm được như ban đầu đã nghĩ vì các vấn đề và bất đồng phát sinh trong nhóm. Đến lúc để giải quyết các vấn đề đó, bởi nếu bạn mắc kẹt vào những vấn đề phát sinh sau khi xây dựng doanh nghiệp khởi nghiệp của mình và không có đầy đủ sự thống nhất về sản phẩm cuối cùng, chi phí sẽ tăng lên mà hiệu quả về thời gian thì giảm xuống.

Nếu sản phẩm là phần mềm hoặc một trang web thì câu chuyện của bạn nên thể hiện lần lượt trình tự các bước sử dụng của khách hàng. Nếu sản phẩm là phần cứng, thì các sơ đồ sẽ rất hữu ích. Vấn đề quan trọng ở đây là bạn phải có một điều gì đó cụ thể và rõ ràng để cả nhóm hiểu kỹ lưỡng. Sau này, khi tinh chỉnh sản phẩm (dựa trên nhiều lần phản hồi của khách hàng mục tiêu), bạn sẽ có hiểu biết chung về sản phẩm.

Ở bước này, sản phẩm chưa được xây dựng hoàn thiện và cũng chưa nên hoàn thiện bởi điều đó sẽ làm phát sinh những chi phí không cần thiết và sẽ tạo ra những định kiến cho nhóm của bạn. Hãy tập trung vào mô tả tổng quát sản phẩm và đừng để bị xao lảng khỏi trọng điểm này. Việc tạo ra sản phẩm ở bước này không những lãng phí mà còn ngay lập tức khiến bạn xao lảng và cả nhóm sẽ bắt đầu tập trung vào nhầm đối tượng, ví dụ như các đặc điểm của công nghệ.

Hình ảnh đại diện trực quan đơn giản này về sản phẩm của bạn giờ đây đã có thể chia sẻ được với các khách hàng tiềm năng, sự hiểu biết rõ ràng về sản phẩm sẽ ngay lập tức được hình thành. Không phải bạn đang bán sản phẩm, mà chỉ đơn thuần đang nhắc lại với khách hàng rằng bạn đã hiểu rõ hơn về những điểm mạnh và điểm yếu của mô tả sản phẩm. Đây là điều rất quan trọng. Hiện vẫn còn rất nhiều điều phải học hỏi trước khi bạn chắc chắn sản phẩm là phù hợp với thị trường và bạn biết làm thế nào để tạo ra sản phẩm, định giá và phân phối.

Cũng như nhiều bước khác trong cuốn sách này, bản mô tả sản phẩm này sẽ thay đổi theo thời gian và được hoàn thiện dần dần.

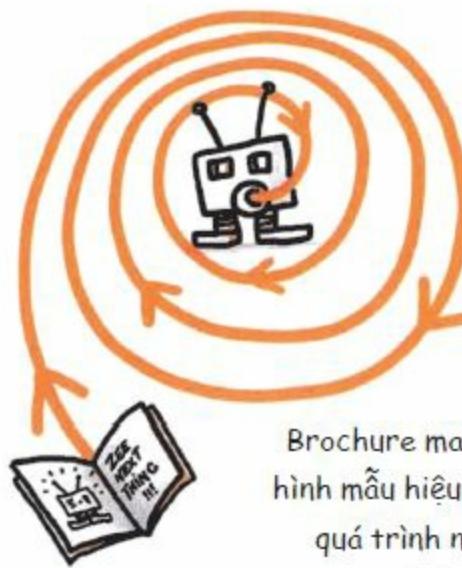
SAU ĐÓ, LÀM MỘT TÀI LIỆU GIỚI THIỆU SẢN PHẨM (BROCHURE)

Quá trình xác định và phác thảo Mô tả tổng quát sản phẩm được củng cố hơn nữa bằng việc mô tả các tính năng đa dạng của sản phẩm, diễn giải cách các tính năng này chuyển hóa thành chức năng, và quan trọng nhất là giới thiệu tới khách hàng giá trị mà họ nhận được. Hãy luôn thật cụ thể về những gì bạn cung cấp và lợi ích mà khách hàng nhận được từ mỗi

chức năng của sản phẩm. Tại sao khách hàng tiềm năng lại cần đến sản phẩm của bạn?

Sáng tạo đột phá theo hình xoắn ốc

Giải pháp sản phẩm
tốt nhất cho doanh
nghiệp khởi nghiệp của
bạn cuối cùng sẽ đến
sau rất nhiều vòng lặp
tương tác với khách
hang và nhóm của bạn.



Brochure marketing là một
hình mẫu hiệu quả để bắt đầu
quá trình này một cách
trực quan.

Hình 7.1: Quy trình hình xoắn ốc trong việc tạo ra một sản phẩm có thể được tăng tốc đáng kể bằng cách xây dựng brochure, nhưng bạn không nên quá lún sâu vào đó. Đây là một công cụ giúp bạn tập trung vào quá trình nắm bắt kiến thức về sản phẩm.

Việc có một bản mô tả ngắn khoảng một trang về sản phẩm ở thời điểm này có thể là điều tốt, nhưng tôi vẫn ưu tiên phương án làm một brochure về sản phẩm hơn. Hãy hướng tới Persona khi làm brochure, và những gì bạn đã hoàn thành trong việc xây dựng Persona và Tình huống sử dụng vòng đời sản phẩm (ở Bước 5 và 6) cũng như những hình ảnh đại diện trực quan về sản phẩm mà bạn đã có.

Thiết kế brochure giúp bạn nhìn nhận sản phẩm từ quan điểm của khách hàng và cung cấp cho chính mình một “hình mẫu” cụ thể để thử nghiệm khách hàng (Hình 7.1). Brochure buộc bạn nhìn nhận doanh nghiệp khởi nghiệp của bạn từ phía của khách hàng, theo cách nói của họ. Nó cũng giúp bạn củng cố ý tưởng và tìm hiểu xem liệu bạn có đang đi đúng hướng hay không. Các doanh nghiệp thường chủ quan khi viết các tính năng sản phẩm, việc tạo brochure sẽ giúp họ tránh được cạm bẫy đó.

VÍ DỤ

Altaeros Energies

Các sinh viên sáng lập ra công ty Altaeros bắt đầu với ý tưởng xây dựng một tua-bin đón gió trên trời, đủ cao để đón gió ổn định và được neo với một chiếc buồm trên biển. Khái niệm nghe có vẻ đơn giản, nhưng khi nhóm có gắng trình bày ý tưởng cho các bạn trong lớp, giáo viên và các khách hàng tiềm năng, họ nhận được nhiều câu hỏi liên quan đến việc rút cuộc

hệ thống này có ý nghĩa gì trong thực tế. Thật khó để có một cuộc trao đổi hữu ích. Cuối cùng, nhóm nghiên cứu đã xây dựng một hình ảnh về sản phẩm, và nhận ra rằng ngay cả trong nội bộ nhóm cũng có một số bất đồng về hình ảnh mô tả sản phẩm. Cuối cùng, họ đã đưa ra hình ảnh như trong Hình 7.2. Và khi kết thúc cuộc thảo luận, nhóm đã có hiểu biết chung về sản phẩm, và có thể dễ dàng sử dụng mô tả sản phẩm làm cơ sở cho các nghiên cứu khách hàng chuyên sâu hơn.

Baseball Buffet

Trong Bước 3, tôi đã mô tả về trang web có chủ đề bóng chày này, dựa trên ý tưởng về các nam thanh niên tuổi từ 25-34 có thu nhập trên 75.000 đô la là nhóm nhân khẩu học rất hấp dẫn. Một website tập trung vào một trong những niềm đam mê lớn nhất của họ – các môn thể thao, có thể thu hút họ hàng giờ liền. Khái niệm này rõ ràng và hấp dẫn trên nhiều cấp độ, hứa hẹn một công việc kinh doanh tiềm năng. Nhóm nghiên cứu đã phát triển một Persona rõ ràng nhưng lại có một Tình huống sử dụng vòng đời sản phẩm chưa rõ rẽ, do đó, họ đã xây dựng Mô tả tổng quát sản phẩm để làm rõ tình huống sử dụng.

Hình 7.3 là ảnh chụp màn hình trang web của nhóm. Nhóm dự định tạo ra một nguồn thông tin riêng biệt bao gồm tất cả các tin tức bóng chày dành cho một người dùng cụ thể. Trường thông tin “National plate” (Giải đấu quốc gia) chỉ là một trong ba tab hiển thị trên trang chủ, trong đó cũng có tab về “Local plate” (Giải đấu địa phương) và “Personal plate” (Giải đấu cá nhân). Nhóm đã phát triển mục Giải đấu địa phương và Giải đấu cá nhân, dùng chúng để trao đổi ý tưởng với các khách hàng tiềm năng, và nhận được những phản hồi rất cụ thể về những gì khách hàng thích và không thích.

Không có mã code đằng sau những phần này vì chưa cần thiết làm rõ ràng sản phẩm cuối cùng ở giai đoạn này. Nếu nhóm dành thời gian và tiền bạc để code một trang web, thì đó là việc không nên vì cả nhóm vẫn chưa có một định nghĩa rõ ràng về sản phẩm và cần sự linh hoạt đối với những phản hồi của khách hàng. Về vấn đề kỹ thuật, vẫn còn quá nhiều dao động trong hệ thống và nó vẫn chưa tiến tới trạng thái ổn định để phát triển hiệu quả.



Hình 7.2: Mô tả tổng quát sản phẩm: Altaeros



What's Cooking? Gorman Thomas Fantasy Baseball League
Only 6 Days Away. [More...](#)

Search Site

National Plate

Local Plate

Personal Plate

Top Fan-Ranked News

1. Red Sox/Matsuzaka negotiations at a standstill; deadline tonight
2. Remaining free agent list
3. Gil Meche – a \$55M man?
4. Jason Jennings dealt to Astros
5. Tommy Herr back in baseball as manager

[read more](#)

Show: 3 5 10

Newest News

1. Mike Wood not offered contract by Rangers (9:12 AM)
2. Non-tender free agents (8:04 AM)
3. No tender offer; Piniero now free agent (7:50 AM)

[read more](#)

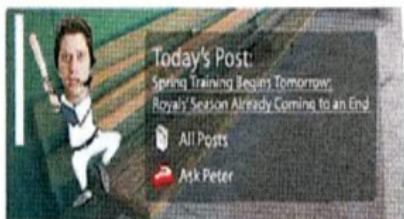
Baseball Almanac

Stats, Stats, Stats!

1. All-time Leaders in RBI/AB Ratio
2. Bert Blyleven's Career Stats
3. Most Errors Season-to-Date

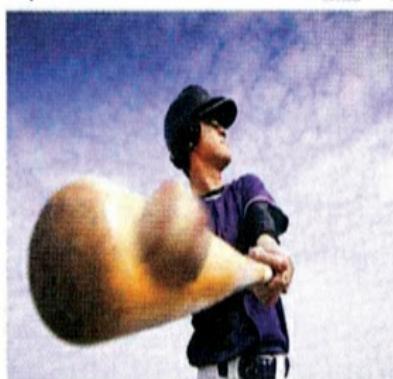
[read more](#)

Petr Gams Dugout



Top Pictures

See all



Blog Scan

Poli: What To Do About a Starting Pitcher

Posted 49 minutes ago by MetsBlog

Daisuke And Three More

Posted 93 minutes ago by A Red Sox Fan In Pinstripe Territory

Perez departs, returns

Posted 95 minutes ago by Cincinnati Reds

[read more](#)

Best Hats

Newest Hat:

Laura from Dedham



Popular:

Yankees, Red Sox, Cubs

[Overall](#) | [View all hats](#)

Discussion Board

1. Is McGwire: Hall of Fame Bound?
2. Matsuzaka: Ichiro or Fat Toad II?
3. Gil Meche is the worst free agent signing ever. The Royals are pathetic.

[read more](#)

Random Rants & Witty Wisecracks

Hot Topics:

Arod
Matsuzaka
Theo Epstein

[read more](#)

They Really Said That!?

1. Joe Morgan
2. Tim McCarver
3. Tino Martinez

[read more](#)

Video Vault

Check out the latest fan-submitted videos



Hình 7.3: Tab “Giải đấu quốc gia” của Baseball Buffet

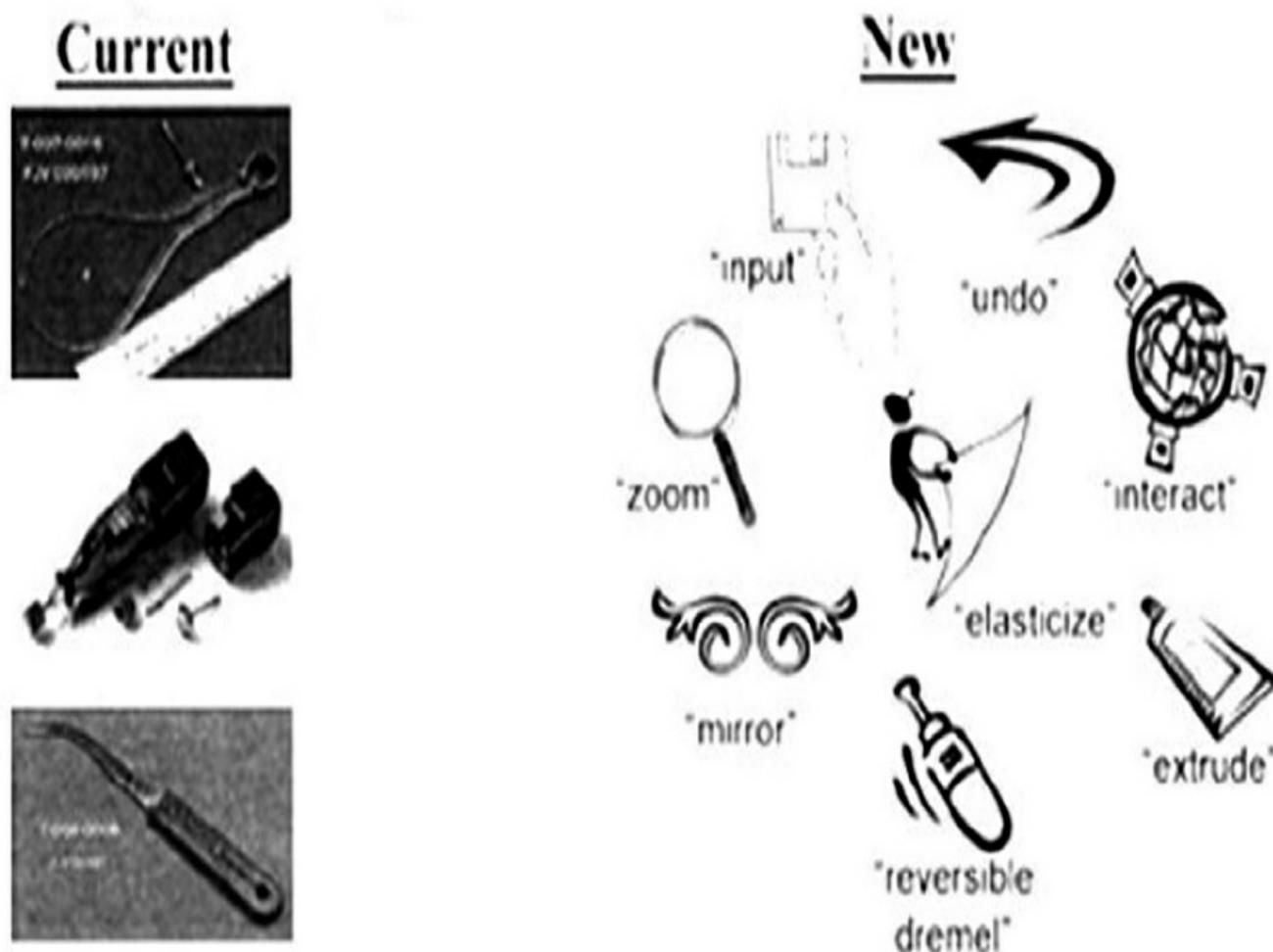
Giảng viên Elaine Chen, đồng nghiệp của tôi ở MIT, sẽ cho rằng thiết kế của trang web có quá nhiều chi tiết, dễ làm mọi người bị phân tâm bởi nhiều hình ảnh hoặc màu sắc, thay vì tập trung vào các tính năng, chức năng, và lợi ích của sản phẩm. Elaine khuyên bạn nên sử dụng một công cụ cấu trúc khung sườn cho trang web giống như Balsamiq® Mockups⁽¹⁾ để tập trung vào lợi ích chính và chức năng thay vì các chi tiết nhỏ như nhóm đang làm,

bởi điều này có thể gây mất tập trung và phản tác dụng.

SensAble Technologies

Giải pháp “đất sét kỹ thuật số”, mà chúng tôi gọi là FreeForm, bao gồm cả phần cứng (PHANToM vật lý) và phần mềm. Trong bàn đúc đất sét kỹ thuật số mới, phần cứng không phải là phần quan trọng vì chúng ta có thể tưởng tượng rằng phần cứng sẽ nhỏ hơn và có phong cách hơn. Thậm chí nếu muốn, việc sản xuất phần cứng này có thể thuê ngoài. Đó là một phần việc tương đối dễ dàng. Thiết kế phần mềm mới là việc khó khăn mà chúng ta cần tập trung.

Bởi vậy, mục tiêu là sản xuất ra một sản phẩm vừa dễ sử dụng như đất sét lại vừa có lợi thế của những file số hóa để thiết kế có thể lưu lại, chỉnh sửa và gửi các thiết kế đi khắp thế giới, cả việc nâng cấp và cải tiến cũng sẽ được cung cấp cho người sử dụng.



Hình 7.4: SensAble thay thế và mở rộng bộ công cụ hiện thời

Lựa chọn của người dùng

Materials:	Tools:	End Effector:
<input type="checkbox"/> Soft Clay	<input type="checkbox"/> Sculpt	<input checked="" type="checkbox"/> Point
<input type="checkbox"/> Medium Clay	<input type="checkbox"/> Hot Sword	<input checked="" type="checkbox"/> Ball
<input type="checkbox"/> Hard Clay	<input type="checkbox"/> Push/Pull	<input checked="" type="checkbox"/> Triangle
<input type="checkbox"/> Blue Foam	<input type="checkbox"/> Extrusion	<input checked="" type="checkbox"/> Square
<input type="checkbox"/> Resin	<input type="checkbox"/> Dremel	<input checked="" type="checkbox"/> Half Ellipse
<input type="checkbox"/> Metal	<input type="checkbox"/> Scribe	<input checked="" type="checkbox"/> Hook
<input type="checkbox"/> Other	<input type="checkbox"/> Other	<input checked="" type="checkbox"/> Other

Template:
<input type="checkbox"/> Yes
<input type="checkbox"/> No

Hình 7.5: Bảng lựa chọn của người dùng SensAble

Chúng tôi bắt đầu phát triển Mô tả sản phẩm theo dạng slide như của PowerPoint, nhưng ít chính xác hơn so với ví dụ trước về Baseball Buffet. Chúng tôi đã chỉ ra các công cụ mà các nhà thiết kế sử dụng tại thời điểm đó và cách làm thế nào mà bộ công cụ sẽ không chỉ được mô phỏng chính xác mà còn được mở rộng với bàn đúc đất sét kỹ thuật số của chúng tôi (Hình 7.4).

Sẽ có một menu thả xuống cho phép người dùng lựa chọn nguyên liệu, công cụ, hiệu ứng và liệu một mẫu định sẵn đã được sử dụng hay chưa (Hình 7.5). Điều này giúp chúng tôi dễ dàng tập trung và kiểm tra tính khả thi của một số ý tưởng cụ thể với chính mình cũng như với khách hàng tiềm năng.

Ảnh chụp màn hình khác cho thấy một studio đất sét, với một mẫu đất sét ở chính giữa, một menu thả xuống ở trên, cho thấy giao diện mà các nhà thiết kế sử dụng để đúc đất sét kỹ thuật số của họ.

Mô tả tổng quát sản phẩm đã nhận được phản hồi tích cực từ phía khách hàng. Thành phẩm của chúng tôi trông khác nhiều, nhưng mô tả sản phẩm thì vẫn thành công vì chúng tôi cần một điểm khởi đầu để thử nghiệm và cải tiến. Bản mô tả sản phẩm dễ xây dựng của những phần quan trọng của sản phẩm này không mất nhiều thời gian để hoàn thiện, mà đó còn là một bài tập tuyệt vời để xây dựng, và là công cụ truyền thông tuyệt vời khi hoàn thành.

Ví dụ về Brochure: Lifetime Supply

Ở ví dụ này, Max Kanter và Colin Sidoti, hai lập trình viên khởi nghiệp kinh doanh đã phát triển một kế hoạch khởi nghiệp mang tên “Lifetime Supply” (tạm dịch: Cung cấp trọn đời), theo đó, khách hàng có thể được cung cấp trọn đời bất kỳ sản phẩm nào của doanh nghiệp. Ý tưởng ban đầu do Ivan, một nam thanh niên trẻ giàu có làm việc ở Ngân hàng Đầu tư, không muốn đi mua sắm nhưng anh biết mình sẽ cần tất cả thao màu trắng suốt đời và sản phẩm này sẽ không thay đổi. Do vậy, doanh nghiệp sẽ nhận được một khoản thanh toán và cung cấp dịch vụ này trọn đời cho Ivan.

Khi bắt đầu nghiên cứu ý tưởng này, họ nhanh chóng nhận ra rằng kinh doanh theo kiểu trả trước là ý tưởng tốt hơn hẳn. Theo đó, cả hai bên có thể thay đổi lựa chọn hàng năm và giá cả có thể điều chỉnh được. Với cách định giá khôn ngoan và chuyên môn về vận chuyển, đây có thể là một ý tưởng kinh doanh thực sự. Nhóm tự tin rằng họ có thể xây dựng một trang web và ứng dụng di động cho ý tưởng này. Việc có thể truy cập được từ điện thoại di động là điều quan trọng, vì khi nghiên cứu thị trường cơ bản, họ thấy rằng điểm thu hút chính của dịch vụ này là sự tiện lợi. Nếu khách hàng chỉ cần chạm tay vào điện thoại là có thể đặt hàng được thì dịch vụ này sẽ có giá trị hơn nhiều. Xây dựng một trang web và ứng dụng thì đơn giản, cái khó là xây dựng sản phẩm và khiến mọi người chấp nhận sử dụng dịch vụ này.

Sau khi nghiên cứu và nói chuyện với nhiều khách hàng tiềm năng, họ lựa chọn phụ huynh của các sinh viên làm thị trường tiền tiêu vì họ vừa có khả năng tài chính để mua đồ trả trước lại vừa quan tâm đến việc giữ liên lạc với con cái mình, đặc biệt là ở khía cạnh vệ sinh cá nhân. Nhóm nghiên cứu đã mô tả sản phẩm với các khách hàng quan trọng một cách dễ dàng và hiệu quả bằng một brochure như trong hình trong Hình 7.6 và 7.7.



Hình 7.6: Minh họa mặt ngoài brochure mà chúng tôi đã làm.

Hình 7.7: Minh họa mặt trong brochure với thiết kế gấp làm ba.

Bạn có thể thấy rằng bài tập thiết kế brochure này buộc cả nhóm phải làm rõ rất nhiều câu hỏi như: Chúng mang lại lợi ích gì cho sinh viên? Lợi ích gì cho cha mẹ? Lifetime Supply cung cấp sản phẩm gì? Chúng tôi bắt đầu suy nghĩ về việc định giá như thế nào. Tuy nhiên, với việc bao gồm cả định giá sản phẩm, nhóm đã tạo ra chi tiết có thể đánh lừa

hướng chính bản thân và khách hàng tiềm năng. Nếu khách hàng không đồng ý với giá đề xuất, họ có thể sẽ không đưa ra các phản hồi về ý tưởng chính của doanh nghiệp là cung cấp cho sinh viên đại học những thứ cơ bản mà tất-cả-chúng-ta-có-thể-dùng.

Như bạn thấy, không có hình ảnh của website hay ứng dụng Lifetime Supply thực sự. Họ đã tạo ra ảnh chụp màn hình và câu chuyện về sản phẩm, nhưng các chi tiết cụ thể về mỗi trang web mà người sử dụng sẽ thấy lại không quan trọng trong brochure. Trên thực tế, brochure có thể hữu ích hơn so với việc xác định chính xác sản phẩm là gì. Thành phẩm của Lifetime Supply có thể sẽ rất khác so với những gì mà brochure giới thiệu, vì đây chỉ là khởi đầu của vòng lặp cải tiến và phát triển sản phẩm để sau cùng, đưa ra được sản phẩm phù hợp nhất.



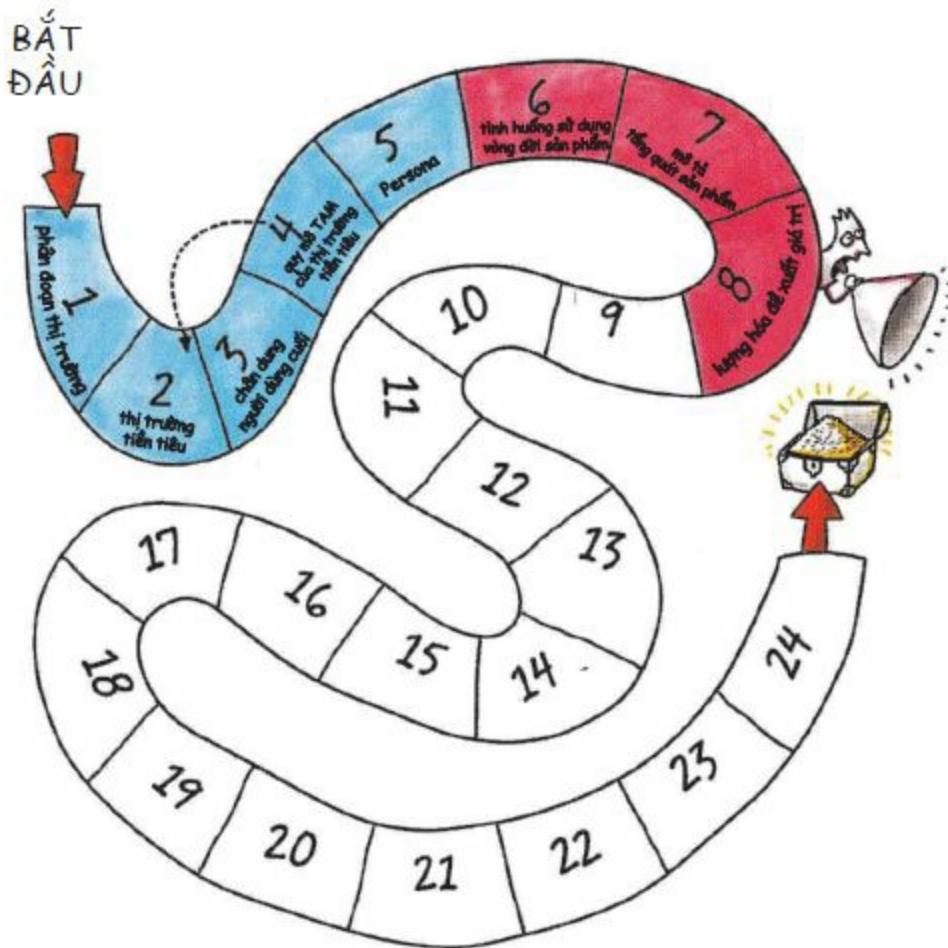
Hình 7.7: Một trang brochure của Lifetime Supply. Bản brochure gốc cũng bao gồm logo của các thương hiệu phổ biến của mỗi mục với bảy danh mục cung cấp

TÓM TẮT

Tạo ra hình ảnh trực quan về sản phẩm giúp nhóm của bạn và khách hàng tiềm năng có cùng hiểu biết về sản phẩm và lợi ích mà sản phẩm mang lại. Việc mô tả tổng quát sản phẩm chứ không đi vào chi tiết hay đưa ra nguyên mẫu giúp bạn nhanh chóng điều chỉnh sản phẩm mà không phải đầu tư quá nhiều thời gian và nguồn lực trong giai đoạn đầu của doanh nghiệp. Xây dựng hình ảnh đại diện trực quan cho sản phẩm có thể sẽ khó khăn hơn bạn nghĩ, nhưng nhờ đó mà cả nhóm sẽ có cùng một nhận thức, đây là điều cực kỳ quan trọng để bạn đi các bước tiếp theo. Một brochure với các đặc điểm, chức năng và lợi ích của sản phẩm sẽ giúp khách hàng nắm rõ sản phẩm bạn chào bán hơn và là sự bổ sung tuyệt vời cho các hình ảnh về sản phẩm mà bạn tạo ra.

BƯỚC 8

LƯỢNG HÓA ĐỀ XUẤT GIÁ TRỊ SẢN PHẨM



Ở BƯỚC NÀY BẠN SẼ:

- Xác định làm thế nào để chuyển lợi ích của sản phẩm thành giá trị khách hàng nhận được.
- Tính toán số liệu định lượng (trong hầu hết các trường hợp) để ra được giá trị cho khách hàng.

Siêu tuyệt vời!!!
Tuyệt hảo!!! Tốt hơn
bất kỳ ai khác!!!



Hãy tiếp tục hành trình không ngừng nghỉ để tìm ra được nét đặc trưng. Việc Lượng hóa để xuất giá trị sản phẩm cho bạn hiểu biết cụ thể về những lợi ích có thể đo lường được mà sản phẩm của bạn mang lại cho khách hàng mục tiêu.

“Khi bạn có thể lượng hóa được điều bạn đang nói và thể hiện bằng những con số, bạn biết điều gì đó về nó, nhưng khi bạn không thể đo lường nó... thì kiến thức của bạn vẫn là tầm thường và chưa đạt yêu cầu.”

– Lord Kelvin

Việc Lượng hóa để xuất giá trị sản phẩm giúp bạn chuyển đổi những lợi ích mà Persona của bạn nhận được từ sản phẩm sang một thước đo hữu hình gắn với ưu tiên hàng đầu, hoặc trong một số trường hợp ưu tiên của Persona.

Các sản phẩm thường mang lại nhiều lợi ích. Ví dụ, sản phẩm của bạn có thể giúp khách hàng đơn giản hóa quy trình, hoặc giảm bớt ảnh hưởng đến môi trường, hoặc tăng doanh số bán hàng cho sản phẩm. Nói một cách đơn giản, các lợi ích thường rơi vào ba loại: “tốt hơn”, “nhanh hơn” và “rẻ hơn”. Mục đích của việc Lượng hóa để xuất giá trị sản phẩm là để khẳng định rõ ràng và chính xác những lợi ích mà sản phẩm của bạn mang lại cho khách hàng, phù hợp với điều mà khách hàng muốn cải thiện nhất.

Lượng hóa để xuất giá trị sản phẩm tập trung vào việc khách hàng tiềm năng muốn có được điều gì hơn là đi vào các chi tiết như công nghệ, tính năng và chức năng của sản phẩm. Khi khách hàng mua một sản phẩm, họ cũng tự hỏi: “Tôi sẽ nhận được giá trị gì từ sản

phẩm này?”. Khách hàng cần biết nếu đầu tư vào sản phẩm của bạn thì đổi lại, họ sẽ được bao nhiêu tiền hoặc bạn sẽ cải thiện được cuộc sống của họ theo cách thực sự có ý nghĩa.

LƯỢNG HÓA ĐỀ XUẤT GIÁ TRỊ SẢN PHẨM PHÙ HỢP VỚI NHỮNG ƯU TIÊN CỦA PERSONA

Bạn đã xác định được những ưu tiên hàng đầu của Persona, và cũng đã lập sơ đồ Tình huống sử dụng vòng đời sản phẩm nên bạn sẽ hiểu khách hàng sử dụng sản phẩm của bạn như thế nào.

Giờ bạn cần tạo ra một tuyên bố giá trị sản phẩm tập trung vào các tiêu chí ưu tiên hàng đầu của Persona. Nếu ưu tiên hàng đầu của khách hàng là thời gian đưa sản phẩm ra thị trường, trong khi giá trị sản phẩm của bạn đã thấp hơn giá thành sản xuất sản phẩm, và đề xuất giá trị sản phẩm của bạn là: “Sản phẩm của chúng tôi tiết kiệm XX đô la mỗi tháng” – bạn sẽ không thuyết phục được khách hàng mục tiêu mua sản phẩm của mình. Nếu đề xuất giá trị sản phẩm của bạn không phù hợp với ưu tiên hàng đầu của khách hàng thì việc mua sản phẩm của bạn cũng sẽ không phải là ưu tiên hàng đầu của họ, và sẽ bị chìm trong hàng đồng những thứ ít-khẩn-cấp-hơn. Nếu sản phẩm của bạn cũng làm giảm thời gian ra tới thị trường, bạn nên tập trung Lượng hóa đề xuất giá trị sản phẩm vào lợi ích đó.

HÃY GIỮ CHO MỌI VIỆC ĐƠN GIẢN: “HIỆN TRẠNG” SO VỚI “TIỀM NĂNG” CỦA SẢN PHẨM

Một khi biết được những ưu tiên của Persona, bạn chỉ cần tập trung mọi nỗ lực vào yếu tố này. Hãy làm một so sánh đơn giản giữa “hiện trạng”, không liên quan đến việc sử dụng sản phẩm của bạn, với “tiềm năng” mà bạn tự tin sẽ có được khi khách hàng sử dụng sản phẩm của bạn. Trong cả hai trường hợp, càng lượng hóa được nhiều thì càng tốt. Sự khác biệt về giá trị giữa hai trạng thái chính là Lượng hóa đề xuất giá trị sản phẩm của bạn. Đơn giản chỉ vậy thôi, đừng phức tạp hóa vấn đề.

Khi đã có thể khẳng định Lượng hóa đề xuất giá trị sản phẩm trong một câu, hãy tạo một sơ đồ cho “hiện trạng” để so sánh với “tiềm năng” nhằm minh họa trực quan những giá trị mà sản phẩm mang lại cho khách hàng. Bên cạnh đó, hãy chắc rằng bạn sử dụng đúng ngôn ngữ của khách hàng trong hình minh họa để họ hiểu rằng sản phẩm được thiết kế riêng cho họ – hoặc ít nhất là cho ngành đó.

Việc định nghĩa rõ ràng “hiện trạng” và “tiềm năng” là để khách hàng mục tiêu dễ dàng hiểu được, đồng ý hoặc phản đối, rồi bình luận, đánh giá. Việc này cũng thật sự giúp bạn hiểu sâu hơn những khía cạnh chính mà sản phẩm mới của bạn sẽ mang lại giá trị gia tăng cho khách hàng, và giúp bạn gia tăng sự tin nhiệm đổi mới với họ.

Hãy chắc rằng bạn có các con số cho trạng thái “tiềm năng” mà bạn tin rằng sản phẩm của bạn có thể mang lại. Bạn sẽ không muốn quá quyết liệt để rồi lại không đạt được kỳ vọng mà chính mình đặt ra. Những người khởi nghiệp thường quá tự tin về những lợi ích

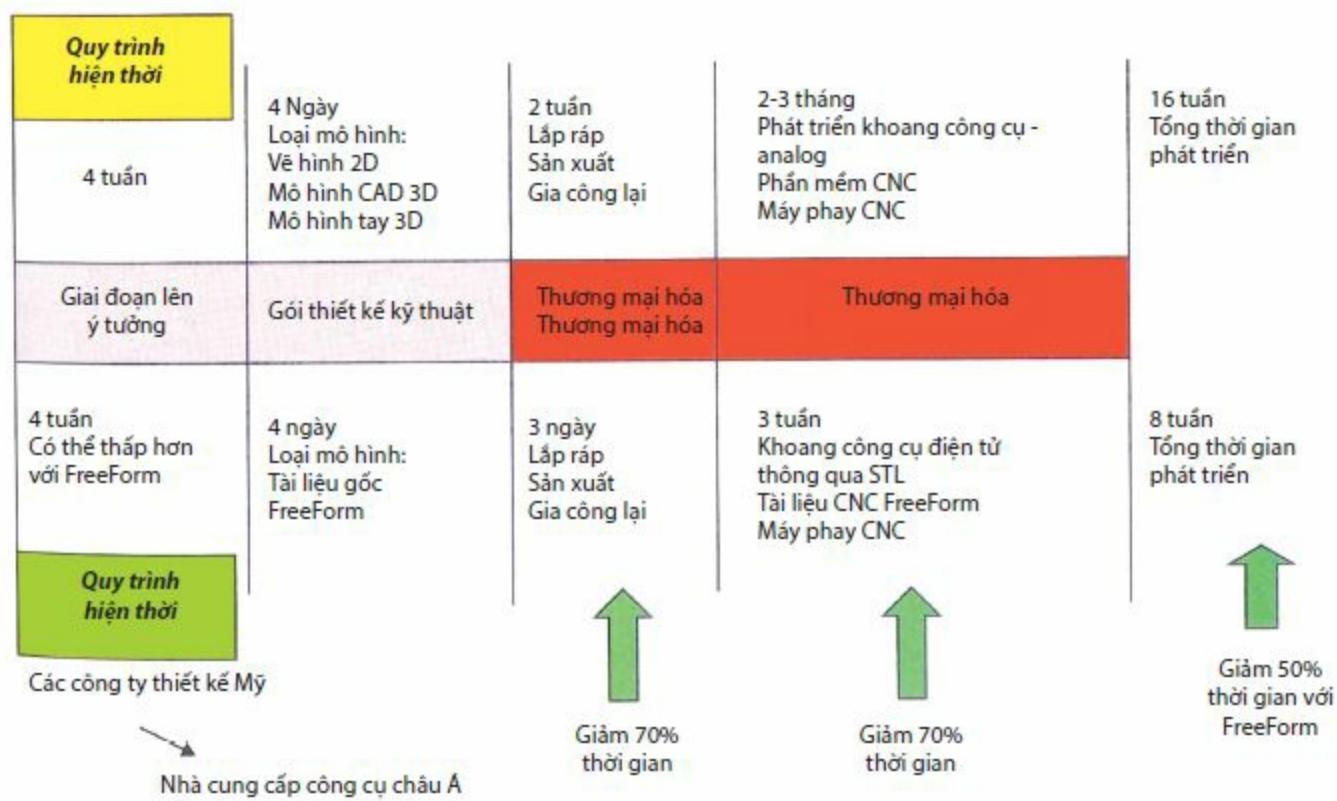
mà sản phẩm của mình mang lại cho khách hàng. Kết quả là, họ bị thát vọng và mất tín nhiệm. Thậm chí nếu họ làm điều gì đó án tượng, thì thành tựu đó cũng bị sự mất tín nhiệm kia che mờ mất. Câu thần chú “hứa ít, làm nhiều” rất khôn ngoan, đặc biệt là đối với các doanh nghiệp B2B mới khởi nghiệp và đang trong giai đoạn xây dựng sự tín nhiệm, bởi vì môi trường B2B phụ thuộc vào sự ổn định và chắc chắn của các nhà cung cấp.

VÍ DỤ

SensAble Technologies

Persona của SensAble Technologies mà chúng tôi lựa chọn là một nhà thiết kế trong ngành công nghiệp sản xuất đồ chơi. Persona này cũng có thể được sử dụng cho ngành công nghiệp giày dép bởi sự tương đồng của hai ngành này. Ưu tiên hàng đầu của Persona (đặc biệt là bởi đó là ưu tiên dành cho quản lý của Persona, một phần quan trọng của quá trình đưa ra quyết định mua sản phẩm mới) là thời gian ra thị trường của một đồ chơi mới. Đối với những món đồ chơi mới dựa trên các nhân vật của bộ phim hay trò chơi điện tử đang “nóng”, ra thị trường nhanh nghĩa là thời gian quay vòng sẽ ngắn hơn trước khi có thể chớp lấy cơ hội tạm thời đó. Đối với đồ chơi mới dựa trên một bộ phim, ra thị trường nhanh nghĩa là các công ty có thể thu thập thêm thông tin về khả năng thành công của bộ phim trước khi sản xuất đồ chơi về nó. (Những nhà thiết kế giày dép cũng ưu tiên thời gian ra thị trường, vì nó cho phép họ đưa ra nhiều mẫu thiết kế hơn trong một năm.)

Thời gian phát triển



Hình 8.1: Lượng hóa để xuất giá trị sản phẩm của SensAble

Bởi vậy, đầu tiên chúng tôi xác định thời gian trung bình để đồ chơi mới ra tới thị trường bằng cách sử dụng phần mềm hiện có. Chúng tôi xem xét cẩn thận quy trình phát triển hành vi của khách hàng, tức là nhà sản xuất đồ chơi, sử dụng chính ngôn ngữ của khách hàng để mô tả lại quy trình. Quy trình này được điều chỉnh liên tục cho đến khi nhà sản xuất đồ chơi tin rằng chúng tôi đã làm đúng, sau đó, chúng tôi đến xem các nhà sản xuất đồ chơi khác nếu họ cũng có quy trình tương tự. Sau một thời gian, chúng tôi tin rằng mình đã xác định được đúng Z “hiện trạng” của quá trình, phản ánh đầy đủ các thông tin cơ bản mà không đi quá sâu vào chi tiết. Chúng tôi cũng đã xác nhận lại quy trình này với công ty sản xuất giày dép và thấy rằng quy trình của hai ngành này là giống hệt nhau.

Sau đó, dựa trên Tình huống sử dụng vòng đời sản phẩm, chúng tôi vạch ra thời gian mà mỗi giai đoạn của quy trình sẽ sử dụng sản phẩm của chúng tôi (xem Hình 8.1).

Giảm 50% thời gian ra thị trường của sản phẩm cũng có nghĩa là tăng lợi nhuận lên hàng trăm ngàn đến hàng triệu đô la cho mỗi món đồ chơi hoặc dòng giày dép. Chúng tôi không phải thể hiện đề xuất giá trị của mình bằng tiền vì tổng số tiền thực sự sẽ khác xa nhau. Ngoài ra, các nhà sản xuất cũng thừa hiểu về quy trình của họ để biết giảm 50% thời gian có ý nghĩa như thế nào. Các nhà sản xuất có thể đưa ra con số đó cho bất kỳ ai trong công ty và họ sẽ hiểu được giá trị đó. Điều này cực kỳ hiệu quả và là một ví dụ tuyệt vời của cho việc Lượng hóa đề xuất giá trị sản phẩm.

InTouch

Không phải tuyên bố giá trị nào cũng được thể hiện bởi một con số rõ ràng. Ví dụ như trường hợp của InTouch, một sản phẩm phần cứng/phần mềm dành cho những người lần đầu tiên chuẩn bị làm mẹ muốn có nhiều tương tác với đứa con trong bụng mình hơn.

Hệ thống này sẽ là một miếng đệm can hoặc một chiếc đai đeo cho người đang mang bầu, với cảm biến có thể đọc được nhịp tim và các dấu hiệu sóng khác của thai nhi. Hệ thống thu thập tất cả các dữ liệu và thông qua thuật toán phù hợp sẽ cho biết liệu em bé có khỏe mạnh, được kích thích và vui vẻ hay không. Ví dụ, người mẹ có thể đọc cho em bé trong bụng nghe và sau đó xem xem liệu điều này làm cho bé “vui vẻ” hơn không. Hoặc, có thể chỉ đơn giản là để kiểm tra nhịp tim và sức khỏe nói chung của thai nhi.

Bạn có thể xem đây là một ý tưởng khác thường (đa số mọi người đều nghĩ như vậy), nhưng điều đó không thành vấn đề, miễn là bạn có một thị trường mục tiêu đủ lớn bị ý tưởng này hấp dẫn và thuyết phục, và nhất là nó đủ hào hứng để khiến khách hàng phải trả tiền cho một sản phẩm như vậy.

Nhóm đã biết rằng ưu tiên hàng đầu của Persona là bảo đảm rằng thai nhi phát triển bình thường và có được sự kết nối với đứa con trong bụng. Nhóm nghiên cứu đã xác định “hiện trạng” bao gồm những màn hình đặt tiền và cồng kềnh để đo nhịp tim trực giác thiếu chính xác và khó đoán, siêu âm chuyên nghiệp, tốn kém và bất tiện, và tham khảo ý kiến ngẫu hứng trên mạng với “Bác sĩ Google” (Hình 8.2).

“Tiềm năng” là việc sử dụng các sản phẩm của InTouch và có được sự kết nối thân mật một cách nhanh chóng, dù sản phẩm mới chỉ ở Mô tả tổng quát sản phẩm. Nhóm không phải lượng hóa sự giao cảm thân mật vì đại diện trực quan của họ về “hiện trạng” so với “tiềm năng” đã gây được sự đồng cảm với những người lần đầu làm mẹ, những người đã xác định điều đó là dành cho họ.

Hiện tại, Michelle có thể sử dụng...



Với inTouch, Michelle có thể...



đọc cho con nghe,
sau đó nhận được phản hồi.

Công nghệ của inTouch được chứng minh là:

- Thu thập dữ liệu về:
 - Nhịp tim,
 - Chuyển động
- Sớ hưu trí tuệ
 - Thuật toán tương quan số liệu với các phản hồi tích cực

Hình 8.2: Ví dụ về đề xuất giá trị của inTouch

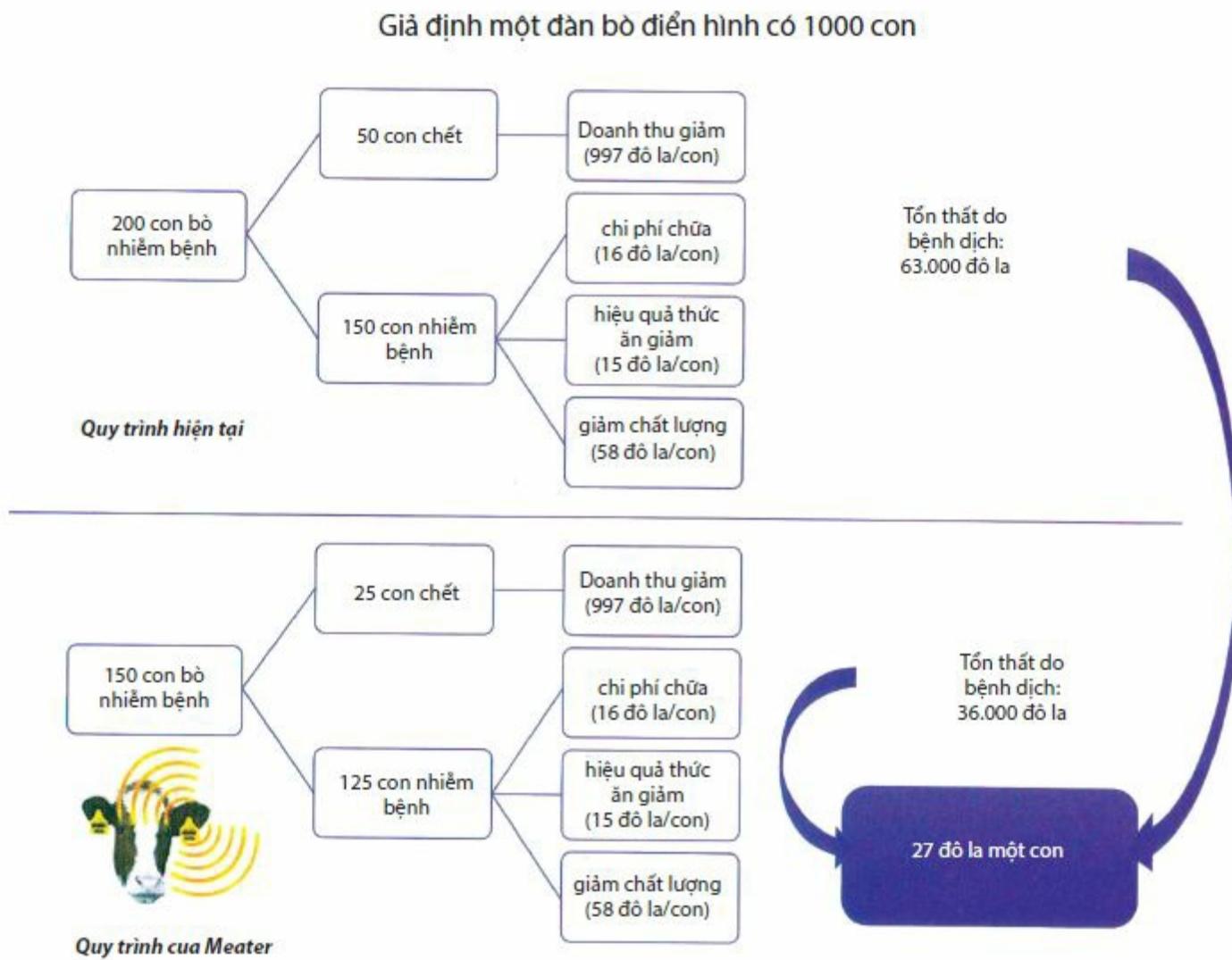
Meater

Nhóm bắt đầu với công nghệ cảm biến sinh học ấn tượng hơn rất nhiều so với những công nghệ hiện thời trên thị trường quy mô nếu xét về quy mô, tính hiệu quả và giá thành. Họ đã xem xét quy trình để lựa chọn được thị trường tiềm tiê phù hợp, đó là ngành chăn nuôi bò công nghiệp. Giải pháp đề xuất là gắn công nghệ cảm biến sinh học vào tai bò, tương tự như cách gắn thẻ, để nhận biết sớm dịch bệnh. Con bò ốm được phát hiện sớm sẽ được cách ly khỏi đàn để giảm tỉ lệ lây nhiễm, và cho phép việc điều trị đạt hiệu quả hơn nhờ việc phát hiện bệnh sớm hơn các phương pháp hiện hành.

Persona của nhóm là một chủ trang trại với động cơ chủ yếu là tiền bạc. Persona không có liên hệ cá nhân nào với gia súc mà ưu tiên hàng đầu của họ là làm ra càng nhiều tiền càng tốt.

Đầu tiên, nhóm xác định tình hình kinh doanh hiện tại với một đàn bò điển hình (“hiện trạng”), xác minh lại với nhiều chủ trang trại rồi tinh chỉnh số liệu cho đến khi rõ ràng và đáng tin cậy. Sau đó, nhóm xác định trạng thái “tiềm năng” từ việc sử dụng sản phẩm của họ, đưa ra một số giả định thận trọng với các bằng chứng pháp lý bắt buộc, rồi chỉ ra một chủ trang trại sẽ tiết kiệm được bao nhiêu tiền nếu sử dụng sản phẩm của họ (Hình 8.3). Sự khác biệt giữa hai trạng thái chính là Lượng hóa đề xuất giá trị sản phẩm. Điều này được định lượng dễ dàng bởi ưu tiên hàng đầu của Persona là tiền - một yếu tố có thể đo lường được.

Đây là một Lượng hóa đề xuất giá trị sản phẩm hấp dẫn và rất cụ thể, nhờ đó khách hàng mục tiêu có thể dễ dàng kết nối và nhanh chóng đưa họ đến quyết định mua sản phẩm. Nó cũng sẽ rất hữu ích trong các bước sau khi nhóm xác định Mô hình kinh doanh và Khung giá.



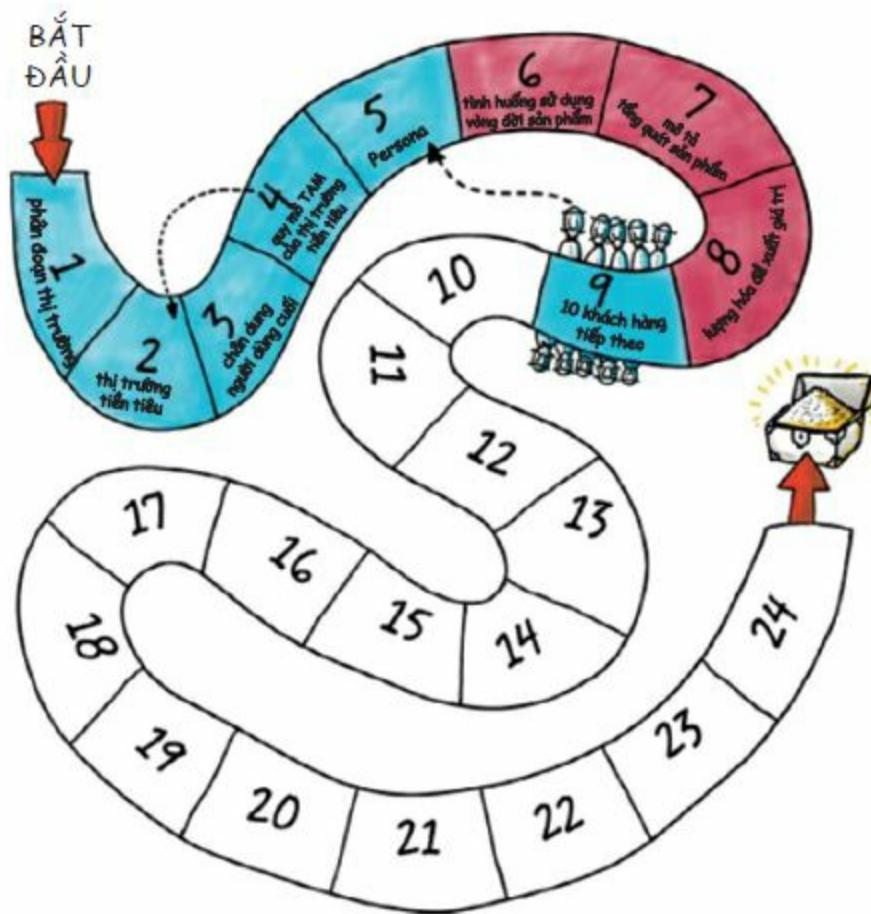
Hình 8.3: Meater so sánh tổn thất do bệnh tật

TÓM TẮT

Việc Lượng hóa đề xuất giá trị sản phẩm được xác định dựa trên những ưu tiên hàng đầu của Persona. Trước tiên, bạn cần phải hiểu và sử dụng Tình huống sử dụng vòng đời sản phẩm để chỉ “hiện trạng” theo cách thức quen thuộc với khách hàng. Sau đó, chỉ ra “tiềm năng” trong việc sử dụng sản phẩm của bạn, nêu rõ giá trị khách hàng nhận được dựa trên các ưu tiên hàng đầu của Persona. Sơ đồ trực quan được trình bày trong một trang giấy là tốt nhất, bởi như vậy khách hàng có thể dễ dàng thấy được Lượng hóa đề xuất giá trị sản phẩm và trao đổi nó với người khác để xác nhận. Việc hoàn thiện bước này sẽ mang lại giá trị lớn cho bạn trong suốt quá trình khởi nghiệp, bởi vậy thật sự xứng đáng để đầu tư công sức cho việc này.

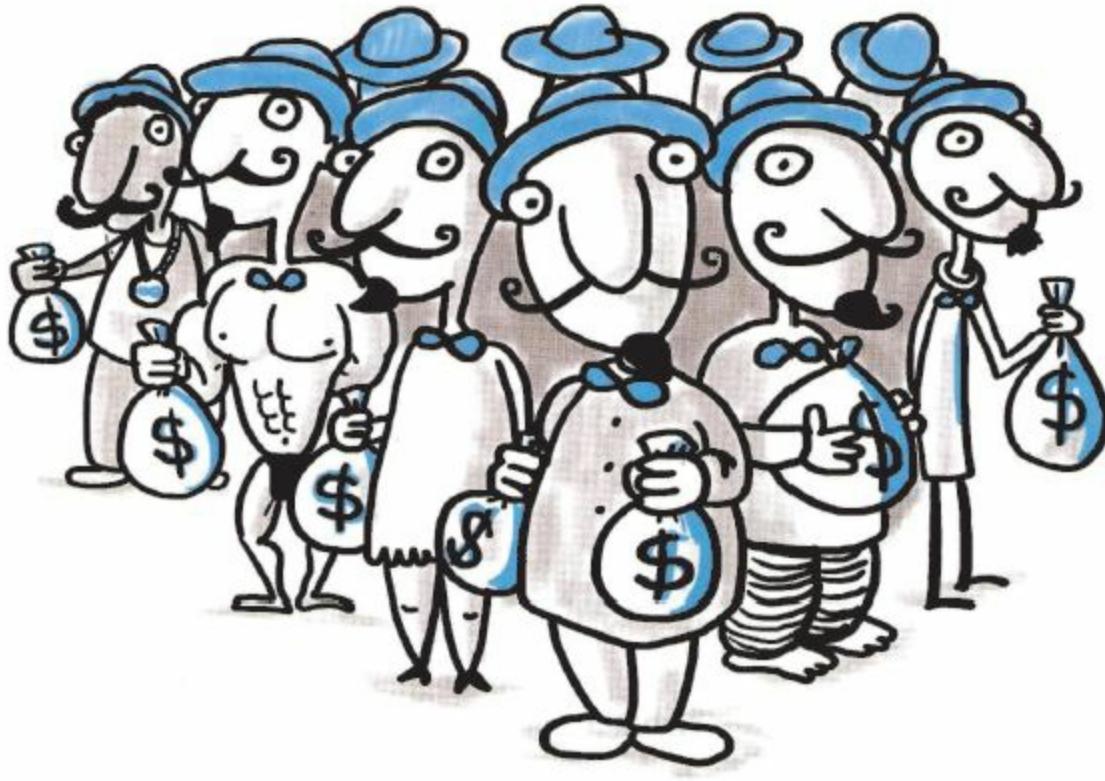
BƯỚC 9

NHẬN DIỆN 10 KHÁCH HÀNG TIỀP THEO



Ở BƯỚC NÀY BẠN SẼ:

- Ngoài Persona, hãy nhận diện ít nhất 10 khách hàng tiềm năng tiếp theo trong số những người phù hợp với Chân dung người dùng cuối.
- Liên lạc với họ để xác nhận rằng họ cũng như Persona và sẵn lòng mua sản phẩm của bạn.



Việc xác định một cách rõ ràng 10 khách hàng tiếp theo sau Persona sẽ làm tăng sự tự tin rằng bạn đang đi đúng hướng và giúp bạn tinh chỉnh các bước trước đó.

Mặc dù việc xác định và hình dung Persona rất quan trọng nhưng bạn cũng cần chắc chắn rằng mình đã xác định được những khách hàng tiềm năng khác để đảm bảo cho sự thành công của sản phẩm. Việc này sẽ làm tăng đáng kể sự tự tin rằng bạn đã nhận diện được một cơ hội mở rộng chứ không phải chỉ là giải pháp cho một khách hàng, và cũng tăng cả sự tín nhiệm cho bạn.

Rủi ro tiềm ẩn của việc chỉ tập trung vào Persona là bạn sẽ xây dựng việc kinh doanh của mình quá cụ thể và chỉ xoay quanh Persona mà đánh mất khả năng bán hàng cho những khách hàng khác nữa. Việc này sẽ không xảy ra nếu bạn xây dựng Persona đúng cách. Tính toán TAM là bài kiểm tra đầu tiên xem bạn có bị quá tập trung hay không, và đây là bài kiểm tra thứ hai. Bên cạnh đó, kết quả của bước này là một danh sách 10 khách hàng tiềm năng, sẽ rất có ích cho bạn ở các bước tiếp theo.

Ở bước này, bạn sẽ lên danh sách 10 khách hàng tiềm năng phù hợp với Chân dung người dùng cuối với đại diện là Persona. Sau đó, liên lạc với họ để xác nhận và tinh chỉnh lại nghiên cứu cơ bản về thị trường. Đầu tiên là để xác minh họ tương đồng với Persona, sau đó là để rà soát lại tất cả các bước từ trước đến nay, chẳng hạn như Tình huống sử dụng vòng đời sản phẩm, Lượng hóa đế xuất giá trị sản phẩm, v.v. Nếu thành công ở bước này, bạn sẽ tự tin hơn rất nhiều rằng doanh nghiệp của bạn sẽ có khả năng thành công cao, và dễ thuyết phục người khác hơn, chẳng hạn như các đối tác trong tương lai, nhân viên, khách hàng, cố vấn và các nhà đầu tư. Nếu gặp vấn đề trong bước này, bạn có thể xem lại và xác

định sai sót ở bước nào trong kế hoạch và hoàn thiện trước khi đi tiếp.

Bằng cách lén danh sách và phỏng vấn 10 khách hàng tiềm năng, bạn đang trực tiếp kiểm tra lại các giả thuyết đã xây dựng trong tám bước trước đó. Nghiên cứu cơ bản về thị trường được thực hiện để sản phẩm phù hợp với nhu cầu của khách hàng; nhưng đây cũng là “kiểm thử hệ thống” lớn đầu tiên mà bạn trình bày cho khách hàng với tất cả thành quả bạn đã đạt được, vì vậy bạn có thể gặp phải một số phản hồi tiêu cực ở bước này, nếu kế hoạch của bạn không hoàn toàn đúng. Việc đó không chỉ bình thường mà thậm chí còn tốt. Bạn khó có thể có mọi thứ một cách chính xác tại thời điểm này, vì vậy nếu phản hồi duy nhất bạn nhận được là “mọi thứ ổn đấy”, thì có khả năng là khách hàng không quan tâm lắm đến sản phẩm cũng như giá trị của nó đối với họ. Nếu khách hàng cung cấp cho bạn thông tin phản hồi chi tiết, thậm chí nếu đó là tiêu cực, việc đó lại cho thấy họ quan tâm đến vấn đề bạn đang cố gắng giải quyết, và vì thế bạn nên đầu tư thời gian để tiếp tục tương tác với khách hàng nhằm tạo ra sản phẩm phù hợp.

Bằng việc xác định một cách rõ ràng và liên hệ với 10 khách hàng đầu tiên, rủi ro đối với doanh nghiệp khởi nghiệp của bạn sẽ giảm đi đáng kể, con đường tới thành công của bạn sẽ đúng định hướng, tập trung và nhanh hơn.

HOÀN THÀNH BƯỚC NÀY NHƯ THẾ NÀO

1. Lên danh sách hơn 10 khách hàng mục tiêu (không kể Persona), bao gồm bất kỳ thông tin liên quan nào bạn thu thập được từ nghiên cứu trước đó. Đừng giới hạn số lượng khách hàng trong danh sách này bởi sẽ có lúc bạn hoàn thành bước này với 12 khách hàng, cũng có lúc bạn phải có tới 20-30 khách hàng hoặc hơn thế để có được 10 khách hàng phù hợp với tiêu chí và quan tâm đến sản phẩm của bạn. Các khách hàng này phải tương tự nhau và tương tự Persona; nếu không, bạn cần xem lại danh sách và có thể phải xem lại cả sự lựa chọn Persona. Tính đồng nhất trong danh sách này là rất quan trọng và các khách hàng nên có ảnh hưởng lẫn nhau trong việc đưa ra quyết định mua hàng.
2. Liên lạc với mỗi khách hàng mục tiêu trong danh sách của bạn và trình bày Tình huống sử dụng vòng đời sản phẩm, Mô tả tổng quát sản phẩm và Lượng hóa đề xuất giá trị sản phẩm (Bước 6-8). Hãy luôn chắc chắn trong khi tương tác với khách hàng, bạn chỉ hỏi thăm, lấy tin tức chứ không bán hàng hay quảng cáo bởi nếu vậy sẽ làm giảm chất lượng của cuộc đối thoại. Bạn cần xác định liệu nhu cầu và ý tưởng của khách hàng có phù hợp với những nghiên cứu của bạn đến giờ hay không (Persona, Tình huống sử dụng vòng đời sản phẩm, Lượng hóa đề xuất giá trị sản phẩm, giả định về TAM, v.v). Đặc biệt là xác minh lại với khách hàng giả thuyết của bạn về những ưu tiên mua hàng hàng đầu của Persona.
3. Nếu một khách hàng đã xác nhận giả thuyết của bạn từ các bước trước đó, bây giờ là thời điểm tốt để hỏi liệu họ có sẵn lòng cung cấp một Thư bày tỏ ý định về việc sẵn lòng mua

giải pháp của bạn ngay khi nó hoàn thiện hay không. Bạn vẫn đang trong tình trạng “tìm hiểu”, vì vậy hãy hỏi: “Nếu một công ty cung cấp sản phẩm này thì bạn có quan tâm đến việc mua nó hay không?”, thay vì “Bạn sẽ mua sản phẩm này chứ?”. Nếu họ cực kỳ nhiệt tình, bạn thậm chí có thể hỏi xem liệu họ có thể thanh toán trước cho sản phẩm hay không, đây chính là cam kết cao nhất. Tuy nhiên, trước khi nhận tiền của khách, hãy chắc chắn rằng bạn có thể cung cấp những gì họ muốn và không có điều kiện mua hàng đặc biệt nào mà bạn không thể hoặc không muốn đáp ứng.

4. Nếu phản hồi của khách hàng không phù hợp với giả định của bạn, hãy nhớ ghi chép lại để xem điều đó có ảnh hưởng đến phân tích của bạn không. Dùng phản ứng thái quá với mỗi cuộc phỏng vấn mới, ngay cả khi nó khác với giả định của bạn, trừ khi bạn thấy việc đó lặp đi lặp lại. Bằng trực giác, bạn sẽ biết được nếu có sự “lệch pha” nào đó chỉ sau vài cuộc phỏng vấn.
5. Sau khi liên lạc với khách hàng, bạn có thể đã có số liệu mới. Ở thời điểm này, bạn có thể xem lại và điều chỉnh các giả định trước đó nếu cần thiết và xác định xem liệu có cần phải liên lạc thêm với các khách hàng khác không. Mục tiêu cuối cùng là để có được danh sách 10 khách hàng tương đồng nhau, cùng quan tâm tới sản phẩm của bạn, giống với Persona và các giả định khác.
6. Nếu bạn không thể lên được danh sách 10 khách hàng thật sự quan tâm đến Mô tả tổng quát sản phẩm của bạn thì bạn cần xem lại việc lựa chọn thị trường tiềm tiêu của mình.
7. Bước này về khái niệm thì có vẻ đơn giản, liên lạc với khách hàng, thu thập thông tin về họ đòi hỏi một khối lượng công việc khá lớn, nhưng những thông tin thu được sẽ rất đáng giá. Không nên chia sẻ danh sách khách hàng này hay các thông tin bạn thu thập được với bất kỳ ai ngoài doanh nghiệp của bạn.

LỆU PERSONA HIỆN THỜI CÓ CÒN PHÙ HỢP?

Quá trình xác định 10 khách hàng tiếp theo cũng là một bài kiểm tra để đảm bảo rằng Persona của bạn thực sự là một đại diện hữu ích và đáng tin cậy về khách hàng mục tiêu. Nếu Persona chỉ là một thống kê tách biệt với nhóm khách hàng mục tiêu, thì đó sẽ chỉ là một nguồn thông tin giới hạn, và còn dẫn đến việc bạn phát triển một sản phẩm mà khách hàng mục tiêu có thể sẽ không hứng thú. Trong khi chúng thực lại về Persona, bạn cũng có thể phát hiện ra những đặc điểm thú vị khác mà khách hàng chia sẻ với Persona, giúp bạn sửa đổi các mô tả về Persona để khiến nó chân thực hơn. Thường thì ở bước này, bạn sẽ phác họa được chân dung Persona phù hợp hơn so với chân dung ban đầu. Đây là điều tốt vì bạn đang liên tục phát triển theo hình xoắn ốc để tiến tới một giải pháp tối ưu.

ỨNG XỬ VỚI PHẢN HỒI TIÊU CỰC

Xuyên suốt 24 bước, mục tiêu của bạn không phải là hoàn thành mỗi bước một cách hoàn

toàn chính xác mà là để kiểm tra lại những giả định và học hỏi từ những khách hàng tiềm năng. Đôi khi bạn cũng sẽ nhận được những phản hồi tiêu cực và cách mà nhóm khởi nghiệp của bạn ứng xử với những phản hồi đó sẽ là yếu tố cơ bản ảnh hưởng đến thành công của cả nhóm. Bởi vậy, ở bất kỳ bước nào mà bạn nhận được những phản hồi tiêu cực, tức là những phản hồi không phù hợp với giả định của bạn, thì bạn đã nhận được những thông tin hữu ích để biết rằng có thể nghiên cứu và số liệu bạn đang sử dụng đến thời điểm này là sai lệch. Trong hầu hết các trường hợp, kết quả sai lệch trong một bước không phải là sự kết thúc của doanh nghiệp khởi nghiệp, nhưng tiến lên phía trước với một kế hoạch sai lầm dựa trên hy vọng chứ không phải dựa trên số liệu thực tế thì đó chính là công thức cho sự thất bại.

“Nhưng tại sao tôi phải lắng nghe những người nói không?”, bạn có thể hỏi, lấy dẫn chứng về Steve Jobs hay doanh nhân khác, những người đạt được thành công thông qua các phương pháp có vẻ khác thường. Doanh nhân thực sự sẽ thấy được những khả năng mà người khác không thấy và vượt qua được những trở ngại mà người khác không thể vượt qua. Nhưng bạn không thể ép buộc được thị trường cũng như không thể thay đổi được định luật nhiệt động học. Ngay cả những nhân vật mạnh mẽ nhất với quyền hạn làm “biến đổi thực tế” to lớn nhất cũng không thể làm như vậy, như lịch sử đã chứng minh với Dean Kamen và Segway, hoặc thậm chí là Steve Jobs với NeXT Computer. Đây là nơi phải thực hiện quá trình lấy khách hàng làm trung tâm.

VÍ DỤ

Thu khí Metan ở các bãi chôn lấp

Một nhóm sinh viên rất năng động và hiểu biết đã lên kế hoạch khởi nghiệp với việc tạo ra một công nghệ tinh vi để theo dõi và thu hồi khí metan từ các bãi chôn lấp, nhờ vậy, làm giảm tải khí thải độc hại từ các khu vực đó và chuyển chúng thành nhiên liệu có giá trị để sản xuất điện.

Họ đã đi qua các bước như Phân tích thị trường, Persona, Tình huống sử dụng vòng đời sản phẩm và Lượng hóa đề xuất giá trị sản phẩm. Họ thấy kết quả nghiên cứu thu được rất hợp lý nhưng vẫn cần phải xác nhận lại trên thực tế.

Nhóm đã lên danh sách 10 bãi chôn lấp phù hợp nhất tính theo vị trí, quy mô, cơ cấu sở hữu và nhiều yếu tố khác. Họ liên lạc với người phù hợp ở mỗi địa điểm và thu được phản hồi rất tích cực từ 8 trong số 10 người trong danh sách. Thực tế, hơn một nửa số người họ gặp thậm chí còn gửi thư bày tỏ sự quan tâm vào cuối cuộc họp, nên nhóm rất tự tin rằng mình đang đi đúng hướng (Bảng 9.1).

Trong trường hợp này, quá trình làm việc là hoàn hảo, kết quả rất đáng hài lòng và khẳng định kế hoạch của nhóm.

Bảng 9.1. Danh sách 10 khách hàng tiếp theo hút khí Metan

Chủ dự án - Địa điểm (tên trong cuốn sách đã được thay đổi)	Tổng công suất megawatts thực hiện	Tên/ Thông tin liên lạc (tên trong cuốn sách đã được thay đổi)	Liên hệ chưa?
1. Quản lý rác thải – Thành phố, Bang	9,8	Chủ địa điểm	Rồi
2. Hệ thống rác thải Smith – Thành phố, Bang	4,8	Chủ địa điểm	Rồi
3. Công ty Hệ thống năng lượng – Thành phố, Bang	18,4	Bên thứ ba điều hành	Chưa
4. Quản lý rác thải – Thành phố, Bang	16,8	Chủ địa điểm	Rồi
5. Quản lý rác thải – Thành phố, Bang	16,5	Chủ địa điểm	Rồi
6. Công ty Hệ thống năng lượng – Thành phố, Bang	12	Bên thứ ba điều hành	Chưa
7. Quản lý rác thải – Thành phố, Bang	9,8	Chủ địa điểm	Rồi
8. Quản lý rác thải – Thành phố, Bang	7,9	Chủ địa điểm	Rồi
9. Tập đoàn Khí Metan Smith – Thành phố, Bang	7,34	Bên thứ ba điều hành	Rồi
10. Công ty quản lý rác thải Smith – Thành phố, Bang	6,9	Bên thứ ba điều hành/ Chủ địa điểm	Rồi

Học viện nghệ thuật ảo: Một ví dụ về thị trường B2C hai chiều

Một ví dụ minh họa khác là từ nhóm đưa ra ý tưởng cung cấp dịch vụ đào tạo nghệ thuật chất lượng cao qua Internet cho trẻ em tầng lớp thượng lưu ở ngoại ô. Nhóm đã nghiên cứu marketing và tập hợp danh sách các phụ huynh từ Wellesley, bang Massachusetts. Họ nhanh chóng nhận ra rằng các phụ huynh giàu có sẵn lòng trả tiền cho dịch vụ này. Vấn đề khó hơn của thị trường hai chiều này là xác định được những nghệ sĩ hào hứng tham gia vào cơ hội kinh doanh này không. Họ có đủ kiên nhẫn để làm không? Họ có được trang bị đầy đủ không? Họ có cần tiền không? Liệu họ có sẵn lòng, có khả năng và đủ tin tưởng để cung cấp dịch vụ cho nhu cầu hiện hữu này không? Mặc dù họ không được khách hàng trả tiền, mà sẽ do doanh nghiệp khởi nghiệp trả, các nghệ sĩ cũng phải sẵn lòng thực hiện dịch vụ với mức giá đủ hấp dẫn để những người sáng lập có thể theo đuổi ý tưởng này.

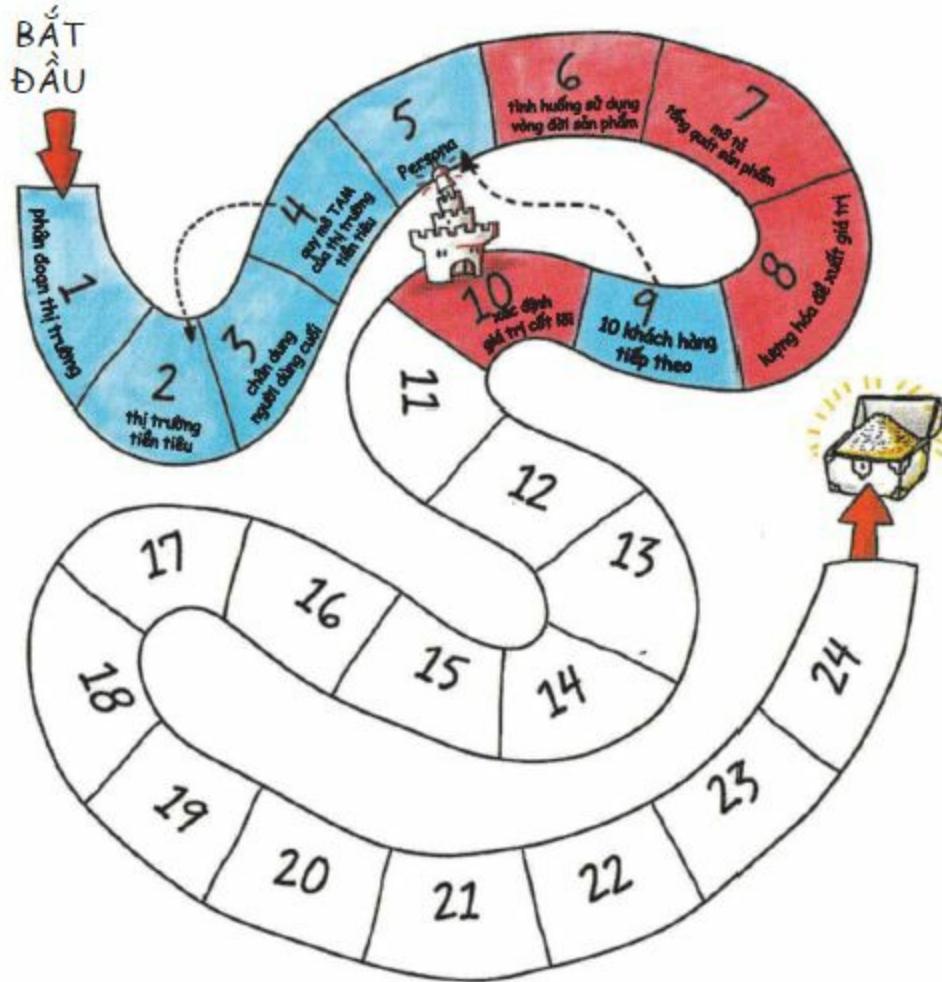
Với thách thức này, những người sáng lập đã tận dụng mạng lưới của họ, bao gồm cả phương tiện truyền thông xã hội, để tìm một nhóm các nghệ sĩ tiềm năng và phỏng vấn họ. Họ ghi lại cuộc phỏng vấn và gặp nhau để xem rút ra được những gì sau mỗi cuộc phỏng vấn.

Kết quả cuối cùng là 8/10 nghệ sĩ tiềm năng đều hào hứng tham gia Học viện Nghệ thuật ảo; hai người còn lại có thể bị thuyết phục, nhưng nhóm không có nhiều thời gian để nghiên cứu sâu hơn. Quá trình nói chuyện trực tiếp với mọi người và chắc rằng Persona của nhóm phù hợp là rất có giá trị. Nhóm khởi nghiệp đã tự tin hơn và tập trung hơn trong các bước tiếp theo.

Xác định và phỏng vấn 10 khách hàng tiếp theo của bạn nhằm đảm bảo rằng Persona và các giả định khác là chuẩn xác với một nhóm khách hàng. Nếu bạn hoàn thành bước này đúng đắn, và điều chỉnh các bước phù hợp với những gì bạn học hỏi được ở bước này, thì bạn sẽ có thêm sự tự tin để tiếp tục quá trình xây dựng kế hoạch kinh doanh cho doanh nghiệp khởi nghiệp của mình.

BƯỚC 10

XÁC ĐỊNH YẾU TỐ CỐT LÕI



Ở BƯỚC NÀY BẠN SẼ:

- Giải thích tại sao doanh nghiệp của bạn có thể cung cấp cho khách hàng một giải pháp mà các doanh nghiệp khác gần như không thể.



Bạn cần phải tìm ra điều gì đó mà bạn làm tốt hơn những người khác trong việc tạo ra giải pháp cho khách hàng. Đây sẽ là “viên ngọc trên vương miện” của doanh nghiệp khởi nghiệp.

1. Chi thứ cực kỳ quan trọng của doanh nghiệp (BT).

Cho đến giờ, bạn chủ yếu tập trung vào việc đáp ứng nhu cầu của nhóm khách hàng mục tiêu đã được xác định rõ. Ở bước này, bạn sẽ bắt đầu hướng tới tương lai bằng việc xác định điều gì khiến doanh nghiệp của bạn là đặc biệt, hay “vũ khí bí mật” của bạn là gì.

Yếu tố cốt lõi là điều giúp bạn mang lại giá trị cho khách hàng với hiệu quả cao hơn bất kỳ đối thủ nào. Bạn đang tìm kiếm điều mà các công ty khác khó có thể bắt chước. Đó có thể chỉ là một phần nhỏ của giải pháp tổng thể nhưng nếu không có nó, bạn gần như không thể đưa ra một giải pháp có giá trị đặc biệt nào. Điều gì sẽ khiến bạn làm tốt hơn bất kỳ ai khác?

Yếu tố cốt lõi cũng mang lại một sự phòng vệ nhất định, đảm bảo rằng bạn không gặp phải khó khăn trong việc tạo ra một thị trường mới hay một loại sản phẩm mới để rồi những người khác bắt chước và gặt hái thành công với một mô hình tương tự. Sản phẩm của bạn có điều gì mà đối thủ cạnh tranh không thể bắt chước theo, hoặc không bắt chước được một cách dễ dàng? Đó chính là Yếu tố cốt lõi của bạn.

MỘT VÀI VÍ DỤ VỀ YẾU TỐ CỐT LÕI

Xác định yếu tố cốt lõi là một bài tập tình huống rất cụ thể, đòi hỏi việc suy nghĩ kĩ càng và có thể có nhiều lựa chọn cho một yếu tố cốt lõi. Thay vì gợi ý làm thế nào để xác định Yếu tố cốt lõi cho doanh nghiệp của bạn, tôi sẽ đưa ra một số ví dụ có thể truyền cảm hứng (hoặc trở thành) Yếu tố cốt lõi của bạn.

- **Hiệu ứng mạng lưới:** Nếu đây là yếu tố cốt lõi của bạn, bạn có thể trở thành chuẩn mực bằng cách đạt được nhiều quy mô tối hạn trên thị trường, đến mức khách hàng không thể sử dụng sản phẩm khác. Giá trị đối với người sử dụng các sản phẩm này tuân theo quy luật Metcalfe, rằng giá trị của một mạng lưới đối với bất kỳ cá nhân nào tham gia trong mạng lưới liên quan mật thiết đến số lượng người dùng mạng lưới đó. Doanh nghiệp có nhiều người sử dụng nhất là doanh nghiệp có giá trị nhất; bởi vậy, cũng là hợp lý khi người dùng mới lựa chọn tham gia vào mạng đó. Kết quả là mạng lưới lại càng trở nên mạnh hơn; đó là một vòng lặp phản hồi thông tin tích cực. Ví dụ về các doanh nghiệp đạt được điều này là eBay (cho cả người mua và người bán), LinkedIn, Facebook và Google for Advertisers. MySpace có thể đã có một số lợi thế từ hiệu ứng mạng ban đầu, nhưng lại không nhận diện được thương hiệu và tận dụng được hiệu ứng mạng lưới làm yếu tố cốt lõi. Điều này cũng giải thích tại sao Facebook đã nhanh chóng đạt được thị phần và đẩy lùi MySpace. Đến giờ, Facebook đã đạt được hiệu ứng mạng lưới và giữ vị trí vững chắc trên thị trường.
- **Dịch vụ khách hàng:** Bằng cách thiết lập các quy trình và văn hóa tập trung vào việc cung cấp dịch vụ khách hàng tuyệt vời, bạn sẽ có yếu tố cốt lõi tiềm năng giúp bạn duy trì được lượng khách hàng ở mức rất cao so với các đối thủ cạnh tranh, do đó tránh được các chi phí phát sinh. Điều này cũng cho phép bạn thu hút và có thêm nhiều khách hàng theo cách hiệu quả hơn nhiều so với các đối thủ khác trên thị trường, và vì khách hàng của bạn đã hài lòng với trải nghiệm sản phẩm của mình, họ sẽ trở thành nhân viên bán hàng cho bạn thông qua hiệu ứng truyền miệng tích cực. Yếu tố cốt lõi này đòi hỏi một cam kết cực kì mạnh mẽ từ toàn thể công ty và sự tập trung cao độ để mang lại sự hài lòng cho khách hàng đúng lúc. Nó thường liên quan đến các phương pháp đo lường đặc biệt mà người khác khó bắt chước, chẳng hạn như “không yêu cầu hoàn tiền” hay các chính sách tôn kém khác. Ví dụ điển hình của yếu tố cốt lõi này là Zappos, Warby Parker, Nordstrom, Ngân hàng Thương mại Hoa Kỳ và có một thời là IBM. Chiến lược này khó có thể thực hiện, đối thủ cạnh tranh không thể sao chép và phủ nhận yếu tố cốt lõi của bạn, nhưng một khi đã thành công, nó sẽ rất hiệu quả (và thực tế là đã có nhiều doanh nghiệp thành công, như các ví dụ nêu trên).
- **Giá rẻ nhất:** Yếu tố cốt lõi khác mà bạn có thể theo đuổi là phát triển các kỹ năng, mối quan hệ, quy trình, khói lượng, chi phí tài chính và văn hóa để vượt qua bất kỳ đối thủ cạnh tranh nào trên thị trường về giá và duy trì giá thấp trong dài hạn. Đây là yếu tố cốt lõi thành công của Walmart và nó cũng là một phần của chiến lược ẩn sau nhiều doanh nghiệp châu Á, đặc biệt là với các doanh nghiệp Trung Quốc gần đây mới bước vào lĩnh vực năng lượng sạch. Điều này có thể được hỗ trợ bằng cách đạt được quy mô kinh tế. Thường thì đó không phải là một yếu tố cốt lõi, mà là một chiến lược gia nhập thị trường cho các doanh nghiệp đã lựa chọn cạnh tranh bằng một yếu tố khác. Ví dụ,

Honda bước vào thị trường Hoa Kỳ với tư cách là một nhà cung cấp giá rẻ của máy cắt cỏ, xe tay ga, xe máy và ô tô; nhưng họ không phải là lựa chọn giá rẻ. Thực ra, yếu tố cốt lõi của họ là khả năng chế tạo động cơ tốt, và giá rẻ chỉ là một cách để bước chân vào một thị trường mới.

- **Trải nghiệm của người dùng:** Có vô số chiến lược mới đã phát triển thành yếu tố cốt lõi tiềm năng và một giá trị phổ biến hiện nay là trải nghiệm của người dùng (UX-User experience). Điều này có vẻ được thị trường chấp nhận (hoặc ít nhất là một phần đáng kể của thị trường), đây chính là yếu tố đóng góp chính cho sự gia tăng làn sóng khởi nghiệp và thành công ở thành phố New York gần đây, nơi có rất nhiều tài năng thiết kế và thời trang giải quyết thách thức này. Chiến lược ở đây là tập trung để trở thành người giỏi nhất trong việc phát triển và liên tục cải thiện trải nghiệm cho người dùng thông qua sự quan tâm của công ty đối với sản phẩm. Đó là một doanh nghiệp mà mọi người từ CEO trở xuống không ngừng nỗ lực tập trung vào điều này và chỉ tuyển dụng những nhân tài hàng đầu, ưu tiên đánh giá hoạt động và văn hóa trong đó nhân viên hiểu rằng thang bậc đánh giá rất cao đối và không có gì được chấp nhận ngoài sự xuất sắc. Rõ ràng điều này chính là giá trị cốt lõi của Apple vì công ty tạo ra những sản phẩm nhờ tận dụng năng lực và cam kết của doanh nghiệp để mang lại cho người dùng trải nghiệm cực kỳ tuyệt vời.

Đây chỉ là một vài ví dụ về việc xác định Yếu tố cốt lõi. Vấn đề quan trọng là Yếu tố cốt lõi được xác định rõ ràng, và nhóm sáng lập của bạn cũng thống nhất rằng Yếu tố cốt lõi chính là những gì doanh nghiệp sẽ liên tục làm việc để phát triển, và doanh nghiệp sẽ luôn luôn đặt nó lên hàng đầu khi thiết lập và thực hiện bất kỳ chiến lược nào. Yếu tố cốt lõi cũng chính là “hào nước bao quanh lâu đài” của doanh nghiệp để đối phó với sự cạnh tranh.

XÁC ĐỊNH YẾU TỐ CỐT LÕI

Trong tất cả các bước đã thực hiện, xác định Yếu tố cốt lõi mang tính nội bộ hơn và ít dựa trên nghiên cứu hơn so với các bước khác. Bạn sẽ dựa vào sự tự suy xét nội bộ kết hợp với việc thu thập và phân tích dữ liệu bên ngoài. Trong khi quá trình này ban đầu có thể rộng và chung chung, định nghĩa cuối cùng về Yếu tố cốt lõi của bạn cần phải cụ thể và rõ ràng.

Xác định Yếu tố cốt lõi không phải là việc dễ dàng. Nó không phải là một bài tập trí tuệ trừu tượng mà là sự kết hợp của rất nhiều vấn đề cần cân nhắc (như khách hàng muốn điều gì? Bạn có những gì? Bạn thật sự muốn làm gì? Những người ngoài doanh nghiệp của bạn có thể làm được gì? Mục tiêu cá nhân và mục tiêu tài chính của những người sở hữu là gì?). Đồng thời, việc xác định này cũng cần được thực hiện một cách hiệu quả (ví dụ như không dành quá nhiều thời gian) và rất cụ thể, tức là bạn có được câu trả lời mà bạn rất tin rằng nó chính xác. Không giống như các bước khác trong quá trình, một khi bạn đã quyết định Yếu tố cốt lõi, nó phải được giữ nguyên trạng. Việc thay đổi Yếu tố cốt lõi rất nguy hiểm vì bạn sẽ thường xuyên mất đi những lợi thế đã gây dựng được. Dù nói như vậy, nhưng việc

thay đổi các Yếu tố cốt lõi vẫn xảy ra khi bạn hiểu biết nhiều hơn về thị trường, khách hàng và tài sản của chính doanh nghiệp. Google là một ví dụ, họ nghĩ rằng Yếu tố cốt lõi của họ là công nghệ xuất sắc của thuật toán công cụ tìm kiếm, nhưng cuối cùng, đó lại là khả năng nắm bắt mô hình kinh doanh mới dựa trên các từ khóa quảng cáo trong việc tìm kiếm, và đạt được hiệu ứng mạng lưới so với bất kỳ doanh nghiệp nào khác.

VẬY CÒN SỞ HỮU TRÍ TUỆ HOẶC VĂN HÓA DOANH NGHIỆP THÌ SAO?

Một xuất phát điểm chung khi xác định Yếu tố cốt lõi là quyền sở hữu trí tuệ của bạn. Hiệu quả của Yếu tố cốt lõi phụ thuộc rất nhiều vào ngành công nghiệp mà bạn chọn. Trong ngành y tế, đặc biệt là công nghệ sinh học, bằng sáng chế là vô cùng quan trọng trong việc đảm bảo sự thành công của một sản phẩm hay một công ty mới. Trong lĩnh vực khác, bằng sáng chế có thể có một số giá trị, nhưng thường là không đủ để đảm bảo thành công trong kinh doanh. Bởi bằng sáng chế thì có xu hướng “tĩnh” trong khi thị trường lại năng động. Nhìn chung, năng lực công ty có ý nghĩa hơn bằng sáng chế, nhưng tất nhiên có cả hai vẫn là tốt nhất. Ví dụ, nhóm có trình độ cao trong một lĩnh vực sẽ liên tục sản xuất ra những sản phẩm đột phá và qua thời gian sẽ áp đảo một công ty được xây dựng với ít bằng sáng chế hơn (ngoại trừ trường hợp cụ thể là công nghệ sinh học).

Một số doanh nghiệp xác định lợi thế trên thị trường bằng cách tạo ra một quy trình và văn hóa đổi mới cực kỳ nhanh chóng. Họ ở gần khách hàng, sử dụng việc quản lý sản phẩm chặt chẽ và phát triển nhanh chóng để chuyển dịch lợi thế khởi động trước thành lợi thế tăng trưởng và bền vững theo thời gian. Tuy nhiên, chiến lược này khó duy trì như một Yếu tố cốt lõi độc đáo khi công ty của bạn tăng quy mô, bởi vì khi các doanh nghiệp nhỏ hơn tham gia thị trường và bắt đầu cạnh tranh, họ cũng sẽ có lợi thế về tốc độ, có lẽ còn vượt qua cả tốc độ đột phá của bạn, khi doanh nghiệp của bạn đã có quy mô. Hầu hết các doanh nghiệp đều khôn ngoan không dựa vào tốc độ đột phá làm Yếu tố cốt lõi mà thay vào đó, sử dụng nó như một động lực và là “hào nước bao quanh lâu đài”⁽¹⁾ trước khi quyết định được Yếu tố cốt lõi là gì. Nói một cách đơn giản, tất cả các doanh nghiệp nên nhắm tới mục tiêu đột phá nhanh chóng, bất kể xác định Yếu tố cốt lõi là gì; nhưng cũng không có nhiều doanh nghiệp có được thành công lâu dài nhờ đột phá nhanh chóng mà không có Yếu tố cốt lõi nào khác.

YẾU TỐ CỐT LÕI KHÁC VỚI VỊ THẾ CẠNH TRANH

Khách hàng của bạn rất có thể sẽ không xem Yếu tố cốt lõi của bạn là lý do mua hàng. Thay vào đó, họ sẽ nhìn vào vị thế cạnh tranh của bạn, sẽ được xác định trong Bước 11. Yếu tố cốt lõi sẽ định hướng khả năng mang lại những lợi ích nhất định cho khách hàng, và dựa trên cơ sở những ưu tiên hàng đầu của khách hàng để chuyển thành giá trị cho họ, từ đó, dẫn đến một vị thế cạnh tranh tốt hơn. Yếu tố cốt lõi là cách bạn xây dựng khả năng để trở nên khác biệt so với đối thủ cạnh tranh và là điều không dễ bị bắt chước. Đó là cách tập trung

nhất để đạt được sự khác biệt so với đối thủ cạnh tranh hiện tại và tiềm năng, nhờ vậy bạn có thể thực sự tập trung vào các nguồn lực giới hạn để tối đa hóa giá trị cho doanh nghiệp khởi nghiệp của mình.

LỢI THẾ NGƯỜI ĐI TIÊN PHONG KHÔNG PHẢI LÀ YẾU TỐ CỐT LÕI

Một trong những thuật ngữ bị lạm dụng và không chính xác khi định nghĩa Yếu tố cốt lõi là “lợi thế người đi tiên phong”. Thuật ngữ này dùng để chỉ một doanh nghiệp thành công chỉ vì họ là người đi tiên phong trên thị trường. Tuy nhiên, hầu hết các doanh nghiệp đi tiên phong trên thị trường cuối cùng đều bị mất thị phần vào tay các doanh nghiệp đến sau bởi họ vượt trội hơn, do đó, lợi thế người đi tiên phong không thể được coi như một Yếu tố cốt lõi bền vững mà thậm chí còn là một bất lợi. Lợi thế người đi tiên phong có thể giúp doanh nghiệp xác định được tốt Yếu tố cốt lõi, nhưng không thể giành chiến thắng trên thị trường chỉ đơn giản bằng cách đi trước; điều này phải được chuyển hóa thành những yếu tố khác như chiếm lĩnh khách hàng trọng điểm, đạt được hiệu ứng mạng lưới tích cực cho doanh nghiệp, tuyển dụng được những nhân sự tốt nhất trong một lĩnh vực nào đó, v.v..

RÀNG BUỘC ĐƯỢC NHÀ CUNG CẤP CŨNG KHÔNG PHẢI LÀ YẾU TỐ CỐT LÕI

Dự đoán các yếu tố chính cho giải pháp của bạn và ràng buộc nhà cung cấp trong việc sắp xếp độc quyền hoặc gần như độc quyền là một cách để có được lợi thế cạnh tranh. Bạn thường có thể yêu cầu độc quyền để đổi lại việc đáp ứng các mốc quan trọng đã thỏa thuận và số lượng đặt hàng tối thiểu, đặc biệt là nếu nhà cung cấp bán sản phẩm của họ cho một thị trường khác hẳn so với thị trường của bạn, hoặc nếu bạn mua số lượng lớn từ một nhà cung cấp tương đối nhỏ. Apple đã áp dụng chiến lược này một cách hiệu quả để duy trì tỉ suất lợi nhuận cao, mang lại cho công ty nhiều nguồn lực và tính linh hoạt, nhưng Yếu tố cốt lõi của nó thực chất vẫn là duy trì văn hóa hoàn hảo và vượt qua mô hình trí tuệ trong quá khứ, cả hai đều có thể thực hiện bởi Steve Jobs.

Tương tự như sở hữu trí tuệ, ràng buộc nhà cung cấp chính là một chiến lược “hào nước bên ngoài” hay để ngăn cản đối thủ cạnh tranh tiềm năng của bạn và nó nên được sử dụng triệt để khi thích hợp, nhưng đó không phải là Yếu tố cốt lõi cuối cùng của bạn, mà chỉ là một cái bẫy dọc đường cho những kẻ theo sau. Ràng buộc nhà cung cấp là một chiến lược rất có giá trị nhằm giăng bẫy dọc đường để làm cản trở đối thủ cạnh tranh nhưng, bạn chỉ nên có một Yếu tố cốt lõi mà thôi. Yếu tố cốt lõi là viên ngọc trên vương miện, là rào cản cuối cùng mà đối thủ cạnh tranh không thể vượt qua.

VÍ DỤ

Khi chúng tôi xem xét điều gì chính là Yếu tố cốt lõi của SensAble, với một số người nó có vẻ rất hiển nhiên. Chúng tôi có một phần cứng độc đáo, thiết bị robot với tên gọi PHANToM, một thiết bị trú danh nhờ thiết kế thông minh. Ngoài ra, chúng tôi còn có một bảng sáng chế rất nền tảng về “tương tác xúc giác phản xạ lực” (Bảng sáng chế số 5.625.576 của Mỹ), một trong những bảng sáng chế được tham chiếu nhất của trong thời kỳ này⁽²⁾. Chúng tôi cũng có Thomas Massie, một trí tuệ tuyệt vời đằng sau công nghệ này, ngôi sao đang lên trong ngành kỹ thuật tại MIT, chuyên tâm đầu tư cho công ty. Chắc chắn đó là Yếu tố cốt lõi rồi, phải không?

Mặc dù vậy, chúng tôi vẫn ngừng lại và suy nghĩ về những ưu tiên của mình với tư cách là những người sáng lập và nhận ra rằng chúng tôi muốn đạt được một thành công lớn trong thời gian khá ngắn. Hai người đồng sáng lập là Thomas và Rhonda Massie muốn trở về Kentucky trong bốn đến năm năm, và tôi muốn được làm một điều gì đó lớn lao, có thể tăng quy mô nhanh chóng và được quỹ đầu tư mạo hiểm quan tâm tới trong vòng năm năm.

Nếu chúng tôi tập trung vào sở hữu trí tuệ thì sẽ bị phụ thuộc vào những công ty khác trong một khoảng thời gian chưa định trước được, và còn phải trở thành chuyên gia pháp lý để đảm bảo rằng những công ty khác không bỏ qua hoặc vi phạm bảng sáng chế của chúng tôi. Điều này là không hay và cũng không phù hợp với mục tiêu cá nhân và đam mê của nhóm. Đây không phải là một viễn cảnh hấp dẫn với chúng tôi. Bởi vậy, trong khi tích cực theo đuổi việc xây dựng danh mục đầu tư sở hữu trí tuệ với Steve Bauer, luật sư về sở hữu trí tuệ, và trường MIT, đây cũng chỉ là một trong những “hào nước bao quanh lâu đài” của chúng tôi, chứ không phải là viên ngọc trên vương miện (Yếu tố cốt lõi) mà chúng tôi cần bảo vệ trong lâu đài.

Nếu chúng tôi tập trung vào phần cứng, thì sẽ mất rất nhiều thời gian và tiền bạc để đạt được thành công, và các doanh nghiệp phần cứng lại không hấp dẫn đối với các nhà đầu tư như các doanh nghiệp phần mềm. Ngành robot nói chung đã không còn được ưa chuộng từ giữa những năm 1990. Sau một số cân nhắc, chúng tôi quyết định sẽ không trở thành một công ty robot. Cuối cùng, thị trường tiền tiêu được lựa chọn không phải là về robot mà là về thiết kế. Và tương tự như với sở hữu trí tuệ, chúng tôi vẫn tích cực bảo vệ và phát triển phần cứng PHANToM, mặc dù đó cũng là một bức tường bảo vệ bên ngoài chứ không phải là Yếu tố cốt lõi.

Chúng tôi đã có thể ràng buộc việc cung cấp thành phần quan trọng (các động cơ chất lượng cao) khiến phần cứng tốt hơn nhiều so với những gì các công ty khác chào bán, và dựng lên một rào cản đáng kể với đối thủ. Nhưng nếu các điều kiện thị trường phù hợp, đối thủ cạnh tranh cũng có thể sản xuất được những phần quan trọng đó. Bởi vậy, chúng tôi đã xác định yếu tố cốt lõi của mình xoay quanh phần mềm, với khả năng tăng quy mô cao hơn và mang lại nhiều giá trị hơn. Trao đổi với Thomas, chúng tôi nhận ra rằng các phần mềm đằng sau PHANToM rất phức tạp (tay phải thật sự nhanh hơn mắt - chúng tôi phải đạt được tốc độ cập nhật 1.000 khung hình mỗi giây để mô phỏng cảm ứng, so với số lượng 20-30 khung hình mỗi giây để hiển thị các hình ảnh trực quan trên tivi và màn hình rạp chiếu

phim). Nó không chỉ là một phần mềm tương tác mà còn là cách thể hiện trọng lượng, hình dạng, kết cấu, sự biến dạng, và nhiều tính chất vật lý khác của các đối tượng mà chúng tôi đưa ra cho cảm ứng trong máy tính và sau đó là cách khách hàng tương tác với các đối tượng đó. Cuối cùng chúng tôi xác định yếu tố cốt lõi là “những đặc tính vật lý của cảm ứng ba chiều”. Yếu tố cốt lõi này được thể hiện trong một công cụ phần mềm minh họa các đối tượng 3D trên máy tính, thể hiện lại hình ảnh 3D của đối tượng trên máy tính, không phải chỉ là ảnh ảo mà là để chạm vào được.

Sau khi đã xác định chính xác Yếu tố cốt lõi, chúng tôi cần phải chuyển nó thành một lợi thế bền vững và phát triển theo thời gian. Vì vậy, chúng tôi nhanh chóng xác định những người chủ chốt trong nhóm có những kỹ năng cần thiết để hỗ trợ Yếu tố cốt lõi đó. Sau đó, chúng tôi cũng xác định những người bên ngoài công ty và đang là lãnh đạo trong lĩnh vực này, xây dựng mối quan hệ tốt với họ và gắn bó họ với chúng tôi. Chúng tôi cũng xác định các tổ chức và viện nghiên cứu mà họ từng theo học (các phòng, ban chuyên ngành của MIT, Đại học Brown và Đại học Stanford) và phát triển hình ảnh, uy tín, và các mối quan hệ của chúng tôi tại đó để tuyển dụng những người tốt nhất, những ngôi sao sáng nhất trong tương lai. Điều này đã trở thành ưu tiên hàng đầu của Thomas Massie, với tư cách là Giám đốc kỹ thuật, và ông xem xét vấn đề này ít nhất là hàng quý trong các cuộc thảo luận chiến lược kỹ thuật của mình. Chúng tôi chắc chắn phải có một kế hoạch tốt phát triển các kỹ năng trong lĩnh vực này và hệ thống phúc lợi của chúng tôi đã phản ánh điều này bằng chế độ đãi ngộ tốt và mức ưu đãi cổ phiếu lớn.

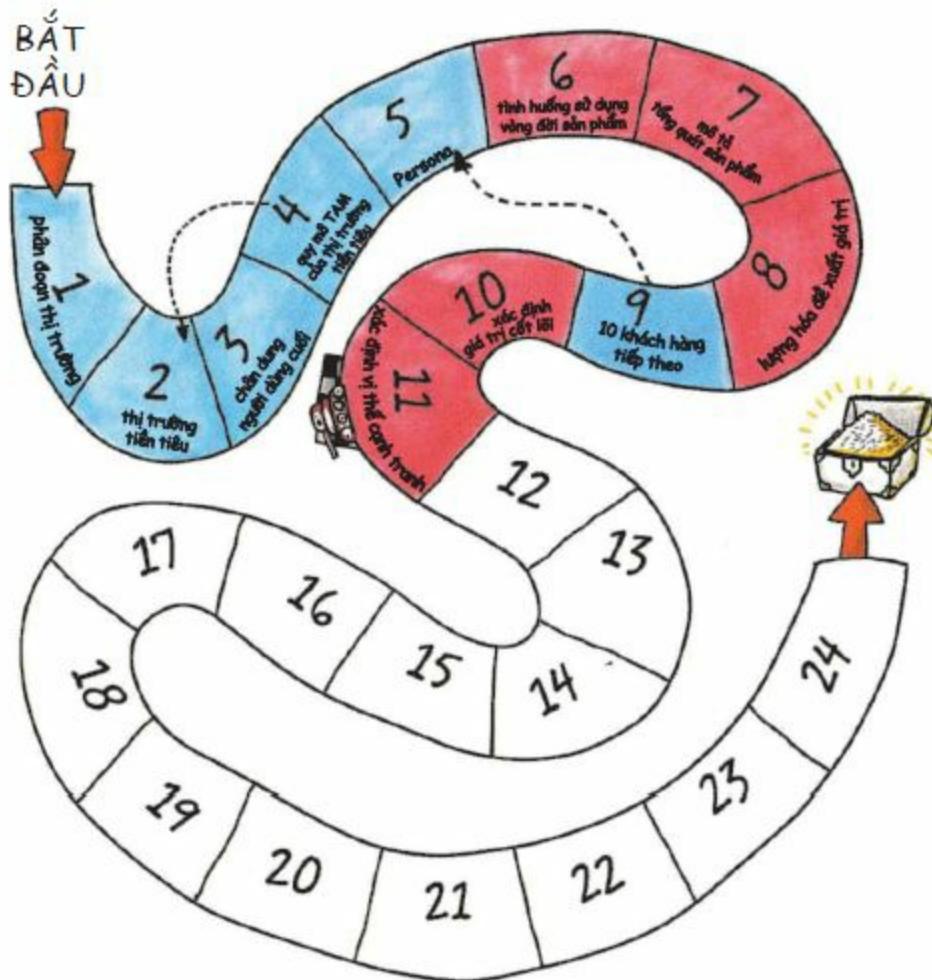
Bằng cách này, chúng tôi xác định rằng Yếu tố cốt lõi sẽ bảo vệ và mang lại lợi thế cạnh tranh rất lớn một khi chúng tôi phát triển thị trường thành công. Rõ ràng là điều này không hiển nhiên ngay từ đầu và ý tưởng về Yếu tố cốt lõi tưởng như hiển nhiên đó rút cuộc còn xa cái tối ưu nhất, bởi vậy, việc chú tâm xác định Giá trị cốt lõi là rất thích đáng, đổi lại bằng nhiều lần giá trị cổ tức sau này.

TÓM TẮT

Xác định Yếu tố cốt lõi là bước đầu tiên mà bạn dành nhiều thời gian để xem xét lại trong nội bộ, trái ngược với việc tập trung vào khách hàng ở nhiều bước khác. Yếu tố cốt lõi là những gì bạn có mà đối thủ cạnh tranh thì không. Yếu tố này là điều vững chắc nhất bảo vệ doanh nghiệp theo thời gian, và cũng là thứ bạn cần liên tục làm việc để phát triển và củng cố. Khi nhóm của bạn đã thống nhất về Yếu tố cốt lõi thì không nên thay đổi tùy tiện mà ngược lại, nên liên tục khiến Yếu tố cốt lõi vững mạnh hơn. Nếu yếu tố đó thay đổi thường xuyên, thì đó là một dấu hiệu xấu vì điều đó có nghĩa là bạn có thể đã không xây dựng nó một cách hiệu quả. Tuy nhiên, Yếu tố cốt lõi có thể thay đổi khi bạn phát hiện ra những gì khách hàng đánh giá cao nhất và những gì bạn làm tốt nhất. Xác định Yếu tố cốt lõi là việc không dễ dàng và có vẻ trừu tượng, nhưng nó là bước cần thiết để tối đa hóa giá trị doanh nghiệp khởi nghiệp của bạn.

BƯỚC 11

XÁC ĐỊNH VỊ THẾ CẠNH TRANH



Ở BƯỚC NÀY BẠN SẼ:

- Chỉ ra sản phẩm của bạn sẽ đáp ứng tốt hai ưu tiên hàng đầu của Persona như thế nào.
- So sánh sản phẩm của bạn đáp ứng các ưu tiên của Persona tốt hơn so với các sản phẩm hiện có như thế nào.
- Phân tích xem liệu cơ hội thị trường bạn lựa chọn có phù hợp với Yếu tố cốt lõi và các ưu tiên của Persona hay không.

Hmmm, tôi băn khoăn
rằng quân nào sẽ phù
hợp nhất với những ưu
tiên của mình?



Yếu tố cốt lõi của bạn phù hợp với điều khách hàng thực sự mong muốn như thế nào?

Vị thế cạnh tranh là nơi bạn chuyển đổi Yếu tố cốt lõi thành giá trị đích thực cho khách hàng.

Khi muốn kiến tạo một thị trường mới, bạn cần xây dựng mới hoàn toàn từ đầu, chứ không phải là lựa chọn một sản phẩm đã có sẵn rồi tạo ra một phiên bản tốt hơn. Trong cuốn sách *Chiến lược đại dương xanh*, W. Chan Kim và Renée Mauborgne nói rằng nếu bạn tập trung vào nhóm khách hàng chưa được phục vụ và tạo ra sản phẩm thực sự đáp ứng được nhu cầu của họ thì bạn không cần tập trung vào cạnh tranh nữa bởi sự tập trung và kiên định của bạn sẽ làm cho cạnh tranh trở nên vô nghĩa.

Mặc dù đó là lý lẽ có giá trị và đúng trong một chừng mực nào đó, trên thực tế, khách hàng thường quyết định mua hàng trên cơ sở so sánh, xem xét tất cả các lựa chọn để xác định giải pháp tốt nhất, phù hợp nhất với các ưu tiên của họ. Việc Xác định vị thế cạnh tranh sẽ giúp phân tích bạn tốt hơn đối thủ cạnh tranh ở điểm nào; nó cũng chỉ rõ những điểm yếu của bạn. Cùng với Lượng hóa để xuất giá trị sản phẩm, nó cho thấy rằng sản phẩm của bạn là cần thiết và doanh nghiệp của bạn là lựa chọn tối ưu.

Trong Sơ đồ định vị Vị thế cạnh tranh, bạn thể hiện trực quan sản phẩm đáp ứng được những ưu tiên của Persona tốt hơn so với các đối thủ cạnh tranh như thế nào. Mục đích là để chỉ ra Vị thế cạnh tranh của bạn tận dụng tối đa Yếu tố cốt lõi và cho thấy sản phẩm đáp ứng những ưu tiên của Persona tốt hơn nhiều so với các sản phẩm hiện có hoặc sẽ có trong tương lai gần. Nếu cả hai điều đều không đúng, bạn cần xem lại việc xác định thị trường hoặc xác định Yếu tố cốt lõi của mình. Dù Yếu tố cốt lõi có một số điểm linh hoạt nhưng điều này cũng rất giới hạn. Việc không chuyển đổi Yếu tố cốt lõi thành lợi ích cho khách hàng không có nghĩa là Yếu tố cốt lõi, tức là tài sản và năng lực của nhóm bạn bị sai lệch,

mà đó chỉ có nghĩa là bạn chưa lựa chọn đúng thị trường, sẽ có thị trường khác phù hợp với Yếu tố cốt lõi đó hơn. Vị thế cạnh tranh là sự kết hợp giữa Yếu tố cốt lõi và các ưu tiên của Persona và cho thấy rằng chúng hợp lý và có ý nghĩa với thị trường mục tiêu được lựa chọn.

ĐỐI THỦ CẠNH TRANH LỚN NHẤT: TÌNH TRẠNG HIỆN TẠI CỦA KHÁCH HÀNG

Trở ngại lớn nhất của bạn nhiều khi lại là thuyết phục khách hàng thay đổi tình trạng hiện tại của họ. Khi máy Sony Walkman đầu tiên được ra mắt, có rất ít thiết bị có thể cạnh tranh được, nhưng đối thủ lớn nhất của Sony lại đang bán hàng cho những người khách không có thói quen vừa đi vừa nghe nhạc. Lựa chọn hiện tại của những người này chỉ là nghe nhạc ở nhà hoặc đến các buổi hòa nhạc.

Lượng hóa đề xuất giá trị sản phẩm của bạn cần chỉ ra các vấn đề mà sản phẩm của bạn giải quyết những ưu tiên hàng đầu của Persona. Việc so sánh sản phẩm của bạn với tình trạng hiện tại ở đây là để chắc chắn rằng bạn có một thị trường thực sự có giá trị chứ không phải là một khái niệm hay sự hư cấu.

Thông thường khi sinh viên của tôi có một ý tưởng, họ chỉ tìm xem có công ty nào khác đang làm điều tương tự không, bởi đầu tiên là họ sợ mình đã bị chậm chân. Sau đó, tư duy cạnh tranh xuất hiện, và họ tin rằng họ có thể và cần đánh bại các doanh nghiệp khởi nghiệp nhỏ khác. Họ tập trung vào việc đánh bại những doanh nghiệp được cho là đối thủ cạnh tranh trực tiếp thay vì cung cấp sản phẩm đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Tuy nhiên, sự cạnh tranh họ tự cảm nhận có thể chỉ là một thị phần cực nhỏ. Thị phần lớn hơn nhiều của TAM đến từ việc mọi người thay đổi những gì họ đang làm hiện thời, vượt qua được sức ì của con người và quán tính của tổ chức. Tốt hơn là bạn hãy toàn tâm toàn ý với những thị trường chưa được khai thác mà trong đó “khách hàng không làm gì” thay vì tập trung vào cạnh tranh với các doanh nghiệp khởi nghiệp mới khác.

Cuối cùng, nếu bạn có một Yếu tố cốt lõi phù hợp và mọi người chuyển đổi từ trạng thái hiện tại sang sử dụng giải pháp mới của bạn thì thị trường sẽ cát cánh và cả bạn cùng đối thủ cạnh tranh nhỏ khác sẽ giành chiến thắng lớn. Với kết quả đó, rất có thể cả hai công ty sẽ hợp nhất, đều được các doanh nghiệp lớn hơn mua lại, hoặc đều lên sàn chứng khoán. Một khi bạn có Yếu tố cốt lõi và Vị thế cạnh tranh, đừng quá tập trung thời gian quý giá của mình vào đối thủ cạnh tranh mà nên làm việc với khách hàng, phát triển Yếu tố cốt lõi và chào bán sản phẩm ra công chúng.

VẼ SƠ ĐỒ VỊ THẾ CẠNH TRANH

Cũng như các bước khác, đây là bước logic khá đơn giản – chìa khóa để thành công trong bước này là chọn lựa đúng thông tin từ nghiên cứu cơ bản về khách hàng. Quá trình này cũng giúp bạn quay lại với khách hàng và xác định vị thế của bạn.

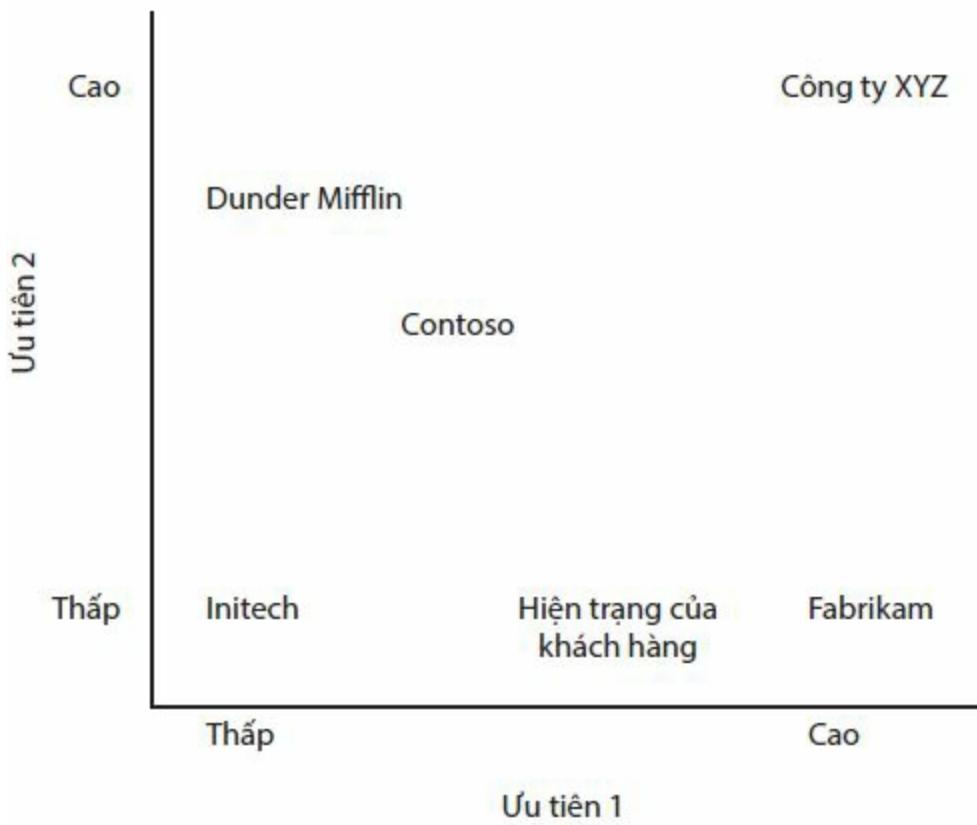
Vẽ sơ đồ vị thế cạnh tranh bắt đầu bằng việc xác định hai ưu tiên hàng đầu của Persona và giả định hai ưu tiên này là vấn đề quan trọng nhất. Yếu tố cốt lõi của bạn có thể truyền cảm hứng sâu sắc, các đặc tính sản phẩm của bạn có thể tuyệt vời nhưng tất cả đều không thể áp đặt được ưu tiên của khách hàng.

Bước tiếp sau là vẽ một đồ thị/ma trận:

1. Chia trực ngang (x) và trực dọc (y) thành hai nửa.
2. Trục x là ưu tiên số một của Persona.
3. Nửa phần trực x gần với gốc tọa độ là “tình trạng xấu” của ưu tiên này (ví dụ: nếu ưu tiên là “đáng tin cậy” thì ở đây viết là “thấp”).
4. Nửa còn lại của trực x, hãy viết “tình trạng tốt” của ưu tiên này (ví dụ: “cao” cho “đáng tin cậy”).
5. Ở trực y là ưu tiên số hai của Persona. Viết “tình trạng xấu” ở nửa gần với gốc tọa độ và “tình trạng tốt” ở nửa còn lại.
6. Hãy định vị doanh nghiệp của bạn trên đồ thị, cùng với những đối thủ cạnh tranh khác, cả hiện tại và tiềm năng, bao gồm cả lựa chọn “không làm gì” hoặc “giữ nguyên trạng” của khách hàng.

Biểu đồ trong Hình 11.1 liệt kê hiện trạng của Persona, cũng như các doanh nghiệp khác với sản phẩm có khả năng giải quyết một hoặc cả hai ưu tiên hàng đầu của Persona.

Vị thế của công ty XYZ trong thị trường tiền tiêu ABC



Hình 11.1: Biểu đồ Vị thế cạnh tranh

Nếu bạn đã tiến hành nghiên cứu cơ bản về thị trường thật tốt, thì doanh nghiệp của bạn sẽ ở góc phần tư phía trên bên phải của đồ thị này, và ở vị trí “tốt” của mỗi ưu tiên. Các góc phần tư phía dưới bên trái là nơi mà bạn hoàn toàn không muốn. Những điểm khác trên bảng xếp hạng không nhất thiết là xấu. Nhưng nếu bạn thấy doanh nghiệp của mình ở vị trí khác ngoài khu vực phía trên, bên phải của biểu đồ, bạn nên đánh giá lại sản phẩm của mình so với đối thủ cạnh tranh.

Sau đó, hãy xem xét biểu đồ này với khách hàng mục tiêu để có thông tin phản hồi; tinh chỉnh khi cần thiết cho đến khi biểu đồ mô tả chính xác sản phẩm của bạn cũng như Vị thế cạnh tranh so với hai ưu tiên hàng đầu của Persona.

VÍ DỤ

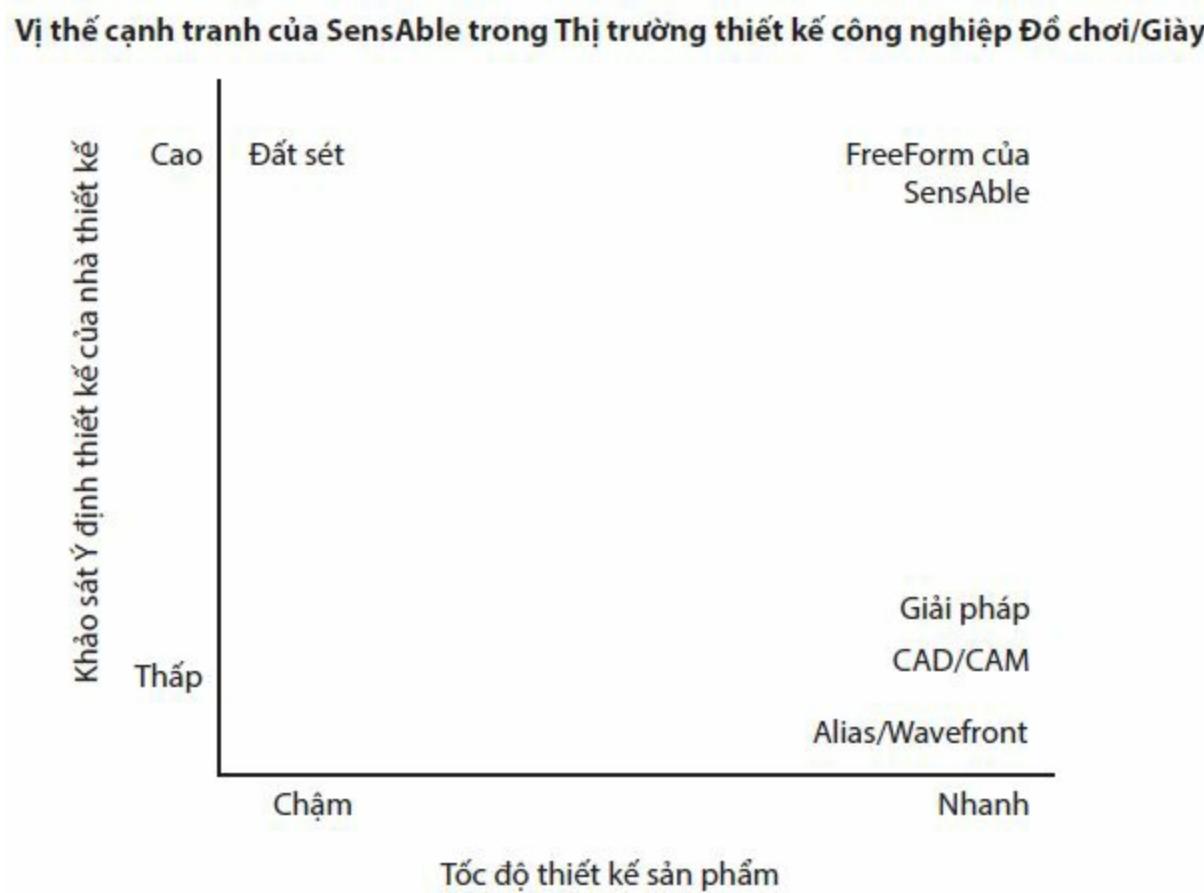
SensAble Technologies

Đối với SensAble, một số người tin rằng Vị thế cạnh tranh của chúng tôi là dựa vào thiết bị PHANTOM hay khả năng cảm nhận các vật thể trên máy tính. Tuy nhiên, những tính năng này của sản phẩm chỉ có dân kỹ thuật mới quan tâm chứ đó không phải là lý do khiến khách hàng mục tiêu sẽ mua sản phẩm của chúng tôi, FreeForm. Với Persona, ưu tiên hàng đầu của họ là tốc độ ra thị trường, thứ hai là khả năng truyền đạt ý định thiết kế.

Về cơ bản, những người quản lý thiết kế muốn có một giải pháp vừa dễ sử dụng, vừa có

khả năng truyền đạt ý tưởng thiết kế, giống như đất sét, nhưng cũng cần tính linh hoạt và truyền đạt thông tin của một giải pháp kỹ thuật số, như công cụ phần mềm CAD/CAM (Computer Aided Design/Computer Aided Manufacturing). Các công cụ CAD/CAM được các quản lý thúc đẩy áp dụng nhưng lại không được các nhà thiết kế mà chúng tôi nhắm tới ủng hộ bởi những công cụ này không được phát triển riêng cho họ. Các công cụ như CAD/CAM và Alias/Wavefront CAID (Computer Aided Industrial Design software – Phần mềm thiết kế công nghiệp do máy tính hỗ trợ) có công thức toán học rất ánh tượng đằng sau các hình đại diện được tạo ra, nhờ đó mô hình cuối cùng có độ chính xác tuyệt vời, nhưng các công cụ đó lại hạn chế các nhà thiết kế và trực giác của họ. Nó giống như việc bạn thổi bóng, nghĩa là khi một phần của thiết kế thay đổi thì các bộ phận khác cũng sẽ tự động thay đổi theo, dù bạn muốn hay không.

Biểu đồ Hình 11.2 minh họa ngay được sự khác biệt giữa hiện trạng sử dụng đất sét cũng như các sản phẩm cạnh tranh từ các doanh nghiệp phần mềm CAD/CAM và CAID. Nó cũng tận dụng tối đa Yếu tố cốt lõi của SensAble với phần mềm truyền động 3D và phần cứng PHANToM độc đáo. Nhờ điều này mà không ai có thể đàng hoàng tuyên bố rằng họ có khả năng giải quyết các ưu tiên của khách hàng tốt như sản phẩm Freeform của SensAble.



Hình 11.2: Vị thế cạnh tranh của SensAble

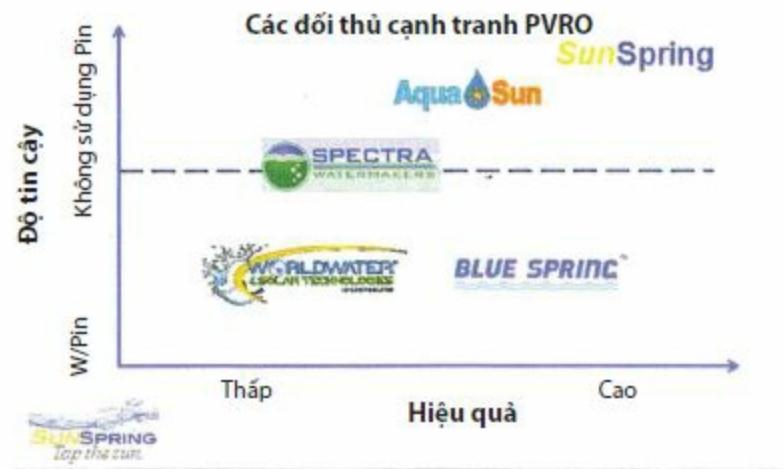
SunSpring

Nhóm sinh viên từ MIT và Harvard của khóa học Energy Ventures (Các công ty khởi nghiệp trong lĩnh vực năng lượng) đã tiếp cận với công nghệ độc đáo sử dụng năng lượng mặt trời để lọc nước. Họ đã xác định thị trường tiêu thụ là lọc nước uống cho quân đội

đóng ở những vùng không có điện lưới hoặc không tiếp cận được với nguồn điện.

Trong trường hợp này, chi phí không phải ưu tiên hàng đầu, mà là độ tin cậy và tính hiệu quả, bởi quân đội sẽ phải mang sản phẩm này đến những vùng hẻo lánh, không thể sửa chữa hoặc tìm thêm được các nguồn nước mới. Bất kỳ sản phẩm nào đáp ứng được ưu tiên đều phải hoạt động ổn định liên tục và lọc được càng nhiều nước càng tốt. Những ưu tiên hàng đầu này phù hợp với Yếu tố cốt lõi của nhóm, đó là khả năng công nghệ, nhưng Vị thế cạnh tranh của nhóm lại được thể hiện ở việc sản phẩm phù hợp với nhu cầu của khách hàng như thế nào như trong Hình 11.3.

- Giá trị của SunSpring ngày càng tăng trong các khía cạnh tính hiệu quả, tính linh động, độ tin cậy, dễ sử dụng so với của các đối thủ cạnh tranh



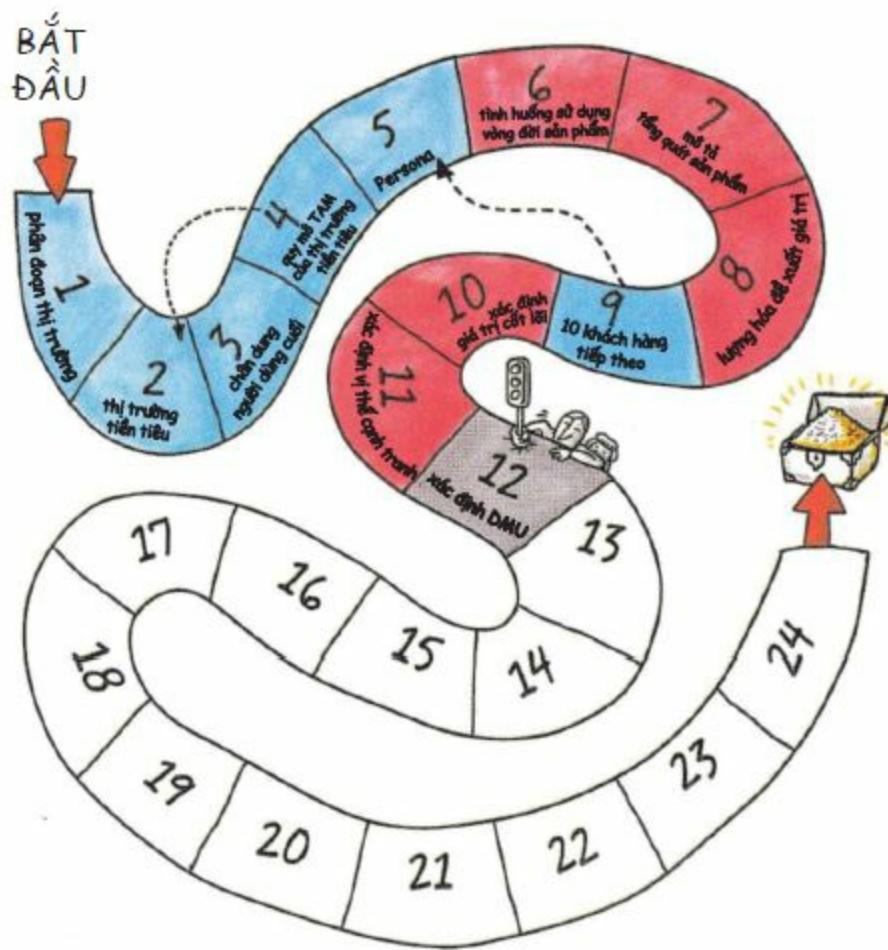
Hình 11.3: Vị thế cạnh tranh của SunSpring

TÓM TẮT

Xác định Vị thế cạnh tranh dựa trên hai ưu tiên hàng đầu của Persona là cách nhanh chóng để định vị sản phẩm của bạn so với các đối thủ cạnh tranh, bao gồm cả hiện trạng của khách hàng. Nếu kết quả cuối cùng của bạn không ở phía trên bên phải biểu đồ thì bạn nên đánh giá lại sản phẩm, hoặc ít nhất là cách bạn đang trình bày nó. Đây cũng sẽ là một phương tiện rất hiệu quả để truyền thông chất lượng (không phải định lượng) giá trị tới khách hàng mục tiêu.

BƯỚC 12

XÁC ĐỊNH ĐƠN VỊ RA QUYẾT ĐỊNH CỦA KHÁCH HÀNG (DMU)



Ở BƯỚC NÀY BẠN SẼ:

- Xác định ai là người ra quyết định mua hàng cuối cùng và ai sẽ là người ảnh hưởng đến quá trình mua hàng.
- Gặp người có ảnh hưởng đến việc thay đổi quyết định mua hàng.



Gần như chắc chắn là khách hàng mục tiêu của bạn có một nhóm người ảnh hưởng đến quyết định mua hàng.

Hiểu được nhóm này và minh họa rõ ràng vai trò và mối quan tâm của từng người là cực kỳ quan trọng không chỉ với việc bán hàng còn đối với giai đoạn phát triển sản phẩm và tất cả các thuộc tính của nó.

Dến phần này, bạn đã có thể tự tin rằng Persona sẽ nhận được những giá trị đáng kể từ sản phẩm của bạn và sản phẩm của bạn là độc nhất. Nay, bạn cần tự tin rằng không chỉ Persona mà cả 10 khách hàng tiếp theo cũng sẽ mua sản phẩm của bạn. Quy trình mua hàng rất hiếm khi đơn giản. Trong khi hầu hết các sản phẩm hữu ích đều được mua và sử dụng, dù trong thị trường B2B hay thị trường tiêu dùng B2C, bạn đều cần phải thuyết phục nhiều người rằng sản phẩm của bạn là đáng mua.

Để bán sản phẩm thành công, bạn cần xác định tất cả những người có liên quan đến quyết định mua hàng, có những người chủ động đồng ý hoặc không đồng ý với việc mua hàng, có người lại có quyền nêu ý kiến và đảo ngược quyết định mua.

Quá trình này, hoặc một số biến thể của nó, đã được trình bày theo nhiều cách khác nhau trong các chương trình đào tạo bán hàng và đưa vào thực hành trong nhiều thập kỷ. Trong khuôn khổ cuốn sách này, tôi sẽ sử dụng một ngôn ngữ chung đơn giản để mô tả quá trình bán hàng và tích hợp nó vào 24 bước. Quá trình này hiệu quả với cả trường hợp B2B và B2C, mặc dù B2C liên quan đến ít người hơn, nhưng mỗi người có thể có nhiều vai trò.

NHỮNG VAI TRÒ CƠ BẢN TRONG ĐƠN VỊ RA QUYẾT ĐỊNH (DMU – DECISION MAKING UNIT)

- **Người ủng hộ sản phẩm:** Người ủng hộ sản phẩm là người muốn khách hàng mua sản phẩm, dù đó không nhất thiết là người dùng cuối. Có thể có nhiều người đảm nhiệm vai trò này. Họ chính là “người định hướng”.
- **Người dùng cuối:** Đây là người sẽ sử dụng sản phẩm để tạo ra giá trị như được mô tả trong Bước 8: “Lượng hóa để xuất giá trị sản phẩm”. Hi vọng đó cũng chỉ là người ủng hộ sản phẩm, dù vậy hay không thì người dùng cuối vẫn đóng vai trò quan trọng trong

quá trình mua hàng.

- **Người mua hàng cơ bản:** Đây là người ra quyết định chính, mọi người đều trông đợi người này chi tiền để mua sản phẩm. Đây chính là người kiểm soát ngân sách. Đôi khi, nếu người mua hàng cơ bản cũng chính là người ủng hộ sản phẩm và/hoặc người dùng cuối, thì công việc của bạn dễ dàng hơn, nhưng điều đó cũng không hoàn toàn hạn chế được người có ảnh hưởng và người phản đối việc mua hàng.

NHỮNG VAI TRÒ KHÁC TRONG ĐƠN VỊ RA QUYẾT ĐỊNH

- **Người có ảnh hưởng chủ yếu và thứ yếu:** Những người có kinh nghiệm sâu sắc về vấn đề và có thể gây ảnh hưởng tới những người trong Đơn vị ra quyết định, bao gồm người ủng hộ sản phẩm và người dùng cuối. Về cơ bản, những người có ảnh hưởng được chia thành hai nhóm: Người có ảnh hưởng chủ yếu (đóng vai trò chính trong quá trình ra quyết định) và Người có ảnh hưởng thứ yếu (có một phần vai trò trong quá trình ra quyết định). Đôi khi, những người có ảnh hưởng cũng có quyền phủ quyết chính thức, nhưng thường thì họ là những người được tin tưởng và có tiếng nói. Những người có ảnh hưởng trong quá trình ra quyết định có thể bao gồm các phương tiện truyền thông, nhà báo, nhà thầu bên ngoài, bạn bè và gia đình, các hội, nhóm trong ngành, trang web, blog và bất kỳ ai mà người mua hàng cơ bản hỏi thông tin và phản hồi.
- **Người có quyền phủ quyết:** Đó là những cá nhân có khả năng từ chối mua hàng vì bất kỳ lý do nào. Thường thì trong môi trường B2B, người này có vị trí cấp cao hơn người ủng hộ hay người dùng cuối.
- Trong thị trường tiêu dùng, một cá nhân hiếm khi có quyền phủ quyết, mà trên thực tế, người có ảnh hưởng chính có thể có quyền hoặc được tôn trọng đủ để phủ quyết. Một ví dụ về quyền phủ quyết trong một tình huống tiêu dùng là hiệp hội sở hữu nhà hoặc quy định của thị trấn, là các bên yêu cầu khách hàng phải đáp ứng điều kiện cụ thể của tổ chức trước khi cài đặt hoặc sử dụng sản phẩm của bạn. Trong trường hợp đó, các hiệp hội, thị trấn sẽ là một phần của Đơn vị ra quyết định. Trong một doanh nghiệp, bộ phận IT thường có quyền phủ quyết đối với việc mua phần cứng và phần mềm máy tính, nếu nó không phù hợp với các tiêu chuẩn của doanh nghiệp.
- Công đoàn và các thỏa ước tập thể cũng có thể ngăn cản việc mua sản phẩm của bạn vì một số điều khoản đã trở thành quy định thiết yếu trong doanh nghiệp.
- **Bộ phận mua hàng:** Bộ phận này phụ trách các vấn đề hậu cần của việc mua hàng. Họ cũng có thể là một cản trở bởi bộ phận này thường cố giảm giá mua, ngay cả khi người mua hàng cơ bản đã quyết định mua. Họ có thể cố gắng để loại sản phẩm của bạn dựa trên các quy tắc mua hàng của doanh nghiệp. Nói chung, họ là một mắt xích trong chuỗi đối tượng bạn cần “vô hiệu hóa” nhưng không phải là đối tượng mà bạn bán hàng.

Năm được Đơn vị ra quyết định của khách hàng là cần thiết trong việc xác định phát triển sản phẩm, định vị và bán sản phẩm như thế nào. Điều này giúp bạn có cái nhìn sâu sắc hơn về những yếu tố thành công và quan trọng là cần bao nhiêu nguồn lực, kỹ năng và thời gian để một khách hàng mới có được sản phẩm của bạn.

Bạn sẽ thu thập thêm thông tin về quy trình mua hàng, cả trong Quy trình có được một khách hàng trả tiền và trong suốt 24 bước, nhưng đây là bước rất thích hợp để bạn bắt đầu quá trình nghiên cứu của mình.

XÁC ĐỊNH ĐƠN VỊ RA QUYẾT ĐỊNH NHƯ THẾ NÀO?

Một lần nữa, hành động ở tâm thế “hỏi dò thông tin” chứ không phải tâm thế “biện hộ/bán hàng” sẽ giúp bạn thu thập được nhiều thông tin hữu ích về DMU. Nếu khách hàng tin rằng sản phẩm của bạn sẽ mang lại giá trị thì cuộc nói chuyện sẽ rất tự nhiên và dễ dàng. Và đó là cơ hội tuyệt vời để hỏi khách hàng những câu như “Giả sử chúng tôi có thể sản xuất sản phẩm như mô tả, thì cần phải làm gì nữa để đưa sản phẩm vào thử nghiệm?”, hay “Ngoài bạn ra (hãy chắc chắn rằng bạn đang khiến họ cảm thấy dễ chịu), còn ai nữa có thể tham gia vào quyết định mua hàng? Ai sẽ có ảnh hưởng lớn nhất? Ai có thể ngăn cản việc mua hàng? Giả sử sản phẩm đúng như chúng tôi nói, ai sẽ là người trả tiền mua hàng? Người này có cần thêm ai khác để ký duyệt không? Ai sẽ cảm thấy bị đe dọa bởi việc mua bán này và họ sẽ phản ứng thế nào?”.

Bạn cũng có thể muốn xem lại các nghiên cứu trước đó. Khi xây dựng chân dung Persona, bạn đã có thông tin về ai hay những điều gì sẽ ảnh hưởng đến Persona, từ người nào và tổ chức nào đến các trang web, sản phẩm và những “thủ lĩnh tinh thần” trên phương tiện truyền thông.

Nếu người ủng hộ hoặc người mua hàng cơ bản không phải là Persona, thì bạn cần thu thập những thông tin cơ bản về họ như đối với Persona. Bạn cũng cần suy nghĩ xem mình sẽ kêu gọi họ như thế nào để có được câu trả lời “đồng ý” hay ít nhất là “chờ xem xét”.

Một khi bạn đã có đủ những thông tin này, hãy minh họa cụ thể để thông tin được rõ ràng. Sau đó bạn có thể đưa hình minh họa này cho Persona và 10 khách hàng kế tiếp để có được thông tin phản hồi nhanh chóng, giúp bạn chỉnh sửa cho đến khi nó phản ánh chính xác DMU của nhóm khách hàng đầu tiên. Hình minh họa này cũng giúp truyền đạt các thông tin thu thập được trong nội bộ nhóm. Các DMU của mỗi khách hàng nên tương tự nhau, và bạn sẽ thấy được mô hình chung. Nếu bạn không làm như vậy, thì hoặc là khách hàng của bạn không phù hợp với Persona, hoặc bạn chưa phân đoạn thị trường đủ hợp lý.

Ví dụ về B2B: Hệ thống lọc nước cơ khí

Ở ví dụ trước, chúng ta đã được giới thiệu về doanh nghiệp khởi nghiệp với Hệ thống lọc nước cơ khí, tập trung vào giải pháp lọc nước cho các trung tâm dữ liệu với Persona là anh Chuck Carroll.

Trong khi xác định DMU của Persona và của 10 khách hàng tiếp theo, nhóm đã phát hiện ra rằng Chuck cũng chính là khách hàng cơ bản, người ủng hộ và cả người dùng cuối, nhưng vẫn có một số những người khác cần nhắc tới trong quá trình mua hàng.

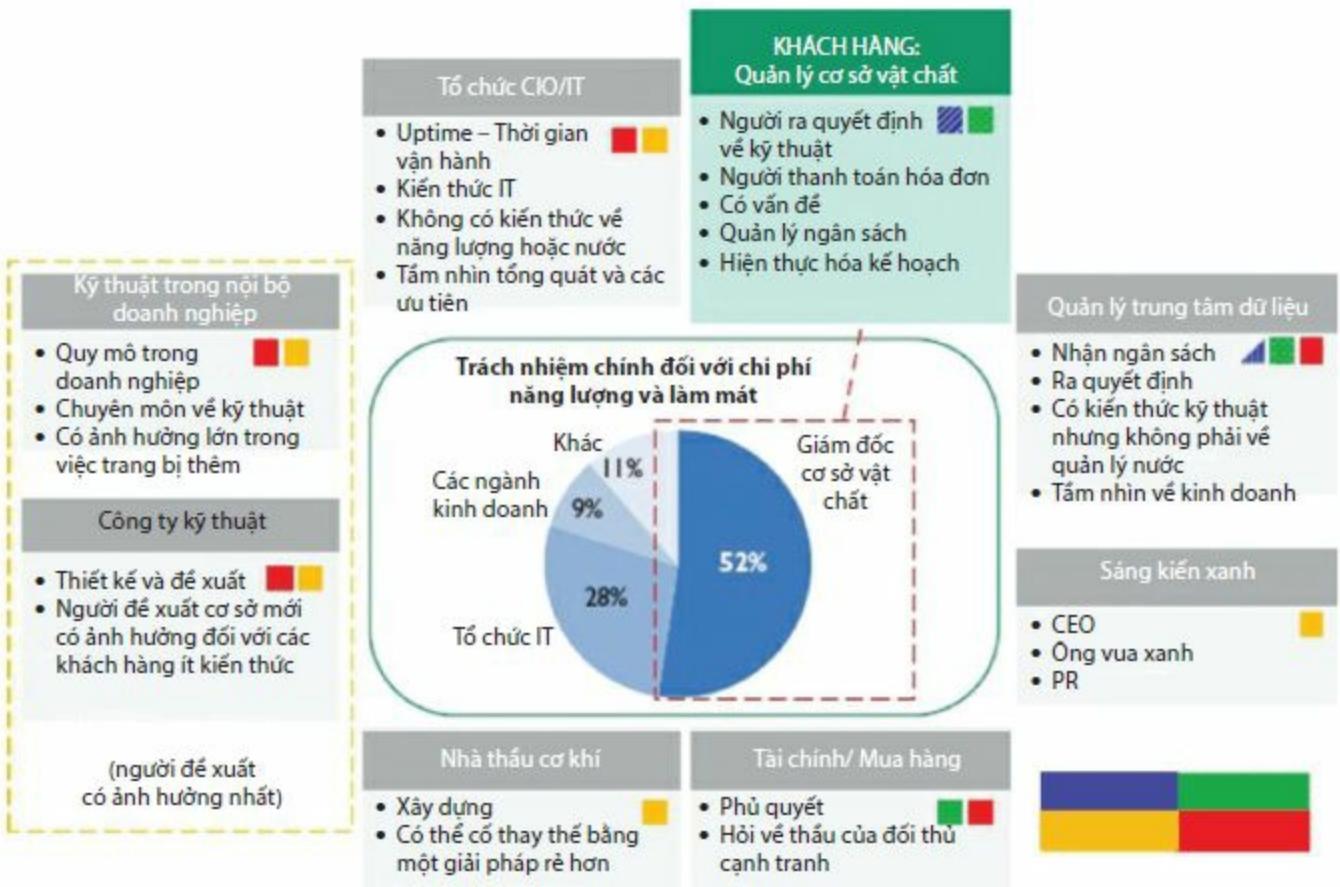
Việc xác định người có ảnh hưởng thứ yếu cũng rất rõ ràng, nhóm này bao gồm blog Hamilton và Manos, các cuộc họp AFCOM và các sự kiện định kỳ của Viện Uptime mà Chuck tham dự (bao gồm cả tạp chí của họ). DMU trong nội bộ doanh nghiệp Chuck mới là điều phức tạp.

Đầu tiên, nhóm nghiên cứu khảo sát mối quan hệ giữa người quản lý cơ sở vật chất, người quản lý các trung tâm dữ liệu và giám đốc thông tin (CIO) trong doanh nghiệp của Persona và doanh nghiệp của 10 khách hàng tiếp theo. Nhóm nghiên cứu phát hiện ra rằng nhìn chung, người quản lý trung tâm dữ liệu điển hình tham gia nhiều hơn vào quá trình mua hàng so với người quản lý trung tâm dữ liệu của Chuck. Những người quản lý trung tâm dữ liệu thường tự cho rằng mình là người mua hàng thứ cấp, vì ngân sách của quản lý cơ sở vật chất đã bao gồm trong ngân sách của quản lý trung tâm, do đó, người quản lý trung tâm dữ liệu trở thành người có quyền phủ quyết. Tuy nhiên, trong trường hợp người quản lý cơ sở vật chất kiên quyết phục vụ một cái gì đó, thì người quản lý trung tâm dữ liệu cũng ít khi đi ngược lại quyết định đó.

Giám đốc thông tin của tổ chức tham gia vào quá trình mua hàng một cách hời hợt. Giám đốc thông tin sẽ không bao giờ khởi phát quyết định nhưng nếu việc mua hàng đi ngược với mục tiêu của mình hoặc nhìn thấy nó có nhiều rủi ro, anh ta sẽ phủ quyết nó. Anh ta sẽ đặt câu hỏi để kiểm tra lại đề xuất nhưng việc làm này không có nhiều tác động. Anh ta cũng rất khó đi ngược lại quyết định đã được cả người quản lý cơ sở và người quản lý trung tâm dữ liệu cùng ủng hộ.

Ban đầu, nhóm nghĩ rằng Giám đốc môi trường của công ty (CGO – Chief Green Officer) sẽ ủng hộ sản phẩm này. Tuy nhiên, qua nghiên cứu họ thấy rằng CGO không thực sự được Quản lý cơ sở vật chất coi trọng. CGO có thể giúp nói với CEO của doanh nghiệp để đảm bảo khoản hỗ trợ một lần cho việc mua hàng nhưng CGO cũng chỉ là người mua hàng thứ cấp, là một nguồn thông tin hữu ích cho doanh nghiệp trong việc điều chỉnh chiến lược bán hàng chứ không phải là người thúc đẩy quá trình đó.

Tuy nhiên, nhóm lại đánh giá thấp ảnh hưởng của các nhà thầu bên ngoài trong quá trình ra quyết định. Trong thực tế, nhà thầu bên ngoài lại có nhiều ảnh hưởng với người quản lý cơ sở vật chất vì họ xây dựng và thường xuyên trang bị thêm cho các trung tâm dữ liệu, trong khi người quản lý cơ sở vật chất thì không. Do đó, người quản lý cơ sở xem họ như một nguồn thông tin chính về các giải pháp nước làm mát. Nhóm nhận ra rằng họ cần phải xây dựng trang thông tin về các nhà thầu giống như với Persona và đưa ra cả một định vị giá trị sản phẩm là tại sao giải pháp của nhóm cũng hữu ích với họ. Nhóm cũng cần hiểu các nhóm trong nội bộ doanh nghiệp thường xuyên đưa ra đề nghị và làm việc với các chuyên gia tư vấn bên ngoài.



Hình 12.1: Đơn vị ra quyết định của Chuck Carroll

Việc không hiểu bất kỳ ai trong những nhóm trên có thể dẫn đến sự chậm trễ tồi tệ trong quá trình bán hàng; làm phật ý hoặc đi ngược lại với lợi ích của nhóm trên sẽ đều có khả năng làm hỏng đê xuất mua bán.

Những người khác trong quá trình ở Hình 12.1 cũng cần được nghiên cứu, ngay cả khi họ không có vai trò lớn trong quá trình. Nhà thầu cơ khí không có nhiều ảnh hưởng nhưng nhóm đã rất khôn ngoan khi vẫn giữ liên lạc với anh ta để đảm bảo rằng anh ta không đề xuất thay thế giải pháp của nhóm bằng một giải pháp rẻ tiền hơn.

Tất cả được trình bày trong biểu đồ DMU Hình 12.1.

Ví dụ về B2B: Trường hợp thú vị về Không khí sạch

Việc phân tích Đơn vị ra quyết định cũng giúp bạn khắc phục các vấn đề trong những nghiên cứu ở các bước trước đó. Một nhóm sinh viên của tôi quyết định chế tạo sản phẩm với công nghệ mới diệt vi khuẩn trong không khí hiệu quả hơn bất kỳ phương pháp nào trước đó. Trong quá trình xác định thị trường tiền tiêu, một thành viên trong nhóm, người đã có con nhỏ, cho rằng nhà trẻ là thị trường tiền tiêu tuyệt vời. Nhóm nghiên cứu đã xuôi theo sự phấn khích của phụ huynh này và không thực hiện phân tích thị trường một cách chặt chẽ ngay từ những bước đầu tiên. Sai lầm này dẫn đến việc xác định Persona là chủ sở hữu của một nhà trẻ, và xác định Đề xuất giá trị của sản phẩm là phụ huynh sẽ có xu hướng gửi con đến nhà trẻ đó nhiều hơn và trả nhiều tiền hơn cho nhà trẻ. Nhóm nghiên cứu đã chứng minh rằng các phụ huynh nhận thấy giá trị của sản phẩm.

Tuy nhiên, khi phân tích Đơn vị ra quyết định, nhóm cảm thấy rất lo lắng và nói rằng họ cần một thị trường tiền tiêu mới. Khi nhóm đến gặp người chủ sở hữu nhà trẻ, người này lại chuyển quyết định cho những người đang quản lý nhà trẻ, bởi người chủ sở hữu cho rằng vấn đề này không quan trọng đến mức cần họ đích thân ra quyết định. Khi nhóm trình bày ý tưởng lần đầu, những người quản lý tỏ ra rất thờ ơ với ý tưởng này. Một người còn công khai đối nghịch, và đặt nhóm vào tình thế bí hiểm. Việc tránh cho trẻ em khỏi bị bệnh không phải là một động cơ thúc đẩy các nhà trẻ, vì nó không ảnh hưởng tích cực đến công việc kinh doanh; phụ huynh được yêu cầu cam kết và thường phải trả trước cho dịch vụ chăm sóc trẻ. Vì vậy, nhà trẻ không bị mất doanh thu khi trẻ bị bệnh và phải ở nhà. Hơn nữa, khi trẻ bị bệnh và phải ở nhà thì có nghĩa là sẽ có ít trẻ đến trường hơn và công việc của những người trông trẻ sẽ nhẹ nhàng hơn. Mặc dù nhà trẻ không muốn trẻ bị bệnh, nhưng họ cũng có lợi ích trong việc phản đối biện pháp ngăn ngừa.

Nhóm nghiên cứu đã nghĩ nhiều cách khác nhau để vượt qua những ý kiến phản đối, nhưng cuối cùng họ đã tìm kiếm một thị trường tiền tiêu khác thích hợp hơn.

Ví dụ về người tiêu dùng: Công ty LARK Technologies

Một trong những sinh viên giỏi của chúng tôi, Julia Hu, đã khởi nghiệp với ý tưởng về sản phẩm đồng hồ báo thức không kêu chuông. Thiết bị này bao gồm một dây đeo cổ tay rung được kết nối không dây với ứng dụng của iPhone để kiểm soát giờ tắt báo thức. Ý tưởng này dành cho các cặp đôi ngủ cùng nhau, đồng hồ báo thức không kêu chuông sẽ giúp người dậy sớm hơn không đánh thức người kia dậy theo.

Đơn vị ra Quyết định của khách hàng mục tiêu gồm hai người: người dậy sớm hơn là người dùng cuối (thường là đàn ông); người dậy muộn hơn là người ủng hộ (thường là phụ nữ). Người dậy sớm hơn cũng chính là người mua hàng cơ bản, người dậy muộn hơn là người muốn minh không bị đánh thức và cũng chính là người gây áp lực để người kia trả tiền cho giải pháp này.

Nhóm cũng phát hiện ra rằng người dùng cuối/người mua hàng cơ bản thường xem trang web Urban Daddy, đây chính là “người ảnh hưởng cơ bản” thông qua việc đưa ra những ý tưởng mua sắm và các giảm giá đặc biệt để khuyến khích mua sắm (ví dụ: hạ giá ngắn hạn - flash sales).

Julia và nhóm đã nhắm mục tiêu là thông qua Urban Daddy để đến với người mua hàng cơ bản. Một khi sản phẩm của họ được bán trên Urban Daddy, họ bắt đầu nhận được đơn đặt hàng với tốc độ mỗi phút một đơn hàng.

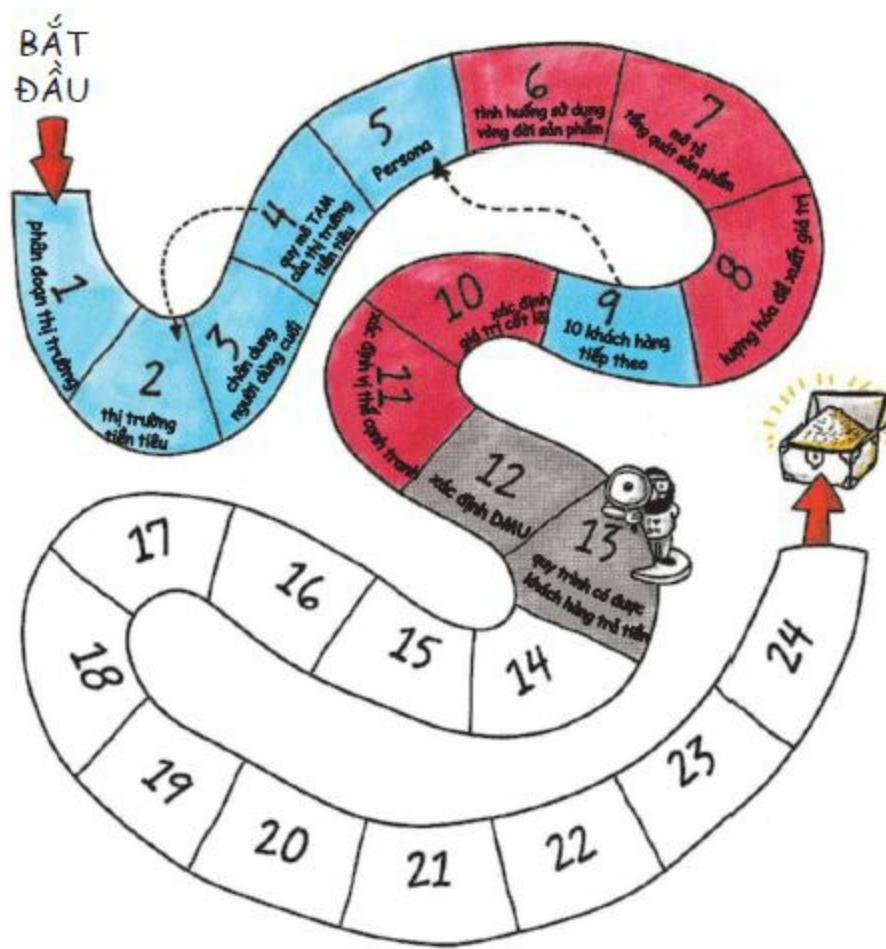
TÓM TẮT

Sau khi xác định được giá trị mà sản phẩm của bạn mang lại cho khách hàng, bạn phải xem xét cách khách hàng mua sản phẩm. Để bán thành công sản phẩm cho khách hàng, bạn sẽ cần phải hiểu người ra quyết định cuối cùng để mua, cũng như những người có ảnh hưởng

tới quyết định đó. Người ủng hộ và người mua hàng cơ bản là quan trọng nhất; nhưng những người giữ quyền phủ quyết và người có ảnh hưởng cơ bản cũng không thể bỏ qua. Trong thị trường B2B, quá trình này được vạch ra dễ dàng hơn, nhưng quá trình này cũng vẫn quan trọng trong tình huống tiêu dùng B2C. Các công ty hàng tiêu dùng lớn như Procter & Gamble đã thực hiện quy trình này trong nhiều năm.

BƯỚC 13

XÂY DỰNG QUY TRÌNH ĐỂ CÓ ĐƯỢC KHÁCH HÀNG TRẢ TIỀN



Ở BƯỚC NÀY BẠN SẼ:

- Mô tả quy trình khách hàng quyết định mua sản phẩm của bạn.
- Ước tính chu trình bán hàng cho sản phẩm của bạn.
- Xác định ngân sách, quy định, hoặc rào cản về pháp lý có thể làm chậm khả năng bán sản phẩm của bạn.

Một khi mọi người thấy sản phẩm của tôi, họ sẽ muốn có nó ngay tức thì và doanh số bán sẽ lập tức tăng vù vù.



Thực tế sẽ không như vậy đâu, các doanh nghiệp có quy trình mua hàng và điều đó cũng mất một thời gian đấy. Bạn nên biết về quy trình đó và có những kỳ vọng thực tế hơn.

Sau khi xác định được người ra quyết định, bạn cần xác định cách họ ra quyết định và những vấn đề liên quan đến từng bước của quá trình, từ đó thiết kế sản phẩm của bạn sao cho tối ưu hóa quy trình.

Xác định Đơn vị ra quyết định (DMU-Decision Making Unit) của khách hàng là một bước tiến quan trọng để biết được làm cách nào mang được sản phẩm đến tay khách hàng và tiền chảy vào túi bạn. Tuy nhiên, quá trình chuyển đổi một khách hàng tiềm năng thành khách hàng trả tiền, và từ tương tác ban đầu đến bước thanh toán cuối cùng phức tạp hơn nhiều so với việc đề nghị người ủng hộ gây áp lực với người mua hàng cơ bản.

Bằng việc mô tả quy trình để có được khách hàng trả tiền, bạn sẽ:

- Hiểu được chu trình bán hàng. Chu trình bán hàng là yếu tố quan trọng quyết định bạn sẽ tồn kếm bao nhiêu để có được một khách hàng mới. Đó cũng là điều cực kỳ quan trọng để có kế hoạch chính xác về dòng tiền. Bạn sẽ cần phải đi từ tương tác ban đầu tới khách hàng trả tiền một cách đủ nhanh chóng để có thể tạo ra một doanh nghiệp bền vững.
- Xây dựng nền tảng cho việc tính toán chi phí để có được khách hàng trả tiền. Bạn sẽ cần đi tới một điểm mà ở đó bạn sẽ có nhiều doanh thu từ việc giữ khách hàng hiện tại thay vì thu hút khách hàng mới. Chi phí để có khách hàng mới luôn đắt đỏ hơn là bạn nghĩ.
- Xác định những trở ngại tiềm ẩn cần tránh khả năng bán hàng và có được doanh thu. Nếu một điều gì đó là rào cản lớn cho việc kinh doanh của bạn thì bạn nên biết ngay tại thời điểm này, chứ không phải là khi bạn đã hoàn toàn ấn định việc kinh doanh, gọi vốn và

thuê nhân viên.

- Thể hiện với những người cho vay và/hoặc các nhà đầu tư tiềm năng rằng bạn hiểu quá trình mua hàng của khách hàng, trong nhiều trường hợp, đây chính là điều kiện tiên quyết để họ đầu tư vào doanh nghiệp của bạn.

MÔ TẢ QUÁ TRÌNH ĐÓ NHƯ THẾ NÀO

Các vấn đề dưới đây từ Bước 7: “Tình huống sử dụng Vòng đời sản phẩm” sẽ là các vấn đề cơ bản cho việc xây dựng quy trình để có được khách hàng trả tiền. Bạn không cần nghiên cứu thêm gì nữa để sử dụng cho bước này.

- Làm thế nào khách hàng xác định được họ cần và/hoặc có cơ hội thay đổi tình trạng hiện thời và làm sao để họ thấy rằng họ cần phải làm điều gì đó khác (tức là mua sản phẩm của bạn)?
- Làm thế nào khách hàng biết về sản phẩm của bạn?
- Khách hàng sẽ phân tích sản phẩm của bạn như thế nào?
- Làm thế nào khách hàng mua được sản phẩm của bạn?
- Khách hàng sẽ cài đặt sản phẩm của bạn như thế nào?
- Khách hàng sẽ thanh toán tiền như thế nào?

Bằng cách mô tả lại quy trình để có được khách hàng trả tiền, bạn sẽ chi tiết hóa câu trả lời cho từng câu hỏi trên, đặc biệt, bây giờ bạn đã tính đến DMU và quy trình mua hàng nội bộ của khách hàng mục tiêu. Một doanh nhân dày dạn kinh nghiệm có thể xây dựng được quy trình này tương đối nhanh chóng; nhưng người lần đầu khởi nghiệp sẽ thấy khó khăn hơn với rất nhiều điều cần học hỏi thêm về vận hành kinh doanh trong thực tế. Nếu bạn mời được một khách hàng mục tiêu có kinh nghiệm sâu sắc về lĩnh vực mình đang tham gia làm cố vấn thì bạn sẽ học hỏi được rất nhiều điều cụ thể và thiết yếu về các vấn đề trên.

Một số yếu tố trong quy trình của bạn sẽ khác, tùy thuộc vào lĩnh vực kinh doanh, nhưng các yếu tố cơ bản, bao gồm: thu hút khách hàng, tiếp cận với người có ảnh hưởng, kế hoạch trước khi mua hàng, mua hàng và cài đặt. Trong đó, nhiều yếu tố sẽ có những mục nhỏ bên trong nữa, ví dụ như nói chuyện với người dùng cuối là một yếu tố, và nói chuyện với giám đốc của họ là một yếu tố khác.

Hãy chắc chắn rằng bạn có tính đến cả những quy định của chính phủ hoặc các tổ chức kiểu chính phủ có liên quan và ảnh hưởng đến khả năng bán sản phẩm của bạn. Bạn cũng nên chỉ ra trong DMU (Bước 12) bất kỳ quan chức chính phủ nào giữ quyền phủ quyết một dự án, một phần hoặc một mốc quan trọng của quá trình này. Việc minh họa lại quy trình

này sẽ giúp bạn thấy rõ những quy định mà bạn và khách hàng cần thực hiện trong quá trình giao dịch sản phẩm. Chúng tôi đã đưa ra một ví dụ chứng minh quy định quá rườm rà đối với một ý tưởng kinh doanh được trình bày bên dưới. Tương tự, dù không phải quy định của chính phủ, nhưng trong nội bộ doanh nghiệp của khách hàng mục tiêu có thể có các tiêu chuẩn phải được tuân thủ; và bạn cũng cần quan tâm đến những tiêu chuẩn đó.

Với mỗi yếu tố trong quy trình, cần phải tính đến:

- Ai là thành phần chính trong DMU tham gia quy trình này?
- Ảnh hưởng của họ đến quy trình như thế nào? Hi vọng bạn đã có thông tin này từ Bước 12 khi xây dựng DMU, ở bước này, những thông tin đó sẽ được đặt trong trình tự thời gian và ước tính mỗi yếu tố sẽ mất bao nhiêu thời gian.
- Ngân sách họ được phép duyệt là bao nhiêu (số lượng và loại ngân sách).
- Mất bao lâu để hoàn thành mỗi yếu tố đã xác định? Lên danh sách các yếu tố này theo trình tự thời gian và ghi nhận bất kỳ sự kiện nào diễn ra song song. (Hãy thực hiện thật cẩn thận. Bạn cần phải chắc chắn ít nhất là 80% trong mỗi bước. Hãy ước tính thời gian cẩn trọng bởi các doanh nghiệp hầu như luôn ước tính quá ngắn thời gian để hoàn thành mỗi bước.)
- Các yếu tố đầu vào và kết quả đầu ra của bước này là gì?

Qua quá trình này, bạn sẽ hiểu việc kinh doanh của khách hàng hơn bởi nó liên quan đến sản phẩm của bạn. Việc xác định quy trình này là rất quan trọng vì nó sẽ được áp dụng cho các khách hàng tiếp sau. Do đó, hiểu rõ quy trình này sẽ mang lại nhiều lợi ích về sau, giúp bạn dễ dàng có thêm được các khách hàng khác.

QUYỀN QUYẾT ĐỊNH NGÂN SÁCH VÀ VIỆC MUA HÀNG

Một yếu tố quan trọng trong mỗi thành phần của bước này là quyền lên ngân sách/mua hàng của các cá nhân liên quan. Thường thì mỗi cá nhân có quyền với một hạn mức nhất định mà không cần sự chấp thuận của người ở cấp cao hơn, chẳng hạn như 5.000 đô la. Đôi khi, việc này có thể nhanh chóng được một người quyết định, nhưng đôi khi nó lại là một quy trình dài với đủ các quy tắc của bộ phận mua hàng. Xác định được những giới hạn này sẽ hỗ trợ nhiều cho bạn trong phần Khung giá ở bước sau, vì xác định mức giá thấp hơn so với hạn mức của một người nghĩa là bạn có thể loại bỏ được một số thành phần khác trong DMU. Nhờ đó giảm được đáng kể chu trình bán hàng – yếu tố ảnh hưởng đến thành công hoặc thất bại cho doanh nghiệp khởi nghiệp của bạn.

Bên cạnh đó, bạn cần xác định được ngân sách khách hàng sẽ sử dụng để thanh toán cho sản phẩm của bạn. Đó là ngân sách hoạt động hàng năm hay nguồn vốn ngân sách dài hạn, và quy trình lập ngân sách đó như thế nào. Trong một số doanh nghiệp, việc phê duyệt một

khoản mục chi phí trong ngân sách hoạt động sẽ dễ dàng hơn và nhanh hơn so với trong nguồn vốn dài hạn; nhưng với các ngành khác và các doanh nghiệp khác, điều đó có thể hoàn toàn ngược lại. Đây có vẻ là một mục nhỏ nhưng lại tạo ra sự khác biệt lớn giữa một chu trình bán hàng ba tháng và một chu trình bán hàng một năm. Và điều này ảnh hưởng đến sự thành công hay thất bại cho doanh nghiệp khởi nghiệp của bạn, đặc biệt là nếu bạn không nhận thức được rằng đây là việc rất cần được ưu tiên.

THỜI GIAN LÀ THIẾT YẾU

Bạn cần chắc chắn rằng mình tính toán thời gian phù hợp cho mỗi bước của quy trình. Khi đã ước tính được thời gian, bạn lại cần quay lại xem liệu những ước tính đó đã hợp lý chưa? Bạn đã tính thêm cả khoảng thời gian chậm trễ phát sinh chưa? Bạn có quá cự đan hay cẩn trọng trong ước tính của mình hay không?

THỊ TRƯỜNG TIÊU DÙNG VÀ THỊ TRƯỜNG B2B

Lập quy trình bán hàng cho người tiêu dùng sẽ đơn giản hơn so với thị trường B2B, nên bạn sẽ còn rất nhiều điều cần phải học hỏi về quy trình đó. Hãy suy nghĩ về những lợi ích mà khách hàng nhận được khi các nhà bán lẻ trực tuyến đang làm để sắp xếp hợp lý quá trình mua hàng. Chẳng hạn như trong hệ thống “one-click” nổi tiếng của Amazon, người mua có thể từ bỏ giỏ hàng mà họ đã chọn online trước khi thanh toán. Những người khởi nghiệp có thể nhìn ra vấn đề trong quá trình đó, từ đó đứng trên quan điểm của khách hàng để nhìn nhận những vấn đề cần cải thiện nhằm giúp hoàn tất quá trình thanh toán.

VÍ DỤ

Hệ thống lọc nước cơ khí

Nhóm khởi nghiệp này muốn bán hệ thống lọc nước cho những người quản lý cơ sở vật chất để giúp trung tâm dữ liệu của họ tiết kiệm năng lượng hơn. Ban đầu, họ lên kế hoạch bán hệ thống này cho những trung tâm dữ liệu mới xây dựng bởi như vậy sẽ không phải thay thế hệ thống cũ hoặc cạnh tranh với giải pháp mà những trung tâm đó đang sử dụng. Bên cạnh đó, nhóm cũng nhận được nhiều lời hỏi thăm từ những trung tâm mới xây dựng hơn là những trung tâm đang trang bị thêm thiết bị hay tu sửa, do đó, việc lựa chọn theo đuổi thị trường các trung tâm mới xây dựng là hợp lý.

Sau các cuộc phỏng vấn chuyên sâu, họ xây dựng quy trình để có được khách hàng trả tiền ở trung tâm dữ liệu mới và cả các trung tâm đang lắp đặt thêm. Trong quá trình này, họ lại phát hiện ra những điểm thú vị khiến họ chuyển sự tập trung từ thị trường trung tâm mới sang các trung tâm đang lắp đặt thêm, và bởi vậy, họ quay trở lại gấp Persona của mình (Hình 13.1). Như đã nói ở Bước 5, nhóm đã lựa chọn Chuck Karoll là Persona.

DỰ ÁN MỚI

Có được khách hàng	Tiếp cận người có ảnh hưởng	Tiếp cận Kỹ sư thiết kế	Quá trình thiết kế	Quá trình xây dựng: Bán hàng thực tế cho nhà thầu	Lắp đặt
1-2 tháng	2-4 tháng	2-4 tháng	6-12 tháng	12-15 tháng	1 tháng

DỰ ÁN LẮP ĐẶT THÊM

Có được khách hàng	Tiếp cận Quản lý cơ sở vật chất	Tiếp cận người có ảnh hưởng	Đàm phán với Người mua hàng và Người nắm giữ ngân sách	Lắp đặt
1-2 tháng	4-6 tháng	2-4 tháng	2-3 tháng	1 tháng

Hình 13.1: Quá trình có được khách hàng Chuck Carroll

Dự án mới:

- Liên lạc với CIO để được chấp thuận và tiếp cận với các chuyên gia của doanh nghiệp.
- Liên lạc với chuyên gia Quản lý cơ sở vật chất của doanh nghiệp để tác động tới kỹ sư.
- Liên lạc với kỹ sư thiết kế để cùng nhau mô tả về hệ thống lọc nước, đưa ra các thông số kỹ thuật, và áp dụng chuẩn MWFS.
- Liên lạc với tổng thầu và bộ phận Mua hàng để chốt đơn hàng và lắp đặt.

Lắp đặt thêm

- Liên lạc với Quản lý cơ sở vật chất và giúp anh ta thuyết phục Quản lý trung tâm dữ liệu.
- Nếu cần, liên lạc với CIO để được chấp thuận và tiếp cận Quản lý trung tâm dữ liệu và chuyên gia trong nội bộ doanh nghiệp.
- Liên lạc với Quản lý cơ sở/Quản lý Trung tâm dữ liệu/Bộ phận Mua hàng để chốt đơn hàng và lắp đặt).

Nhóm khởi nghiệp đã chắc chắn có được dự án thí điểm đầu tiên của mình cho một trung tâm dữ liệu mới trong vòng chưa đến chín tháng, nên họ giả định rằng đây chính là chu trình bán hàng. Nhưng khi thực hiện phân tích tổng quát hơn về việc xây dựng Quy trình để có được một khách hàng trả tiền, họ nhận ra rằng thời gian để có được dự án đầu tiên không thể được lặp lại với các dự án khác. Khi họ nhìn lại tổng thời gian của quá trình mua hàng của các trung tâm dữ liệu mới sau dự án thí điểm đầu tiên, họ phát hiện ra rằng chu trình bán hàng sẽ mất trung bình 2,5 năm, đây là khoảng thời gian quá dài cho một doanh nghiệp khởi nghiệp đang cố gắng tồn tại từng tuần một, với sự biến đổi của tiền mặt, tinh thần nhân viên và sự thay đổi liên tục của sản phẩm. Mặc dù doanh thu từ dự án thí điểm có thể giúp thanh toán các hóa đơn và giảm thiểu việc cạn vốn, nhóm đã xác định lại

rằng việc tiếp cận các trung tâm lắp đặt thêm là cách tốt hơn để gia nhập thị trường vì chương trình bán hàng cho nhóm này thường ngắn hơn. Một chương trình bán hàng dài 2,5 năm có thể được tiến hành bởi một doanh nhân xuất sắc (và thường là có kinh nghiệm), nhưng đó lại là “nụ hôn thần chết” cho những sản phẩm đầu tiên của một doanh nghiệp khởi nghiệp và doanh nhân mới.

Ngược lại, khoảng thời gian lắp đặt trung bình đối với dự án lắp đặt thêm chỉ là hơn một năm, một khoảng thời gian dễ quản lý hơn so với 2,5 năm. (Thậm chí chương trình bán hàng một năm cũng đã là thách thức cho doanh nghiệp khởi nghiệp, vì vậy, thời gian phải càng ngắn càng tốt.)

Tuy nhiên, nhóm lại không nhận được nhiều lời hỏi thăm từ các trung tâm lắp đặt thêm, do đó, họ xem xét lại Persona và tiến hành lại nghiên cứu cơ bản về thị trường hoàn toàn mới cho thị trường các trung tâm dữ liệu lắp đặt thêm. Họ phát hiện ra rằng các trung tâm dữ liệu hiện tại cũng rất đón nhận ý tưởng này, nhưng lại ít có khả năng mua một giải pháp mới bởi giải pháp họ đang sử dụng cũng hiệu quả.

Cuối cùng, nhóm quyết định tập trung vào thị trường trung tâm lắp đặt thêm, và một khi có được dòng tiền dương, họ sẽ mở rộng bán cho các trung tâm dữ liệu mới nữa. Đây là kết quả quan trọng có được từ việc nghiên cứu chuyên sâu.

Ví dụ về việc các quy định gây khó khăn cho việc gia nhập thị trường – “PayPal cho trẻ em”

Một trong những sinh viên MBA sáng giá của tôi, Frederic “Freddy” Kerrest, với bằng Khoa học máy tính của trường Stanford, anh đến MIT với quyết tâm theo đuổi cơ hội sử dụng kiến thức và kinh nghiệm của mình để khởi nghiệp kinh doanh khi tốt nghiệp. Anh thậm chí còn tổ chức Cuộc thi nổi tiếng “Giải thưởng 100.000 đô la cho Doanh nhân khởi nghiệp MIT”.

Anh đánh giá một cách khoa học các ý tưởng để khởi nghiệp từ năm thứ hai đại học và phát triển được một ý tưởng mà tôi gọi đơn giản là “PayPal cho trẻ em”. Cơ hội thị trường tập trung vào thương mại điện tử cho trẻ em, phân khúc bị hạn chế bởi cần phụ huynh phê duyệt thẻ tín dụng cho từng giao dịch, bất kể là lớn hay nhỏ.

Ý tưởng của Freddy là tạo ra một dịch vụ dành riêng cho trẻ em, phụ huynh sẽ đặt một mức giới hạn, chẳng hạn là 50 đô la trong tài khoản để trẻ có thể sử dụng mua hàng trực tuyến ở bất cứ trang web nào chấp nhận thẻ tín dụng mà không cần phải thông qua phụ huynh nữa.

Phụ huynh vẫn có thể ngăn chặn việc mua hàng ở những trang web hoặc các mặt hàng họ không đồng ý, và cũng có thể kiểm tra lại xem con mình đã mua sắm những gì. Một phần của Yếu tố cốt lõi cho Người mua hàng cơ bản (phụ huynh) là họ có thể dạy cho con mình về cách lên kế hoạch chi tiêu và kỷ luật tài chính.

Từ các nghiên cứu cơ bản về thị trường được thực hiện rất tốt, đây rõ ràng là một cơ hội kinh doanh tuyệt vời. Sau đó, nhóm phác thảo Quy trình có được khách hàng trả tiền. Đến đây mọi thứ bắt đầu thay đổi.

Freddy đặt mục tiêu phục vụ các phụ huynh và trẻ em trên khắp nước Mỹ. Tuy nhiên, anh phát hiện ra rằng để thu tiền và phân phối như mô hình của mình, và để doanh nghiệp nhận được doanh thu là phần trăm trên mỗi giao dịch thì anh cần đăng ký doanh nghiệp của mình như một ngân hàng hoặc tổ chức tài chính tại bất cứ tiểu bang nào của Mỹ mà anh tiến hành kinh doanh. Để doanh nghiệp thành công, anh sẽ phải đăng ký một tổ chức tài chính ở hàng chục quốc gia khác nhau. Các chi phí, thời gian, và gánh nặng tâm lý đã giết chết ý tưởng này, bởi Freddy không muốn khởi nghiệp kinh doanh trong một ngành có quá nhiều quy định của chính phủ.

Freddy nhanh chóng sử dụng kiến thức của mình để tiếp tục theo đuổi các ý tưởng và đổi mới một cách khôn ngoan hơn. Dựa trên kinh nghiệm trước đây trong lĩnh vực phần mềm doanh nghiệp (kiến thức sâu sắc về thị trường luôn là khởi đầu tuyệt vời cho người khởi nghiệp), Freddy thành lập doanh nghiệp Okta, nhằm giúp các doanh nghiệp quản lý và bảo mật các ứng dụng trên web và doanh nghiệp đó đang hoạt động rất tốt.

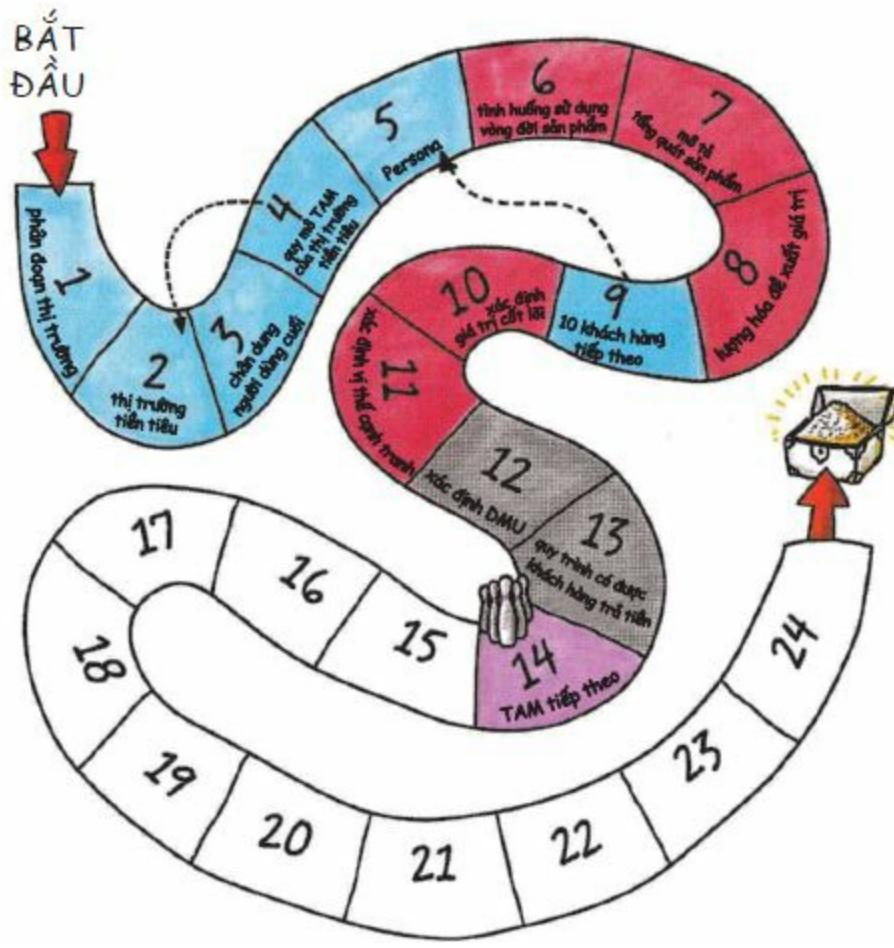
Ở đây, điểm thắt nút trong Quy trình để có được một khách hàng trả tiền không phải là thời gian kéo dài của chu trình bán hàng mà là sự phức tạp của nó và các yêu cầu đã bị bỏ qua trước đó.

TÓM TẮT

Bước này mô tả Quy trình để có được một khách hàng trả tiền, xác định cách các DMU ra quyết định mua sản phẩm, và chỉ ra các trở ngại khác có thể cản trở khả năng bán hàng của bạn. Chu trình bán hàng kéo dài, các ràng buộc pháp lý và những khó khăn ẩn chứa khiến việc bán một sản phẩm đôi khi khó khăn hơn rất nhiều so với việc chỉ đơn giản là đáp ứng nhu cầu của Persona. Bước này giúp bạn nhận diện rõ ràng tất cả những rủi ro tiềm ẩn trong quá trình bán hàng.

BƯỚC 14

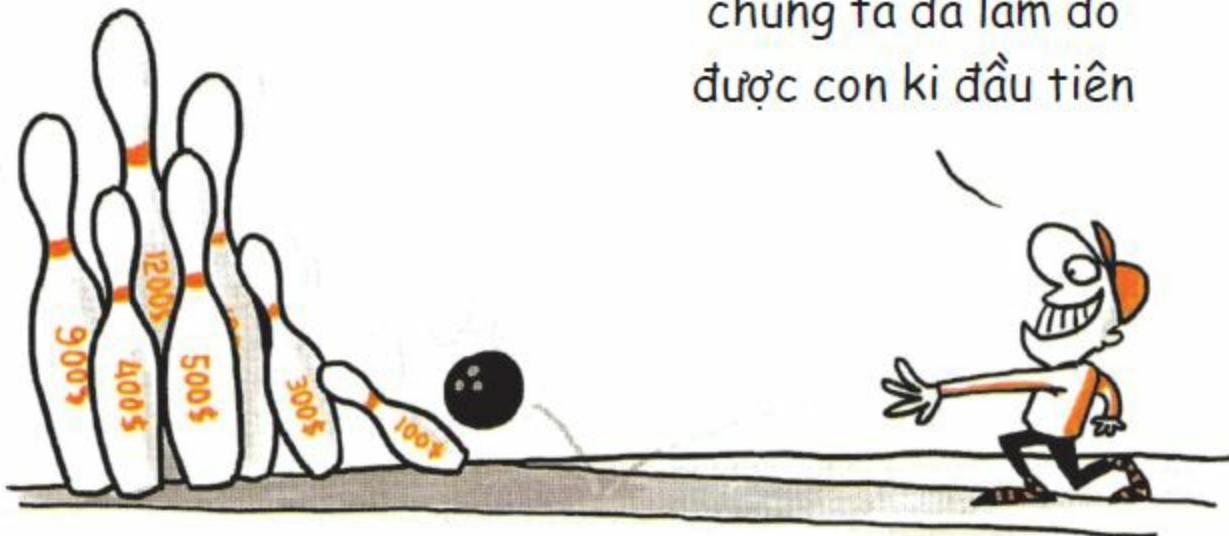
TÍNH TOÁN QUY MÔ THỊ TRƯỜNG CÓ THỂ CHIẾM LĨNH Ở CÁC THỊ TRƯỜNG TIẾP THEO



Ở BƯỚC NÀY BẠN SẼ:

- Xác định thị trường sẽ mở rộng tiếp theo sau khi chiếm lĩnh được thị trường tiền tiêu.
- Tính toán quy mô của các thị trường tiếp theo này.

Tôi rất mừng vì
chúng ta đã làm đỗ
được con ki đầu tiên



Trong khi duy trì sự tập trung không ngừng vào thị trường tiền tiêu, bạn cũng nên thực hiện một số phân tích về những bước tiếp theo sau khi giành chiến thắng trong thị trường này; bạn dự định thị trường tiếp theo của mình sẽ là gì và lớn như thế nào?

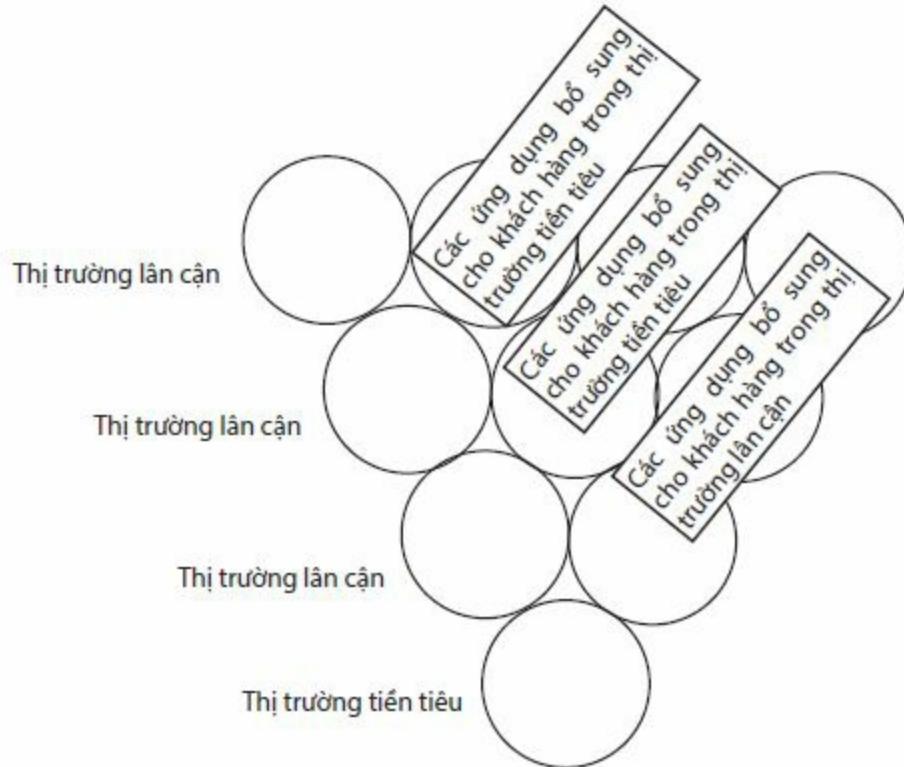
Cho đến giờ, bạn vẫn tập trung chủ yếu vào khách hàng ở thị trường tiền tiêu và đó là điều đúng đắn. Dù vậy, đến bước này, bạn sẽ cần lùi lại và xác minh sơ lược về sự tồn tại và quy mô của các thị trường tương tự khác (“các thị trường tiếp theo”) mà bạn sẽ hướng tới sau khi chiếm lĩnh được thị trường tiền tiêu. Bước này là để kiểm tra lại chắc chắn rằng bạn đang đi đúng hướng trên con đường xây dựng công việc kinh doanh có quy mô và đây cũng là lời nhắc nhở bạn về quy mô và tính chất của cơ hội lớn hơn.

Có hai dạng thị trường tiếp theo. Dạng thị trường thứ nhất thường được gọi là bán gia tăng sản phẩm (upselling), tức là bán thêm sản phẩm hoặc ứng dụng cho những khách hàng hiện hữu. Do bạn đã có những hiểu biết sâu sắc về nhu cầu và ưu tiên của khách hàng mục tiêu từ những nghiên cứu, kiến thức này có thể được sử dụng để xác định những sản phẩm bổ sung mà bạn có thể tạo ra hoặc thậm chí bán lại cho khách hàng. Một lợi ích là bạn có thể sử dụng chiến lược bán hàng và các kênh phân phối hiện có để bán các sản phẩm mới, tận dụng sự đầu tư và các mối quan hệ tích cực đã xây dựng được với các khách hàng mục tiêu. Tuy nhiên, việc tạo ra các sản phẩm bổ sung có thể mở rộng việc kinh doanh vượt ra ngoài Yếu tố cốt lõi và ảnh hưởng đến Vị thế cạnh tranh của bạn trong những thị trường này, trừ khi Yếu tố cốt lõi của bạn là điều gì đó liên quan đến các mối quan hệ khách hàng.

Dạng thị trường thứ hai, và là dạng thường được các doanh nghiệp khởi nghiệp dựa trên sáng tạo đột phá lựa chọn, là bán cùng sản phẩm đó cho “thị trường lân cận”, tức là thị trường tương tự với thị trường tiền tiêu đã chọn. Trong khi bán hàng ở thị trường mới này đòi hỏi những tính năng mới, hoàn thiện hơn và/hoặc cách đóng gói khác, truyền thông tiếp thị khác, hoặc giá cả khác, thì bạn vẫn phải tận dụng Yếu tố cốt lõi của mình, xây dựng doanh nghiệp dựa trên chuyên môn và quy mô đã phát triển trong thị trường tiền tiêu. Thách thức là ở chỗ bạn sẽ phải thiết lập các mối quan hệ khách hàng mới tại từng thị

trường lân cận, có thể bao gồm cả rủi ro và tốn kém.

Mặc dù Yếu tố cốt lõi của các doanh nghiệp khởi nghiệp dựa trên sáng tạo đột phá thường dẫn tới chiến lược thứ hai, nhưng bạn vẫn có thể theo đuổi một trong hai chiến lược hoặc phối hợp cả hai sau khi đã chiếm lĩnh được Thị trường tiền tiêu. Geoffrey Moore trong cuốn sách *Bí mật Marketing trong thị trường high-tech* đã sử dụng hình ảnh những con ki trong trò chơi bowling, trong đó con ki số 1 là thị trường tiền tiêu, những con ki ở bên trái là các thị trường lân cận, những con ki ở bên phải là những ứng dụng bổ sung cho khách hàng trong một thị trường cụ thể (Hình 14.1).



Hình 14.1: Hình ảnh đã được thay đổi của các con ki của Moore

Trong bước này, bạn sẽ xác định một số thị trường lân cận và tính toán Tổng quy mô thị trường có thể chiếm lĩnh được (TAM) cho các thị trường này. Bạn không cần và cũng không nên dành quá nhiều thời gian cho bước này ngay bây giờ, có thể là một phần mười hoặc ít hơn so với các nỗ lực và phân tích bạn đã làm cho thị trường tiền tiêu. Có khả năng, nhiều thông tin bạn cần cho bước này đã có khi bạn thực hiện phân đoạn thị trường ở bước trước.

Lợi ích của quá trình này là giúp bạn nhận thức rõ về tiềm năng dài hạn của doanh nghiệp khi bắt đầu thiết kế sản phẩm và xây dựng năng lực. Bạn sẽ lên tinh thần cho quản lý, nhân viên và nhà đầu tư bằng cách chỉ ra tiềm năng cực kỳ thành công của doanh nghiệp. Bạn cũng sẽ có được cảm nhận tốt hơn về các thị trường tiềm năng khác, và nếu thị trường tiền tiêu lại có nhiều vấn đề hơn bạn hình dung thì bạn phải hoặc là từ bỏ hoặc là xem xét các lựa chọn khác.

Tuy nhiên, có một vấn đề quan trọng không kém là bạn không được để những thị trường này cùng với những tính toán TAM làm bạn mất tập trung khỏi thị trường tiền tiêu.

Việc tính toán TAM cho các thị trường khác nên là động lực để nhóm chinh phục thị trường tiền tiêu, trong khi vẫn giữ tập trung vào việc quan trọng là xây dựng và phát triển Yếu tố cốt lõi. Giống như hình minh họa ở đầu bước này, thành công ở các thị trường lân cận chỉ đến sau khi bạn chiếm lĩnh được thị trường tiền tiêu.

TÍNH TOÁN TAM MỞ RỘNG NHƯ THẾ NÀO?

Hãy nghĩ đến nhiều thị trường lân cận khác và các cơ hội bán gia tăng sản phẩm một cách hợp lý và có ý nghĩa với sản phẩm của bạn. Bạn nên xác định được ít nhất năm hoặc sáu thị trường lân cận để nghiên cứu. Hãy sử dụng một phương pháp chung giống như cách bạn tính TAM cho thị trường tiền tiêu để tính toán TAM cho từng thị trường lân cận đó.

Nếu bạn muốn thu hút các nhà đầu tư mạo hiểm và/hoặc xây dựng một doanh nghiệp lớn, thì quy tắc chung là tổng các TAM của thị trường lân cận (khoảng trên dưới 10 thị trường), cộng với TAM của thị trường tiền tiêu phải khoảng hơn một tỉ đô la.

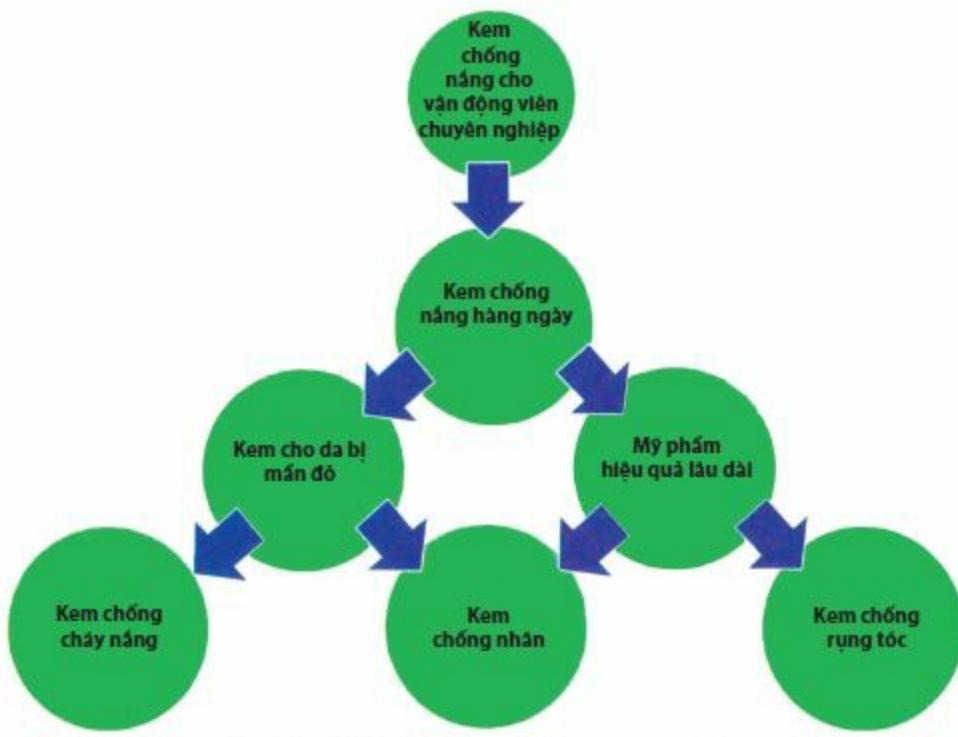
Hãy sử dụng tất cả các kỹ thuật ở Bước 4, chẳng hạn như đảm bảo chính xác các đơn vị; nhưng bây giờ bạn sẽ ít phải nghiên cứu cơ bản về thị trường hơn.

VÍ DỤ

Chăm sóc da thông minh

Nhóm bắt đầu với thị trường tiền tiêu là kem chống nắng cho các vận động viên chuyên nghiệp, với TAM là 20 triệu đô la mỗi năm. Nếu tính rằng lợi nhuận gộp của họ rất cao, thì đây là một thị trường đủ quy mô để khởi sự và xây dựng động lực tấn công các thị trường lớn hơn nhiều như kem chống nắng cho người tiêu dùng nói chung, với TAM có thể lên tới hàng tỉ đô la Mỹ mỗi năm.

Ví dụ về TAM mở rộng cho các thị trường khác



SMART SKIN CARE: Hiệu quả bảo vệ lâu dài cho da của bạn

Hình 14.2: TAM mở rộng cho các thị trường khác của Smart Skin Care

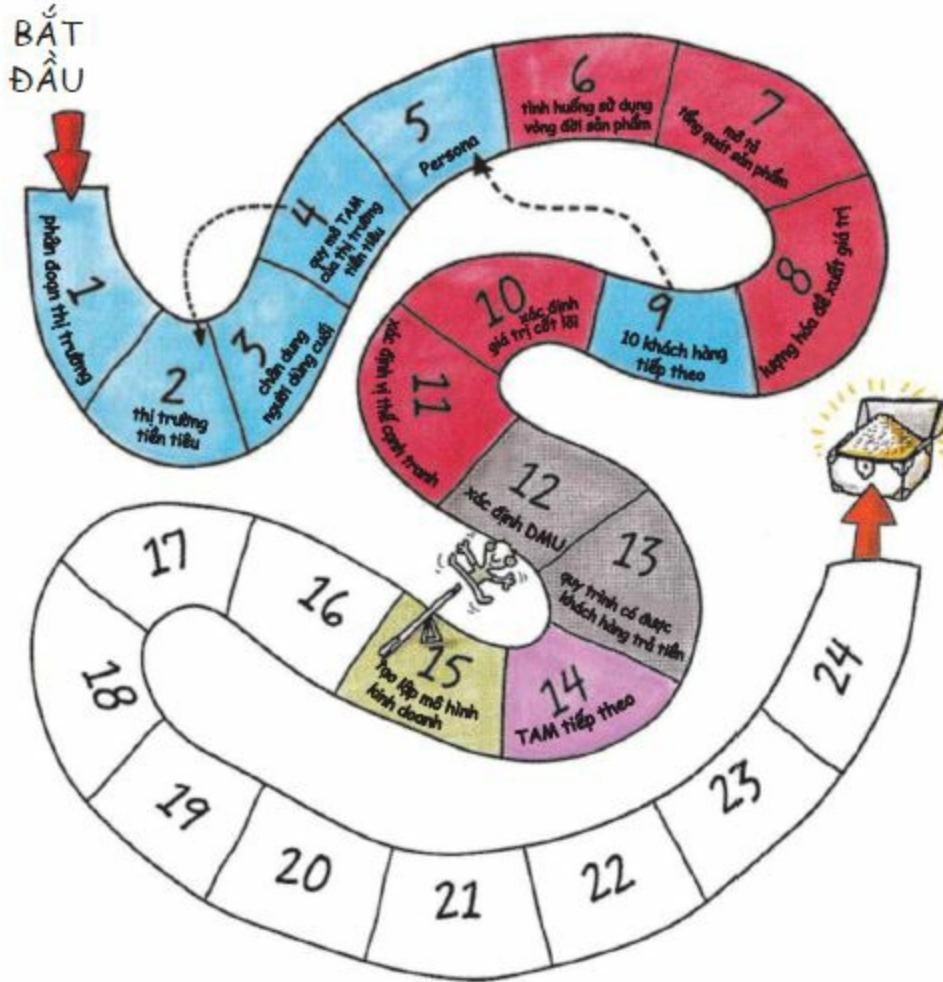
Họ cũng đánh giá các thị trường lân cận để xem liệu có thể sử dụng công nghệ nền tảng để dễ dàng thâm nhập thị trường và đạt được một thị phần lớn hay không. Mỗi cơ hội thị trường trong biểu đồ (Hình 14.2) là 100 triệu đô la hoặc hơn mỗi năm và TAM trên thị trường lân cận lên tới khoảng hai tỉ đô la mỗi năm. Bạn không cần phải đi vào chi tiết hơn mà chỉ cần một bản sơ đồ, tuy vậy, bạn nên tính đến cả số tiền cho mỗi thị trường và tổng TAM, cả hai số liệu đó đều không có trong sơ đồ hiển thị.

TÓM TẮT

Tính toán TAM cho các thị trường lân cận giúp bạn nhanh chóng nhận ra rằng còn có những thị trường lớn hơn, khẳng định lại với các thành viên trong nhóm và các nhà đầu tư rằng doanh nghiệp của bạn có tiềm năng lớn cả trong ngắn hạn và dài hạn.

BƯỚC 15

TẠO LẬP MÔ HÌNH KINH DOANH

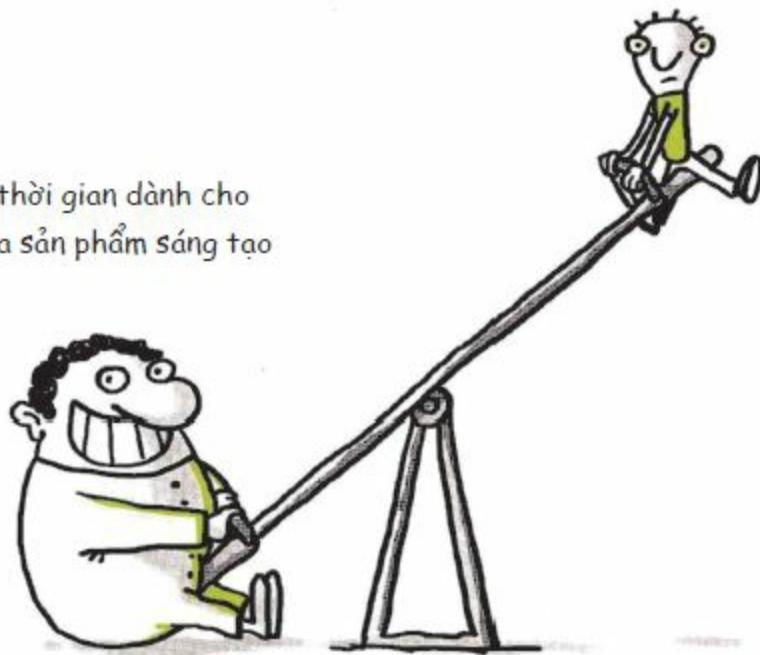


Ở BƯỚC NÀY BẠN SẼ:

- Khảo sát mô hình kinh doanh ở các ngành khác nhau để biết được giá trị mà sản phẩm của bạn mang lại cho khách hàng.
- Sử dụng những nghiên cứu bạn đã thực hiện ở các bước trước để lên ý tưởng cho mô hình sáng tạo đột phá cho doanh nghiệp khởi nghiệp của bạn.

Khoảng thời gian dành cho
nắm bắt giá trị của sáng tạo

Khoảng thời gian dành cho
việc tạo ra sản phẩm sáng tạo



Tôi nghĩ bạn cần cân đối hai việc này!

Làm thế nào để nắm bắt được thị phần dựa trên những giá trị mà bạn tạo ra là vấn đề quan trọng của các doanh nhân khởi nghiệp.

Doanh nhân khởi nghiệp thường dành ít thời gian cho việc xây dựng mô hình kinh doanh. Họ đầu tư rất nhiều thời gian cho việc phát triển Chân dung người dùng cuối, định nghĩa sản phẩm, và xác định vị thế cạnh tranh, xem họ sẽ tạo ra giá trị cho khách hàng như thế nào, nhưng hầu như lại không dành thời gian để tìm hiểu xem làm thế nào để chuyển giá trị đó thành một doanh nghiệp có lợi nhuận. Họ quá phấn khích trong việc đưa sản phẩm ra thị trường nên áp dụng bất kỳ mô hình kinh doanh phổ biến nào trong những thị trường tương tự.

Tại sao việc sáng tạo ra sản phẩm và công nghệ đột phá lại được đầu tư rất nhiều thời gian trong khi việc tạo lập mô hình kinh doanh lại không được đầu tư thời gian thích đáng? Thực tế đã chứng minh rằng, nếu bạn tập trung thời gian và nỗ lực tạo lập mô hình kinh doanh thì kết quả bạn nhận được sẽ rất xứng đáng.

Sản phẩm tìm kiếm của Google là một ví dụ tuyệt vời về mô hình kinh doanh sáng tạo đột phá. Trước Google, mô hình kinh doanh hoặc khuôn khổ nắm bắt giá trị của một công cụ tìm kiếm là làm sao để có nhiều thêm banner quảng cáo trong một trang web, và từ đó thu được càng nhiều doanh thu càng tốt. Nhưng Google lại làm ngược lại, sử dụng những quảng cáo văn bản đơn giản và dựa trên các từ khóa sử dụng trong một tìm kiếm cụ thể. Những người quảng cáo thấy rằng kỹ thuật này hiệu quả hơn quảng cáo bằng banner, bởi họ đã có dữ liệu tốt hơn về hiệu quả của quảng cáo riêng lẻ, và có thể làm cho quảng cáo

hiệu quả hơn nữa dựa trên dữ liệu đó. Mô hình kinh doanh đột phá này mới chính là lý do đưa Google trở thành người khổng lồ như ngày hôm nay, chứ không phải là kỹ thuật của các thuật toán tìm kiếm.

Điều thú vị là ý tưởng thương mại hóa tìm kiếm theo ngữ cảnh không phải đến từ Google mà từ Overture, một công ty thuộc Idealab, là đơn vị đầu tiên đưa giải pháp quảng cáo dựa trên từ khóa vào thị trường với tên trang web là GoTo.com. Google chỉ đơn giản là nắm bắt ý tưởng một cách nồng nhiệt hơn và triển khai tốt hơn nên đã biến nó trở thành nhân tố chính đưa Google trở thành công ty dẫn đầu trong ngành quảng cáo trực tuyến.

Câu chuyện của iTunes Apple cũng tương tự. Trước iTunes, cách thức để nghe được nhạc số là đóng phí hàng tháng để có quyền truy cập vào thư viện âm nhạc, nếu không đóng phí thì không được truy cập. Apple đã thành công nhờ khác biệt khi áp dụng chiến lược trả tiền một lần, với 0,99 đô la/bài hát, người dùng có thể sở hữu bài nhạc số đó mãi mãi. Ban đầu, mô hình này được coi là đầy rủi ro, nên Apple đã phải bỏ rất nhiều công sức để thuyết phục các thương hiệu âm nhạc đồng ý và phổ biến nó tới người dùng. Cuối cùng, mô hình này lại là một yếu tố quan trọng, nếu không muốn nói là yếu tố duy nhất tạo nên sự thành công của iTunes so với các dịch vụ âm nhạc khác. Apple đã nhận được lợi tức rất cao do đã đầu tư suy nghĩ kỹ lưỡng và đột phá về mô hình để nắm bắt giá trị sản phẩm.

Bởi vậy, hãy chắc chắn rằng bạn dành đủ thời gian để suy nghĩ về mô hình kinh doanh bạn xây dựng để nắm bắt được giá trị của sản phẩm và đừng để bị giới hạn bởi các tiêu chuẩn hiện hành trong ngành.

Do tạo ra một lĩnh vực kinh doanh mới nên bạn sẽ có rất nhiều lựa chọn cho mô hình kinh doanh, còn nếu đã có được một lượng khách hàng cơ bản, việc thay đổi mô hình sẽ rất khó. Đây là lợi thế bạn có được so với các nhà cung cấp hiện tại trong ngành. Do đó, ngay từ đầu, hãy đánh giá mô hình kinh doanh của bạn từ quan điểm của khách hàng và xem xét thử nghiệm các mô hình khác nhau trước khi chọn ra một mô hình kinh doanh mà bạn sẽ theo đuổi.

MÔ HÌNH KINH DOANH KHÔNG PHẢI LÀ SỰ ĐỊNH GIÁ

Mô hình kinh doanh là một khuôn khổ mà trong đó bạn trích lại từ khách hàng một phần giá trị sản phẩm của bạn tạo ra cho họ. Tức là doanh thu của doanh nghiệp khởi nghiệp có được dựa vào giá trị khách hàng nhận được từ sản phẩm của bạn, chứ không phải là một con số tùy ý dựa trên các chi phí mà bạn bỏ ra. Mục tiêu của bạn là hướng tới việc xây dựng mô hình kinh doanh và định giá dựa trên giá trị, ngay cả khi bạn phải thực hiện những thay đổi tạm thời trên con đường tiến tới mục tiêu đó (ví dụ, hợp đồng phát triển chung, các dự án của chính phủ, các dự án thí điểm mà phạm vi không rõ ràng và nhiều rủi ro). Tuy nhiên, điều ngạc nhiên là việc định giá lại ít quan trọng hơn so với việc tạo lập mô hình kinh doanh hiệu quả, bởi vì mô hình kinh doanh có ảnh hưởng trực tiếp hơn tới khả năng tạo ra giá trị và sinh lời từ giá trị đó trong tầm nhìn dài hạn của doanh nghiệp.

CÁC YẾU TỐ CHÍNH TRONG VIỆC TẠO LẬP MÔ HÌNH KINH DOANH

Không có mô hình kinh doanh nào là phù hợp cho tất cả mọi doanh nghiệp, vì nó phụ thuộc vào từng trường hợp cụ thể. Có bốn yếu tố cơ bản mà những người khởi nghiệp cần cân nhắc, đó là:

- Khách hàng:** Hãy tìm hiểu để biết được những việc khách hàng sẵn lòng làm. Bạn có thể sử dụng những thông tin thu thập được ở bước mô tả Đơn vị ra quyết định và Quá trình có được khách hàng trả tiền.
- Tạo lập và nắm bắt giá trị:** Hãy ước tính sản phẩm của bạn mang lại cho khách hàng giá trị là bao nhiêu và khi nào. Sau đó xác định những cách phù hợp để bạn nắm bắt được giá trị đó. Những thông tin trong phần Lượng hóa để xuất giá trị sản phẩm sẽ hữu ích ở phần này.
- Cạnh tranh:** Hãy xác định đối thủ cạnh tranh của mình đang hoạt động như thế nào.
- Phân phối:** Hãy chắc chắn rằng các kênh phân phối có được những ưu đãi phù hợp khi bán sản phẩm của bạn.

“MIỄN PHÍ” KHÔNG PHẢI LÀ MỘT MÔ HÌNH KINH DOANH

Có hai loại mô hình kinh doanh, đặc biệt phổ biến trong các doanh nghiệp web. Thứ nhất là “freemium”, dựa trên ý tưởng rằng người dùng sẽ được sử dụng miễn phí một số tính năng cơ bản của sản phẩm còn những tính năng cao cấp thì phải trả tiền, hoặc là qua cước phí thuê bao hoặc bằng cách mua thêm các tính năng đó. Mô hình thứ hai là “chúng tôi sẽ tạo ra một điều gì đó sau”, phụ thuộc vào tiền đầu tư để tăng lượng khách hàng trước khi tạo ra cách để thu được lợi nhuận. Nhưng cả hai loại này đều không phải là mô hình kinh doanh, bởi bạn vẫn chưa có được một doanh nghiệp đúng nghĩa cho đến khi có người trả tiền mua sản phẩm của bạn.

Trong cuốn sách *Phi lý trí*, tác giả đồng thời là nhà kinh tế học vi nổi tiếng Dan Ariely nói rằng con người sẽ hành xử tích cực với sản phẩm giá 0 đồng hơn bất cứ một sản phẩm nào có giá trên 0 đồng, bởi vì không có gì cản trở việc mua một sản phẩm như thế. Nhờ miễn phí, sẽ có rất nhiều người muốn “mua” thử sản phẩm của bạn và đó có thể là một phần của chiến lược tổng thể nhằm giảm Chi phí để có được khách hàng. Tuy nhiên, vấn đề là ở chỗ “miễn phí không thể là mô hình chính được, bởi vì bạn chưa thể chỉ ra bất kỳ một “khách hàng” nào sẽ thực sự trả tiền cho sản phẩm, cho dù chỉ 1 đồng. Và ngay cả khi “khách hàng” sử dụng sản phẩm miễn phí, bạn vẫn phát sinh chi phí để cung cấp sản phẩm, cho nên bạn vẫn cần có nguồn tiền để duy trì doanh nghiệp, chẳng hạn từ khách hàng trả tiền.

Instagram là một ví dụ điển hình về “kinh doanh” mà như không kinh doanh cho đến khi họ có khách hàng đầu tiên là Facebook mua lại toàn bộ doanh nghiệp. Kiểu kinh doanh “choi xổ số” như vậy có thể có được rất nhiều người sử dụng và đôi khi kết thúc bằng một thương vụ mua lại thành công, nhưng họ không đại diện cho một mô hình kinh doanh bền vững. “Freemium” và “chúng tôi sẽ tạo ra một mô hình gì đó sau” có thể là một cách thức để đạt được mục đích, nhưng không phải là mô hình kinh doanh, vì cơ hội kinh doanh chưa được khẳng định.

KHÁI QUÁT HÓA MỘT SỐ MÔ HÌNH KINH DOANH

Nghiên cứu các mô hình kinh doanh phổ biến sẽ giúp bạn có cơ sở để lựa chọn và tạo lập mô hình phù hợp nhất với mình. Đó có thể là sự pha trộn nhiều yếu tố từ các mô hình khác nhau. Việc nghiên cứu cả các mô hình kinh doanh khác với ngành của bạn thường giúp bạn tạo lập được một mô hình kinh doanh sáng tạo và hiệu quả. Danh sách dưới đây cung cấp một số mô hình hiện có, nhưng bạn cũng nên nghĩ xa hơn danh sách này khi thiết kế mô hình kinh doanh của mình.

- Phí trả trước một lần cộng thêm phí bảo trì:** Đây là mô hình kinh doanh phổ biến nhất, trong đó, khách hàng trả trước một khoản phí để có sản phẩm, với các tùy chọn để đảm bảo sản phẩm sẽ được nâng cấp hoặc bảo trì với một khoản phí định kỳ. Phí trả trước, đặc biệt nếu quá lớn, có thể phải lấy từ ngân sách vốn của khách hàng, mà chi tiêu từ nguồn này đòi hỏi một quy trình phê duyệt chính thức và thường kéo dài. Còn phí duy trì được lấy từ ngân sách hoạt động của khách hàng. Đối với doanh nghiệp khởi nghiệp, có được một khoản tiền mặt lớn là tốt nhất vì nó giúp bù đắp chi phí vốn cao, nhưng mô hình này lại hạn chế khả năng đảm bảo nguồn thu nhập định kỳ cho doanh nghiệp.
- Tính giá trên cơ sở giá thành (Cost plus):** Với mô hình này, khách hàng trả một tỉ lệ phần trăm cao hơn chi phí sản xuất sản phẩm. Điều này khá phổ biến trong các hợp đồng của chính phủ cũng như trong các trường hợp mà bạn và khách hàng muốn chia sẻ rủi ro trong quá trình sản xuất sản phẩm. Thách thức của mô hình này là nó đòi hỏi thỏa thuận dựa trên các giả định kế toán với niềm tin rằng những con số trong hiện tại và tương lai đều chính xác. Mô hình này cũng có thể hấp dẫn khi sản phẩm của bạn chưa hoàn thiện và có khả năng sẽ thay đổi chức năng nhiều, nhưng trong trường hợp đó, khi sản phẩm đã hoàn thiện thì bạn có thể đã chuyển sang một mô hình kinh doanh khác. Mô hình này cũng có thể tạo ra động lực khuyến khích hoạt động hơn là khuyến khích tăng trưởng, mà điều này thì không tốt cho cả bạn và khách hàng.
- Tính phí theo giờ:** Mô hình này cũng có xu hướng đề cao hoạt động hơn là sự tăng trưởng, đó có thể là một động lực sai, nhưng khi một dự án chưa được xác định rõ ràng hoặc rất biến động thì đây cũng có thể là một mô hình phù hợp. Đây là mô hình kinh doanh thường thấy ở các công ty dịch vụ, nó cũng tương tự mô hình thứ hai ở trên, nhưng giá dịch vụ được thiết lập bởi nhu cầu thị trường chứ không phải là dựa trên chi

phí sản xuất.

4. **Mô hình thuê bao hoặc cho thuê:** Đây là một khoản thanh toán cố định mỗi tháng hoặc một khoảng thời gian được thỏa thuận trước. Đây là cách tuyệt vời để có nguồn thu nhập định kỳ. Có một số biến thể của mô hình này như:
 - a. *Cam kết hàng năm hoặc nhiều năm:* Điều khoản này ràng buộc khách hàng và cung cấp cho họ cách thanh toán hàng tháng với số tiền ít hơn là thanh toán trả trước hết một lần. Có một cách tính phí trả trước như Howard Ander, giảng viên cao cấp của MIT đã làm khi ông sáng lập Yankee Group. Ông tính phí thường niên cho một bản tin hàng tháng được phân phối trong cả năm và kết quả là ông có được dòng tiền ngay từ đầu, giảm căng thẳng về vốn. (Lưu ý: Đối với doanh nghiệp khởi nghiệp, việc nhận được tiền trả trước luôn luôn tốt hơn, ngay cả khi phải kèm theo giảm giá.)
 - b. *Cam kết từng tháng:* Phương pháp này mang lại cho người dùng sự linh hoạt tuyệt vời và bạn thường có thể tính phí hàng tháng cao hơn nhiều so với phí hàng năm hoặc nhiều năm.
5. **Cấp phép (Licensing):** Cấp phép địa chỉ IP của bạn cho khách hàng và nhận về một khoản tiền bản quyền có thể dẫn đến hệ số biên lợi nhuận gộp rất cao (hệ số biên lợi nhuận gộp là khoản chênh lệch giữa doanh thu biên và chi phí biên). Ngoài ra, nếu bạn cấp phép sản phẩm của mình, bạn không phải đầu tư nhiều vào sản xuất và phân phối sản phẩm. Tuy nhiên, chiến lược này cũng có rất nhiều nhược điểm. Cấp phép thường chỉ có hiệu quả khi bạn có thế mạnh về quyền sở hữu trí tuệ (IP). Một điều cần lưu ý là bạn đang dựa vào việc các doanh nghiệp hiện tại sử dụng IP của bạn để tạo ra sản phẩm mới đột phá mà họ thì có thể do dự vì điều này sẽ đe dọa lợi tức từ việc duy trì các sản phẩm hiện có của họ trong ngắn hạn và trung hạn. Khách hàng của bạn sẽ có khuynh hướng tìm cách tạo ra sản phẩm mà không cần sử dụng IP của bạn bởi như vậy họ sẽ không phải trả bạn phí cấp phép, nhờ đó tăng được lợi nhuận gộp của họ. Một nhược điểm khác nữa là bạn không có thời gian tìm hiểu nhu cầu của người dùng cuối, vì vậy khả năng sáng tạo đột phá của bạn sẽ bị hạn chế. Ngoài ra, nhìn chung, tỉ lệ tiền bản quyền của bạn sẽ tương đương với một phần hai mươi ($1/20$) hoặc ít hơn doanh thu trên mỗi đơn vị bán; và TAM cũng vậy, do đó, khoảng 5% là tỉ lệ tiền bản quyền tốt nhất bạn có thể có. Tuy nhiên, mô hình cấp phép có thể là một lựa chọn hấp dẫn trong các lĩnh vực như công nghệ sinh học, bởi việc tái tạo cơ sở hạ tầng cần thiết để sản xuất toàn bộ sản phẩm là vô cùng tốn kém.
6. **Hàng tiêu dùng:** Một khuôn khổ năm bắt giá trị khác có lợi cho cả khách hàng và doanh nghiệp của bạn là Mô hình tiêu dùng. Lợi ích đối với khách hàng là chi phí ban đầu thấp, và chi phí tiếp theo phụ thuộc vào mức độ sử dụng, điều này họ có thể kiểm soát được. Khách hàng có thể không dễ dàng trả ngay một khoản phí ban đầu lớn nhưng có nhiều khả năng tiếp tục chi trả một khi họ bắt đầu sử dụng. Khi bắt đầu sử dụng sản phẩm, họ có thể biện hộ việc mua một sản phẩm phụ tiêu hao là cần cho sản phẩm chính. Lượng sản phẩm phụ tiêu hao cần mua trực tiếp liên quan đến mức độ sử dụng,

và thông thường, khách hàng của bạn có thể chuyển chi phí này sang cho khách hàng của họ. Đối với doanh nghiệp của bạn, đây là cách tốt để giảm chi phí thu hút khách hàng mới, nhờ đó, giảm chi phí bán hàng và tăng đáng kể doanh thu từ một khách hàng trong thời gian dài. Đây là mô hình rất phổ biến cho các thiết bị y tế và lĩnh vực hàng tiêu dùng. Một ví dụ dễ nhận thấy là mô hình lưỡi dao cạo và dao cạo nổi tiếng của Gillette. HP là một ví dụ khác, gần như hầu hết, nếu không phải là tất cả lợi nhuận từ máy in của họ đều đến từ việc bán hộp mực máy in phun.

7. **Bán gia tăng đối với sản phẩm lợi nhuận cao:** Tương tự mô hình kinh doanh Hàng tiêu dùng nói trên, sản phẩm trung tâm sẽ được bán với mức lợi nhuận rất thấp, nhưng tổng lợi nhuận vẫn cao là nhờ việc bán các sản phẩm đi kèm với mức lợi nhuận cao. Mô hình này thường áp dụng với các cửa hàng đồ điện tử hoặc website, bán xe hơi. Trong các cửa hàng bán lẻ đồ điện tử, các đồ điện tử như máy quay thường được bán với mức giá chỉ cao hơn chi phí một chút để thu hút khách hàng, nhưng sau đó họ sẽ mua những sản phẩm khác mang lại lợi nhuận cao hơn và khách hàng thì được bán giá hạn bảo hành một, hai hoặc ba năm, đây cũng là những sản phẩm có lợi nhuận cao. Giống như khi bạn mua một chiếc xe, những mặt hàng mua thêm như gia hạn bảo hành, phụ kiện, đồ chống gỉ, và những sản phẩm tương tự mới mang lại nguồn lợi nhuận lớn cho doanh nghiệp.
8. **Quảng cáo:** Như đối với các tờ báo và tạp chí trong thời kỳ hoàng kim và bây giờ là các trang web, khả năng thu hút và giữ lại một nhóm khách hàng có thể được biến thành doanh thu do bên thứ ba mang đến cho bạn, đó là những người muốn tiếp cận với khách hàng của bạn. Khi bạn thực hiện đúng và với quy mô đủ rộng, đây có thể là một mô hình rất hấp dẫn, như với Google và nhiều doanh nghiệp khác; nhưng nhiều doanh nghiệp khởi nghiệp đã thất bại nhanh chóng khi họ cố gắng chỉ dựa vào quảng cáo. Đối với các doanh nghiệp như LinkedIn, quảng cáo chỉ là một phần trong danh mục với nhiều dòng doanh thu.
9. **Bán lại các dữ liệu thu thập được – hoặc quyền truy cập dữ liệu tạm thời:** Tương tự mô hình quảng cáo, việc bán dữ liệu về người dùng đòi hỏi bạn phải thu hút người dùng cuối bằng một sản phẩm miễn phí, sau đó nhận tiền từ các bên thứ ba trả cho việc truy cập vào các thông tin của nhóm người dùng cuối đó. Đây là một nguồn thu chính của LinkedIn, công ty bán một gói dịch vụ đặc biệt cho các nhà tuyển dụng, cho phép họ truy cập vào một loạt các dữ liệu của người dùng LinkedIn. Ngành y tế cũng bán lại quyền truy cập vào dữ liệu người dùng cho những người nghiên cứu thị trường.
10. **Phí giao dịch:** Đối với các nhà bán lẻ trực tuyến, họ sẽ nhận được hoa hồng nếu giới thiệu được khách hàng, và sẽ trả hoa hồng cho người giới thiệu khách hàng mang lại doanh thu cho họ. Một ví dụ dễ thấy là eBay, thường nhận được một khoản phí do người bán trả cho mỗi cuộc đấu giá thành công. Mô hình này tương tự cách các doanh nghiệp thẻ tín dụng đang làm, với mỗi giao dịch thành công, họ nhận được một tỉ lệ phần trăm nhất định.

1. **Phí theo mức độ sử dụng:** Mô hình thu phí theo mức độ sử dụng, tương tự cách thu tiền sử dụng điện, được áp dụng rộng rãi ở nhiều ngành. Ví dụ như dịch vụ đám mây của Amazon đang lưu giữ các trang web và tính phí dựa trên khối lượng sử dụng. Điều này cho phép khách hàng dễ kiểm soát chi phí bởi họ chỉ trả cho số lượng băng thông được sử dụng, thay vì phải trả cho toàn bộ công suất mà họ không sử dụng hết.
2. **Gói thuê bao “điện thoại di động”:** Đây là phí cơ bản, định kỳ và có thể dự đoán được để đổi lấy một mức độ sử dụng nhất định, nếu khách hàng sử dụng nhiều hơn mức đó thì sẽ phải trả phí tăng thêm, thường là cao hơn rất nhiều. Phí cơ bản được tính trên đơn vị sử dụng nói chung là thấp hơn so với phí sử dụng tăng thêm rất nhiều. Bạn và khách hàng đều có thể dự đoán mức phí cơ bản, vì khách hàng biết mức độ sử dụng của mình; nhưng họ cũng có được sự linh hoạt nếu cần sử dụng thêm. Jim Dougherty, giảng viên cao cấp của MIT, từ khi còn ở IntraLinks đã sử dụng chiến lược này để kiếm tiền hiệu quả dựa trên sản phẩm chính là một giao diện trực tuyến cho phép các luật sư và các ngân hàng đầu tư chia sẻ tài liệu với khách hàng một cách an toàn.
3. **Phí đỗ xe và phí phạt:** Khi sống ở Cambridge, bang Massachusetts, tôi tò mò vì sao thành phố lại có nhiều đồng hồ tính tiền ở khu đỗ xe công cộng như vậy. Chi phí quản lý việc này rất tốn kém, vậy mà trong một thời gian dài, giá đỗ xe chỉ có 25cent/giờ. Mức giá này có vẻ phi lý vì không đủ để bù đắp chi phí mua, lắp đặt các đồng hồ, và chi phí cho người đi thu thập các đồng xu 25 cent. Cuối cùng, tới một ngày tôi đã hiểu cách họ kiếm tiền khi tôi trả lại chiếc xe của mình và thấy một phiếu phạt đậu xe 25 đô la và sẽ trở thành 40 đô la nếu tôi không thanh toán trong vòng 10 ngày. Thật sự là một mô hình kinh doanh! Không nghi ngờ tại sao họ lại có rất nhiều người thực thi việc đậu xe đến thế. Thu phí trả muộn, đó cũng là mô hình kinh doanh tương tự như mô hình của các công ty thẻ tín dụng và Blockbuster một thời. Tuy nhiên, vấn đề mà Blockbuster gặp phải là bị mất khách hàng trung thành với cách thu phí trả muộn như vậy. Khi Netflix xuất hiện với khẩu hiệu “Không thu phí trả muộn”, Blockbuster đã mất một thị phần đáng kể và không bao giờ khôi phục lại được. Bài học ở đây là đừng lạm dụng sự ngây thơ của khách hàng làm yếu tố trung tâm cho mô hình kinh doanh của bạn.
4. **Những giao dịch giá trị nhỏ:** Một mô hình thành công mới đang thịnh hành với các trò chơi điện tử trực tuyến, và đang được thử nghiệm trong nỗ lực cứu báo giấy, đó là những giao dịch giá trị nhỏ. Trong mô hình này, khách hàng sử dụng thẻ tín dụng cho những giao dịch hàng hóa kỹ thuật số có giá trị rất nhỏ (được xác định là ít hơn 12 đô la, mà thực tế thường chỉ là một đô la hoặc ít hơn, và hầu như không có chi phí biên vì đó đều là các sản phẩm số). Có rất nhiều sản phẩm như vậy nên sau khi cộng dồn vào thì tổng giá trị không phải là nhỏ.
5. **Chia sẻ tiết kiệm:** Mô hình kinh doanh này thường xuất hiện trong quá trình lên ý tưởng nhưng hiếm khi được lựa chọn thực hiện bởi nó thú vị nhưng rất phức tạp. Với mô hình này, khách hàng chỉ thanh toán khi họ công nhận rằng sản phẩm giúp họ tiết kiệm hoặc mang lại lợi ích. Một lĩnh vực áp dụng thành công mô hình này là Doanh nghiệp Dịch vụ Năng lượng Hiệu quả Ameresco. Mô hình này không được áp dụng

nhiều vì rất khó xác định được một sản phẩm giúp bạn tiết kiệm bao nhiêu tiền, đặc biệt là trong khoảng thời gian nhiều năm. Có một lĩnh vực mà mô hình này vận hành được, nhờ kế toán rất rõ ràng, đó là đầu tư mạo hiểm, lĩnh vực mà giám đốc quỹ nhận được khoảng 20% lợi nhuận từ các khoản đầu tư.

6. **Nhượng quyền:** Nếu một doanh nhân khởi nghiệp có một ý tưởng thú vị và có thể hiện thực hóa nó nhưng lại không có khát khao, kỹ năng, hoặc tiền bạc để phát triển quy mô, họ có thể sử dụng mô hình nhượng quyền và sẽ được trả tỷ lệ phần trăm trên doanh số bán và/hoặc nhận một khoản phí ban đầu lớn để đổi lại việc cung cấp các kiến thức và thương hiệu đã được phát triển. Bạn cũng có thể kiếm tiền bằng cách bán các sản phẩm với thương hiệu của bạn bằng cách nhượng quyền cho người khác phân phối.
7. **Vận hành và bảo trì:** Một doanh nghiệp mới có thể không muốn bán một sản phẩm mà muốn được trả tiền để vận hành một nhà máy hoặc hoạt động có thu phí khác. Mặc dù ở một vài khía cạnh, việc này có phần giống với một thỏa thuận tư vấn, nhưng khách hàng có động cơ để kiểm soát hay cắt giảm chi phí, bởi nó sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến thu nhập của khách hàng. Mô hình này rất phổ biến trong lĩnh vực năng lượng.

Danh sách này mới chỉ là một số các mô hình kinh doanh, nhưng nó sẽ giúp bạn suy nghĩ về những cách mà các doanh nghiệp nắm bắt giá trị. Có rất nhiều sự lựa chọn, bao gồm cả việc tạo ra một mô hình kết hợp các mô hình trên, hoặc, như bạn sẽ thấy trong phần tiếp theo, sáng tạo ra một mô hình kinh doanh mới. Hãy lên ý tưởng và nếu có thể, thử nghiệm các biến thể khác nhau.

HÃY SUY NGHĨ NGOÀI KHUÔN KHỔ ĐANG CÓ

Amie Street, một doanh nghiệp ở bang Rhode Island, đã sử dụng một mô hình kinh doanh sáng tạo đột phá để nắm bắt giá trị từ những bài hát được tải về trên mạng. Ban đầu, tải về một bài hát là miễn phí, nhưng sau đó, nếu bài hát đó được tải về càng nhiều thì giá sẽ càng cao. Mô hình này khuyến khích khách hàng nghe nhạc và tải về những bài hát mới trước khi bài đó trở nên phổ biến. Nếu người nghe giới thiệu một bài hát khi giá vẫn còn thấp và sau này khi bài hát đó nổi tiếng hơn, giá tăng lên thì người khách đó sẽ nhận được 50% phần chênh lệch giá⁽¹⁾. Amazon đã bị hấp dẫn bởi mô hình định giá linh hoạt và cách khuyến khích khách hàng thú vị này của Amie Street và đã mua lại doanh nghiệp này hồi tháng Chín năm 2010.

Dù vậy, hãy cẩn trọng, đừng nên dành quá nhiều thời gian vào việc tạo lập mô hình kinh doanh mà mất tập trung vào việc tạo ra giá trị. Hai mặt của một ván đòn mà doanh nghiệp cần cân bằng được đó là tạo ra giá trị và nắm bắt giá trị thông qua mô hình kinh doanh.

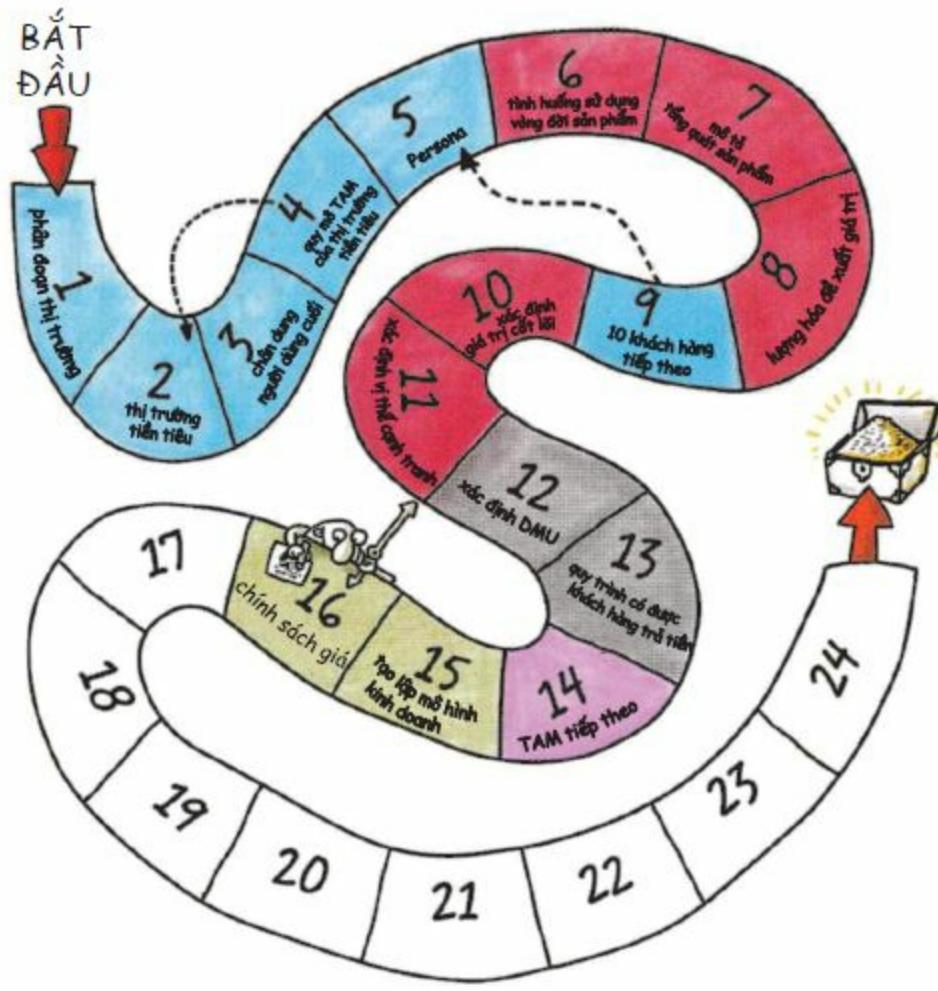
TÓM TẮT

Lựa chọn mô hình kinh doanh là một quyết định quan trọng mà bạn cần đầu tư thời gian. Các quyết định này sẽ ảnh hưởng đáng kể đến lợi nhuận của bạn, và được đo bằng hai thông số chính là Giá trị trọn đời của một khách hàng (LTV - Lifetime Value of an Acquired Customer) và Chi phí để có được khách hàng (COCA - Cost of Customer Acquisition). Đừng tập trung vào việc định giá trong bước này bởi việc lựa chọn mô hình kinh doanh sẽ ảnh hưởng đến lợi nhuận nhiều hơn so với việc định giá.

Một khi bạn đã thiết lập được một mô hình kinh doanh, việc thay đổi sang một mô hình kinh doanh khác là có thể nhưng không dễ dàng. Vì vậy, hãy chọn một mô hình kinh doanh giúp bạn tạo được sự khác biệt so với các đối thủ cạnh tranh và mang lại cho bạn lợi thế nhiều hơn họ, bởi vì đối thủ cũng không thể dễ dàng thay đổi mô hình kinh doanh của họ để cạnh tranh với bạn.

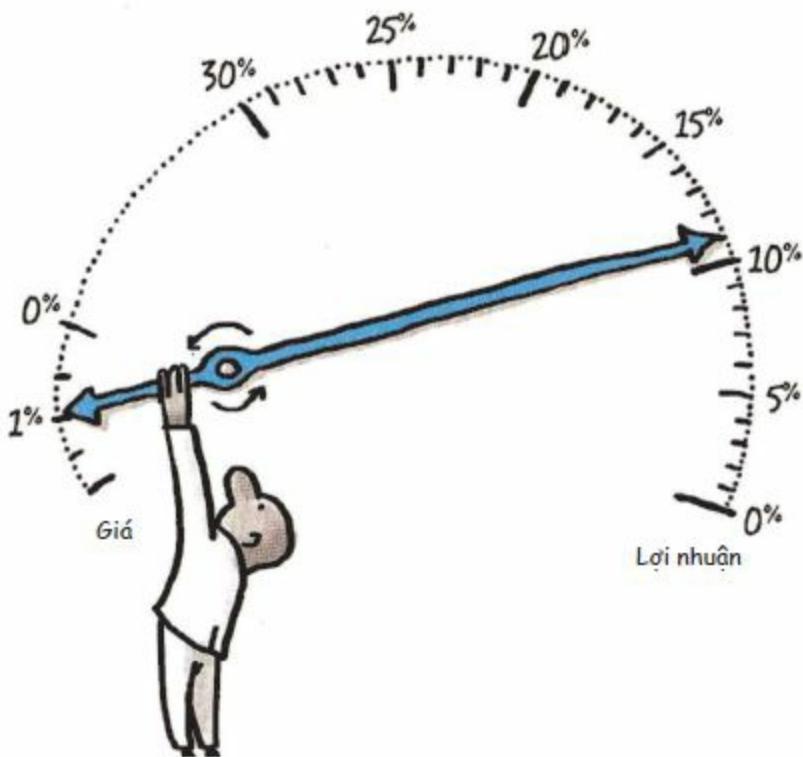
BƯỚC 16

XÁC ĐỊNH KHUNG GIÁ



Ở BƯỚC NÀY BẠN SẼ:

- Sử dụng Lượng hóa đề xuất giá trị sản phẩm và Mô hình kinh doanh để xác định khung giá bước đầu cho sản phẩm của bạn.



Cải thiện chính sách giá sẽ tạo ảnh hưởng lớn đến lợi nhuận của bạn... nhưng hãy kiên nhẫn cho đến khi thị trường phát triển và bạn có đủ thông tin.

*Sau khi bạn đã tạo lập được mô hình kinh doanh, bước tiếp theo là xây dựng chiến lược giá.
Bước này sẽ có ảnh hưởng cực kỳ lớn đến doanh thu của bạn.*

Sau khi đã tạo lập Mô hình kinh doanh, bây giờ bạn có thể có được những ước tính đầu tiên về khung giá, dù khung giá này nhiều khả năng sẽ thay đổi qua 24 bước. Bước này là khởi đầu cho quá trình định giá, bởi vì bạn có thể sẽ có nhiều mức giá và chiến lược giá khác nhau, và quá trình này sẽ lặp lại khi sản phẩm thử nghiệm ra thị trường và bạn sẽ nhận được phản hồi về mức giá. Mô hình kinh doanh của bạn ít có khả năng thay đổi, trong khi mức giá lại thường thay đổi do các điều kiện thị trường. Một số doanh nghiệp thậm chí còn thay đổi giá hàng ngày (ví dụ như các trạm xăng) hoặc, thậm chí còn thay đổi theo thời gian thực (ví dụ, chính sách giá linh hoạt của vé máy bay).

Mục tiêu ở bước này là xây dựng chiến lược giá đầu tiên giúp bạn tính toán Giá trị trọn đời của một khách hàng, Giá trị này cùng với Chi phí để có được một khách hàng là những biến số quan trọng ảnh hưởng đến lợi nhuận của doanh nghiệp. Một khi có được những tính toán này, bạn có thể dễ dàng trở lại điều chỉnh Chính sách giá cho nên không cần thiết phải chuẩn chỉnh ngay từ bước đầu tiên. Cũng như các bước khác trong toàn bộ quá trình, lập chính sách giá phù hợp là một quá trình lặp đi lặp lại, xuất phát từ việc phỏng đoán phù hợp nhất với tình huống hiện tại rồi liên tục cải tiến và phát triển cho đến khi có được kết quả tốt nhất.

Chính sách khung giá cực kỳ quan trọng và ảnh hưởng trực tiếp đến lợi nhuận nên bạn cần định giá đúng sản phẩm của mình. Trong cuốn sách *The 1% Windfall* (tạm dịch: Lợi nhuận trời cho), tiến sĩ Rafi Mohammed đã trích dẫn nghiên cứu của McKinsey & Company, trong đó chỉ ra rằng đối với các doanh nghiệp trong danh sách Global 1200, việc nâng giá tăng thêm 1% sẽ dẫn tới tăng trưởng lợi nhuận 11%, bởi một khi đã chi trả hết các chi phí, khoản doanh thu còn lại đều là lợi nhuận. Tuy nhiên, luôn luôn có một giới hạn trên cho giá cả của bạn do động thái của Đơn vị ra quyết định, Quá trình để có được một khách hàng trả tiền, và chu trình bán hàng. Với Khung chính sách giá, bạn cần cân bằng được giữa việc tăng doanh thu và thu hút khách hàng.

NHỮNG KHÁI NIỆM CƠ BẢN VỀ GIÁ

1. Không nên dựa vào chi phí để định giá: Hãy định giá dựa trên giá trị sản phẩm của bạn mang lại cho khách hàng, chứ không phải dựa vào chi phí. Các chiến lược định giá dựa trên chi phí hầu như luôn làm bạn để lỡ mất cơ hội có được doanh thu cao hơn. Ví dụ như trong ngành phần mềm, chi phí cận biên (chi phí sản xuất thêm các bản sao của phần mềm) gần như bằng không, vì vậy nếu bạn định giá dựa trên chi phí thì sẽ rất khó có được lợi nhuận. Thay vào đó, hãy dựa trên Lượng hóa để xác định giá trị sản phẩm để xác định giá trị mà khách hàng nhận được từ các sản phẩm của bạn, và tính giá dựa vào điều đó. Tỉ lệ để tính giá phụ thuộc vào sự cạnh tranh và vào từng ngành, nhưng 20% là một tỉ lệ hợp lý, để lại 80% giá trị cho khách hàng là những người chấp nhận rủi ro khi tích hợp sản phẩm của bạn vào quy trình của mình. Một số doanh nghiệp như Microsoft và Intel đã tận dụng được lợi thế độc quyền để định giá cao hơn, nhưng với chiến lược đó, doanh thu trong ngắn hạn có thể làm phát sinh những vấn đề tồn tại trong dài hạn cho doanh nghiệp, nếu khách hàng nghĩ rằng bạn đang lấy giá quá cao, và khi các doanh nghiệp khác xuất hiện với sản phẩm thay thế hoặc định giá thấp hơn.

a. Việc bạn có thể nắm bắt được bao nhiêu phần trăm từ giá trị sản phẩm phụ thuộc vào mô hình kinh doanh và rủi ro mà bạn đầy về phía khách hàng của mình. Chẳng hạn với mô hình trả phí thuê bao hàng tháng, thì khách hàng trả tiền hàng tháng, nhưng cũng có thể hủy bỏ bất cứ lúc nào, khi đó, bạn có thể định giá cao hơn so với mô hình trả phí trước, khi mà khách hàng chịu rủi ro cao hơn bởi đã trả đầy đủ tiền cho sản phẩm trước khi biết được lợi ích mà sản phẩm sẽ mang lại.

b. Nếu chi phí là chủ đề trong các cuộc thảo luận về sản phẩm, hãy chắc chắn rằng việc định giá sẽ không dựa trên chi phí và chuyển hướng cuộc thảo luận xung quanh vấn đề về những giá trị mà bạn tạo ra cho khách hàng. Như Steve Walske, Giám đốc điều hành rất thành công của hãng Parametric Technologies đã nói: “Mô hình kinh doanh của tôi rất đơn giản. Khách hàng đưa tôi hai đô la và họ nhận lại mười đô la. Đó là lý do tại sao chúng tôi rất thành công”.

c. Đừng tiết lộ số liệu về chi phí với bất kỳ ai nếu họ không thực sự cần phải biết. Đặc biệt là không nói điều này với đội ngũ bán hàng, bởi bất kỳ một người bán hàng giỏi nào

cũng sẽ sử dụng tất cả các nguồn lực của mình để bán được hàng, ngay cả khi cần phải giảm giá xuống ngang bằng với chi phí. Thực tế, tâm lý này chính là lý do bạn thuê họ, đánh giá cao họ, và hỗ trợ họ làm việc hiệu quả. (Nếu bạn còn băn khoăn, hãy đọc về hành vi của các đại lý bất động sản trong cuốn sách *Kinh tế học hài hước* (Freakonomics) của Steven Levitt và Stephen Dubner). Nếu bạn cởi mở với các cuộc thảo luận về chi phí, nó có thể bị lệch hướng và dẫn tới thảo luận về giá cả, việc này sẽ dẫn đến sự giảm sút tinh thần, năng suất, và có thể là cả lợi nhuận.

2. **Sử dụng các thông tin về Đơn vị ra quyết định và Quy trình có được khách hàng trả tiền để xác định các điểm giá cơ bản:** Đơn vị ra quyết định và Quy trình có được khách hàng trả tiền cung cấp cho bạn những thông tin giá trị về cách sử dụng ngân sách của khách hàng. Năm được giới hạn quyền mua của một cá nhân có thể giúp giảm gián đoạn trong quá trình bán hàng. Một ví dụ của việc sử dụng thông tin này để lén khung giá là Kinova ở Montreal, Quebec. Kinova bán Jaco, cánh tay robot trợ giúp cho những người khuyết tật ngồi trên xe lăn (Hình 16.1). Khi Kinova thâm nhập thị trường Hà Lan, nghiên cứu cơ bản về thị trường của họ phát hiện ra rằng người tiêu dùng có thể được bảo hiểm sức khỏe hoàn trả tối 28.000 Euro để mua sản phẩm. Nếu giá vượt trên 28.000 Euro, người tiêu dùng lại phải trả số tiền chênh lệch đó, tạo ra những gián đoạn trong quá trình bán hàng. Mặc dù có một Yếu tố cốt lõi mạnh mẽ, và có thể được định giá cao hơn, Kinova vẫn định giá sản phẩm của mình là 28.000 Euro, nhờ đó, giảm đáng kể thời gian của Chu trình bán hàng và Chi phí để có được khách hàng của doanh nghiệp. Kết quả là, doanh nghiệp có doanh số bán hàng tăng nhanh và họ chiếm lĩnh được thị phần lớn hơn nhiều so với việc nếu họ định giá sản phẩm đắt hơn.



Hình 16.1: Jaco, cánh tay robot trợ giúp cho những người khuyết tật của Kinova

3. **Hiểu được giá của sản phẩm thay thế khác.** Bạn bắt buộc phải hiểu rõ được các sản phẩm thay thế khác từ quan điểm của khách hàng, và giá mà khách hàng sẵn sàng trả

cho mỗi sản phẩm đó, bao gồm hiện trạng của khách hàng. Do đó, bạn cần nghiên cứu cẩn thận những sản phẩm thay thế mang lại lợi ích tương đương cho khách hàng, giá của các sản phẩm đó, và sản phẩm của bạn tốt hơn như thế nào. Ở bước này, thu thập và phân tích dữ liệu là việc quyết định.

4. Các nhóm khách hàng khác nhau sẽ chấp nhận những mức giá khác nhau.

Khi doanh nghiệp của tôi đạt được kết quả tốt ngay từ buổi ban đầu, tôi đã nhận được lời khuyên khôn ngoan sau khi thuyết trình cho doanh nhân huyền thoại, Mitch Kapor. Ông nói rằng: “Tin xấu là bạn sẽ chỉ bán được một nửa số lượng sản phẩm mà bạn kỳ vọng, nhưng tin tốt là bạn sẽ có thể bán được cho nhóm khách hàng đầu tiên với giá gấp đôi giá mà bạn đã xác định ban đầu”. Ông đã đúng. Geoffrey Moore giải thích vấn đề này trong cuốn sách *Bí mật Marketing trong thị trường high-tech* như sau: các phân khúc khách hàng khác nhau sẽ sẵn sàng trả số tiền khác nhau, tùy thuộc vào việc họ mua sớm hơn hay muộn hơn so với các khách hàng khác, do đó, một chiến lược giá đa dạng và hướng tới các nhóm khách hàng riêng biệt sẽ mang lại lợi nhuận cao hơn nhiều cho doanh nghiệp của bạn.

Geoffrey Moore chia khách hàng thành năm nhóm như sau:

a. **Những “tín đồ” công nghệ** là những người mua sản phẩm đầu tiên. Họ yêu thích công nghệ và sẽ mua bất kỳ thứ gì. Trong số đó, một số là khách hàng, một số làm việc tại bộ phận Nghiên cứu và Phát triển, phòng thí nghiệm quốc gia hay các doanh nghiệp như General Electric. Họ sẽ chỉ mua một sản phẩm (tức là một nửa số lượng bạn kỳ vọng như đề cập ở trên), nhưng vì họ muốn có nó đầu tiên, trước tất cả mọi người nên họ sẵn sàng trả mức giá cao hơn (tức là giá gấp đôi, như đã nói ở trên).

b. **Những khách hàng tiếp nhận sớm** cũng là những người không nhạy cảm về giá cả nhưng rất quan tâm đến cảm giác rằng họ có được một món hàng đặc biệt và kỳ vọng có được sự quan tâm nhiều hơn và dịch vụ bổ sung; do đó hãy đưa yếu tố này vào việc xây dựng mô hình định giá của bạn.

c. **Số đông chấp nhận sớm (những người thực dụng)** là nhóm khách hàng giúp bạn xây dựng được doanh nghiệp tuyệt vời và thực sự có quy mô. Đây là điểm giá mà khi nói về lên chiến lược giá thì hầu hết mọi người sẽ nghĩ đến.

d. **Số đông chấp nhận muộn (những người bảo thủ)** là những người đến sau trong quá trình bán hàng và đến thời điểm đó thì chiến lược giá của bạn đã rất rõ ràng rồi. Những khách hàng này thích các kế hoạch rõ ràng và chắc chắn.

e. **Những người lạc hậu/đa nghi** được tính đến sau cùng trong quá trình, thậm chí khi họ tìm đến để mua hàng thì bạn đã bán doanh nghiệp của mình rồi cũng nên.

5. Hãy linh hoạt về giá cả cho những người thử nghiệm sớm và “khách hàng dẫn đường”.

Sẽ rất có lợi nếu bạn có được hai nhóm khách hàng này ngay từ đầu. Những người thử nghiệm sớm sẽ cộng tác với bạn để cải thiện sản phẩm, còn khách

hàng dẫn đường có ảnh hưởng mạnh mẽ đến quyết định mua hàng của những người khác trong ngành. Cần có chính sách giá linh hoạt với hai nhóm khách hàng này, thông qua chiết khấu phí trả trước hoặc miễn phí hoặc tính giá thấp trong thời gian thử nghiệm, bởi có được sự cam kết và hài lòng của hai nhóm khách hàng này là rất quan trọng. Những khách hàng này có thể là những trường hợp tham chiếu cho bạn, hoặc tổ chức các cuộc hội thảo tại địa phương giúp bạn quảng bá sản phẩm, hoặc có thể có những lời giới thiệu rất hữu ích tới những khách hàng khác. Tuy nhiên, đừng giao cho họ sản phẩm miễn phí, và không nên giảm các dòng doanh thu trong tương lai, vì đó là tín hiệu rằng sản phẩm của bạn ít giá trị, điều này sẽ tạo tiền lệ nguy hiểm. Các khách hàng đầu tiên này cần ký một thỏa thuận giữ bí mật về giá, và cần phải “răn” với các doanh nghiệp và khách hàng đến sau khác, những người có gắng để có được chính sách giá tương tự, bởi bạn sẽ không muốn những giao dịch lần đầu, duy nhất với các khách hàng này lại xác định chiến lược giá tổng quát của bạn. Ngoài ra, nếu bạn có thể lựa chọn để giảm giá phần cứng hoặc phần mềm, hãy chọn giảm giá các phần cứng và giữ nguyên giá phần mềm. Khách hàng có thể dễ dàng hiểu được giá trị của phần cứng hơn so với giá trị của phần mềm, và dễ tăng giá phần cứng hơn là tăng giá phần mềm.

6. **Giảm giá dễ hơn tăng giá.** Tốt nhất là bạn nên định giá cao, và sau đó giảm giá ngay từ đầu, chứ không nên định giá quá thấp rồi sau đó nhận ra rằng cần phải tăng giá. Thông thường, những khách hàng đầu tiên sẽ sẵn sàng chi trả hơn là những khách hàng đến sau, những người chấp nhận công nghệ thấp hơn mức cao nhất, để đổi bằng một mức giá thấp hơn. Ngoài ra, bạn sẽ khó có thể thuyết phục khách hàng chấp nhận trả một mức giá cao hơn khi họ đã quen với giá thấp. Đôi khi, nếu hiểu hơn về thị trường, bạn sẽ thấy cần phải tăng giá nhưng không có nhiều người thành công khi tăng giá.

VÍ DỤ

Helios

Nhóm sinh viên này đã nghiên cứu phát triển công nghệ màng mỏng mới rất thú vị có thể hấp thụ năng lượng mặt trời và giải phóng năng lượng khi cần. Thị trường tiềm tàng của nhóm là thiết bị điều khiển từ xa có thể làm tan băng bám trên các cửa sổ của các đội xe của doanh nghiệp và chính phủ. Nhóm nghiên cứu thấy rằng sản phẩm cạnh tranh với họ là các sản phẩm tan băng dành cho xe cá nhân được điều khiển bằng tay, hoặc các nhân viên bảo trì làm tan băng của cả đội xe. Các nguyên tắc và nguyện vọng của công đoàn cũng phải được tính đến. Để có được một ước đoán phù hợp về giá cả, nhóm cần hiểu rõ Lượng hóa để xuất giá trị sản phẩm, cũng như những yếu tố lý trí và tình cảm của Đơn vị ra quyết định.

Nhóm đã thiết lập được một Khung giá đầu tiên, và sau khi họ tính toán được Giá trị trọn đời của một khách hàng và Chi phí để có được khách hàng ở các bước tiếp sau, họ quay trở lại điều chỉnh Khung chính sách giá dựa trên những tính toán này. Sau khi điều chỉnh chính sách giá, họ định giá ở mức 100 đô la/sản phẩm, giúp mang lại doanh số bán là 100.000 đô la trong năm đầu tiên (dựa trên quy mô trung bình đội xe của các khách hàng

mục tiêu là 1.000 chiếc). Với tỉ suất lợi nhuận 20%, họ sẽ có lãi 20.000 đô la/năm. Theo khuôn khổ chính sách giá, họ so sánh công nghệ của mình với cửa sổ quét lớp, và kết luận rằng khách hàng sẽ đánh giá chính sách giá của họ dựa trên so sánh với số tiền khách hàng trả cho việc quét lớp. Chiến lược này cũng bao gồm việc chiết khấu cho các khách hàng thử nghiệm để khơi động việc quảng cáo truyền miệng tích cực.

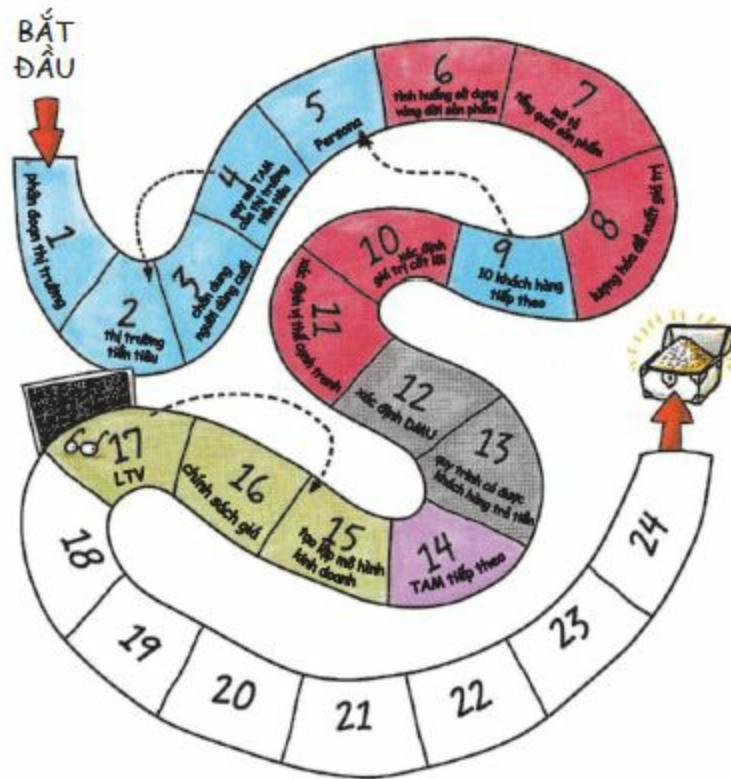
Ví dụ này cho thấy các bước khác nhau lại phụ thuộc lẫn nhau, và bạn cần liên tục rà soát và điều chỉnh các giả định dựa trên những nghiên cứu, tính toán tiếp theo.

TÓM TẮT

Việc định giá về cơ bản là xác định giá trị mà khách hàng có được từ sản phẩm của bạn, và bạn lấy lại một phần của giá trị đó cho doanh nghiệp của mình. Chi phí không liên quan đến việc xác định cơ cấu giá của bạn. Bạn sẽ có thể định giá cao hơn với khách hàng đến sớm và thấp hơn cho những khách hàng đến sau, nhưng cần linh hoạt trong việc cung cấp các ưu đãi và giảm giá một lần duy nhất cho một số khách hàng ban đầu và khách hàng tiên phong, vì họ sẽ mang lại lợi nhuận cho bạn nhiều hơn những khách hàng trung bình khác rất nhiều. Không giống như mô hình kinh doanh của bạn, chính sách giá liên tục thay đổi, bởi những thông tin bạn thu thập được, những nghiên cứu bạn tiến hành trong suốt 24 bước, cũng như để đáp ứng các điều kiện thị trường.

BƯỚC 17

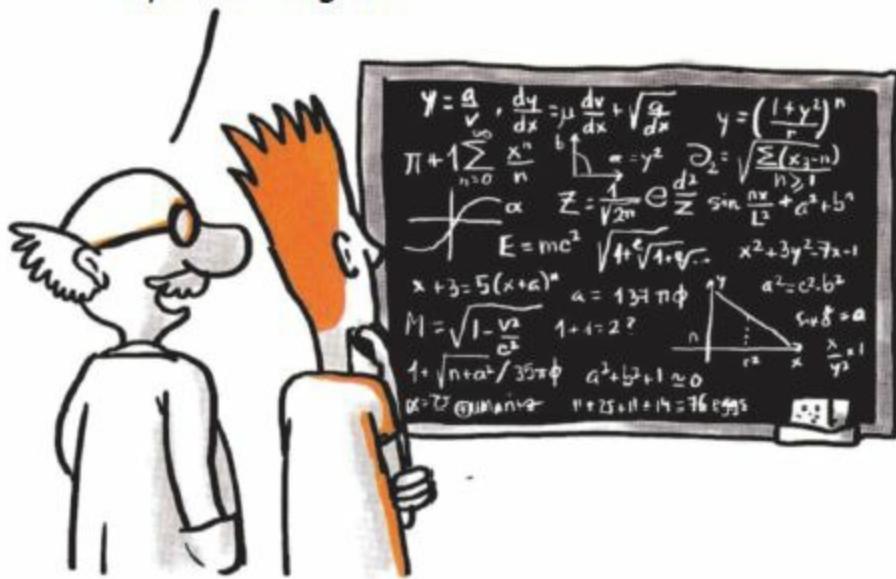
TÍNH TOÁN GIÁ TRỊ TRỌN ĐỜI CỦA MỘT KHÁCH HÀNG



Ở BƯỚC NÀY BẠN SẼ:

- Tính doanh thu bạn kỳ vọng sẽ nhận được từ một khách hàng.
- Giảm trừ doanh thu dựa trên mức chi phí để hoàn vốn lại cho các nhà đầu tư theo thời gian.

Đừng lo lắng, bài toán của người khởi nghiệp đơn giản hơn nhiều. Nếu LTV không gấp ba lần COCA, thì tất cả những điều này đều vô nghĩa.



Dến giờ, bạn đã thực hiện rất nhiều phân tích quan trọng dựa trên tương tác với những khách hàng thực tế để có một cái nhìn tổng quát về cách vận hành doanh nghiệp khởi nghiệp. Ở bước này, bạn cần tính toán hoặc tính “tính kinh tế” của một đơn vị sản phẩm” để xác định rõ liệu đây có phải là một doanh nghiệp bền vững và hấp dẫn từ quan điểm kinh tế vi mô hay không. Tính toán Giá trị trọn đời của một Khách hàng (Lifetime Value of an Acquired Customer - LTV) và Chi phí để có được khách hàng (Cost of Customer Acquisition - COCA) sẽ giúp bạn xác định lợi nhuận ở thị trường tiền tiêu. Giá trị trọn đời của một khách hàng - LTV là thông tin cơ bản nhất giúp xác định tính khả thi của doanh nghiệp khởi nghiệp, và đảm bảo chắc chắn rằng bạn nắm rõ những gì sẽ thúc đẩy sự bền vững và khả năng mang lại lợi nhuận cho doanh nghiệp, nhờ đó, bạn sẽ thật sự tập trung và tiến lên phía trước.

Pets.com là một trường hợp đã phải trả giá đắt vì chưa nhận thức đủ tầm quan trọng của LTV, COCA, và tính kinh tế của một đơn vị sản phẩm. Doanh nghiệp này được thành lập vào tháng 8 năm 1998 để bán sản phẩm trên mạng Internet cho vật nuôi của khách hàng. Ý tưởng của doanh nghiệp là mọi người chi tiêu rất nhiều tiền cho vật nuôi của họ nên doanh nghiệp có thể bán hàng, thu được lợi nhuận và lớn mạnh mà không tốn chi phí duy trì cửa hàng với mô hình kinh doanh này.

Ý tưởng và đội ngũ quản lý tốt đã giúp doanh nghiệp dễ dàng kêu gọi được hàng triệu đô la từ các nhà đầu tư. Với động lực trở thành một thương hiệu và thu hút khách hàng, họ

tích cực quảng cáo trang web của mình, bao gồm một quảng cáo nhiều người theo dõi trên chương trình Super Bowl vào năm 2000. Họ đã có được khách hàng nhưng lại không phân tích chặt chẽ tính kinh tế của một đơn vị sản phẩm.

Cuối cùng khi giải bài toán này, họ nhận ra do lợi nhuận biên trên sản phẩm thấp, chi phí có được khách hàng quá cao, hai yếu tố này lại gần như giữ nguyên chứ không giảm theo thời gian, nên doanh nghiệp càng có nhiều khách thì lại càng bị mất tiền. Doanh nghiệp bị mất tiền mặt nhưng quản lý lại xem nhẹ điều này và cho rằng đó chỉ đơn giản là vấn đề về quy mô, khi có được lượng khách hàng thường xuyên đủ lớn, doanh nghiệp sẽ có dòng tiền dương. Đây là suy nghĩ viển vông hơn là sự phân tích kinh tế thật sự vì nhóm quản lý đã không có kế hoạch rõ ràng để tăng LTV, hay giảm COCA. Kết quả là khi họ thu hút được càng nhiều khách hàng thì dòng tiền lại càng bị âm.

Chẳng mấy chốc các nhà đầu tư cũng sớm tinh ý và nhận ra bài toán của Pets.com đã sai cách. Vào tháng 11 năm 2000, doanh nghiệp đã bị đóng cửa và thanh lý tài sản. 300 triệu đô la tiền đầu tư đã bị mất, nhưng, để nhìn nhận một cách tích cực thì đây có thể được xem là một bài học trị giá 300 triệu đô la để đảm bảo rằng mọi người sẽ có kỷ luật và tính trung thực về trí tuệ khi nghiên cứu tính kinh tế của một đơn vị sản phẩm trước khi đầu tư quá nhiều thời gian, tiền bạc và nỗ lực vào một doanh nghiệp khởi nghiệp mới.

Bài học kể trên dù đắt giá những vẫn chưa đủ để cảnh báo những người khởi nghiệp sau này tránh khỏi những sai lầm, và đây không phải là trường hợp duy nhất. Groupon là minh chứng rõ nét nhất cho việc hao tổn chi phí nhiều hơn nếu chú ý đến tính kinh tế của một đơn vị sản phẩm ngay từ ngày đầu khởi nghiệp. Doanh nghiệp này cũng thất bại trong việc tập trung thích đáng vào các vấn đề cơ bản nói trên. Groupon thành lập năm 2008, lúc đầu tăng trưởng chậm, nhưng sau đó doanh nghiệp này nhanh chóng phát triển thêm nhiều sản phẩm, mở rộng ra nhiều vùng với việc giảm giá sâu mỗi ngày cho một doanh nghiệp khác. Groupon sử dụng quảng cáo truyền miệng và biến phương tiện truyền thông xã hội thành đòn bẩy và trở thành doanh nghiệp có doanh thu tăng trưởng nhanh. Nó đã trở thành tâm điểm chú ý của nhiều người, bao gồm các nhà đầu tư, báo chí và khách hàng, nhưng rồi vẫn đề phát sinh. Groupon không có một yếu tố cốt lõi vững chắc nên khi sự cạnh tranh trở nên khốc liệt, LTV của họ giảm xuống và COCA tăng lên do doanh nghiệp phải cạnh tranh trong một thị trường đông đúc. Họ cũng chưa bao giờ tính đến tính kinh tế của một đơn vị sản phẩm và khi tiếng vang đã dứt, mọi người bắt đầu nhìn vào các chỉ số tài chính của họ, thì vẫn đề trở nên rõ ràng. Tại thời điểm cuốn sách này được viết, câu chuyện về Groupon vẫn chưa kết thúc như của Pets.com, nhưng có thể khẳng định rằng rất nhiều người ước rằng họ đã dành nhiều thời gian hơn cho việc tính kinh tế của một đơn vị sản phẩm ngay trong giai đoạn đầu.

Ngay sau đây, bạn sẽ học cách xác định LTV và COCA. Cả hai thông số này đều quan trọng bởi nếu kết thúc với LTV không cao hơn COCA nhiều, bạn sẽ không thể chi trả được hết các chi phí kinh doanh như phát triển sản phẩm, tài chính, hành chính và các khoản chi hàng ngày khác.

Kết quả nghiên cứu từ các bước trước như xác định DMU, mô tả quá trình có được khách hàng, xác định và phát triển Yếu tố cốt lõi sẽ giúp bạn ước tính được một cách logic tính kinh tế của một đơn vị sản phẩm theo thời gian. Những thay đổi lớn của các yếu tố này, ví dụ như DMU, có thể ảnh hưởng nghiêm trọng đến tính kinh tế của một đơn vị sản phẩm, cho nên bạn cần tập trung vào việc tính toán chung sát với thực tế và luôn lưu ý đến mọi thay đổi theo thời gian.

CÁC THÔNG SỐ CHÍNH ĐỂ TÍNH LTV

Dưới đây là cách chính xác để tính LTV của một khách hàng. Dù kết quả cuối cùng có thể sẽ là một khoảng chừng không phải một con số và không nhất thiết phải chính xác ngay từ lần đầu tiên, nhưng điều quan trọng là bạn hiểu được những gì ảnh hưởng đến giá trị của LTV. Nói cách khác, bạn cần phải biết nhiều hơn một con số; năm được câu chuyện đằng sau con số để có thể hiểu được những rủi ro và làm thế nào để có thể dần dần tăng LTV. Nó cũng sẽ hữu ích khi bạn có được những khách hàng thực sự và khi cần phân tích, xác định xu hướng của LTV. Đây chính là cách để bạn liên tục điều chỉnh và theo dõi xem liệu tính kinh tế của một đơn vị sản phẩm của mình có đang đi đúng hướng để có được một doanh nghiệp khả thi, bền vững, và hấp dẫn trong tương lai hay không. Sau đây là các yếu tố đầu vào quan trọng mà bạn cần phải hiểu để ước tính LTV:

- 1. Nguồn doanh thu một lần, nếu có.** Thông thường, nếu có một khoản phí trả trước cho sản phẩm của bạn, đó chính là nguồn doanh thu một lần.
- 2. Nguồn doanh thu định kỳ, nếu có.** Phí đăng ký và phí duy trì, cũng như hàng tiêu dùng được mua thường xuyên, tất cả đều là doanh thu định kỳ.
- 3. Các cơ hội có thêm doanh thu.** Nếu có cơ hội để “bán gia tăng” cho khách hàng, tức là có thể bán thêm cho khách hàng các sản phẩm bổ sung mà không cần nhiều nỗ lực, thì đây cũng được tính là một dòng doanh thu. Hãy nhớ cân nhắc cả DMU và chu trình bán hàng bạn đã tính toán trước đó. Đánh giá thấp bất kỳ yếu tố nào đều có thể dẫn bạn đến một cái nhìn sai lệch.
- 4. Lợi nhuận gộp cho mỗi dòng doanh thu.** Lợi nhuận là giá của sản phẩm trừ đi các chi phí sản xuất một đơn vị sản phẩm. Chi phí này không bao gồm chi phí bán hàng và marketing (hai chi phí này được tính trong COCA) hoặc các chi phí chung như nghiên cứu và phát triển hoặc chi phí hành chính.
- 5. Tỉ lệ duy trì khách hàng.** Đối với mỗi dòng doanh thu định kỳ, tỉ lệ này là phần trăm khách hàng tiếp tục trả phí định kỳ cho sản phẩm. Điều này thường được thể hiện dưới dạng tỉ lệ theo tháng hoặc theo năm. (Ngược lại với tỉ lệ duy trì là “tỉ lệ khách hàng rời bỏ”, đó là tỉ lệ phần trăm khách hàng bạn bị mất đi.) Giả dụ, đơn giản là, một khi khách hàng đã ngừng trả một khoản phí định kỳ, thì bạn cũng không thể bán gia tăng cho khách hàng đó. Đừng cho rằng với một hợp đồng kéo dài nhiều năm hoặc nhiều tháng,

khách hàng sẽ trả tất cả các khoản cần thanh toán của họ. Việc khách hàng chấm dứt hợp đồng trước hạn cũng cần được tính vào tỉ lệ duy trì.

6. **Vòng đời của sản phẩm.** Đây là khoảng thời gian mà bạn kỳ vọng sản phẩm tồn tại trước khi khách hàng mua một sản phẩm thay thế hoặc ngừng sử dụng sản phẩm.
7. **Tỉ lệ mua sản phẩm tiếp theo.** Đối với mỗi dòng doanh thu một lần, đây là tỉ lệ khách hàng sẽ mua sản phẩm thay thế từ doanh nghiệp của bạn khi sản phẩm hiện thời hết hạn sử dụng.
8. **Tỉ lệ chi phí vốn cho doanh nghiệp của bạn.** Đây là tỉ lệ hàng năm, thực chất là chi phí, dưới hình thức nợ hoặc vốn chủ sở hữu, để có được tiền từ các nhà đầu tư cho doanh nghiệp. Đối với doanh nhân khởi nghiệp, những người chưa có nhiều thành tích và chỉ mới bắt đầu, tỉ lệ này thường là từ 35% đến 75% mỗi năm⁽¹⁾. Con số này rất cao bởi khi một nhà đầu tư đổ tiền cho bạn, họ có thể sẽ không thu được tiền trong nhiều năm (một khoản đầu tư không có tính thanh khoản). Các nhà đầu tư cũng đang chấp nhận rủi ro rất lớn bởi bạn là một doanh nghiệp hoàn toàn mới. Do hai lý do này mà các nhà đầu tư sẽ tính mức chi phí tiền vốn cao hơn.

CÁCH TÍNH GIÁ TRỊ TRỌN ĐỜI CỦA MỘT KHÁCH HÀNG – LTV

LTV là giá trị hiện tại thuần của lợi nhuận từ năm 0 đến năm thứ 5. Là một doanh nghiệp khởi nghiệp, bạn sẽ tính LTV trong khoảng thời gian năm năm. Nếu tính hơn năm năm, chi phí vốn tổng hợp cho doanh nghiệp khởi nghiệp là quá cao, điều đó sẽ phủ nhận những giá trị khách hàng mang lại cho bạn trong hơn năm năm. Qua năm năm, khách hàng vẫn có giá trị với bạn, nhưng bạn cũng cần tính đến tỉ lệ chi phí vốn.

LTV được thể hiện bằng đô la trên mỗi khách hàng, vì vậy để tính toán số liệu này, bạn sẽ sử dụng mức giá mỗi khách hàng bỏ ra.

Với mỗi dòng doanh thu, bạn sẽ sử dụng tỉ suất lợi nhuận gộp biên và tỉ lệ duy trì khách hàng để tính lợi nhuận của bạn trong năm đầu tiên khách hàng mua sản phẩm (“Năm 0”), cũng như năm năm tiếp theo. (Sử dụng tỉ lệ mua sản phẩm tiếp theo thay vì tỉ lệ duy trì khách hàng đối với những năm mà khách hàng kỳ vọng sẽ thay thế sản phẩm.)

Sau đó, bạn sẽ tính tổng lợi nhuận của tất cả các dòng doanh thu trong mỗi năm. Bạn sẽ cần làm thêm một bước nữa trước khi có thể cộng tổng lợi nhuận và có được LTV. Phép tính cuối cùng này được gọi là Giá trị hiện tại thuần trên chi phí vốn, trong đó đã giảm trừ lợi nhuận bởi các nhà đầu tư sẽ cần phải thu hồi lợi tức cho khoản đầu tư của họ vào doanh nghiệp của bạn. Giá trị hiện tại thuần cho năm 0 bằng với lợi nhuận của năm đó. Từ năm 0 trở đi, hãy sử dụng công thức dưới đây để tính giá trị hiện tại thuần cho lợi nhuận mỗi năm:

$$\text{Giá trị hiện tại thuần} = \text{Lợi nhuận} \times (1 - \text{Tỉ lệ chi phí vốn})^t$$

trong đó $t =$ số năm sau năm 0.

Bản thân LTV không nói lên sự hấp dẫn của doanh nghiệp, để làm được điều đó, bạn cần thêm một bước sau nữa, đó là tính toán COCA. Chẳng hạn, LTV bằng 10.000 đô la trên mỗi khách hàng sẽ rất hấp dẫn nếu COCA của bạn là 1.000 đô la trên mỗi khách hàng, nhưng nó sẽ không nói lên điều gì, hoặc là rất “thách thức” nếu COCA của bạn là 50.000 đô la/khách hàng.

Nhà đầu tư mạo hiểm David Skok đã có bài viết xuất sắc về tính kinh tế của một đơn vị sản phẩm trên trang blog cá nhân www.forentrepreneurs.com; trong đó, các vấn đề được đơn giản hóa để trở về bản chất của chúng. Đối với các doanh nghiệp dịch vụ phần mềm (SaaS), theo kinh nghiệm kiểm chứng, ông thấy rằng 3:1 là tỉ lệ LTV:COCA phù hợp. Tỉ lệ đó có vẻ cao nhưng thực ra là không bởi ít nhất ba lý do chính sau đây. Thứ nhất, hãy nhớ rằng COCA không bao gồm nhiều chi phí khác trong hoạt động kinh doanh như nghiên cứu và phát triển, tài chính, quản trị, và các chi phí hoạt động khác (chưa tính đến lợi nhuận). Do đó, cần phải có một khoảng trống đáng kể cho những yếu tố này. Thứ hai, cho dù bạn có cố gắng tính toán sát thực tế nhất, việc tính LTV và COCA vẫn sẽ bị quá lạc quan; cho nên, tỉ lệ 3:1 sẽ đảm bảo cho việc kinh doanh phát triển tốt ngay cả khi tồn tại nhiều sai sót trong quá trình tính toán. Thứ ba, doanh nghiệp khởi nghiệp là hệ thống có khả năng biến đổi cao, do đó, có một tỉ lệ cao như 3:1 hoặc thậm chí cao hơn sẽ đảm bảo rằng bạn có khả năng quản lý doanh nghiệp qua những thời điểm khó khăn khi có chuyện bất trắc xảy ra (chẳng hạn như sản xuất bị chậm trễ, diễn biến cạnh tranh, hay suy thoái kinh tế).

CÁCH TÍNH LTV: SẢN PHẨM CỘNG VỚI PHÍ BẢO TRÌ THƯỜNG NIÊN

Dưới đây là một ví dụ về cách tính LTV dựa trên một trường hợp giả định về một doanh nghiệp sản xuất một “sản phẩm nào đó”. Trong mô hình kinh doanh, chi phí cho sản phẩm là chi phí một lần duy nhất, kèm theo phí bảo trì thường niên sản phẩm.

- Doanh thu một lần: Giá sản phẩm là 10.000 đô la
- Doanh thu định kỳ: Phí bảo trì thường niên của sản phẩm là 15% giá bán, phí này được tính từ sau thời hạn bảo hành sáu tháng. Như vậy, phí bảo trì sẽ là 750 đô la ở năm 0 và 1.500 đô la vào các năm tiếp theo.
- Các cơ hội tăng thêm doanh thu khác: Không có
- Lợi nhuận gộp cho mỗi dòng doanh thu: Sản phẩm: 65%, Bảo hành: 85%
- Tỉ lệ duy trì: Bảo hành: 100%/năm trong năm đầu tiên, 90%/năm trong các năm tiếp theo.
- Vòng đời sản phẩm: Năm năm

- Tỉ lệ khách hàng tiếp tục mua sản phẩm: 75% trong số khách hàng vẫn trả phí bảo hành tại thời điểm mua sản phẩm tiếp theo.
- Tỉ lệ chi phí vốn: 50%.

Như đã được trình bày trong Bảng 17.1, tất cả các yếu tố trên đều quan trọng trong việc ước tính LTV. Tuy nhiên, các doanh nghiệp mới có chi phí vốn rất cao do khả năng thu hút nhà đầu tư còn hạn chế. Điều đó có nghĩa là lợi nhuận trong tương lai sẽ ít giá trị hơn nhiều so với lợi nhuận hiện tại. Vấn đề này khiến mô hình thuê bao và mô hình kinh doanh hàng tiêu dùng không phải là một mô hình rõ ràng như nhiều người vẫn nghĩ. Yếu tố quan trọng khác là hệ số biên lợi nhuận gộp của các dòng doanh thu và tỉ lệ duy trì khách hàng của bạn. Thường thì chi phí duy trì khách hàng đã có sẽ thấp hơn chi phí tìm khách mới, cho nên đây chính là một lợi thế lớn.

Tương tự như vậy, những người khởi nghiệp ban đầu thường bỏ qua nhiều yếu tố trong việc xác định Giá trị trọn đời của khách hàng, nhưng một trong những yếu tố đáng kể nhất thường bị bỏ qua là chi phí vốn. Nếu bạn có khả năng tiếp cận nguồn vốn chi phí thấp, điều đó sẽ tạo ra sự khác biệt rất lớn. Khi các doanh nhân khởi nghiệp thực hiện phép tính này, họ thường ngạc nhiên khi thấy Giá trị trọn đời của một khách hàng đối với doanh nghiệp của mình lại thấp như vậy.

Cũng cần phải lưu ý rằng trong khi chúng ta sử dụng chi phí vốn để xác định LTV, việc biết được số tuyệt đối của các dòng thu nhập và ước lượng được số khách hàng trong những năm tiếp theo cũng sẽ rất có giá trị. Đây sẽ là một yếu tố quyết định giá trị tài sản mà bạn đã tạo ra, từ đó, bạn sẽ dễ dàng có được nguồn vốn với chi phí thấp hơn và có thể giúp bạn trở thành một mục tiêu mua lại đầy hấp dẫn và giá trị. Vì vậy, cho dù việc tính được LTV là rất quan trọng để giúp bạn phát triển bền vững và không phụ thuộc vào người khác, sự hiểu biết những ý nghĩa đằng sau con số cũng quan trọng không kém.

Tóm lại, một doanh nhân khởi nghiệp có kỷ luật không thể chỉ hành động dựa trên sự lạc quan mù quáng mà cần dựa trên con số thực tế và hiểu được câu chuyện đằng sau những con số đó.

Bảng 17.1: LTV của sản phẩm.

Các mục “Tỉ lệ duy trì” và “Tỉ lệ chi phí vốn” không phải là yếu tố tính toán trực tiếp, mà lần lượt được tính trong “Tỉ lệ duy trì cộng dồn” (Cumulative retention rate) và “Giá trị hiện tại ròng” (Net present value).

	Năm 0	Năm 1	Năm 2	Năm 3	Năm 4	Năm 5
Doanh thu theo thời gian: Sản phẩm						
Giá sản phẩm	10.000 đô la					10.000 đô la
Tỉ lệ mua sản phẩm tiếp theo (sau năm 0)						75%
hệ số biên lợi nhuận gộp từ sản phẩm	65%					65%
Lợi nhuận từ sản phẩm	6.500 đô la					4.875 đô la
Doanh thu theo thời gian: Bảo trì						
Giá bảo trì theo năm trên hợp đồng	750 đô la	1.500 đô la	1.500 đô la	1.500 đô la	1.500 đô la	750 đô la
Tỉ lệ duy trì	100%	90%	90%	90%	90%	chưa rõ (xem tỉ lệ mua sản phẩm tiếp theo)
Tỉ lệ duy trì cộng dồn	100%	90%	81%	72.9%	65.5%	65.6%
Tỉ lệ duy trì cộng dồn = r' trong đó r = tỉ lệ duy trì và t = số năm sau năm 0						
Tỉ lệ mua sản phẩm tiếp theo						
hệ số biên lợi nhuận gộp từ bảo trì	85%	85%	85%	85%	85%	85%
Lợi nhuận từ bảo trì	637,50 đô la	1.147,50 đô la	1.032,75 đô la	929,48 đô la	836,40 đô la	313,65 đô la
Tổng lợi nhuận	7.137,50 đô la	1.147,50 đô la	1.032,75 đô la	929,48 đô la	836,40 đô la	5.188,65 đô la
Tỉ lệ chi phí vốn	50%	50%	50%	50%	50%	50%
Giá trị hiện tại thuần	100%	50%	25%	12,5%	6,25%	3,125%
Giá trị hiện tại thuần = $(1 - r)^t$						
Trong đó, r = tỉ lệ chi phí vốn và t = số năm sau năm 0						
Giá trị hiện tại trên chi phí vốn	7.137,50 đô la	575,75 đô la	258,19 đô la	116,9 đô la	52,28 đô la	16,215 đô la
Giá trị hiện tại thuần của lợi nhuận (LTV))	8.300,06 đô la					

CÁC VẤN ĐỀ QUAN TRỌNG CẦN LƯU Ý

Ngoài các yếu tố cơ bản nêu trên, sáu vấn đề dưới đây cũng rất quan trọng để tính toán được Giá trị trọn đời của khách hàng. Ngay cả khi LTV của bạn quá thấp để sản phẩm có thể mang tính khả thi, bạn vẫn nên cân nhắc xem liệu những vấn đề dưới đây có chính xác không và liệu bạn có thể điều chỉnh cho LTV tích cực hơn không?

- Xác định mô hình kinh doanh là rất quan trọng.** Việc lựa chọn mô hình kinh doanh ảnh hưởng rất lớn đến LTV và doanh thu của bạn. Mô hình doanh thu định kỳ như phí thuê bao thường giúp tăng doanh thu nhưng mô hình này đòi hỏi sự đầu tư thêm vốn của nhà đầu tư ngay từ đầu, kéo theo chi phí vốn rất cao. Còn mô hình tính phí trả trước một lần có thể giúp bạn giảm lượng vốn đầu tư khi bắt đầu nhưng khi hoạt động ổn định lại không phải là một mô hình sinh lời cao.
- LTV là về lợi nhuận chứ không phải doanh thu.** Hệ số biên lợi nhuận gộp và tỉ lệ chi phí vốn là những thông số không thể thiếu để xác định được chính xác LTV. Sai lầm phổ biến nhất của các doanh nhân khởi nghiệp khi tính toán LTV là họ chỉ đơn giản

tính tổng các dòng doanh thu; nhưng ở đây, lợi nhuận mới là vấn đề.

3. **Chi phí chung không phải là không đáng kể.** Để đơn giản hóa việc tính LTV, trong công thức trên không có chi phí chung; nhưng bù lại, LTV phải cao hơn đáng kể hơn so với COCA. Những chi phí chung, trong đó có thể bao gồm Nghiên cứu và Phát triển và các chi phí hành chính, không được tính khi xác định hệ số biên lợi nhuận gộp của sản phẩm. Những chi phí này có thể được tính chung cho tổng lượng sản phẩm bán ra, do đó, lượng sản phẩm bán ra tăng lên thì chi phí trên mỗi đơn vị sản phẩm giảm xuống.
4. **Lợi nhuận gộp tạo ra sự khác biệt lớn.** Việc kết hợp sản phẩm cốt lõi lợi nhuận gộp thấp với sản phẩm bán kèm có lợi nhuận cao hơn sẽ giúp cải thiện đáng kể LTV của bạn. LARK Technologies đã bắt đầu bằng việc bán đồng hồ báo thức không rung chuông, tức là một giải pháp phần cứng; nhưng mô hình kinh doanh của họ không phát triển bền vững cho đến khi họ có thêm nguồn thu nhập từ đăng ký thuê bao của một doanh nghiệp trả trước chuyên thực hiện các báo cáo phân tích giấc ngủ một cách chuyên nghiệp cho người sử dụng. Dịch vụ này không chỉ làm tăng doanh thu tổng thể, mà còn tạo ra dòng doanh thu định kỳ cao hơn rất nhiều, giúp LARK duy trì được khách hàng của mình, và có thể sẽ bán thêm nhiều sản phẩm khác cho họ trong tương lai.
5. **Tỉ lệ duy trì cũng rất quan trọng.** Bạn càng giữ chân được khách hàng lâu, LTV của bạn càng cao. Đây là một trong số ít các yếu tố bạn có thể kiểm soát để tăng lợi nhuận kinh doanh. Tỉ lệ duy trì khách hàng tăng một chút thôi cũng giúp gia tăng đáng kể lợi nhuận cộng dồn.
6. **Tìm kiếm thêm cơ hội Bán gia tăng sẽ giúp doanh nghiệp của bạn trở nên hấp dẫn hơn.** Bán gia tăng thêm sản phẩm cho khách hàng có thể cải thiện đáng kể lợi nhuận của bạn như trường hợp của LARK Technologies nói trên. Hãy chắc chắn rằng việc bán gia tăng đó dựa trên nhu cầu của Persona, chứ không phải chỉ để cải thiện các chỉ số tài chính của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp quá chú tâm vào việc bán gia tăng có thể bị mất đi giá trị thực sự mà họ đang tạo ra cho khách hàng, thậm chí mất đi sự tin tưởng và tín nhiệm của khách hàng.

Ví dụ: Helios

Helios, ví dụ đã được đề cập ở Bước 16, đã tạo ra một lớp phủ lên cửa sổ xe có thể làm tan băng trên tấm kính chắn gió. Họ đã xác định đơn giá sẽ là 100 đô la cho mỗi đơn vị sản phẩm. Mức giá này (giá ròng dự kiến sau khi giảm giá) bao gồm lớp phủ cửa kính và phần mềm điều khiển từ xa để làm tan băng trên điện thoại thông minh trong vòng một năm.

Dựa trên mô hình kinh doanh, quyết định về mức giá và nghiên cứu việc một khách hàng trung bình sẵn sàng chi trả bao nhiêu cho một giao dịch điển hình, nhóm đã xác định được doanh thu hàng năm từ mỗi khách hàng trong năm đầu tiên sẽ là 100.000 đô la. Các khách hàng tiêu biểu mà nhóm hướng tới có quy mô là 1.000 xe (một số khách hàng có thể có nhiều hơn hay ít hơn, nhưng 1.000 là quy mô số lượng xe trung bình của thị trường mục

tiêu của họ), và do đó họ tính ra doanh thu thuần từ mỗi khách hàng mới cho năm đầu tiên là 100.000 đô la. Trong những năm tiếp theo, trung bình 20% xe của đội xe sẽ được thay thế, các xe mới này cũng sẽ cần lốp phủ lên cửa sổ xe nên nhóm cũng có được một dòng thu nhập định kỳ.

Bảng 17.2: Tính Giá trị trọn đời của khách hàng đối với Helios.

Các số liệu cộng lại có thể không chính xác bằng tỉ lệ LTV/đội xe do các con số đã được làm tròn.

	Năm 0 (đô la)	Năm 1 (đô la)	Năm 2 (đô la)	Năm 3 (đô la)	Năm 4 (đô la)	Năm 5 (đô la)
Doanh thu theo năm (giả định mức tăng giá 5% mỗi năm)	100.000	18.9000	17.861	16.878	15.950	15.073
Tổng lợi nhuận gộp từ doanh thu	97.000	18.333	17.325	16.372	15.471	14.620
Giá trị hiện tại thuần (NPV) ở trên mức chi phí vốn	97.000	11.000	6.237	3.536	2.005	1.137
NPV của dòng lợi nhuận hoặc LTV trên mỗi đội xe	120.915					
Giá (tính trên mỗi đơn vị)	100	Mô hình kinh doanh doanh thu một lần, không có doanh thu định kì				
Doanh thu trung bình năm trên mỗi đội xe trong Năm 1	100.000.000					
hệ số biên lợi nhuận gộp	97%					
Tỉ lệ tăng giá mỗi năm	5%					
Vòng đời sản phẩm	5 năm					
Tỉ lệ duy trì	90%					
Chi phí vốn của doanh nghiệp (ước tính)	40%					

Như đã trình bày trong Bảng 17.2, dự kiến giá sẽ tăng lên 5% mỗi năm, tỉ lệ duy trì là 90% (một giả định rất tích cực), hệ số biên lợi nhuận gộp là 97% vì sẽ có thêm những dịch vụ gia tăng và chi phí bảo trì cho mỗi đội xe, và chi phí vốn là 40%, do doanh nghiệp có thể tiếp cận nguồn vốn chi phí thấp để khởi nghiệp. Từ các tính toán có thể thấy, khi coi một đội xe là khách hàng (điều này là phù hợp), từ các giả định này, LTV ước tính khoảng 100.000 - 125.000 đô la.

Ví dụ về Helios đã nêu lên nhiều điểm thú vị thường thấy khi tính toán LTV; chúng biến động rất nhiều và việc hiểu được câu chuyện đằng sau các con số và các điểm đòn bẩy là cực kỳ quan trọng.

Doanh nghiệp khởi nghiệp lấy đà bằng cách thực hiện một đơn hàng lớn cho đội xe đầu tiên và từ đó phát triển lên, thay vì xây dựng một sản phẩm có tính “kết dính” (sản phẩm mà người dùng khó rời bỏ) rồi hài lòng với việc bán giá tăng cho các khách hàng hiện tại để tăng doanh thu. Doanh nghiệp sẽ thu khoản thanh toán lớn nhất của mình trong năm đầu tiên (tức là 100.000 đô la để trang bị cho tất cả các xe trong một đội xe trung bình, doanh thu này sẽ không bị giảm đi do chi phí vốn), do đó doanh nghiệp sẽ có ít động lực tiếp tục làm việc với khách hàng và gia tăng các đơn hàng tiếp theo cho 20% tổng số xe tăng thêm mỗi năm của họ. Hơn nữa, với tỉ lệ duy trì 90%, thì giả định rằng 90% khách hàng đầu tiên

cài đặt sản phẩm sẽ tiếp tục mua sản phẩm cho xe mới được bổ sung vào đội xe của họ dường như là quá lạc quan nếu dựa trên kinh nghiệm của các công ty khác.

Việc LTV không cao cũng đáng ngạc nhiên, nhưng công ty đã không tính đến việc lựa chọn mô hình kinh doanh và định giá cùng những yếu tố kinh tế khác cho LTV. Để bán sản phẩm cho một đội xe mới sẽ mất rất nhiều thời gian, công sức, và cuối cùng là chi phí. COCA sẽ vượt quá 30.000 đô la và thậm chí còn vượt quá 50.000 đô la vì cần rất nhiều cuộc gọi chào hàng mới có được một đơn hàng.

Sau khi Helios tính toán LTV của mình, họ đã thấy rằng cần phải xem xét lại mô hình kinh doanh và định giá sản phẩm để có cách kiếm tiền tốt hơn, cũng như khả năng phát triển để xuất giá trị sản phẩm của mình bằng cách thêm nhiều chức năng hơn và suy nghĩ về những cách thức mới để tận dụng ứng dụng điện thoại thông minh nhằm kích hoạt hệ thống làm tan băng trên xe.

Ví dụ cực đoan về LTV: Pet Rock

Pet Rock là ví dụ tiêu biểu sử dụng để minh họa cho lý do tại sao kinh doanh phần cứng mà không có dòng doanh thu định kỳ lại là một mô hình kinh doanh khó khăn. Năm 1975, Giám đốc quảng cáo Gary Dahl đã phát hiện ra ý tưởng về Pet Rock, một “hòn đá cưng” mà không cần bảo trì và không phát sinh chi phí nào sau mua. Đó là sự hấp dẫn của “sản phẩm” (vài người có thể xem nó như một thú mót nhất thời, hoặc tệ hơn, là có dấu hiệu lừa đảo). Nó được bán với giá 3,95 đô la.

Mô hình này rất đơn giản và dễ tính toán. Gary có được một đô la cho mỗi đơn vị sản phẩm và đó là tất cả câu chuyện. Không có doanh thu định kỳ và cũng không có sản phẩm lỗi thời mà khách hàng cần mua thay thế. Hàng tiêu dùng khác liên quan đến sản phẩm này cũng không có. Chỉ có đề xuất giá trị sản phẩm mang lại cho khách hàng mục tiêu; nhưng nó lại đặt ra một tình thế khó xử thực sự cho doanh nghiệp cung cấp sản phẩm, đó là:

- Doanh thu một lần: Sản phẩm được bán với giá 3,95 đô la
- Doanh thu định kỳ: Không có
- Cơ hội tăng doanh thu: Không có
- hệ số biên lợi nhuận gộp của doanh thu một lần (và cũng là nguồn thu duy nhất): 25%
- Tỉ lệ duy trì: Không quan trọng bởi vì không có dòng doanh thu định kỳ và khách hàng cũng sẽ không mua thêm gì.
- Vòng đời sản phẩm: Vô hạn
- Tỉ lệ mua sản phẩm tiếp theo: 0% (khách hàng sẽ không mua thêm, một trò đùa không tăng trưởng về quy mô)

- Chi phí vốn: 50%

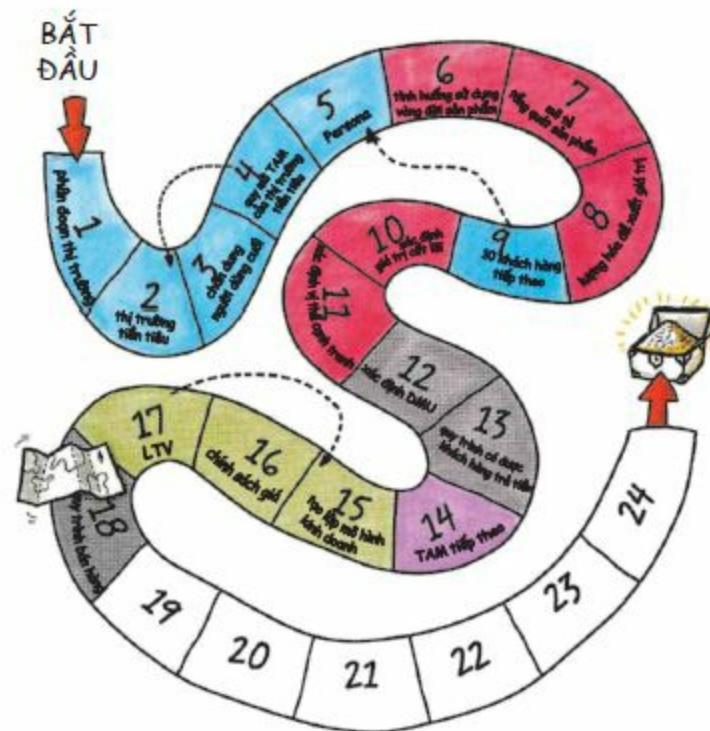
Vì vậy, Gary Dahl đã lãi một đô la với mỗi hòn đá bán ra và doanh nghiệp (thực ra chỉ có một mình Gary Dahl) đã thu được một triệu đô la. Doanh nghiệp này không có giá trị cốt lõi và các đối thủ cạnh tranh nhanh chóng xuất hiện: sau một năm thì sản phẩm này cũng hết mót. LTV là 1 đô la và TAM thì rất hạn chế. Doanh nghiệp không những không thể tăng được TAM mà còn không có yếu tố để lan truyền, cũng không phải là một trào lưu hay tương tác xã hội nên không phải lúc lên lúc xuống như con lắc yo-yo hay hula hoop. Pet Rock là trường hợp xuất hiện một lần rồi biến mất với LTV một đô la. Đây không phải là mô hình cho doanh nghiệp sáng tạo đột phá mà chúng tôi hướng dẫn các bạn xây dựng. Không nên xây dựng mô hình kinh doanh giống như Pet Rock.

TÓM TẮT

Tính toán Giá trị trọn đời của một khách hàng là tính toán lợi nhuận mà trung bình một khách hàng mới sẽ mang lại cho doanh nghiệp, giá trị này được tính giảm xuống để phản ánh chi phí vốn thường là cao đối với một doanh nghiệp khởi nghiệp. Điều quan trọng là khi tính LTV, bạn phải thực tế, không quá lạc quan, và cần nắm được các yếu tố cơ bản ảnh hưởng tới LTV, khi đó, bạn có thể tìm cách để tăng LTV. Bạn sẽ so sánh LTV với COCA. Tỉ lệ LTV: COCA theo tỉ lệ 3: 1 hoặc cao hơn là mục tiêu mà bạn sẽ hướng tới.

BƯỚC 18

XÂY DỰNG QUY TRÌNH BÁN HÀNG

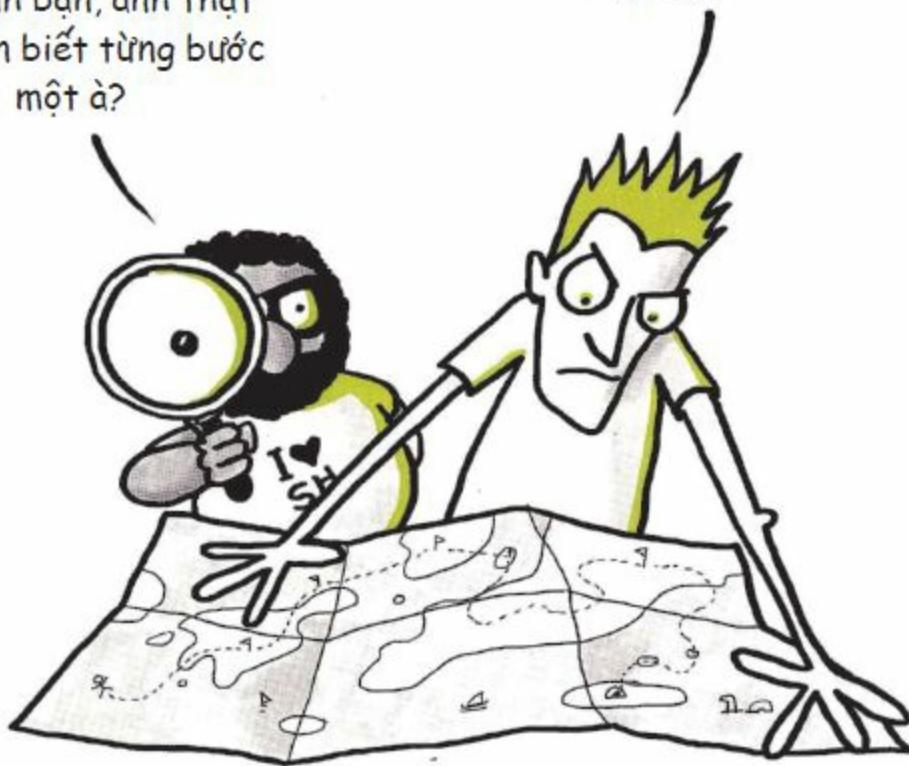


Ở BƯỚC NÀY BẠN SẼ:

- Phát triển chiến lược bán hàng trong ngắn hạn, trung hạn và dài hạn.

Đó là cách duy nhất để chúng ta giải được câu đố về COCA trong trường hợp này.

Này anh bạn, anh thật sự muốn biết từng bước một à?



Hiểu rõ quy trình có được khách hàng sẽ giúp bạn nắm được các yếu tố ảnh hưởng đến chi phí như thế nào, qua đó dần dần rút ngắn được chu trình bán hàng và quản lý chi phí hiệu quả hơn.

Dến đây, bạn đã có ước tính đầu tiên về Giá trị trọn đời mỗi khách hàng mang đến cho doanh nghiệp của bạn, câu hỏi đặt ra bây giờ là: “Bạn phải bỏ ra bao nhiêu chi phí để có được một khách hàng mới mua sản phẩm?”. Xác định LTV đã có vẻ phức tạp, xác định chi phí để có được khách hàng còn nhiều thách thức và dễ nhầm lẫn hơn nhiều.

Khái niệm về COCA tương đối đơn giản; nhưng các doanh nhân (trong đó có cả tôi nữa) thường có xu hướng đánh giá quá thấp chi phí để có được một khách hàng mới khi khởi sự kinh doanh.

Để thực sự hiểu được chi phí bạn phải bỏ ra cho quá trình bán hàng và có được khách hàng, bạn sẽ tiến hành một đánh giá trung thực, nghiêm túc, dựa trên thực tế, chứ không phải ngoài đó và hy vọng. Đánh giá này bắt đầu bằng việc vạch ra quy trình bán hàng dự kiến của bạn.

Do đó, trong hai bước kế tiếp, bạn sẽ tiếp cận một cách có phương pháp để có được ước tính đầu tiên về COCA. Ban đầu, bạn sẽ không đưa ra tổng số tiền cụ thể cho quá trình bán hàng để các con số này không làm bạn mất tập trung khỏi tầm nhìn tổng thể về các bước trong quá trình bán hàng.

Ở bước này, bạn sẽ tập trung vào quá trình bán hàng, lập sơ đồ các kênh bán hàng trong ngắn hạn, trung hạn và dài hạn. Bước tiếp theo, bạn sẽ sử dụng những thông tin này để tính toán chi phí bán hàng và chi phí marketing trên mỗi khách hàng. Khi tính toán COCA trong bước tiếp theo, bạn có thể sẽ quay lại và thay đổi quy trình bán hàng để giảm COCA.

Số liệu COCA và LTV giúp bạn hiểu rõ tính biến động của doanh nghiệp và cung cấp cho bạn đủ dữ liệu để thực hiện phân tích quan trọng ban đầu về tính bền vững và lợi nhuận của doanh nghiệp.

BỐN YẾU TỐ DOANH NHÂN KHỞI NGHIỆP THƯỜNG BỎ QUA KHI TÍNH CHI PHÍ ĐỂ CÓ ĐƯỢC KHÁCH HÀNG

Các doanh nhân khởi nghiệp thường rất lạc quan, và có xu hướng chỉ nhớ những khách hàng phản hồi tích cực với thông tin về sản phẩm hoặc nhanh chóng muốn mua sản phẩm của mình. Họ thường bỏ qua nhiều yếu tố và các kịch bản chung cho quy trình có được khách hàng. Các yếu tố thường hay bị bỏ qua nhất là:

- Chi phí cần thiết cho việc bán hàng và marketing để đạt được kỳ vọng. Chi phí này có thể bao gồm tiền lương của nhân viên bán hàng, in ấn tài liệu quảng cáo, lập website, triển lãm tại các trung tâm thương mại, quảng cáo trên các tạp chí, phát hành các sách trắng...
- Chi phí tốn kém do chu trình bán hàng quá dài. Các doanh nhân có xu hướng chỉ nhớ những chu kỳ bán hàng ngắn nhất.
- Tất cả các khách hàng không mua sản phẩm của họ, những chi phí liên quan đến việc bán hàng và marketing để tiếp xúc được với những khách hàng này. Bạn phải hòn bao nhiêu con éch trước khi tìm thấy hoàng tử của mình (trong trường hợp này, đó lại chính là khách hàng đầu tiên của bạn)?
- Những biến động trong doanh nghiệp có ảnh hưởng đến nhóm ra quyết định của khách hàng. Sếp mới mang đến sản phẩm mới và nhân sự mới để đạt được mục tiêu đề ra của họ, và điều này có thể làm giảm hiệu quả của việc bán hàng.

QUY TRÌNH BÁN HÀNG CỦA BẠN THAY ĐỔI THEO THỜI GIAN

Đối với hầu hết các doanh nghiệp khởi nghiệp, ban đầu, COCA thường rất cao và giảm dần theo thời gian. Trong giai đoạn đầu, quy trình bán hàng từ lúc tiếp cận khách hàng đến lúc chốt được hợp đồng đòi hỏi nhiều thời gian và đầu tư hơn so với khi doanh nghiệp đã phát triển ổn định và bắt đầu mở rộng quy mô.

Để tiện phân tích, một quy trình bán hàng điển hình thường được chia thành ba giai đoạn. Bạn sẽ sử dụng các phương thức bán hàng khác nhau hoặc kết hợp các phương pháp trong từng thời kỳ.

1. Ngắn hạn: Trong ngắn hạn, mục tiêu tập trung hàng đầu của quy trình bán hàng là tạo ra nhu cầu và hoàn thiện các đơn đặt hàng cho sản phẩm. Mặc dù việc tập trung vào khách hàng ngay từ đầu đã giúp bạn tạo ra sản phẩm mà khách hàng mong muốn, song, sản phẩm của bạn vẫn còn mới mẻ với thế giới, vì vậy, bạn sẽ cần phải tương tác trực tiếp với khách hàng để giải thích về xuất giá trị mà sản phẩm của bạn mang lại và lý do tại sao sản phẩm của bạn là độc đáo nhất. Nếu không thì thị trường sẽ không biết đến sản phẩm của bạn. Một lý do quan trọng của việc tương tác trực tiếp với những khách hàng đầu tiên là để bạn có thể nhanh chóng cải thiện sản phẩm dựa trên phản hồi của họ. Việc này sẽ khó khăn hơn nếu bạn bán hàng qua các kênh trung gian như giao sản phẩm cho nhà phân phối. Đây là giai đoạn quảng bá sản phẩm và nó chỉ kết thúc khi bạn bắt đầu thấy được nhu cầu về sản phẩm, lúc bạn đã không cần tác động trực tiếp nữa.

- Theo quan điểm cổ điển thì việc đầu tư vào nhân viên bán hàng trực tiếp, hay còn được gọi là người “phát triển kinh doanh”, là một quyết định khôn ngoan và hiệu quả. Tuy nhiên, đây lại là khoản đầu tư rất tốn kém và lâu đài được kết quả. Mặt khác, những người giỏi thì khó giữ chân, và rất khó xác định người bán hàng giỏi với người bán hàng bình thường trước khi tuyển dụng. Hãy chắc chắn rằng bạn có những người bán hàng tốt nhất ở giai đoạn quảng bá sản phẩm này, chứ không chỉ ở giai đoạn sau khi doanh nghiệp đã có những thành tựu nhất định. Mặc dù có những thách thức, nhưng đội ngũ bán hàng này có thể là lựa chọn duy nhất và cũng là tốt nhất cho bạn.
- Các kỹ thuật dựa trên trang web như inbound marketing, e-mail, marketing trên các mạng truyền thông xã hội, và qua điện thoại có thể hỗ trợ giảm số người cần thiết cho đội ngũ bán hàng trực tiếp ngay cả ở giai đoạn này. Với một số sản phẩm, đặc biệt là các ứng dụng web, thì chương trình trải nghiệm miễn phí và tài liệu đầy đủ sẽ hiệu quả hơn là dựa vào đội ngũ bán hàng trực tiếp. Một trong những lợi ích tuyệt vời của công cụ này là bạn có thể có được những phân tích sâu rộng về khách hàng, điều mà đội ngũ bán hàng trực tiếp không làm được.

2. Trung hạn: Đến giai đoạn này, doanh nghiệp cần chuyển đổi tập trung từ việc tạo nhu cầu sang việc thực hiện đơn hàng bởi những lời quảng cáo truyền miệng và phân phối đến giờ đã tạo ra được nhu cầu về sản phẩm trên thị trường. Bạn cũng sẽ bắt đầu việc quản lý khách hàng, đảm bảo giữ chân được những khách hàng hiện có và tạo cơ hội để bán thêm sản phẩm cho họ. Đến đây, thông thường nhà phân phối hoặc các nhà kinh doanh giá trị gia tăng sẽ hoạt động hiệu quả ở các thị trường hẻo lánh, hoặc với các khách hàng nhỏ, có LTV thấp hơn. Bằng cách này, đội ngũ bán hàng trực tiếp của bạn (yếu tố hao tốn chi phí hơn) có thể tập trung vào các khách hàng lớn hơn, với LTV cao hơn. Sử dụng các nhà phân phối hay VARS làm giảm đáng kể chi phí có được khách hàng nhưng đổi lại bạn phải bớt đi một phần lợi nhuận, khoảng 15-45% cho nhà phân phối hoặc cao hơn, tùy thuộc vào ngành hàng của bạn. Tỉ suất lợi nhuận giảm trên mỗi đơn vị sản phẩm có khả năng sẽ được bù đắp nhiều hơn bằng việc giảm COCA, và bằng việc tăng tốc độ gia nhập các thị trường mới thông qua các kênh phân phối sẵn có. Giai

đoạn này bắt đầu khi nào phụ thuộc vào LTV của sản phẩm. LTV càng lớn, bạn càng mát thời gian để đến được giai đoạn này. Nhưng tốt nhất là nên đi qua ba giai đoạn càng nhanh càng tốt, đặc biệt là nếu bạn có một LTV thấp.

3. **Dài hạn:** Độ ngũ bán hàng của bạn tập trung vào việc hoàn thành đơn đặt hàng của khách hàng. Doanh nghiệp của bạn sẽ không cần dành nhiều nguồn lực cho việc tạo ra nhu cầu, và sẽ tiếp tục thực hiện việc quản lý khách hàng ở những nơi thích hợp. Internet và marketing qua điện thoại thường được sử dụng nhiều hơn trong dài hạn. Đến đây, đối thủ cạnh tranh đã đi vào thị trường và ảnh hưởng đến khả năng thu hút khách hàng của bạn nên bạn sẽ phải thực hiện những điều chỉnh phù hợp ở giai đoạn này.

MÔ TẢ QUY TRÌNH BÁN HÀNG

Để phát triển chiến lược bán hàng ngắn hạn, trung hạn và dài hạn này, bạn phải hiểu được doanh nghiệp sẽ sử dụng kênh bán hàng nào và cách sử dụng từng kênh theo thời gian. Bạn có thể vạch ra quy trình bán hàng dựa trên những gì đã hoàn thành trong Tình huống sử dụng Vòng đời sản phẩm.

Những câu hỏi chính mà quy trình bán hàng của bạn cần phải hướng tới giải quyết bao gồm:

- Làm thế nào để khách hàng mục tiêu nhận thức được rằng họ có một vấn đề hoặc một cơ hội?
- Làm thế nào các khách hàng mục tiêu biết được rằng có một giải pháp cho vấn đề này của họ, hoặc biết được rằng có cơ hội mà trước kia họ không biết?
- Một khi các khách hàng mục tiêu biết về doanh nghiệp của bạn, quá trình quảng bá sản phẩm như thế nào sẽ giúp họ có được những phân tích đầy đủ thông tin về việc mua sản phẩm của bạn?
- Bạn thực hiện quy trình bán hàng như thế nào?
- Bạn thu tiền bán sản phẩm như thế nào?

Một khi bạn đã hoàn thành quy trình bán hàng, hãy hỏi ý kiến những người có kinh nghiệm trong ngành. Hình 18.1 minh họa chiến lược bán hàng và phân phối điển hình kiểu truyền thống cho các doanh nghiệp B2B.

Ngắn hạn

- Bán hàng trực tiếp (100%)



Tất cả người dùng cuối với việc tập trung vào các tài khoản chiến lược trong thị trường mục tiêu

Điều này sẽ tiếp tục cho đến khi Quảng cáo truyền miệng trở nên phổ biến và sản phẩm đã ở giai đoạn trưởng thành, được công nhận. Sau đó sẽ là bước chuyển từ giai đoạn tạo nhu cầu sang giai đoạn đáp ứng nhu cầu...

Trung hạn

- Bán hàng trực tiếp (50%)



Tỉ trọng khách hàng lớn nhất

- Một số khu vực được lựa chọn, Trừ VARS (50%)



Các tài khoản khách hàng vừa và nhỏ ở thị trường mục tiêu.

Ở giai đoạn này, doanh nghiệp sẽ phát triển bán hàng online do sản phẩm đã được chuẩn hóa và mở rộng thêm các dòng sản phẩm và các thị trường mới được kiểm nghiệm – ước tính trong năm 3.

Dài hạn

- Bán hàng trực tiếp (25%)



50 tài khoản hàng đầu và thị trường mới

- Một số khu vực được lựa chọn, Trừ VARS (40%)



Các tài khoản tiếp sau 50 tài khoản đầu tiên và các thị trường mở rộng thêm.

- Bán hàng qua trang web và qua điện thoại trực tiếp (35%)



Tất cả các khách hàng ở thị trường cốt lõi (với hoa hồng cho VARS và bán hàng trực tiếp).

Hình 18.1: Ví dụ về sơ đồ quy trình bán hàng

SO SÁNH QUY TRÌNH BÁN HÀNG CỦA CÁC CÔNG TY: ZYNGA, Groupon, LINKEDIN, FACEBOOK

Nhìn vào các doanh nghiệp hoạt động trên website, bạn có thể thấy sự đa dạng của các chiến lược tiếp cận khách hàng, từ việc có một đội ngũ bán hàng hoàn chỉnh đến không có một nhân viên bán hàng nào cả. Zynga, công ty sáng tạo ra FarmVille đã chọn một cách tiếp cận có tính lan truyền để làm giảm đáng kể nhu cầu về nhân viên bán hàng. Ngược lại, mô hình của Groupon lại phụ thuộc nhiều vào đội ngũ bán hàng trực tiếp để có được khách hàng là các nhà mua buôn, bán sỉ, dẫn đến COCA cao ảnh hưởng đến lợi nhuận của doanh nghiệp. Tuy nhiên, ở một khía cạnh khác của thị trường hai mặt này, Groupon trở nên phổ biến nhờ biết lan truyền những chương trình khuyến mại hàng ngày của mình thông qua việc khuyến khích hiệu quả những người tiêu dùng truyền miệng cho nhau.

LinkedIn có một mô hình tinh tế hơn. Họ bắt đầu với quảng cáo trực tuyến có tính chọn lọc và một số nhân viên bán hàng trực tiếp (để bán gói tuyển dụng của họ). Một khi đã có được sức hút đối với thị trường và khối lượng tối hạn hợp lý, họ bắt đầu dựa nhiều hơn vào chính những người sử dụng trong việc thuyết phục các đồng nghiệp của mình tham gia trang web thông qua một hệ thống được phát triển tốt để gửi lời mời tới người khác một cách dễ dàng, kèm theo thuật toán hiệu quả để gợi ý thêm các kết nối mới khả thi. Hệ thống này nhanh chóng bắt đầu gửi e-mail cho người bên ngoài cộng đồng đó tham gia sẽ

nếu họ chưa gia nhập. Một khi doanh nghiệp đạt được mức độ thâm nhập thị trường cao, nó tập trung vào phát triển thuật toán gợi ý những người đã ở trong cộng đồng của trang web để khuyến khích họ gia tăng thêm nhiều kết nối với những người dùng khác, giữ cho người sử dụng quay trở lại và đầu tư nhiều hơn cho trang web, dẫn đến việc chuyển đổi sang trang khác sẽ ngày càng khó khăn hơn. Tương tự vậy, Facebook đã tận dụng hiệu ứng cộng đồng mạng để có thêm người dùng mới với chi phí rất thấp, sau đó ngày càng ràng buộc người dùng vào mạng lưới của họ với một thuật toán tương tự để gợi ý những người mà người sử dụng muốn được kết nối.

VÍ DỤ

LARK Technologies

Lark Technologies, nhà sản xuất đồng hồ báo thức không kêu chuông khi mô tả quy trình bán hàng của mình họ nhận ra rằng mình cần giới thiệu đến người dùng đồng hồ báo thức không kêu chuông là gì và sản phẩm hướng dẫn cách ngủ là gì (Hình 18.2). Để có được những chuyển dịch của thị trường là rất khó khăn. Giám đốc Điều hành Julia Hu đã phát triển các kế hoạch ngắn hạn, trung hạn và dài hạn dưới đây.



Hình 18.2: Màn hình hiển thị của LARK

Ngắn hạn: Julia khởi đầu bằng cách bán cho từng khách hàng tiềm năng, kể cả việc đặt một bàn giới thiệu trong khuôn viên trường MIT trong ngày khai giảng để giải thích sản phẩm và giá trị của nó. Julia cũng đã tìm kiếm và có được rất nhiều cơ hội thuyết trình trước công chúng để giới thiệu sản phẩm tới mọi người. Chiến lược tốn một chi phí đáng kể bởi nó kéo cô ra khỏi các hoạt động cốt lõi của doanh nghiệp mình.

Những sản phẩm đầu tiên hầu hết được bán cho gia đình và bạn bè, những người có thể lan truyền về sản phẩm. Julia cũng tính đến cả những người có ảnh hưởng chính đến Persona của mình, chẳng hạn như trang web Urban Daddy, một bản tin e-mail hàng ngày nhắm chủ yếu tới những người trẻ tuổi, giàu có ở thành phố.

Công ty đã tạo ra một trang web để khách hàng có thể mua sản phẩm. Họ cũng thử nghiệm việc tối ưu hóa công cụ tìm kiếm (SEO) để giúp tăng lưu lượng truy cập đến trang web, và các mạng xã hội như Twitter, mặc dù kết quả thu được khá khiêm tốn.

Trung hạn: Doanh nghiệp đã ký một thỏa thuận với Apple để phân phối sản phẩm của mình tại Apple Store mà không đòi hỏi độc quyền. Chiến lược này đã làm cho sản phẩm của LARK có được sự tín nhiệm ngay lập tức. Sản phẩm được chấp thuận bán tại các cửa hàng của Apple, và tiếp cận được nhiều khách hàng hơn; đổi lại, doanh nghiệp phải từ bỏ rất nhiều lợi nhuận. Do sản phẩm được bán tại các cửa hàng là sản phẩm phần cứng và các cửa hàng đã phải thực hiện việc lưu kho nên hệ suất lợi nhuận gộp biên của LARK bị ảnh hưởng đáng kể. Tuy nhiên, Julia không còn phải bán hàng cho từng khách hàng một như trước mà có thể tập trung tìm kiếm các nhà phân phối và phát triển website của LARK.

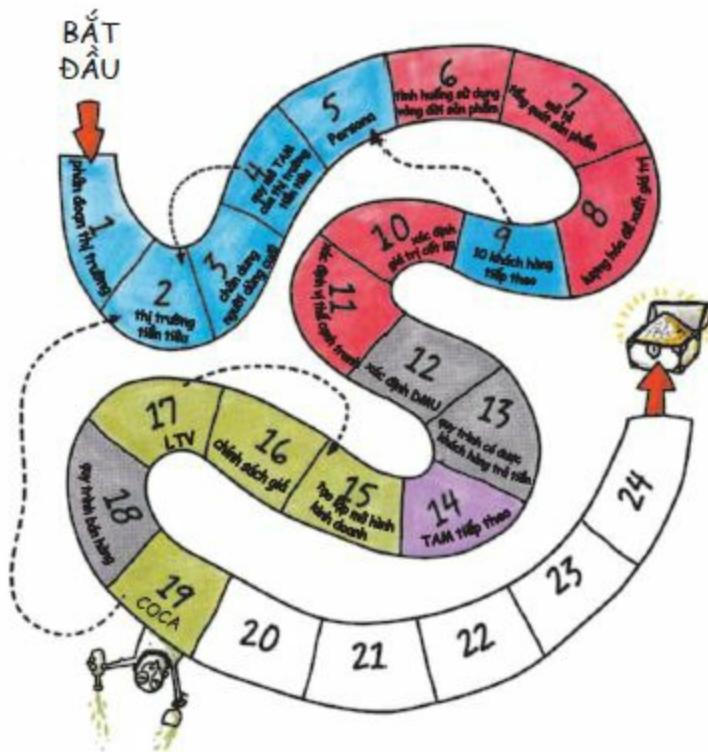
Dài hạn: Trang web là địa chỉ chính để khách hàng tìm hiểu thông tin chi tiết về các sản phẩm và đặt mua. Julia dự kiến 40% đơn đặt hàng của mình là thông qua trang web (và các kênh trực tuyến trực tiếp khác), 50% đến từ các kênh phân phối bán lẻ, và 10% từ các kênh khác⁽¹⁾.

TÓM TẮT

Lập sơ đồ quy trình bán hàng là bước cản trọng đầu tiên bạn cần vượt qua để thâm nhập thị trường, điều chỉnh và hoàn thiện chiến lược bán hàng theo thời gian, và cuối cùng là thiết lập một chiến lược bán hàng trong dài hạn, không tốn kém mà có được khách hàng. Quy trình bán hàng bao gồm việc tạo ra nhận thức về sản phẩm, quảng bá sản phẩm tới khách hàng, xử lý và phát triển việc bán hàng. Đây là quy trình thúc đẩy COCA, một trong những biến số – cùng với biến số Giá trị trọn đời của một khách hàng, cho thấy khả năng sinh lời của doanh nghiệp.

BƯỚC 19

TÍNH TOÁN CHI PHÍ ĐỂ CÓ ĐƯỢC MỘT KHÁCH HÀNG



Ở BƯỚC NÀY BẠN SẼ:

- Dựa vào quy trình bán hàng của bạn để quyết định chi phí có được một khách hàng trong ngắn hạn, trung hạn và dài hạn.

Điều này lúc nào cũng xảy ra,
ngày mai, tôi sẽ đưa họ ra
khỏi đây và trở về với thực
tế khi họ tỉnh lại.



Chúng tôi mến mộ các doanh nhân và sự lạc quan của họ, nhưng họ lại luôn bị mờ mắt trước những chi phí thực tế của việc có được khách hàng. Điều quan trọng là bạn cần thực hiện các tính toán thực tế và dần dần có những điều chỉnh thích hợp.

Chú ý:

Chi phí để có được khách hàng (COCA) là một chỉ số rất quan trọng và ban đầu có thể khó hiểu và khó tính toán. Bước này giải thích chi tiết về COCA, bạn cần phải chú ý tới từng chi tiết để tính chính xác được COCA. Việc tính toán này đòi hỏi nỗ lực và tư duy hệ thống đáng kể. Đừng bỏ qua hoặc đọc lướt qua bước này vì tính được đúng COCA vừa quan trọng vừa đầy thách thức.

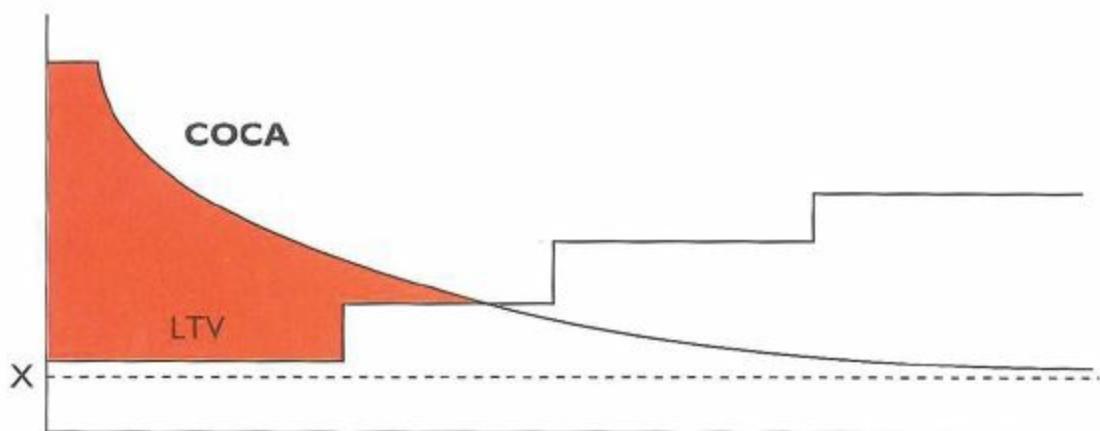
Quá trình bán hàng mà bạn xác định trong bước trước (Bước 18) sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến COCA của bạn. Khi xác định COCA, bạn phải lượng hóa được các chi phí bán hàng và marketing để có được và duy trì một khách hàng trung bình trong tình trạng ổn định. COCA không bao gồm bất kỳ chi phí cố định nào dành cho sản xuất hay những chi phí khác ngoài chi phí bán hàng và marketing, như chi phí nghiên cứu và phát triển, chi phí tài chính, chi phí quản lý, hoặc chi phí vận hành chung. Ngay cả khi một khách hàng tiềm năng không chọn mua sản phẩm của bạn thì COCA cũng vẫn bao gồm chi phí bán hàng và marketing cho khách hàng này. Trong bước này, bạn sẽ tính toán COCA trong ba giai đoạn liên tiếp (ngắn hạn, trung hạn và dài hạn), bắt đầu từ những chi phí bán hàng đầu tiên của

bạn.

Bạn sẽ còn tiếp tục điều chỉnh và hoàn thiện tính toán COCA ở các bước tiếp theo của quá trình bán hàng. Để xác định COCA, bạn phải bước đầu xác định được những yếu tố ảnh hưởng đến COCA, lượng hóa giá trị thực tế của từng yếu tố, và hiểu được cách giảm dần COCA theo thời gian.

TẠI SAO COCA LẠI QUAN TRỌNG

Trong giai đoạn đầu của quá trình bán hàng, COCA thường cao hơn Giá trị trọn đời của một khách hàng (LTV). Còn đối với các doanh nghiệp đã phát triển ổn định, COCA giảm theo thời gian cho đến khi nó thấp hơn hẵn LTV. Một trong những câu hỏi quan trọng đặt ra cho doanh nghiệp của bạn là phải mất bao lâu để COCA giảm xuống thấp hơn LTV, bởi chỉ khi bạn đạt được điều đó, doanh nghiệp mới có lãi (Hình 19.1).



Hình 19.1. Trong một doanh nghiệp bền vững, chi phí có được khách hàng (COCA) cuối cùng sẽ giảm xuống dưới mức Giá trị trọn đời của một khách hàng mua (LTV). Trong suốt quá trình bán hàng dài hạn, có lúc COCA sẽ chững lại, và cần sự đầu tư liên tục (thể hiện trong biểu đồ dưới đây bằng đường đứt đoạn X), nhưng chi phí bỏ ra vẫn cần phải thấp hơn so với LTV của khách hàng. LTV lại thường tăng dần theo thời gian, do các cơ hội bán gia tăng cho khách hàng hiện hữu (hoặc “negative churn”⁴ như cách gọi của David Skok). Quyền định giá đôi khi cũng sẽ tăng lên, nếu sản phẩm của bạn trở thành một chuẩn mực với ít sự cạnh tranh mạnh mẽ. Đồ thị minh họa này thể hiện LTV tăng liên tục, nhưng đây thường không phải là trường hợp trong thực tế, mà nó chỉ mang tính minh họa. Phần màu đỏ đại diện cho dòng tiền mặt bạn tiêu tốn trước khi có được dòng tiền dương.

LÀM CÁCH NÀO ĐỂ KHÔNG CẦN TÍNH COCA: NHÌN NHẬN THEO HƯỚNG TỪ DƯỚI LÊN

Chẳng hạn, chúng tôi đang bán một sản phẩm nào đó với chu kỳ bán hàng là nửa năm, và phải mất 1/20 thời gian làm việc của một nhân viên bán hàng để xác định, tiếp cận, theo dõi, hỗ trợ, chốt hợp đồng, và thu tiền để bán được hàng cho một khách hàng. Chúng tôi trả cho một nhân viên bán hàng 150.000 đô la mỗi năm nếu họ đạt được 100% định mức doanh số bán hàng (thường được gọi là thu nhập mục tiêu). Trong ví dụ này, giả định rằng nhân viên bán hàng đạt được định mức đặt ra.

Nếu vậy, phải trả cho một nhân viên bán hàng bao nhiêu tiền để có được một khách hàng? Để xác định chi phí cho một nhân viên bán hàng trên một chu trình bán hàng, chúng ta nhân mức lương cả năm của họ với thời gian của chu trình bán hàng, trong trường hợp này là: $150.000 \text{ đô la} \times \frac{1}{2} \text{ năm} = 75.000 \text{ đô la}$ cho mỗi chu trình bán hàng. Sau đó, nếu các nhân viên bán hàng dành $\frac{1}{20}$ thời gian của họ để chốt hợp đồng, thì chi phí tiền lương của nhân viên bán hàng tính trên mỗi hợp đồng là $75.000 \text{ đô la} \times \frac{1}{20} = 3.750 \text{ đô la}$. Dù tất cả những điều này có vẻ hợp lý, nhưng nó gần như không phải là chi phí thực tế để có được khách hàng. Nó mới chỉ đơn thuần là chi phí cho nhân viên bán hàng, tức là một phần của quy trình bán hàng.

Đầu tiên, việc tính toán trên không đi vào xem xét tất cả các chi phí khác liên quan đến việc chốt được hợp đồng. Thông thường, bạn sẽ mất 25-30% chi phí tiền lương cho cả gói lợi ích của nhân viên bán hàng (dịch vụ chăm sóc sức khỏe, thời gian nghỉ phép, bảo hiểm xã hội...). Sau đó là các chi phí cho việc đi lại và vui chơi giải trí, sản phẩm thử nghiệm, hỗ trợ công nghệ, hóa đơn điện thoại, chi phí triển lãm thương mại, các chiến dịch marketing, cước phí Internet, và còn nhiều chi phí khác hơn nữa. Chúng tôi có thể làm một phân tích từ dưới lên, cẩn thận rà soát các chứng từ, hoá đơn và gán chi phí cho mỗi khách hàng. Chúng tôi cũng phải đưa vào các khoản chi phí khác cho một nhân viên bán hàng: chi phí nội thất văn phòng, máy tính, Internet và điện thoại, chi phí để thuê hoặc mua lại tòa nhà làm việc, và nhiều chi phí khác. Tất cả những chi phí này cộng lại và chia cho số lượng khách hàng mới sẽ ra 2.500 đô la cho mỗi khách hàng. Vì vậy, là COCA của chúng tôi thực sự là $3.750 \text{ đô la} + 2.500 \text{ đô la} = 6.250 \text{ đô la}$? Không!



Hình 19.2: Hãy cẩn trọng với cách tính COCA theo hướng từ dưới lên bởi bạn có xu hướng đánh giá quá thấp các chi phí liên quan

Ngoài ra, khi chúng tôi nói nhân viên bán hàng mất 1/20 thời gian của họ để chốt một hợp đồng và nhân viên bán hàng với chu kỳ bán hàng 1/20 để có được chi phí cho mỗi khách hàng, thì chúng tôi đã giả định rằng các nhân viên bán hàng chốt được 100% số khách hàng họ chào hàng, tức là tổng cộng 20 đơn hàng/chu trình bán hàng sáu tháng. Giả định này rất không thực tế vì không có nhân viên bán hàng nào chốt được tất cả các khách hàng mà họ chào hàng. Nếu một nhân viên bán hàng chốt được thậm chí 50% khách hàng người đó chào hàng, anh ta có lẽ sẽ nhận được thu nhập cao hơn 150.000đ/la/năm, và do đó, có thể cũng không làm việc tại doanh nghiệp của bạn.

Ví dụ một người bán hàng chốt được 25% số khách hàng tốt, có nghĩa là nhân viên bán hàng đó thực sự bán được 5 sản phẩm trong mỗi chu trình bán hàng, chứ không phải là 20. Như vậy, tương ứng với mỗi 1/20 thời gian một nhân viên bán hàng dành để chào hàng, thì họ mất 3/20 thời gian là dành cho khách hàng tiềm năng nhưng không mua hàng. Những chi phí này cũng phải được tính đến trong COCA.

Một phân tích từ dưới lên có tính đến tất cả các chi phí khác sẽ dễ bị nhầm lẫn, lộn xộn và có độ chính xác thấp. Theo kinh nghiệm của tôi, phương pháp này cũng không hiệu quả. Tính toán chính xác được chi phí để có được một khách hàng mới thực sự là khó. Nhưng điều chúng ta có thể chắc chắn được là ước tính COCA là 6.250 đ/la như trên là đã bị tính thấp đi đáng kể, và đó mới chỉ là phần nổi của bảng chìm về các chi phí COCA. Thực tế, COCA trong ví dụ này có thể cao hơn từ 10-20 lần con số đó (Hình 19.2).

CÁCH TÍNH COCA CHUẨN XÁC: TÍNH THEO HƯỚNG TỪ TRÊN XUỐNG

Cách hiệu quả hơn để tính chính xác COCA là lập bảng tính tổng các chi phí bán hàng và chi phí marketing trong một khoảng thời gian; sau đó chia cho tổng số khách hàng mới mà bạn có được trong khoảng thời gian đó. Bởi vì COCA của bạn (t) sẽ thay đổi theo thời gian do quá trình bán hàng thay đổi, chưa kể công ty của bạn đang trong giai đoạn điều chỉnh và bạn đang phát triển việc truyền miệng tích cực trong nhóm khách hàng mục tiêu của mình, nên bạn phải tính toán COCA theo thời gian. Tôi khuyên bạn nên tính trong ba khoảng thời gian để nắm được xu hướng của COCA.

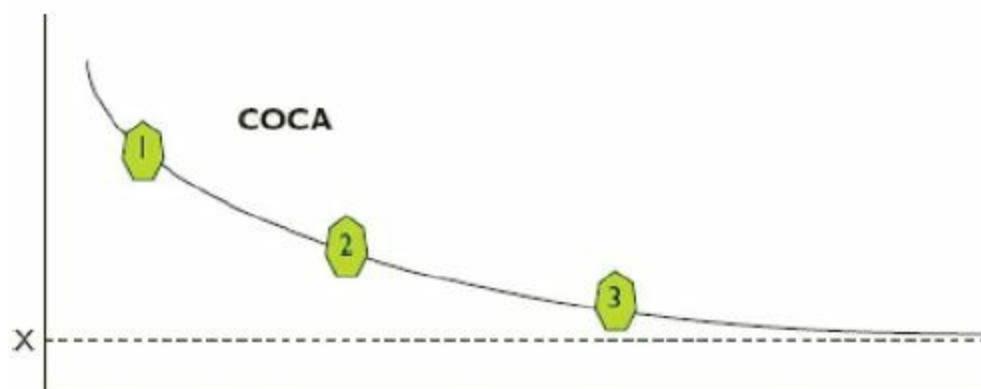
Khoảng thời gian thích hợp thuộc vào vòng đời sản phẩm của bạn, và liên quan trực tiếp đến tổng thời gian cần thiết để khách hàng nhận ra giá trị mà sản phẩm mang lại. Một cách thông thường để xác định ba khoảng thời gian đầu tiên để tính COCA là: năm đầu tiên bạn bán hàng, khoảng thời gian hai năm bán hàng tiếp theo (tức năm bán hàng thứ hai và thứ ba), và khoảng thời gian thứ ba là hai năm tiếp theo đó (tức năm bán hàng thứ ba và thứ tư). Tùy thuộc vào doanh nghiệp khởi nghiệp của bạn, những khoảng thời gian này có thể khác nhau. Nếu bạn còn nghi ngờ, hãy sử dụng năm thứ nhất, năm thứ hai, năm thứ ba; và năm thứ tư, năm thứ năm như ba khoảng thời gian của doanh nghiệp.

Khi tính tổng chi phí bán hàng và chi phí marketing, hãy đảm bảo bạn đã tính cả chi phí của các mục trong kế hoạch bán hàng và marketing như: đại diện bán hàng, ô tô, du lịch và

giải trí, điện thoại, Internet, sản phẩm thử nghiệm, hỗ trợ kỹ thuật cho bán hàng, phát triển trang web, tư vấn, hội chợ thương mại, bất động sản, hỗ trợ hành chính, máy tính, v.v. Ngoài ra còn phải tính chi phí thời gian mà các giám đốc điều hành tiêu tốn cho việc bán hàng vì đây là những chi phí rất thực tế và tốn kém.

Tính toán này đòi hỏi bạn phải hiểu rõ quy trình bán hàng của mình. Đừng lo lắng nếu tính toán của bạn không chính xác ngay; nhưng hãy bảo đảm rằng bạn có một người giàu kinh nghiệm giúp bạn hoàn thiện dự toán ngân sách, và hãy chắc chắn rằng bạn hiểu được cách điều chỉnh các chi phí ảnh hưởng đến lợi nhuận của doanh nghiệp.

Chia chi phí bán hàng và chi phí marketing cho khoảng thời gian xác định sẽ cho kết quả là Tổng chi phí marketing và bán hàng theo thời gian (Total Marketing and Sales Expenses), viết tắt là TMSE(t), trong đó, t là thời gian của giai đoạn thứ nhất, thứ hai hoặc thứ ba bạn đã xác định ở trên. Nếu phần lớn TMSE(t) của bạn là chi phí cho việc duy trì khách hàng hiện hữu, chứ không phải là có được khách hàng mới, hãy loại trừ chi phí này khỏi TMSE(t). Chúng tôi sẽ coi chi phí duy trì khách hàng là chi phí hỗ trợ khách hàng đã có chia cho thời gian (Install Base Support Expense), viết tắt là IBSE(t). Sau đó, ta sẽ xác định số lượng khách hàng mới mà bạn sẽ chốt được hợp đồng trong khoảng thời gian đó (tức là việc cung cấp sản phẩm và thu tiền về), gọi tắt là Khách hàng mới theo thời gian (New Customers over Time), hoặc NC(t).



Hình 19.3: Đồ thị COCA theo thời gian

Theo các định nghĩa trên, chúng ta có thể xác định một cách rõ ràng công thức tính COCA trong một khoảng thời gian cho trước như sau:

$$COCA(t) = \frac{TMSE(t) - IBSE(t)}{NC(t)}$$

Tức là:

$$\frac{\text{Chi phí để có}}{\text{được khách hàng}} = \frac{\text{Tổng chi phí marketing và bán hàng (t)} - \text{Chi phí hỗ trợ khách hàng đã có (t)}}{\text{Số lượng khách hàng mới(t)}}$$

Khi đã có được số liệu cho mỗi khoảng thời gian trong ba khoảng thời gian đầu tiên, hãy

định vị chúng trên đồ thị, trong đó trục x là thời gian và trục y là COCA trong khoảng thời gian xác định. Sau đó, hãy vẽ một đường cong phù hợp nhất.

Đồ thị trong Hình 19.3 minh họa một COCA tốt, bởi nó giảm dần theo thời gian. Trục ngang x đại diện cho trạng thái ổn định của COCA, khi khối lượng bán hàng tăng lên và sản phẩm, doanh nghiệp, và thị trường đã trưởng thành, đó là những điều có thể đạt được trong quá trình bán hàng dài hạn của bạn.

LÀM THẾ NÀO ĐỂ GIẢM COCA

Như Hình 19.3, các COCA hầu như luôn luôn bắt đầu từ một điểm rất cao (ví dụ: điểm xuất phát cao hơn COCA cuối cùng và có khả năng cao hơn so với LTV) bởi vì trong giai đoạn đầu bạn cần phải tạo thị trường. Doanh nghiệp của bạn sẽ tìm mọi cách để giảm bớt các chi phí này và làm cho doanh nghiệp trở nên hấp dẫn hơn.

Dưới đây là một số cách giảm chi phí phổ biến:

- Mặc dù bán hàng trực tiếp là công cụ rất hữu hiệu nhưng hãy sử dụng nó một cách khôn ngoan và cẩn trọng bởi nó rất đắt:** Thuê một đội ngũ bán hàng trực tiếp có thể cần thiết khi bắt đầu, nhưng điều này rất tốn kém. Thay vào đó, hãy dành chi phí để xem xét đầu tư ứng dụng công nghệ, từ bán hàng qua điện thoại đến một trang web có hiệu quả để kết nối với khách hàng thông qua các phương tiện truyền thông xã hội nhằm giảm chi phí càng nhiều càng tốt.
- Tự động hóa càng nhiều càng tốt:** Hãy cố gắng tự động hóa quá trình thu hút khách hàng ngay cả khi cần phải đầu tư nhiều tiền để làm được việc này. Nếu bạn có thể quảng bá sản phẩm thông qua các trang web có cộng đồng người dùng lớn và có cơ hội để thông điệp của bạn lan truyền nhanh, từ các hiệu ứng mạng Facebook và LinkedIn đến công cụ tham khảo Amazon.com, đây sẽ là những kênh thông tin tuyệt vời để chia sẻ chi tiết về sản phẩm của bạn. Bạn cũng có thể tự động hóa quá trình marketing bằng cách tạo ra các chương trình ưu đãi cho người dùng tương tự như những cách đã tạo nên danh tiếng mà Avon, hoặc Groupon đã sử dụng để trở thành doanh nghiệp trị giá nhiều tỉ đô la.
- Tăng tỉ lệ chuyển đổi⁽¹⁾ thành khách hàng:** Hãy luôn tập trung vào việc tăng tỉ lệ chuyển đổi từ những khách hàng triển vọng thành khách hàng thật sự của bạn. Như bạn thấy trong các tính toán theo hướng từ dưới lên, chi phí cho việc theo đuổi khách hàng mà không chốt được hợp đồng là rất lớn. Tăng tỉ lệ chuyển đổi thành khách hàng thực sự sẽ mở ra nhiều cơ hội hơn, tăng doanh thu và giảm COCA.
- Giảm chi phí và nâng cao chất lượng của khách hàng tiềm năng:** Việc có được danh thiếp của một loạt các doanh nghiệp ở hội chợ thương mại có thể giúp bạn có được khách hàng tiềm năng (chi phí trên mỗi khách hàng tiềm năng là thấp hơn), nhưng đó

có thể là những khách hàng tiềm năng chất lượng thấp. Bạn có thể giảm bớt chi phí này mà không phải hi sinh chất lượng bằng các kỹ thuật chiến lược marketing dựa trên nội dung (inbound marketing) như của HubSpot. Việc kết hợp các công cụ và kỹ thuật vào quá trình bán hàng, và tập trung tìm hiểu xem khách hàng tiềm năng đến từ đâu sẽ giúp nâng cao tỉ lệ chuyển đổi khách hàng của bạn.

5. **Bán hàng nhanh nhờ các kênh bán hàng:** Bằng cách tập trung vào tốc độ chuyển đổi của các khách hàng tiềm năng qua từng chu trình bán hàng, bạn có thể giảm thời gian của chu trình bán hàng, điều này sẽ ảnh hưởng tích cực vào việc giảm COCA.
6. **Cân nhắc đến COCA khi lựa chọn mô hình kinh doanh:** Việc tạo lập mô hình kinh doanh ảnh hưởng đáng kể đến COCA, như Jim Dougherty đã có bài học tại IntraLinks, doanh nghiệp cung cấp không gian trực tuyến an toàn cho các ngân hàng đầu tư và các luật sư để chia sẻ tài liệu với khách hàng của họ. Mô hình kinh doanh của anh dựa trên lượng người sử dụng, nhưng dịch vụ này rất khó bán cho khách hàng vì họ khó lập kế hoạch sẽ chi bao nhiêu tiền cho sản phẩm. Khi anh chuyển sang mô hình “điện thoại di động”, trong đó khách hàng phải trả một số tiền cố định mỗi tháng cho thỏa thuận về loại hình dịch vụ, với sự linh hoạt rằng bạn có thể mua dịch vụ bổ sung tùy vào mức độ sử dụng. Khi đó, việc bán hàng trở nên dễ dàng hơn nhiều, và độ dài của chu trình bán hàng cũng giảm đi đáng kể.
7. **Quảng cáo truyền miệng:** Yếu tố giúp giảm COCA hiệu quả nhất là những quảng cáo truyền miệng tích cực về doanh nghiệp và sản phẩm. Điều này sẽ giúp giảm thiểu đáng kể chu trình bán hàng, giảm áp lực muốn giảm giá của khách hàng, và mang tới cho bạn những khách hàng phù hợp với sản phẩm, nhờ đó, nhân viên bán hàng sẽ giao tiếp với khách hàng hiệu quả hơn. Nhiều doanh nghiệp ngày nay, dù lớn hay nhỏ, đều muốn cải thiện việc quảng cáo truyền miệng bằng cách sử dụng hệ thống và chỉ số Đánh giá lòng trung thành của khách hàng⁽²⁾. Doanh nghiệp sẽ cẩn thận theo dõi và báo cáo điều này trong các cuộc họp của ban điều hành, giám đốc và thậm chí là các cuộc họp hội đồng quản trị. Phần thưởng bạn nhận được từ đó là niềm tin, được xác nhận bởi thực tế, rằng đây là một tín hiệu tốt về sức mạnh của quảng cáo truyền miệng từ khách hàng của bạn.
8. **Hãy luôn tập trung vào thị trường mục tiêu:** Việc duy trì sự tập trung vào thị trường tiềm tiêu ngay từ những bước đầu tiên của quá trình này, và không bị phân tâm bởi các khách hàng bên ngoài của thị trường đã lựa chọn, sẽ giúp cải thiện quảng cáo truyền miệng và cũng làm cho các đại lý bán hàng của bạn hiệu quả hơn. Họ sẽ trở thành chuyên gia trong ngành và chu trình bán hàng sẽ ngắn hơn (lặp đi lặp lại việc bán hàng cho cùng một DMU và Quy trình để có được một khách hàng trả tiền giúp các đại lý bán hàng trở hoạt động hiệu quả hơn), qua đó giúp giảm COCA.

VÍ DỤ

Associated Gas Energy: Sử dụng mô hình bán hàng trực tiếp

Khoan dầu thường tạo ra “các khí phát sinh”, và việc xử lý các khí này rất tốn kém và phức tạp. Họ lại không có thiết bị nào tại địa điểm khoan có thể vận chuyển khí đến nơi bán. Associated Gas Energy là kế hoạch khởi nghiệp của các sinh viên cho phép các nhà sản xuất dầu biến chi phí vận hành này thành lợi nhuận. Sử dụng công nghệ hóa lỏng khí, các khí phát sinh được chuyển đổi thành dầu thô với giá 70 đô la/thùng. Các khách hàng có thể bán dầu này với giá thị trường. Nếu giá thị trường là khoảng 100 đô la/thùng, khách hàng lãi 30 đô la/thùng. Tiết kiệm chi phí bơm lại vào mỏ sẽ giúp khách hàng giảm được 10 đô la/thùng.

Đây là một ý tưởng thông minh với bài toán tài chính hấp dẫn nhưng COCA cần phải được xem xét cẩn thận. Khách hàng mục tiêu rất bảo thủ và cần phải bán hàng trực tiếp theo cách truyền thống, đặc biệt là khi mới bắt đầu. Nhóm khởi nghiệp sẽ mất nhiều công sức để thuyết phục khách hàng và phát triển doanh nghiệp.

Chu trình bán hàng cho sản phẩm đắt đỏ này (300.000 đô la cho việc lắp đặt lần đầu cộng với phí bảo trì thường niên) là khoảng một năm, mặc dù nó có một đề xuất giá trị hấp dẫn. Doanh nghiệp có công nghệ tốt nhưng cần phải tuyển đội ngũ bán hàng có kinh nghiệm cũng như nhân viên hỗ trợ kỹ thuật bán hàng có uy tín và hiểu được quy trình bán hàng. Bên cạnh đó, họ định sẽ tuyển thêm cố vấn trong năm đầu để giúp họ có được những khách hàng đầu tiên (hãy nhớ rằng đây là một thị trường bảo thủ) và để giải quyết các vấn đề pháp lý liên quan đến những dự án năng lượng và môi trường như của họ. Họ dự đoán đại lý bán hàng cũng cần thời gian chuẩn bị để có thể bán sản phẩm này một cách hiệu quả, và trong năm đầu tiên, họ hoạch định một cách thực tế rằng chỉ bán được một sản phẩm. Đơn hàng đầu tiên sẽ là khó khăn nhất, sau đó, họ sẽ không cần người tư vấn nữa. Sau khi đã có kinh nghiệm bán hàng, nhóm sẽ có khả năng tự bán hàng. Hơn nữa, với lời giới thiệu của khách hàng đầu tiên, chu kỳ bán hàng sẽ được giảm đi đáng kể.

Mặc dù COCA trong năm đầu tiên rất cao, nếu sản phẩm được như kỳ vọng, họ sẽ khẳng định được đề xuất giá trị của sản phẩm, giảm đáng kể rủi ro, có thêm một website tham chiếu, mở rộng đại lý và đẩy nhanh quy trình bán hàng.

Trong năm thứ hai, họ sẽ tuyển được người bán hàng thứ hai cũng như thêm một người hỗ trợ kỹ thuật để tăng doanh số. Bảng 19.1 trình bày cách họ hạch toán ngân sách cho marketing và bán hàng và tăng trưởng quy mô hàng năm. Cuối cùng, COCA giảm xuống còn 150.000 đô la, tuy vẫn còn cao nhưng sẽ tiếp tục giảm trong tương lai.

Bảng 19.1: Tính toán COCA cho dự án Associated Gas Energy (ví dụ về bán hàng trực tiếp).

Các khoản mục từ ngân sách marketing và bán hàng	Năm		
	1	2	3
Số lượng nhân viên bán hàng = Số lượng người hỗ trợ kỹ thuật	1	2	3
Lương của nhân viên bán hàng (175.000 đô la/năm - gánh nặng lớn)	175.000 đô la	350.000 đô la	525.000 đô la
Lương của nhân viên hỗ trợ kỹ thuật (125.000 đô la/năm - gánh nặng lớn)	125.000 đô la	250.000 đô la	375.000 đô la
Chi phí di lại	24.000 đô la	40.000 đô la	52.500 đô la
Chi phí giải trí	15.000 đô la	24.000 đô la	30.000 đô la
Sự kiện	30.000 đô la	35.000 đô la	40.000 đô la
Chi phí website	10.000 đô la	10.000 đô la	10.000 đô la
Tư vấn	15.000 đô la	—	—
Tổng cộng	394.000 đô la	709.000 đô la	1.032.500 đô la
Số lượng khách hàng	1	3	7
COCA theo năm	394.000 đô la	236.333 đô la	147.500 đô la

FillBee

Nhóm phát triển FillBee đã tính toán COCA một cách xuất sắc. Kế hoạch của họ cho thấy chiến lược phát triển marketing một cách sáng tạo, tổng quát và có thể thực hiện được, cho phép nhóm theo dõi COCA một cách định lượng. Đó là cách làm hết sức hoàn hảo, thể hiện kế hoạch và sự tính toán sử dụng hiệu quả các công cụ và chiến lược sẵn có để giảm COCA theo thời gian một cách có hệ thống (Hình 19.4).

Ví dụ sử dụng Định chuẩn (Benchmark): Speakeasy

Có một kỹ thuật khác nữa để xác định liệu COCA của bạn có hợp lý hay không. Kế hoạch của Speakeeasy là dạy người dùng cách nói chuyện hiệu quả hơn thông qua các bài hướng dẫn trên Internet. Ở đây không có chi phí cho đội ngũ nhân viên bán hàng trực tiếp, họ kỳ vọng khách hàng mục tiêu sẽ biết đến mình qua các trang mạng xã hội. Tôi cho rằng đây là một cách tính COCA xuất sắc.

Chi phí có được khách hàng của Speakeeasy

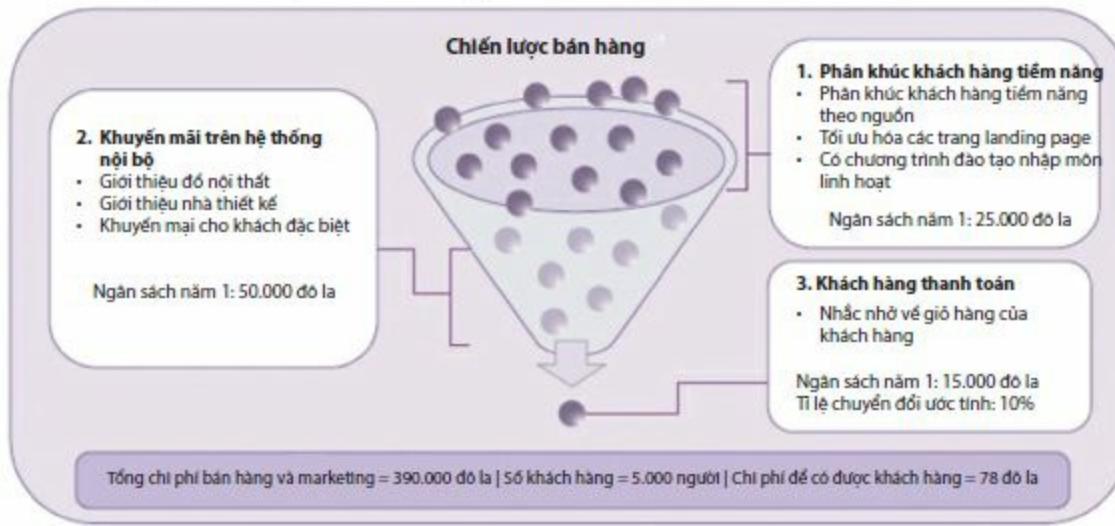
Để xác định chi phí có được khách hàng, chúng tôi định chuẩn (benchmark) chi phí so với các doanh nghiệp SaaS khác cũng sử dụng inbound marketing, chủ yếu là Zynga và Groupon. Chúng tôi nhận ra rằng doanh nghiệp của mình chưa trưởng thành như những công ty này, nhưng các con số vẫn đưa ra một định chuẩn hợp lý.

Hình dưới minh họa cụ thể về chiến lược marketing tổng thể của doanh nghiệp – Bao gồm ước tính chi phí và danh sách khách hàng tiềm năng trong năm 1:



FillBee kỳ vọng một chiến lược bán hàng dựa vào công nghệ với mục đích hướng đến sự tối đa hóa trải nghiệm của người dùng. Doanh nghiệp tập trung vào việc đưa ra những nội dung phù hợp với khách hàng, bởi vậy, tăng tối đa được tỷ lệ chuyển đổi thành khách hàng mua hàng đối với cả hàng mẫu chuẩn và hàng đặt theo thiết kế.

Hình minh họa chi tiết chiến lược bán hàng của công ty:



Hình 19.4: Tính COCA của FillBee

Vì chiến lược có được khách hàng của chúng tôi gần với Zynga hơn là Groupon, nhóm đã sử dụng số liệu của Zynga làm tham chiếu cho các ước tính của mình (xem Bảng 19.2). Trong các quý trước, COCA của Zynga nằm trong khoảng từ 0,3 đô la đến 0,85 đô la. Để chắc chắn, chúng tôi dùng số liệu cận trên của Zynga. Ước lượng số COCA của chúng tôi trong những năm đầu cao hơn vì còn phụ thuộc vào outbound marketing⁽³⁾ nhiều hơn là inbound marketing. Đến năm hai và ba, chúng tôi sẽ chỉ sử dụng inbound marketing và quảng cáo truyền miệng. Cuối cùng, chúng tôi tin rằng sử dụng COCA trên mỗi đơn vị sản phẩm để ước tính tổng chi phí marketing là hợp lý vì nó cho phép chúng tôi so sánh trực tiếp cùng một sản phẩm với các doanh nghiệp SaaS khác. (Xem Bảng 19.3).

Bảng 19.2: Bảng so sánh COCA của Groupon và Zynga

Doanh nghiệp	COCA (2012)
Groupon	5,40 đô la
Zynga	0,85 đô la

Bảng 19.3: COCA của SpeakEasy

Giá định chi phí marketing			
	Năm 1	Năm 2	Năm 3
COCA/Người sử dụng	0,60 đô la	0,85 đô la	0,85 đô la

Ví dụ giảm COCA một cách sáng tạo: Dollar Shave Club

Một trong những ví dụ ưa thích của tôi về việc giảm COCA khả thi và sáng tạo là của doanh nghiệp Dollar Shave Club. Người sáng lập kiêm CEO, Mike Dubin, nhận thấy cơ hội có thể chiếm lĩnh thị phần đáng kể của ngành dao cạo râu bằng cách trở thành một nhà cung cấp giá rẻ. Thông qua việc xóa bỏ các kênh trung gian như các tiệm bán lẻ, và chỉ dùng chức năng cạo râu chứ không có các tính năng cầu kỳ khác, anh đã có thể đưa ra sản phẩm giá rẻ. Đề xuất giá trị cho khách hàng của anh không chỉ về giá cả mà còn về việc khách hàng có thể tiết kiệm thời gian, bởi vì dao cạo sẽ được giao hàng tận nơi nên họ không cần phải đến cửa hàng để mua. Đề xuất giá trị này nổi bật bởi mô hình kinh doanh sáng tạo, tức là lần đầu tiên trong ngành dao cạo râu, có doanh nghiệp áp dụng mô hình thuê bao và giao hàng.

Tất cả những điều này thể hiện một Chiến lược đại dương xanh⁽⁴⁾ tuyệt đẹp về sản phẩm, nhưng vẫn còn một vấn đề. Anh cần quảng bá sản phẩm đến khách hàng, mà các doanh nghiệp hiện hữu trên thị trường lại có ngân sách khổng lồ cho marketing và có thể nuốt chửng doanh nghiệp của anh. Là một doanh nhân khởi nghiệp, anh không có đủ tiền để trang trải chi phí bán hàng trực tiếp hay thậm chí là phân phối, mà đó cũng không phải mô hình kinh doanh của anh. Thông qua quảng cáo, anh có thể cố gắng xây dựng độ nhận biết sản phẩm, nhưng việc này sẽ rất tốn kém và có thể kích động các đối thủ khác trên thị trường. COCA của Mike sẽ rất cao, anh cần phải sáng tạo để giảm COCA.

Vì thế Dollar Shave Club đã chiến đấu với tất cả những gì họ có. Mike có kiến thức nền trong ngành hài kịch và làm phim, và có một vài người bạn trong ngành kinh doanh. Là người khởi nghiệp, anh có thể làm một video đặc biệt, ra ngoài khuôn mẫu mà một công ty như Procter & Gamble có thể làm. Thế là Mike dành phần lớn nguồn lực để làm một video khác thường dài 90 giây về Dollar Shave Club (Hình 19.5). Mike bắt đầu bằng cách mô tả mục đích của công ty (“với một đô la mỗi tháng, chúng tôi giao tận tay bạn những chiếc dao cạo râu chất lượng cao”) cùng với dòng chữ “Tiết kiệm thời gian, tiết kiệm tiền”. Tất cả đều phù hợp với đề xuất giá trị của anh.



Hình 19.5: Ảnh chụp màn hình của Dollar Shave Club

Nhưng sau đó, anh bắt đầu tiến đến máy quay phim, và chuẩn bị tạo ra một khoảnh khắc đáng nhớ. Anh hỏi: “Dao cạo của chúng tôi có thực sự tốt không?”. Máy quay phim quay vào một poster để trả lời câu hỏi và tạo không khí chung cho phần còn lại: “Không. Dao cạo của chúng tôi cực kỳ tuyệt vời.” Mike tiếp tục sử dụng sự hài hước và khác biệt để giễu cợt các đối thủ, đồng thời tự giới thiệu mình với những khách hàng mục tiêu (những chàng trai trẻ, ham mê kỹ thuật số, sống ở thành phố và luôn chịu áp lực về thời gian), giống như chàng David tí hon chiến đấu với người khổng lồ Goliath.

Video ngay lập tức lan truyền nhanh chóng. Thời gian và năng lực mà Dollar Shave Club dành cho video này có thể là cách sử dụng tiền hiệu quả nhất của doanh nghiệp. Dù cách này chưa chắc giảm COCA (vì xem video không phải là “mua sản phẩm”), nhưng video với kinh phí thấp này đã mang lại danh sách khách hàng tiềm năng và vấn đề đặt ra bây giờ là liệu Dollar Shave Clubs có thể chuyển đổi danh sách này thành khách hàng trả tiền hay không.

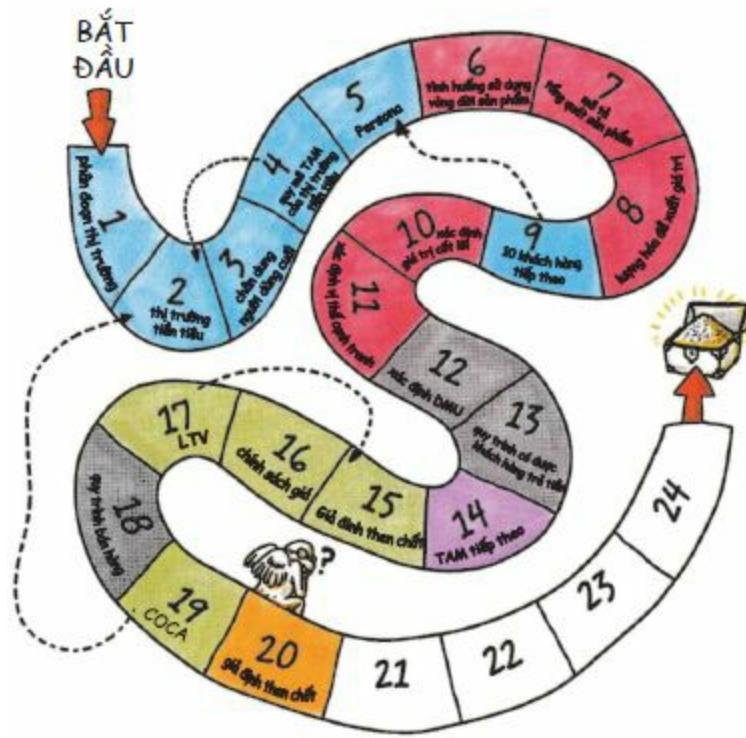
Để xem được video, bạn có thể vào trang web www.dollarshaveclub.com để tìm thêm cảm hứng nghĩ ra những cách sáng tạo nhằm giảm COCA.

TÓM TẮT

Ở bước này, bạn đã hoàn thiện được tính toán quan trọng để biết được liệu bài toán tài chính của doanh nghiệp mình có khả thi hay không. Phân tích LTV và COCA có thể giết chết nhiều doanh nghiệp mới vì xác định được nhiều vấn đề ngay từ giai đoạn đầu; nhưng thường thì nó nhấn mạnh vào những yếu tố chính cần theo dõi để kinh doanh thành công. Cách làm này sẽ tạo ra một thang điểm đơn giản hơn so với báo cáo tài chính và cho phép bạn điều chỉnh doanh nghiệp của mình. Nó sẽ giúp con đường đến với thành công của bạn trở nên rõ ràng hơn. Đừng để sự lạc quan mù quáng làm mờ mắt bạn khi tính toán. Hãy để các con số nói lên thực tế chứ không phải nói theo cách bạn muốn.

BƯỚC 20

XÁC ĐỊNH CÁC GIẢ ĐỊNH THEN CHỐT



Ở BƯỚC NÀY BẠN SẼ:

- Xác định những giả định về việc kinh doanh mà bạn chưa kiểm chứng kỹ lưỡng.
- Xếp hạng 5-10 giả định theo thứ tự quan trọng.

Tôi rất nóng lòng xem
thứ này hoạt động như
thế nào!

Thế bạn đã thử
nghiệm từng phần
trước khi lắp vào
tổng thể chưa?

Chưa, nhưng đó có thể là
một ý tưởng tốt.

Nó sẽ không có kết
thúc tốt đẹp đâu.



Một thứ được nhìn nhận và cho là tốt nhưng trước khi bạn bắt tay vào xây dựng, hãy lùi lại và suy ngẫm kỹ một lần nữa: những giả định then chốt nào là cần thiết để doanh nghiệp khởi nghiệp của bạn hoạt động tốt?

Bây giờ bạn đã biết về khách hàng của mình, những giá trị bạn mang lại cho họ, làm thế nào họ có được sản phẩm của bạn, mất bao nhiêu chi phí để có được một khách hàng, và khách hàng sẽ mang lại bao nhiêu lợi nhuận cho bạn. Tuy nhiên, doanh nghiệp khởi nghiệp của bạn hoàn toàn mới, với một sản phẩm chưa từng có trước đó. Bạn đang có một số giả định dựa trên logic và nghiên cứu, nhưng nếu không xác định rõ ràng và kiểm tra kỹ lưỡng các giả định, bạn sẽ không biết cái nào mới là hợp lý. Ở các bước trước bạn đã bước đầu kiểm nghiệm một số giả định; nhưng trong bước này, bạn sẽ kiểm nghiệm trực tiếp và nghiêm ngặt các giả định then chốt.

Bạn đã nói chuyện với khách hàng, đã quan sát họ tại nơi làm việc, đã hỏi khách hàng ở từng bước bằng cách nói chuyện với họ và xem xét liệu kế hoạch của bạn có phù hợp với nhu cầu của họ hay không. Nhưng bây giờ bạn sẽ nhìn lại, suy nghĩ về các giả định quan trọng và kiểm tra xem chúng có phù hợp với cách thức hoạt động thực tế không, chứ không phải bạn nghĩ thế nào hoặc khách hàng của bạn nói thế giới vận hành thế nào.

Xác định và phá vỡ các giả định then chốt không khó, nhưng các doanh nghiệp khởi nghiệp có xu hướng bỏ qua bước này, bởi họ tin vào trực giác, hoặc nghiên cứu để thay thế cho các thử nghiệm thực tế của các giả định kinh doanh và hành vi khách hàng. Nhưng chỉ đến khi bạn đã thử nghiệm giả định kinh doanh của mình và chỉ ra rằng mình sẽ chủ động

giải quyết một việc cụ thể, bạn mới có một bước tiến về niềm tin đối với cách tiếp cận về khởi nghiệp của chúng tôi. Hành động luôn nói lên nhiều điều hơn lời nói.

Những người quen thuộc với phương pháp khởi nghiệp tinh gọn sẽ thấy việc xác định các giả định then chốt có những điểm tương đồng với khái niệm về “Sản phẩm khả thi tối thiểu” (Minimum Viable Product – MVP). Tuy nhiên, trong khuôn khổ của phương pháp 24 bước, một “sản phẩm” luôn cần phải đủ hoàn thiện để mang lại giá trị cho khách hàng. MVP định nghĩa “sản phẩm” chỉ đơn thuần là kiểm nghiệm các giả định đơn lẻ về ý tưởng kinh doanh mới. Do đó, tôi sẽ đi vào chi tiết quá trình xác định và kiểm nghiệm các giả định trong Bước 20, Bước 21 và cả Bước 22 bằng cách thiết lập “Sản phẩm kinh doanh khả thi tối thiểu” một khái niệm khác so với MVP được sử dụng trong “Khởi nghiệp tinh gọn”. Quá trình thiết lập MVBP cung cấp một “kiểm nghiệm hệ thống” xem liệu khách hàng của bạn có trả tiền cho những gì bạn cung cấp, chứ không phải chỉ là một kênh để kiểm nghiệm các giả định của mình. Bạn vẫn sẽ chưa có một doanh nghiệp thực sự cho đến khi có được khách hàng trả tiền, cũng như doanh nghiệp của bạn chưa có sản phẩm nào cho đến khi ai đó mua nó, nhận được giá trị từ nó và có thể cung cấp thông tin phản hồi có ý nghĩa với bạn về nó.

Trong hai bước tiếp theo, bạn sẽ kiểm nghiệm các giả định của mình bằng cách chia nhỏ chúng thành một danh sách các ưu tiên, trước khi khởi động MVBP của mình.

XÁC ĐỊNH CÁC GIẢ ĐỊNH THEN CHỐT NHƯ THẾ NÀO?

Thứ nhất, hãy xem xét từng bước của quy trình và lập danh sách các khía cạnh mà bạn đã có được kết luận logic dựa trên nghiên cứu cơ bản về thị trường. Bạn đã xác định được chính xác các ưu tiên của Persona chưa? Khách hàng của bạn có thấy đề xuất giá trị của sản phẩm là hấp dẫn khi họ mua hàng không? Khách hàng có dành thời gian và công sức để tích hợp sản phẩm của bạn vào công việc của họ không?

Một khía cạnh quan trọng mà bạn nên kiểm nghiệm lại giả định là hệ số biên lợi nhuận gộp của bạn. Chi phí dự kiến của bạn có chính xác không? Nếu sản phẩm của bạn là phần cứng, hãy xem lại các hóa đơn chi phí vật liệu và phân tích kỹ lưỡng chi phí của các hạng mục quan trọng nhất. Nếu đang phát triển phần mềm, bạn sẽ làm một điều tương tự là liệt kê các thách thức trong quá trình phát triển, các giả định và các khoản mục chi phí. Xác định và xem xét cẩn trọng hơn những giả thuyết có thể kiểm chứng dễ dàng này sẽ cung cấp cho bạn những phân tích sâu hơn về các khía cạnh quan trọng nhất.

Hai khía cạnh quan trọng khác cần kiểm nghiệm là Danh sách 10 khách hàng tiếp theo và Đơn vị ra quyết định. Trong số các khách hàng bạn đã xác định, ai là khách hàng “dẫn đường”, người mà người khác sẽ bắt chước mua nếu họ mua? Có ai là khách hàng “then chốt” (“linchpin”), mà nếu họ không mua, những người khác cũng sẽ không? Có khách hàng “then chốt” nào khác mà bạn chưa xác định? Và, quan trọng nhất là khách hàng dẫn đường và khách hàng then chốt có quan tâm đến việc mua sản phẩm của bạn hay không?

Sasa

Sasa là một doanh nghiệp xã hội phi lợi nhuận nâng cao vị thế cho phụ nữ ở châu Phi bằng cách giúp họ bán các tác phẩm nghệ thuật của mình trên toàn thế giới thông qua điện thoại di động. Doanh nghiệp này được sáng lập bởi ba nữ doanh nhân trẻ là Ella Peinovich, Gwen Floyd và Catherine Mahugu. Vì nhóm nghiên cứu và phát triển doanh nghiệp của mình với nguồn vốn hạn chế, nên họ xác định các giả định và kiểm chứng chúng rất cẩn thận để không lãng phí tiền bạc hay thời gian quý giá. Là một thị trường hai chiều, với các nhà sản xuất là các nghệ nhân châu Phi, và người tiêu dùng là khách hàng trên toàn thế giới (với thị trường tiền tiêu là Mỹ), họ đã xác định một số giả định then chốt cho mỗi chiều của thị trường (Hình 20.1 và 20.2).

Lưu ý rằng một số giả định về khách hàng là không đủ cụ thể và sẽ cần phải được tách riêng thành nhiều giả định.

Giả định về nhà sản xuất

1. Các nghệ nhân nữ (tức là các nhà sản xuất) muốn cải thiện kinh tế.
2. Các nghệ nhân nữ sẽ áp dụng nền tảng Sasa vào công việc kinh doanh của họ.
3. Những người bán hàng sẽ có thu nhập ổn định.
4. Những người bán hàng sẽ tin tưởng vào công nghệ và dịch vụ của Sasa.
5. Các hạ tầng cơ sở hiện có sẽ phù hợp và phát triển theo nhu cầu.
6. Những người bán hàng sử dụng Sasa sẽ có thu nhập cao hơn những người bán hàng ở chợ trời.
7. Những người bán hàng sẽ có đủ tiền mua một điện thoại phổ thông có thẻ chụp ảnh.
8. Những người bán hàng sẽ quen với việc sử dụng SMS.
9. Những người bán hàng sẽ dựa vào kiến thức sử dụng SMS để sử dụng MMS.

Khách hàng của SASA – Giả định về nhà sản xuất

Hình 20.1: Các giả định về khách hàng của Sasa về nhà sản xuất

Giả định về khách hàng dùng trang web

1. Khách hàng không chỉ đánh giá cao mà còn thích sử dụng đồ thủ công hơn.
2. Khách hàng muốn biết ai sản xuất và sản xuất như thế nào.
3. Khách hàng quốc tế sẽ tin tưởng vào công nghệ và dịch vụ của Sasa.
4. Khách hàng quốc tế sẽ mong muốn mua sản phẩm trên nền tảng Sasa.
5. Khách hàng của Sasa sẽ quay trở lại để mua thêm sản phẩm.
6. Khách hàng quốc tế sẽ vui vẻ chờ ba tuần để nhận được sản phẩm từ châu Phi.

7. Chỉ bắt đầu từ bán đồ trang sức, Sasa đã có thể có nhiều lợi nhuận.
8. Hạ tầng và chính sách cần thiết sẽ đồng đều và mở rộng theo nhu cầu.

Khách hàng của SASA – Giả định về khách hàng sử dụng trang web.

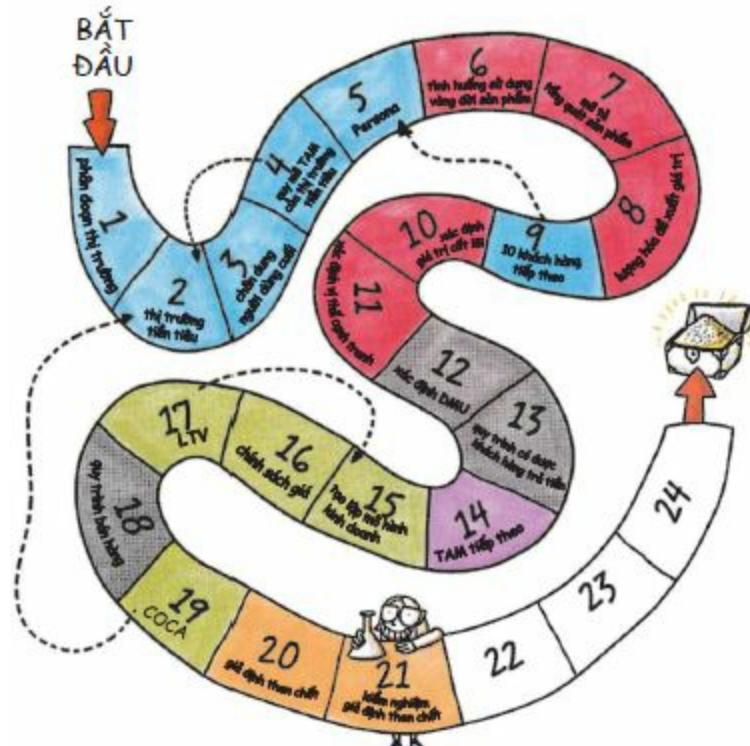
Hình 20.2: Giả định về khách hàng của Sasa về người dùng trang web

TÓM TẮT

Xác định các giả định then chốt là phần đầu tiên của quá trình xác nhận nghiên cứu cơ bản về thị trường bằng cách tìm kiếm khách hàng để có những hành động cụ thể trong bước tiếp theo. Trước khi kiểm nghiệm, các giả định cần phải được chia thành từng nhóm, để mỗi giả định đại diện cho một ý tưởng cụ thể, có thể được kiểm tra bằng thực nghiệm trong bước tiếp theo nhờ một thiết kế thử nghiệm duy nhất. Đừng vội lo lắng về việc bạn sẽ thiết kế các thử nghiệm như thế nào. Hãy tập trung vào việc chia nhỏ các giả định then chốt, bởi vì nếu bạn bỏ qua một giả định do sợ nó khó thử nghiệm, bạn có thể sẽ bỏ qua một nhân tố rất quan trọng quyết định tình trạng doanh nghiệp của bạn.

BƯỚC 21

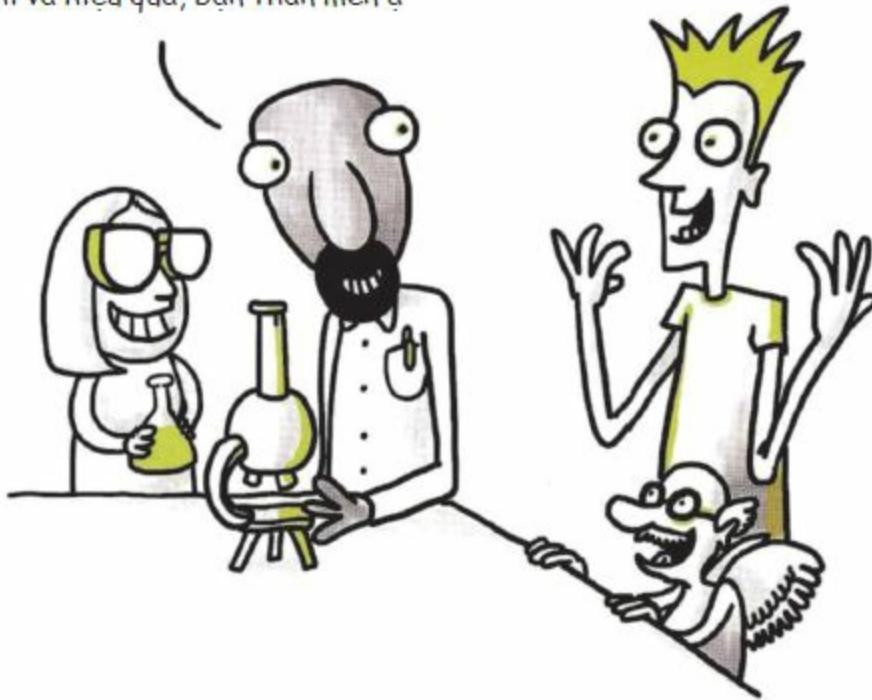
KIỂM NGHIỆM CÁC GIẢ ĐỊNH THEN CHỐT



Ở BƯỚC NÀY BẠN SẼ:

- Sử dụng danh sách các giả định then chốt và thiết kế thử nghiệm thực tiễn để xác nhận hoặc bác bỏ chúng.
- Tiến hành các bài kiểm tra thử nghiệm một cách nhanh chóng và hiệu quả để giảm thiểu rủi ro cho doanh nghiệp khởi nghiệp của bạn.

Trong khi tìm kiếm gen doanh nhân khởi nghiệp
là việc làm lãng phí thời gian, thì việc kiểm
nghiệm các giả định then chốt lại là việc rất
khả thi và hiệu quả, bạn thân mến a



Bây giờ chúng ta đã xác định được những giả định then chốt, hãy sử dụng phương pháp tiếp cận khoa học để kiểm nghiệm từng giả định trước khi ghép chúng lại với nhau và xem liệu sản phẩm có ổn không.

Sau khi xác định được các giả định, bây giờ bạn sẽ thiết kế các thí nghiệm để kiểm chứng các giả định với chi phí thấp nhất, nhanh chóng nhất và dễ dàng nhất có thể. Mục đích là thu thập được dữ liệu thực nghiệm để hỗ trợ hoặc bác bỏ giả định của bạn. Những thí nghiệm này sẽ không đòi hỏi bạn phải sản xuất hàng hóa vật chất hoặc viết mã, nếu có, mà là tư duy logic để thiết kế các bài kiểm tra đơn giản nhưng hiệu quả. Các nghiên cứu cơ bản về thị trường bạn đã thực hiện cho đến nay và sự tập trung vào Persona giúp bạn kiểm chứng các giả định, và chúng sẽ rất thích hợp cho doanh nghiệp của bạn.

Nhìn lại các bước trước, một số thí nghiệm này có vẻ dễ thực hiện vì chúng đã được tiến hành trước đó. Nhưng đừng lo lắng, vì những gì bạn đã học được đến thời điểm này sẽ chỉ rõ hơn cho bạn thấy các giả định then chốt. Với tất cả các kiến thức bạn có và sự tập trung vào sự phù hợp của sản phẩm đối với thị trường, bạn sẽ có thể thiết kế và kiểm chứng các giả định một cách hiệu quả.

Hơn nữa, nếu bạn thực hiện một loạt các thử nghiệm với các giả định khác nhau một cách ngẫu nhiên, và một số thử nghiệm dường như thành công, thì điều đó cũng không bảo đảm sự thành công. Hãy nhớ rằng, trong nghiên cứu khoa học xã hội, bạn không chứng minh giả thuyết mà bạn chứng minh giả thuyết phản chứng, tức là điều ngược lại; do đó, một thử nghiệm thành công chỉ đưa ra gợi ý rằng một doanh nghiệp khởi nghiệp có thể thành công. Sự kết hợp của nghiên cứu cơ bản về thị trường với các thí nghiệm thực tế mà bạn thực hiện trong bước này sẽ giúp bạn hiểu đầy đủ hơn về khách hàng và tăng khả năng

thành công.

SAU KHI XÁC ĐỊNH ĐƯỢC CÁC GIẢ ĐỊNH, HÃY KIỂM NGHIỆM CHÚNG

Khi bạn đã xác định được các giả định then chốt, việc kiểm chứng thường là không khó. Ví dụ, để kiểm tra dự toán chi phí, hãy gửi một yêu cầu lấy báo giá không chính thức (Request For Quotation - RFQ) tới các nhà cung cấp để xem liệu dự toán chi phí của bạn có chính xác với số lượng mà bạn sẽ mua hoặc đang phát triển hay không. Bạn sẽ nhanh chóng xác định được bất kỳ dự toán chi phí vô lý nào.

Để kiểm chứng sự quan tâm của các khách hàng dẫn đường và khách hàng then chốt, hãy xem họ có làm bất cứ điều nào dưới đây không:

- Trả tiền trước cho giải pháp của bạn (tốt nhất)
- Đặt cọc một khoản tiền (tốt)
- Gửi một thư bày tỏ ý định (vừa phải)
- Đồng ý với một thử nghiệm (chấp nhận được)
- Sẽ mua nếu được đáp ứng một số điều kiện nhất định (không quá chắc chắn nhưng có thể chấp nhận được).

Nếu bạn gặp trực tiếp khách hàng, hãy đi cùng một người ngoài doanh nghiệp và có kinh nghiệm để giúp bạn xác định xem khách hàng có thực sự hứng thú với sản phẩm của bạn và sẽ mua nó không, hay họ chỉ hành xử lịch sự và thu thập thông tin.

Để kiểm tra xem khách hàng nào đó là khách hàng dẫn đường hay then chốt, hãy lặp lại quá trình trên với các khách hàng khác; và xem họ có nói rằng quyết định mua của họ bị ảnh hưởng bởi những khách hàng khác hay không, từ đó tìm ra mô hình.

VÍ DỤ VỀ NHỮNG GIẢ ĐỊNH DỄ DÀNG KIỂM NGHIỆM: NHÓM SINH VIÊN

Giả định: Những người sử dụng smartphone tuổi từ 25-34 dùng điện thoại xem dự báo thời tiết để chọn quần áo phù hợp.

Một nhóm khởi nghiệp đưa ra đề xuất này như một giả định duy nhất, nhưng thực ra bên trong nó là hai giả định riêng biệt. Giả định 1 là mọi người dùng smartphone để xem dự báo thời tiết. Giả định 2 là mọi người tham khảo thông tin dự báo thời tiết trên smartphone để quyết định mình sẽ mặc gì.

Để kiểm chứng giả định đầu tiên, nhóm nghiên cứu tiếp cận những khách hàng mục tiêu của họ (trong một câu lạc bộ sức khỏe hoặc nhà hàng, hoặc trên vỉa hè gần nơi khách

hàng mục tiêu làm việc) và hỏi xem liệu họ đã có ứng dụng xem thời tiết trên điện thoại chưa và họ có sử dụng ứng dụng đó không. Hơn 90% nói rằng có, tức là giả định đầu tiên đã được xác nhận. Nhóm cũng đã xem xét các nghiên cứu thị trường nói chung và phát hiện ra rằng ứng dụng xem thời tiết là một trong những ứng dụng phổ biến nhất cho smartphone, điều này tiếp tục xác nhận giả định đầu tiên.

Giả định thứ hai lại cho kết quả phân tán. Trong một nhóm phỏng vấn, không đến 30% người được hỏi trả lời rằng họ có dựa vào dự báo thời tiết trên điện thoại để quyết định sẽ mặc gì, trong khi với một nhóm phỏng vấn khác, có tới hơn 70% người được hỏi trả lời là có. Nhóm khảo sát nhận ra rằng, nhóm phỏng vấn đầu tiên toàn là nam giới. Còn nhóm thứ hai toàn là phụ nữ. Kết quả này cho thấy nhóm đã phát hiện ra một yếu tố phân khúc thị trường quan trọng và họ chưa thực hiện phân khúc thị trường đầy đủ. Thực nghiệm đã cung cấp cho nhóm phát hiện mới một cách nhanh chóng và không tốn kém. Sau khi kiểm chứng giả định, họ không những đã xác nhận được giả định là đúng mà còn phân khúc được khách hàng mục tiêu rõ ràng hơn.

Giả định: “Neo Hippies” tuổi từ 25-35 sử dụng smartphone để hỗ trợ mua hàng trong các cửa hàng tạp hóa

Nhóm khởi nghiệp này muốn ra mắt một thiết bị trợ giúp mua sắm cá nhân trên smartphone cho những người trẻ mua sắm tại các cửa hàng thực phẩm bồ dưỡng như Whole Foods Market. Các sinh viên trong nhóm sử dụng smartphone khi đi mua sắm, vì vậy họ cho rằng những người khác cũng làm như vậy. Đây là một giả định quan trọng cần được kiểm chứng.

Để kiểm chứng giả định, các đội đã đi tới Whole Foods và quan sát những người mua sắm thích hợp với mô tả về nhân khẩu học của họ. Nhưng hầu như không ai trong số những người mua sắm sử dụng smartphone khi ở cửa hàng. Nhóm vẫn còn hoài nghi, nhưng kết quả đã được khẳng định tại một Whole Foods ở vị trí khác. Nhóm đã phỏng vấn người mua hàng và thấy rằng mặc dù nhiều người sử dụng iPhone (thí nghiệm được tiến hành trong khoảng thời gian iPhone ra mắt lần đầu), nhưng họ không quan tâm đến việc sử dụng điện thoại khi mua sắm, bởi họ đã có cách để mua sắm phù hợp và không muốn thay đổi. Kết quả là, nhóm đã thay đổi hoàn toàn trọng tâm và phát triển một ứng dụng điện thoại khác, cho những khách hàng mục tiêu khác. Có lẽ một ngày nào đó sẽ có thị trường cho ứng dụng này, nhưng bây giờ thì chưa.

Giả định: Thăm dò ý kiến trên Facebook hiệu quả hơn phương pháp truyền thống là qua điện thoại

Một sinh viên chuyên ngành khoa học chính trị quan tâm đến các cuộc thăm dò ý kiến chính trị và khả năng các cuộc thăm dò sẽ bị ảnh hưởng bởi số lượng ngày càng tăng của những người đã hủy bỏ điện thoại cố định để sử dụng điện thoại di động. Luật pháp Mỹ cấm dùng máy gọi tự động để liên hệ với người sử dụng điện thoại di động. Bởi vậy, những người thăm dò dư luận muốn gọi tới điện thoại di động phải trực tiếp liên lạc từng số một, làm

cho việc liên hệ với người sử dụng điện thoại di động tốn kém hơn nhiều so với việc liên hệ với người dùng điện thoại cố định.

Kết quả thăm dò ý kiến tiềm ẩn rủi ro thiên lệch bởi số cộng đồng nhân khẩu học nhất định có nhiều khả năng chỉ sử dụng điện thoại di động hơn những người khác. Các sinh viên cho rằng kể từ khi Facebook cho phép bạn quảng cáo và truy cập dữ liệu về những đặc điểm nhân khẩu học nhất định, họ có thể sử dụng quảng cáo Facebook để tiến hành các cuộc thăm dò nhanh chóng, chi phí thấp, chính xác hơn và tốn ít công sức hơn so với các cuộc thăm dò dựa trên điện thoại.

Các sinh viên đã có thể kiểm chứng giả định của mình chỉ trong một đêm với chi phí chưa đến 100 đô la chạy quảng cáo trên Facebook. Ban đầu, họ so sánh tỉ lệ nhấp chuột chọn quảng cáo trên mạng của cuộc bầu cử Tổng thống sơ bộ năm 2012 ở New Hampshire với tổng hợp của các cuộc thăm dò chuyên nghiệp. Tỉ lệ nhấp chuột chọn đã không cho dự đoán chính xác kết quả của bầu cử sơ bộ, do đó, nhóm đưa ra giả thuyết rằng nếu họ thay đổi thiết kế của các quảng cáo thì kết quả thu được sẽ chính xác hơn. Chưa đầy một tuần sau đó, với việc đầu tư thêm 50 đô la cho quảng cáo, nhóm đã có một định dạng khác cho các tiêu đề của quảng cáo (Hình 21.1).



Hình 21.1: Phiên bản 2 của quảng cáo cho Herman Cain

Phiên bản thứ hai này được dùng để so sánh kết quả các cuộc bầu cử Tổng thống sơ bộ tại các bang. Kết quả thu được tương tự các cuộc thăm dò chuyên nghiệp với chi phí 100.000 đô la và vài ngày thực hiện. Điều thú vị là, trong khi kiểm chứng giả định của mình, nhóm đã phát hiện ra một ứng dụng thậm chí còn thú vị hơn cho ý tưởng này, đó là những người thăm dò dư luận quan tâm đến việc sử dụng các quảng cáo nhắm vào mục tiêu theo nhân khẩu học của Facebook để hướng tới nhóm đối tượng mục tiêu với mức độ tập trung cao. Đây là một cơ hội thị trường với ứng dụng rộng hơn nhiều so với ứng dụng trong việc dự đoán kết quả bầu cử.

Giả định: Mọi người sẽ hứng thú với bảng phấn hơn nếu trên đó có viết lời nhắc cho họ

Nhóm sinh viên đã đưa ra một ý tưởng dường như vô lý và thiếu sự sáng tạo đột phá. Ý tưởng đó là tận dụng các xu hướng của xe tải chở thực phẩm và đồ uống cà phê để kinh

doanh với một chiếc xe tải cà phê ở gần trường đại học, nơi không có những quán cà phê ngon gần các tòa nhà giảng đường.

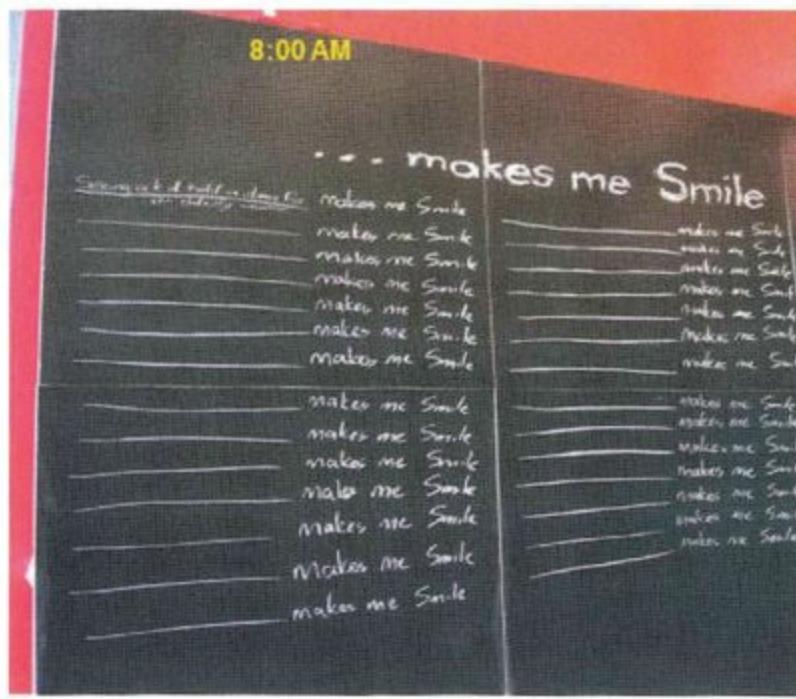
Các sinh viên gọi xe tải đó là “Truyền cảm hứng” và tin rằng để thu hút một lượng khách hàng trung thành, họ sẽ để một tấm bảng phấn ở bên hông xe để mọi người viết lên (Hình 21.2). Sẽ có hướng dẫn để khuyến khích mọi người viết, và những thông điệp viết ra sẽ truyền cảm hứng cho tất cả khách hàng.

Điều này cùng với cà phê chất lượng mà xe phục vụ sẽ thu hút khách hàng. Vì vậy, giả định quan trọng làm nền tảng cho mô hình kinh doanh của họ (nhưng không phải là điều duy nhất) là họ có thể thu hút khách hàng và lôi kéo khách hàng tiềm năng bằng cách cho khách hàng viết lên trên bảng đen những chủ đề truyền cảm hứng.



Hình 21.2: Xe bán cà phê Inspired

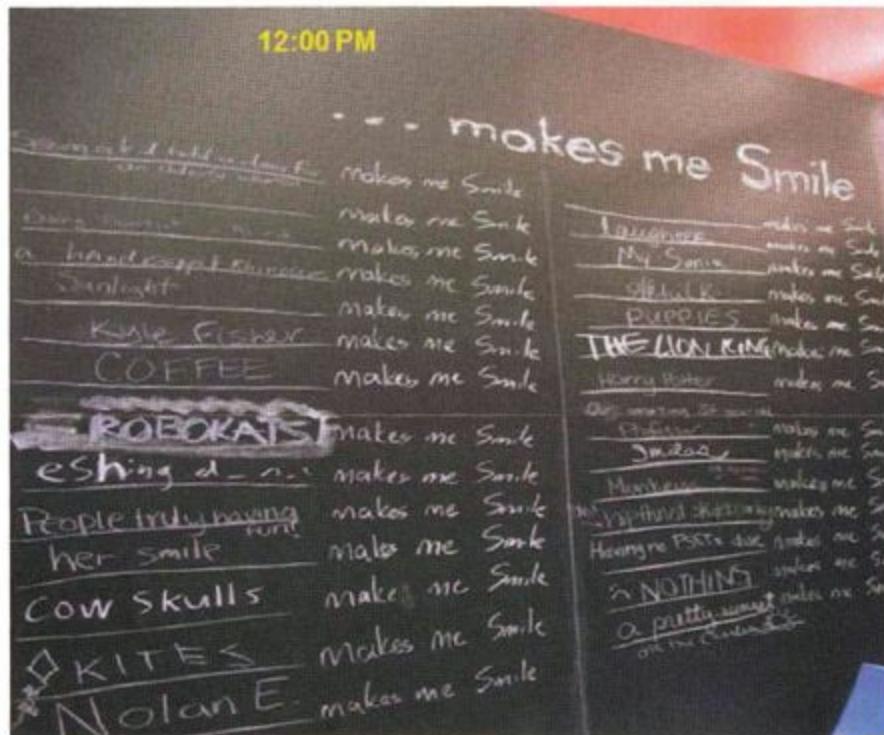
Nhóm khởi nghiệp đã ra ngoài kiểm nghiệm giả định rằng mọi người sẽ viết những điều cảm hứng trên bảng phấn một cách tự nguyện. Họ tìm thấy một bức tường bảng đen lớn ở Trung tâm Stata của trường MIT trong một hành lang có đông sinh viên qua lại (tương tự nơi nhóm muốn đỗ chiếc xe tải bán cà phê) và đã viết một lời nhắc để ngoi lên đó (xem Hình 21.3).



Hình 21.3: Tấm bảng đen với lời nhắc để ngỏ “khiến tôi cười” lúc 8h

Trên bảng viết “..... khiến tôi cười.” Và nhóm đợi xem liệu các sinh viên có viết tiếp vào đó không. Đến trưa (tức bốn giờ sau), bức tường trông đã khác, như Hình 21.4.

Toàn bộ bức tường đã được viết kín, rõ ràng các sinh viên đã tham gia vào thử nghiệm và rất thích thể hiện bản thân với những nội dung không chỉ rất thông minh mà còn làm cho những người đóng góp cảm thấy muôn sáng tạo. Điều thú vị là có một thông điệp ghi là “Cà phê làm cho tôi mỉm cười”, làm rõ hơn cho ý tưởng của nhóm sinh viên.

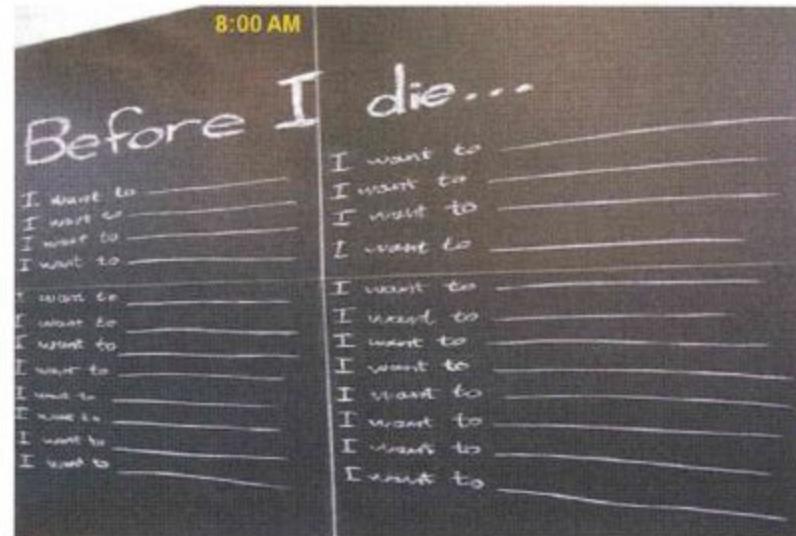


Hình 21.4: Tấm bảng đen với lời nhắc “làm tôi cười” vào buổi trưa

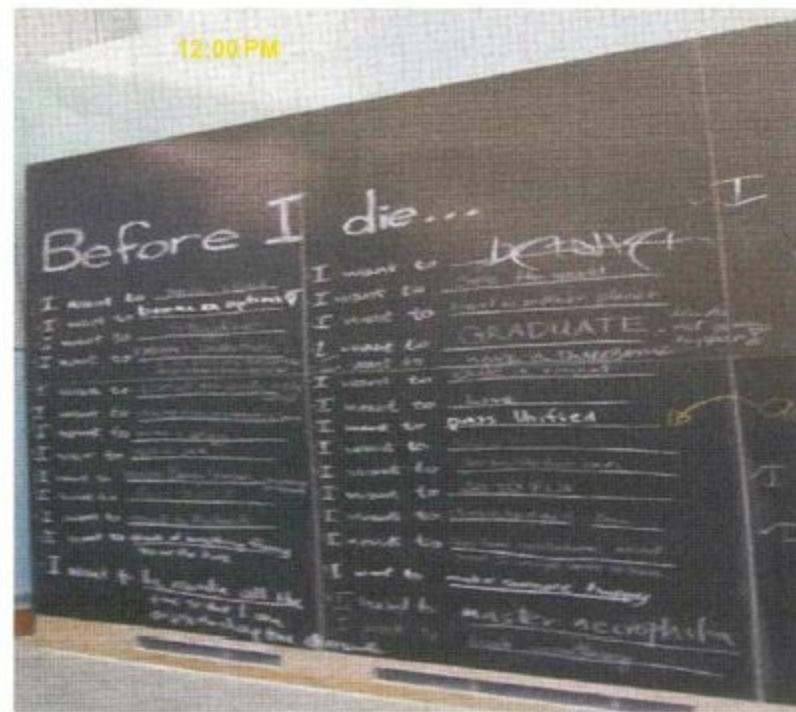
Cả nhóm làm lại thử nghiệm vào một ngày khác, sử dụng một cụm từ khác (Hình 21.5).

Lời nhán mới là “Trước khi chết, tôi muốn” và đến trưa, tấm bảng không chỉ đã đầy kín mà như bạn thấy trong Hình 21.6, nó tràn ngập các thông điệp, cùng với những ý kiến bổ sung trong khoảng trống liền kề.

Khỏi cần nói, nhóm đã xác nhận được giả định quan trọng theo cách hấp dẫn hơn nhiều việc thực hiện một lập luận dựa trên logic vì họ đã có dữ liệu thực tế để hỗ trợ. Tôi đã cho họ điểm “A” cho bài tập này. Kiểm nghiệm giả định này cũng vui hơn và có trọng lượng hơn nhiều so với việc nhóm đi đến một kết luận trừu tượng.



Hình 21.5 Bảng đen với lời nhán “Trước khi tôi chết” lúc 8 giờ sáng



Hình 21.6:Tấm bảng đen với lời nhán “Trước khi chết...” lúc trưa

Một số giả định nên được kiểm nghiệm từ bước xác định Persona trong khi làm nghiên cứu cơ bản về thị trường, nhưng tôi viết bước này ở đây để bạn có thể nhìn lại các bước trước với tất cả kiến thức bạn đã đạt được, đánh giá tốt hơn tình hình thực tế trước khi bắt tay vào hành động. Với sự hiểu biết mới này, bạn có thể xác định các giả định then chốt mà

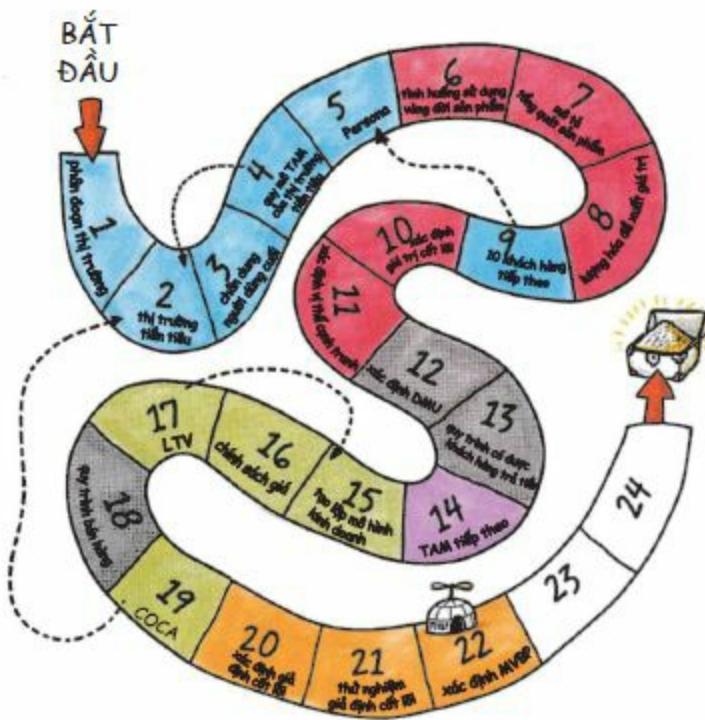
bạn có thể đã thấy hoặc bỏ qua trước đây, và bây giờ kiểm nghiệm lại để chắc rằng bạn đang đi đúng hướng. Bạn không bao giờ có thể loại trừ hết các rủi ro của một người khởi nghiệp, nhưng có thể giảm thiểu nó càng nhiều càng tốt trong khi vẫn “chạy” nhanh và hiệu quả.

TÓM TẮT

Kiểm nghiệm các giả định thiết yếu, đặc biệt là các giả định quan trọng nhất, như dự toán chi phí và lợi ích của các khách hàng dẫn đường, cho bạn một sự chuẩn bị tốt để bán sản phẩm của mình, bởi nó bổ sung cho các phương pháp tiếp cận dựa trên nghiên cứu cơ bản về thị trường chính yếu mà bạn đã thực hiện. Sự hội tụ của kết quả nghiên cứu thị trường với kết quả từ các kiểm chứng thực nghiệm giúp bạn chuẩn bị hình thành sản phẩm đầu tiên và sẵn sàng chào bán cho khách hàng.

BƯỚC 22

XÁC ĐỊNH SẢN PHẨM KINH DOANH KHẢ THI TỐI THIỂU (MVBP)



Ở BƯỚC NÀY BẠN SẼ:

- Tích hợp các giả định của mình vào một kiểm nghiệm hệ thống, bao gồm cả sản phẩm tối thiểu mà khách hàng vẫn sẽ trả tiền mua.

Tôi biết bạn muốn sản phẩm
TajMahal của mình, nhưng
đây là điều mà bạn nên làm
bây giờ.

Nhưng...

Nghe này, nó sẽ mang lại cho
bạn năng lượng cần thiết để
đi tiếp: tiền và phản hồi thực
tế từ khách hàng.

Vậy thì tôi
đồng ý

Không có xác
nhận đầy đủ
của khách
hang



MVBP →

Không có xác
nhận đầy đủ
của khách
hang

Chúng ta đang rất hào hứng với sản phẩm của mình nhưng vẫn cần phải kiểm chế; bây giờ, chúng ta sẽ làm một việc rất quan trọng và có ảnh hưởng lâu dài, đó là cho ra mắt một sản phẩm khả thi tối thiểu mà khách hàng sẽ trả tiền mua, nhưng thiết kế các chức năng của sản phẩm ở mức đơn giản nhất để có thể giảm thiểu tối đa rủi ro và tiếp tục kiểm chứng các giả định một cách khoa học.

Ở hai bước trước, chúng ta đã tập trung vào việc kiểm nghiệm các giả định đơn lẻ. Trong bước này và bước sau, chúng ta sẽ phát triển và thử nghiệm “Sản phẩm kinh doanh khả thi tối thiểu” (Minimum Viable Business Product - MVBP). MVBP kết hợp các giả định cốt lõi đang đứng đơn lẻ vào một sản phẩm hoàn thiện có thể được chào bán. MVBP đưa bạn đến việc kiểm nghiệm giả định bao quát và quan trọng nhất – đó là khách hàng sẽ trả tiền cho sản phẩm của bạn. Như đã đề cập trong bước trước, định nghĩa của Khởi nghiệp tinh gọn (Lean Startup) về Sản phẩm khả thi tối thiểu vẫn còn hạn chế và không mô tả chính xác một “sản phẩm”. Sản phẩm bạn tạo ra ở bước này sẽ đáp ứng ba điều kiện của một MVBP.

BA ĐIỀU KIỆN CỦA MỘT SẢN PHẨM KINH DOANH KHẢ THI TỐI THIỂU

Ba yếu tố cốt lõi cần thiết để có một Sản phẩm kinh doanh khả thi tối thiểu là:

1. Khách hàng nhận được giá trị sử dụng của sản phẩm.
2. Khách hàng trả tiền cho sản phẩm.

3. Sản phẩm đủ để bắt đầu vòng lặp thông tin phản hồi từ khách hàng, khách hàng có thể giúp bạn liên tục cải tiến để có sản phẩm ngày càng tốt hơn.

Như đã đề cập ở Bước 1 “Phân đoạn thị trường”, một số mô hình kinh doanh dựa trên việc khách hàng ban đầu sử dụng sản phẩm với giá rất thấp hoặc miễn phí. Còn khách hàng tiếp theo thì trả tiền cho sản phẩm thường là thông qua tiếp cận với khách hàng trước đó hoặc thông tin của họ. Trong trường hợp đó, bạn cần thiết kế MVBP đáp ứng điều kiện đầu tiên và thứ ba của một sản phẩm khả thi tối thiểu cho khách hàng ban đầu, và đáp ứng tất cả ba điều kiện cho khách hàng tiếp theo có trả tiền. Ví dụ về MVBP cho mô hình kinh doanh như vậy sẽ được trình bày sau trong bước này.

MVBP của bạn nên cân bằng được giữa sự đơn giản và đầy đủ. Như Einstein nói: “Mọi thứ đều nên đơn giản như nó vốn có, nhưng không nên đơn giản hơn”. Tỉ lệ thành công của bạn sẽ cao hơn nếu bạn giới hạn số lượng các biến số trong sản phẩm ban đầu của bạn, có được một thứ gì đó hoạt động trong tay của khách hàng một cách nhanh chóng, thậm chí ngay cả khi sản phẩm đó chưa có tất cả các chức năng mà bạn kỳ vọng.

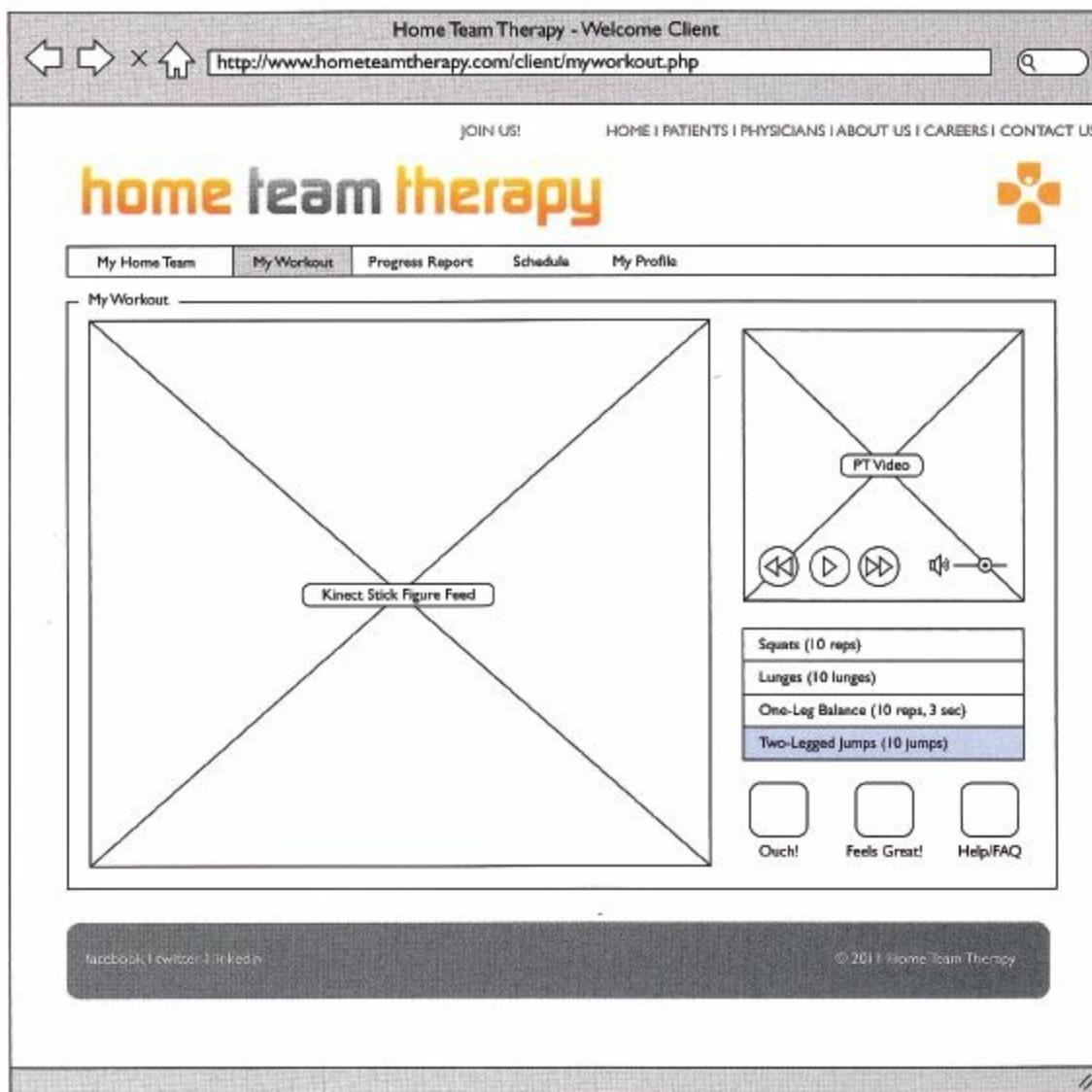
Mục đích là rất rõ ràng: Hãy lên một danh sách tất cả các giả định then chốt của bạn, thu hẹp và chỉ để lại các giả định quan trọng nhất, tổng hợp chúng thành một sản phẩm mà khách hàng có thể sử dụng, tung ra thị trường và chờ đợi xem liệu khách hàng có mua không.

VÍ DỤ

Home Team Therapy

Tim Fu, sinh viên có ý tưởng này, đã trải qua vật lý trị liệu sau khi phẫu thuật tái tạo ACL, và tin rằng mình có nhiều cơ hội để cải thiện cách vật lý trị liệu trong giai đoạn phục hồi sau phẫu thuật. Khi hệ thống Microsoft Kinect được phát hành, anh đã nhìn thấy một cơ hội sử dụng nó để cung cấp cho bệnh nhân thông tin phản hồi tự động thời gian thực khi họ làm các bài tập trị liệu tại nhà. Các bác sĩ cũng có thể nhìn thấy các bài mà bệnh nhân tập tại nhà và cung cấp phản hồi của riêng mình. Hệ thống phần cứng và phần mềm của Kinect cho phép người dùng tương tác với giao diện điều khiển của Xbox videogame bằng các cử động chứ không phải là bàn phím, giọng nói, hay màn hình cảm ứng, và Kinect có thể hoạt động được với máy tính thông thường. Mặc dù sản phẩm ban đầu (Kinect) hướng tới thị trường game, Tim đã hình dung nó là nền tảng cơ bản cho ứng dụng của anh.

Anh thấy rằng ý tưởng của mình khó thực hiện, một phần vì là một người khởi nghiệp, anh có ít nguồn lực. Vì vậy, anh bắt đầu xác định Sản phẩm kinh doanh khả thi tối thiểu của mình dựa trên việc các bác sĩ và bệnh nhân sẽ sử dụng và trả tiền cho hệ thống MVBP trực tuyến giúp họ trong vật lý trị liệu.



Hình 22.1: Hình ảnh rộng và khái quát của Home Team Therapy

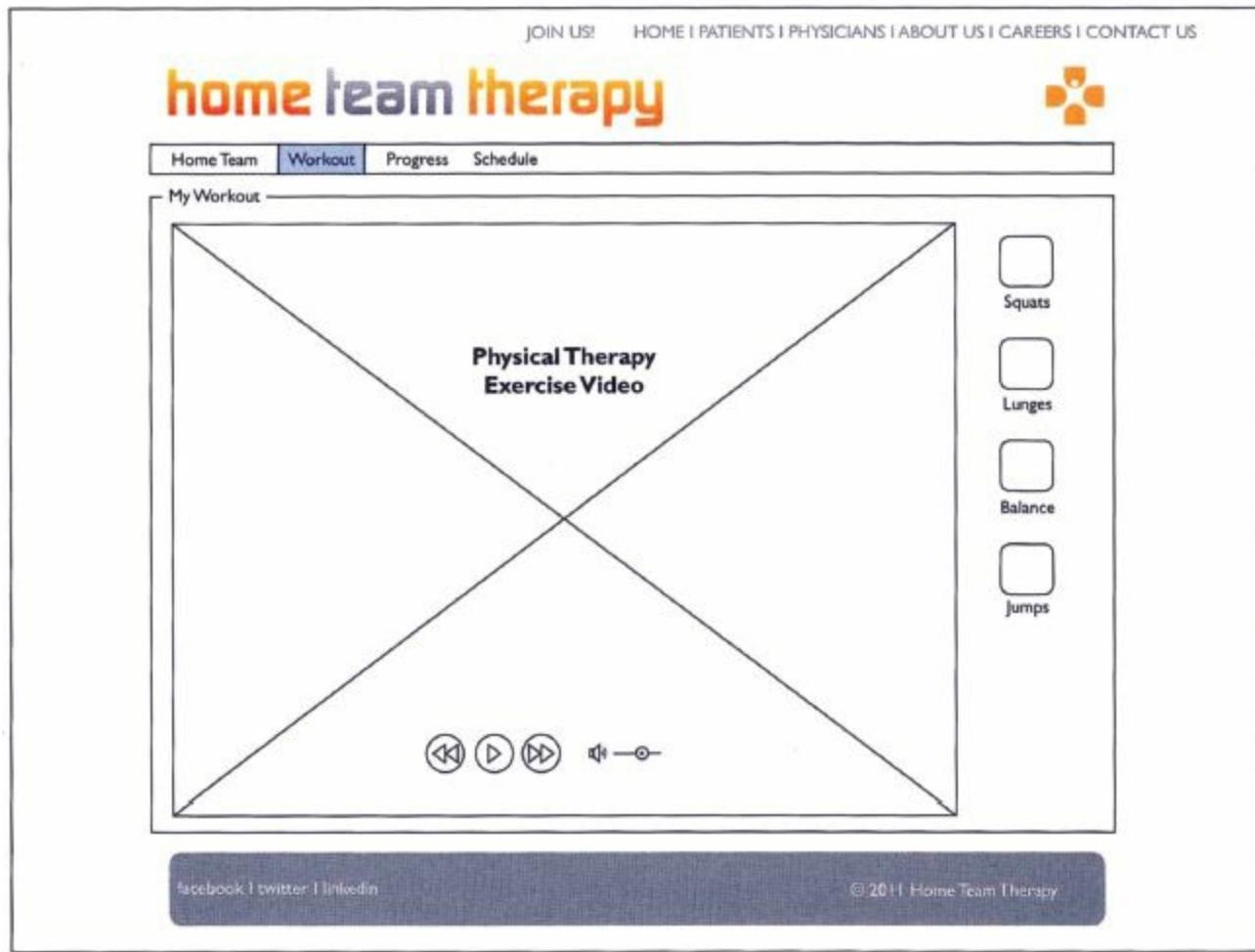
Khi Tim bắt tay vào dự án, anh rất muốn đưa hệ thống Kinect vào sản phẩm của mình. Thiết bị này thực sự hút sự chú ý; nên suy nghĩ đầu tiên của anh về sản phẩm trông giống như những gì thể hiện trong Hình 22.1 (lưu ý rằng đây là sản phẩm trước MVBP).

Trong quá trình phản hồi, sau khi tự vấn một cách nghiêm túc về những điều cần thiết tối thiểu để đưa ra sản phẩm và để kiểm chứng các giả định then chốt của mình, hình thành chu kỳ phản hồi của khách hàng, anh đã đơn giản hóa nó như trong Hình 22.2.

Có thể thấy là các yếu tố của thiết kế cũ bao gồm cả hệ thống Kinect đã được xóa bỏ. Lúc đầu tôi thấy khó hiểu vì hệ thống Kinect ban đầu là cốt lõi trong tầm nhìn của Tim. Tuy nhiên, anh đã đúng khi cho rằng mình có thể chỉ cần sử dụng video trực tuyến cho vật lý trị liệu và kết nối đơn giản tới các bác sĩ vật lý trị liệu trong MVBP của mình. Điều này loại bỏ các rủi ro công nghệ và nhiều rủi ro khác, ví dụ như làm thế nào để bệnh nhân có được phản ứng, liệu nó có tương thích với máy tính của bệnh nhân hay không, liệu người dùng sử dụng Kinect có thoải mái hay không, và nhiều câu hỏi khác.

Trong ví dụ này, xác định Sản phẩm kinh doanh khả thi tối thiểu đã kiểm nghiệm được giả định quan trọng nhất để bắt đầu vòng lặp phản hồi và điều chỉnh:

- Chúng ta có thể khiến bệnh nhân đăng ký sử dụng không?
- Họ sẽ sử dụng hệ thống chứ?
- Chúng ta có thể làm cho các bác sĩ đăng ký sử dụng không?
- Chúng ta có kiếm được tiền từ việc này không?
- Chúng ta đã tiến hành nghiên cứu khách hàng, nhưng làm thế nào để có thể xác định được đây là những tính năng mà khách hàng thực sự muốn có?
- Đây có phải là những tính năng mà khách hàng sẽ sẵn lòng trả tiền không?
- Đây có phải là những tính năng mà khách hàng sẽ luôn luôn muốn có, hay sở thích của họ sẽ thay đổi theo thời gian?



Hình 22.2: Hình ảnh của Home Team Therapy

Tất cả những tính năng cầu kỳ khác của hệ thống Kinect có thể được thêm vào sau. Bây giờ, Tim đã lựa chọn Sản phẩm kinh doanh khả thi tối thiểu của mình một cách khôn ngoan và không bị phân tâm bởi tầm nhìn và công nghệ. Anh đã đơn giản hóa được định nghĩa MVBP và bây giờ đã có sản phẩm để kiểm nghiệm các giả định then chốt của mình, bắt đầu vòng lặp thông tin phản hồi của khách hàng để tiến tới thành công.

Tìm kiếm nghiệm các giả định này với bạn bè, gia đình và cuối cùng là với các bệnh nhân vật lý trị liệu khác. Kết quả cho thấy, hóa ra video hướng dẫn lại hữu ích nhất cho người bệnh khi họ vẫn còn trong giai đoạn thu thập thông tin, nhưng trong dài hạn, họ thực sự tìm kiếm các tính năng khác có giá trị hơn. Để phát triển MVBP riêng, bạn cần xác định những tính năng nào là cần thiết và thiết kế sản phẩm như thế nào để tối đa hóa giá trị cho khách hàng cũng như cho doanh nghiệp khởi nghiệp của bạn.

StyleUp

Kendall Herbst, một sinh viên của tôi, từng làm biên tập viên thời trang cho tạp chí *Lucky* và *New York*, và cô đã nhận thấy khoảng cách giữa các kênh tư vấn thời trang truyền thống và những gì thực sự giúp một người phụ nữ quyết định mặc cái gì hoặc mua cái gì. Cô học kinh doanh để hoàn thiện ý tưởng của mình và trong học kỳ đầu tiên, cô đã có ý tưởng tư vấn thời trang cho phụ nữ theo phong cách của từng người và phù hợp với thời tiết địa phương ngày hôm đó. Cô cho rằng phụ nữ sẽ muốn có cảm hứng thời trang khi họ chọn quần áo để mặc, và rằng lời tư vấn cá nhân sẽ hiệu quả hơn một tạp chí dày 600 trang. Cô đã kiểm nghiệm giả định này bằng cách hàng ngày gửi e-mail đến từng bạn gái với một bộ trang phục mà mỗi người phụ nữ có thể sử dụng lại được, cũng như dự báo thời tiết cho ngày hôm đó. (Xem Hình 22.3.)

Phụ nữ thích ý tưởng này. Ngay từ đầu, đã có tới gần 40 người tham gia. Hầu hết họ là những người bạn của Kendall, nên cô có thể nói chuyện với họ về những gì họ thích và những gì cô có thể làm tốt hơn. Trong giai đoạn này, cô đã có cái nhìn sâu sắc hơn về những sản phẩm của mình. Ví dụ, một số phụ nữ thích có được cảm hứng từ tối hôm trước và một số người khác muốn nhận được e-mail vào đầu buổi sáng. Cô cũng thấy rằng phụ nữ muốn mua những quần áo, phụ kiện như gợi ý, nếu họ chưa sở hữu các đồ tương tự. Có lẽ quan trọng nhất là Kendall cũng gửi email đến cả những phụ nữ mà cô không quen biết, và những người phụ nữ này cũng vẫn xem e-mail mà cô gửi. Điều này nói lên rằng ý tưởng có thể mở rộng quy mô, nhưng rõ ràng cô cần một số trợ giúp kỹ thuật.



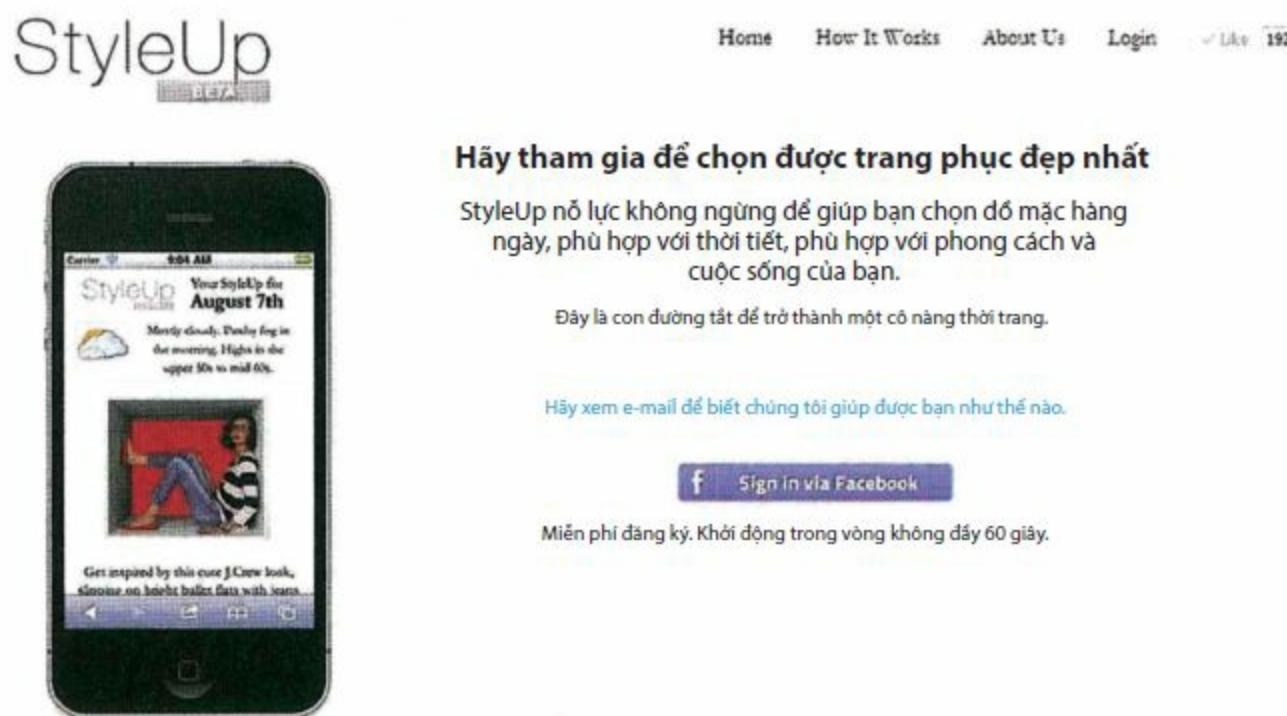
Hình 22.3: Email của StyleUp

Ryan Choi, bạn học của cô, trước khi học cao học vốn là một kỹ sư của Salesforce.com, đã xây dựng hệ thống cho Kendall để phân loại hình ảnh và gửi cho nhiều phụ nữ cùng lúc chứ không phải cho từng người một. Ryan cũng tập hợp rất nhiều phát hiện ban đầu như

thời gian gửi thư phù hợp và các đường link để mua hàng. Với ý tưởng kinh doanh này, khách hàng ban đầu là những phụ nữ nhận được e-mail miễn phí hàng ngày; còn khách hàng trả tiền sẽ là những doanh nghiệp thời trang, chẳng hạn như cửa hàng bán lẻ - đối tượng muốn tiếp cận với những khách hàng ban đầu để thuyết phục họ mua sản phẩm của mình. (Xem Hình 22.4.)

Kendall và Ryan đã hợp tác để tạo ra Sản phẩm kinh doanh khả thi tối thiểu:

- Một hệ thống hỗ trợ có thể phân loại hình ảnh dựa theo thời tiết và phong cách.
- Cơ chế gửi mail dễ dàng giúp gửi hình ảnh hàng ngày.
- Một cơ sở dữ liệu hình ảnh đẹp và truyền cảm hứng cho khách hàng mục tiêu (những phụ nữ bận rộn, chuyên nghiệp), trong đó bao gồm cả đường link gốc (vì vấn đề bản quyền).
- Các phân tích để đánh giá mức độ tham gia và chia sẻ dịch vụ của những người phụ nữ nhận được mail.



Hình 22.4: Trang đăng ký của StyleUp

Không cần đầu tư nhiều tiền hay đi xa hơn theo định hướng này, mục tiêu của Kendall và Ryan là chứng minh rằng phụ nữ sẽ thích đê xuất giá trị của dịch vụ, đăng ký vào cộng đồng, xem e-mail và chia sẻ với bạn bè của họ về dịch vụ này.

Hai người rất tin rằng có thể đưa thêm các tính năng sau này; nhưng họ muốn có thêm định hướng sau khi triển khai các tính năng cơ bản ban đầu và để biết thêm những tính năng gì, thứ tự ưu tiên như thế nào. Họ muốn bắt đầu vòng lặp phản hồi với khách hàng mục tiêu của mình càng sớm càng tốt.

MVBP này cũng giúp họ kiểm tra xem liệu khách hàng tiếp theo có nhận được giá trị từ sản phẩm hay không và với một MVBP có liên kết tới các trang web mua quần áo cho phụ nữ, thì họ có sẵn sàng trả tiền cho việc truy cập tới nhóm khách hàng ban đầu đó hay không.

ThriveHive

Hai sinh viên Max Faingezicht (từng làm việc tại Intel và Amazon) và Adam Blake (từng làm việc trong các doanh nghiệp nhỏ), cùng học lớp của tôi. Họ quyết định sẽ khởi tạo một doanh nghiệp cung cấp các công cụ marketing thế hệ mới để hỗ trợ các doanh nghiệp nhỏ. Tầm nhìn của họ là tạo ra một nền tảng (platform) mang lại những thông tin quan trọng về các phương pháp marketing mới, theo một cách hiệu quả về chi phí, trong đó bao gồm cả phân tích trang web, e-mail, phương tiện truyền thông xã hội và cả email trực tiếp. Cốt lõi của hệ thống là một báo cáo các cơ hội kinh doanh, chỉ ra cho các chủ doanh nghiệp thấy những gì là hiệu quả và những gì là không. Mỗi kênh sẽ được xây dựng thông qua việc tích hợp hệ hỗ trợ cho bên thứ ba, tức là nhà cung cấp, nhờ đó làm giảm chi phí phát triển. Để sử dụng nền tảng này, khách hàng sẽ trả tiền thuê bao hàng tháng, với giá khởi điểm là 99 đô la/tháng.

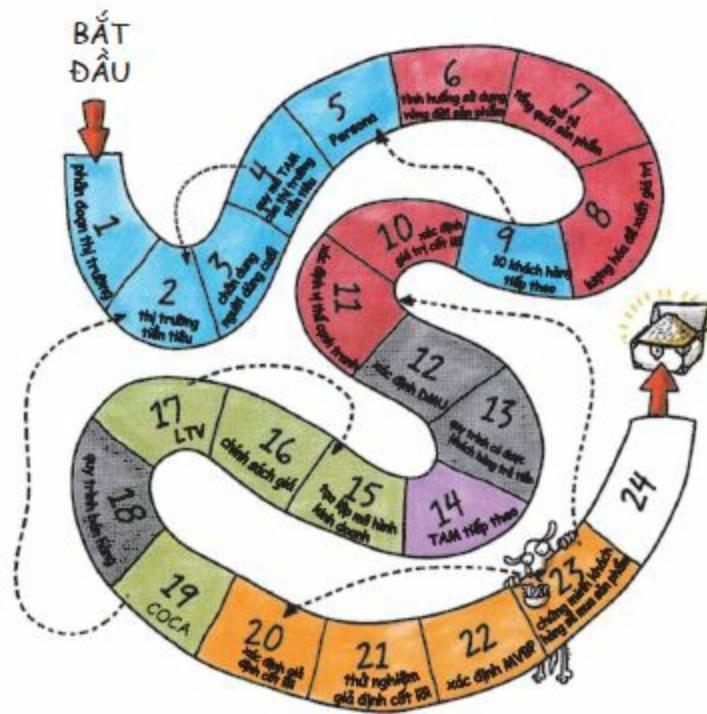
Thách thức đầu tiên của họ là phải tìm ra cách để tạo một MVBP với đề xuất giá trị là tổng hợp tất cả các kênh với nhau theo cách được đơn giản hóa. Đầu tiên, họ quyết định chỉ xây dựng những tích hợp cần thiết, là những tích hợp đòi hỏi phản hồi thời gian thực, như Facebook và Twitter cho phương tiện truyền thông xã hội. Đây là những tính năng cơ bản, có thể làm được ngay. Bạn có thể liên kết các tài khoản của bạn và lên lịch đăng bài, nhưng bạn không thể bình luận hoặc thậm chí theo dõi thông tin đăng tải của bạn. Họ cũng quyết định phát triển một e-mail gửi tự động cho khách hàng trong các chiến dịch gửi e-mail. Nó sử dụng một trình soạn thảo e-mail cơ bản, trong đó cung cấp các chức năng chỉnh sửa hạn chế. Mỗi khi cho phép chậm trễ, họ sẽ “giả lập, trước khi làm thật”... Một ví dụ phù hợp là Postcard Builder. Khi người dùng ấn nút gửi một tấm bưu thiếp, họ có thể tải lên một tập tin và một danh sách. Họ sẽ thấy các chi phí phải trả thêm và sau đó ấn nút “Gửi”. Thay vì xây dựng một hệ thống tích hợp với một đối tác, trong thực tế, họ đã gửi một e-mail cho nhóm với các thông tin chi tiết về tấm bưu thiếp. Sau đó, sẽ có người đăng nhập vào trang web của nhà cung cấp để đặt in, đăng tải và gửi bưu thiếp vào ngày dự kiến. Bằng cách mô phỏng trước, họ có thể biết liệu mọi người có sử dụng và sẵn sàng trả tiền cho một số tính năng nhất định hay không trước khi thực sự đầu tư lớn để xây dựng hệ thống.

TÓM TẮT

Ở bước trước, bạn đã kiểm nghiệm các giả định đơn lẻ của doanh nghiệp, tuy nhiên, Sản phẩm kinh doanh khả thi tối thiểu (MVBP) là một bài kiểm tra hệ thống cho một sản phẩm thực sự mang lại giá trị cho khách hàng. Khách hàng trả tiền có thể sử dụng sản phẩm này để bắt đầu vòng lặp thông tin phản hồi giúp bạn liên tục phát triển các phiên bản sản phẩm tốt hơn.

BƯỚC 23

CHỈ RA RẰNG KHÁCH HÀNG SẼ MUA SẢN PHẨM CỦA BẠN



Ở BƯỚC NÀY BẠN SẼ:

- Thể hiện bằng con số rằng khách hàng sẽ trả tiền cho Sản phẩm kinh doanh khả thi tối thiểu của bạn (MVBP).
- Phát triển bộ chỉ số về mức độ quảng cáo truyền miệng về MVBP lan truyền giữa các khách hàng.

Nhưng lũ chó phải ăn nó. Điều này không có ý nghĩa gì cả. Tất cả các số liệu logic và nghiên cứu đều chỉ ra rằng cái này tốt cho lũ chó... thêm nữa, họ nói với tôi rằng lũ chó sẽ ăn nó.

Bạn phải kiểm chứng điều đó trước khi bắt tay vào xây dựng kế hoạch lớn này và tiêu hết tiền của mình vào đó.



Bây giờ chúng ta đã cho ra mắt sản phẩm, có những bằng chứng cụ thể và đo lường được rằng khách hàng đã chấp nhận sản phẩm; chúng ta cần nhìn vào thực tế và số liệu chứ không nhìn qua lăng kính màu hồng.

Trong bước này, bạn mang Sản phẩm kinh doanh khả thi tối thiểu tới tay khách hàng mục tiêu, và kiểm nghiệm xem liệu hệ thống các giả định tổng hợp có được chấp nhận và khách hàng mục tiêu có trả tiền hay không. Từ đó kiểm tra xem các giả định đơn lẻ của bạn khi tổng hợp lại có thực sự hiệu quả trong thực tế hay không.

Câu chuyện sau đây là hư cấu, nhưng có nhiều điểm tương đồng với các doanh nghiệp trong thực tế:

Ngày xưa ngày xưa, ở vùng đất Tháp Ngà, không quá xa đây, có một nhà hóa học muốn tạo ra thức ăn ngon hơn cho chó. Ông đã nghiên cứu xem những thực phẩm nào có thể cải thiện sức khỏe, hạnh phúc, vắn đề tài chính và đời sống tinh thần của con chó.

Ông đã đưa ra một công thức đột phá, tốt hơn cho tất cả mọi người với chi phí bằng một phần mười giá của loại thức ăn cho chó rẻ nhất trên thị trường. Chó sẽ ngủ ngon hơn vào ban đêm, có cу xử tốt hơn, rụng ít lông hơn, có hàm răng trắng hơn, thân thiện hơn với người lạ, vâng lời chủ của mình hơn... Họ đã thử nghiệm trong phòng thí nghiệm từ quan điểm hóa học và cho rằng nó thậm chí sẽ có vị ngon hơn. Tất cả mọi thứ đều hợp lý và logic. Đó là một cơ hội kinh doanh tuyệt vời.

Ông bắt tay vào hành động ngay, kêu gọi được khoản đầu tư lớn và chi túi ba triệu đô la để xây dựng một nhà máy sản xuất thức ăn cho chó. Ông đã đăng ký với nhà phân

phối và khởi động một chiến dịch marketing rát quy mô. Theo lời Jackie Gleason của The Honeymooners: “Điều này thật viễn vông, Alice!”. Khi sản phẩm được bán ra, người chủ đặt thức ăn ở trước mặt con chó của họ, và những con chó không chịu ăn. Công ty này bị mất uy tín và bốc hơi trong một thời gian ngắn ngoạn mục.

Bạn có thể nói rằng “Thật điên rồ! Điều đó sẽ không xảy ra trong thực tế”. Nhưng điều đó vẫn luôn xảy ra.

Khi tôi làm việc tại IBM trong những năm 1980 và đầu những năm 1990, tôi thấy rằng “hồ sơ y tế điện tử” là điều rất hợp lý trong thực tế, vì thế rất nhiều người thông minh đã dành nhiều thời gian và tiền bạc để hiện thực hóa điều này. Nhưng đoán xem, trong nhiều thập kỷ, mặc dù công nghệ đã đầy đủ, hợp logic và hấp dẫn, các bác sĩ chỉ đơn giản là vẫn không sử dụng các hồ sơ y tế điện tử, như trong câu chuyện kể trên, “chó vẫn không ăn thức ăn cho chó”. Cuối cùng điều này cũng đã thay đổi, nhưng đối với hàng trăm doanh nghiệp khởi nghiệp thì với hơn hai thập kỷ, họ đã phá sản rồi, vì thời điểm không phù hợp.

Dựa trên tất cả các chi tiết mà bạn đã phát hiện về sản phẩm và khách hàng của mình, với bạn, sản phẩm sẽ là khả thi; nhưng cuối cùng, khách hàng mới là người cần chấp nhận sản phẩm sáng tạo đột phá của bạn và con người thì không phải lúc nào cũng hợp lý. Một số nhà kinh tế học hành vi đã trở nên nổi tiếng khi tập trung nghiên cứu về hành vi phi lý trí của con người, trong đó có lẽ nổi tiếng nhất là giáo sư Dan Ariely, nhà kinh tế học hành vi đến từ Duke. Vì vậy, sau khi bạn đã thực hiện kế hoạch đầy logic với các kiểm nghiệm của mình, như trong câu chuyện kể trên, và trước khi bạn đầu tư một lượng lớn thời gian và tiền bạc, hãy chắc chắn rằng “những chú chó sẽ ăn thức ăn cho chó mà bạn làm ra”! Và, vâng, cũng cần chắc chắn rằng chủ sở hữu chó (hoặc bạn bè, như những thảo luận về người dùng cuối/khách hàng trả tiền ở Bước 22) sẽ trả tiền cho thức ăn của chó.

Đối với các kiểm nghiệm xem liệu khách hàng có trả tiền cho thức ăn của chó không, mức giá ban đầu của sản phẩm không quan trọng bằng việc chỉ ra rằng khách hàng mục tiêu sẽ trả tiền để sử dụng sản phẩm đó. Hay như Dharmesh Shah, đồng sáng lập HubSpot gọi nó là “beta-test ví tiền của khách hàng”.

Ngay cả khi những con chó gần như không ăn nhiều thức ăn như bạn nghĩ, thì bây giờ bạn cũng đã có được một bài học lớn bởi bạn đã có dữ liệu thực tế với MVBP của mình. Giờ thì bạn đang ở trong vòng lặp phản hồi và điều chỉnh với khách hàng của mình, và có được sự ưa thích của họ, bạn có thể bắt đầu “khai thác mỏ vàng” sẽ khiến bạn giàu có. Với các công cụ hiện nay, có rất nhiều cách để đo lường liệu những con chó có đang ăn thức ăn của chó hay không, và các doanh nghiệp khởi nghiệp nên tận dụng tối đa những công cụ này.

Việc khách hàng mục tiêu sẽ mua và chấp nhận sản phẩm là điều quan trọng đầu tiên bạn cần nắm được; nhưng việc đo lường xem họ sẽ “lôi kéo” được bao nhiêu người khác ủng hộ sản phẩm của bạn trong TAM cũng cần thiết không kém. Sản phẩm của bạn sẽ tạo ra được hệ số lan truyền tích cực lớn chừng nào? Vì vậy, trong bước này, bạn sẽ đo lường xem liệu khách hàng có nói với người khác về sản phẩm của bạn hay không, bởi điều này sẽ tạo

VÍ DỤ

StyleUp

Khi Kendall và Ryan cho ra mắt MVBP của họ, đó cũng là lần đầu tiên họ đo lường sự tham gia và sự chấp nhận của khách hàng mục tiêu đối với dịch vụ của họ. Họ cần xem liệu phụ nữ có phản hồi lại với dịch vụ của họ và rủ bạn bè cùng đăng ký hay không. Số người tham gia ổn định và tăng lên là những chỉ số quan trọng để đánh giá sự phát triển và xác nhận cơ hội kinh doanh có thật. Sự tham gia ở đây bao gồm cả việc phụ nữ mở e-mail và liệu họ có chuyển tới các trang web để mua hàng mà họ đã thấy trong các e-mail hay không, đây chính là tiềm năng kiếm được tiền từ sản phẩm.

Những phân tích của StyleUp cho thấy phụ nữ mở những e-mail nhận được hàng ngày, và một số phụ nữ còn mở e-mail trung bình năm lần/ngày, nghĩa là người nhận mở để xem nội dung, hoặc gửi chuyển tiếp các thông điệp tới bạn bè của cô. Tỉ lệ mở e-mail của công ty là 70%, so với mức trung bình của ngành là 14%. (Xem hình 23.1). Các số liệu cho thấy phụ nữ có tham gia và đang mong đợi nhận được e-mail.

Họ cũng nhận được những hỗ trợ quan trọng. Adelle McElveen, biên tập viên mảng mua sắm của Google đã viết: “StyleUp truyền cảm hứng cho tôi chọn trang phục cho ngày hôm sau, và giúp tôi làm thế nào để không chỉ mặc vì lý do thời tiết, mà mặc hợp thời tiết một cách sành điệu”.



Hình 23.1: Tỉ lệ mở e-mail của StyleUp

Hơn cả sự tham gia hàng ngày, Kendall và Ryan có thể thấy rằng phụ nữ cũng đã rủ bạn bè của họ đăng ký StyleUp. Dễ dàng theo dõi số lượng này thông qua các đường link giới thiệu mà các thành viên đã đăng ký. Mặc dù không phải chi tiền cho marketing trong vài tháng đầu tiên, nhưng quảng cáo truyền miệng đã lan rộng đến 1.500 người và được cả báo chí biết tới. Ngay cả khi họ đạt tới gần 8.000 thành viên, StyleUp cũng chỉ dành rất ít thời gian và tiền bạc cho marketing nhưng vẫn tiếp tục đạt được tăng trưởng 20% hàng tháng chỉ nhờ quảng cáo truyền miệng. Mục đích tạo ra một sản phẩm phụ nữ yêu thích và chia sẻ

nó một cách tự nhiên đã đạt được và họ có dữ liệu để chứng minh điều đó.

Tất nhiên các số liệu khác về sự hài lòng của khách hàng, như Net Promoter Score®, sẽ là thêm phần dữ liệu giá trị thêm vào để đánh giá khả năng tồn tại lâu dài của ý tưởng này. Điều này cho thấy sức mạnh của quảng cáo truyền miệng đối với sản phẩm của bạn cũng như khả năng một khách hàng trở thành khách quen.

Nội dung thứ hai mà chúng tôi đề cập ở trên là để chứng minh rằng những chú chó, hoặc một người nào đó có liên quan hoặc muốn được liên quan với những chú chó, sẽ trả tiền mua thức ăn cho chó. Trong trường hợp này, rõ ràng phụ nữ đã dùng sản phẩm, nhưng bây giờ các câu hỏi đặt ra là: “Liệu StyleUp có thể được trả tiền cho sự tham gia của khách hàng này hay không? Liệu StyleUp có thể kiếm tiền từ mô hình này không?”

Báo cáo của TechCrunch chỉ ra rằng StyleUp đã sử dụng một mô hình liên kết để tạo ra tiền⁽¹⁾. Vì vậy, để cho thấy rằng khách hàng trả tiền, tức những người liên kết với bạn, sẽ nhận được giá trị từ StyleUp và sẵn lòng trả tiền để tiếp cận những người dùng cuối của StyleUp, có ba chỉ số quan trọng được dùng để đo lường, đó là tỉ lệ nhấp chuột vào đường link gợi ý trên mỗi e-mail được mở ra, doanh số bán hàng mà các đơn vị liên kết có được từ những nhấp chuột đó và các khoản thanh toán cho StyleUp nhờ doanh số bán hàng này. Người ta có thể nghĩ rằng chỉ có yếu tố cuối cùng trong ba yếu tố trên là quan trọng; nhưng cần hiểu được cả ba yếu tố đều rất có giá trị để có được những dữ liệu chắc chắn, mà qua đó hoàn thiện được mô hình kinh doanh của mình. Theo cách này, họ sẽ có thể hiểu rõ hơn bản chất kinh tế bền vững của doanh nghiệp khởi nghiệp của mình.

Với sự kết hợp các số liệu, StyleUp sẽ phát triển một trường hợp hấp dẫn chính mình đầu tiên, và sau đó là hấp dẫn bất kỳ đối tác chiến lược tiềm năng nào (ví dụ như các nhà đầu tư). Trong khi điều này không đảm bảo chắc chắn thành công nhưng nó cũng giúp tăng tỉ lệ thành công của bạn lên rất cao.

ThriveHive

Như đã giới thiệu ở Bước 22, ThriveHive là một nền tảng marketing cho các doanh nghiệp nhỏ nhưng đầy tham vọng. Để kiểm nghiệm MVBP, họ đã đăng ký một nhóm nhỏ cho thử nghiệm beta và cung cấp nền tảng miễn phí trong một thời gian giới hạn, đổi lại, người sử dụng sẽ cung cấp các thông tin phản hồi.

Sau một vài tháng kiểm nghiệm, họ đã thu thập đủ thông tin phản hồi để biết được các tính năng mà người dùng sử dụng và các tính năng mọi người muốn có. Dù rát hữu ích nhưng phiên bản thử nghiệm beta vẫn chưa được chứng minh rằng những chú chó sẽ ăn và trả tiền cho thức ăn. Họ mới chỉ cho ăn miễn phí, nhưng rồi thời điểm quyết định cũng đến. Khi phiên bản beta kết thúc, họ cho mỗi người dùng thử nghiệm một tháng để họ quyết định xem có trả phí thuê bao để tiếp tục sử dụng hay không, đồng thời, nhóm cũng bắt đầu cung cấp sản phẩm đến công chúng với 30 ngày thử nghiệm miễn phí. Các bằng chứng về việc liệu những chú chó sẽ thực sự ăn thức ăn cho chó và người chủ sẽ trả tiền mua thức ăn cho chúng hay không sẽ được thấy rõ (vì nó tạo ra giá trị thực sự và giá trị này cao hơn mức

giá phải trả). Đây là thời điểm quyết định xem sản phẩm của họ thành công hay thất bại.

Max và Adam đã rất may mắn với kết quả 74% người thử nghiệm beta đồng ý chuyển đổi sang thuê bao trả tiền, chứng tỏ họ đã có một MVBP thành công, tức là khách hàng nhận được giá trị từ các sản phẩm và sẵn sàng trả tiền để tiếp tục sử dụng. Một số liệu nữa chứng minh thành công là số lượng người đăng ký sau khi quảng bá ra công chúng.

Với đà thành công này, Max và Adam tiếp tục phát triển sản phẩm của họ, và trong khi thử nghiệm trên là đủ cho các yêu cầu cơ bản của bước này, những thử nghiệm nhiều hơn, rộng hơn về việc những chú chó sẽ tiếp tục ăn thức ăn cho chó là rất có giá trị, cũng như bạn nghĩ xa hơn 24 bước, nhìn vào kế hoạch thực thi và mở rộng quy mô.

Cụ thể trong trường hợp này, để phát triển doanh nghiệp khởi nghiệp của mình bền vững về kinh tế và tăng quy mô, Max và Adam đã tập trung vào ba lĩnh vực chính để thử nghiệm thêm:

- Tiếp cận thị trường: Chúng ta có thể tìm được khách hàng trong thị trường mục tiêu bằng phương thức có thể lặp lại, tức là có thể phát triển được thành một quy trình không?
- Quy trình bán hàng: Chúng ta có thể bán hàng cho khách với mức giá hợp lý không?
- Chuyển giao giá trị: Chúng ta có thể mang lại giá trị cho khách hàng nhiều hơn phần mà mình được nhận không?

Tiếp cận thị trường

ThriveHive quyết định nhắm vào các doanh nghiệp rất nhỏ (dưới 20 nhân viên), vấn đề đặt ra là: Cách làm nào là hiệu quả nhất và quy mô nhất để có được nhóm khách hàng này? Trong khi một số doanh nghiệp như SCVNGR sử dụng một phương pháp bán hàng trực tiếp để tiếp cận thị trường này, ThriveHive lại quyết định chỉ sử dụng phương pháp trực tuyến trong giai đoạn đầu, do khả năng có thể bắt đầu nhỏ mà quy mô rộng của phương pháp này.

ThriveHive đưa ra một nội dung cơ bản để bắt đầu xây dựng sự hiện diện của mình trong tìm kiếm trực tuyến và mạng xã hội, nhưng điều đó sẽ mất thời gian để việc kinh doanh cát cánh. Để bắt đầu có được dữ liệu nhanh chóng, nhóm nghiên cứu đã mạnh chiến dịch AdWords của Google để có thể hướng tới mục tiêu tăng lượng truy cập một cách nhanh chóng.

Mục đích của các công việc đã thực hiện là có được đủ khách hàng để đủ chi trả cho một nhân viên bán hàng duy nhất, qua đó, nắm được tính kinh tế của một đơn vị sản phẩm. Sau khoảng sáu tháng làm việc, nhóm nghiên cứu đã xây dựng được một nhóm khách hàng dẫn đường, và qua đó tạo ra hàng trăm khách hàng mỗi tháng với chi phí cho mỗi khách hàng phù hợp với mô hình tính kinh tế của một đơn vị sản phẩm đi theo nó ở mảng bán hàng. Quan trọng hơn, ThriveHive đã thể hiện được khả năng mở rộng quy mô khách hàng một

cách nhanh chóng như tốc độ mà doanh nghiệp cần.

Quy trình bán hàng

Quy trình bán hàng cũng là một thách thức về mô hình. Một lần nữa lại tập trung vào tính kinh tế của một đơn vị sản phẩm, ThriveHive đã chọn một đại diện bán hàng để bắt đầu bán cho các khách hàng đầu tiên. Mô hình này có đến hàng trăm biến số, từ chính các nhân viên bán hàng, đến quy trình thu hút khách hàng, đến định giá. Vấn đề là để tìm ra được những gì hiệu quả và những gì không hiệu quả, trong khi hầu như không có dữ liệu gì để đánh giá. Quy trình bán hàng rất chậm và doanh số bán quá nhỏ nên khó biết được khi nào quy trình cần được tinh chỉnh, khi nào thì mọi thứ đang đi đúng hướng, hoặc là liệu có cần thêm thời gian hay không.

Tương tự việc tiếp cận thị trường, sau khoảng sáu tháng, hiệu quả kinh tế tính trên một đơn vị sản phẩm bắt đầu hiệu quả. Ba điều chỉnh chủ yếu giúp mọi thứ vận hành ăn khớp là: cân bằng giữa “cho” và “nhận” trong quy trình bán hàng và làm quen với sản phẩm (trong thời gian 30 ngày được thử dùng sản phẩm miễn phí), tạo vai trò quản lý tài khoản để giúp đảm bảo sự thành công của khách hàng trong thời gian thử nghiệm miễn phí và tìm đủ khách hàng để nuôi được một nhân viên bán hàng.

Chuyển giao giá trị

ThriveHive quyết định tập trung vào việc cung cấp giá trị nhiều hơn giá của sản phẩm, tức phần giá trị doanh nghiệp nắm bắt. Mặc dù điều này nghe có vẻ hiển nhiên, nhưng có rất nhiều doanh nghiệp thành công lại được xây dựng trên triết lý ngược lại. Hãy xem những quảng cáo thương mại nhằm mục đích bán cho bạn những sản phẩm bạn mua mà không bao giờ sử dụng; đó có thể là việc kinh doanh lợi nhuận, nhưng ThriveHive cảm thấy rằng con đường duy nhất để có được thành công lâu dài trong thị trường kinh doanh rất nhỏ này là tạo ra được nhiều giá trị cho khách hàng hơn là phần mình giữ lại. Chi phí để có được thêm một khách hàng sẽ rất cao nếu khách bỏ đi quá nhanh.

Để đo lường sự phát triển của việc chuyển giao giá trị, ThriveHive theo dõi ba số liệu quan trọng: tỉ lệ khách hàng rời bỏ hàng tháng, lời giới thiệu của khách hàng, và các số liệu lượng hóa thành công (những gì khách hàng đang nói về họ). Về việc khách hàng rời bỏ, ThriveHive quyết định bắt đầu mà không có bất cứ hợp đồng nào (mặc dù các sản phẩm về cơ bản là mang lại giá trị theo thời gian). Điều này giúp doanh nghiệp nhận được thông tin phản hồi nhiều nhất có thể.

Đến khi việc tiếp cận thị trường và quy trình bán hàng đã được kiểm chứng cẩn thận, ThriveHive đã có kết quả cho cả ba số liệu trên, và nhóm tin rằng họ đã thành công trong việc cung cấp nhiều giá trị cho khách hàng hơn là phần họ giữ lại:

- Churn đã ở mức rất thấp so với số liệu chung trong ngành, ngay cả với một sản phẩm rất mới.

- Hơn 15% khách hàng cơ bản tới là do giới thiệu từ các khách hàng hiện tại (những người giới thiệu không được hoa hồng gì).
- Hơn 50% dịch vụ của ThriveHive có từ khi ra mắt phiên bản có thu phí đã được mở rộng kinh doanh nhờ sự thành công của marketing.

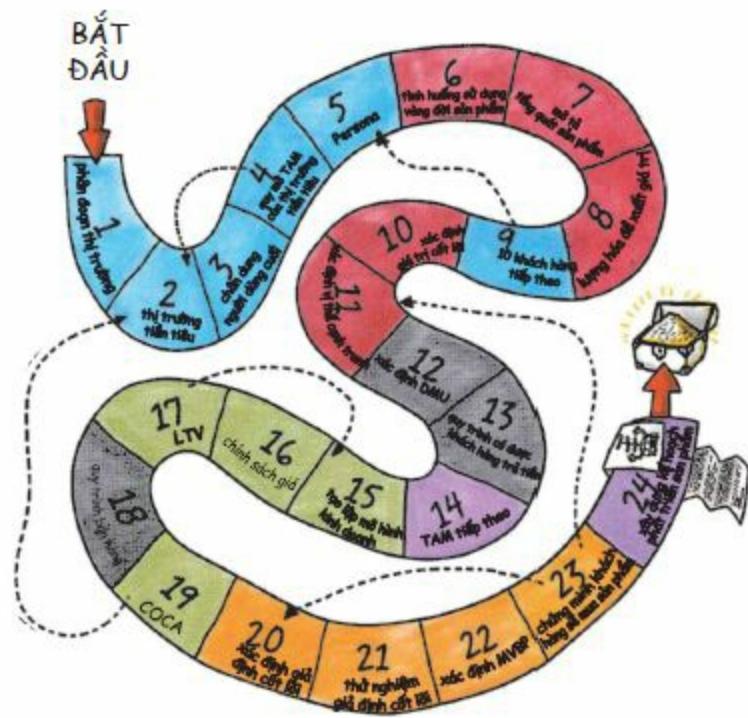
Chỉ khi có được cả ba chỉ số trên, ThriveHive mới cảm thấy rằng những chú chó đã thực sự ăn và ăn liên tục thức ăn cho chó theo một cách kinh tế và quy mô.

TÓM TẮT

Hãy mang Sản phẩm kinh doanh khả thi tối thiểu tới cho khách hàng để xem họ có thực sự sẽ sử dụng và trả tiền cho hay không. Xác định xem họ, hoặc một người nào đó liên quan tới họ, sẽ trả tiền cho sản phẩm và liệu rằng họ có đưa ra những lời ủng hộ tích cực cho sản phẩm của bạn hay không. Sau một thời gian thu thập dữ liệu, hãy phân tích và đặc biệt là tìm kiếm các xu hướng phát triển, tìm hiểu những câu chuyện đằng sau con số. Hãy chắc chắn rằng bạn có suy tính trung thực và dựa trên dữ liệu thực tế chứ không phải logic trừu tượng.

BƯỚC 24

XÂY DỰNG KẾ HOẠCH PHÁT TRIỂN SẢN PHẨM



Ở BƯỚC NÀY BẠN SẼ:

- Tiến xa hơn Sản phẩm kinh doanh khả thi tối thiểu (MVBP), bạn nghiên cứu sâu hơn nữa để xác định bạn sẽ phát triển các tính năng nào của sản phẩm cho thị trường tiền tiêu.
- Xác định những thị trường tiếp theo mà bạn sẽ tấn công sau khi chiếm lĩnh được thị trường tiền tiêu, và sản phẩm của bạn sẽ phải thay đổi như thế nào trong mỗi thị trường mới.

Hãy bắt đầu với MVBP nhưng chúng ta cũng cần có một kế hoạch. Mọi việc sẽ thay đổi nhưng chúng ta đang chơi cờ và phải đi trước một vài nước cờ.



Đã đến lúc xem lại TAM của các thị trường tiếp theo mà bạn chọn và xây dựng kế hoạch sản phẩm để sản phẩm của bạn không chỉ là một hòn đảo đơn lẻ và chẳng đi đến đâu.

Một khi bạn đã chỉ ra rằng những chú chó sẽ ăn thức ăn dành cho chó, hay là khách hàng sẽ mua sản phẩm của bạn, bạn cần phải lập ra một chiến lược phát triển cho sản phẩm của bạn. Kế hoạch sản phẩm bạn phát triển được trong bước này được xây dựng dựa trên kết quả tính toán TAM cho các thị trường tiếp theo.

Khi cho ra mắt MVBP, bạn rất có thể sẽ bỏ qua một số tính năng chưa cần thiết để tập trung vào các tính năng cần thiết tối thiểu của sản phẩm. Trong Kế hoạch sản phẩm, dựa trên nhu cầu của Persona, bạn sẽ chọn xem tính năng nào sẽ được tích hợp vào sản phẩm. Có thể có các tính năng mà ban đầu bạn nghĩ rằng Persona muốn, nhưng khi tiếp tục phát triển ý tưởng của mình về sản phẩm và khách hàng, bạn thấy chúng lại ít quan trọng hơn so với các tính năng khác mà bạn đã phớt lờ đến lúc đầu.

Việc thiết lập một quy trình chuẩn để phát triển các sản phẩm của bạn là rất quan trọng đảm bảo chất lượng sản phẩm ở mức cao, thông qua quy trình và cách tư duy. Khi cho ra mắt tính năng hoặc chức năng mới, ngay cả khi bạn đã làm tốt nhất, thì sản phẩm ra thị trường vẫn cần thời gian để sửa lỗi và hoàn thiện. Bạn cần phải có một quy trình để xác nhận chất lượng của các phiên bản phát hành để cho việc tập trung vào chất lượng ăn sâu vào tổ chức và tư duy chung trong toàn doanh nghiệp. Nếu một doanh nghiệp có kế hoạch thúc đẩy tăng trưởng bằng cách liên tục tung ra các tính năng mới một cách nhanh chóng mà không có sự đảm bảo và nâng cao chất lượng, thì doanh nghiệp đó sẽ sớm gặp vấn đề về chất lượng.

Suy nghĩ xem khi nào bạn cần mở rộng thị trường cũng là rất quan trọng. Persona của

bạn là cho một thị trường cụ thể, đó là thị trường tiền tiêu, nhưng một khi bạn đã đạt được vị trí vững chắc trong thị trường này, bạn trở thành tiêu chuẩn phổ biến (de facto standard) và chiếm lĩnh hầu hết thị phần với giải pháp của bạn (mức phổ biến là 20%, và thường là cao hơn). Khi bạn có dòng tiền dương, thì có thể đã đến lúc tính đến việc tấn công sang các thị trường tiếp theo. Thị trường tiền tiêu được gọi là “tiền tiêu”, bởi rốt cuộc, đó mới chỉ là điểm khởi đầu của bạn.

Thị trường tiếp theo, hoặc “con ki” trong trò chơi bowling, sẽ có một Persona khác nhưng vẫn nên tận dụng Yếu tố cốt lõi của bạn và là bước tiếp theo hợp lý cho doanh nghiệp của bạn. Sản phẩm dành cho thị trường tiếp theo này có thể là một sản phẩm hoàn toàn khác, có thể có thay đổi đáng kể, hay cùng một sản phẩm nhưng đóng gói khác đi, hoặc chỉ đơn giản là vẫn sản phẩm đó, tùy thuộc vào nhu cầu của Persona mới và chiến lược phát triển của bạn.

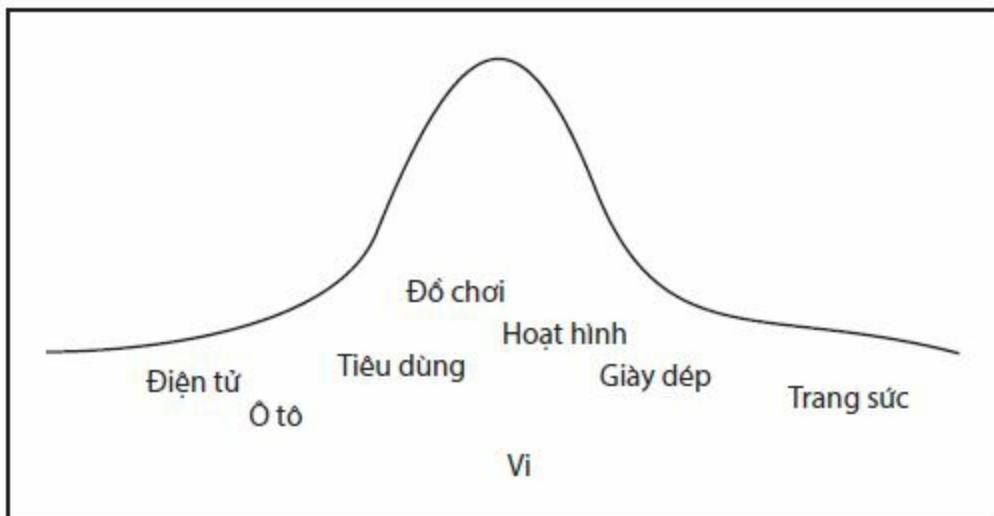
Kế hoạch phát triển sản phẩm có thể thay đổi khi bạn phát triển lên, do đó, đừng dành quá nhiều thời gian và công sức để đi vào chi tiết. Tuy nhiên, bạn nên có một tầm nhìn chung về nơi bạn sẽ đi tiếp để có thể nắm bắt được một TAM lớn hơn.

VÍ DỤ

SensAble Technologies

Khi đã trở thành tiêu chuẩn trong ngành công nghiệp đồ chơi và giày dép, chúng tôi lên kế hoạch tấn công sang các thị trường tiếp theo ngoài các trung tâm của đường cong hình chuông như Hình 24.1 dưới đây, tức là tấn công sang lĩnh vực đồ trang sức, hình ảnh động, sản phẩm tiêu dùng, điện tử và ô tô.

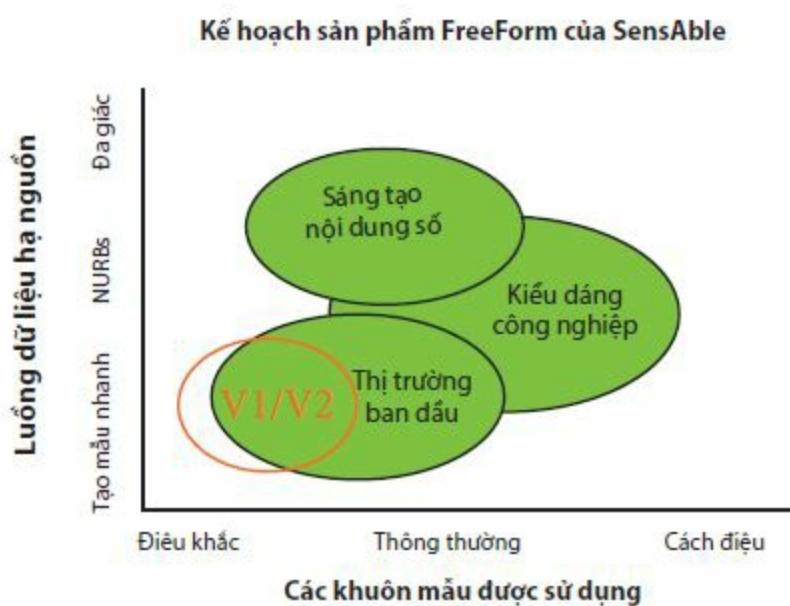
Sau khi nghiên cứu kỹ hơn các lĩnh vực mà chúng tôi muốn mở rộng tới, chúng tôi nhận ra rằng sản phẩm cần phải thêm chức năng ở hai lĩnh vực chính. Đầu tiên là cần phải có nhiều mẫu hơn là chỉ có các mẫu điêu khắc. Chúng tôi sẽ phải thêm các hình thức khác ít thông dụng hơn hoặc các mẫu khác thường mà có thể dễ dàng biểu thị bằng toán học, đặc biệt là hình học, hoặc các mẫu thông thường, và các mẫu cách điệu cao. Thứ hai, để phù hợp với hoạt động của các thị trường mới, chúng tôi sẽ cần phải hỗ trợ các định dạng file nhiều hơn cho đầu ra kỹ thuật số cuối cùng với các hệ thống luồng dữ liệu hạ nguồn (downstream system) của họ. Chúng tôi sẽ phải tiếp tục hỗ trợ các định dạng file tạo mẫu nhanh (cụ thể là định dạng file .stl), nhưng chúng tôi cũng cần hỗ trợ thêm cho NURBS (Non-Uniform B-Splines Rational), đó là định dạng file tiêu chuẩn cho các gói phần mềm CAD/CAM ở tất cả các ngành sản xuất, đại diện chính xác hơn cho các hình dạng hình học được tạo ra trong quá trình thiết kế. Ngoài ra, khi tiếp tục phát triển, chúng tôi phải bổ sung thêm hỗ trợ đa giác vì đây là định dạng file được một số thị trường mà chúng tôi vươn tới chấp nhận, đặc biệt là thị trường Nội dung số sáng tạo (Digital Content Creation DCC), thị trường phim hoạt hình 3D tại những công ty như Pixar.



Hình 24.1: Kế hoạch sản phẩm phiên bản 1 của SensAble

Phiên bản 1 của sản phẩm của chúng tôi tập trung vào thị trường tiêu tiêu (Đồ chơi và giày dép); sau đó chúng tôi lên kế hoạch vươn ra thị trường Đồ trang sức trong phiên bản 2 (Hình 24.2).

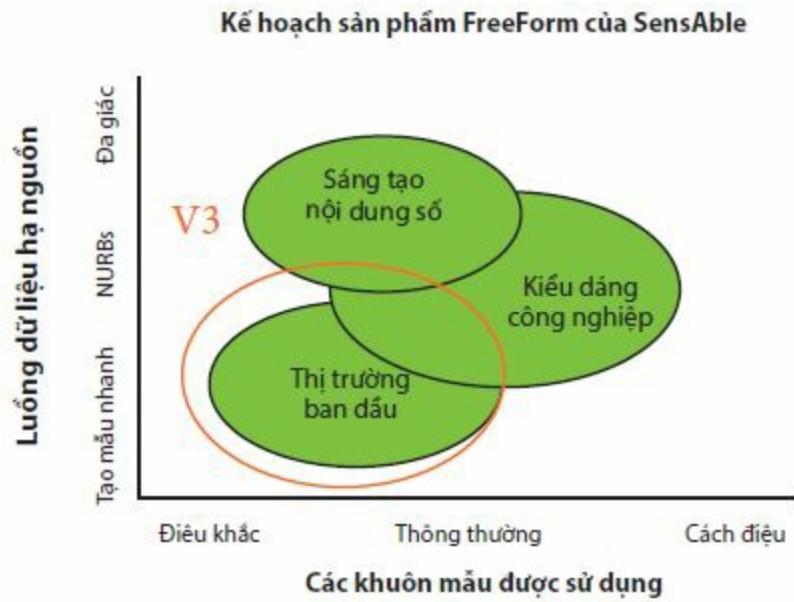
Sau khi đạt được thành công tại các thị trường ban đầu, chúng tôi lên kế hoạch mở rộng thị trường bao gồm nữ trang và đồ nội thất bằng cách bổ sung hỗ trợ cho việc tạo ra các mẫu hình học hoặc mẫu phổ thông trong các sản phẩm và cũng hỗ trợ xuất file vào NURBS cho một nhóm các thiết kế công nghiệp rộng hơn. Để làm cho nó hấp dẫn đối với các thị trường mới, chúng tôi lên kế hoạch cho phiên bản 3 của sản phẩm với khả năng tạo ra các mẫu điêu khắc và mẫu phổ thông, chẳng hạn như các mẫu dành cho nữ trang và đồ nội thất. Sản phẩm cũng có thể xuất vào các gói phần mềm CAD/CAM truyền thống như Pro/E, CATIA, SolidWorks, hay UniGraphics, những sản phẩm quan trọng trong sự phát triển của doanh nghiệp, đặc biệt là khi chúng tôi mở rộng sang các ngành có hoạt động sản xuất phức tạp hơn. Hình 24.3 mô tả phiên bản 3 của sản phẩm FreeForm.



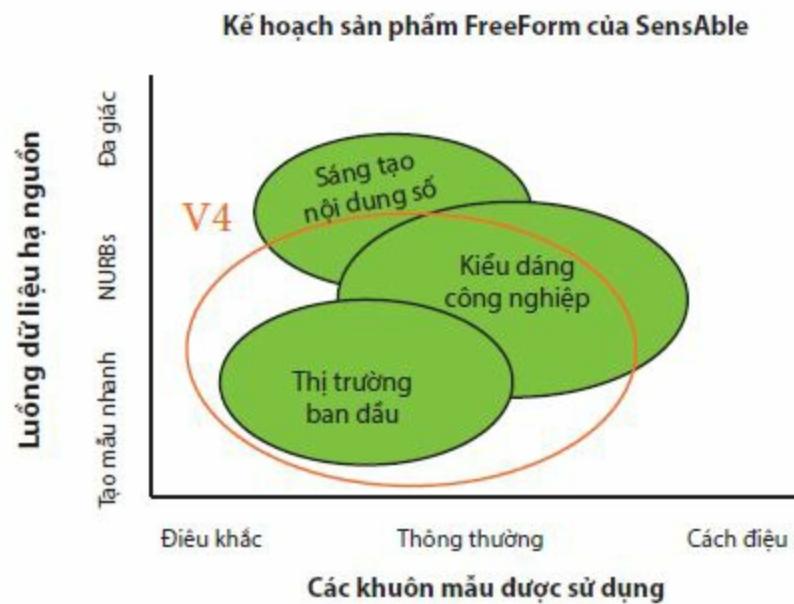
Hình 24.2: Kế hoạch sản phẩm của SensAble, phiên bản 2

Bạn có thể thấy chức năng sản phẩm đang tăng lên. Bởi vì chúng tôi đang gắn sản phẩm

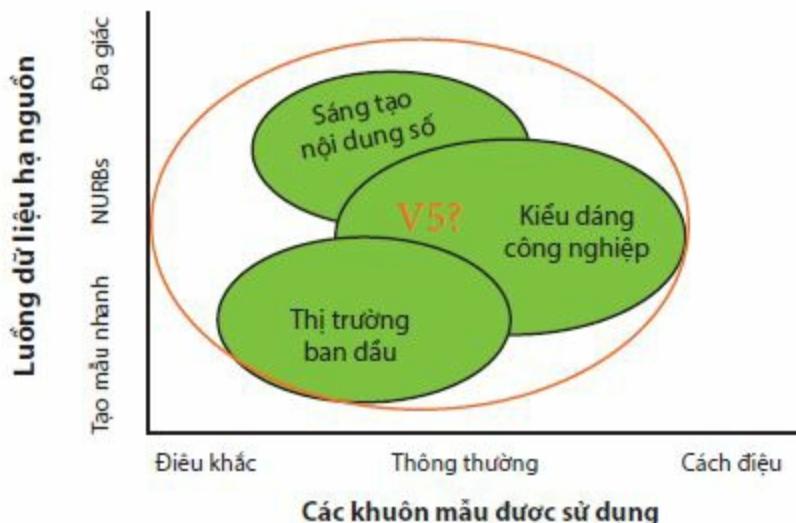
với một thị trường mục tiêu, nên nó cũng sẽ tăng các cơ hội thị trường một cách có hệ thống. Trong kế hoạch cho FreeForm phiên bản 4, xu hướng này tiếp tục, thị trường tiếp tục tăng lên với những cải tiến chức năng cụ thể (Hình 24.4).



Hình 24.3: Kế hoạch sản phẩm phiên bản 3 của SensAble



Hình 24.4: Kế hoạch sản phẩm phiên bản 4 của SensAble



Hình 24.5 Kế hoạch sản phẩm phiên bản 5 của SensAble

Cuối cùng, với FreeForm phiên bản 5, chúng tôi có mục tiêu rất cao nhưng đã có một tầm nhìn về cách thức để đạt được mục tiêu đó. Chúng tôi muốn chiếm lĩnh được hết thị trường thiết kế công nghiệp và trở thành một công cụ mà tất cả các nhà thiết kế công nghiệp cần phải có trong hộp công cụ của họ (Hình 24.5).

Dù kế hoạch này đã cho chúng tôi một điểm khởi đầu tốt, giúp chúng tôi nắm bắt những yêu cầu nhất định của thị trường và chia thành các nhóm trong kế hoạch, nhưng chúng tôi đã biết ngay từ đầu rằng sự tiến triển thực tế của sản phẩm sẽ khác với kế hoạch và điều này cũng không sao.

Như Dwight D. Eisenhower, vị tướng nổi tiếng, tổng thống, và anh hùng thời chiến tranh từng nói, “Các bản kế hoạch không là gì cả; việc hoạch định mới là tất cả”. Bằng cách chuẩn bị một kế hoạch, bạn cho phép bản thân xem xét các cơ hội mới, hình dung những trở ngại tiềm ẩn, và nói chung, bạn sẽ suy nghĩ về điều bạn cần làm để đạt được mục tiêu. Vì vậy, kế hoạch, mặc dù có quan trọng, nhưng cũng chỉ đơn giản là một phương tiện để đạt được mục đích. Đó chỉ là điểm xuất phát, và bạn biết mình sẽ kết thúc ở một vạch đích khác.

TÓM TẮT

Lập kế hoạch phát triển sản phẩm cũng tương tự bước tính toán TAM mở rộng. Mục đích của nó là để giúp bạn suy nghĩ tới việc nâng cao tầm nhìn và không bị mắc kẹt trong thị trường tiền tiêu, vốn chỉ là bước khởi đầu cho doanh nghiệp của bạn. Bạn muốn phát triển mở rộng ra ngoài thị trường tiền tiêu đó. Bạn sẽ có một tầm nhìn dài hạn để vươn cao hơn và nghĩ xa hơn, đặc biệt là trong việc thiết kế sản phẩm và tổ chức doanh nghiệp. Mặc dù vậy, đừng dành quá nhiều thời gian cho việc lập kế hoạch sản phẩm, vì bạn vẫn cần phải có khách hàng trả tiền, nếu không bạn sẽ hết vốn trước khi bước vào thị trường lân cận. Các kế hoạch sẽ thay đổi khi bạn hiểu hơn về thị trường tiền tiêu, nếu không có kế hoạch nghĩa là

bạn đang đặt mình vào sự may rủi, và điều này mâu thuẫn với quy trình bài bản của chính bạn.

LỜI KẾT: KẾ HOẠCH KINH DOANH KHÔNG CHỈ DỪNG LẠI Ở 24 BƯỚC

CHÚC MỪNG BẠN ĐÃ ĐỌC HẾT CUỐN CẨM NANG NÀY! 24 bước được trình bày trong cuốn sách này đưa ra cho bạn một khuôn khổ vững chắc để đưa ra được một sản phẩm phù hợp với thị trường ở ngay lần ra mắt đầu tiên. Nhưng khi việc kinh doanh của bạn mở rộng hơn so với MVBP, bạn sẽ cần học thêm về rất nhiều vấn đề như:

- Xây dựng văn hóa công ty
- Lựa chọn nhóm sáng lập
- Xây dựng và phát triển đội nhóm (Quy trình HR)
- Phát triển sản phẩm
- Thực thi việc bán hàng và kinh doanh
- Phục vụ khách hàng và xây dựng quy trình phục vụ khách hàng
- Quản trị tài chính và quản lý dòng tiền
- Gọi vốn để tăng quy mô
- Kỹ năng lãnh đạo doanh nghiệp và phát triển kinh doanh
- Xây dựng và thực hành Quản trị công ty tốt
- Và nhiều hơn nữa

Nhưng tất cả những vấn đề nêu trên có thể được đề cập đến vào một dịp khác.

Tôi hy vọng rằng cuốn sách này cung cấp cho bạn một khuôn khổ để bắt đầu, và để khởi nghiệp thông minh hơn, hiệu quả hơn, định hướng hành động của bạn để khắc phục các khuyết điểm trong quá trình tạo dựng một doanh nghiệp mới. Nhưng đừng bao giờ đi chệch hướng khỏi hành động, đặc biệt là trong việc tiếp cận thực tế, nghiên cứu cơ bản về thị trường và liên tục chỉnh sửa để hoàn thiện giải pháp.



Khởi nghiệp kinh doanh không phải là một môn thể thao để thưởng ngoạn. Đó là chuỗi hành động thông minh và linh hoạt của những doanh nhân khởi nghiệp. Các doanh nhân khởi nghiệp luôn muôn tiến lên phía trước, muôn mọi việc tiến triển, muôn thử nghiệm những ý tưởng và sản phẩm với khách hàng thực tế và hướng dần tới thành công.

Giải pháp cho mọi vấn đề của doanh nghiệp bạn không nằm trong cuốn sách này, mà là ở thực tế thị trường với khách hàng có nhu cầu chưa được đáp ứng. Mục đích của cuốn sách này là giúp bạn phát hiện ra nhu cầu đó và suy nghĩ một cách có hệ thống về việc tạo ra một giải pháp kinh tế bền vững từ đó.

Thế giới cần nhiều doanh nhân khởi nghiệp hơn và có chất lượng tốt hơn bởi các vấn đề trên thế giới của chúng ta đang trở nên khốc liệt hơn, phức tạp và phổ biến hơn. Lịch sử đã cho thấy, chính tinh thần dũng cảm và kỹ năng của các doanh nhân đã giúp hình thành những giải pháp tốt nhất cho các vấn đề của thế giới. Tôi tin rằng điều này sẽ vẫn tiếp tục, và sẽ còn lặp đi lặp lại. Vì vậy, hy vọng rằng, mô hình này sẽ giúp bạn thành công hơn khi bắt tay vào hành động, và đó chính là mục tiêu cuối cùng của tôi.

Về cuốn sách này, hãy cho chúng tôi biết những gì cần cải thiện và chúng tôi sẽ có phản hồi thích hợp. Chúng tôi luôn muốn những hành động thực tế.

Hãy ghé thăm chúng tôi tại trang web www.disciplinedentrepreneurship.com.

THUẬT NGỮ

Ngoài các thuật ngữ tác giả giới thiệu trong sách gốc, nhóm dịch giả của MITFive thấy rằng còn có một số thuật ngữ khác cũng phổ biến trong môi trường khởi nghiệp Việt Nam nên đã bổ sung để giới thiệu với bạn đọc. Để các bạn dễ dàng đối chiếu với bản gốc và mong muốn đưa ra một ngôn ngữ chung cho những người khởi nghiệp, nhóm dịch giả giới thiệu từ gốc tiếng Anh, sau đó giới thiệu từ tiếng Việt tương ứng và giải nghĩa.

- 1. Entrepreneur: Doanh nhân khởi nghiệp:** Họ có thể là người đã khởi nghiệp, cũng có thể là người có tư duy sáng tạo, đột phá để phát triển một sản phẩm mới hoặc để giải quyết một vấn đề.
- 2. User Entrepreneurship: Người khởi nghiệp cũng là người sử dụng:** Là trường hợp bạn phát hiện ra một ý tưởng hoặc công nghệ hữu ích cho chính mình trước, rồi nhận ra ý tưởng hoặc công nghệ đó có tiềm năng giúp được nhiều người khác nữa nên quyết định khởi nghiệp để kinh doanh sản phẩm của mình.
- 3. Disciplined Entrepreneurship: Khuôn mẫu cho người khởi nghiệp:** Doanh nhân khởi nghiệp là những người có tư duy sáng tạo để phát triển một sản phẩm hoặc đưa ra một giải pháp mới, đột phá để giải quyết vấn đề. Khởi nghiệp có kỷ luật nói đến việc đưa tư duy đó vào một khuôn khổ có kỷ luật.
- 4. Disruptive: Đổi mới sáng tạo có tính công phá:** Giáo sư Clayton Christensen trong cuốn *Thé lưỡng nan của nhà cải tiến* đã nghiên cứu về những công nghệ, sản phẩm và doanh nghiệp đổi mới, sáng tạo có tính công phá thị trường hiện hữu. Tức là các doanh nghiệp nhỏ, mới thành lập dựa trên đổi mới, sáng tạo, phát triển một cách nhanh chóng, chiếm lĩnh thị trường và phá bỏ sự chi phối của các doanh nghiệp lớn. Thuật ngữ “disruptive” được sử dụng khá phổ biến trong cộng đồng khởi nghiệp trên toàn thế giới.
- 5. Innovation: Sáng tạo:** Là ý tưởng mới đối với thế giới hoặc sáng chế được thương mại hóa bởi doanh nghiệp hiện có hoặc doanh nghiệp khởi nghiệp mới. Sáng tạo đó có thể là công nghệ, quy trình, mô hình kinh doanh, định vị thị trường hoặc điều nào đó khác. Mỗi sáng tạo kể trên có thể là đổi mới sáng tạo có tính công phá, là cải tiến hoặc là phụ trợ cho giải pháp hiện tại.
- 6. Business: Doanh nghiệp:** Một tổ chức hữu hiệu được thành lập với mục tiêu hoạt động độc lập, không phụ thuộc vào các khoản từ thiện từ bên ngoài.
- 7. Innovation-based Entrepreneurship: Doanh nghiệp khởi nghiệp dựa trên sáng tạo đột phá:** Khởi sự kinh doanh dựa trên một ý tưởng hay sáng chế hoàn toàn mới đối với thế giới.

8. **Innovation-Driven Enterprise (IDE): Doanh nghiệp sáng chế đột phá:** bao gồm những doanh nghiệp có thể phát triển đột phá, tăng quy mô không giới hạn (như Facebook, Uber, Google...). IDE được phân biệt với SME – doanh nghiệp nhỏ và vừa.
9. **Small and Medium Enterprise (SME): Doanh nghiệp nhỏ và vừa:** là những doanh nghiệp có quy mô bị hạn chế bởi khu vực địa lý, nhân sự, hành chính, hay những yếu tố khác. Doanh nghiệp SME được phân biệt với doanh nghiệp IDE.
10. **Market: Thị trường:** Là một hệ thống diễn ra sự trao đổi hàng hóa và dịch vụ, đặc trưng bởi ba điều kiện: (1) khách hàng mua những sản phẩm tương tự nhau, (2) khách hàng có chu trình bán hàng và đề xuất giá trị tương tự nhau, (3) tồn tại quảng cáo truyền miệng giữa các khách hàng trong thị trường đó.
11. **Beachhead Market: Thị trường tiền tiêu:** Thị trường đầu tiên mà bạn chọn để bán sản phẩm của mình.
12. **Total Addressable Market: Tổng quy mô thị trường có thể chiếm lĩnh được (TAM):** Tổng doanh thu hàng năm bạn nhận được nếu bạn chiếm được 100% thị phần. Được biểu thị bằng đô la/năm.
13. **Adjacent Market: Thị trường lân cận:** Thị trường mới mà bạn có thể dễ dàng tiếp cận từ thị trường bạn đang hoạt động hiện tại vì giữa hai thị trường có nhiều điểm chung và/hoặc có liên quan với nhau. Thị trường này đòi hỏi một Persona riêng.
14. **Follow-on Markets: Các thị trường tiếp theo:** Là các thị trường mà bạn tấn công vào sau khi chiếm lĩnh được thị phần đáng kể ở thị trường đầu tiên, mà trong cuốn sách này gọi là thị trường tiền tiêu. Khách hàng ở các thị trường tiếp theo này có thể sẽ mua ứng dụng giống như ở thị trường tiền tiêu hoặc bạn cần phải thêm các ứng dụng khác.
15. **Primary Market Research: Nghiên cứu cơ bản về thị trường:** Thông tin có được bằng cách nói chuyện trực tiếp với khách hàng, tương tác trực tiếp và quan sát trực tiếp khách hàng và khách hàng tiềm năng.
16. **Secondary Market Research: Nghiên cứu thị trường thứ cấp:** Thông tin có được từ các báo cáo nghiên cứu thị trường và từ các nguồn không phải do tương tác trực tiếp với khách hàng như Internet và các báo cáo phân tích.
17. **Product: Sản phẩm:** Hàng hóa vật chất, dịch vụ hoặc sự cung cấp thông tin.
18. **Product–market Fit: Sản phẩm phù hợp thị trường:** Tức là sản phẩm của doanh nghiệp đưa ra hợp với nhu cầu mua của khách hàng trong một thị trường cụ thể.
19. **High-Level Product Specification: Mô tả tổng quát sản phẩm:** Là một mô hình hoặc bản vẽ ví mô để mô tả tổng quát về sản phẩm. Mô tả tổng quát sản phẩm thường được sử dụng để đánh giá tính khả thi của sản phẩm trước khi lập bản mô tả chi tiết về sản phẩm.

10. **Value Proposition: Đề xuất giá trị:** Là các giá trị bạn đưa ra, hoặc hứa hẹn rằng mình sẽ mang lại cho khách hàng. Đề xuất giá trị của bạn cần tập trung vào các ưu tiên hàng đầu của Persona.
11. **Quantified Value Proposition: Lượng hóa đề xuất giá trị sản phẩm:** Lượng hóa đề xuất giá trị sản phẩm là việc bạn tính toán để chuyển đổi những lợi ích mà Persona nhận được từ sản phẩm của bạn thành những con số cụ thể.
12. **Cash-flow Positive: Dòng tiền dương:** Là khi tiền mặt doanh nghiệp thu được nhiều hơn tiền mặt doanh nghiệp chi ra trong một tháng.
13. **Competitive Position: Vị thế cạnh tranh:** So sánh xem bạn đáp ứng hai ưu tiên hàng đầu của khách hàng tốt hơn so với bất kỳ đối thủ cạnh tranh hiện tại hoặc có khả năng cạnh tranh với bạn như thế nào, đối thủ cạnh tranh này bao gồm cả tình trạng hiện thời của khách hàng.
14. **Core: Yếu tố cốt lõi:** Yếu tố trung tâm của doanh nghiệp giúp bạn giữ vững được lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ cạnh tranh.
15. **Gross Margin: Lợi nhuận gộp:** Là sự chênh lệch giữa doanh thu và chi phí của sản phẩm. Được biểu thị dưới dạng phần trăm (%), lợi nhuận gộp 20% có nghĩa là doanh thu của bạn từ mỗi đơn vị sản phẩm cao hơn 20% so với chi phí làm ra sản phẩm đó.
16. **Product Marketing: Marketing sản phẩm:** Quá trình tìm ra sản phẩm phù hợp với thị trường bằng cách tìm ra những gì khách hàng muốn và tạo ra sản phẩm đáp ứng mong muốn đó. Thông điệp thực tế tới các khách hàng được gọi là “truyền thông marketing”.
17. **Marketing Communications: Truyền thông marketing:** Truyền tải thông điệp về sản phẩm đến các khách hàng tiềm năng với mục đích cơ bản là tăng sự tiếp cận và tạo ra khách hàng tiềm năng. Không nên nhầm lẫn truyền thông marketing với “marketing sản phẩm”.
18. **Outbound Marketing:** Được xem là hình thức marketing “truyền thống”, bao gồm quảng cáo ngoài trời, quảng cáo trên tivi, tiếp thị qua điện thoại, nhân viên kinh doanh, gửi email trực tiếp, kênh radio và quảng cáo trên báo giấy.
19. **Inbound Marketing: Marketing dựa trên giá trị:** đây là phương pháp marketing bằng cách cung cấp thông tin hữu ích cho khách hàng, thường là qua website, điện thoại, mạng xã hội, hoặc cũng có thể chỉ là một bản hướng dẫn sử dụng đi kèm theo sản phẩm. Inbound Marketing khác với Outbound Marketing ở chỗ Inbound Marketing dựa trên nội dung thu hút và “nuôi dưỡng” khách hàng tiềm năng để tạo ra khách hàng thực sự, còn với Outbound Marketing, doanh nghiệp liên hệ với khách hàng bằng cách như gọi điện thoại trực tiếp, quảng cáo, email, phát tờ rơi, v.v.
20. **Underpromise, Overdeliver: Hứa ít, làm nhiều:** Câu thành ngữ khá phổ biến

trong giới kinh doanh và marketing. Mục đích là để khách hàng hài lòng bởi những giá trị mà bạn định giá cho sản phẩm, như chức năng, thời gian, hoặc tiết kiệm chi phí, sẽ ít hơn giá trị mà khách hàng thực sự nhận được.

- |1. **Target Customer: Khách hàng mục tiêu:** Nhóm khách hàng trong một thị trường mà bạn định bán cùng một sản phẩm. Họ có nhiều đặc điểm chung và đều có lý do hợp lý để mua một sản phẩm cụ thể.
- |2. **End User Profile: Chân dung người dùng cuối:** Các thông tin mô tả đặc điểm nhân khẩu học của người sẽ sử dụng sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn. Chân dung người dùng cuối thiên về các thông số kỹ thuật như giới tính, độ tuổi, thu nhập, nơi ở...
- |3. **Persona: Chân dung khách hàng điển hình:** Persona là người đại diện giống nhất với khách hàng cơ bản trong thị trường tiềm tiêu. Bạn xây dựng Persona từ một người dùng cuối trong các khách hàng tiềm năng, người tiêu biểu nhất trong Chân dung người dùng cuối của bạn. Quá trình xác định Persona cho thị trường tiềm tiêu là sự hiện thực hóa các khách hàng tiềm năng của bạn. Tức là nếu như Chân dung người dùng cuối thiên về các thông số như tuổi tác, giới tính, nơi sinh sống, thì Persona tập trung vào các đặc điểm cá nhân như sở thích, tính cách, thói quen...
- |4. **Early Adopter: Những khách hàng tiếp nhận sớm:** Họ là những người có tâm lý thích mua sản phẩm mới để thử, không nhạy cảm về giá cả nhưng rất quan tâm đến cảm giác rằng họ có được một món hàng đặc biệt, thường sẵn sàng xếp hàng để mua sản phẩm trong giai đoạn ra mắt sản phẩm.
- |5. **Lighthouse Customer: Khách hàng dẫn đường:** Đồng nghĩa với khách hàng tiếp nhận sớm.
- |6. **Early Majority: Số đông chấp nhận sớm:** Là những người dùng mua sản phẩm sau những khách hàng tiếp nhận sớm, họ thường đến trong giai đoạn sản phẩm đã phát triển. Đây là nhóm khách hàng giúp bạn xây dựng được doanh nghiệp lớn mạnh có quy mô. Số đông chấp nhận sớm có tâm lý cẩn thận và thường tham khảo ý kiến của những khách hàng đã sử dụng sản phẩm/dịch vụ trước
- |7. **Late Majority: Số đông chấp nhận muộn:** Họ là những người bảo thủ, có tâm lý rất cẩn thận và chỉ tham gia mua khi sản phẩm đã ổn định và được số đông người mua khẳng định giá trị. Nhóm khách hàng này là những người đến mua sản phẩm sau số đông chấp nhận sớm.
- |8. **Linchpin Customer: Khách hàng trụ cột:** Đó là khách hàng định hướng và giữ ổn định các khách hàng khác của bạn, bởi các khách hàng thường sẽ tham khảo và đi theo Khách hàng trụ cột.
- |9. **Decision-Making Unit (DMU): Đơn vị ra quyết định mua sản phẩm:** Gồm người ra quyết định mua hàng cuối cùng và những người ảnh hưởng đến quá trình mua

hàng. Những người có vai trò cơ bản trong DMU là Người ủng hộ sản phẩm, Người dùng cuối và Người mua hàng.

- o. **Champion: Người ủng hộ sản phẩm:** Người muốn khách hàng mua sản phẩm của bạn, thường cũng chính là người dùng cuối, cũng có thể là người đại diện hoặc đỡ đầu cho bạn tại cơ quan hay doanh nghiệp của họ. Bạn cần có Người ủng hộ sản phẩm để sản phẩm được ứng dụng thành công.
1. **End User: Người dùng cuối:** Thông thường, người mua sản phẩm cũng là người sử dụng sản phẩm, nhưng cũng có khi người mua sản phẩm là để cho người khác sử dụng. Ví dụ, người phụ trách mua hàng cho một doanh nghiệp thường không phải là người dùng cuối.
2. **Economic Buyer: Người mua hàng:** Là người quyết định cuối cùng về việc có mua sản phẩm hay không.
3. **Primary Customer: Khách hàng ban đầu:** Là những người sử dụng sản phẩm của bạn và bạn tập trung tiếp thị tới những người đó.
4. **Secondary Customer: Khách hàng tiếp theo:** Là những người mà bạn không tập trung tiếp thị nhưng vẫn có nhu cầu dùng sản phẩm, dịch vụ của bạn hoặc muốn tiếp cận thông tin khách hàng ban đầu của bạn. Ví dụ khách hàng ban đầu của Coca Cola là những người có nhu cầu uống nước giải khát, còn khách hàng tiếp theo của họ là những người tái chế có nhu cầu thu lại những lon Coca Cola hoặc những người muốn có thông tin về khách hàng của Coca Cola.
5. **Lifetime Value of an Acquired Customer: Giá trị trọn đời của một khách hàng (LTV):** LTV được thể hiện bằng số tiền mà mỗi khách hàng bỏ ra cho doanh nghiệp của bạn. Tức là ngoài khoản tiền khách hàng trả để mua sản phẩm, họ có thể mua thêm phụ kiện, bảo hành hay các sản phẩm, dịch vụ kèm theo khác. Bạn cần so sánh LTV với COCA, và hướng tới tỉ lệ LTV: COCA bằng 3: 1 hoặc cao hơn để đảm bảo sự tồn tại và phát triển cho doanh nghiệp của mình.
6. **Cost of Customer Acquisition (COCA): Chi phí để có được một khách hàng:** COCA là tổng chi phí bán hàng và marketing chia cho số khách có được trong một khoảng thời gian xác định. COCA không bao gồm chi phí cố định dành cho sản xuất, chi phí nghiên cứu và phát triển, chi phí tài chính, chi phí quản lý, chi phí vận hành chung, hay các chi phí khác. Ngay cả khi một khách hàng tiềm năng không chọn mua sản phẩm của bạn thì COCA cũng vẫn bao gồm chi phí bán hàng và marketing cho khách hàng này. Bạn cần so sánh LTV với COCA, và hướng tới tỉ lệ LTV: COCA bằng 3: 1 hoặc cao hơn để đảm bảo sự tồn tại và phát triển cho doanh nghiệp của mình.
7. **Minimum Viable Business Product (MVBP): Sản phẩm kinh doanh khả thi tối thiểu:** Là sản phẩm có số chức năng tối thiểu nhưng vẫn đủ để tung ra và thử nghiệm thị trường. Thay vì để đến khi hoàn thiện sản phẩm với đầy đủ chức năng mới

đưa ra thị trường thì việc đưa ra sản phẩm kinh doanh khả thi tối thiểu trước sẽ tiết kiệm được chi phí sản xuất và tập trung vào những chức năng chính.

8. **Unit Economics: Tính kinh tế của một đơn vị sản phẩm:** Thay vì nghiên cứu tổng quát về doanh thu hoặc chi phí của tất cả các sản phẩm, thì tính kinh tế của một đơn vị sản phẩm giúp bạn nắm được thông tin về chi phí, doanh thu trên từng đơn vị sản phẩm, từ đó biết được nếu tính trên một đơn vị sản phẩm thì doanh nghiệp đang lỗ hay lãi
9. **Recurring Revenue Stream: Nguồn doanh thu định kỳ:** Ví dụ nguồn doanh thu từ dịch vụ thuê bao điện thoại hay bảo hiểm, phí đăng ký và phí duy trì, cũng như hàng tiêu dùng được mua thường xuyên, tất cả đều là những nguồn doanh thu định kỳ.
10. **Retention Rate: Tỉ lệ duy trì khách hàng:** Đối với mỗi dòng doanh thu định kỳ, tỉ lệ này là phần trăm khách hàng tiếp tục trả phí định kỳ cho các sản phẩm, thường được tính theo tháng hoặc theo năm. Việc khách hàng chấm dứt hợp đồng trước hạn cũng cần được tính đến trong tỉ lệ duy trì.
11. **Upselling: Bán gia tăng sản phẩm:** là một cách để tăng doanh thu từ nguồn khách hiện hữu và cả khách tiềm năng. Ví dụ, khách đang sử dụng sản phẩm cơ bản, chỉ có một chức năng, mình có thể giới thiệu sản phẩm cao cấp hơn có thêm các chức năng với giá cao hơn.
12. **Value-Added Reseller (VAR): Nhà phân phối giá trị gia tăng:** Ví dụ cửa hàng phân phối xe máy của nhà sản xuất, bán xe cho khách hàng kèm theo các dịch vụ bảo hành tốt hơn dịch vụ bảo hành cơ bản của nhà sản xuất, thì dịch vụ bảo hành đó chính là giá trị gia tăng của cửa hàng phân phối xe máy.

VỀ TÁC GIẢ

BILL AULET là Giám đốc điều hành của Trung tâm Martin Trust dành cho doanh nhân khởi nghiệp MIT của trường MIT, đồng thời là giảng viên cao cấp của trường Quản trị kinh doanh Sloan thuộc MIT.

Đồng thời với việc điều hành Trung tâm Martin Trust, nơi hỗ trợ sinh viên ở cả năm trường của MIT về những kiến thức khởi nghiệp cả trong và ngoài lớp học, ông còn giảng dạy về Doanh nghiệp mới, Liên doanh Năng lượng (energy venture) và Kỹ thuật Kinh doanh Tiên tiến. Từ năm 2009 khi Bill lên làm Giám đốc điều hành, ông đã có các ý tưởng, thiết kế và giám sát việc thực hiện rất nhiều chương trình mới, từ khóa học mới (Doanh nghiệp kết nối dữ liệu, Phát triển và Marketing sản phẩm cho người khởi nghiệp, Liên doanh Năng lượng, Ứng dụng Kỹ thuật Kinh doanh Tiên tiến) và các sáng kiến sinh viên như Giải thưởng Năng lượng sạch MIT, Tạp chí Doanh nhân khởi nghiệp MIT, thúc đẩy các chương trình Global Founders' skill Accelerator, Hợp tác xã Tổ ong, và các sáng kiến về lãnh đạo tinh thần: Chương trình tăng tốc khởi nghiệp ở vùng miền (Regional Entrepreneurship Acceleration Program - REAP). Ông cũng giành nhiều giải thưởng cho những công hiến của mình, tháng 4/2013, Bill được trao giải thưởng Adolf F. Monosson cho Cố vấn của Doanh nhân khởi nghiệp ở MIT.

Trước khi làm việc ở MIT, ông đã có 25 năm thành công trong lĩnh vực kinh doanh, đã trực tiếp gọi vốn thành công hơn 100 triệu đô la cho các doanh nghiệp của mình và gia tăng giá trị hàng trăm triệu đô la trong những doanh nghiệp đó. Sau khi làm việc 11 năm tại IBM, ông tham gia chương trình MIT Sloan Fellows chương trình Thạc sĩ quản trị cấp tốc một năm. Sau khi tốt nghiệp, ông trở thành nhà khởi nghiệp hàng loạt, làm Chủ tịch/Giám đốc điều hành hai doanh nghiệp khởi nghiệp từ MIT: Cambridge Decision Dynamics và SensAble Technologies. Trong đó, SensAble Technologies hai lần lọt vào danh sách 500 công ty tư nhân tăng trưởng nhanh nhất của tạp chí *Inc*. SensAble Technologies đã có mặt ở hơn 20 quốc gia và đã giành hơn 24 giải thưởng và được các tạp chí *Fortune*, *Business Week*, *Wall Street Journal* và nhiều tạp chí danh tiếng khác vinh danh vì tính sáng tạo đột phá của sản phẩm và nền tảng kinh doanh vững chắc.

Năm 2003, Bill được tuyển dụng làm Giám đốc tài chính để cùng dẫn dắt sự thay đổi của công ty Công nghệ An ninh Viisage. Trong nhiệm kỳ hai năm rưỡi của mình, và trong một môi trường có nguồn lực hạn chế, Viisage phát triển một chiến lược mới, rà soát lại các hoạt động của mình, thực hiện ba thương vụ sáp nhập lớn, hai vòng gọi vốn lớn. Kết quả là giá trị thị trường của Viisage tăng từ 50 triệu đô la đến hơn 500 triệu đô la.

Những bài viết của ông về Khởi nghiệp đã được đăng trên *Boston Globe*, *Huffington Post*, *Xconomy*, *the Kauffman Foundation*, *MIT Sloan Professional*, và *MIT Entrepreneurship Review*.

Bill sống ở Belmont, Massachusetts với vợ và 4 con trai đã trưởng thành, ông cũng là một cựu vận động viên bóng rổ chuyên nghiệp.

Bill có bằng cử nhân Kỹ sư của Đại học Harvard và SM từ trường Quản trị kinh doanh MIT Sloan.

Xem thông tin về Bill Aulet và sách của ông trên trang web
www.disciplinedentrepreneurship.com.

Chia sẻ ebook : <http://downloadsachmienphi.com/>

Tham gia cộng đồng chia sẻ sách : Fanpage :

<https://www.facebook.com/downloadsachfree>

Cộng đồng Google :<http://bit.ly/downloadsach>

Trụ sở Bộ Quốc phòng Hoa Kỳ (ND).

Nguyên văn: Catch-22 – chỉ những tinh huống con người không thể đạt được mong muốn vì làm trái quy luật thông thường. Thành ngữ này xuất phát từ cuốn sách cùng tên xuất bản năm 1961, do tiểu thuyết gia Mỹ Joseph Heller viết về Thế chiến II. Nhân vật chính trong cuốn sách rất sợ bị giết nên tìm cách thuyết phục các sĩ quan rằng anh ta bị điên để khỏi phải lái máy bay ném bom. Tuy nhiên, các sĩ quan biết rằng những ai biết mình sợ hãi là những kẻ hoàn toàn tinh táo. Vì thế anh chàng này vẫn phải lái máy bay ra trận (ND).

Aristotle (384 TCN – 322 TCN) là nhà triết học và bác học thời Hy Lạp cổ đại, là học trò của Plato và thầy dạy của Alexander Đại đế. Ông được xem là người đặt nền móng cho môn lý luận học. Cùng với Plato và Socrates, Aristotle là một trong ba trụ cột của văn minh Hy Lạp cổ đại (ND).

Đảo Phục sinh: một hòn đảo ở Chi-lê. Cây cối trên đảo bị chính cư dân sống ở đó chặt phá để làm nhà, đốt lửa... khiến cho rừng ngày càng cạn kiệt, đất trồi trọt xói mòn dần, cư dân rơi vào tình trạng đói kém triền miên (ND).

Nghị định thư Kyoto liên quan đến Chương trình khung về biến đổi khí hậu tầm quốc tế của Liên hiệp Quốc với mục tiêu cắt giảm lượng khí thải gây hiệu ứng nhà kính, được ký kết ngày 11/12/1997 và chính thức có hiệu lực vào ngày 16/2/2005, với 191 nước tham gia (tháng 9/2011). Tính đến tháng 5/2011, Hoa Kỳ vẫn không tiến hành các biện pháp cắt giảm dù tham gia ký kết (ND).

Nguyên văn: Everybody's crying peace on earth; Just as soon as we win this war (ND).

Mẹ Teresa, còn được gọi là Mẹ Teresa xứ Calcutta (1910–1997), là nữ tu Công giáo Roma người Albania và là nhà sáng lập Dòng Thừa sai Bác ái ở Calcutta, Ấn Độ năm 1950. Trong hơn 40 năm, bà đã chăm sóc người nghèo, bệnh tật, trẻ mồ côi, người háp hối trong khi vẫn hoàn tất nhiệm vụ lãnh đạo dòng tu phát triển khắp Ấn Độ và đến các quốc gia khác (ND).

Nguyên văn: A Beautiful Mind, bộ phim dựa trên cuộc đời của nhà toán học John Nash, được hãng Universal Pictures công chiếu năm 2001, do diễn viên Russell Crowe thủ vai chính (ND).

Thỏa thuận lời khai: là sự thương lượng hoặc thỏa thuận được tiến hành giữa công tố viên và luật sư biện hộ của bị cáo, theo đó bị cáo sẽ nhận tội để đổi lại mức độ khoan hồng nào đó (ND).

Bách khoa Toàn thư Britannica (nguyên văn: Encyclopedia Britannica) là một bách khoa toàn thư tiếng Anh tổng hợp do công ty Encyclopædia Britannica, Inc. biên soạn và xuất bản, với hơn 4.000 nhà chuyên môn liên tục cập nhật và phát triển. Tác phẩm này được nhiều người cho là một trong những bộ bách khoa toàn thư uy tín nhất (ND).

Tosca là vở bi kịch ba hồi của soạn giả nổi tiếng Giacomo Puccini (1858-1924), lấy bối cảnh thành Rome đang nằm dưới ách cai trị của Napoléon vào thế kỷ XIX (ND).

Vụ Watergate là vụ bê bối chính trị nổi tiếng ở Mỹ trong thập niên 1970, dẫn đến sự kiện tổng thống Richard Nixon phải từ chức. Hai trong số những kẻ trực tiếp thi hành vụ bê bối này là Bernard Barker và Frank Sturgis (ND).

Trong tiểu thuyết Oliver Twist, ông Bumble là viên quan tư tế đã đưa Oliver đến một trại tè bần xấu xa. Chính tại nơi đây, Oliver đã bị giam vào ngực tối chỉ vì xin thêm một ít cháo. Câu nói trên được ông Bumble thốt ra chính trong phiên tòa xử Oliver (ND).

Nguyên văn: United Nations' Core International Human Rights Treaties (ND).

Bộ sưu tập các văn kiện Do Thái giáo cổ đại, được xem là nền tảng của giáo luật Do Thái (ND).

Nguyên văn: Free rider – nghĩa gốc là kẻ trông chờ lợi ích trên trời rơi xuống (ND).

Để đơn giản, tôi chỉ tập trung vào những tinh huống trong đó mỗi bên phải quyết định chiến lược cho mình mà không biết bên kia quyết định thế nào. Các lý thuyết gia trò chơi gọi đây là trò chơi đồng thời (để phân biệt với trò chơi liên tiếp) và thể hiện chúng giống như các ma trận trong chương 1 đối với Thế luồng nan của người tù, nhưng có sự kết hợp đa dạng giữa các lợi ích, chiến lược và kết quả.

Những ma trận này là bản tốc ký thuận tiện để ta hình dung những gì đang diễn ra và chúng cũng là nguồn tham chiêu tiện lợi; tuy nhiên, chúng không phải là phương tiện thiết yếu và độc giả nào thấy chúng không hữu ích có thể bỏ qua.

Nguyên văn: chicken, nghĩa đen là “gà con”, từ chỉ kẻ nhát gan.

Nguyên văn: Hawk-Dove – một thuật ngữ trong chính trị; theo đó, các đảng phái ôn hòa (như đảng Dân chủ ở Mỹ) thường được gọi là Bồ câu (Dove), còn các đảng hiếu chiến, mạnh động (đảng Cộng hòa) được gọi là Diều hâu (Hawk).

Nguyên văn: Evolutionary Stable Strategy.

Nguyên văn: Q.E.D. – một thuật ngữ trong toán học, viết tắt của Quod Erat Demonstrandum (“điều đã được chứng minh” trong tiếng La-tinh) (ND).

Nguyên văn: Rock, paper, scissors – tại Việt Nam, trò chơi này có tên gọi phổ biến là Oắn tù tì hay Kéo, búa, bao. Tên gọi này đã được thay đổi từ nguyên bản (từ giấy – paper thành bao và từ đá – rock thành búa) do hình dạng bàn tay của người chơi khi chơi trò này (ND).

Vấn đề duy nhất với lối chơi ngẫu nhiên hoàn toàn là rất khó thực hiện được trên thực tế, và đa phần mọi người đều tuân theo một khuôn mẫu nào đó mà một đối thủ tinh anh có thể đoán được. Để khắc phục điều này, tôi đã nghĩ ra cách chọn các chiến lược mà không đối thủ nào có thể dự đoán được, bởi vì bản thân tôi cũng không thể dự đoán được. Khi tôi thử nghiệm chiến lược này với một chương trình máy tính trên mạng thì nó đã thành công.

Hằng số toán học e là cơ sở của logarit tự nhiên, còn gọi là số Euler (đặt theo tên nhà toán học Leonhard Euler). Giá trị số e tới 20 chữ số thập phân là: 2,71828182845904523536...

Chúng đang rơi vào Thế lưỡng nan của người tù, trong đó tuy chiến lược “hai bên cùng đua” rất mang tính hợp tác, phối hợp (và tối ưu), nhưng chiến lược “hai bên cùng giữ” mới là điểm cân bằng Nash chiếm thế chủ đạo và dẫn tới thất bại.

Nguyên văn: Nash bargaining solution (ND).

Nguyên văn: Pareto optimal position – còn được gọi là tình huống hiệu quả Pareto – một thuyết trọng tâm của kinh tế học được ứng dụng phổ biến trong lý thuyết trò chơi. Theo đó, việc chuyển từ cách phân chia này sang cách phân chia khác mà giúp ít nhất một cá nhân có lợi hơn nhưng không làm bất kỳ một cá nhân nào khác bị thiệt hại được gọi là một sự cải thiện Pareto, hay sự tối ưu hóa Pareto (ND).

Nash liệt kê bốn điều kiện giúp giải pháp mặc cả của ông mang lại kết quả tối ưu: 1. Lời giải cho việc phân chia tài nguyên phải không để phần nào sót lại; 2. Giải pháp không phụ thuộc vào cách người tham gia đánh giá tính thiết thực của phần lợi họ được nhận; 3. Nếu kết quả mà không ai muốn chọn trở nên không khả thi, thì sẽ không có gì thay đổi; 4. Giải pháp sẽ không thay đổi nếu các bên tham gia hoán đổi vị trí cho nhau.

Nguyên văn: Ultimatum Game (ND).

Joseph Raymond “Joe” McCarthy (1908 - 1957) là chính trị gia người Mỹ, nghị sĩ Đảng Cộng hòa tại bang Wisconsin từ năm 1947 cho đến khi qua đời năm 1957. Từ năm 1950, McCarthy đã trở thành gương mặt công chúng tiêu biểu nhất trong giai đoạn mà những căng thẳng của Chiến tranh Lạnh làm gia tăng nỗi sợ về sức ảnh hưởng ngày càng lớn của chủ nghĩa cộng sản (ND).

Peanuts là loạt truyện tranh được đăng trên nhật báo Mỹ của họa sĩ Charles M. Schulz, xuất bản lần đầu vào thập niên 1940. Truyện có nội dung dành cho thiếu nhi, với hai nhân vật chính là cậu bé Charlie Brown và chú chó Snoopy (ND).

Machiavellian đã trở thành từ đồng nghĩa với tất cả những gì xảo quyệt, lừa lọc và đáng trách; tuy nhiên, thông điệp chính của Niccolo Machiavelli cho những kẻ muốn chiến thắng và duy trì quyền lực là: “Tốt hơn hết là hãy tìm kiếm lòng tin của người ta hơn là phụ thuộc vào [sức mạnh]”. Đối với Machiavelli, niềm tin là vấn đề cốt lõi, dấu cho những phương pháp ông đề xuất để giành lấy niềm tin

đó đôi khi cũng dựa trên tính thực tiễn hơn là đạo đức.

Là tên đặt cho nữ giới, nghĩa là Món quà của Thượng đế.

Nguyên văn: chain letters – tức trò gửi thư và yêu cầu người nhận sao chép rồi gửi đến nhiều người khác, thường để lan truyền các thông điệp dụ dỗ hoặc lừa đảo (ND).

Nguyên văn: pyramid schemes – một hình thức kinh doanh phi pháp và dễ đổ vỡ, trong đó một người hoặc một tổ chức chuyên dụ dỗ người khác tham gia kinh doanh theo cấp bậc kiểu kim tự tháp: những người thuộc các tầng thấp hơn sẽ làm lợi cho những người ở tầng trên bằng doanh số và tiền hoa hồng. Kiểu kinh doanh này tồn tại ở Việt Nam dưới hình thức “kinh doanh theo mạng lưới” hay “bán hàng đa cấp” biến tướng (ND).

Faust là nhân vật trong tác phẩm kịch cùng tên của thi sĩ, nhà soạn kịch, tiểu thuyết gia và triết gia Đức lỗi lạc Johann Wolfgang Goethe (1749-1832). Faust đã bán linh hồn của chàng cho quỷ dữ để được thỏa mãn mọi mong ước của mình (ND).

Nguyên văn: “give still it hurts” (ND).

Tạm dịch: “Bản thân mình không muốn thì đừng làm với người khác.” (ND)

Sau này, Tit for Tat còn đề cập tới các chiến lược cụ thể, và TIT FOR TAT được dùng để chỉ những chương trình máy tính thể hiện những chiến lược đó.

Nguyên văn: pork-barrel politics - thuật ngữ chỉ hành động các chính khách tìm cách mang dự án đầu tư về cho khu vực bầu cử mà mình đại diện để thu phục cảm tình của cử tri (ND).

1. Tên một trang web chuyên về bóng chày, dành cho những người muốn tìm hiểu thông tin, các giải đấu bóng chày (ND).

1. Trích Doanh nhân công nghệ cao: Bài học từ MIT và hơn thế (Entrepreneurs in High Technology: Lessons from MIT and Beyond) (New York: Tạp chí Đại học Oxford, 1991) của Edward B. Roberts, trang 258 (TG).

2. Trích Tác động khởi nghiệp: Vai trò của MIT - Báo cáo đã cập nhật (Entrepreneurial Impact: The Role of MIT – An Updated Report) của Edward B. Roberts và Charles E. Eesley, trong Sáng lập và Xu hướng trong Khởi nghiệp 7, số 1–2 (2011): 1–149, <http://dx.doi.org/10.1561/0300000030> (TG).

3. Trích Một báo cáo mới về vai trò của MIT - Báo cáo đã được cập nhật (Entrepreneurial Impact: The Role of MIT – An Updated Report) của Edward B. Roberts và Charles E. Eesley, trong Sáng lập và Xu hướng trong Khởi nghiệp 7, số 1–2 (2011): 1–149, <http://dx.doi.org/10.1561/0300000030> (TG).

4. Trích Những câu chuyện thành công (Success Stories) của Văn phòng Chuyển giao Công nghệ MIT, http://web.mit.edu/tlo/www/about/success_stories.html. (TG).

5. Trích Câu chuyện của hai doanh nhân: Tìm hiểu sự khác biệt giữa các loại hình khởi nghiệp trong kinh tế (A Tale of Two Entrepreneurs: Understanding Differences in the Types of Entrepreneurship in the Economy) của Bill Aulet và Fiona Murray, Quỹ Ewing Marion Kauffman, tháng 5 năm 2013, www.kauffman.org/uploadedfiles/downloadableresources/a-tale-of-two-entrepreneurs.pdf (TG).

6. Trích Quản lý sáng tạo và đột phá (Managing Invention and Innovation) của Edward B. Roberts trong Quản lý nghiên cứu công nghệ 31 (Research Technology Management 31), số 1, tháng 1-2 năm 1988, ABI/INFORM Complete (TG).

7. Trích Gần một nửa các công ty khởi nghiệp sáng tạo tại Mỹ được thành lập bởi “người khởi nghiệp cũng chính là người sử dụng” (Nearly Half of Innovative U.S. Startups Are Founded by ‘User Entrepreneurs’) theo nghiên cứu của Quỹ Ewing Marion Kauffman ngày 7 tháng 3 năm 2012, www.kauffman.org/newsroom/nearly-half-of-innovative-startups-are-founded-by-userentrepreneurs.aspx (TG).

8. Trích Doanh nhân trong lĩnh vực công nghệ cao: Bài học từ MIT và hơn thế (Entrepreneurs in High

Technology: Lessons from MIT and Beyond) (New York: Tạp chí Đại học Oxford, 1991) của Edward B. Roberts, trang 258 (TG).

1. Thực chất chúng tôi đã bán hàng cho cả ba thị trường trên khi mới khởi nghiệp bởi vì chúng tôi vẫn chưa hiểu được giá trị của việc xác định được các thị trường đặc trưng (TG).

1. Tên phần mềm phác thảo bố cục website (BT).

1. Trong quân sự, hào nước là tuyến phòng thủ cuối cùng bảo vệ lâu đài khỏi sự tấn công của kẻ thù. Ở đây tác giả muốn ám chỉ Yếu tố cốt lõi giống như vũ khí cuối cùng bảo vệ doanh nghiệp khỏi sự tấn công của các đối thủ cạnh tranh, như hình vẽ trang 172 (BT).

2. Theo Từ doanh nhân MIT đến lãnh đạo tiệc trà: Câu chuyện về Thomas Massie (From MIT Entrepreneur to Tea Party Leader: The Thomas Massie Story), của Gregory T. Huang, Xconomy ngày 17 tháng 5 năm 2012, www.xconomy.com/boston/2012/05/17/from-mit-entrepreneur-to-teaparty-leader-the-thomas-massie-story/2 (TG).

1. Trích Amie Street: Mô hình âm nhạc mới tuyệt vời (“Amie Street: Awesome New Music Model”) của Michael Arrington trên TechCrunch, ngày 23 tháng 7 năm 2006, <http://techcrunch.com/2006/07/23/amie-street-awesome-new-music-model>.

1. Trích từ báo cáo Phương pháp đánh giá mức độ rủi ro cao, đầu tư dài hạn (A Method for Valuing Hight-Risk, Long-term Investment) trong Harvard Business School của William A. Sahlman. Trường hợp 9-288-006, ngày 12 tháng 8 năm 2003 (TG).

1. Những con số đã được thay đổi để minh họa và không phải là con số thật mà Julia dự kiến trong dài hạn (TG).

1. Conversion rate (CR) là chỉ số đo việc những khách hàng tiềm năng trở thành khách hàng thật sự khi họ mua một món hàng hay dịch vụ của bạn. Chỉ số CR này thường là phần trăm của khách mua hàng so với tổng số lượng khách viếng thăm của toàn website hay của một kênh quảng cáo nào đó (ND).

2. Tìm hiểu thêm về Hệ thống đánh giá lòng trung thành của khách hàng tại www.netpromoter.com. Đây là hệ thống đo lường và phát triển quảng cáo truyền miệng hiệu quả (TG).

3. Hay còn gọi là marketing theo kiểu truyền thống, gồm các hình thức quảng cáo như: phát tờ rơi, gửi thư điện tử, bán hàng qua điện thoại, ... (BT).

4. “Chiến lược Đại dương xanh” đề cập đến một kiểu thị trường khác, tại đó doanh nghiệp có thể tránh được cạnh tranh và cũng không nhất thiết phải cạnh tranh; mà chủ yếu thu lợi nhuận lớn từ những đột phá sáng tạo (BT).

1. Trích “YC - Style Up tư vấn thời trang cá nhân hàng ngày phù hợp với phong cách và địa điểm của bạn” của Leena Rao trên Techcrunch, ngày 18 tháng 3 năm 2013, <http://techcrunch.com/2013/03/18/yc-backedstyleup-recommends-daily-personalized-outfits-tailored-to-your-style-and-location>.

Đông Dương, còn được gọi là bán đảo Trung-Ân (Indochine) là khu vực Đông Nam Á lục địa, gồm: (1) Đông Dương thuộc Anh: Miền Điện, Mã Lai; (2) Xiêm; (3) Đông Dương thuộc Pháp (Đông Pháp): Việt Nam, Ai Lao, Cao Miên. Tên “Xứ Đông Dương” thường được dùng để chỉ Đông Dương thuộc Pháp. (HD)

2. Nguyên Giám đốc Học viện Ngoại giao, từng là: - Tham tán Công sứ Đại sứ quán Việt Nam tại Pháp - Đại sứ Việt Nam tại Singapour - Đại sứ Việt Nam tại UNESCO và Tổ chức quốc tế Pháp ngữ.

1. Émile Chautemps (1850-1918): người giữ một số cương vị quan trọng trong chính phủ Pháp bấy giờ, bao gồm chức Bộ trưởng Bộ Thuộc địa Pháp năm 1895.

2. Armand Rousseau (1835-1896): Toàn quyền Đông Dương. Năm 1871 Rousseau bước chân vào chính trị, ông làm Ủy viên Hội đồng chung của cảng Brest (1871-1895), Thứ trưởng Công nghiệp (30/1-7/8/1882; dưới thời Thủ tướng C. de Freycinet), Chủ tịch Quốc hội (1883-1894), Thứ trưởng

Bộ Hải quân và Thuộc Địa (28/4-9/11/1885, dưới thời chính phủ Henri Brisson), Ủy viên Hội đồng Nhà nước (1885-1896), Thượng nghị sĩ Đảng Cộng hòa (1895-1896), Toàn quyền Đông Dương (12/1894-12/1896). Ông mất ở Hà Nội khi còn đương nhiệm Toàn quyền Đông Dương (10/12/1896).

3. Finistère là một tỉnh của Pháp, thuộc vùng hành chính Bretagne, tỉnh lỵ Quimper.
4. Alexandre-Félix-Joseph Ribot (1842-1923): bốn lần giữ chức Thủ tướng Pháp (các nhiệm kỳ: 12/1892-4/1893, 1/1895-11/1895, 9/6/1914-13/6/1914, 3/1917-9/1917). * Các chú thích của tác giả sẽ được ghi tắt '(TG)', của dịch giả sẽ được ghi tắt '(DG)', của người hiệu đính sẽ được ghi tắt '(HD)' ở cuối chú thích, các chú thích còn lại là của nhóm biên tập OMEGA-Alpha Books.
5. Léon Victor Auguste Bourgeois (1851 -1925): kế nhiệm Ribot làm Thủ tướng Pháp từ tháng 11/1895-4/1896.
6. Pierre-Paul Guieysse (1841-1914): Bộ trưởng Thuộc địa trong nội các của Léon Bourgeois (1895-1896).
7. Charles Camille Julien Krantz (1848-1924): Bộ trưởng Công chính, Bộ trưởng Chiến tranh (5/1893-6/1893) trong nội các của Charles Dupuy (1898-1899).
8. Étienne Antoine Guillaume Richaud (1841-1889): từng giữ chức Chánh văn phòng của Bộ trưởng Bộ Thương mại và Thuộc địa, Tổng đốc Ấn Độ thuộc Pháp. Đầu năm 1888, ông được Chính phủ Pháp điều sang Đông Dương để tạm thời giữ chức Thống sứ Bắc Kỳ trước khi được bổ nhiệm làm Toàn quyền Đông Dương vào tháng 4/1888 thay cho Ernest Constans. Ngày 25/5/1889 ông được triệu hồi về nước. Khi tới vịnh Bengal, ông bị dịch tả và chết trên boong tàu Caledonia.
9. Paul Bert (1833-1886): nhà động vật học, sinh lý học người Pháp. Ông là nhà khoa học nổi tiếng, đã từng giữ chức Bộ trưởng Giáo dục của Pháp (1881-1882). Đầu năm 1886, ông được bổ nhiệm làm Toàn quyền Lưỡng kỳ (Bắc – Trung) tại Đông dương và mất tháng 11 cùng năm vì bệnh kiết ly.
10. Palais Bourbon là tên thường gọi của tòa nhà Quốc hội Pháp hiện nay, công trình nằm bên bờ sông Seine, thuộc Quận 7 thành phố Paris. Được nữ Công tước Louise Françoise de Bourbon - con gái vua Louis XIV - cho xây dựng từ năm 1722, Palais Bourbon tiếp tục được người cháu nội là Hoàng thân Louis V Joseph de Bourbon-Condé mở rộng trong nhiều năm. Tới thời kỳ Cách mạng Pháp, cung điện được chọn làm trụ sở của quốc hội và giữ vai trò này hầu như liên tục đến tận ngày nay.
11. André Lebon (1859-1938): Bộ trưởng Thương mại, Công nghiệp và Bưu chính (1/1895-10/1895), Bộ trưởng Thuộc địa (1896-1898).
12. Điện Élysée (tiếng Pháp: Palais de l'Élysée) là dinh Tổng thống Cộng hòa Pháp, nhiệm sở chính thức của tổng thống kể từ khi bắt đầu nền Đệ nhị Cộng hòa Pháp vào năm 1848. Nó nằm ở số 55 phố Faubourg-Saint-Honoré, gần đại lộ Champs-Élysées phía quảng trường Concorde, thuộc quận 8 thành phố Paris.
13. Raymond Poincaré (1860-1934): Chính khách Pháp, năm lần giữ chức Thủ tướng và là Tổng thống Đệ tam cộng hòa Pháp (18/2/1913- 18/2/1920). Ông thuộc Liên minh dân chủ.
14. Paul Delombre (1848-1933): Luật sư, Bộ trưởng Bộ Thương mại, Công nghiệp, Bưu chính (1898-1899).
15. Louis Adolphe Cochery (1819-1900): Thượng nghị sĩ Pháp.
16. Étienne Clémentel (1864-1936): Thượng nghị sĩ người Pháp, Bộ trưởng Thuộc địa (1905-1906).
17. Félix Jules Méline (1838-1925): Thủ tướng Pháp (1896-1898).
18. Emmanuel Arène (1856-1908): Chính khách kiêm nhà văn người Pháp.
19. Jean Louis Barthou (1862-1934): Thủ tướng Pháp (3/1913-9/1913).
20. Georges Leygues (1857-1933): Thủ tướng Pháp kiêm Bộ trưởng Ngoại giao (1920-1921).
21. Léon Victor Auguste Bourgeois (1851-1925): Thủ tướng Pháp (1895-1896).
22. Eugène Henri Brisson (1835-1912): hai lần giữ chức Thủ tướng Pháp (1885-1886 và 6/1898-

11/198).

23. Fernand Faure (1853-1929): Nghị sĩ Quốc hội Pháp, Thượng nghị sĩ Pháp thời Đệ tam Cộng hòa.
24. Henri Maurice Berteaux (1852-1911): Bộ trưởng Quốc phòng Pháp (1904-1905).
25. Pierre Adolphe Émile Maruéjouls (1835-1908): từng giữ chức Bộ trưởng một số bộ trong thời Đệ tam Cộng hòa.
26. Charles Dupuy (1851-1923): ba lần giữ chức Thủ tướng Pháp (4/1893-12/1893, 1894-1895 và 1898-1899).
27. Một xã thuộc địa phận Asine vùng Picardy, miền Bắc nước Pháp.
28. Nguyên văn: ‘coloniaux’, ở đây chỉ giới quân sự và dân sự người Pháp đã từng làm việc, sinh sống tại thuộc địa.
29. Montmartre và La Madeleine là hai địa điểm đều ở Paris. Câu này hàm ý thuyền trưởng Malaval thông thạo và thường xuyên đi lại trên tuyến hàng hải viễn dương Marseille – Yokohama (Nhật Bản) cũng như người dân Paris đi dạo từ Montmartre đến quảng trường La Madeleine.
30. Dặm biển (hai lý), 1 hải lý = 1,852 cây số.
31. Eo giữa đảo Corse của Pháp ở phía Bắc và đảo Sardinia của Ý ở phía Nam. (DG)
32. Sémillante: một tháp làm bằng đá, được dựng lên để tưởng nhớ thảm họa đắm tàu Sémillante của Pháp. Năm 1855, con tàu chiến Sémillante của Pháp chở 600 binh lính đã gặp phải một trận bão lớn khiến tàu va vào đá, khiến toàn bộ binh lính trên tàu thiệt mạng.
33. Tác phẩm L'agonie de la Sémillante (tạm dịch: Sémillante hấp hối) của văn hào Pháp Alphonse Daudet (1840-1897).
34. Eo biển nằm giữa một bên là thành phố Messina trên đảo Sicily của Ý ở phía tây và một bên là thành phố Reggio Calabria cũng của Ý trên đất liền ở phía đông. (DG)
35. Sicile: tên tiếng Anh là Sicily.
36. Núi lửa ở phía đông bắc đảo Sicile. (DG)
37. Homer (khoảng thế kỷ VIII trước công nguyên): là một trong những nhà thơ Hy Lạp cổ đại, tác giả của hai tác phẩm Iliad và Odyssey nổi tiếng thế giới..
38. Hai quái vật trong thần thoại Hy Lạp chuyên hút nước biển vào rồi phun ra những xoáy nước mạnh, gây nguy hiểm cho thuyền bè qua lại.
39. Chỉ Napoléon Bonaparte trong chiến dịch Ai Cập giai đoạn 1798-1801. (DG)
40. Khi tác giả viết cuốn hồi ký này, Ai Cập đang là thuộc địa của Anh. (DG)
41. Cảng, đồng thời là mỏm cực Bắc của Tunisia ở Bắc Phi trông ra Địa Trung Hải. (DG)
42. Thuộc địa của Anh ở mỏm cực Nam Tây Ban Nha, trông sang châu Phi. (DG)
43. Crète có nhiều dân tộc và nhiều tôn giáo. (DG)
44. Được cổ vũ bởi thành công của kênh đào Suez, người Pháp, dưới sự chỉ huy của Ferdinand de Lesseps, đã bắt đầu xây dựng một kênh đào ngang mực nước biển thông qua tỉnh Panama vào ngày 1/1/1880. Năm 1893, sau khi đã thực hiện một khối lượng công việc lớn, người Pháp đã phải từ bỏ kế hoạch của mình do bệnh tật và khó khăn, thiệt hại lớn về nhân lực cũng là một trong các yếu tố chính của thất bại này: ước tính có tới 22.000 công nhân đã chết trong thời gian xây dựng công trình này (1881-1889).
45. Charles de Freycinet (1828-1923): bốn lần giữ chức Thủ tướng của Pháp (1879-1880, 1882-1882, 1886-1886 và 1990-1992), hai lần giữ chức Bộ trưởng Bộ Chiến tranh (1888-1893 và 1898-1899). Sự kiện kênh Suez rơi vào tay Anh và Pháp mất dần quyền kiểm soát kênh diển biến như sau: Kênh Suez được xây dựng từ năm 1859 tới năm 1869 bằng vốn của các công ty tư nhân Pháp. Kết thúc công trình, Ai Cập nắm giữ 44% giá trị, phần còn lại do 21.000 người Pháp cùng nắm giữ. Năm 1875, Ai Cập bán phần của mình cho Anh. Năm 1882, Anh đưa quân đội đến đóng trên các bờ kênh, chiếm

- được quyền kiểm soát kênh đào này. (DG)
46. Tức Chủ tịch Công ty Kênh đào Suez. (DG)
47. Chỉ Biển Đỏ vì biển này dài và hẹp như một con lạch.
48. Vịnh thuộc Pháp ở Đông Phi; bờ vịnh phía bắc có thành phố Tadjoura, bờ phía nam có thành phố Djibouti. (DG)
49. Trên lãnh thổ Ethiopie. (DG)
50. Abyssinie hay Đế quốc Ethiopie là tên gọi một quốc gia xưa mà lãnh thổ nay là Eritrea và nửa Bắc của Ethiopie ở Đông Phi. Abyssinie cũng là tên cổ xưa của nước Ethiopie hiện nay. (DG)
51. Nguyên văn ‘le roi Ménélick’: tức Hoàng đế Menelik Đệ nhị của Ethiopia (1844-1913), người đã mở mang bờ cõi Ethiopia và kiến lập đế chế mới, năm 1896 ông chiến thắng Ý ở Eritria và Ý buộc phải ký hiệp ước công nhận độc lập và chủ quyền toàn vẹn của Ethiopia. Ở chương 5 tác giả giải thích quan điểm của người Pháp lúc bấy giờ chỉ gọi những người cai trị của những dân tộc thuộc địa hoặc nhược tiểu ở các châu lục khác là vua (roi), không gọi là Hoàng đế (empereur).
52. Djibouti nằm bên Biển Đỏ, do đó trông ra đường hàng hải đi qua kênh đào Suez.
53. Mũi cực đông của “Sừng châu Phi” thuộc Somalia. (DG)
54. Đảo trong vịnh Aden và thuộc Nam Yemen. (DG)
55. Cape Comorin (tên cũ), nay là Kanyakumari, điểm cực nam của bán đảo Ấn Độ.
56. Tức Sri Lanka ngày nay.
57. Nguyên văn ‘La mer de Chine’ (Biển Trung Hoa hoặc Biển Nam Trung Hoa): địa danh cũ chỉ Biển Đông; ngày nay Việt Nam gọi là Biển Đông, nhiều nước khác gọi là Biển Đông Nam Á.
58. Eo biển nằm giữa bán đảo Mã Lai và đảo Sumatra của Indonesia.
59. Tức Thái Lan.
60. Tức Hong Kong.
61. Tức Bangkok.
62. Các Thuộc địa Eo biển: chỉ một nhóm các thuộc địa của Anh ở Đông Nam Á, được thành lập vào năm 1826 bao gồm 4 khu định cư riêng biệt là Malacca, Dinding, Penang và Singapour.
63. Thời Paul Doumer, người ta chưa phân biệt Đông Bắc Á và Đông Nam Á mà gọi chung là Đông Á.
64. Nguyên văn ‘Poulo-Condore’: còn gọi là đảo Côn Lôn hoặc Côn Đảo, một quần đảo ngoài khơi bờ biển Nam Kỳ.
65. Nguyên văn: ‘Cap Saint-Jacques’ (Mũi Saint Jacques) là tên người Pháp đặt cho Vũng Tàu từ năm 1775 khi tàu thuyền của Bồ Đào Nha và Pháp bắt đầu ra vào vùng biển Vũng Tàu để buôn bán, trao đổi hàng hóa. Người Pháp nói ‘au Cap Saint-Jacques’, tức là ‘ở Mũi Saint Jacques’ hoặc nói tắt là ‘au Cap’, dân ta đọc trại cụm ‘au Cap’ thành tên Ô Cáp.
66. Nguyên văn: ‘Ti-Ouane’. Theo Trương Vĩnh Ký, đây là núi Tùy Vân, tức Thùy Vân (mây rủ), nay gọi là núi Minh Đạm, thuộc tỉnh Bà Rịa – Vũng Tàu. Núi nằm ở bờ biển, thuộc huyện Long Điền, cách thành phố Vũng Tàu 30km về phía Đông Bắc, nơi có bãi tắm Long Hải.
67. Nay gọi là núi Dinh Cố.
68. Tên cũ của Bãi Trước, Vũng Tàu.
69. Nguyên văn ‘administrateur’ (quan cai trị): ở đây chỉ quan chức người Pháp đứng đầu một hạt, một tỉnh. Sau khi chiếm xong ba tỉnh miền Đông gồm Gia Định, Định Tường, Biên Hòa (1862) và ba tỉnh miền Tây gồm Vĩnh Long, An Giang, Hà Tiên (1867), thực dân Pháp xóa bỏ cách phân chia địa giới hành chính cũ của triều Nguyễn. Lúc đầu Pháp gọi département thay cho phủ, gọi arrondissement thay cho huyện. Tuy nhiên, các cấp hành chính dưới cấp huyện thì vẫn được giữ nguyên như thời nhà Nguyễn độc lập là hai cấp: cấp tổng (tiếng Pháp là canton) và cấp làng xã (cấp tổng còn được duy trì tới tận năm 1945). Khoảng năm 1868, Nam Kỳ có 27 inspection (tiếng Việt gọi là “hạt thanh tra”, “địa

hạt thanh tra”, “khu thanh tra” hay “tiểu khu thanh tra”, do Thanh tra cai trị). Về sau, inspection đổi thành arrondissement (tiếng Việt gọi là “hạt tham biện”, “khu tham biện” hay “hạt”). Đầu arrondissement là administrateur, tiếng Việt gọi là Chánh tham biện. Dinh hành chính gọi là Tòa Tham biện nhưng dân cũng quen gọi là Tòa Bố (giống như dinh quan Bố chánh của nhà Nguyễn). Tham biện dưới quyền Phó Toàn quyền đóng ở Sài Gòn. Sau nữa “hạt” được đổi thành “tỉnh”, và chức Tham biện đổi thành Chủ tỉnh [Tỉnh trưởng] (Chef-province hay Chef de la province).

70. Nguyên văn ‘Lieutenant-Gouverneur’. Chức Thống đốc Nam Kỳ bị hủy bỏ theo sắc lệnh ngày 12-4-1888, thay thế bằng chức Phó Toàn quyền (Lieutenant-Gouverneur), trực tiếp đặt dưới quyền và thay mặt Toàn quyền Đông Dương, đặc trách cai trị xứ Nam Kỳ. (Sài Gòn là trụ sở thứ hai của Thủ Toàn quyền Đông Dương, sau Hà Nội). Tuy nhiên, trong dân gian vẫn thường quen gọi là ngài “Thống đốc Nam Kỳ”.

71. Xuồng tam bản giống như ghe câu, nhưng lớn hơn, có bốn bơi chèo, dùng để chuyên chở nhẹ, thường sử dụng để đi lại trên sông rạch. Tam bản xuất xứ từ tiếng Hoa “sàn bǎn” (tam bản = 3 tấm ván ghép), người Pháp phiên âm thành “sampan”.

72. Nguyên văn: Résident-Maire (Công sứ hoặc Đốc lý), tương đương với chức thị trưởng; cơ cấu chính quyền ở nước ta thời Đông dương thuộc Pháp được mô tả như sau: Đầu tiên là thành phố Sài Gòn và Chợ Lớn là viên Thị trưởng người Pháp (Maire). Hai thành phố Hà Nội và Hải Phòng tại Bắc Kỳ cùng thành phố Tourane (Đà Nẵng) tại Trung Kỳ, đứng đầu là viên Đốc lý người Pháp (Résident-maire). Bên cạnh viên Thị trưởng hay Đốc lý là Hội đồng thành phố (Conseil Municipal) đối với thành phố loại I hoặc Ủy hội thành phố (Commission Municipale) đối với thành phố loại II. Thành viên của Hội đồng hoặc Ủy hội gồm cả người Pháp lẫn người Việt; Hội đồng thành phố Sài Gòn được lập năm 1869, Ủy hội thành phố Chợ Lớn lập năm 1879, Hội đồng thành phố Hà Nội và Hải Phòng lập năm 1888 và Ủy hội thành phố Tourane lập năm 1908.

73. Tức Thủ đô Phnom Penh của Campuchia.

74. Tức Myanmar.

75. Tức Lào.

76. Trần Ninh: là đất của Lào, có thời là lãnh thổ phiên thuộc của Đại Việt thời Hậu Lê và thời Nguyễn.

77. Ngày nay gọi là Vịnh Bắc Bộ.

78. Tức sông Hàn (nguyên tác dùng tên Tourane, tên gọi của Đà Nẵng thời Pháp thuộc.)

79. Chỉ các dân tộc của các quốc gia trong vùng Đông Nam Á.

80. Ngu ý các cố vấn Pháp giúp Gia Long thống nhất đất nước. (DG)

81. Tác giả thêm tính từ “mới” để phân biệt với Đông Dương trước khi thuộc Pháp. (DG)

82. Đảo của Pháp trong Địa Trung Hải. (DG)

83. Nơi này người Pháp gọi là đồi Hài cốt (Ossuaire), còn người dân địa phương gọi là nghĩa trang Y Pha Nho (Tây Ban Nha). Nghĩa trang nằm trên một quả đồi nhỏ gần cảng Tiên Sa thuộc bán đảo Sơn Trà, Đà Nẵng ngày nay.

84. Chỉ Đệ nhị Đế chế dưới thời Napoléon III. (DG)

85. Quân cảng bờ tây bắc nước Pháp. (DG)

86. Mũi cực nam của châu Phi. (DG)

87. Nguyên văn: 'absinthe', một loại rượu mùi có nguồn gốc từ Thụy Sĩ.

88. Norodom (1834-1904), còn có tên là Ang Vody (Norodom là tên hiệu khi lên ngôi), là vua Campuchia từ năm 1860 đến năm 1904.

89. Các tài liệu khác đều ghi 'Doudart de Lagrée'. (HĐ)

90. Hòa Mộc: một địa điểm bên bờ sông Lô cách thành Tuyên Quang vài dặm đường về phía đông

nam. Trận Hòa Mộc năm 1885 là cuộc chiến quyết liệt trong cuộc chiến Pháp – Thanh, trong trận này quân Thanh vây hãm thành Tuyên Quang hơn một tháng trời, khiến Pháp phải kéo quân tới giải vây. Tuy bị thiệt hại nặng do bị quân Thanh tấn công, song cuối cùng quân Pháp đã phá vỡ được vòng vây và củng cố được vị trí chiến lược của mình ở khu vực sông Lô.

91. Bấy giờ là thời vua Quang Tự, Thanh Đức Tông nhà Thanh.

92. Đây chỉ trận đánh Trấn Nam Quan trong chiến tranh Pháp-Thanh, xảy ra ngày 23-24/3/1885, trong đó quân Pháp đại bại. (HĐ)

93. Jules François Camille Ferry (1832-1893): hai lần giữ chức Thủ tướng Pháp (9/1880-11/1881 và 2/1883-4/1885).

94. Chỉ việc Pháp không hoàn toàn làm chủ được Bắc Kỳ do sự chiếm cứ các vùng núi phía Bắc bởi các toán quân Cờ Đen, Cờ Vàng...

95. Auguste Jean Marie Pavie (1847-1925): là công chức dân sự thuộc địa người Pháp, nhà thám hiểm và nhà ngoại giao, người đóng vai trò trọng yếu trong việc thiết lập quyền kiểm soát của Pháp tại Lào trong hai thập kỷ cuối của thế kỷ XIX. Pavie trở thành Phó công sứ Pháp tại Luang Prabang năm 1885, và cuối cùng là Thống đốc và Đặc nhiệm Toàn quyền Pháp tại Lào.

96. Túc Quảng Châu Loan. (HĐ)

97. Đất có thể chia ra thành hai lớp tổng quát hay tầng: tầng đất bề mặt, là lớp trên cùng nhất, ở đó phần lớn các loại rễ cây, vi sinh vật và sinh vật khác cư trú, và tầng đất cái, tầng này nằm sâu hơn và thông thường dày đặc, chặt hơn cũng như ít các chất hữu cơ hơn.

98. Đóng tại địa điểm mà nay là Xí nghiệp liên hợp Ba Son. Năm 1774, Nguyễn Ánh chiếm lại Sài Gòn. Song song với việc xây thành Bát Quái (Quy thành - 1790), Nguyễn Ánh đã cho lập xưởng Chu Sư (Thủy xưởng). Đến những năm đầu thế kỷ XIX xưởng đã mở rộng thành một công trường thủ công lớn là nơi sản xuất, sửa chữa mọi loại chiến hạm, nơi đặt lò đúc các hạng súng lớn nhỏ bằng đồng hay bằng gang, nơi tập trung hàng nghìn công nhân với nhiều ngành chuyên môn khác nhau. Năm 1861 Pháp chiếm Sài Gòn. Ngày 28/4/1863 chính phủ Pháp đã ký quyết định chính thức thành lập Thủy xưởng Ba Son, đặt trực thuộc Bộ Hải quân Pháp. Vì tầm quan trọng của xưởng này, năm 1884 chính phủ Pháp cho xây dựng thêm một ụ tàu lớn nữa để làm căn cứ sửa chữa tàu cho các hạm đội quân Pháp ở vùng Viễn Đông.

99. Công nho: do đọc trại chữ “công nhu” là quỹ dành cho việc chung, nhu cầu chung của làng, tức là công quỹ làng xã.

100. Dải đất nhô lên giữa sông.

101. Nguyên văn ‘tirailleurs annamites’ (lính khổ đỏ An Nam): lính khổ đỏ là lực lượng vũ trang của chính quyền thuộc địa Pháp ở Đông Dương, dùng người bản xứ làm quân đội chính quy trong việc đánh dẹp. Danh từ “lính khổ đỏ” xuất phát từ quân phục của nhóm này gồm quần áo chẽn, nón dẹp (sau đổi nón chóp) và dải thắt lưng màu đỏ buộc ở bụng, đầu dải buông thõng ở bẹn giống như cái khố nên người dân Việt mới gọi là “khố đỏ” tuy thực tế người lính mặc quần chứ không phải khố. Lực lượng lính khổ đỏ phân theo địa phương gồm lính khổ đỏ Nam Kỳ, lính khổ đỏ Bắc Kỳ (tirailleurs tonkinois) và lính khổ đỏ Cao Miên (tirailleurs cambodgiens). Ngoài ra, thời bấy giờ còn có lính khổ xanh (milicien à ceinture bleu, garde provincial) và lính khổ vàng (milicien à ceinture jaune, garde royal à Hué) với nhiệm vụ bảo vệ an ninh, tuần tra. Lính khổ xanh đóng ở các tỉnh, còn lính khổ vàng đóng ở kinh đô Huế, lính khổ lục canh gác phủ, huyện. Lính khổ đỏ và lính khổ xanh được gọi chung là lính tập.

102. Nguyên văn “Grand Phu Lang Giang” (“Phu Lang Giang Đại nhân”). Một số tên riêng và địa danh trong sách này bị phiên âm từ tiếng Việt ra tiếng Pháp không chính xác đã được căn cứ vào ngữ cảnh để chuyển ngữ ngược lại tiếng Việt. Ngữ cảnh dưới đây cho thấy nhân vật này chính là Phan Thanh

Giản.

103. Thường được gọi là “ba tỉnh miền Đông”.

104. Thường được gọi là “ba tỉnh miền Tây”.

105. Nguyên văn ‘les chefs de canton’. Bộ máy hành chính từ cấp tỉnh trở xuống thời phong kiến được mô tả như sau: Đứng đầu tỉnh là Tổng đốc (mỗi người phụ trách hai, ba tỉnh và chuyên trách một tỉnh) và Tuần phủ (dưới Tổng đốc, chỉ phụ trách một tỉnh). Giúp việc có Bố chánh sứ ti lo về thuế khóa, hộ khẩu, hành chính; Án sát sứ ti lo về an ninh, luật pháp. Phụ trách về quân sự có chức lãnh binh. Tất cả các quan chức đứng đầu tỉnh đều do chính quyền trung ương trực tiếp bổ nhiệm. Dưới tỉnh là phủ, huyện, châu, tổng và xã. Quan chức của triều đình chỉ phân ra tới phủ huyện, từ tổng trở xuống thuộc về quyền tự trị của dân. Người dân tự lựa chọn lấy người của mình cử ra quản trị mọi việc tại địa phương được quan tinh sở tại duyệt y. Tổng gồm có vài làng hay xã, có một chánh tổng (cai tổng) và một phó tổng do Hội đồng Kỳ dịch (Kỳ mục) của các làng cử ra quản lý thuế khóa, đê điều và trị an trong tổng.

106. Trong những di sản văn hóa do triều Nguyễn để lại, có một loại cổ vật có giá trị lịch sử, mỹ thuật và văn hóa rất cao, được làm bằng nhiều chất liệu khác nhau, được gọi chung là thẻ bài. Từ tên chung là thẻ bài, tùy theo chất liệu làm nên chiếc thẻ mà có sự phân biệt là: kim bài (bài bằng vàng), ngân bài (bài bằng bạc), mộc bài (bài bằng gỗ), thạch bài (bài bằng đá)...; hay tùy theo công năng của từng chiếc thẻ mà gọi là: bội bài (bài để đeo), tín bài (bài làm tín vật), lệnh bài (bài giao việc)... Những thẻ bài này là vật dụng đặc biệt, dùng để ghi công hay để phân biệt danh tính, phẩm hàm, địa vị, chức phận của các hạng quý tộc, quan binh thời Nguyễn. Khởi thủy, vua Gia Long (1802-1820) cấp cho các quan trong Cơ Mật Viện một ngân bài (bài bằng bạc) để ra vào Đại nội. Năm 1834, vua Minh Mạng (1820-1841) bắt đầu cho làm các thẻ bài bằng vàng, gọi là kim bài, có đề bốn chữ Hán: Cơ Mật Đại Thần để ban cho các quan lại cấp cao được sung vào Cơ Mật Viện. Tùy theo chức tước và phận sự, các thẻ bài do triều Nguyễn ban cho các quan được làm bằng vàng, bằng bạc mạ vàng hay bằng bạc. Từ năm Thành Thái thứ 16 (1906) trở đi, quan lại vẫn vỡ từ hàm thất phẩm trở lên nhận thẻ bài làm bằng ngà, từ thất phẩm trở xuống nhận thẻ bài làm bằng sừng trâu. (Nguồn: Bài Trang sức của quyền uy và ân thưởng của Trần Đức Anh Sơn đăng trên Trần Đức Anh Sơn’s Cultural History and Scholarship Blog).

107. Trần Bá Lộc (1839-1899): là tay sai đắc lực của thực dân Pháp trong việc đàn áp nhiều cuộc khởi nghĩa nông dân ở miền Nam Việt Nam vào những năm cuối thế kỷ XIX. Trong số những người bản xứ cộng tác với Pháp, viên Toàn quyền Paul Doumer ưu ái Bá Lộc hơn hết. Chính quyền Bảo hộ của Pháp biết tên này tàn ác song vẫn trọng dụng để thi hành sách lược dùng người bản xứ trị người bản xứ. Chức Tổng đốc Thuận Khanh là do Lộc tiếm xưng rồi Pháp thuận cho, nhưng sau khi đàn áp xong những cuộc khởi nghĩa ở Trung Kỳ và Nam Kỳ, chức danh này của Lộc bị thay bằng chức Tổng đốc danh dự Cái Bè (một huyện phía Tây tỉnh Tiền Giang). Sĩ phu Nam Kỳ vô cùng bỉ báng tên này, dù y có công trong việc làm hệ thống kênh đào ở Đồng Tháp Mười khiến việc giao thương nông sản hàng hóa dễ dàng và tăng cường khả năng tiêu nước vào mùa lũ.

108. Chức quan đứng đầu bộ máy cai trị một quận ở Nam Kỳ thời Pháp thuộc.

109. Nguyên văn ‘Phủ’, ‘Huyện’: cách gọi tắt các chức vụ này. Tri phủ đứng đầu một phủ, Tri huyện đứng đầu một huyện.

110. Nguyên văn ‘Chevalier de la Légion d’honneur’: Bắc đầu Bội tinh là huân chương cao quý nhất của Pháp do Napoléon Bonaparte đặt ra, gồm năm hạng: hạng nhất là Grand-croix de la Légion d’honneur (Đại Thập Tự), hạng nhì là Grand officier de la Légion d’honneur (Đại sĩ quan), hạng ba là Commandeur de la Légion d’honneur (Chỉ huy), hạng tư là Officier de la Légion d’honneur (Sĩ quan), hạng năm là Chevalier de la Légion d’honneur (Hiệp sĩ).

111. Nhân vật không lồ phàm ăn trong cuốn tiểu thuyết cùng tên của nhà văn Pháp F. Rabelais (1494-

1553).

112. Nguyên văn ‘reinette grise’: giống táo màu nâu nhạt, quả nhỏ, hương vị thơm ngon nổi tiếng, có xuất xứ từ Anh, được trồng ở nhiều nước châu Âu.

113. Đá ong.

114. Nguyên văn: ‘Les Moïs’ (nôm na là người Mọi, tức người Thượng): chỉ những tộc dân sinh sống tại Miền Thượng, sau này cũng gọi là Cao nguyên Trung Phần, hay Tây Nguyên, gồm những nhóm sắc tộc bản địa như Ba Na, Jarai, Ê đê, Cơ Ho, Mạ, Xơ Đăng, Mơ Nông...

115. Trước đây từ Sài Gòn vào Chợ Lớn có hai đường bộ: Một là “route haute” có nghĩa là “đường cao”, dân chúng gọi là đường trên, nay là Lý Tự Trọng và Nguyễn Trãi. Hai là “route basse” có nghĩa là “đường thấp”, dân chúng gọi là đường dưới, nay là đường Võ Văn Kiệt.

116. Nay là Xô viết Nghệ Tĩnh, Nguyễn Thị Minh Khai và Hùng Vương.

117. Túc Đỗ Hữu Vị (1883-1916): con trai út của Tổng đốc Phương, một phi công người Việt phục vụ trong Quân đội Pháp. Nhiều tài liệu cho rằng Đỗ Hữu Vị “là người Việt Nam đầu tiên lái máy bay chiến đấu”.

118. Vào thời này Nam Kỳ thịnh hành hai loại hình sân khấu là đòn ca tài tử và hát bội (hát tuồng).

119. Nguyên văn ‘Petchili’: Bắc Trực Lê, một địa danh của Trung Hoa. Trực Lê nghĩa là “trực tiếp bị kiểm soát”, biểu thị cho vùng đất nằm dưới quyền kiểm soát trực tiếp của triều đình trung ương Trung Hoa. Trực Lê được thành lập từ thời nhà Minh, vào thời điểm kinh đô còn nằm ở Nam Kinh dọc Trường Giang. Năm 1403, Minh Thành Tổ dời đô về Bắc Bình, sau đó đổi tên thành Bắc Kinh. Khu vực Bắc Trực Lê, giản xưng là “Bắc Trực” bao gồm lãnh thổ đại bộ phận tỉnh Hà Bắc và một phần nhỏ các tỉnh Hà Nam, Sơn Đông, cùng Bắc Kinh và Thiên Tân ngày nay. Ngược lại, khu vực quanh Nam Kinh được gọi là Nam Trực Lê, giản xưng là “Nam Trực” bao gồm Thượng Hải, Giang Tô và An Huy hiện nay.

120. Bộ com-lê đuôi tôm của nam giới.

121. Nay là trụ sở Cục Hải quan Thành phố Hồ Chí Minh, đường Hàm Nghi, Quận 1.

122. Nay là Bảo tàng Lịch sử Thành phố Hồ Chí Minh.

123. Nay là Sở Giao thông Vận tải tại góc đường Pasteur-Lý Tự Trọng.

124. Trong ngữ cảnh này được hiểu là Bộ trưởng Thuộc địa.

125. Một lãnh thổ trực thuộc liên bang (Union Territory) của Ấn Độ. Đây là một vùng thuộc địa cũ của Pháp. Vào tháng 12 năm 2006, vùng này đổi tên chính thức từ Pondicherry thành tên gốc tiếng địa phương là Puducherry, có nghĩa là Làng Mới.

126. Đường bộ.

127. Túc Dinh Thống đốc.

128. Chúng tôi cố gắng bảo toàn phong cách của tác giả bằng cách giữ nguyên lời tự nhận mình là một con bạc tinh quái (partenaire malin). (DG)

129. Túc một năm trước khi Paul Doumer được bổ nhiệm làm Toàn quyền Đông Dương.

130. Trước khi là nghị sĩ Nam Kỳ, ông này là Thống đốc dân sự đầu tiên của Nam Kỳ.

131. Tên ông này được đặt cho công viên nay là Công trường Quách Thị Trang, trước chợ Bến Thành.

132. Đô đốc Émile de La Bédollière (1838-1901): quân nhân Pháp, giữ chức vụ Chuẩn Đô đốc trong giai đoạn 1893-1899. Tuy nhiên, trong giai đoạn này ông từng làm chỉ huy Sư đoàn Hải quân Viễn Đông và đảm nhiệm vai trò quyền Đô đốc trên chiến hạm Bayard.

133. Nelson (1758-1805), Đô đốc Anh đã thắng nhiều trận hải chiến chống hải quân của Napoléon. Ông tử trận trong trận hải chiến cuối cùng ở Trafalgar năm 1805.

134. Các pháo đài Vauban là 12 công trình phòng thủ do Nguyên soái Sébastien Le Prestre de Vauban, nhà công trình sư quân sự lỗi lạc của Pháp thiết kế vào nửa cuối thế kỷ XVII, nằm dọc theo biên giới

nước Pháp. Vua Gia Long và các vua Nguyễn sau này đã học tập cách xây thành Vauban kiểu mới này từ người Pháp.

135. Nay là đảo Long Châu.

136. Lạch ở phía đông đảo Cát Bà.

137. Typhon (tiếng Anh: Typhoon): bão lớn Thái Bình Dương, là tên gọi chung những xoáy thuận nhiệt đới hình thành và phát triển ở vùng tây bắc Thái Bình Dương, một trong những trung tâm bão của trái đất; typhon chỉ loại bão có cường độ rất mạnh. Từ typhon có nguồn gốc từ tiếng Hán là “đài phong” hoặc từ touffon của tiếng Ba Tư (nghĩa là bão lớn); một vài nước khác trong khu vực Thái Bình Dương cũng có từ phát âm tương tự để chỉ loại bão này, người châu Âu gọi typhon hoặc typhoon là phỏng theo phiên âm của từ này (cũng như từ tsunami của Nhật); vì xuất xứ của từ typhon như vậy nên trong cuốn này nó được giữ nguyên không dịch.

138. Tên cảng Hải Khẩu theo hệ ngôn ngữ Á-Phi.

139. Tức vụ chiêm.

140. Tức vụ mùa.

141. Như nguyên văn, có thể là Vạn Chài (Đồ Sơn, Hải Phòng).

142. Nguyên văn “Pakhoi”.

143. Jean Marie Antoine de Lanessan: Toàn quyền Đông Dương giai đoạn 1891-1894.

144. Thuộc địa phận tỉnh Hải Dương.

145. Đây là Phủ Toàn quyền cũ gần bờ sông, nằm trên địa điểm ngày nay là Bảo tàng Lịch sử Việt Nam. (HĐ)

146. Nguyên văn ‘évêque in partibus’: Giám mục hiệu tòa là Giám mục không có giáo phận. Chính xác hơn, vị Giám mục này đứng đầu một giáo phận chỉ có trên danh nghĩa, thường là một thành phố cổ đã từng có tòa Giám mục, vì lý do nào đó nay không còn. Giám mục hiệu tòa thường thực hiện nhiệm vụ là một Giám mục phụ tá. Trong Công giáo Rôma, Giám mục hiệu tòa nếu không là Giám mục phụ tá thì thường là sứ thần Tòa thánh hoặc người đứng đầu một cơ quan trong Giáo triều.

147. Nguyên văn ‘d’Excellence’: Đức ông hoặc Ngài; là cách gọi những người có tước vị cao như bộ trưởng, đại sứ, tổng giám mục... Hoàng Cao Khải (1850-1933) là nhà văn, nhà sử học và là đại thần thời vua Thành Thái triều Nguyễn. Hoàng Cao Khải được thăng chức Khâm sai Kinh lược Bắc Kỳ, tước phong Duyên Mâu quận công (1890). Năm 1897, Nha Kinh lược Bắc Kỳ bị bãi bỏ, Hoàng Cao Khải được điều về Huế lãnh chức Thượng thư Bộ Binh và làm Phụ chính đại thần cho vua Thành Thái, hàm Thái tử Thái phó, Văn minh điện Đại học sĩ. Như vậy, Hoàng Cao Khải là viên Kinh lược sứ Bắc Kỳ cuối cùng của triều Nguyễn. Hoàng Cao Khải nổi tiếng là nhân vật thân Pháp, năm 1884 Pháp chiếm Bắc Kỳ, trong khi các phong trào chống Pháp nổi dậy Hoàng Cao Khải đã bắt tay với Pháp để đàn áp các phong trào này, điển hình là cuộc khởi nghĩa Bãi Sậy.

148. Trên thực tế, người Bồ Đào Nha tuy có buôn bán, nhưng không đặt thương điếm ở Kẻ Chợ (Hà Nội). (HĐ)

149. Đại La, còn có các tên gọi khác là Đại La thành, Thành Đại La, La Thành, là tên gọi trước đây của Hà Nội trong hai thế kỷ VIII và IX. Dalila còn là tên một phụ nữ đẹp nổi tiếng trong Kinh Thánh.

150. Nay là hồ Hoàn Kiếm.

151. Nay là phố Tràng Tiền.

152. Vườn hoa Paul Bert, vườn hoa Chí Linh, nay là vườn hoa Lý Thái Tổ.

153. Nguyên văn “Résident général”: Chức vụ Tổng Trú sứ Trung-Bắc Kỳ (Résident général de l’Annam et du Tonkin) được đặt ra để thay mặt cho Chính phủ Pháp chủ trì mọi công việc đối ngoại của triều đình Việt Nam ở cả Bắc và Trung Kỳ. Tiếng Việt vào thời điểm Hòa ước Quý Mùi, 1883 được ký kết không quen dùng “trú sứ” hay “lưu trú quan” để dịch chữ résident, nhân lại sẵn có chữ

consul nên mới gọi viên chức ấy là “công sứ”. Chức vụ này cũng thường được gọi ngắn gọn là “Tổng sứ” hay gọi là “Toàn quyền Lưỡng Kỳ” hoặc “Toàn quyền Trung-Bắc Kỳ”. Năm 1885, tướng Philippe Marie André Roussel de Courcy được cử sang Việt Nam với quyền hạn cai quản cả Bắc lẫn Trung Kỳ. Năm sau đó, Paul Bert được cử sang kế nhiệm. Trong dân gian, người ta thường gọi là Toàn quyền Paul Robert. Năm 1887 khi Liên bang Đông Dương hình thành thì chức vụ Toàn quyền Đông Dương được lập nên, nắm toàn quyền cai quản cả Bắc Kỳ, Trung Kỳ, Nam Kỳ và Cao Miên; tới năm 1889 chức vụ Tổng sứ Trung Kỳ-Bắc Kỳ bị bãi bỏ. Trước đó, vào năm 1886, chức vụ Thống sứ Bắc Kỳ (Résident supérieur du Tonkin) và Khâm sứ Trung Kỳ (Résident supérieur de l'Annam) được đặt ra, khi đó còn dưới quyền trực tiếp của Tổng Trú sứ.

154. Nguyên văn: 'Rue des Cercueils'. Chính là phố Lò Sũ xưa kia chuyên đóng và bán áo quan (còn được gọi là Hàng Sũ), thế nhưng đèn thờ nghè sũ trên phố lại thờ ông tổ nghè mộc và nghè rèn. Sở dĩ như vậy vì những người thợ sũ đều xuất thân từ nghè mộc và nghè rèn. Dân phường Hàng Sũ phần lớn từ làng Liễu Viên, Phương Dực (Thường Tín, Hà Tây cũ) đến thành Thăng Long cách đây hơn 200 năm. Tuy nhiên, nghè hàng sũ trên phố nay không còn, chỉ còn lại tên gọi mà thôi.

155. Nguyên văn 'nielleurs', từ này từ điển cho nghĩa “thợ khám men huyền”, một loại thợ chạm hoặc dát vàng bạc.

156. Nguyên văn 'bois de fer', dịch chữ là “gỗ sắt”; ở Việt Nam có nhóm gỗ được gọi là tú thiết gồm bốn loại gỗ quý và cứng như sắt là đinh, lim, sến, táo. Gỗ trắc còn có tên gọi là cẩm lai, không nằm trong hàng tú thiết, tuy nó là một loại gỗ quý ở Nam Kỳ; không hiểu vì sao tác giả lại mô tả đồ chạm khám của Bắc Kỳ được làm trên nền gỗ trắc, vì thời đó Bắc Kỳ thịnh hành gỗ gụ, đồ gỗ truyền thống thường được gọi chung là sập gụ tủ chè.

157. Chỉ xã Kiêu Ky trước thuộc phủ Thuận Thành, Bắc Ninh, nay thuộc Gia Lâm, Hà Nội.

158. Các kỳ thi Nho học ở Việt Nam thời bấy giờ gồm thi Hương, thi Hội và thi Đinh. Thi Hương là cấp thấp nhất, được tổ chức ở một số vùng, thi Hương có bốn kỳ: kỳ I: kinh nghĩa, thư nghĩa; kỳ II: chiếu, ché, biểu; kỳ III: thơ phú; kỳ IV: văn sách. Thi qua ba kỳ thì đỗ Tú tài (trước 1828 gọi là Sinh đồ), thường mỗi khoa lấy đỗ 72 người. Tuy có tiếng thi đỗ nhưng thường không được bổ dụng. Thi qua cả bốn kỳ thì đỗ Cử nhân (trước 1828 gọi là Hương công). Thường mỗi khoa lấy đỗ 32 người, được bổ dụng làm quan nhỏ ở các địa phương, sau dần dần mới được thăng lên các chức cao hơn.

159. Kỳ Đồng tên thật là Nguyễn Văn Cảm (1875-1929), người làng Trung Lập, phủ Tiên Hưng, tỉnh Hưng Yên nay là xã Văn Cảm, huyện Hưng Hà, tỉnh Thái Bình. Ông vốn có tư chất thông minh từ nhỏ lại được cha, là nhà nho giỏi, dạy dỗ. Ông được chính phủ Pháp cấp học bổng sang học Trường trung học Alger, tốt nghiệp Tú tài khoa học và văn chương. Ông có lẽ là người Việt đầu tiên đỗ Tú tài Pháp. Ở chương VII, tác giả sẽ nói rõ thêm về nhân vật này.

160. Độc giả có thể hình dung cảnh dựng lều thi của các sĩ tử qua đoạn văn này trong cuốn Lều chõng của Ngô Tất Tố: “... Vân Hạc mừng quá, chàng vội đeo các đồ đạc lại chõ gầm lều Khắc Mẫn. Nhanh nhau, Khắc Mẫn đỡ bộ lều chõng trên vai Vân Hạc xuống đất. Cởi hết mấy nuộc dây chằng, thày lấy sáu chiếc gọng lều cắm làm hai hàng, để cho Vân Hạc vít những đầu gọng sâu vào các ống ròng rọc. Rồi một người trải áo lều lợp lên, một người đem đôi áo tơi che kín hai đầu. Bốn phía góc lều đã được Khắc Mẫn đóng bốn cái cọc nho nhỏ và neo bốn chiếc gọng lều vào đó, cho khi có gió, lều khỏi lay chuyển. Vân Hạc liền đem cái chõng kê vào trong lều, rồi chàng sang lều Khắc Mẫn, giở bộ đá lửa đánh lửa hút thuốc...’

161. Thống sứ Bắc Kỳ: là viên chức người Pháp đứng đầu xứ bảo hộ Bắc Kỳ dưới thời Pháp thuộc. Chức vị này được lập ra vào năm 1886 (Thống sứ Paulin Vial) để điều hành việc cai trị Bắc Kỳ.

162. Sau khi thí sinh đỗ kỳ thi Hương năm sau mới được dự thi kỳ thi Hội. Thi đỗ khóa thi Hội rồi mới được phép dự thi Đinh. Kỳ thi Hội cũng có bốn kỳ như thi Hương. Khoa thi này được gọi là “Hội

thi Cử nhân” hoặc “Hội thi Công sĩ” (các Cử nhân, Công sĩ, tức là người đã đỗ thi Hương ở các địa phương, tụ hội lại ở kinh đô để thi) do đó gọi là thi Hội. Trước năm 1442 thí sinh đỗ cả 4 kỳ được công nhận là trúng cách thi Hội, nhưng không có học vị gì. Nếu không tiếp tục thi Đình thì vẫn chỉ có học vị Hương công hoặc Cử nhân. Chỉ sau khi thi Đình, người trúng cách thi Hội mới được xếp loại đỗ và mới được công nhận là có học vị các loại Tiến sĩ. Chính thức từ năm 1442 trở đi thí sinh đỗ thi Hội mới có học vị Tiến sĩ (tức Thái học sinh, dân gian gọi là ông Nghè). Người đỗ đầu khoa thi Hội gọi là Hội nguyên.

163. Nguyên văn: 'celui qui en faisait fonctions': người thực hiện những chức năng của vị Thống sứ, ý nói quyền Thống sứ hoặc một quan chức được Thống sứ ủy nhiệm. (HĐ)

164. Đồng bạc Đông dương (tiếng Pháp: piastre): đơn vị tiền tệ người Pháp cho phát hành và lưu thông tại Đông Dương thuộc Pháp trong thời gian từ năm 1885 đến năm 1954. Tiền Đông Dương gồm các đơn vị: piastre-đồng, cent (xen) hoặc centime (xăng-tim) – xu và sapèque-kẽm. Một đồng piastre bằng 100 xăng-tim (xu), một xăng-tim bằng 2-6 đồng kẽm (đồng trinh) tùy theo triều đại.

165. Để tách Bắc Kỳ khỏi quyền kiểm soát trực tiếp của triều đình Huế, người Pháp ép vua Đồng Khánh ra chỉ dụ lập Nha Kinh lược sứ Bắc Kỳ vào tháng 6/1886; tháng 2/1888 khánh thành trụ sở Nha (nay là Thư viện Quốc gia ở phố Tràng Thi, Hà Nội). Về danh nghĩa, đứng đầu Nha này là viên Kinh lược sứ Bắc Kỳ của triều đình nhà Nguyễn nhưng trên thực tế, quyền lực thuộc về Thống sứ Bắc Kỳ của người Pháp. Tháng 7/1897 vua Thành Thái bãi bỏ Nha này và quyền lực của Kinh Lược sứ Bắc Kỳ được chuyển giao cho Thống sứ Bắc Kỳ; Hoàng Cao Khải là viên Kinh lược sứ cuối cùng của Nha này.

166. Nguyên văn tiếng La-tinh “modus vivendi”: hòa ước tạm thời, tạm ước.

167. Cửa Thuận An, trước còn được gọi là cửa Eo, cửa Nộn, là một cửa biển quan trọng ở Trung Kỳ thuộc tỉnh Thừa Thiên. Cửa này là thủy lộ chính thông sông Hương qua phá Tam Giang ra biển Đông. Vì là nút giao thông nối liền vùng cận duyên và lưu vực sông Hương, cửa Thuận An đóng vai trò trọng yếu đối với cố đô Huế về mặt chiến lược, thương mại, cũng như kinh tế.

168. Ngụy trận Trần Hải Thành (1883), quân triều đình thất thủ trước sự tấn công của quân Pháp, nhiều tướng lĩnh và quân sĩ triều đình đã anh dũng hy sinh trong trận chiến này, trong đó có Trần Thúc Nhẫn, Nguyễn Trung, Lê Chuẩn, Lâm Hoành...

169. Khâm sứ Trung Kỳ (tiếng Pháp: Résident supérieur de l'Annam) là viên chức người Pháp đại diện cho chính quyền bảo hộ ở Trung Kỳ dưới thời Pháp thuộc. Trên danh nghĩa viên chức này không nắm quyền nội trị nhưng thực chất là Khâm sứ Trung Kỳ điều hành việc cai trị. Trước năm 1887 theo Hòa ước Giáp Tuất 1874 thì Pháp được quyền bổ nhiệm một Công sứ (Trú sứ) (résident) ở Huế.

170. Lính của triều đình Huế.

171. Ernest Albert Brière là Khâm sứ Trung Kỳ giai đoạn 1891-1897.

172. Nguyên văn ministre plénipotentiaire, thường được dịch là ‘Đặc sứ’ hoặc hiện nay là ‘đại sứ đặc mệnh toàn quyền’; trước năm 1887, chức danh này được gọi là Tổng Trú sứ; sau năm 1887 chức danh này được gọi là Khâm sứ.

173. Nơi các vua Nguyễn thiết triều, tiếp kiến sứ giả các nước.

174. Nhiều sự kiện diễn ra trong khoảng thời gian này có liên quan đến điều tác giả đề cập ở đây, nổi bật là việc triều đình nhà Nguyễn ký với Pháp Hòa ước Quý Mùi (25/8/1883) hay còn gọi là Hòa ước Harmand, chấp thuận chế độ Bảo hộ của Pháp ở An Nam, và Trận Kinh thành Huế (5/7/1885) do Tôn Thất Thuyết chỉ huy quân triều đình đánh vào lực lượng Pháp nhưng thất bại.

175. Túc Tuy Lý Vương Miên Trinh (Nguyễn Phúc Thủ, 1820-1897), ông là con thứ 11 của vua Minh Mạng. Năm 1889, Thành Thái nguyên niên, ông được cử làm Đề nhát Phụ chính thân thần.

176. Nguyễn Trọng Hợp (1820-1902) là danh thần triều Nguyễn. Ông đỗ Tiến sĩ khóa Ất Sửu (1865),

làm quan dưới bảy đời vua từ Tự Đức đến Thành Thái, giữ các chức từ Tri phủ đến chức Kinh lược Bắc Kỳ (1886), Thượng thư Bộ Lại (1887), Tổng tài Quốc sử quán, Đại thần Cơ Mật viện, Văn Minh Đại học sĩ, Phụ chính Đại thần của vua Thành Thái (1889-1897).

177. Đây là 36 bài thơ được dịch từ tập Tây tra thi thảo, gồm 68 bài thơ, của Nguyễn Trọng Hợp làm trong khi đi sứ Pháp, vịnh phong cảnh cửa biển Cần Thơ, Singapour, Colombo, Hồng Hải, Kênh đào Suez, Paris, xem mặt trời mọc v.v.. Ba mươi sáu bài này được dịch sang tiếng Pháp và in ở Hà Nội năm 1897.

178. Nguyên tác viết ‘Dinh-Hoan-Chi-Luoc’, có thể là cuốn dư địa chí Doanh Hoàn Chí lược. Cuốn sách về địa lý thế giới này được biên soạn vào năm thứ 28 (Kỷ Dậu, 1849), niên hiệu Đạo Quang, triều vua Thanh Tuyên tông (Mân Ninh, 1821-1851), in vào đời vua Quang Tự nhà Thanh (1875-1909), Trung Hoa.

179. Những bài thơ này trích trong tập Tây tra thi thảo đã được dịch ra tiếng Pháp và được tác giả trích dẫn ở đây; tuy vậy bản dịch tiếng Pháp đã chuyển những bài thất ngôn tú tuyệt này thành những bài thơ sáu câu, Alpha Books đã tra cứu và dịch nghĩa từ nguyên bản tiếng Hán. Tài liệu tham khảo: Nguyễn Trọng Hợp, Tây tra thi thảo, Sách in năm 1884. Ký hiệu: VHv 1411, Viện Nghiên cứu Hán Nôm.

180. Clovis I (466-511): Vua của Vương quốc Frank có lãnh thổ bao trùm Tây Âu. Năm 486, sau chiến thắng Syagrius trong trận Soissons, sự thống trị của Clovis I mở rộng ra toàn miền bắc xứ Gaule. Thập niên 490, lãnh địa của Clovis mở rộng thêm về phía Địa Trung Hải. Năm 508 ông lấy Paris làm kinh đô của vương quốc mình.

181. Nguyên văn ‘chasse de Truong-Duong’, năm 32 trước Công nguyên là năm Hán Thành đế trị vì.

182. La Phù là một trong thập đại danh sơn của Trung Hoa, thuộc địa phận huyện Bác La, Huệ Châu, bên bờ Đông giang, miền trung tỉnh Quảng Đông. Núi này có nhiều cảnh đẹp, được xem là chốn thần tiên thường giáng hạ.

183. Tiếng Pháp những cây thuộc họ tre như trúc, tre, nứa, vầu... đều gọi chung là bambou, nhưng theo truyền thống văn hóa phương Đông thì cây trúc mới là biểu tượng của người quân tử; tuy vậy, do đoạn dưới có liên quan với đoạn này lại đề cập đến cây tre theo cách gọi chung của người Pháp nên chỗ này được để là tre.

184. Nguyên văn ‘Namty’: sông Nậm Thi hay sông Ngưu, Trung Hoa gọi là sông Nam Khê, hợp lưu với sông Hồng tại Hà Khẩu, Lào Cai.

185. Nguyễn Thân (1840-?) là võ quan nhà Nguyễn, người gốc Quảng Ngãi, con của Nguyễn Tấn, một võ quan thời Tự Đức. Sau này Nguyễn Thân trở thành một tướng lĩnh quan trọng dưới triều Đồng Khánh, và là cộng sự đắc lực của thực dân Pháp vào những năm cuối thế kỷ XIX tại Việt Nam, nổi tiếng với công trạng đánh dẹp các cuộc nổi dậy sau 1885. Nguyễn Thân bị các chí sĩ của ta thời đó, nhất là Phan Bội Châu, phê phán rất kịch liệt vì tội đánh lại đồng chủng, đồng bào.

186. Cuộc tấn công của Tôn Thất Thuyết vào quân Pháp, được sử sách ghi lại như sau: Đêm 22 rạng 23 tháng 5 âm lịch (tức ngày 4, 5 tháng 7 năm 1885), Nguyễn Văn Tường và Tôn Thất Thuyết, vì thấy người Pháp khinh mạn vua mình như vậy, nên quyết định ra tay trước: đem quân tấn công trại binh của Pháp ở đồn Mang Cá. Đến sáng thì quân Pháp phản công, quân triều Nguyễn thua chạy, rời bỏ Kinh thành Huế. Tôn Thất Thuyết vào cung cấp báo việc giao chiến trong đêm và mời vị Hoàng đế trẻ Hàm Nghi cùng Tam cung lên đường.

187. Túc Lê Trung Định (1863-1885), hiệu Long Cang, là một chí sĩ yêu nước đã lãnh đạo cuộc khởi nghĩa chống Pháp ở Quảng Ngãi trong phong trào Cần Vương.

188. Túc Nguyễn Tự Tân (1848-1885) là Phó quản lực lượng hương binh trong phong trào Cần Vương tại Quảng Ngãi.

189. Mai Xuân Thưởng (1860-1887), lúc nhỏ tên là Phạm Văn Siêu, là sĩ phu và là lãnh tụ phong trào kháng Pháp cuối thế kỷ XIX ở Bình Định.
190. Chức của Trần Bá Lộc trước khi được thăng lên Tống đốc; nhờ đánh dẹp các cuộc khởi nghĩa ở Nam Kỳ, Trần Bá Lộc được thăng các chức: Tri phủ (1867), Đốc phủ sứ (1868), Tống đốc Thuận Khanh (24 tháng 7 năm 1886).
191. Túc Nguyễn Duy Hiệu (1847-1887), có sách ghi là Nguyễn Hiệu, tục gọi Hường Hiệu, là một chí sĩ và là một lãnh tụ trong phong trào Càn Vương tại Quảng Nam.
192. Jules Georges Piquet (1839-1923) là một chính trị gia người Pháp. Ông từng là Toàn quyền Đông Dương, thời gian tại vị từ 3/5/1889 đến 18/4/1891. Ngoài ra, ông còn làm Toàn quyền ở vùng Án Độ thuộc Pháp, thời gian tại vị từ năm 1888 đến 1889.
193. Séraphin Hector: Khâm sứ Trung Kỳ giai đoạn 1889-1891.
194. Phan Đình Phùng (1847-1895): hiệu Châu Phong, là nho sĩ, nhà thơ và là lãnh tụ cuộc khởi nghĩa Hương Khê (1885-1896) trong phong trào Càn Vương chống Pháp ở cuối thế kỷ XIX.
195. Nguyễn Thân được phong tước Diên Lộc Quận công.
196. Nguyễn văn ‘premier ministre’. Ở đây chỉ “Thượng thư Bộ Lại”, nhưng trong tiểu sử Nguyễn Thân không thấy ghi việc này.
197. Thành Thái (1879-1954) hay Nguyễn Phúc Bửu Lân (Nguyễn Phúc Chiêu) là vị Hoàng đế thứ 10 của triều đại nhà Nguyễn, tại vị từ 1889 đến 1907. Hàm Nghi, Thành Thái, Duy Tân nổi tiếng là ba vị vua yêu nước, chống Pháp. Ông từng bị lưu đày sang đảo Réunion (châu Phi).
198. Túc vua Dục Đức – Nguyễn Cung Tông (1852-1883), vị Hoàng đế thứ năm của nhà Nguyễn. Ông là con của Thoại Thái vương Nguyễn Phúc Hồng Y được Tự Đức chọn làm người kế vị; ông lên ngôi theo di chiếu, nhưng các quan Phụ chính là Nguyễn Văn Tường và Tôn Thất Thuyết dâng tờ hạch lén cho Thành Thái hạch tội Dục Đức, rồi nhân đó tống giam ông, bỏ đói ông đến chết. Chỉ lên ngôi mấy ngày nên ông còn chưa kịp đặt niên hiệu, Dục Đức chỉ là tên gọi nơi ông ở là Dục Đức đường. Sau này con ông là Thành Thái đã truy tôn phụ hoàng là Cung Tông Huệ Hoàng đế.
199. Theo sử gia Phạm Văn Sơn, thì đang khi vua Dục Đức hết sức đau đớn vì đói khát, Tôn Thất Thuyết và Nguyễn Văn Tường đã sai người giết vua bằng thuốc độc vì sợ để lâu sẽ sinh biến (Việt sử tân biên, quyển 5, tập thượng, 1962).
200. Ở đây có lẽ tác giả đề cập đến Victor Olivier de Puymanel (1768-1799), còn có tên là Nguyễn Văn Tín, ông là một sĩ quan công binh và hải quân, một nhà phiêu lưu người Pháp, người có một vai trò khá quan trọng trong lịch sử Việt Nam. Ông đóng vai trò chủ chốt trong việc người Pháp giúp hiện đại hóa lực lượng của Nguyễn Ánh. Tuy vậy đến nay, vai trò của Olivier trong việc xây dựng kinh thành Huế vẫn là một chủ đề gây tranh cãi.
201. Thường gọi là quần lá tọa.
202. Đàn Nam Giao triều Nguyễn được xây dựng ở xã Dương Xuân, về phía nam của kinh thành Huế, nay thuộc địa phận phường Trường An, thành phố Huế.
203. Đàn hình vuông mà tác giả nói đến chính là Phương Đàn, đàn hình tròn được gọi là Viên Đàn.
204. Nơi nhà vua thanh tịnh trai giới trước khi hành lễ tế Nam Giao, đó là một tổng thể kiến trúc khép kín nằm ở góc tây nam của khuôn viên đàn Nam Giao.
205. Nghi Thiên Chương Hoàng hậu (1810-1902), hay Từ Dụ hoàng Thái hậu. Bà tại vị như một bà hoàng đức cao vọng trọng nhất của triều đình Huế trong vòng 55 năm.
206. Lê Thiên Anh Hoàng hậu (1828-1903) húy là Vũ Thị Duyên, con của Thái Tử Thái Bảo, Đông Các Đại học sĩ, kiêm quản Quốc Tử Giám sự vụ Vũ Xuân Cẩn. Bà thường được gọi với hiệu Trang Ý Hoàng Thái hậu hoặc Khiêm Hoàng hậu.
207. Chính là Từ Minh Huệ Hoàng hậu Phan Thị Điều (1855-1906), người huyện Quảng Điền, tỉnh

- Thùa Thiên, con gái của Phù Quốc công Phan Đình Bình.
208. Gavroche là nhân vật trong cuốn tiểu thuyết Những người khốn khổ của Victor Hugo, điển hình cho những cậu bé lang thang đường phố, lát lỉnh, phóng túng.
209. Lăng Minh Mạng hay Hiếu Lăng do vua Thiệu Trị cho xây dựng, nằm trên núi Cấm Khê.
210. Dịch nguyên văn chú thích của tác giả dưới bức ảnh này: ‘Un tombeau d’empereur à Hué’; tuy vậy công trình trong ảnh trông giống Chùa Thiên Mụ.
211. Khu sân có tượng đá này gọi là Báu Đinh, lát bằng gạch Bát Tràng, không phải bằng đá.
212. Đây chính là Bi Đinh có bia “Thánh đức thần công” bằng đá xanh ghi bài văn bia của vua Thiệu Trị viết về tiểu sử và công đức của vua cha, nằm trên Phụng Thần Sơn.
213. Tức Triều Thành Thái. (HĐ)
214. Tức là Thần Đạo, trục trung tâm của các công trình trong lăng.
215. Tức Đại Hồng Môn.
216. Tức Bửu Thành, đây là một ngọn đồi thông hình tròn có tường thành bao quanh, sâu bên dưới là mộ vua.
217. Nguyên văn: ‘route mandarin’. Tức đường cái quan hay đường thiên lý, cũng có khi gọi là đường quan lộ, hay đường quan bảo là một con đường dài chạy từ miền Bắc Việt Nam đến miền Nam Việt Nam, chủ yếu đắp vào đầu thế kỷ XIX.
218. Một hòn đảo tưởng tượng trong Gulliver du ký của Jonathan Swift. Hầm ý người lính An Nam nhỏ bé như người tí hon. (DG)
219. Bờ biển phía đông vùng Trung Hải thuộc Pháp.
220. Nouvelle-Calédonie là thuộc địa của Pháp tại châu Đại Dương. Đối với người Việt, từ thời Pháp thuộc, Nouvelle-Calédonie còn được gọi là Tân Thế giới.
221. Eo biển Manche là một đoạn eo biển dài thuộc Đại Tây Dương xen giữa đảo Anh và bờ biển phía bắc của Pháp, liền với Bắc Hải.
222. Tức đảo Lý Sơn.
223. Nguyên văn: ‘Baie de Hon-Kohe’. Ngày nay thuộc vịnh Vân Phong (Khánh Hòa).
224. Hiện nay là cảng Vân Phong (Khánh Hòa).
225. Alexandre Émile Jean Yersin (1863-1943): bác sĩ y khoa, nhà vi khuẩn học, và nhà thám hiểm người Pháp gốc Thụy Sĩ. Ông là người khám phá cao nguyên Lâm Viên và vạch ra một con đường bộ từ Trung Kỳ sang Cao Miên, cũng là người thành lập và là hiệu trưởng đầu tiên của Trường Y Đông Dương (tiền thân của Đại học Y Hà Nội).
226. Khi chưa có người Việt định cư, người Chăm gọi vùng đất này là “Hamu Lithít” – “Hamu” là xóm ruộng bằng, “Lithít” là ở gần biển. Khi bắt đầu có người Việt định cư, vẫn chưa ai có ý định đặt ngay cho vùng đất này một tên gọi mới bằng tiếng Việt. Lâu dần, âm cuối “Lithít” lại được gắn liền với âm “Phan” tách từ phiên âm của tên hai vùng Phan Rang, Phan Rí và Phan Thiết (tên gọi cũ) và sau này người ta gọi chuẩn với cái tên Phan Thiết.
227. Louis Vuillaume: tức Cố Đề cha sở nhà thờ Tân Tài (Phan Rang) giai đoạn 1885-1889.
228. Đơn vị đo lường Trung Quốc, tương đương với khoảng 60 ki-lô-gam. (TG)
229. Nguyên văn: “des Khas”. Người Kháng, còn gọi là Xá Khao, Quảng Lâm, là dân tộc cư trú tại bắc Việt Nam và Ai Lao. Họ nói tiếng Kháng, là ngôn ngữ thuộc ngữ chi Khơ Mú của ngữ tộc Môn-Khmer.
230. Battambang: thành phố tỉnh lỵ của tỉnh Battambang, Campuchia, phiên âm tiếng Việt là Bát-tam-bang hoặc Bát-đom-boong. Sử Việt thế kỷ XIX gọi tỉnh này là Bát-Tâm-Bôn.
231. Angkor là tên thường gọi của một khu vực tại Cao Miên đã từng là kinh đô của Đế quốc Khơ-me và đã phát triển rực rỡ vào khoảng thế kỷ IX đến thế kỷ XV. Từ “Angkor” xuất phát từ tiếng Phạn

nagara và có nghĩa là “thành phố”.

232. Nguyên gốc tiếng Pháp: Indo-Chine, nghĩa là Án-Trung (Án Độ - Trung Hoa). (DG)

233. Biển Hồ Cao Miên: một hệ thống kết hợp giữa hồ và sông có tầm quan trọng to lớn đối với Cao Miên. Đây là hồ nước ngọt lớn nhất Đông Nam Á. Trong sách này dùng Biển Hồ để chỉ vùng hợp lưu giữa các con sông còn Tonlé-sap là tên một dòng sông.

234. Vào mùa mưa bắt đầu từ tháng Sáu, thay vì sông Tonlé-sap rút nước từ hồ ra sông Mê Kông thì sông chảy ngược dòng, tiếp nước vào hồ khiến mực nước hồ dâng cao và tăng diện tích hồ. Đến tháng Mười thì nước hồ lại rút xuống và theo sông Tonlé-sap đổ ra sông Mê Kông.

235. Sông Bassac hay sông Ba Thắc là cách gọi theo tiếng Khơ-me. Ở Việt Nam gọi sông Bassac là sông Hậu và sông Mỹ Tho là sông Tiền, còn sông Mỹ Tho ở Việt Nam lại chỉ là một nhánh của sông Tiền.

236. Từ năm 1887, đại diện Pháp ở Cao Miên được gọi là Khâm sứ Cao Miên.

237. Một trò chơi kiêu xổ số được sinh ra ở An Nam, nhưng trở nên phổ biến ở Cao Miên: Chủ trò làm một tấm ván, hay tấm thảm, với tên tiếng Hoa của 36 loài thú khác nhau: hổ, khỉ, rắn, công... Cùng lúc, chủ trò treo giữa phòng chơi một tấm bảng có ghi tên một loại thú, được phủ kín. Người chơi đặt cược trên một hoặc nhiều tên loài thú. Khi tất cả các tên đã được đặt kín, chủ trò công bố tên loài thú ghi trên tấm bảng, và người thắng giành được gấp nhiều lần giá trị đặt cược. (DG)

238. Tên bài Quốc ca Pháp.

239. Ở Cao Miên, cả nam và nữ thường dùng một miếng vải hình chữ nhật dài khoảng ba mét và rộng một mét quấn quanh eo, phần đuôi ở hai đầu sẽ được thắt vào với nhau ở giữa hai chân rồi được cố định bởi một thắt lưng bằng kim loại, được gọi là sampot. Sampot gần giống với một chiếc quần hơn là váy.

240. Một loại đăng ten được làm bằng tay, phổ biến ở Pháp từ thế kỷ XVII, đặc biệt thường được sản xuất từ vùng Chantilly.

241. Một loại hộp quay tay tạo ra một giai điệu được thiết lập từ trước, mỗi hộp nhạc chỉ có thể phát ra một vài giai điệu nhất định.

242. Ý nói các điệu múa này diễn lại những tích trong sử thi Ramayana của Ấn Độ.

243. Chỉ hoàng thân Sisowath, sau trở thành nhà vua Cao Miên (trị vì: 1904 – 1927). Do việc tranh chấp cung đình, Sisowath đã bị anh trai của mình là vua Norodom trực xuất ra nước ngoài. Sau với sức ép của người Pháp, Norodom đã phải dàn hòa với Sisowath, phong tước hiệu cho em mình là Obbareach (Obbarach) có quyền kế vị. Xem: Sakou Samoth, Hommes et histoire du Cambodge, Paris 2012, p.233. (HĐ)

244. Nguyên văn: 'Excursions et Reconnaissance'.

245. Nguyên văn: L'Archaeological Survey.

246. Nguyên văn: Linguistic Survey.

247. Java (tiếng Indonesia: Jawa): đảo lớn nhất của Indonesia, hiện nay là đảo có mật độ dân số cao nhất toàn cầu, nơi sinh sống của 60% dân số nước này.

248. James Darmesteter, Ngữ văn học và khai thác thuộc địa, đăng trên báo Critique et Politique [Phân tích và chính trị] (TG).

249. Dự thảo về điều lệ được chuẩn bị bởi ngài Barth, Bréal và Sénart, được thỏa thuận với Doumer, và được duyệt bởi Viện Hàn lâm vào ngày 9/12/1898, trở thành nghị định từ 15/12/1898. (TG)

250. Xiêm Riệp: hay Siem Reap, tỉnh lỵ ở tây bắc Cao Miên. Địa danh này theo tiếng Miên nghĩa là “Xiêm bại trận”.

251. Kompong Chnang (tiếng Việt: Công-pông Chơ-năng): một tỉnh miền Trung của Campuchia.

252. Một quận thuộc Berlin, Đức.

253. Rama V: hay Chulalongkorn Đại vương (tên hoàng gia: Phra Chula Chomklao Chaoyuhua, 1853-1910), vị vua thứ năm của nhà Chakri trong lịch sử Thái Lan. Ông được xem là một trong những ông vua kiệt xuất của vương quốc Xiêm La và cũng được thần dân gọi là “Đức vua vĩ đại kính yêu”.
254. Hay Savannakhet (tiếng Việt: Xa Văn Na Khet): một tỉnh thuộc miền Trung của Ai Lao. Ngày nay có thể từ Quảng Trị đi qua đường 9 để đến Savannakhet.
255. Một hệ thác rất lớn có dạng hẻm vực dài 150 cây số ở hữu ngạn của đoạn trung lưu sông Mê Kong chảy qua Thái Lan.
256. Hay Luangprabang: một tỉnh ở Bắc Lào, phiên âm kiểu Việt Nam là Luông Pra Băng, Luông Pha Băng hay Luồng Phạ Bang; phiên âm Latinh kiểu phương Tây: Luang Prabang hay Louangphrabang).
257. Năm 1904 tỉnh này đổi tên thành Sơn La.
258. Một đảo thuộc tỉnh Chăm Pa Sắc (Champasack) ở tây nam Lào.
259. Hay còn gọi là sông Mun, một nhánh của sông Mê Kong ở Thái Lan.
260. Một huyện (mường) thuộc tỉnh Champasack ở hạ Lào.
261. Nhà trường Athénée ở Rome (La Mã cổ đại). (HĐ)
262. Đây là một câu thơ nổi tiếng mô tả cảnh rạng đông trong tác phẩm *Odyssey* của Homère. (HĐ)
263. Cao nguyên Boloven thuộc tỉnh Champasack ngày nay.
264. Hay còn gọi là sông Dôn, một sông nhánh của Mê Kong.
265. Một vùng ở Nam Lào ngày nay, cách Viên Chăn khoảng 435 cây số về phía đông nam.
266. Saravane: hay thành phố Salavan, tỉnh lỵ của tỉnh Salavan ở miền Nam Lào.
267. Có thể hiểu là Bộ trưởng Bộ Thuộc địa.
268. Quảng Châu Loan: là vùng đất ở miền nam Trung Hoa, thuộc tỉnh Quảng Đông. Đây từng là một lãnh thổ thuộc Liên bang Đông Dương.
269. Xem các báo cáo của ông Paul Doumer, đính kèm các biên bản phiên họp ngày 28 tháng Ba và 29 tháng Sáu, và báo cáo của ông Camille Krantz, trong biên bản phiên họp ngày 27 tháng Mười hai năm 1895. (TG)
270. Một công ty xây dựng của Pháp, tiền thân là công ty Daydé do Henri Daydé (1847-1924) thành lập, năm 1880 công ty này có tên là Pillé&Daydé, năm 1882 đổi tên thành Daydé&Pillé, cuối cùng năm 1903 lấy tên lại thành Daydé.
271. Nguyên văn ‘caisson’: một cấu trúc dạng thùng hoặc khối hộp lớn, kín nước, dùng để thi công các hạng mục dưới nước như xây cầu, đóng tàu...
272. Túc cầu Long Biên.
273. Túc cầu Tràng Tiền
274. Đây là công ty Société de Construction Levallois-Perret, do Maurice Koechlin làm Giám đốc điều hành. Tiền thân của nó là công ty Compagnie des Etablissements Eiffel.
275. Túc cầu Hàm Rồng.
276. Trên thực tế, dự án này không được thực hiện. (HĐ)
277. Nguyên văn: ‘l’îlot de l’Observatoire’ (Đảo nhỏ dài Quan sát), nay thuộc cảng Tiên Sa. (HĐ)
278. Sự kiện Fashoda (Fashoda): Chính sách bành trướng thuộc địa theo chiều ngang Đông-Tây của Pháp xung đột với chính sách bành trướng thuộc địa theo chiều dọc Bắc-Nam của Anh và điểm tập trung sự xung đột là Sudan. Năm 1894, Pháp cử quân tới chiếm Fashoda ở thượng lưu sông Nil làm xứ bảo hộ của mình. Anh liền hậu thuẫn cho một lực lượng bản xứ Sudan chống lại quân Pháp. Chiến tranh gần như sắp nổ ra. Sau đó, Pháp buộc phải nhượng bộ và từ bỏ Đông Phi.
279. Vụ Dreyfus là một cuộc xung đột chính trị-xã hội nghiêm trọng trong nền Đệ tam cộng hòa Pháp vào cuối thế kỷ XIX, xoay quanh cáo buộc tội phản quốc đối với Đại úy Alfred Dreyfus, một người Pháp gốc Alsace theo Do Thái giáo, người mà cuối cùng được tuyên bố vô tội. Nó đã khuấy đảo xã

hội Pháp một cách sâu sắc trong suốt 12 năm (1895-1906), trong đó hầu như toàn thể các giới trong xã hội Pháp chia thành hai phe ủng hộ Dreyfus (dreyfusard) và chống Dreyfusard (anti-dreyfusard) và dẫn đến nhiều hệ lụy với nước Pháp về sau.

280. Pursat: một tỉnh của Campuchia, còn phiên âm là Puốc-xát, hay Phúc-túc theo sử cũ thời nhà Nguyễn. Bản đồ thời nhà Nguyễn còn gọi đây là trấn Gò Sặt.

281. Hay Át Ta Pư, một tỉnh ở đông nam Lào ngày nay.

282. Khorat: Cao nguyên Khorat hay Cò Rạt nằm ở phía Đông Bắc của Thái Lan.

283. Nay là Nghi Tân, Tứ Xuyên.

284. Kampot là một tỉnh phía nam Campuchia, thời Nguyễn còn gọi là Càn-bột.

285. Một tỉnh cũ của Việt Nam được thành lập vào năm 1831 và là một trong 13 tỉnh được thành lập sớm nhất ở Bắc Kỳ. Năm 1884, quân Pháp đánh chiếm thành Hưng Hóa, sau đó cắt đặt lại tỉnh này. Năm 1903, tỉnh này được đổi tên thành tỉnh Phú Thọ.

286. Đề Kiều: tên thật là Hoàng Văn Thúy (1855-1915), người Hưng Hóa. Ông thuộc về những người đầu tiên tham gia phong trào Cần Vương và cũng nằm trong những người cuối cùng hạ giáo.

287. Hoàng Hoa Thám (1836-1913): còn gọi là Đề Dương, Đề Thám hay Hùm xám Yên Thế, là người lãnh đạo cuộc khởi nghĩa Yên Thế chống Pháp (1884-1913).

288. Đây chính là giai đoạn hòa hoãn lần thứ hai của nghĩa quân Đề Thám (1897-1909) để chuẩn bị lực lượng và mở rộng căn cứ, địa bàn hoạt động. Đến năm 1908, Đề Thám chỉ đạo vụ Hà Thành đầu độc nổi tiếng. Khởi nghĩa Yên Thế chấm dứt năm 1913.

289. Thuộc Hải Nam.

290. Sự kiện đáng lưu ý nhất của nhà Thanh trước 1897 là Chiến tranh Trung - Nhật (1894-1895).

291. Còn gọi là Chiến tranh Nhật-Thanh (theo cách gọi ở Nhật Bản), hay Chiến tranh Giáp Ngọ (theo cách gọi cũ ở Trung Hoa), là một cuộc chiến tranh giữa Đại Thanh và Đế quốc Nhật Bản diễn ra từ 1/8/1894 đến 17/5/1895. Cuộc chiến tranh này đã trở thành biểu tượng về sự suy yếu của nhà Thanh và chứng tỏ sự thành công của quá trình hiện đại hóa do công cuộc Minh Trị duy tân mang lại so với Phong trào Dương vự ở Trung Hoa. Kết quả chủ yếu của cuộc chiến này là việc chuyển dịch sự chi phối khu vực châu Á từ Trung Hoa sang Nhật Bản và là một đòn chí mạng vào nhà Thanh và truyền thống cổ truyền Trung Hoa.

292. Mãn Châu Lý: nay là một thành phố cấp huyện thuộc Nội Mông. Năm 1901, tuyến đường sắt Viễn Đông Trung Hoa được hoàn thành theo thỏa thuận của Hiệp ước mật Trung-Nga năm 1896, kết nối Siberi, Mãn Châu, và Viễn Đông Nga. Một điểm dân cư sau đó được hình thành quanh ga Manchzuriya, điểm dừng đầu tiên tại Mãn Châu với những người Nga.

293. Hải chiến cảng Lữ Thuận nổ ra giữa Hải quân Đế quốc Nga và Hải quân Đế quốc Nhật (1904). Cảng Lữ Thuận hay Lữ Thuận Khu thuộc tỉnh Liêu Ninh, Cộng hòa Nhân dân Trung Hoa ngày nay.

294. Năm 1898, chiến tranh Tây Ban Nha-Hoa Kỳ bùng nổ, kết quả là Tây Ban Nha đã mất nốt những thuộc địa cuối cùng của mình là Philippines, Guam ở châu Á và Cuba, Puerto Rico ở biển Caribbean.

295. Vào năm 1900, ở Trung Hoa, có Phong trào Nghĩa Hòa Đoàn hay Khởi nghĩa Nghĩa Hòa Đoàn (1899-1901). Tháng 6 năm 1900, quân Nghĩa Hòa chiếm đóng Bắc Kinh và giết 230 người ngoại quốc. Hàng chục nghìn tín đồ Cơ Đốc giáo Trung Hoa, gồm Công giáo và Tin Lành đều bị giết, phần lớn tại hai tỉnh Sơn Đông và Sơn Tây, như là một phần hệ quả của cuộc nổi dậy. Chính quyền của Từ Hy Thái hậu tỏ ra bất lực khi các nhà ngoại giao và binh sĩ cũng như thường dân nước ngoài và một vài tín đồ Cơ Đốc giáo người Hoa phải rút lui vào các tòa Công sứ và cầm cự 55 ngày cho đến khi liên quân 8 nước gửi 20.000 quân tới giải cứu. Liên quân đánh bại quân chính quy nhà Thanh, chiếm đóng Bắc Kinh ngày 14 tháng 8, giải vây khu lãnh sự, tiếp đó cướp phá Bắc Kinh và các khu vực lân

cận, hành quyết các tù binh tình nghi là thành viên Nghĩa Hòa bị bắt.