

Bạn đang nắm trong tay hướng dẫn nền tảng làm nên các mô hình kinh doanh thành công nhất thế giới

Hãy tận dụng nó để truyền cảm hứng cho danh mục ý tưởng mới và tái tạo của bạn
Thiết kế một nền văn hóa đổi mới và chuyển đổi để...

Đoàn Đức Thuận & Trần Hoàng Hà dịch

The Invincible Company

Tạo lập mô hình doanh nghiệp bất bại

Tác giả

Alex Osterwalder

Yves Pigneur

Fred Etiemble

Alan Smith

Thiết kế

Chris White

Trish Papadakos



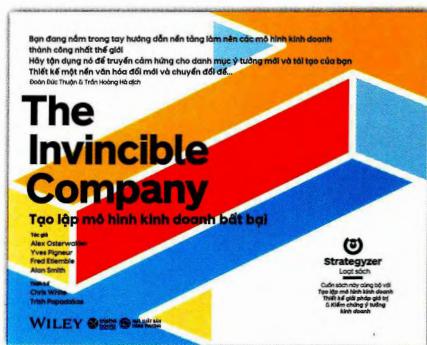
Strategyzer

Loạt sách

Cuốn sách này cùng bộ với
Tạo lập mô hình kinh doanh
Thiết kế giải pháp giá trị
& Kiểm chứng ý tưởng
kinh doanh

Phiên bản sách đáng mong đợi nhất theo sau hai tác phẩm bán chạy nhất thế giới, *Tạo lập mô hình kinh doanh* và *Thiết kế giải pháp giá trị*.

“



The Invincible Company

Tạo lập mô hình kinh doanh bất bại

Strategyzer
Lời sách

Cuốn sách này cung cấp với
thông tin và công cụ để
Thiết kế giải pháp giá trị
tất cả các doanh nghiệp

WILEY

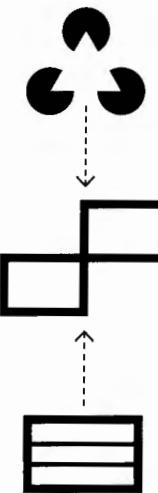
Hai tác phẩm bán chạy nhất thế giới, *Tạo lập mô hình kinh doanh* và *Thiết kế giải pháp giá trị*.



CÔNG TY CỔ PHẦN SÁCH ALPHA

Địa chỉ: Tầng 3, Dream Center Home, số 11A, ngõ 282-
Nguyễn Huy Tưởng, Thanh Xuân, Hà Nội | Tel: (024) 3722 62 34
Chi nhánh TP. HCM: 138C Nguyễn Đình Chiểu, P.6, Q.3, TP. HCM
Tel: (028) 3822 334|35

 www.alphabooks.vn  alphabooks

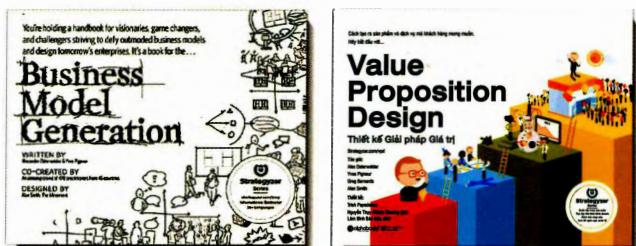


Giúp các công ty lớn và nhỏ xây dựng chiến lược tăng trưởng thần tốc đồng thời quản lý hiệu quả hoạt động cốt lõi của họ.

Phân tích các mô hình kinh doanh đã và đang thành công nhất thế giới.

Cung cấp các công cụ để đánh giá mô hình kinh doanh, mức độ sẵn sàng đổi mới và mọi dự án đổi mới của bạn.

Được trình bày với 4 màu nổi bật, cùng các hình ảnh và công cụ thiết thực, *Tạo lập mô hình kinh doanh* nghiệp bất bại xứng đáng là cẩm nang “gối đầu giường” của các nhà lãnh đạo doanh nghiệp, doanh nhân và các chuyên gia đổi mới.



ISBN: 978-604-311-042-5



9 78604 3110425

Tạo lập mô hình...

8 935251 415681

Giá bìa: 299.000đ



The Invincible Company

Tạo lập mô hình doanh nghiệp bất bại

THE INVINCIBLE COMPANY

Copyright © 2020 by Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Alan Smith and Fred Etiemble.

All rights reserved.

This translation published under license with the original publisher John Wiley & Sons, Inc.

TAO LẬP MÔ HÌNH DOANH NGHIỆP BẤT BẠI

Bản quyền tiếng Việt © Công ty Cổ phần Sách Alpha, 2020

Không phần nào trong xuất bản phẩm này được phép sao chép hay phát hành dưới bất kỳ hình thức
hoặc phương tiện nào mà không có sự cho phép trước bằng văn bản của Công ty Cổ phần Sách Alpha.

Góp ý về sách, liên hệ về bản thảo và bản dịch: publication@alphabooks.vn

Liên hệ hợp tác về nội dung số: ebook@alphabooks.vn

Liên hệ hợp tác xuất bản & truyền thông trên sách: project@alphabooks.vn

Liên hệ dịch vụ tư vấn, đại diện & giao dịch bản quyền: copyright@alphabooks.vn

The Invincible Company

Tạo lập mô hình doanh nghiệp bất bại

Tác giả

Alex Osterwalder

Yves Pigneur

Fred Etiemble

Alan Smith

Thiết kế

Chris White

Trish Papadakos

Đoàn Đức Thuận & Trần Hoàng Hà *dịch*

NHÀ XUẤT BẢN CÔNG THƯƠNG

LỜI NÓI ĐẦU

KỂ TỪ KHI các cuốn sách *Tạo lập mô hình kinh doanh* (Business Model Generation), *Thiết kế giải pháp giá trị* (Value Proposition Design) và *Kiểm chứng ý tưởng kinh doanh* (Testing Business Ideas)¹ lần lượt được phát hành vào năm 2009, 2017 và 2019, người bạn thân của tôi, Yves Pigneur, và cậu sinh viên tiến sĩ của ông, Osterwalder, cùng các đồng tác giả đã biến các khung mô hình trực quan của họ thành bộ công cụ kinh doanh phổ biến và hiệu quả dành cho những doanh nhân khởi nghiệp và các doanh nghiệp start-ups. Nhưng làm thế nào các công cụ này có thể hỗ trợ hàng triệu doanh nghiệp hiện nay đang khẩn thiết cần đổi mới chính mình trước khi bị đối thủ cạnh tranh và những người mới gia nhập thị trường loại khỏi cuộc chơi? Và cuốn sách này, *Tạo lập Mô hình Doanh nghiệp Bất bại*, đã ra đời để trả lời cho câu hỏi đó.

Ý tưởng thành lập hoặc duy trì một công ty bất bại khiến ta phải suy ngẫm. Đúng thế, không có công ty nào có thể trường tồn mãi mãi. Tất cả chúng ta đều hiểu đó là thực tế, và bản thân các tác giả cũng thừa nhận sự thật khắc nghiệt này trong thế giới kinh doanh. Thật vậy, lịch sử hiện đại chỉ lưu dấu khoảng chục công ty có tuổi đời hơn 10 thế kỷ, hầu hết là trong ngành thực phẩm, khách sạn và xây dựng² – những nhu cầu thiết yếu của nhân loại.

1. Cả ba cuốn sách đều được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản lần lượt vào năm 2014, 2014 và 2020.

2. https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_oldest_companies.

Còn lại, theo báo cáo của McKinsey, tuổi thọ trung bình của các công ty thuộc Danh sách S&P 500³ vào năm 1958 chỉ là 61 năm.⁴ Ngày nay, tuổi đời trung bình của các công ty thậm chí còn thấp hơn, chưa đến 20 năm. Với tốc độ này, McKinsey dự đoán trong chưa đầy một thập kỷ, 75% nhóm trong 500 công ty niêm yết của S&P sẽ biến mất. Vì nhiều lý do không định trước, họ có thể sẽ ngừng kinh doanh, bị công ty khác mua lại, hoặc chuyển mình thành một doanh nghiệp hoàn toàn mới. Đồng thời, các công ty có giá trị vốn hóa thị trường cao nhất lại là những tổ chức còn non trẻ, nhưng đã vượt trội hơn các công ty đã tồn tại lâu đời. Nhiều trong số đó tuổi đời chưa đến 50 năm.⁵

Vậy, cuốn sách này có gì đặc đáo, và tại sao các doanh nhân nên đọc?

Nói ngắn gọn, khái niệm được đưa ra trong cuốn sách hấp dẫn này vô cùng đơn giản: *tìm kiếm và phát triển*. Một công ty muốn tồn tại lâu dài và duy trì tính cạnh tranh cần đầu tư nhiều nguồn lực nhất có thể vào hành trình khám phá các mảng kinh doanh mới, đồng thời khai thác hiệu quả các mảng đang có. Ngoài chiến lược truyền thống để phát triển mảng kinh doanh hiện hữu

3. Standard & Poor's 500

4. Desmet, D., Duncan, E., Scanlan, J., and Singer M., *Six building blocks for creating high-performing digital enterprise*, McKinsey & Company, ngày 1 tháng 9 năm 2015.

5. <https://www.statista.com/statistics/263264/top-companies-in-the-world-by-market-capitalization/>

với lợi nhuận và cổ tức ổn định, công ty cũng nên liên tục tìm kiếm những đột phá, thông qua thử nghiệm lặp đi lặp lại, thử và sai, thành công và thất bại. Đối với các tác giả của cuốn sách này, theo đuổi sự bất bại đồng nghĩa với việc các công ty phải liên tục đổi mới để không bị đổi thủ tiêu diệt. Song song với việc duy trì khai thác hiệu quả những gì đang làm, họ cần khám phá những ý tưởng mới và dẫn đầu cuộc chơi.

Cuốn sách này cũng gửi tới độc giả vô số câu chuyện thành công. Tôi xin phép được bổ sung một câu chuyện nữa, một bài học mới được công bố. Câu chuyện sẽ minh họa rất rõ hành trình Khám phá-Khai thác, ngày hôm nay *New York Times* đạt được hơn 6,5 triệu độc giả trả tiền, so với 500.000 độc giả cách đây 8 năm.²

New York Times là một tờ báo đẳng cấp quốc gia của Mỹ, được thành lập năm 1851 với lượng độc giả và tầm ảnh hưởng toàn cầu. Tuy nhiên, tờ báo này cũng không tránh được tình trạng sụt giảm của báo in trên toàn thế giới. Giống như hầu hết các công ty trong ngành báo chí, chiến lược của *New York Times* là tiếp tục duy trì sản xuất báo in, đồng thời cho ra phiên bản báo kỹ thuật số. Lối tiếp cận báo in song hành với báo kỹ thuật số hóa ra không hiệu quả. Các lượt đăng ký báo kỹ thuật số đã giảm xuống mức kỷ lục vào năm 2013. Trước viễn cảnh phá sản, *New York Times* đã chủ động khởi động một chiến dịch nội bộ với khẩu hiệu “băng chuyển cải tiến và ý tưởng”. Và sau hai năm tranh luận và đấu tranh nội bộ, *New York Times* đã tìm ra được một chiến lược

thống nhất. Ngoài việc nhắm mục tiêu đến độc giả truyền thống bao gồm chủ yếu là những độc giả nam da trắng, trên 50 tuổi, có trình độ đại học, có tư tưởng phóng khoáng tự do, tờ báo ở thành phố có tên Big Apple còn tìm kiếm một phân khúc đối tượng rộng hơn, cung cấp những bài báo về các hoạt động văn hóa, nghệ thuật và lối sống nhằm đến đối tượng nhân khẩu học rộng hơn ở cả hai giới tính. Với hành trình Khám phá-Khai thác, ngày hôm nay *New York Times* đạt được hơn 6,5 triệu độc giả trả tiền, so với 500.000 độc giả cách đây 8 năm.²

Ý tưởng Khám phá- Khai thác thực sự đơn giản. Tuy nhiên, làm thế nào để biến nó thành hiện thực là trọng tâm giá trị của cuốn sách này. Người đọc sẽ tìm thấy trong cuốn sách này một lối tiếp cận lôi cuốn, đầy tính thẩm mỹ và toàn diện về hệ thống đổi mới và quản lý sự thay đổi. Khi nói về sự đổi mới, hầu hết doanh nhân sẽ chỉ nghĩ đến chuyển đổi giải pháp giá trị - bằng cách bổ sung giá trị, thích ứng với xu hướng tiêu dùng mới, v.v. Trong cuốn sách này, các tác giả đề xuất thêm 12 hình thức chuyển dịch mô hình kinh doanh, đơn giản nhưng hiệu quả.

Trong thương trường, chúng ta đều nhận thức được rằng không có một lối đi hay xu hướng nào là duy nhất để dẫn đến sự xuất sắc. Như các tác giả đã dẫn chứng trong nhiều trường hợp điển

hình, chuyển đổi giải pháp giá trị có thể đi từ sản phẩm sang dịch vụ, từ công nghệ thấp sang công nghệ cao. Và ta cũng cần lưu ý rằng hướng chuyển đổi ngược lại, chẳng hạn từ dịch vụ trở lại sản phẩm hoặc từ công nghệ cao ngược về công nghệ thấp cũng hoàn toàn có thể hiệu quả. Những cơ hội hai chiều đó sẽ hữu hiệu với những chiến lược dịch chuyển khôn khéo (ví dụ, chuyển đổi từ đầu tư nhiều vào tài sản sang đầu tư ít vào tài sản) và với những chuyển đổi dựa vào công thức lợi nhuận (ví dụ, giảm chi phí để tăng tỷ suất lợi nhuận hoặc tăng chi phí để tăng giá trị).

Khi nghĩ đến sự phá vỡ, hầu hết mọi người đều tính đến chuyện tìm kiếm một sản phẩm mới có thể lấy đi ngôi vị một thương hiệu đang dẫn đầu. Xe động cơ hơi nước phá vỡ cỗ xe ngựa. Tiếp đó, động cơ chạy bằng xăng thay thế động cơ hơi nước. Rồi ô tô điện đang soán ngôi động cơ xăng. Việc phá vỡ phía tiền trận này làm tăng giá trị cho người dùng. Nhưng trong cuốn sách này, các tác giả nhắc nhở chúng ta rằng phá vỡ ở hậu trường, như đổi mới mô hình sản xuất, và phá vỡ công thức lợi nhuận cũng mang lại rất nhiều cơ hội.

Giống như các nước khác trên thế giới, Việt Nam chỉ có một vài công ty có tuổi thọ cả thế kỷ. Cảng Sài Gòn/Cảng Hải Phòng (1863), Xi măng Hải Phòng, bốn nhà máy bia, Nhà máy Bia Sabeco (1875), Habeco (1980), Halico (1898), Bia Larue (1909) và Nước khoáng Vĩnh Hảo (1928).³

1. “a conveyor belt of improvements and ideas”

2. <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/building-a-digital-new-york-times-ceo-mark-thompson> (tính đến tháng 8 năm 2020)

3. <http://nienlich.vn/tin-tuc/nien-lich-thuong-hieu/nhung-thuong-hieu-viet-co-lich-su-lau-doi>

Tuy nhiên, phần lớn các công ty tư nhân ở Việt Nam được thành lập sau chính sách Đổi mới năm 1987. Dù tuổi đời còn non, nhưng trong một thế giới cạnh tranh đầy khốc liệt, những công ty này luôn xem việc không ngừng theo đuổi sự bất bại là vấn đề bức thiết.

2020 là một năm dù muốn quên đi cũng không thể nào quên. Đại dịch COVID-19 kéo dài đã làm suy thoái kinh tế toàn cầu. Đây cũng là năm thế giới nhận định rằng chuỗi cung ứng toàn cầu phải được xây dựng lại để ít phụ thuộc hơn vào Trung Quốc; và Việt Nam được coi là một trong số ít các quốc gia Đông Á cấu thành một phần của trật tự mới nhằm định hình lại chuỗi cung ứng của thế giới.

Theo Chỉ số Đổi mới Toàn cầu năm 2020, Việt Nam được xếp thứ 42 trong số các quốc gia có năng lực đổi mới nhất trên thế giới.¹ Với 20 năm liên tục tăng trưởng hơn 5% hằng năm, Việt Nam đứng đầu trong số các quốc gia có thu nhập trung bình thấp về mặt nâng cao năng lực đổi mới sáng tạo, đứng trước Ukraine, Ấn Độ, Philippines và Indonesia. Để đánh bại tiềm lực sản xuất và tiềm năng tiêu dùng rộng lớn của Trung Quốc, giải pháp giá trị mới của Việt Nam với thế giới không nên chỉ dựa trên chi phí lao động thấp hơn. Để nắm bắt thiện chí của thế giới trong việc xây dựng một chuỗi cung ứng linh hoạt hơn, Việt Nam cần khám phá và khai

thác các mô hình kinh doanh hướng tới tương lai và đổi mới triệt để trước các đối tác quốc tế của mình. Tìm ra thế mạnh và hạn chế của mình. Xây dựng nên những thương hiệu riêng của thời hậu COVID-19. Khám phá và khai thác. Tìm kiếm và phát triển.

Kể từ năm 2001, Chương trình Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh MBA Cấp cao (VeMBA) do AACSB kiểm định của Đại học Hawaii tại Việt Nam đã được biết đến là nơi đào tạo kinh doanh chất lượng cao nhất tại Việt Nam. Khi Việt Nam hiện diện hoàn toàn trên vũ đài kinh tế thế giới, Trường Kinh doanh Shidler thuộc Đại học Hawaii, Hoa Kỳ, cam kết cung cấp chương trình MBA Cấp cao dẫn đầu trong lĩnh vực đào tạo, hướng dẫn và nâng cao năng lực và kỹ năng quản lý cho các nhà quản trị cao cấp của Việt Nam. Chương trình kéo dài hai năm dành cho nhà lãnh đạo này cho phép người tham gia vẫn duy trì bình thường công việc ở các vị trí quản lý toàn thời gian của mình trong suốt quá trình học lấy bằng MBA. Với hơn 800 cựu sinh viên hiện đang nắm giữ các vị trí quan trọng trong các doanh nghiệp tại Việt Nam, chương trình VeMBA đã chứng minh được thành công lớn lao trong việc phát triển sự nghiệp của nhiều học viên tốt nghiệp và quan trọng nhất là đóng góp vào nỗ lực phát triển kinh tế của đất nước.

Cùng với các phương pháp và kỹ thuật khác được giảng dạy trong chương trình VeMBA, *Tạo lập Mô hình Kinh doanh và Thiết kế Giải pháp Giá trị* đã được các học viên tốt nghiệp VeMBA sử dụng thành công, đã có những công ty mới

được ra đời. Với cuốn sách thứ tư này, sự chuyển dịch đồng nghĩa với cuộc khai phá tinh thần ưu việt và chinh phục những mục tiêu cao hơn.

Khi Việt Nam đang sẵn sàng thu hút lại và tăng tốc đầu tư trực tiếp từ nước ngoài (FDI), các doanh nhân Việt Nam có thể khai thác nhiều khái niệm, ý tưởng và các câu chuyện thành công được trình bày trong cuốn sách này để thách thức các mô hình kinh doanh hiện nay đang thành công của mình, đối diện với những khả năng thay đổi hoặc thậm chí là sự phá vỡ nhanh chóng. Sử dụng tốt nhất cuốn sách không phải là sao chép nguyên văn hàng trăm ý tưởng xuất sắc trong nó. Thay vào đó, như các tác giả đề xuất, độc giả nên sử dụng nó như một phương tiện trực quan để tiếp tục khám phá các mô hình ý tưởng kinh doanh mới, độc đáo, thậm chí là khai ngông cuồng với hy vọng khám phá thêm ý tưởng để thành công, giúp công ty mình trở nên bất bại – ít nhất là trong một thời gian.

Giáo sư Tiến sĩ BÙI XUÂN TÙNG

Chủ nhiệm bộ môn kinh doanh toàn cầu quỹ

Matson Navigation Company

Giám đốc Chương trình thạc sĩ quản trị kinh

doanh cao cấp Việt Nam Executive MBA

(tại Hà Nội và Thành phố Hồ Chí Minh)

Trường Kinh doanh Shidler

Đại học Hawaii, Hoa Kỳ

1. Cornell University INSEAD and WIPO, The Global Innovation Index 2020: Who Will Finance Innovation?, 13th edition, Ithaca, Fontainebleau, and Geneva, 2020.

Mục lục

1

CÔNG CỤ

Bản đồ Danh mục
tr 10

Danh mục Khám phá
tr 14

Danh mục Khai thác
tr 27

Khám phá và Khai thác
tr 37

2

QUẢN LÝ

Chi dẫn Chiến lược
tr 50

Quản lý Danh mục
Khám phá
tr 70

Quản lý Danh mục
Khai thác
tr 109

3

THƯ VIỆN DẠNG THỨC SÁNG CHẾ

Phá vỡ Tiền kỳ
tr 142

Phá vỡ Hậu kỳ
tr 162

Phá vỡ Công thức
tạo Lợi nhuận
tr 188

Các câu hỏi đánh giá
dành cho nhà lãnh đạo
tr 212

4

THƯ VIỆN DẠNG THỨC CÁI TIẾN

Dịch chuyển
Đề xuất Giá trị
tr 230

Dịch chuyển do
Tiền kỳ tác động
tr 242

Dịch chuyển do
Hậu kỳ tác động
tr 254

Dịch chuyển do
Công thức tạo
Lợi nhuận tác động
tr 266

5

VĂN HÓA

Bản đồ Văn hóa
tr 296

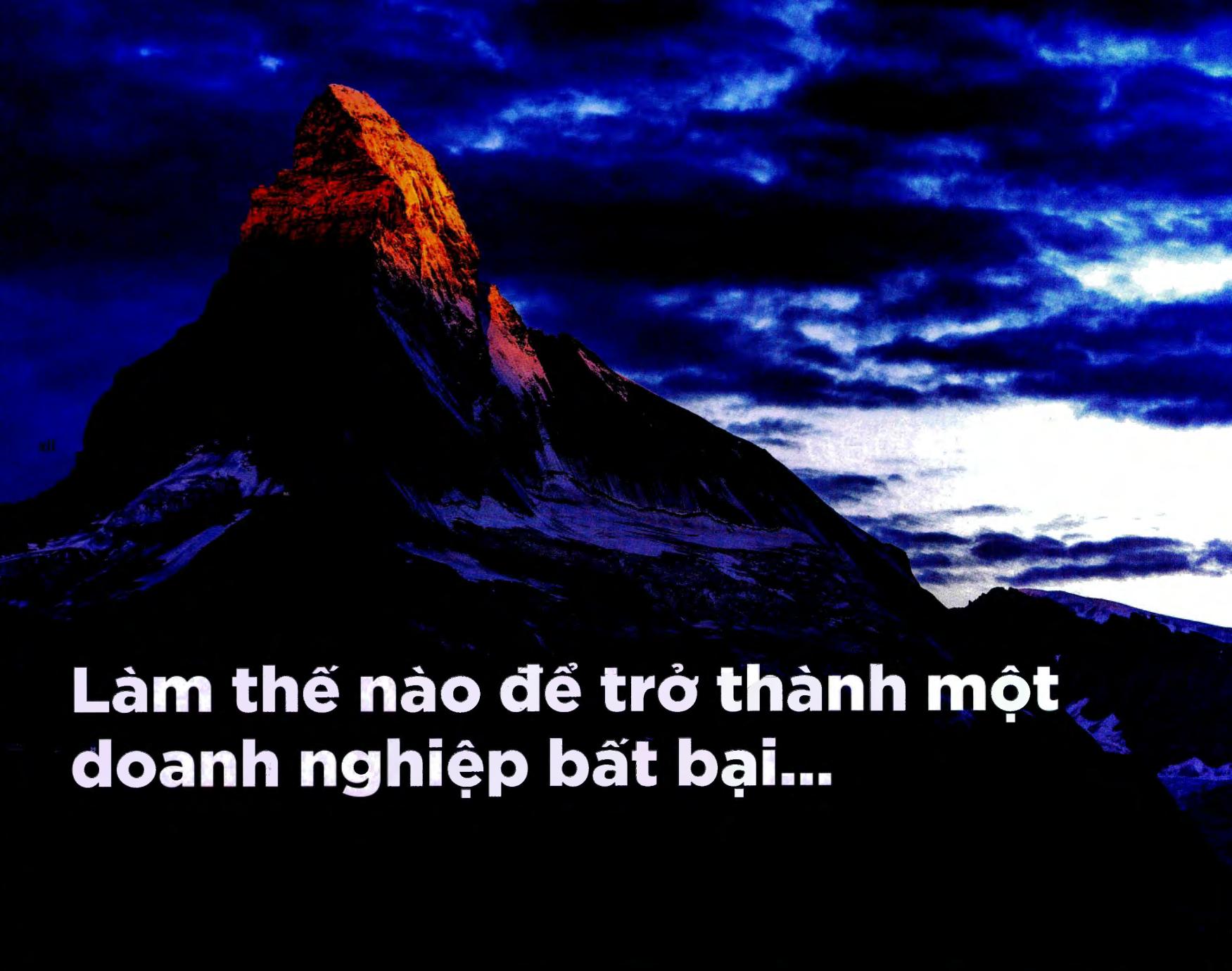
Thiết kế Văn hóa
Khám phá
tr 308

Đánh giá tính sẵn sàng
của Văn hóa Sáng tạo
tr 314

Các câu hỏi đánh giá
dành cho nhà lãnh đạo
tr 280

Doanh nghiệp bất bại

Một tổ chức phải liên tục tự đổi mới trước khi trở nên lỗi thời. Doanh nghiệp bất bại khám phá tương lai, trong khi khai thác hiện tại một cách xuất sắc. Họ nuôi dưỡng nền văn hóa đổi mới sáng tạo và thực thi hòa hợp dưới cùng một mái nhà, đồng thời cạnh tranh dựa trên các mô hình kinh doanh ưu việt vượt qua ranh giới ngành truyền thống.



**Làm thế nào để trở thành một
doanh nghiệp bất bại...**



Liên tục làm mới mình

Cạnh tranh dựa trên các mô hình kinh doanh ưu việt

Vượt ra khỏi các ranh giới ngành

Để đi trước mọi người và đánh bại các rủi ro phả
võ, bạn phải liên tục đổi mới bản thân. Các mô
hình kinh doanh sớm trở nên lỗi thời hơn bao giờ
hết và bạn hẳn là không muốn bị trở nên lỗi thời
cùng với đà suy giảm của chúng. Sự cạnh tranh
ngày càng đến từ những bối cảnh khó đoán như
các công ty khởi nghiệp mới nổi bên cạnh các
đối thủ truyền thống. Các công ty bất bại liên
tục làm mới mình theo cái cách họ là ai, ở đâu,
đặc biệt là cách họ cạnh tranh để duy trì sự phù
hợp và dẫn đầu.

Cuộc đua ngày càng gấp rút khi các thương hiệu
giá tăng cạnh tranh về sản phẩm, dịch vụ, giá cả và
công nghệ mới. Bỏ lại đối thủ cạnh tranh trong khi
tận dụng tối đa các cơ hội thị trường, các nhu cầu
khách hàng mới và các công nghệ mới bằng cách
đưa chúng vào các mô hình kinh doanh ưu việt.
Thiết kế, thử nghiệm và kiến tạo các mô hình kinh
doanh vượt trội có thể tạo hiệu ứng đổi mới phá vỡ
với những đối thủ khác trong khi bản thân những
mô hình đó lại khó phá vỡ.

Các tổ chức thành công nhất không bị ranh giới
ngành hoặc các áp lực trong ngành định hình.
Trên thực tế, họ thường phá vỡ các ranh giới
ngành và tạo ra hiệu ứng đổi mới phá vỡ cách
làm của các tổ chức khác. Mô hình kinh doanh
hoặc danh mục kinh doanh của họ không phải là
kết quả của lĩnh vực họ tham gia mà là kết quả
của một tổ chức không ngừng khám phá những
cách thức mới để tạo ra giá trị xoay quanh các
cơ hội thị trường.

*Khám phá cách quản lý và cải thiện những gì bạn
có, đồng thời khám phá tương lai bằng danh mục
mô hình kinh doanh.*

*Thiết kế, triển khai và quản lý văn hóa đổi mới sáng
tạo bằng những ý tưởng mới và duy trì tính phù hợp
với bối cảnh.*

*Khám phá cách thiết kế, kiểm nghiệm và quản lý
các mô hình kinh doanh ưu việt.*

*Áp dụng các dạng thức mô hình kinh doanh để tận
dụng tốt nhất những cơ hội thị trường, các công
nghệ mới và những đổi mới sáng tạo sản phẩm
cùng dịch vụ.*

*Khám phá cách tạo ra và quản lý một tổ chức
“thuận cả hai tay”, vừa có khả năng cải thiện hoạt
động kinh doanh cốt lõi vừa khám phá những cơ
hội hoàn toàn mới ngoài ranh giới truyền thống
của ngành.*

*Tìm hiểu cách công ty Bin An của Trung Quốc
phát triển từ một tập đoàn ngân hàng và bảo hiểm
truyền thống thành một tập đoàn công nghệ cạnh
tranh trong năm lĩnh vực riêng biệt, từ đó trở
thành một trong những công ty lớn nhất thế giới.*

... và tạo ra nhiều giá trị hơn



Cho xã hội

Việc các công ty lớn nhỏ liên tục tự đổi mới mình có tác động tích cực to lớn đến xã hội. Chúng tạo ra tăng trưởng kinh tế và những đổi mới sáng tạo có khả năng thay đổi cuộc chơi. Những người giỏi nhất trong số họ đặt các tác động môi trường và xã hội làm trọng tâm trong nỗ lực thay đổi để hướng tới một thế giới tốt đẹp hơn. Mặt khác, sự suy giảm hoặc ra đi vĩnh viễn của các công ty có thể mang lại các hiệu ứng tàn phá các thành phố, những khu vực lãnh thổ và cuối cùng dẫn tới suy giảm kinh tế.

Cho khách hàng

Các công ty không ngừng đổi mới sáng tạo và khám phá những mô hình kinh doanh mới, không ngừng tạo ra các đề xuất giá trị mới, tốt hơn với mức giá hấp dẫn hơn. Một số đổi mới sáng tạo chỉ đơn giản là kích thích tiêu dùng. Tuy nhiên, nhiều đổi mới sẽ mang lại cho khách hàng sự tiện lợi, sự tận hưởng hay cảm giác hạnh phúc và trọn vẹn hơn.

Cho đội nhóm

Các công ty bất bại phát triển mạnh mẽ qua nhiều thế kỷ và mang lại sự đảm bảo việc làm lâu dài, trong khi những công ty khác không tự đổi mới mình đã phải giàn việc hàng nghìn nhân viên. Các công ty bất bại tạo ra một ngôi nhà cho các tài năng thực thi và đổi mới, đồng thời sở hữu cấu trúc cùng quy trình đẳng cấp thế giới phù hợp với những thách thức của thế kỷ XXI.

Cho cổ đông

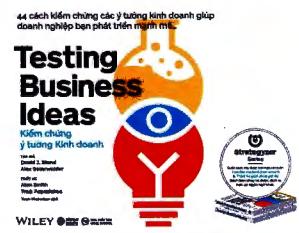
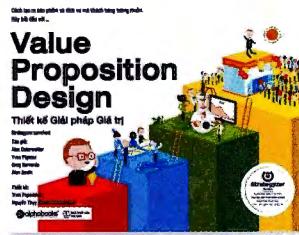
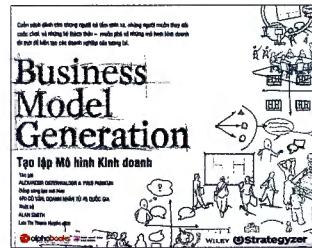
Chủ sở hữu của các công ty bất bại được hưởng lợi từ sự tăng trưởng dài hạn, giảm nguy cơ bị phá vỡ, đồng thời thu hút tài năng thực thi và đổi mới sáng tạo đẳng cấp thế giới. Các công ty bất bại phát triển lâu dài, bởi họ thu hoạch thành quả của việc quản lý hiện tại, đồng thời gieo mầm cho hoạt động kinh doanh của ngày mai. Khả năng khai thác và khám phá của họ giúp giảm đáng kể nguy cơ bị phá vỡ, lỗi thời trong khi thu hút được những tài năng tốt nhất.

Từ Tạo lập mô hình kinh doanh đến Tạo lập mô hình doanh nghiệp bất bại

Tạo lập mô hình doanh nghiệp bất bại là cuốn thứ tư trong loạt sách của Strategyzer. Nó bổ sung cho những cuốn sách trước đó và xác định một số vấn đề cần giải quyết cho các nhóm đổi mới sáng tạo, doanh nhân và lãnh đạo cấp cao quản lý toàn bộ tổ chức.

xvi Nội dung mới dựa trên những gì chúng tôi đã tích lũy được khi làm việc với các tổ chức hàng đầu thế giới và từ việc nghiên cứu một số công ty bất bại trên toàn cầu.

strategyzer.com/books



	Vấn đề cần giải quyết	Câu hỏi chính	Quy trình và công cụ chính	Sách
Đổi mới sáng tạo và Thiết kế Sáng chế và cải thiện	Lập bản đồ các mảng kinh doanh, ý tưởng hoặc đổi mới sáng tạo	Làm thế nào có thể tạo ra lợi nhuận và giá trị bền vững cho tổ chức?	Khung Mô hình Kinh doanh (BMC) hoặc Khung Mô hình Tầm nhìn (MMC)	Tạo lập mô hình kinh doanh (2009)
	Lập bản đồ sản phẩm và dịch vụ của bạn	Làm thế nào có thể tạo ra giá trị cho khách hàng?	Khung Giải pháp Giá trị (VPC)	Thiết kế giải pháp giá trị (2014)
	Tối đa hóa các cơ hội và cạnh tranh bằng các mô hình kinh doanh	Làm thế nào có thể tối đa hóa việc khai thác các cơ hội và cải thiện tình hình kinh doanh bằng việc thiết kế các mô hình kinh doanh ưu việt nhất?	Các mẫu mô hình kinh doanh (sáng tạo và chuyển đổi các dạng thức)	Tạo lập mô hình doanh nghiệp bắt bại (2020), Tạo lập mô hình kinh doanh (2009)
Kiểm nghiệm và giảm thiểu rủi ro	Kiểm nghiệm và loại trừ rủi ro ở ý tưởng của bạn	Làm thế nào có thể giảm thiểu rủi ro của việc theo đuổi một ý tưởng kinh doanh vốn không khả thi?	Phát triển Khách hàng (Steve Blank) và Kỹ thuật nhanh/Khởi nghiệp tinh gọn (Eric Ries), Thẻ Kiểm tra, Thẻ Học tập	Bách khoa toàn thư về khởi nghiệp (Steve Blank, 2012), Khởi nghiệp tinh gọn (Eric Ries, 2011), Thiết kế giải pháp giá trị (2014)
	Lựa chọn hình thức thử nghiệm để đánh giá ý tưởng của bạn	Hình thức thử nghiệm nào phù hợp nhất để kiểm nghiệm và loại trừ rủi ro ở các ý tưởng của bạn?	Thư viện Thí nghiệm	Kiểm chứng các ý tưởng kinh doanh (2019)
	Đo lường việc giảm thiểu rủi ro và bắt trắc	Liệu tôi có đang tiến triển tốt trong hành trình từ ý tưởng đến mô hình kinh doanh thực tế?	Các chỉ số đổi mới sáng tạo của Strategyzer	Tạo lập mô hình doanh nghiệp bắt bại (2020)
Văn hóa đổi mới thiết kế và quản lý danh mục đầu tư	Vượt lên khỏi sự cạnh tranh và trở nên bắt bại	Làm thế nào bạn có thể ngăn ngừa sự phá vỡ và liên tục làm mới mình?	Bản đồ Danh mục, Hành động với Danh mục	Tạo lập mô hình doanh nghiệp bắt bại (2020)
	Tạo ra nền văn hóa đổi mới sáng tạo	Làm thế nào bạn có thể thiết kế, kiểm nghiệm và quản lý một văn hóa đổi mới sáng tạo?	Bản đồ Văn hóa (CM), Đánh giá Văn hóa Sáng tạo	Tạo lập mô hình doanh nghiệp bắt bại (2020)
	Đầu tư vào những ý tưởng tốt nhất	Tôi nên đầu tư vào những ý tưởng và nhóm nào?	Phễu Tăng trưởng của Strategyzer (SGF), Thẻ điểm Dự án Đổi mới sáng tạo (IPS)	Tạo lập mô hình doanh nghiệp bắt bại (2020)
	Hợp lực các đội nhóm đổi mới sáng tạo	Làm thế nào bạn có thể hợp lực đội nhóm để tối ưu thực tế?	Bản đồ Hợp lực Đội nhóm (TAM)	The Team Alignment Map (tạm dịch: Bản đồ hợp lực đội nhóm) (2020)

Ai nên đọc cuốn sách này?

Nhà lãnh đạo cấp cao



**Nhà lãnh đạo và các đội nhóm
đổi mới sáng tạo**



Các doanh nhân



Là nhà lãnh đạo doanh nghiệp, bạn thiết lập các điều kiện để giữ cho tổ chức của bạn luôn hoạt động và phát triển. Bạn cần hiểu rõ bộ phận nào trong doanh nghiệp của mình có tiềm năng phát triển hơn nữa, bộ phận nào cần làm mới và bộ phận nào có nguy cơ bị phá vỡ. Bạn cần hiểu những sáng kiến nào có tiềm năng định hình các mảng kinh doanh tương lai. Bạn đặt ra mục tiêu đầu tư hợp lý, đồng thời quản lý rủi ro một cách thận trọng.

Với tư cách là nhà lãnh đạo dẫn dắt hoạt động đổi mới sáng tạo, bạn giúp tổ chức của mình loại bỏ những ý tưởng rủi ro để giữ đà tăng trưởng và phát triển. Bạn áp dụng các công cụ, quy trình và chỉ số để giúp quản lý đổi mới sáng tạo. Bạn hiểu cách nâng cao tiềm năng khai thác cơ hội đổi mới sáng tạo bằng cách tích hợp chúng vào các mô hình kinh doanh hợp lý để đổi mới phá vỡ toàn bộ thị trường cạnh tranh hoặc cải tiến các mô hình kinh doanh đang sa sút của tổ chức mình.

Là doanh nhân, mục tiêu duy nhất của bạn là loại bỏ rủi ro của ý tưởng và biến nó trở thành một mảng kinh doanh thực thụ. Bạn hiểu rằng phần khó của khả năng lãnh đạo đổi mới là liên tục thử nghiệm và điều chỉnh ý tưởng của bạn dựa trên thông tin đầu vào từ thế giới thực. Bạn biết các mô hình kinh doanh vượt trội – chứ không chỉ đổi mới sáng tạo công nghệ hoặc sản phẩm – sẽ giúp bạn đột phá toàn bộ ngành và kiến tạo một doanh nghiệp bền vững hơn.



Sử dụng BẢN ĐỒ DANH MỤC (tr.10), để thiết kế, kiểm nghiệm và QUẢN LÝ (tr.49) danh mục các mảng kinh doanh của bạn. Tạo ra các CHỈ DẪN để dẫn dắt đội nhóm đi đúng hướng và tạo ra sự minh bạch để mọi người có thể quản lý hiện tại trong khi đầu tư vào tương lai.



Tạo ra các điều kiện cho thành công và thiết lập VĂN HÓA ĐỔI MỚI SÁNG TẠO (tr.306). Hãy gia cường văn hóa thực thi cốt lõi với một văn hóa đổi mới sáng tạo đẳng cấp thế giới.



Hãy hỏi những câu hỏi đúng đắn ở phần CÂU HỎI CHO LÃNH ĐẠO (tr.212) để giúp các đội nhóm khám phá những cơ hội mới và cạnh tranh dựa trên các mô hình kinh doanh ưu việt.



Sử dụng THƯ VIỆN DẠNG THỨC (tr.130) để khai thác sâu hơn các cơ hội thị trường, công nghệ mới và đổi mới sáng tạo. Hãy áp dụng các Dạng thức Mô hình Kinh doanh để thiết kế những mô hình kinh doanh



Sử dụng BẢN ĐỒ DANH MỤC (tr.42) để tạo ra sự minh bạch cho những nhà quản lý cấp cao để họ có thể đưa ra những quyết định đầu tư xác đáng. Hãy cho thấy các cơ hội đang nằm ở đâu. Hãy học cách QUẢN LÝ (tr.49) danh mục các mảng kinh doanh của mình.



Giúp những nhà quản lý cấp cao trang tổ chức thực thi VĂN HÓA ĐỔI MỚI SÁNG TẠO (tr.296). Hãy hiểu rõ các động lực thúc đẩy đổi mới sáng tạo và những rào cản ngăn trở đổi mới sáng tạo.



Sử dụng BẢN ĐỒ KHÁM PHÁ (tr.18) để trực quan hóa ý tưởng nào trong số những ý tưởng của bạn là tiềm năng hay rủi ro nhất. Sử dụng CÁC CHỈ SỐ ĐỔI MỚI SÁNG TẠO VÀ KIỂM NGHIỆM (tr.88) để đo lường quá trình từ ý tưởng đến một mảng kinh doanh thực tế đã hình thành.

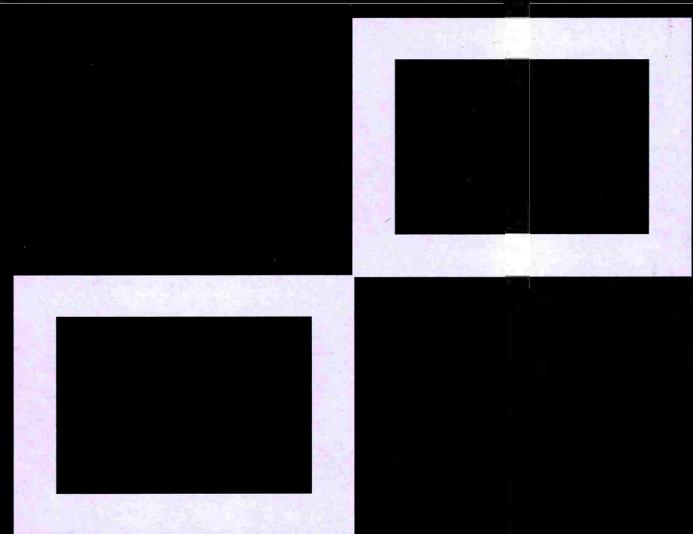


Sử dụng THƯ VIỆN DẠNG THỨC (tr. 130) để gia tăng việc khai thác các cơ hội thị trường, công nghệ mới và những đổi mới sáng tạo khác. Áp dụng các Dạng thức Mô hình Kinh doanh để thiết kế những mô hình kinh doanh ưu việt.



Thiết lập một dạng LÃNH ĐẠO VÀ ĐỘI NHÓM VỚI VỚI TINH THẦN DOANH NHÂN KHỐI NGHIỆP (tr.310) để đạt được thành tựu. Hiểu rõ các đặc tính cốt lõi của những đội nhóm thành công.





Công cụ

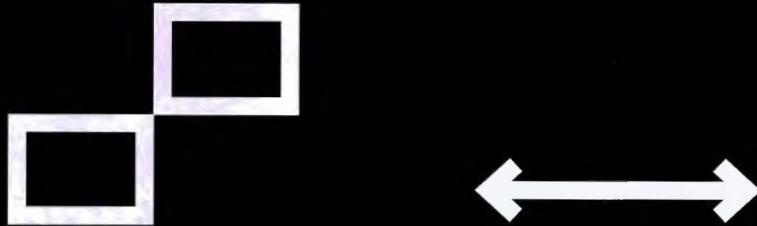
Danh mục

Mô hình Kinh doanh

*Tập hợp các mô hình kinh doanh
mà một công ty đang khai thác,
cùng những mô hình kinh doanh
mới mẻ mà họ khám phá nhằm
tránh những tác động gây phá vỡ
và hướng đến sự phát triển
bền vững.*

Theo đuổi sự bất bại

Chẳng có công ty nào là bất bại. Những công ty tiến gần nhất đến sự bất bại này liên tục tự làm mới mình trước những thay đổi ngoạn mục của bối cảnh. Họ sở hữu một danh mục mô hình kinh doanh liên tục được khai thác và cải tiến. Đồng thời, họ cũng quản lý và khai thác có hệ thống một danh mục mô hình kinh doanh mới mẻ để tạo ra động lực tăng trưởng mới.



BẢN ĐỒ DANH MỤC

Công cụ quản trị chiến lược với mục tiêu kết hợp giữa quan hóa, phân tích và quản lý các mô hình kinh doanh bạn đang cải tiến, phát triển cùng những mô hình kinh doanh tương lai mà bạn đang tìm kiếm hoặc thử nghiệm.

SỰ PHÂN ĐÔI DANH MỤC

Chúng tôi tin danh mục mô hình kinh doanh thực sự hiệu quả bao gồm hai nhóm danh mục với logic khác biệt: Danh mục Khai Thác và Danh mục Khám Phá. Danh mục đầu tiên gồm các mảng kinh doanh, đề xuất giá trị, sản phẩm cùng dịch vụ bạn đang quản lý và phát triển. Danh mục còn lại gồm các dự án đổi mới sáng tạo, mô hình kinh doanh mới, đề xuất giá trị mới cùng sản phẩm hoặc dịch vụ mới bạn đang kiểm nghiệm.

Quản lý Danh mục

Thiết kế và duy trì một danh mục mô hình kinh doanh hiệu quả đòi hỏi ba nhóm việc: Trực quan hóa, phân tích và quản lý.



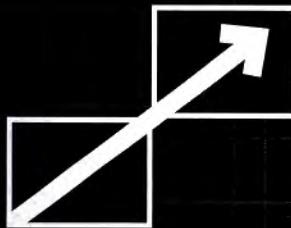
TRỰC QUAN HÓA

Mọi cuộc thảo luận, họp hành hay hội thảo hiệu quả về danh mục mô hình kinh doanh đều xuất phát từ một ngôn ngữ chung nhằm trực quan hóa chúng. Bạn cần được chia sẻ những hiểu biết về các mô hình kinh doanh hiện hữu và các mô hình kinh doanh đang khám phá.



PHÂN TÍCH

Việc cung cấp hiểu rõ danh mục mô hình kinh doanh sẽ giúp bạn nhận ra liệu mình có nguy cơ đối mặt với rủi ro phá vỡ không và đã sẵn sàng đương đầu với nó chưa. Điều này gồm khả năng phân tích xem mô hình kinh doanh nào đang sinh lợi nhất, mô hình nào đang rủi ro nhất và bạn cần khám phá mô hình nào để đảm bảo sự phát triển bền vững trong tương lai.



QUẢN LÝ

Quản lý tốt danh mục có nghĩa là bạn cần tiến hành thiết kế và duy trì sự cân bằng giữa các danh mục nhằm tránh những rủi ro phá vỡ. Điều này bao gồm phát triển và cải thiện liên tục các mô hình kinh doanh hiện hữu bằng cách chuyển hóa mô hình kinh doanh cũ thành mô hình kinh doanh mới mẻ, đồng thời bảo vệ những mô hình kinh doanh thành công. Ngoài ra, bạn cũng cần khám phá các mô hình kinh doanh hoàn toàn mới mà phần nhiều trong số chúng rồi sẽ thất bại, nhưng một số sẽ mang lại lợi tức đáng kể và đảm bảo sự phát triển bền vững trong tương lai.

Khám phá



Khai thác

Duy trì liên tục hành trình Khám phá/ Khai thác

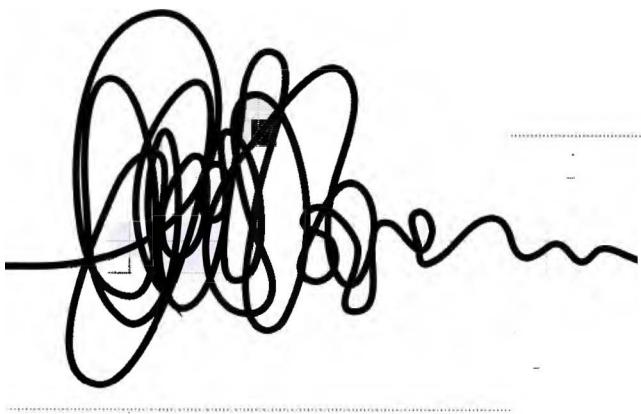
Các công ty bất khả chiến bại *không* ưu tiên khai thác hơn khám phá. Họ rất giỏi trong việc liên tục khám phá các mảng kinh doanh mới, đồng thời khai thác các mảng kinh doanh hiện hữu. Họ sở hữu văn hóa “ngày đầu tiên”, duy trì tinh thần khởi nghiệp trong khi quản lý hàng nghìn, hàng trăm nghìn người cùng các đơn vị kinh doanh trị giá nhiều tỷ đô-la. Khả năng quản lý khám phá và khai thác kiểu này không còn giới hạn ở các công ty quy mô lớn mà đã trở thành vấn đề sống còn đối với những doanh nghiệp vừa và nhỏ, cùng các đơn vị khởi nghiệp với các mô hình kinh doanh có vòng đời ngày càng ngắn xuyên suốt các ngành.



Tìm kiếm và đột phá	Tập trung	Hiệu quả và tăng trưởng
	Bất trắc	Thấp
Tư duy đầu tư vốn mạo hiểm; chấp nhận rủi ro, kỳ vọng những lợi tức đáng kể	Triết lý tài chính	An toàn với lợi tức và cổ tức ổn định
Thử nghiệm lặp lại bao gồm đẩy nhanh tiến độ, chấp nhận thất bại, rút ra bài học để thích nghi nhanh	Văn hóa và quy trình	Thực thi tuần tự, bám sát kế hoạch, dự báo và giảm tối đa thất bại
Những người khám phá rất giỏi đánh giá sự bất trắc và nhận ra các khung kịch bản, sở hữu tư duy bao quát mà không bỏ qua chi tiết	Con người và kỹ năng	Những nhà quản lý có tư duy tổ chức và giỏi lập kế hoạch có thể thiết kế các quy trình hiệu quả nhằm đạt được kết quả cao trong thời gian cũng như ngân sách cho phép

KHÁM PHÁ

Nhiều bất trắc



TÌM KIẾM

Biến ý tưởng kinh doanh thành đề xuất giá trị có ý nghĩa với khách hàng, thông qua các mô hình kinh doanh sinh lợi và có tiềm năng nhân rộng

TĂNG TRƯỞNG

Gia tăng các mảng kinh doanh mới, cải tiến hoặc tái sáng tạo những mảng kinh doanh hiện tại.



KHAI THÁC

ít bất trắc

Bản đồ Danh mục

Công cụ quản trị chiến lược với mục tiêu kết hợp giữa trực quan hóa, phân tích và quản lý các mô hình kinh doanh mà bạn đang cải tiến, phát triển cùng những mô hình kinh doanh tương lai mà bạn đang tìm kiếm hoặc thử nghiệm.



10

CHƯƠNG



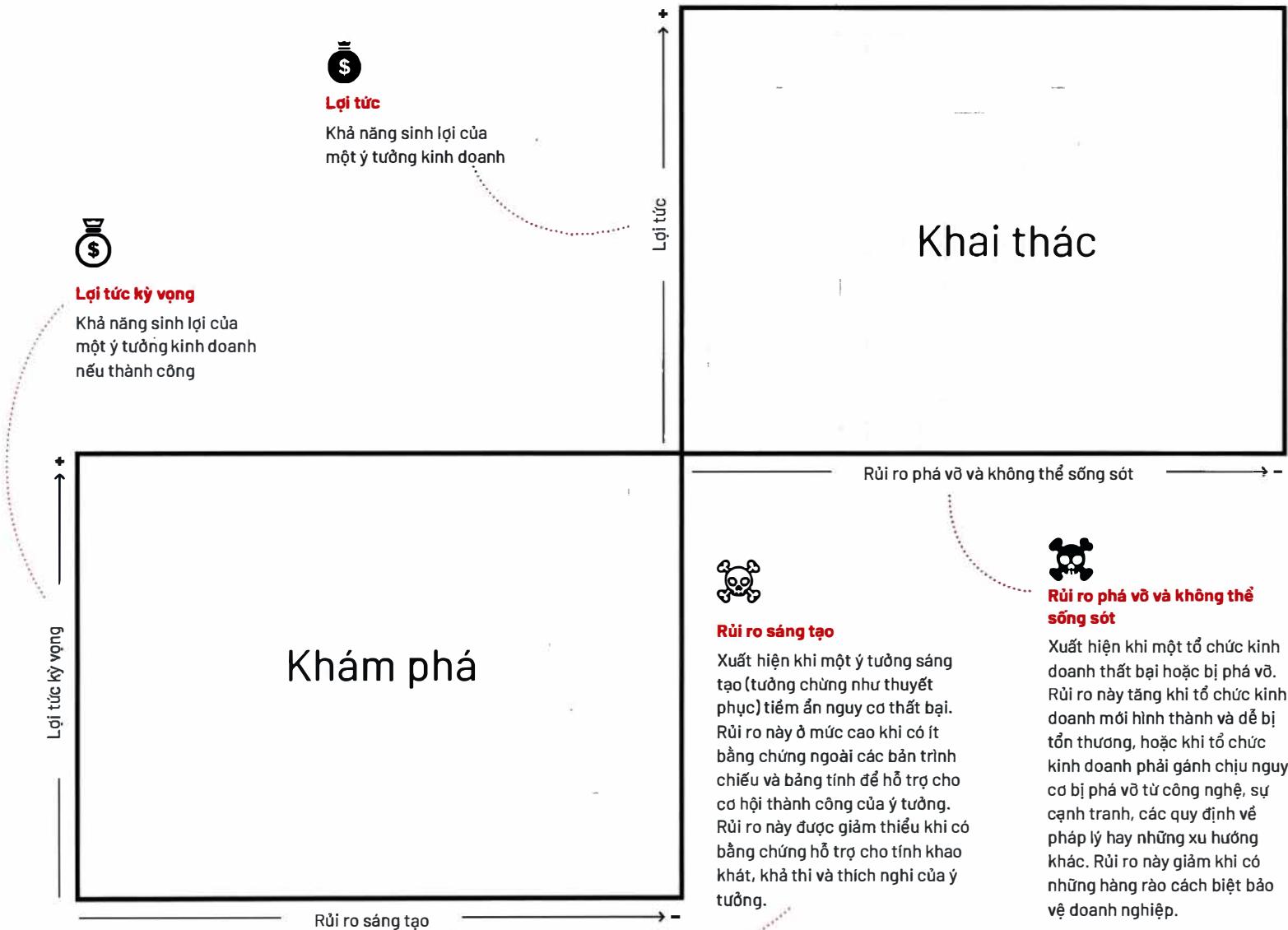
Danh mục Khám phá

Gồm những dự án đổi mới sáng tạo, mô hình kinh doanh, đề xuất giá trị và sản phẩm, dịch vụ mới. Tất cả được đặt ra để đánh giá theo **lợi tức kỳ vọng** và **rủi ro sáng tạo**



Danh mục Khai thác

Gồm những mảng kinh doanh hiện hữu, đề xuất giá trị, sản phẩm và dịch vụ được đánh giá theo **lợi tức** cùng **rủi ro phá vỡ và không thể sống sót**.



Quản lý Danh mục

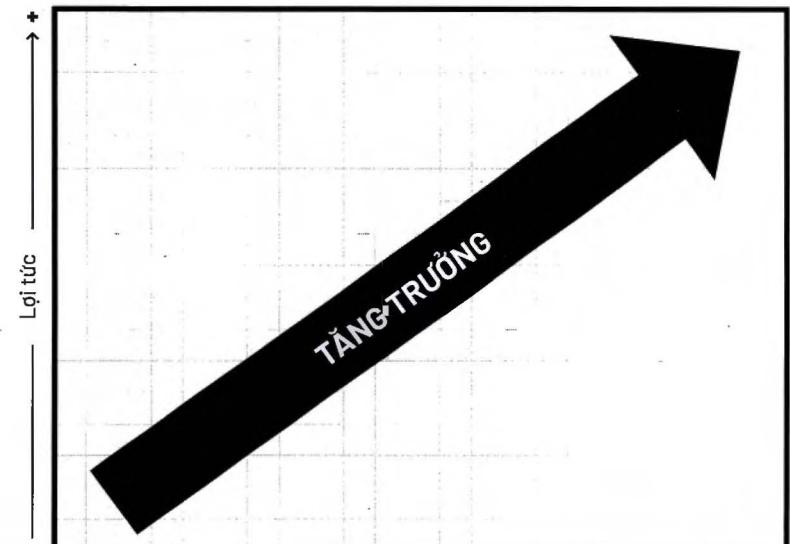
Khám phá: tìm kiếm

Danh mục Khám phá tập trung hoàn toàn vào việc tìm kiếm ý tưởng, để xuất giá trị và mô hình kinh doanh mới nhằm đảm bảo sự phát triển tương lai của tổ chức. Việc tìm kiếm liên quan đến khả năng tối đa hóa lợi tức kỳ vọng và tối thiểu hóa rủi ro sáng tạo. Bạn cải thiện lợi tức kỳ vọng bằng cách tập trung vào thiết kế mô hình kinh doanh và giảm thiểu rủi ro sáng tạo bằng cách tập trung kiểm nghiệm và điều chỉnh những ý tưởng có nguy cơ thất bại.

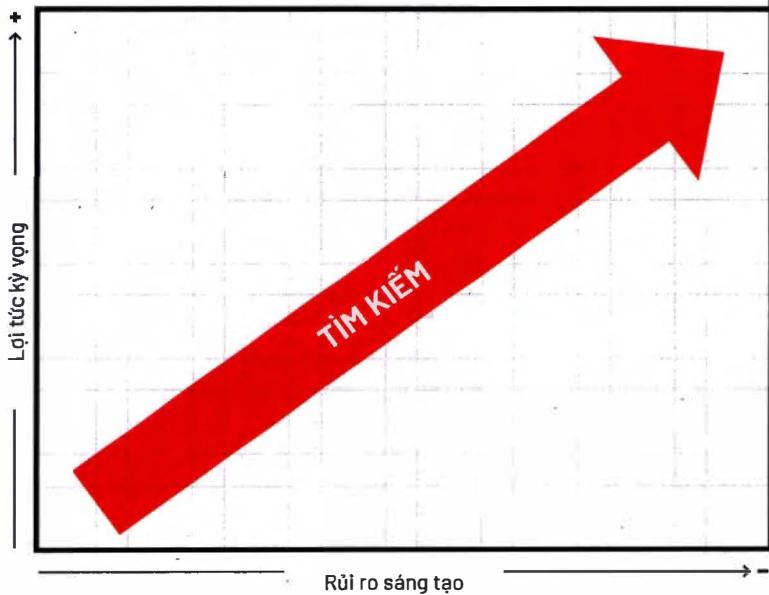
Khai thác: tăng trưởng

Danh mục Khai thác tập trung hoàn toàn vào việc duy trì mô hình kinh doanh hiện hữu theo quy đạp tăng trưởng. Việc này liên quan tới khả năng mở rộng quy mô các mô hình kinh doanh hiệu quả, đổi mới những mô hình đang suy giảm và bảo vệ các mô hình kinh doanh thành công. Bạn đảm bảo tăng trưởng bằng cách cải thiện lợi tức và tối thiểu hóa rủi ro phá vỡ và không thể sống sót, tốt nhất là bằng cách tiến hành chuyển hóa mọi mô hình kinh doanh từ trạng thái cũ kỹ sang mới mẻ và mạnh mẽ.

Danh mục Khai thác

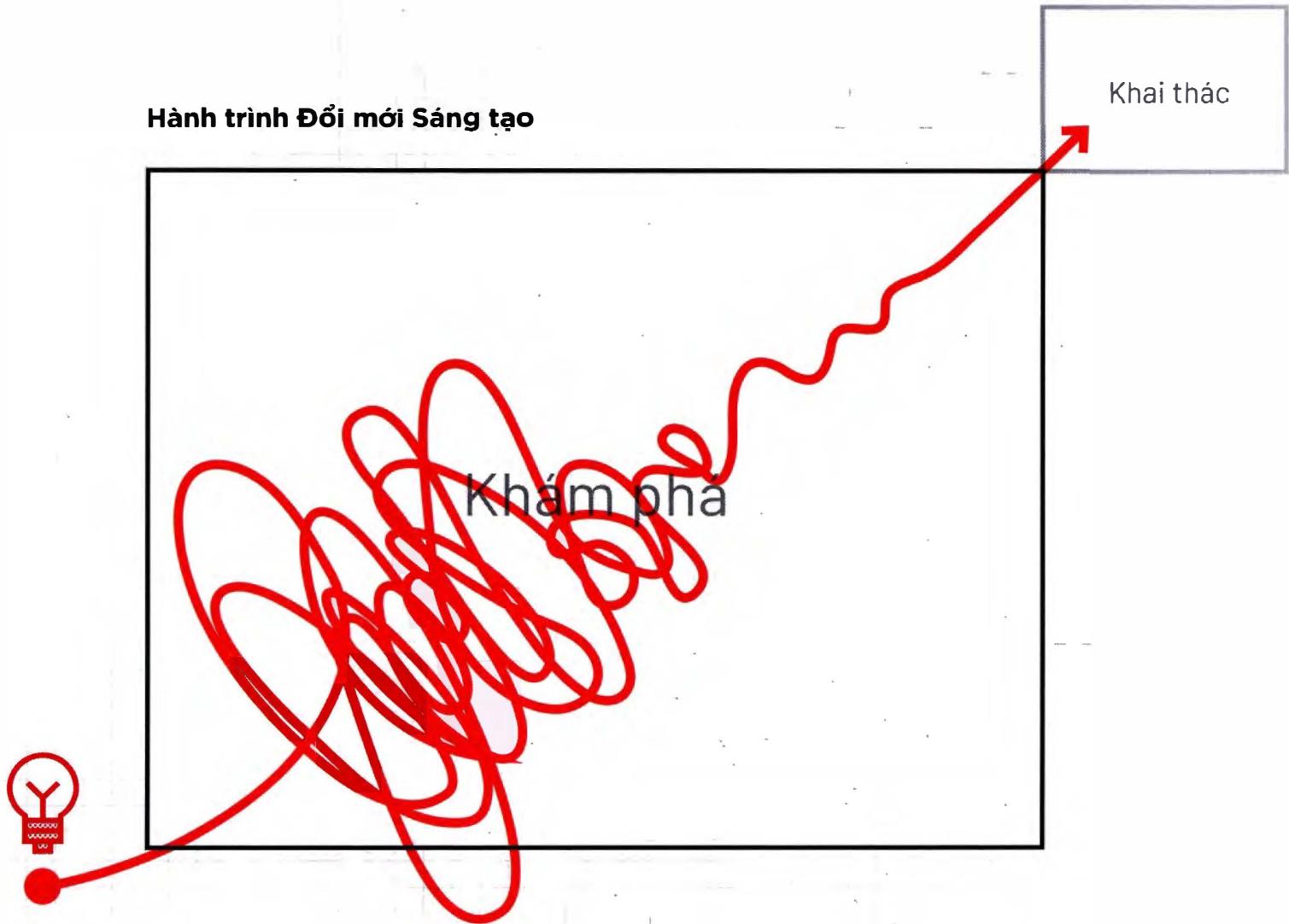


Danh mục Khám phá



Khám phá

Hành trình Đổi mới Sáng tạo



Năm lầm tưởng về hành trình đổi mới sáng tạo

Hành trình khám phá các ý tưởng kinh doanh mới không hề dễ dàng và rất khác so với việc quản lý hoạt động kinh doanh hiện hữu. Chúng tôi xác định năm lầm tưởng về quá trình đổi mới sáng tạo và điều hành kinh doanh có thể ngăn bạn biến ý tưởng thành hoạt động kinh doanh sinh lợi.

Lầm tưởng 1: Phần quan trọng nhất của hành trình đổi mới sáng tạo và điều hành kinh doanh là tìm kiếm và thực thi các ý tưởng hoàn hảo.

Thực tế: Hành trình đổi mới sáng tạo và điều hành kinh doanh tập trung biến ý tưởng thành các đề xuất giá trị mà khách hàng quan tâm cũng như các mô hình kinh doanh có thể sinh lợi và nhân rộng.

Nghĩ ra ý tưởng thì dễ nhưng chúng chỉ là điểm bắt đầu. Phần khó nằm ở việc liên tục kiểm nghiệm và chuyển hóa các ý tưởng vốn có vẻ rất hấp dẫn trên lý thuyết tới khi có đủ bằng chứng cho thấy chúng hiệu quả trên thực tế. Hành trình khám phá tập trung hoàn toàn vào việc đánh giá, điều chỉnh các ý tưởng liên tục cho tới khi bạn có được đề xuất giá trị mà khách hàng thực sự mong muốn cùng mô hình kinh doanh có thể nhân rộng và sinh lợi.

Lầm tưởng 2: Các bằng chứng sẽ chỉ cho bạn cách tiến về phía trước trong khi kiểm nghiệm các ý tưởng một cách có hệ thống. Giải pháp sẽ đột nhiên xuất hiện nếu bạn kiểm nghiệm và điều chỉnh đủ số lượng các ý tưởng.

Thực tế: Đổi mới sáng tạo và điều hành kinh doanh tập trung vào việc đưa ra các quyết định dựa trên những bằng chứng không đầy đủ và có khả năng gây xung đột. Đôi khi, loại bỏ một ý tưởng là việc nên làm.

Biến ý tưởng thành một hoạt động kinh doanh thực tế luôn là một nghệ thuật, ngay cả với quy trình kiểm nghiệm chặt chẽ nhất. Rất hiếm khi có bằng rõ ràng cho con đường phía trước. Thay vào đó, chúng chỉ cho phép bạn xác lập các khung trực quan hóa cơ bản, từ đó đưa ra những quyết định đã được suy tính, phân tích đầy đủ để giảm thiểu rủi ro hơn là đánh cược một cách cảm tính. Thêm nữa, đừng để bản thân bị mắc kẹt ở khâu phân tích hay kiểm nghiệm bằng chứng. Hãy quyết tâm theo đuổi, tinh chỉnh hoặc từ bỏ một ý tưởng dựa trên các bằng chứng mà bạn thu thập được.

Lầm tưởng 3: Một vài ý tưởng táo bạo sẽ mang lại thành quả lớn.

Thực tế: Hành trình khám phá cần nhiều ý tưởng nhỏ, sau đó, chúng được lược bỏ dần dựa trên các bằng chứng.

Trong giai đoạn đầu của đổi mới sáng tạo, chúng ta không thể biết ý tưởng nào sẽ khả thi hay không. Hãy bắt đầu bằng việc đầu tư một khoản tiền nhỏ cùng chút ít thời gian vào một loạt ý tưởng và dự án. Sau đó, hãy đầu tư tiếp vào những ý tưởng và các dự án cho thấy bằng chứng thuyết phục. Những ý tưởng và đội nhóm tốt nhất, có khả năng mang lại các khoản lợi tức kỳ vọng cao nhất sẽ xuất hiện nếu bạn làm việc này có hệ thống sau nhiều vòng lặp.

Lầm tưởng 4: Các kỹ năng cần thiết để khám phá một mảng kinh doanh mới và quản lý một

mảng kinh doanh hiện hữu khá tương đồng. Suy cho cùng, kinh doanh vẫn chỉ là kinh doanh mà thôi.

Thực tế: Khám phá và khai thác là những công việc rất khác nhau, đòi hỏi những kỹ năng và kinh nghiệm khác nhau.

Kiểm nghiệm và điều chỉnh một ý tưởng kinh doanh tới khi khả thi đòi hỏi những kỹ năng rất khác biệt so với quản lý một mảng kinh doanh. Trong quá trình đổi mới sáng tạo, bạn sẽ phải đối diện với khá nhiều bất trắc. Bạn cần phát hiện các dạng thức mô hình kinh doanh từ dữ liệu thu thập được nhờ kiểm nghiệm và chuyển đổi chúng thành những gì có thể nhân rộng và sinh lợi. Càng tích lũy được nhiều kinh nghiệm, bạn càng trở nên chuyên nghiệp hơn trong quá trình khám phá này, hệt như cách bạn hòn thiện kỹ năng quản lý của mình theo thời gian vậy.

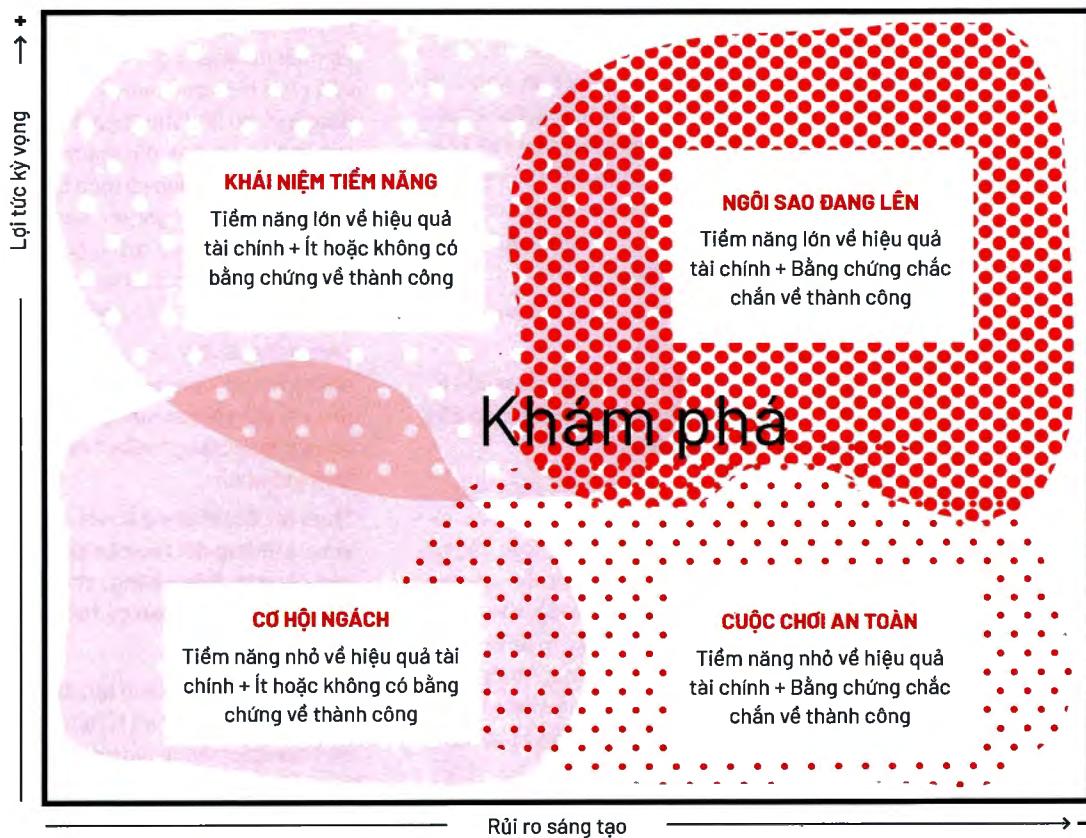
Lầm tưởng 5: Đội nhóm đổi mới sáng tạo là những kẻ nô lệ loạn hay những tên cướp chỉ chục phá vỡ, gây rối các mảng kinh doanh hiện tại. Họ cần hoạt động “ngầm” để có thể tồn tại trong tổ chức.

Thực tế: Đội nhóm đổi mới sáng tạo cần được xem là những đối tác cần thiết cho tương lai của công ty. Nếu không, chẳng có đổi mới sáng tạo thực sự nào có thể xuất hiện và được lan tỏa rộng khắp.

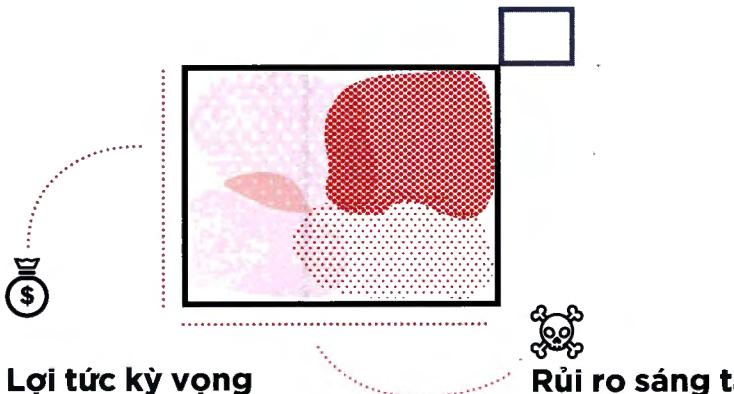
Đội nhóm đổi mới sáng tạo được xem như những kẻ nô lệ loạn nên bị hạn chế trong việc tiếp cận các nguồn lực như thông tin khách hàng, thương hiệu, các sản phẩm mẫu, v.v. Thay vào đó, họ cần được xem là những đối tác có thẩm quyền tạo ra tương lai của tổ chức để tiến hành công việc suôn sẻ.

Các bước tiềm năng trong Hành trình Khám phá

Khai thác



Lợi tức kỳ vọng và rủi ro sáng tạo

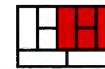


Lợi tức kỳ vọng

Tiềm lực (hoặc tác động) tài chính của một ý tưởng kinh doanh nếu nó thành công. Bạn có thể tùy ý xác định lợi tức kỳ vọng dựa theo bối cảnh của mình. Đó có thể là khả năng sinh lời, doanh thu tiềm năng, tiềm năng tăng trưởng, lợi nhuận hoặc bất kỳ chỉ số tài chính nào để đánh giá ý tưởng kinh doanh đó về khía cạnh tài chính. Tương tự, bạn cũng có thể tập trung vào lợi tức xã hội, môi trường thay vì lợi tức tài chính.

Rủi ro sáng tạo

Có bốn loại rủi ro sáng tạo có thể triệt tiêu một ý tưởng kinh doanh: Rủi ro khao khát, rủi ro khả thi, rủi ro thực thi và rủi ro thích nghi.



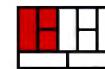
Rủi ro khao khát:

Khách hàng không quan tâm.
Rủi ro này xuất hiện khi phân khúc thị trường mà doanh nghiệp đang hướng tới quá nhỏ, có quá ít khách hàng muốn sở hữu để xuất giá trị của bạn, hoặc bạn không thể tiếp cận, giành lấy và duy trì khách hàng mục tiêu của mình.



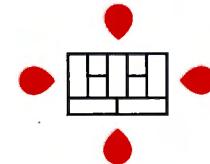
Rủi ro thực thi:

Chúng ta không thể kiếm đủ tiền.
Rủi ro này xuất hiện khi doanh nghiệp không tạo ra đủ các dòng doanh thu, khi khách hàng không sẵn lòng chi trả (đủ), hoặc khi chi phí quá cao nên không thể sinh lời bền vững.



Rủi ro khả thi:

Chúng ta không thể tạo lập và cung cấp.
Rủi ro này xuất hiện khi doanh nghiệp không thể quản lý, nhân rộng hay tiếp cận các nguồn lực chủ chốt (công nghệ, sở hữu trí tuệ, thương hiệu, v.v.), các hoạt động chính hay những đối tác quan trọng.



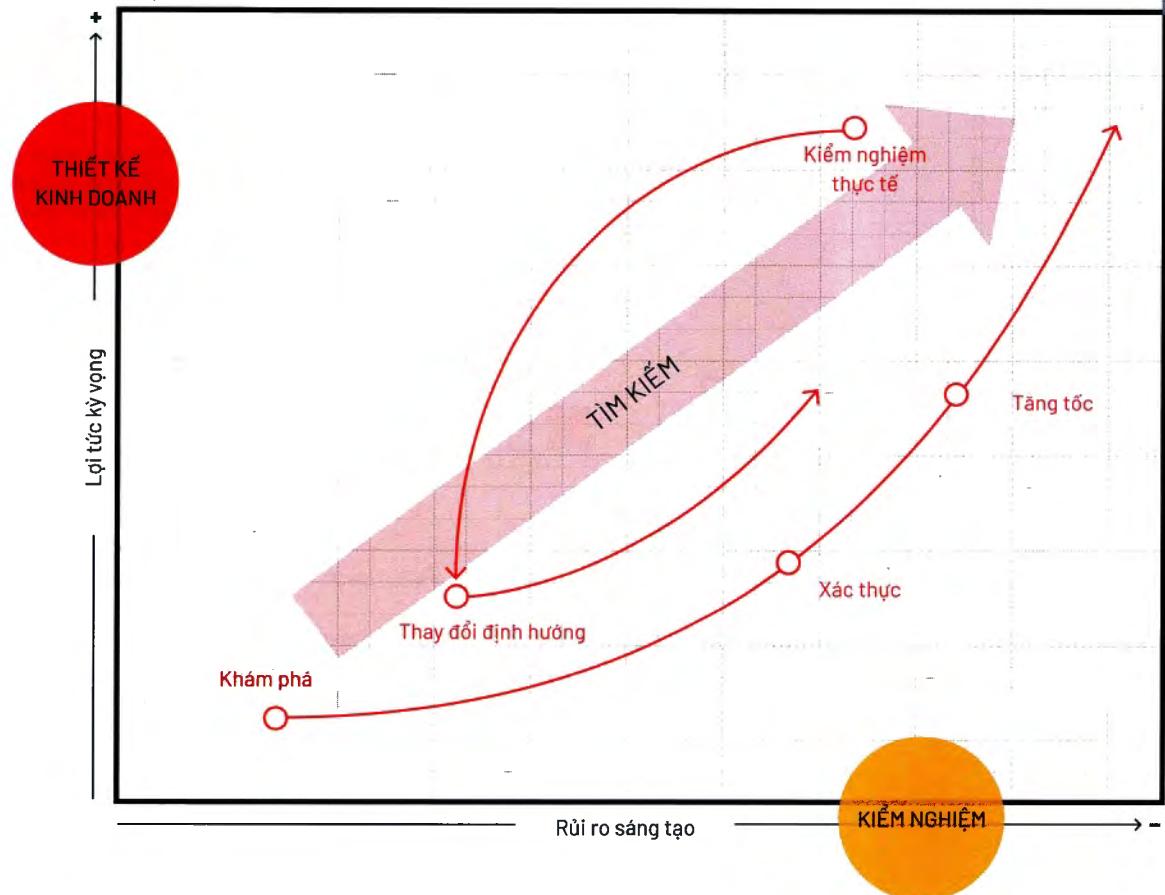
Rủi ro thích nghi:

Các yếu tố bên ngoài không thuận lợi.
Rủi ro này xuất hiện khi doanh nghiệp không thể thích nghi với môi trường cạnh tranh, công nghệ, quy định pháp lý, xu thế thị trường/xã hội và môi trường vĩ mô không thuận lợi (thiểu cơ sở hạ tầng, suy thoái, v.v.)

Đây là biểu tượng Khung Mô hình Kinh doanh giản lược, xem trang 78 để biết thêm thông tin.

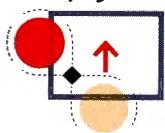
Hành trình Khám phá

Khai thác



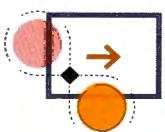
Tìm kiếm và Tinh chỉnh

Hành trình trong Danh mục Khám phá là hành trình tìm kiếm và tinh chỉnh cho tới khi có đủ bằng chứng tin cậy cho thấy tính khả thi của một ý tưởng. Quá trình tìm kiếm ý tưởng, để xuất giá trị và mô hình kinh doanh hiệu quả bao gồm hai nhóm hoạt động chính hỗ trợ lẫn nhau:



Thiết kế kinh doanh

Là hoạt động biến các ý tưởng, những thấu cảm thị trường và dẫn chứng mơ hồ từ quá trình kiểm nghiệm thành các đề xuất giá trị cụ thể cùng những mô hình kinh doanh thuyết phục. Thiết kế tốt gắn liền với khả năng sử dụng các khung mô hình kinh doanh sắc bén nhằm tối đa hóa lợi tức và cạnh tranh vượt ra khỏi sản phẩm, giá cả cũng như công nghệ.



Kiểm nghiệm

Là hoạt động giảm thiểu rủi ro trong quá trình theo đuổi các ý tưởng hay trên lý thuyết, nhưng lại bất khả thi trên thực tế. Bạn kiểm nghiệm ý tưởng bằng cách xác định những giả thuyết, tiến hành nhanh các thử nghiệm và học hỏi từ những bằng chứng có được. Bằng chứng có thể cung cấp hoặc loại trừ đề xuất giá trị và mô hình kinh doanh mà bạn đang khám phá.



Quỹ đạo tìm kiếm

Khám phá

Thấu hiểu khách hàng, bối cảnh và mức độ sẵn sàng chi trả

Đây là giai đoạn bạn bắt đầu giảm thiểu rủi ro thông qua kiểm nghiệm. Bằng chứng ban đầu cho thấy khách hàng quan tâm tới những gì bạn định làm rõ (tính khao khát). Đơn hàng giả lập đầu tiên hoặc ý định thư cho thấy các dấu hiệu chắc chắn về số tiền mà khách hàng sẵn sàng chi trả (tính khả thi). Các hình thức khám phá ở giai đoạn này không cần kỹ năng kỹ thuật, bạn chỉ cần các kịch bản phân cảnh, video hay tài liệu giới thiệu sản phẩm giả lập.



Quỹ đạo tinh chỉnh

Kiểm nghiệm thực tế

Thất bại của quỹ đạo ban đầu

Kiểm nghiệm thực tế cần được thực hiện khi có bằng chứng mới chỉ ra ý tưởng bạn vừa kiểm chứng không khả thi bất chấp bằng chứng tiềm năng trước đó. Nó có thể khiến bạn nghi ngờ toàn bộ mô hình kinh doanh của mình hoặc một số khía cạnh nhất định trong đó. Nó buộc bạn phải cân nhắc nên giữ lại hoặc loại bỏ phần nào trong ý tưởng ban đầu và mô hình kinh doanh cá nhân.

Kiểm nghiệm

Lợi tức đã được kiểm chứng và các chỉ báo sinh lợi

Ở giai đoạn này, bạn tìm kiếm thêm bằng chứng chắc chắn cho thấy lợi tức mà sản phẩm và dịch vụ có thể mang lại (tính khao khát). Đơn hàng giả lập đầu tiên hoặc ý định thư cho thấy các dấu hiệu chắc chắn về số tiền mà khách hàng sẵn sàng chi trả (tính khả thi). Bằng chứng đầu tiên về cấu trúc chi phí cần thiết chỉ ra lợi nhuận kỳ vọng (tính khả thi). Những nguyên mẫu kỹ thuật cho thấy bạn có thể quản lý các hoạt động và nguồn lực (tính thích nghi).

Tăng tốc

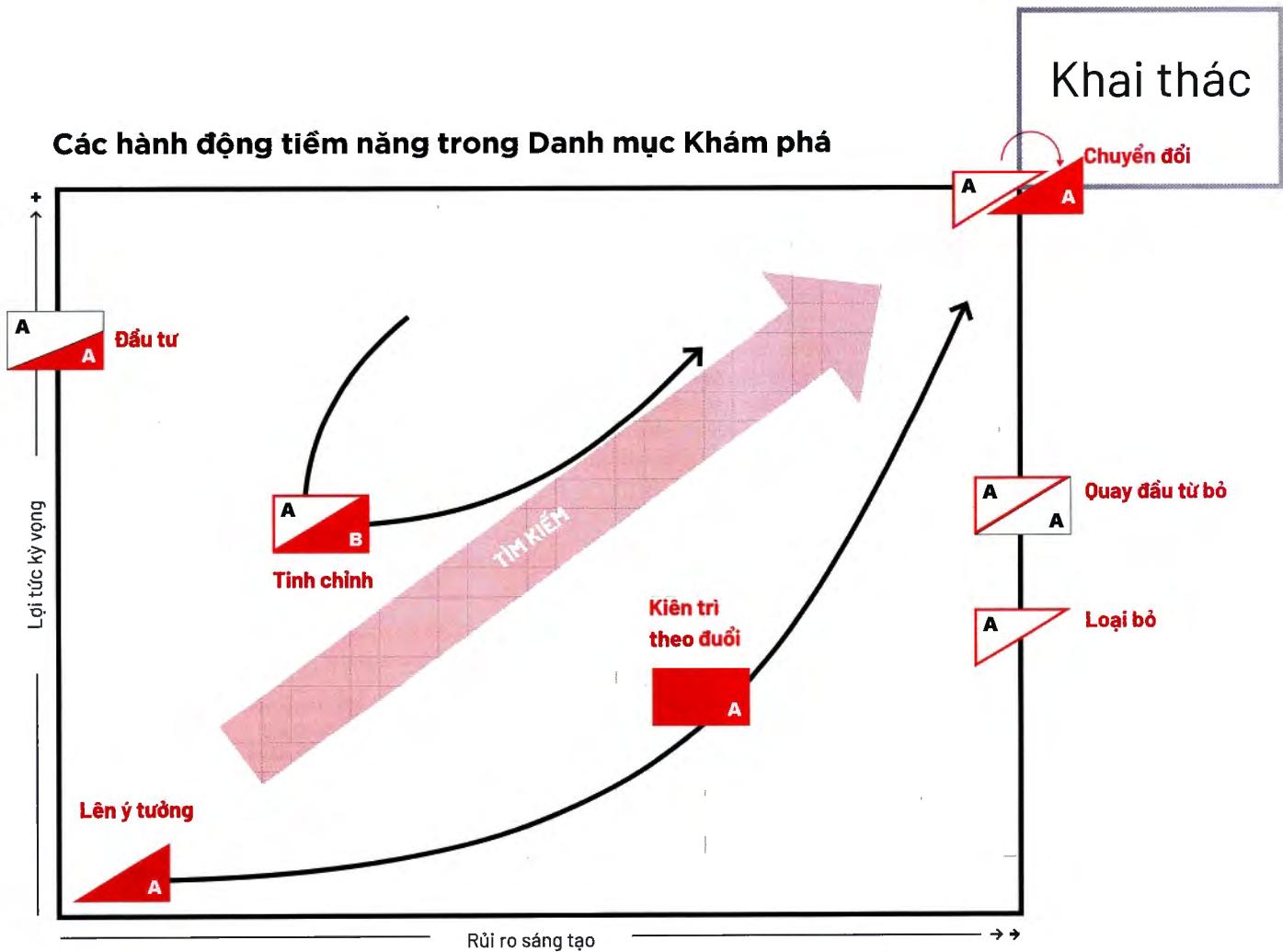
Mô hình đã được kiểm chứng ở quy mô giới hạn

Ở giai đoạn này, bạn hướng đến một nguyên mẫu hiệu quả hoặc sản phẩm và dịch vụ đầu tiên nhằm kiểm chứng đề xuất giá trị của mình trong một phân khúc thị trường hạn chế. Bạn tìm kiếm bằng chứng cho thấy mình có thể tạo ra và cung cấp giá trị cho khách hàng ở quy mô hạn chế, qua đó thu về lợi nhuận. Bạn cũng tìm kiếm bằng chứng để xác minh các khoản đầu tư lớn hơn nhằm đẩy mạnh thu hút và giữ chân khách hàng, đồng thời kiểm chứng tính sinh lợi ở quy mô lớn.

Xem trang 76 để biết thêm thông tin về vòng lặp thiết kế-kiểm nghiệm.

Xem trang 128 để biết thêm thông tin về thiết kế các mô hình kinh doanh mạnh mẽ.

Các hành động tiềm năng trong Danh mục Khám phá



Hành động

Khám phá

Có bảy hành động cần thực thi trong Danh mục Khám phá. Tất cả đều liên quan đến việc trực quan hóa và kiểm nghiệm các ý tưởng kinh doanh mới nhằm cải thiện lợi tức cũng như giảm thiểu rủi ro sáng tạo. Hành trình khám phá ý tưởng có thể bao gồm mọi thứ từ các mô hình kinh doanh mới mẻ tới kiểm nghiệm những thay đổi nhỏ trong mô hình kinh doanh hiện hữu thuộc Danh mục Khai thác.

Ý tưởng trực quan hóa các hành động bằng hình tam giác xuất hiện sau cuộc thảo luận với Luis Felipe Cisneros. Hãy xem trang 96, phần Quản lý, để biết thêm thông tin về các hành động thuộc Danh mục Khám phá.

Lên ý tưởng

A tồn tại nhưng nằm ngoài danh mục đầu tư

A trực thuộc danh mục đầu tư
Là hành động biến các cơ hội thị trường, công nghệ, sản phẩm hoặc dịch vụ thành mô hình kinh doanh và nguyên mẫu để xuất giá trị đầu tiên. Điều này thường xảy ra trong giai đoạn phác thảo kế hoạch. Ở giai đoạn này, không có bằng chứng thực sự giúp giảm đáng kể rủi ro sáng tạo, chỉ có các giả định bạn chuẩn bị kiểm nghiệm. Bạn nắm được thông tin về kết quả nhờ các bản trình chiếu và bảng tính.



Đầu tư

A tồn tại nhưng nằm ngoài danh mục đầu tư

↓
A có một phần nằm trong danh mục đầu tư
Là quyết định đầu tư toàn bộ hoặc một phần vào một dự án khởi nghiệp bên ngoài, hoặc một dự án thăm dò để cung cấp danh mục dự án nội bộ của bạn.



Kiên trì theo đuổi

A thuộc danh mục đầu tư

↓
A không đổi, vẫn thuộc danh mục đầu tư
Là quyết định tiếp tục thử nghiệm một ý tưởng dựa trên các bằng chứng có được. Điều này thường xảy ra sau khi bạn nắm được những hiểu biết chắc chắn nhờ phân tích bằng chứng. Bạn kiên trì theo đuổi bằng cách kiểm nghiệm cùng một giả thuyết bằng một thử nghiệm mạnh mẽ hơn hoặc bằng cách chuyển sang giả thuyết quan trọng tiếp theo.



Tinh chỉnh

A thuộc danh mục đầu tư

↓
A được đổi thành **B**, vẫn thuộc danh mục đầu tư

Là quyết định thực hiện một thay đổi lớn ở một hoặc nhiều yếu tố trong mô hình kinh doanh của bạn. Điều này thường xảy ra sau khi bạn biết ý tưởng đã kiểm nghiệm sẽ không hiệu quả trong thực tế nếu thiếu sự điều chỉnh đáng kể. Một lần tinh chỉnh đồng nghĩa với việc một số bằng chứng trước đây của bạn có thể không tương thích với quỹ đạo mới, buộc bạn phải kiểm nghiệm lại các yếu tố trong mô hình kinh doanh đã kiểm nghiệm.



Loại bỏ

A thuộc danh mục đầu tư

↓
A bị loại bỏ
Là quyết định loại bỏ một dự án tìm kiếm dựa trên bằng chứng hoặc do thiếu sự phù hợp mang tính chiến lược. Bằng chứng có thể cho thấy một ý tưởng không hiệu quả trên thực tế hoặc không đủ tiềm năng sinh lợi.



Quay đầu từ bỏ

A thuộc danh mục đầu tư

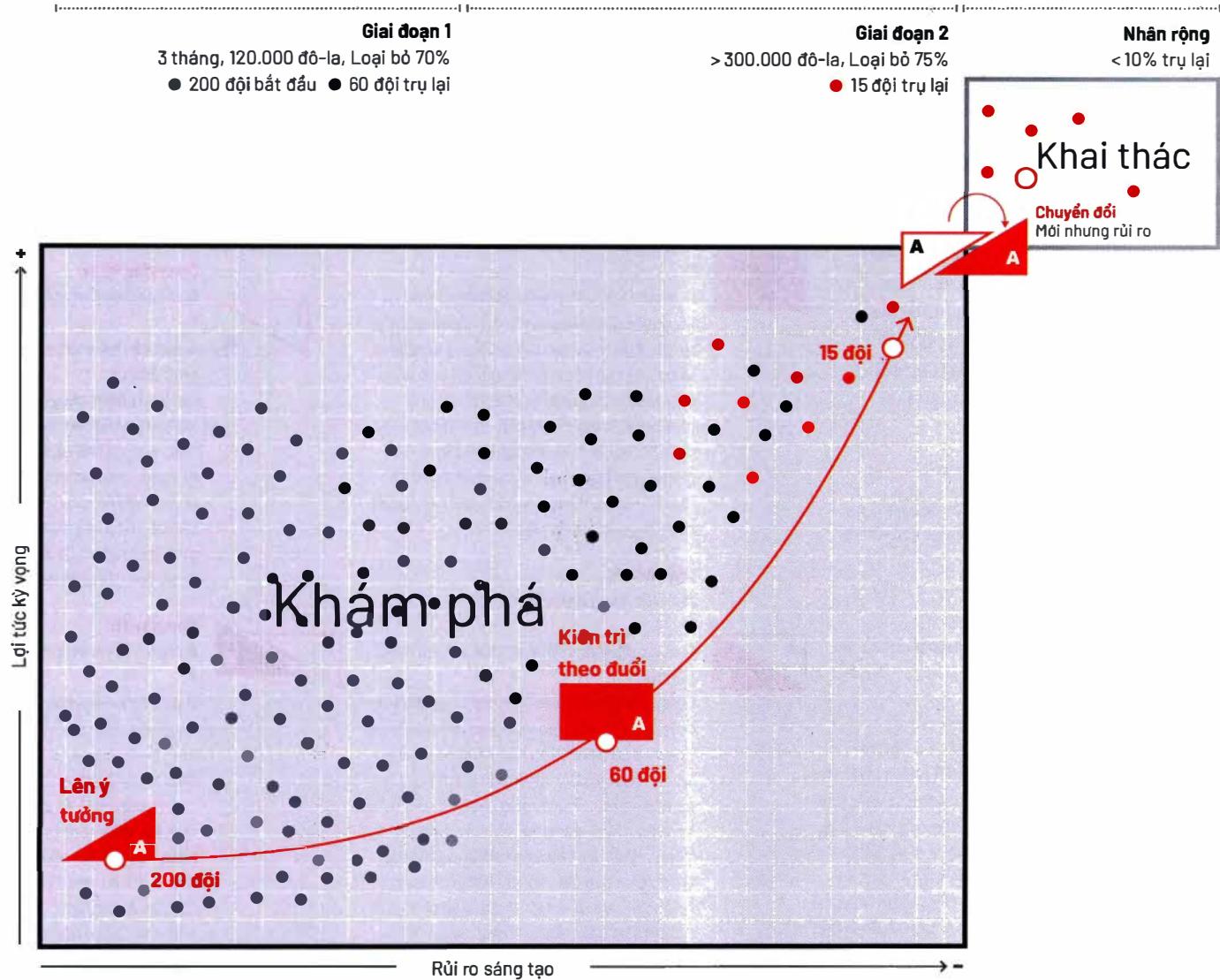
↓
A vẫn tồn tại nhưng nằm ngoài danh mục đầu tư
Là quyết định chuyển hướng thay vì loại bỏ hoàn toàn một ý tưởng đầy hứa hẹn. Bạn có thể bán nó cho một công ty khác, cho các nhà đầu tư hoặc cho nhóm nghiên cứu ý tưởng này. Công ty có thể chấp nhận quay đầu từ bỏ hoặc mua lại ý tưởng đã thành hình ở giai đoạn sau, ít rủi ro hơn.



Chuyển đổi

A thuộc Danh mục Khám phá

↓
A được chuyển sang Danh mục Khai thác
Là quyết định chuyển một ý tưởng mô hình kinh doanh từ khám phá sang khai thác dựa trên những bằng chứng chắc chắn. Điều này thường xảy ra một khi bạn nắm được bằng chứng rõ ràng về tính khao khát, khả thi, thực thi và thích nghi. Quyết định chuyển đổi này đồng nghĩa với việc bạn cần xác định điểm đến cho ý tưởng ở Danh mục Khai thác. Cơ sở này có thể thuộc mảng kinh doanh hiện hữu hoặc một mảng kinh doanh độc lập mới.



Bosch

Để minh họa Danh mục Khám phá, chúng tôi lấy ví dụ về Bosch – một công ty công nghệ và kỹ thuật đa quốc gia của Đức được thành lập năm 1886. Thông tin trong ví dụ này được lấy từ Chương trình Tăng tốc Khởi nghiệp của Bosch giai đoạn 2017-2019.

Tập đoàn Bosch hiện có 410.000 công sự trên toàn cầu với doanh thu hàng năm đạt mức 78,5 tỉ euro (năm 2018).¹

Hoạt động của Bosch được chia thành bốn lĩnh vực kinh doanh cốt lõi: Giải pháp Di động (Phần cứng và phần mềm), Hàng tiêu dùng (thiết bị gia dụng và phụ kiện ngành điện), Công nghệ Công nghiệp (kỹ thuật truyền động và điều khiển) và Công nghệ Năng lượng và Xây dựng.

Từ Sản phẩm và Công nghệ đến Mô hình Kinh doanh

Từ những ngày đầu thành lập, Bosch đã và vẫn là lực lượng chủ chốt của công cuộc đổi mới sáng tạo công nghệ. Một số sản phẩm R&D thành công có thể kể đến là máy bơm hút chạy dầu diesel, hệ thống chống bó phanh (ABS).

Năm 2014, CEO của Bosch, Volkmar Denner, đã truyền đi thông điệp khuyến khích đổi mới sáng tạo mô hình kinh doanh. Theo đó, Bosch vẫn cần duy trì trọng tâm vào sản phẩm và công nghệ sẵn có, đồng thời chuyển dần sự chú ý sang các mô hình kinh doanh mới.

Năm 2015, Bosch thành lập Bộ phận Đổi mới Sáng tạo Mô hình Kinh doanh để bổ sung tiềm lực phát triển mô hình kinh doanh cho quy trình đổi mới sáng tạo. Bosch nhìn thấy nhu cầu tạo ra một hệ sinh thái phục vụ công tác khám phá, nuôi dưỡng và hỗ trợ đổi mới tăng trưởng, vượt ra khỏi việc đổi mới sản phẩm đơn thuần.

Chương trình Tăng tốc Khởi nghiệp

Là một phần trong danh mục dịch vụ, Bộ phận Đổi mới Sáng tạo Mô hình Kinh doanh của Bosch đã khởi tạo Chương trình Tăng tốc Khởi nghiệp.

Qua chương trình, các đội ngũ cùng nhau khám phá một ý tưởng hoặc khái niệm mới bắt nguồn từ lĩnh vực kinh doanh hiện hữu. Họ được giao nhiệm vụ khởi tạo mô hình kinh doanh rồi đào sâu và tinh chỉnh, kiểm nghiệm và điều chỉnh các ý tưởng một cách hệ thống thông qua tiến trình hai giai đoạn.

Ban quản lý chương trình tập hợp một nhóm ban đầu gồm 20-25 đội từ khắp nơi trên thế giới và để họ làm việc cùng nhau trong 2-10 tháng. Các nhóm được cấp 120.000 euro vốn ban đầu và có hai tháng để kiểm nghiệm xem các ý tưởng về mô hình kinh doanh của họ có thể nhân rộng không. Tùy thuộc vào kết quả, các nhóm có thể nhận được thêm tối thiểu 300.000 euro trong Giai đoạn 2 của chương trình. Với khoản vốn bổ sung này, họ có thể thử nghiệm sản phẩm khả thi tối thiểu (MVP) với khách hàng và chứng minh ý tưởng mô hình kinh doanh của mình có khả năng mở rộng và sinh lợi.

Sau khi hoàn thành thành công Chương trình Tăng tốc Khởi nghiệp, chỉ những nhóm có

thành tích tốt nhất mới có cơ hội chuyển tiếp sang giai đoạn Ươm tạo.

Bosch đã đầu tư cho hơn 200 nhóm kể từ năm 2017 đến nay. 70% trong số đó đã dừng các dự án của họ sau vòng đầu tư đầu tiên và 75% còn lại dừng chân ở vòng thứ hai. Với quy trình này, 15 nhóm đã nhận được khoản vốn đầu tư tiếp theo và chuyển đổi thành công dự án của họ sang quy mô lớn hơn.

Chương trình Tăng tốc Khởi nghiệp đã trở thành tiêu chuẩn toàn cầu của Bosch nhằm thẩm định các ý tưởng kinh doanh mới cho các chi nhánh ở châu Âu, châu Á, Bắc Mỹ và Nam Mỹ.

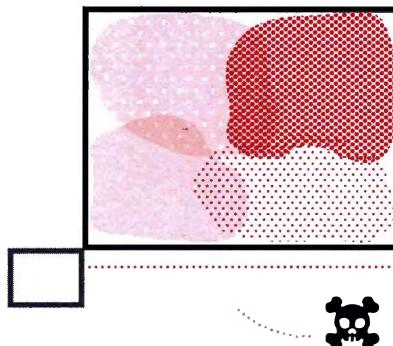
“Chương trình Tăng tốc Khởi nghiệp đã cho phép Bosch triển khai quy trình nhanh gọn, có cấu trúc và hiệu quả về vốn nhằm thẩm định các mô hình kinh doanh theo quy mô, từ đó thiết lập danh mục đổi mới sáng tạo toàn diện của Bosch.”



Tiến sĩ UWE KRIRSCHNER,
Phó Chủ tịch Bộ phận Đổi
mới Mô hình Kinh doanh,
Hội đồng Tư vấn Quản lý
Bosch

Khai thác

Lợi tức và Rủi ro phá vỡ và không thể sống sót

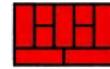


Lợi tức

Khoản lợi tức (hoặc tác động) tài chính của mô hình kinh doanh hiện hữu. Bạn có thể tùy ý xác định lợi tức kỳ vọng dựa theo bối cảnh của mình. Đó có thể là khả năng sinh lời, doanh thu tiềm năng, tiềm năng tăng trưởng, lợi nhuận hoặc bất kỳ chỉ số tài chính nào cho phép bạn đánh giá một ý tưởng kinh doanh xét về khía cạnh tài chính. Tương tự, bạn có thể tập trung vào các lợi tức xã hội, môi trường và lợi tức tài chính.

Rủi ro phá vỡ và không thể sống sót

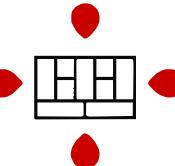
Có hai loại rủi ro phá vỡ và không thể sống sót có thể triệt tiêu một mảng kinh doanh.



Rủi ro thiết kế mô hình kinh doanh nội tại

Điểm yếu

Cấu trúc mô hình doanh nghiệp quyết định mức độ dễ tổn thương hoặc bị phá vỡ của nó. Ví dụ, một công ty chủ yếu cạnh tranh về sản phẩm, dịch vụ hay giá cả dễ bị phá vỡ hơn một công ty được bao bọc trong các mô hình kinh doanh chắc chắn. Các phần Phát minh và Cải tiến thuộc cuốn sách này sẽ phác thảo cách giúp bạn cạnh tranh dựa trên các mô hình kinh doanh tốt hơn.

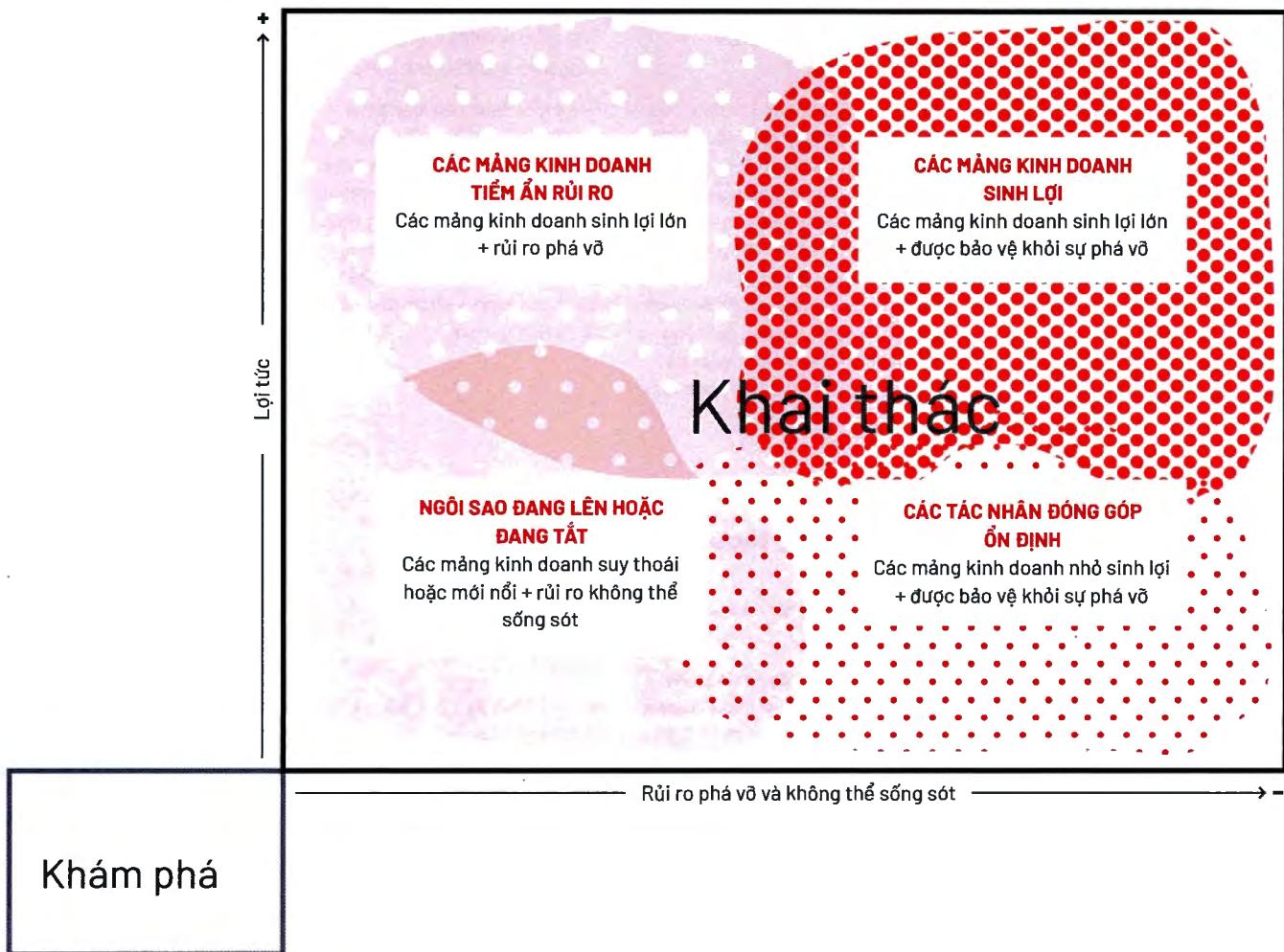


Rủi ro thiết kế mô hình kinh doanh ngoại sinh

Nguy cơ

Ngay cả những mô hình kinh doanh ưu việt nhất cũng có thể bị các lực ngoại sinh phá vỡ. Sự phá vỡ có thể bắt nguồn từ bốn lĩnh vực: Thị trường dịch chuyển, xu thế phá vỡ (công nghệ, xã hội, môi trường, luật lệ), thay đổi chuỗi cung ứng và cạnh tranh, thay đổi các bối cảnh kinh tế vĩ mô.

Những khu vực rủi ro tiềm năng trong Danh mục Khai thác



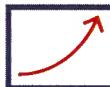
Quỹ đạo tăng trưởng và suy thoái

Hành trình trong Danh mục Khai thác bao gồm tăng trưởng và suy thoái. Mục đích cần hướng tới là liên tục ngăn chặn các mô hình kinh doanh hiện hữu rơi vào trạng thái suy thoái bằng cách bảo vệ, cải tiến và tái tạo chúng.

Xem thêm trang 124, phần Quản lý, để biết thêm thông tin về hoạt động kiểm nghiệm các cuộc dịch chuyển mô hình kinh doanh. Xem trang 228-229, phần Cải tiến, để biết thêm thông tin về hành trình chuyển đổi các mô hình kinh doanh cũ thành mô hình kinh doanh mới.

30

CHƯƠNG 1



Quỹ đạo tăng trưởng

Nhân rộng

Đưa hoạt động kinh doanh cất cánh

Đây là giai đoạn tăng trưởng đầu tiên, khi bạn biến một cơ hội đầy hứa hẹn và đã được kiểm chứng thành một mảng kinh doanh thực thụ. Các hoạt động chủ chốt bao gồm nhân rộng quá trình thu hút, giữ chân khách hàng và cung cấp sản phẩm/dịch vụ. Toàn đội tập trung mở rộng trên mọi mặt trận, bao gồm cả cơ sở hạ tầng và nguồn nhân lực.



Quỹ đạo suy thoái

Phá vỡ

Xuất hiện ngoại lực đe dọa doanh nghiệp

Trong giai đoạn này, những thay đổi ở môi trường bên ngoài đe dọa doanh nghiệp của bạn và khiến nó dễ tổn thương. Sự phá vỡ có thể xuất phát từ các thị trường dịch chuyển; xu hướng công nghệ, xã hội, môi trường hoặc luật lệ; dịch chuyển chuỗi cung ứng; cạnh tranh; những đối thủ mới; hoặc một môi trường kinh tế vĩ mô thay đổi. Ở giai đoạn này, doanh nghiệp của bạn vẫn có quy mô lớn và sinh lợi nhưng tiềm ẩn nhiều rủi ro.

Tăng cường

Thúc đẩy tính hiệu quả của một mảng kinh doanh thành công

Trong giai đoạn này, bạn tăng cường và duy trì sự tăng trưởng của mô hình kinh doanh đã được kiểm chứng, đồng thời đẩy mạnh đổi mới sáng tạo. Bạn cũng thúc đẩy mô hình kinh doanh thông qua đổi mới sáng tạo sản phẩm mới, kêu gọi và khám phá các thị trường lân cận.

Bảo vệ

Thúc đẩy một mảng kinh doanh đạt hiệu suất cao hơn và tránh khôi hiệu ứng phá vỡ

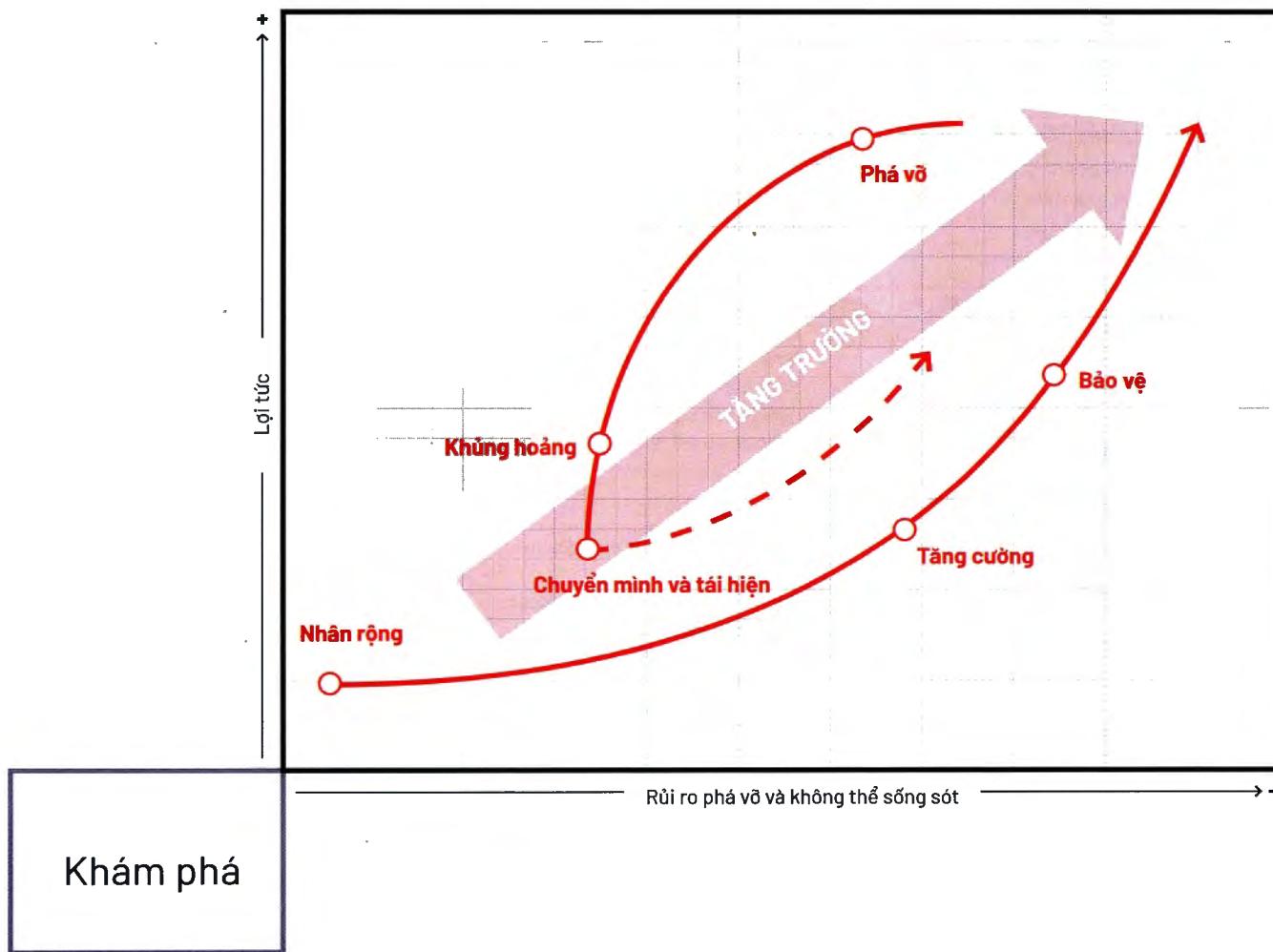
Trong giai đoạn này, bạn tập trung duy trì vị thế mạnh mẽ của tổ chức kinh doanh bằng cách ngăn chặn các áp lực cạnh tranh, đồng thời liên tục gia tăng hiệu quả vận hành. Những đổi mới sáng tạo về hiệu suất thường giữ vai trò chủ yếu trong giai đoạn này. Ngoài ra, tổ chức kinh doanh của bạn lúc này có quy mô lớn và sinh lợi, nhưng tăng trưởng bắt đầu trì trệ.

Chuyển mình và Tái hiện

Chuyển đổi đáng kể mô hình kinh doanh kèm theo tăng trưởng mới

Bạn chuyển đổi thành công từ mô hình kinh doanh cũ kỹ, đã bị phá vỡ sang một mô hình mới. Mô hình mới này khơi mào cho một kỷ nguyên tăng trưởng mới.

Hành trình Danh mục Khai thác



Hành động Khai thác

Có bảy hành động bạn có thể triển khai trong Danh mục Khai thác. Tất cả đều liên quan đến việc quản lý mô hình kinh doanh hiện hữu và điều chỉnh chúng dưới góc nhìn của công ty. Việc này bao gồm gia tăng các mảng kinh doanh mới, loại bỏ một số mảng không còn phù hợp, cải tiến triệt để hoặc dần dần các mô hình kinh doanh hiện hữu, được thể hiện trong Danh mục Khai thác nhằm giảm thiểu rủi ro phá vỡ. Tuy vậy, bạn sẽ kiểm chứng sự cải tiến này trong Danh mục Khám phá để hạn chế rủi ro sáng tạo.

Xem trang 110, phần Quản lý, để biết thêm thông tin về các hành động Danh mục Khai thác.



Mua lại

A tồn tại ngoài danh mục đầu tư
 ↓
A trực thuộc danh mục đầu tư
 Hoạt động mua một mảng kinh doanh bên ngoài để tạo ra mảng kinh doanh mới độc lập hoặc sáp nhập nó với một trong những mảng kinh doanh hiện hữu.



Hợp tác

A thuộc danh mục đầu tư,
B tồn tại ngoài danh mục đầu tư
 ↓
A vẫn thuộc danh mục đầu tư, được **B** cung cấp,
B tồn tại ngoài danh mục đầu tư
 Hoạt động hợp tác với một doanh nghiệp bên ngoài để cung cấp một hoặc nhiều mô hình kinh doanh của bạn.



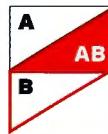
Đầu tư

A tồn tại ngoài danh mục đầu tư
 ↓
A thuộc một phần danh mục đầu tư
 Quyết định đầu tư toàn bộ hoặc một phần vào một tổ chức kinh doanh bên ngoài để thúc đẩy danh mục đầu tư của bạn.



Cải tiến

A thuộc danh mục
 ↓
A được chuyển thành **B**, nằm trong danh mục
 Hoạt động đổi mới mô hình kinh doanh lối thời, biến nó thành một mô hình kinh doanh mới, cạnh tranh hơn.



Sáp nhập

A tồn tại, nằm ngoài danh mục đầu tư,
B tồn tại trong danh mục đầu tư
 ↓
A được mua lại và sáp nhập với **B**, nằm trong danh mục đầu tư
 Hoạt động sáp nhập một doanh nghiệp bên ngoài hoặc một mảng kinh doanh bên trong với một hoặc một số mảng hiện hữu.



Thoái vốn

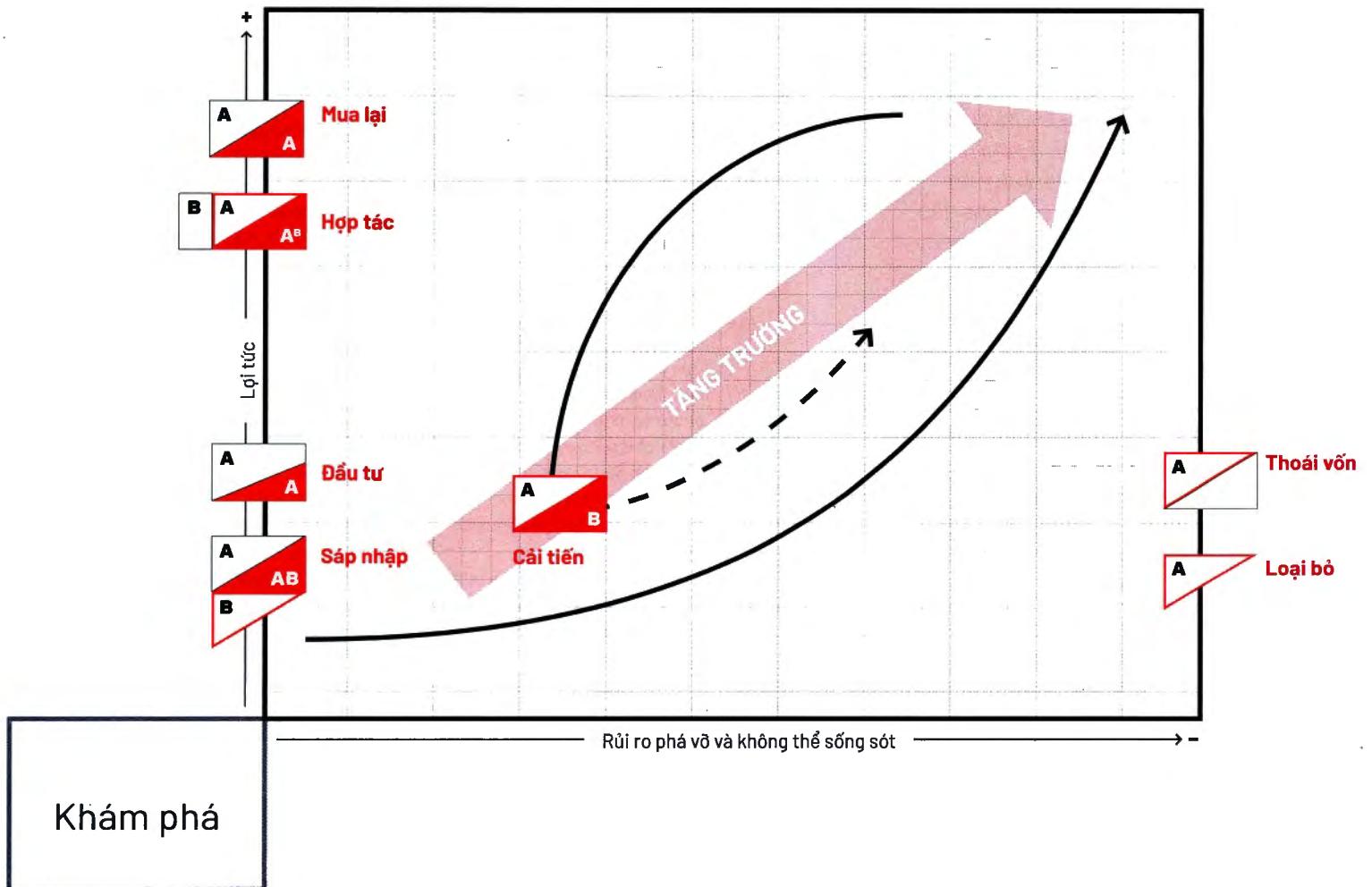
A thuộc danh mục đầu tư
 ↓
A vẫn tồn tại nhưng nằm ngoài danh mục đầu tư
 Hoạt động tách ra từ một trong những mô hình kinh doanh của bạn. Điều này có thể diễn ra dưới dạng bán nó cho một công ty khác, cho các nhà đầu tư hoặc cho ban quản lý hiện tại (mua lại quản lý).



Loại bỏ

A thuộc danh mục đầu tư
 ↓
A bị loại bỏ
 Hoạt động kết thúc và giải tán một tổ chức kinh doanh.

Những hành động tiềm năng trong Danh mục Khai thác



Nestlé

Để minh họa cho việc sử dụng Danh mục Khai thác, chúng tôi tóm tắt cách Nestlé – thương hiệu thực phẩm Thụy Sỹ, đã quản lý danh mục gồm các mảng kinh doanh hiện hữu trong giai đoạn 2017-2018. Ví dụ này dựa trên bài thuyết trình trước các nhà đầu tư của CEO Ulf Mark Schneider vào ngày 14 tháng 2 năm 2019. Schneider đã gia nhập Nestlé vào tháng 1 năm 2017 và trở thành CEO bên ngoài đầu tiên của công ty này kể từ năm 1922.

34

CHƯƠNG 1

Chúng tôi định vị các mảng kinh doanh chính của Nestlé theo chiều dọc, dựa theo quy mô tổng doanh thu của mỗi nhóm. Tương tự, bạn có thể chọn cách tổ chức thông tin theo tỷ suất sinh lời, lợi nhuận hay bất cứ chỉ số tài chính nào công ty đang dùng để đánh giá lợi tức tài chính.

Do thiếu thông tin rõ ràng về rủi ro phá vỡ và không thể sống sót, chúng tôi không định vị các mảng kinh doanh chủ chốt của Nestlé theo mức độ rủi ro. Tuy nhiên, trong bài thuyết trình trước cổ đông, CEO Ulf Mark Schneider đã đề cập tới các mảng kinh doanh riêng biệt cùng những thương hiệu đã được cố định hoặc đang được đánh giá về chiến lược. Chúng tôi định vị những thương hiệu này trong khu vực cải tiến thuộc bản đồ danh mục.



Mua lại, Đầu tư, Hợp tác

Nestlé mở rộng danh mục về các mảng kinh doanh bằng cách mua lại, đầu tư hoặc hợp tác với những công ty bên ngoài.

Trong mảng đồ uống, Nestlé mua lại giấy phép toàn cầu vĩnh viễn từ Starbucks để quảng bá sản phẩm của Starbucks đến người tiêu dùng thông qua bán lẻ. Trước đây, Nestlé đã mua lại phần lớn cổ phần của chuỗi cửa hàng cà phê khởi nghiệp Blue Chai Coffee có trụ sở tại San Francisco.

Trong mảng khoa học sức khỏe, Nestlé đã mở rộng nhờ mua lại Atardi Innovations.

Trong mảng chăm sóc thú cưng, Nestlé Purina đã mua phần lớn cổ phần của tails.com.

Trong mảng đồ ăn chế biến sẵn, Nestlé mua lại Sweet Earth, nhà sản xuất thực phẩm có nguồn gốc từ thực vật ở California.¹

Cải tiến

Trong giai đoạn 2017-2018, Nestlé đã cải tiến thương hiệu thực phẩm trẻ em Gerber, thương hiệu thực phẩm Trung Quốc Yinlu và Nestlé Skin Health. Họ xem xét lại chiến lược kinh doanh của Nestlé Skin Health và thương hiệu thực phẩm Herta để sẵn sàng bán chúng.



Thoái vốn

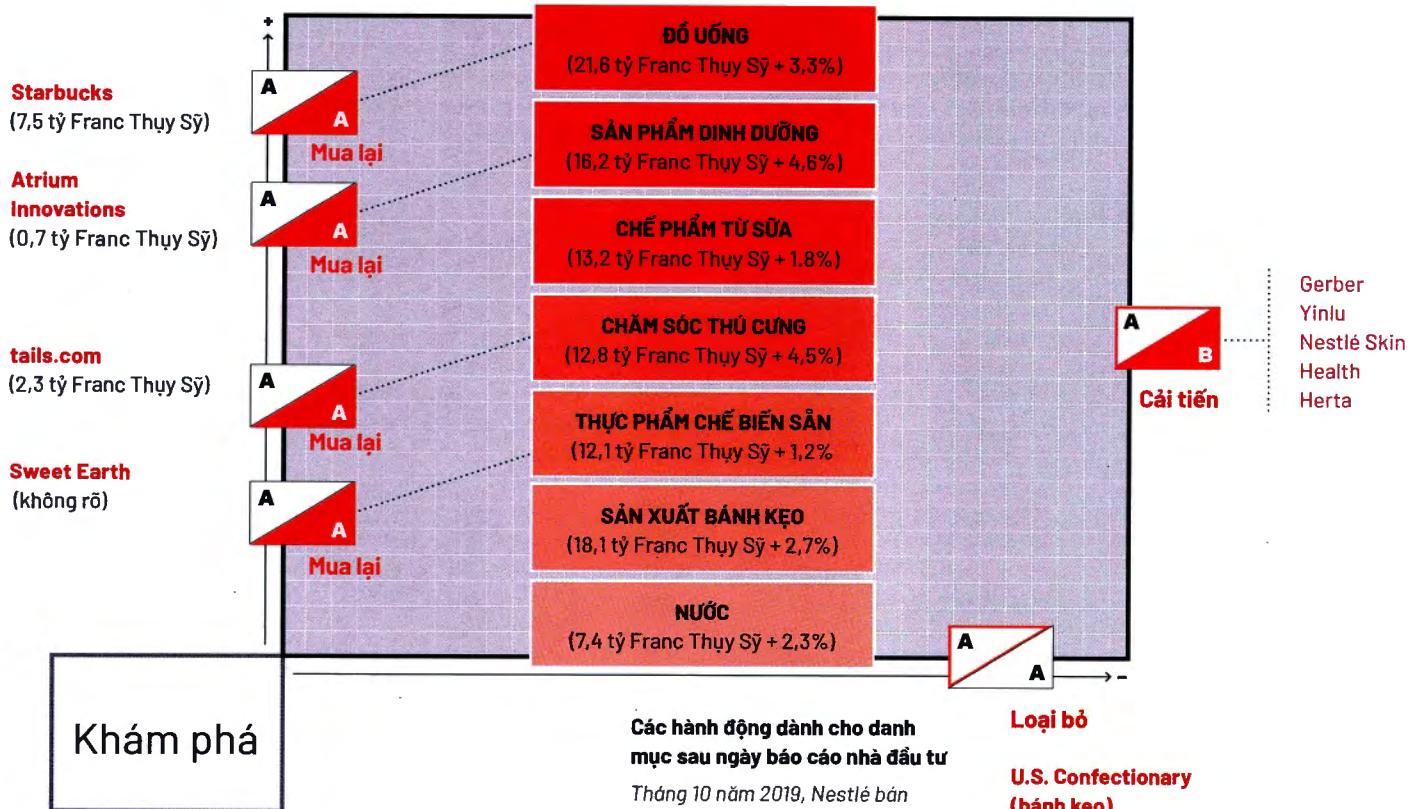
Nestlé điều chỉnh danh mục thông qua một số khoản thoái vốn. Năm 2018, họ bán doanh nghiệp bánh kẹo U.S cho Ferrero với giá 2,8 tỷ đô-la tiền mặt.

Công ty này cũng bán Tập đoàn Bảo hiểm Nhân thọ Gerber ("Gerber Life") cho Tập đoàn Tài chính Western & Southern với giá 1,55 tỷ đô-la tiền mặt.²

Các mảng kinh doanh chính

Nestlé phân loại kết quả kinh doanh theo 7 mảng kinh doanh chính. Mỗi mảng gồm nhiều thương hiệu và mô hình kinh doanh. Nestlé không bóc tách kết quả theo những mô hình kinh doanh độc lập vốn dĩ khác biệt đáng kể (Ví dụ: Nespresso và Dolce Gusto, cà phê cùng bán cà phê theo suất, nhưng dựa trên các mô hình kinh doanh khác nhau, mang thương hiệu khác nhau).

Danh mục Khai thác của Nestlé, 02/2019



**Danh mục
Khai thác**

**Danh mục
Khám phá**

Các loại hình đổi mới sáng tạo



38

CHƯƠNG 1

Không phải loại hình đổi mới sáng tạo nào cũng giống nhau. Các loại hình đổi mới sáng tạo khác nhau đòi hỏi những kỹ năng, nguồn lực, trình độ, kinh nghiệm và sự hỗ trợ khác nhau từ tổ chức. Lý tưởng thì chúng cùng tồn tại ở các bộ phận khác nhau của tổ chức với những mức độ độc lập khác nhau xét về hiệu quả. Chúng tôi phân biệt ba loại hình đổi mới sáng tạo theo cách tiếp cận của Giáo sư Clayton Christensen thuộc Đại học Harvard: đổi mới sáng tạo về hiệu suất, đổi mới sáng tạo duy trì và đổi mới sáng tạo chuyển đổi.

Khám phá

Khai thác

Chuyển đổi

Chuyển đổi là loại hình đổi mới sáng tạo khó nhất. Nó tập trung khám phá những cơ hội nằm ngoài các mảng truyền thống, đòi hỏi một sự thay đổi triệt để hoặc mở rộng (các) mô hình kinh doanh của tổ chức. Loại hình này xác định cơ hội giúp công ty mở rộng và tăng trưởng, nhưng cũng bao gồm trong đó cơ hội đổi mới phá vỡ mô hình kinh doanh hiện tại. Loại hình đổi mới này giúp định vị tổ chức xét về dài hạn.

Lợi thế

Định vị công ty trong dài hạn, bảo vệ công ty trước những biến động lớn.

Bất lợi

Rủi ro cao, bắt trắc lớn, hiếm khi thu lợi nhanh.

Vị trí

Được thực hiện bởi các đội ngũ tư vấn đổi mới sáng tạo tập trung và độc lập bên ngoài tổ chức, với quyền tiếp cận các kỹ năng cũng như nguồn lực của mô hình kinh doanh hiện hữu.

Duy trì

Đổi mới sáng tạo duy trì tập trung khám phá các cơ hội trên nền tảng mô hình kinh doanh hiện hữu của tổ chức, qua đó củng cố và duy trì mô hình đó. Các ví dụ điển hình gồm sản phẩm, dịch vụ mới, kênh phân phối mới, công nghệ hỗ trợ và sản xuất mới, hoặc hoạt động mở rộng địa bàn kinh doanh sang thị trường mới.

Lợi thế

Rủi ro và bắt trắc thấp, tác động tức thì, có thể dự báo, bao gồm tác động từ nhỏ đến lớn về tài chính tùy thuộc vào từng đổi mới sáng tạo cụ thể.

Bất lợi

Không có hàng rào bảo vệ trước những biến động lớn, không tạo hiệu ứng xác lập vị thế của công ty trong tương lai.

Vị trí

Xuyên suốt tổ chức và ở mọi cấp độ, lý tưởng nhất là khi có được sự hỗ trợ từ các chuyên gia đổi mới sáng tạo chuyên nghiệp.

Hiệu suất

Đổi mới sáng tạo hiệu suất tập trung khám phá cơ hội cải tiến mảng vận hành của mô hình kinh doanh hiện hữu. Chúng không thay đổi đáng kể mô hình kinh doanh. Các ví dụ điển hình gồm giải pháp công nghệ cải tiến vận hành, phân phối hay hỗ trợ và những đổi mới sáng tạo quy trình thúc đẩy tổ chức năng động hơn.

Lợi thế

Rủi ro và bắt trắc thấp, tác động tức thì, có thể dự báo, bao gồm tác động từ nhỏ đến lớn về tài chính tùy thuộc vào từng đổi mới sáng tạo cụ thể.

Bất lợi

Không có hàng rào bảo vệ trước những biến động lớn, không tạo hiệu ứng xác lập vị thế của công ty trong tương lai.

Vị trí

Xuyên suốt tổ chức và ở mọi cấp độ, lý tưởng nhất khi có được sự hỗ trợ từ các chuyên gia đổi mới sáng tạo chuyên nghiệp.

Gore

Chúng tôi lấy W. L. Gore & Associates để minh họa cho sự cân bằng giữa Danh mục Khám phá và Danh mục Khai thác. Gore là một công ty công nghệ và kỹ thuật đa quốc gia của Mỹ, được cặp vợ chồng Bill và Viee Gore thành lập năm 1985.

Gore tập trung vào ngành khoa học vật liệu, nổi danh nhờ tiên phong tạo ra các giải pháp công nghệ sáng tạo, từ sản xuất thiết bị y khoa điều trị chứng phình động mạch đến phát minh ra công nghệ vải GORE-TEX® hiệu năng cao, ứng dụng cả ở trang phục thông dụng và chuyên dụng.

Ba lĩnh vực chủ chốt của Gore là công nghiệp và điện tử, vải hiệu năng cao cùng thiết bị y tế cấy ghép. Doanh thu hằng năm của Gore ước tính vào khoảng 3,7 tỷ đô-la và là một trong 200 công ty tư nhân lớn nhất nước Mỹ. Công ty có hơn 10.500 nhân viên làm việc tại 50 cơ sở trên khắp thế giới.

Tác nhân kích hoạt

Trước đây, tăng trưởng doanh thu của Gore phần lớn dựa vào việc mở ra cá khối kinh doanh mới. Gore bắt đầu từ mảng dây cáp và dây dẫn cách nhiệt, sau đó bổ sung mảng điện tử vào năm 1970, thiết bị y tế năm 1975 và vải may mặc năm 1976. Tuy nhiên, trong thập niên 1980, thị trường cho các sản phẩm thành công nhất của Gore dần bão hòa. Điều này, cộng với các giải pháp thay thế với chi phí thấp hơn của

Gore, đã thôi thúc Gore tăng cường theo đuổi chiến lược đổi mới sáng tạo. Họ đã quyết định triển khai các chương trình đổi mới sáng tạo thuộc những mảng kinh doanh cốt lõi, đồng thời khám phá các tiềm năng cho tương lai.

Phẫu đổi mới sáng tạo

Năm 2015, Gore giới thiệu sáng kiến phẫu đổi mới sáng tạo nhằm khám phá, kiểm nghiệm và triển khai các ý tưởng mới. Mục tiêu là xây dựng hệ sinh thái do quy trình dẫn dắt, liên tiếp đưa ra các chương trình đánh giá tiềm năng và động cơ tăng trưởng, đồng thời liên tục tìm kiếm giải pháp cải thiện các mảng kinh doanh hiện hữu.

Mùa thu năm đó, nhóm đầu tiên gồm 6 nhóm nội bộ bắt đầu hành trình đổi mới sáng tạo của họ. Đến cuối 2019, 12 nhóm gồm 103 đội đã trải qua hành trình phẫu sáng tạo này.

Hành trình được chia thành hai giai đoạn. Trong giai đoạn đầu Phát triển Tư duy mở phòng, các đội được yêu cầu đưa ra đề xuất có cơ sở cho mỗi thành phần trong Mô hình Kinh doanh Giản lược. Ở giai đoạn tiếp theo hay giai đoạn Phát triển Sản phẩm, các đội xử lý những vấn đề kỹ thuật cơ bản, bất trắc từ thị trường, qua đó giảm thiểu rủi ro và bất trắc.

Mỗi đội gồm các kỹ sư và cộng sự dành toàn bộ thời gian cho dự án khởi nghiệp nội bộ ở mỗi giai đoạn. Gore muốn tạo dựng một nhóm doanh nhân để khai thác và khám phá tương lai.

Đối với Gore, đổi mới sáng tạo là hoạt động liên tục phát triển với quy trình từ đầu đến cuối cùng một cách tiếp cận dẫn truyền liên tục để khám phá.

"Chúng tôi đổi mới sáng tạo bằng cách khai gợi sự tò mò khám phá, khả năng tưởng tượng và lòng can đảm chấp nhận rủi ro. Văn hóa sáng tạo cùng những tinh hoa chuyên môn về vật liệu tiên tiến đã khiến chúng tôi nhận ra các khả năng mà trước đó chưa từng tồn tại.



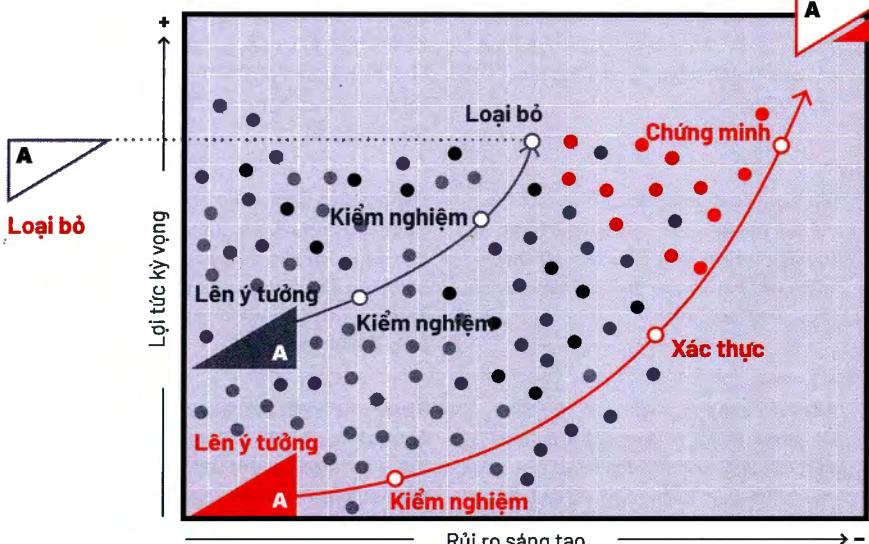
GREG HANNON,
Giám đốc Công nghệ

Giày GORE-TEX® INFINIUM THERMIUM

Một trong những sản phẩm đầu tiên vượt qua kiểm nghiệm và đánh giá của phễu đổi mới sáng tạo là giày GORE-TEX® INFINIUM THERMIUM. Đội phụ trách sản phẩm này tận dụng công nghệ hiện hữu và biến chúng thành công nghệ sản xuất giày theo nhu cầu của khách hàng. Công nghệ này giúp tạo ra những đôi giày đồng ám áp mà không phải sử dụng lớp vải liệu dày. Năm 2018, sản phẩm GORE-TEX® INFINIUM THERMIUM được giới thiệu ra thị trường với nhiều kiểu dáng đa dạng dành cho phụ nữ thông qua chuỗi phân phối ECCO® và FRAU®, sau đó các thương hiệu khác đã sử dụng công nghệ này cho bộ sưu tập năm 2019.

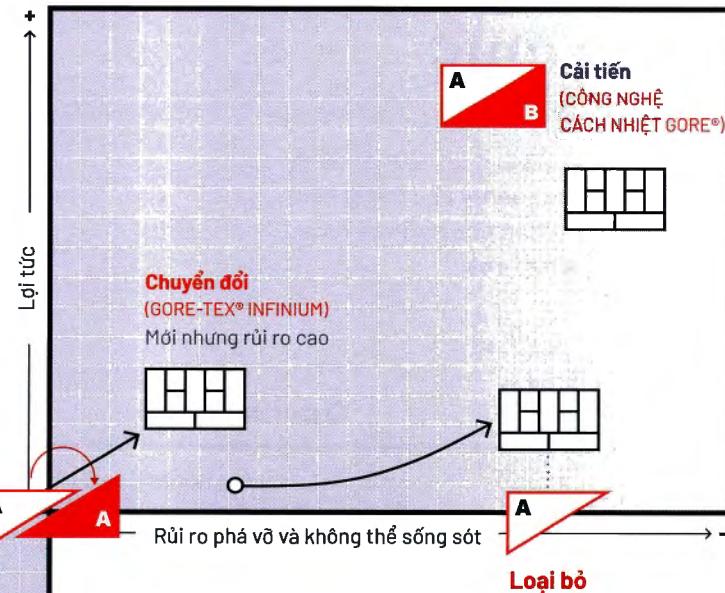
Công nghệ cách nhiệt GORE®

Một đội đổi mới sáng tạo tiến hành khảo sát hơn 80 đầu mối trong ngành cung ứng điện tử di động để thiết kế một đề xuất giá trị chi tiết. Kết quả, một liên minh hợp tác sâu rộng với DELL ra đời, sử dụng công nghệ cách nhiệt GORE® trong dòng máy tính cá nhân XPS mới nhất, tránh được tình trạng quá nóng của thiết bị này.



Phát triển Hình mẫu
loại bỏ 66%
● 100 đội bắt đầu ● còn lại 35 đội

Phát triển Sản phẩm
57% loại bỏ ● còn lại 15 đội



Từ thị trường ngách đến thị trường đại chúng

Đội nhóm của Gore khám phá cách mở rộng quy mô của sản phẩm hiện hữu từ phân khúc cao cấp đến phân khúc tầm trung. Giá thiết được đưa ra là phân khúc mới này sẽ được chào đón nhờ sự khác biệt to lớn mà sản phẩm này mang lại. Tuy nhiên, bằng chứng từ các cuộc phỏng vấn khách hàng lại cho thấy điều ngược lại, thể hiện ở nhu cầu thấp cũng như giá trị được tiếp nhận dưới mức kỳ vọng của người dùng cuối. Sau đó, ý tưởng được gói lại để tránh mất thời gian và nguồn lực.

Sử dụng Bản đồ

Danh mục

Sử dụng Bản đồ Danh mục để trực quan hóa, phân tích và quản lý các mảng kinh doanh hiện hữu cũng như những ý tưởng mới bạn đang khám phá.

Đội nhóm đổi mới sáng tạo của công ty

42

CHƯƠNG 1

	Doanh nhân	Đội nhóm đổi mới sáng tạo của công ty	Lãnh đạo cấp cao
42	 TRỰC QUAN HÓA Lập bản đồ mọi ý tưởng bạn đang khám phá dựa theo lợi tức kỳ vọng và rủi ro sáng tạo.	Thu thập mọi thông tin đầu mối về đổi mới sáng tạo trong tổ chức và lập bản đồ các dự án đổi mới sáng tạo dựa theo lợi tức kỳ vọng cùng rủi ro sáng tạo (kèm bằng chứng).	Triệu tập đội ngũ lãnh đạo cấp cao và lập bản đồ minh họa các mảng kinh doanh hiện hữu (mảng, đơn vị, mô hình kinh doanh, sản phẩm, thương hiệu...) theo lợi tức cùng rủi ro phá vỡ và không thể sống sót.
	 PHÂN TÍCH Đánh giá mọi ý tưởng và xác định những ý tưởng tiềm năng nhất dựa trên tham vọng cũng như khả năng chấp nhận rủi ro của doanh nghiệp.	Đánh giá xem Danh mục Khám phá có thể tạo ra mức lợi tức kỳ vọng không. Tự kiểm tra xem bạn đã khám phá kỹ lưỡng các ý tưởng và loại trừ triệt để các rủi ro hay chưa.	Đánh giá cả Danh mục Khám phá và Danh mục Khai thác. Xác định xem bạn đã khám phá đủ dự án đổi mới sáng tạo để bổ sung cho các mảng kinh doanh hiện hữu có nguy cơ bị thay đổi phá vỡ chưa.
	 QUẢN LÝ Tiếp tục kiểm nghiệm và loại bỏ rủi ro đối với những ý tưởng tiềm năng nhất, đồng thời cải tiến mô hình kinh doanh để tối ưu lợi tức kỳ vọng.	Mở rộng Danh mục Khám phá nếu cần tăng thêm lợi tức kỳ vọng. Tăng cường kiểm nghiệm nếu phần lớn dự án của bạn không thể giảm thiểu rủi ro và bất trắc.	Khám phá nhiều hơn nữa nếu nhận thấy nguy cơ cao về đổi mới phá vỡ. Hãy mở rộng hoặc cắt bớt Danh mục Khai thác dựa trên tầm nhìn và cải thiện các mảng kinh doanh rủi ro.

Bản đồ Danh mục

Mảng kinh doanh:

Người thực hiện:

Ngày:

Khám phá

→ Rủi ro sáng tạo

↑ Lợi tức

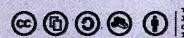
Khai thác

❶ Rủi ro phá vỡ và không thể sống sót

↑ Lợi tức kỳ vọng

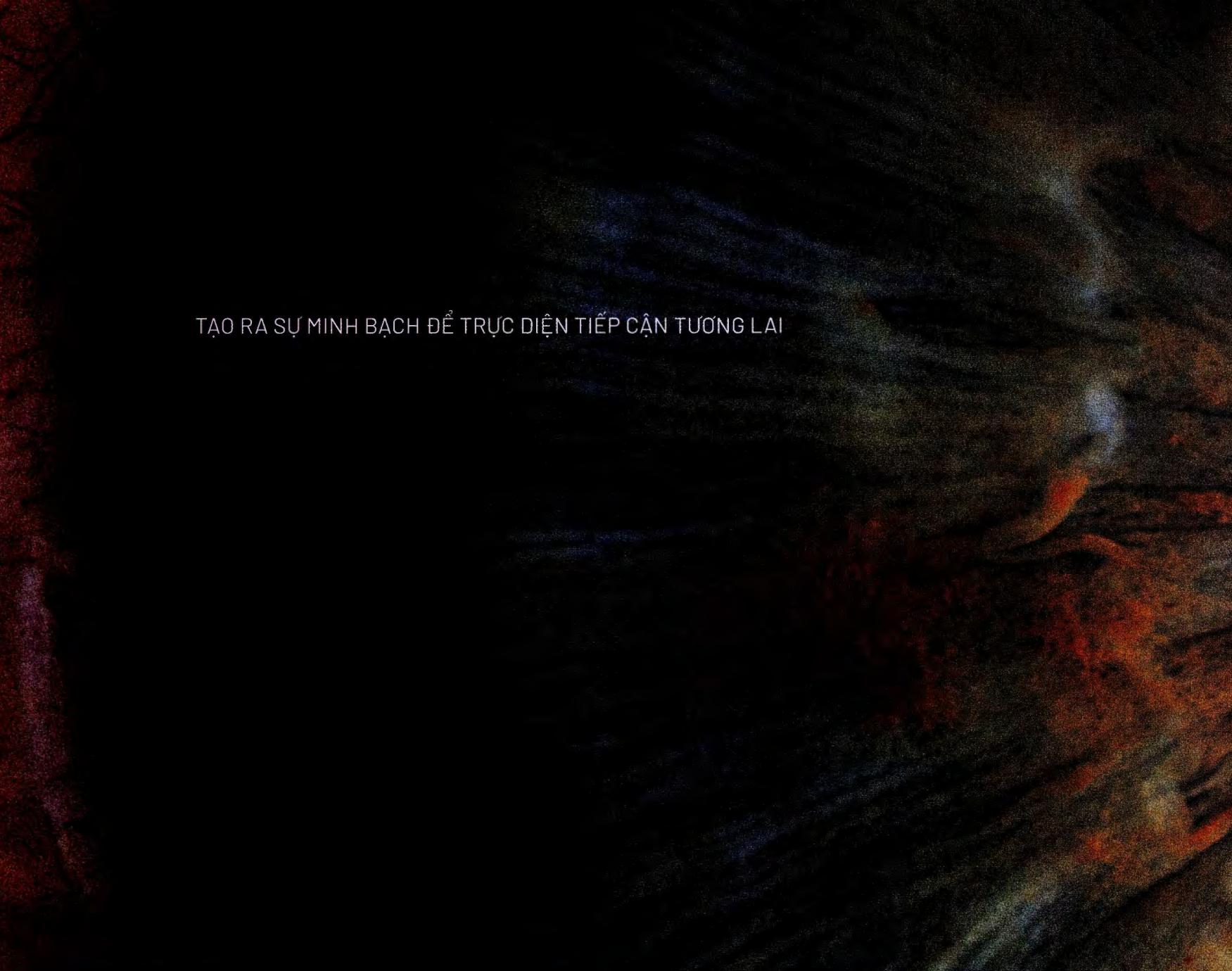
43

CÔNG CỤ

 This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94107, USA.

DESIGNED BY: Strategyzer AG
The makers of *Business Model Generation* and *Strategyzer*

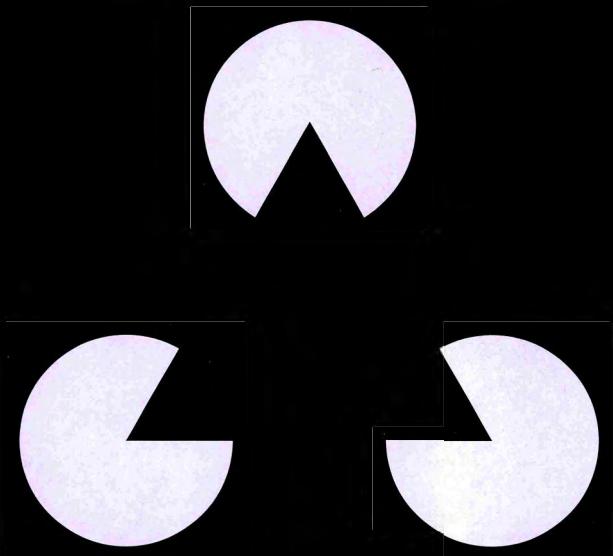
 **Strategyzer**
strategyzer.com



TẠO RA SỰ MINH BẠCH ĐỂ TRỰC DIỆN TIẾP CẬN TƯƠNG LAI







Quản lý

Quản lý Danh mục

Các công ty bất khả chiến bại triển khai các chiến lược chỉ dẫn, đa dạng hóa do lường và hành động đồng thời trên hai danh mục kinh doanh: hiện hữu và tiềm năng.

CHỈ DẪN

Cung cấp hướng dẫn về danh mục đầu tư chiến lược cần thiết nhằm làm rõ loại dự án, đổi mới sáng tạo, cải tiến hoặc hành động nào cần duy trì hoặc loại bỏ khỏi danh mục.

ĐA DẠNG HÓA

Tạo ra phễu đổi mới sáng tạo, phân tán rủi ro nhằm hạn chế tối đa rủi ro sáng tạo. Tạo điều kiện cho sự ra đời của những đội nhóm và dự án xuất sắc nhất. Tăng cường đầu tư cho các nhóm chứng minh được hiệu quả.

ĐO LƯỜNG

Đo lường có hệ thống và trực quan hóa đổi mới và rủi ro sáng tạo của tất cả mảng kinh doanh cũng như cơ hội đi kèm. Hiểu được tính phù hợp của danh mục đầu tư trong tương lai.

HÀNH ĐỘNG

Sử dụng một tập hợp hành động liên quan đến danh mục nhằm tối ưu chúng. Phát triển các mảng kinh doanh nội tại, mua lại và thoái vốn, hoặc thực hiện đồng thời cả hai tùy vào bối cảnh.

Chỉ dẫn

Bạn cần đặt ra định hướng rõ ràng cho việc thiết kế và duy trì một danh mục hiệu quả. Chúng tôi gọi đây là chỉ dẫn chiến lược, bao gồm lên khung cho định hướng chiến lược, văn hóa tổ chức cần có và hình ảnh tổ chức mà bạn muốn tạo dựng với thế giới bên ngoài. Một khi xác định được chỉ dẫn chiến lược cho danh mục của mình, bạn sẽ có đủ "nguyên liệu" cần thiết để thực thi các hành động liên quan đến danh mục đầu tư đó.



50

CHƯƠNG 2

Xác định mẫu hành vi ứng xử cốt lõi mà mọi người trong tổ chức cần thể hiện nhằm thực thi định hướng chiến lược đã đặt ra. Ở đây, bạn mô tả những nhân tố điều kiện cần có để làm nên môi trường văn hóa mong muốn.

Văn hóa tổ chức

Những giá trị định hình và chỉ lối cho bạn bằng cách nào?

Định hướng chiến lược

Vì sao bạn làm việc đang làm?

Nhận diện tổ chức

Chúng ta là ai?

Hình ảnh thương hiệu

Bạn nói gì về những việc mình làm?

Xác định hình ảnh bạn muốn thế giới bên ngoài nhận nhận về tổ chức của mình. "Thế giới" này gồm khách hàng, cổ đông, các bên liên quan và phương tiện thông tin đại chúng. Hình ảnh thương hiệu của bạn phải đồng bộ với định hướng chiến lược và văn hóa tổ chức.

Xác định những khát vọng mà tổ chức của bạn đang hướng tới. Ở đây, bạn cần nêu rõ thị trường mục tiêu và các mục tiêu tài chính kỳ vọng. Định hướng chiến lược tập trung vào việc xác định loại hình công ty bạn muốn xây dựng hoặc trở thành.

Chỉ dẫn danh mục

Chỉ dẫn chiến lược tạo ra bối cảnh rõ ràng cho việc quản trị danh mục. Việc này giúp bạn xác định chỉ dẫn định hướng danh mục về phân bố nguồn lực và các hành động cần thực thi. Chỉ dẫn danh mục cũng giúp cung cấp những phạm vi cơ sở để biết nên hay không nên tập trung vào đâu, đầu tư vào đâu và thay đổi ở đâu, hoặc nên hay không nên khám phá ở đâu.

CHỈ DẪN CHUNG

Xác định...

- nguyên lý kết quả tài chính (ví dụ, lợi tức an toàn, kết quả tăng trưởng, v.v.)
- viễn cảnh tương lai (ví dụ, thị trường, khu vực địa lý, công nghệ, v.v.)
- nguồn lực và năng lực chiến lược để phát triển (ví dụ, nguồn lực công nghệ, nền tảng mô hình kinh doanh, v.v.)

Lợi tức

CHỈ DẪN KHAI THÁC

- Mục tiêu kết quả tài chính ngắn hạn
- Mục tiêu cải tiến mô hình kinh doanh (ví dụ, đầu tư công nghệ, các cuộc dịch chuyển mô hình kinh doanh)
- Cách phát triển hoặc cải tiến để xuất giá trị cho danh mục hiện hữu.

Lợi tức kỳ vọng

CHỈ DẪN KHÁM PHÁ

- Chỉ dẫn về kết quả hành nhầm ưu tiên các dự án khám phá (ví dụ, độ lớn của cơ hội, quy mô thị trường, chi phí tiết kiệm, v.v.)
- Giới hạn cơ sở cho sự khám phá và phù hợp chiến lược (ví dụ, tham gia sân chơi mới hoặc không, mô hình kinh doanh mới hoặc không, công nghệ mới hoặc không, v.v.)
- Năng lực và nguồn lực chính để lựa chọn ưu tiên (ví dụ, nguồn lực công nghệ, nền tảng, mô hình kinh doanh, v.v.)

Rủi ro sáng tạo

Rủi ro phá vỡ và không thể sống sót

CHỈ DẪN CHUYỂN ĐỔI

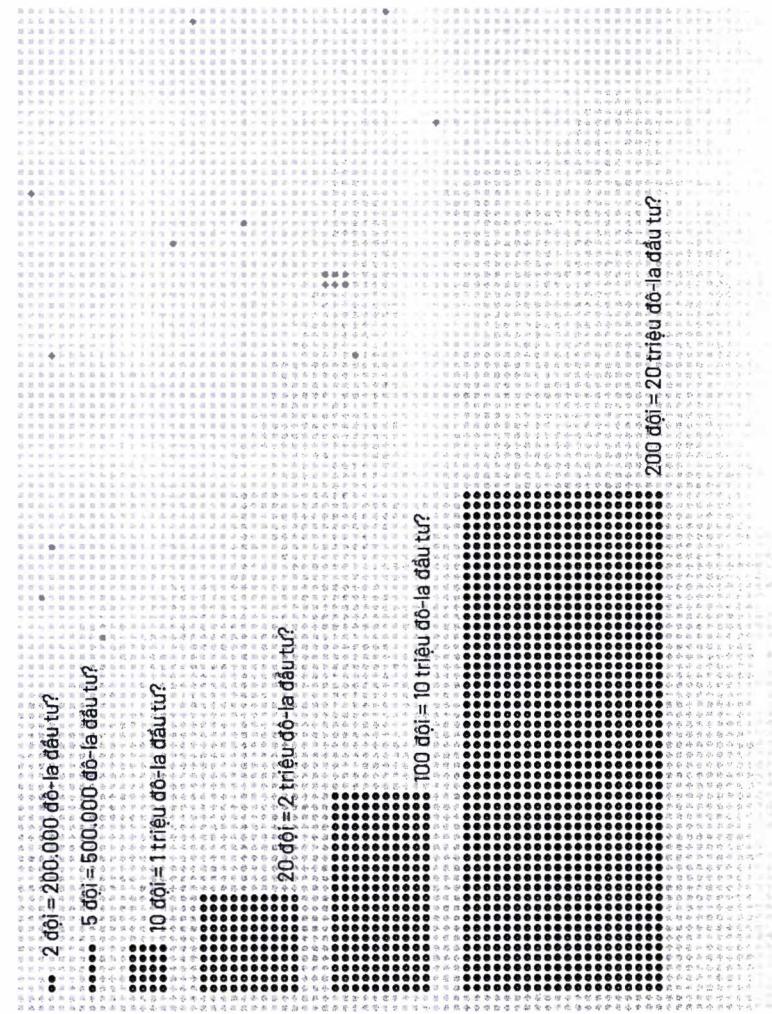
Xác định...

- Phương thức quản lý việc tích hợp các dự án khám phá vào những cấu phần vận hành kinh doanh hiện tại hoặc tạo lập dự án mới.
- Phương thức quản lý việc các dự án khám phá sẽ được bảo vệ hoặc bị loại bỏ bởi những mô hình kinh doanh hiện hữu với tầm ảnh hưởng lớn như thế nào.



Câu đố về Phễu Danh mục

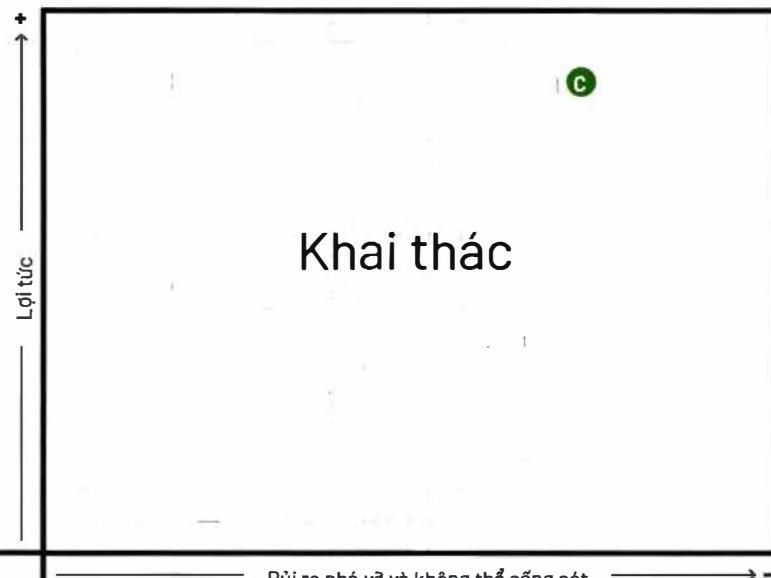
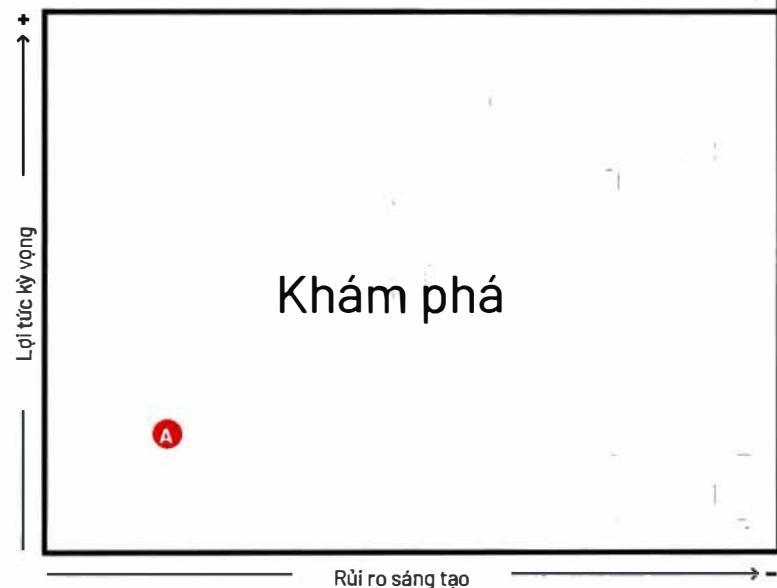
Một công ty cần bao nhiêu nhánh dự án để khi đầu tư 100.000 đô-la có thể mang lại ít nhất một thành công đáng kể (ví dụ, một mảng kinh doanh mới trị giá hơn 500 triệu đô-la)?



10.000 đội = 10 tỷ
đô-la đầu tư?

Nếu chúng ta đầu tư vào ____ dự án,
mỗi dự án có giá trị 100.000
đô-la, thì **A** ____ sẽ thất bại, **B** ____ sẽ
đạt được chút thành công và **C** ____ sẽ
trở thành một đầu tàu tăng trưởng.

Câu trả lời ở trang sau →



Bạn không thể chọn ra ý tưởng thành công

Con số thống kê ở trang này xuất phát từ những khoản đầu tư mạo hiểm vào giai đoạn đầu của các đơn vị khởi nghiệp. Số liệu cho thấy mối liên hệ tương quan hữu ích nhằm ước đoán tỷ lệ thành công/thất bại ở một tổ chức đã thành hình. Thậm chí, tỷ lệ này còn gần chính xác hơn nếu chúng ta đưa ra giả thuyết rằng những tổ chức truyền thống thường ít sáng tạo và dè chừng với rủi ro hơn các đơn vị khởi nghiệp.

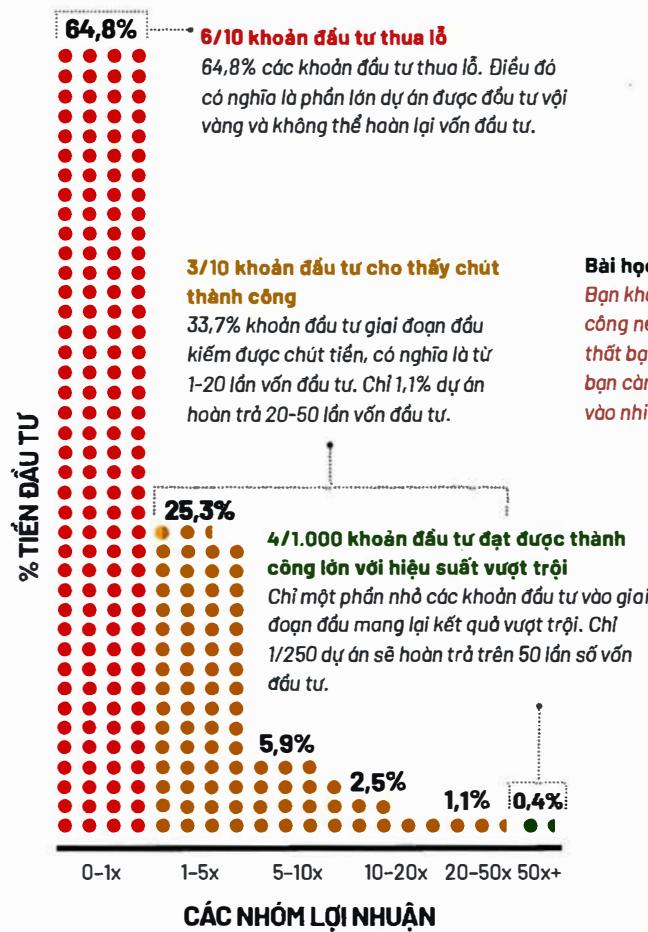


54

CHƯƠNG 2

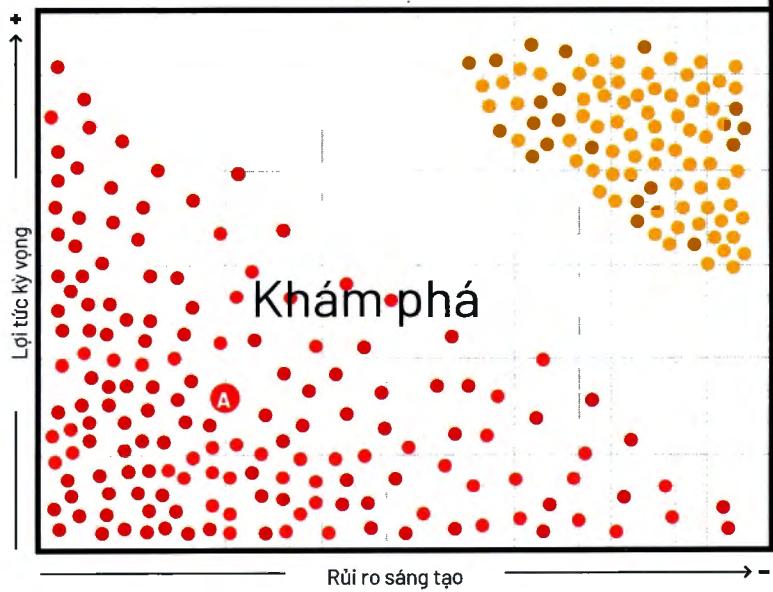
Phân bổ lợi nhuận trong đầu tư mạo hiểm tại Mỹ, giai đoạn 2004-2013

Thống kê từ đầu tư vốn mạo hiểm giai đoạn đầu cho thấy phần lớn các khoản đầu tư giai đoạn đầu không được hoàn vốn hoặc nếu có thì lợi nhuận thấp.



Nếu chúng ta đầu tư vào 250 dự án, mỗi dự án có giá trị 100 nghìn đô-la, thì **A** 162 dự án sẽ thất bại, **B** 87 dự án sẽ đạt được chút thành công và **C** 1 dự án sẽ trở thành đầu tàu tăng trưởng.

Phẫu Đổi mới Sáng tạo



Rủi ro phá vỡ và không thể sống sót

Tài trợ theo định mức tiến độ

Quá trình đầu tư truyền thống của những tập đoàn lâu đời trang bị cho các đội nhóm nguồn ngân sách lớn để triển khai toàn bộ dự án. Điều này dẫn đến những rủi ro lớn gắn liền với các ý tưởng chưa được kiểm chứng. Trong đổi mới sáng tạo, bạn không thể biết chắc ý tưởng nào sẽ thành công.

Giới khởi nghiệp và kinh doanh mạo hiểm luôn thừa nhận sự tồn tại của rủi ro và sự không chắc chắn, vì thế các khoản đầu tư được trải đều cho một danh mục dự án. Điều này, cùng với hoạt động tài trợ theo định mức tiến độ mang lại cho các đội nhóm tiền vốn hoạt động thông qua một loạt vòng vốn. Chỉ những ý tưởng có tiềm năng mới được giữ lại và tiếp tục nhận tài trợ. Nói cách khác, một lượng lớn ý tưởng sẽ nhận được những khoản đầu tư nhỏ để bắt đầu. Trong tất cả số đó, chỉ những ý tưởng khả thi mới nhận được khoản tài trợ tiếp theo. Những ý tưởng không hiệu quả hoặc không được nhóm dự án đánh giá cao về tiềm năng sẽ bị loại bỏ.

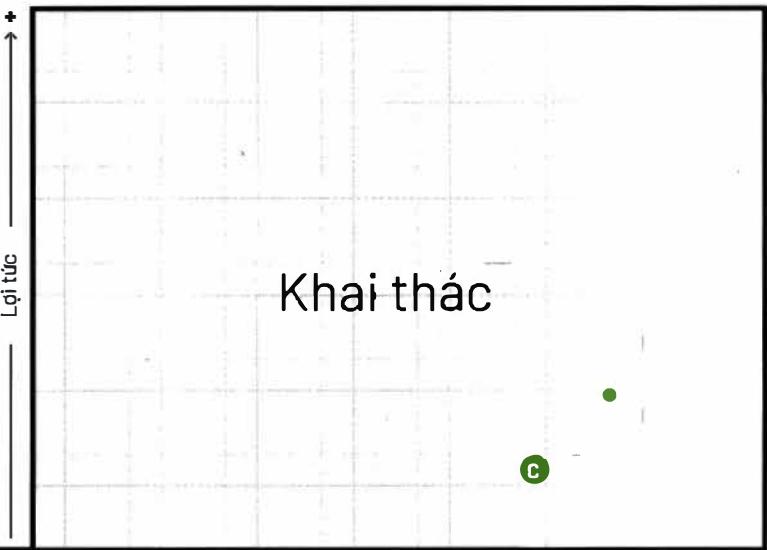
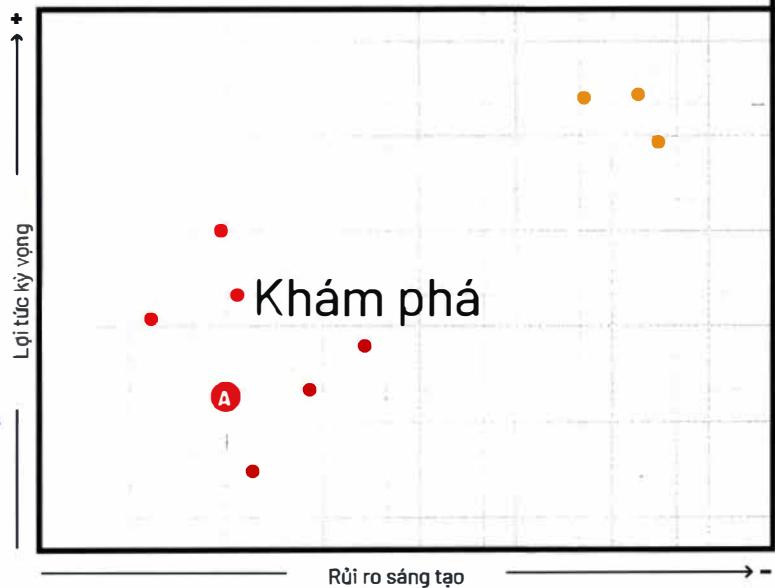
Kết quả nhỏ hơn, rủi ro ít hơn

Không phải mọi khoản đầu tư đều cần mang lại kết quả thành công rực rỡ. Ví dụ, một công ty vừa và nhỏ (SME) sẽ thấy hài lòng với một mảng kinh doanh mới có tính liên kết với dòng doanh thu và lợi nhuận hiện hữu. Trong khi một khối hoặc đơn vị kinh doanh của một tổ chức lâu đời sẽ không cần đáp ứng kỳ vọng tăng trưởng của toàn bộ công ty. Tuy nhiên, điều không đổi ở đây là bạn không thể chọn ra các dự án chắc chắn thành công. Bạn phải đầu tư vào ít nhất bốn dự án nếu muốn thấy lợi tức vượt mức vốn đầu tư ban đầu. Các con số thống kê dự đoán khoản lợi tức từ 1-5 lần. Chỉ 6/100 dự án có tiềm năng tạo ra 5-10 lần lợi tức kỳ vọng.



Nếu chúng ta đầu tư vào 10 dự án, mỗi dự án có giá trị 100.000 đô-la, thì **A** 6 dự án sẽ thất bại, **B** 3 dự án sẽ đạt được chút thành công và **C** 1 dự án sẽ trở thành đầu tàu tăng trưởng.

Phễu Đổi mới Sáng tạo





KHÔNG PHẢI MỌI THỦ BẠN CHẠM VÀO ĐỀU BIỂN THÀNH VÀNG.

HÃY ĐẶT CUỘC VÙA ĐÙ ĐẾ GẶT HÀI ĐƯỢC MỘT THÀNH CÔNG.



Amazon

CEO Amazon, Jeff Bezos, cho biết: "Thất bại và phát minh giống như một cặp song sinh không thể tách rời. Kinh nghiệm cùng bài học được đúc rút từ những sai lầm, và sự thấu hiểu điều này chính là cốt lõi mang đến thành công thần tốc cho Amazon như ngày nay. Amazon đã xây dựng văn hóa doanh nghiệp cho toàn bộ tổ chức của mình bằng cách chấp nhận thất bại từ cấp lãnh đạo và khuyến khích mỗi nhân viên không ngại thử nghiệm những điều mới mẻ.

Bezos hiểu con đường dẫn tới thành công không thể tránh khỏi những thất bại. Điểm thông minh trong chiến lược của Amazon là khả năng tạo ra giá trị từ văn hóa chấp nhận thất bại. Nhìn từ góc độ bên ngoài, Amazon khiến các nhà đầu tư quen với những thất bại tốn kém để giá trị công ty không bị ràng buộc với những tổn thất của nó, thay vào đó họ coi thất bại là thành công tiềm năng trong tương lai. Về phía nội bộ, Amazon thường cho những nhân viên chủ động theo đuổi ý tưởng nào đó dù chưa chắc chắn thành công. Công ty cho phép nhân viên "sẵn sàng mạo hiểm, cố gắng hết sức và chấp nhận thất bại".

Bezos cũng chỉ ra rằng Amazon càng phát triển, thất bại gấp phải càng lớn. Để tổ chức thực sự vượt qua ranh giới đổi mới sáng tạo, những thất bại dẫu ít an toàn vẫn được chấp nhận. Chấp nhận những sai lầm, thậm chí tổn thất nặng nề (điển hình như phi vụ lỗ 170 triệu đô-la khi sản xuất và cho ra mắt điện thoại thông minh Fire Phone), là điểm quan trọng đưa Amazon tiến lên song hành cùng tương lai.¹

Tìm hiểu thêm về văn hóa đổi mới sáng tạo của Amazon tại trang 302.

✓ Sàn thương mại điện tử Amazon

Ra mắt Fulfilment by Amazon (FBA)
- dịch vụ nhận hàng, đóng gói, vận chuyển hỗ trợ nhà bán hàng

2007

Dịch vụ web Amazon

Ra mắt Amazon AWS

2005

Trung tâm vệ tinh được thiết lập ở Nam Phi

2003

Điều phối một nhóm gồm 57 người để xây dựng "Cơ sở hạ tầng cho thế giới"

Giới thiệu ưu đãi vận chuyển miễn phí cho các đơn hàng trên 99 đô-la

Ngừng tính năng đấu giá sản phẩm

Nhiều nhà bán hàng ngưng sử dụng tính năng đấu giá; xuất hiện nhầm lẫn giữa bán lẻ và đấu giá

Ra mắt Marketplace

Dừng hoạt động chợ điện tử zShops

Ra mắt mô hình shop mini zShops dành cho các nhà bán lẻ trên trang Amazon

Tạo web đấu giá chung cho sản phẩm cao cấp cùng Shotoheby's

Mua LiveBid để phát sóng chương trình đấu giá trực tiếp

Ra mắt hệ thống đấu giá Amazon Auction

Dự án bí mật nhằm xây dựng web đấu giá từ con số 0 để tuyên chiến với eBay

2001

Các vấn đề liên quan tới việc triển khai công nghệ/cơ sở hạ tầng kịp thời

Xây dựng merchant.com giúp các nhà bán hàng bên thứ 3 tự tạo trang web trực tuyến của riêng mình

1999

Chấp nhận thất bại để thành công

Dưới đây là bảng tổng hợp các thương vụ kinh doanh mà Amazon đã khám phá và loại bỏ từ năm 2001.



JEFF BEZOS
Nhà sáng lập & CEO của Amazon

“Người thành công là người luôn sẵn sàng đấu
tư thực hiện hàng nghìn thử nghiệm thất bại.”

✗ **Amazon Wallet**

✗ **Endless.com**

✗ **Amazon
Music Importer**

✗ **Amazon
Local Register**

✗ **Amazon Destination**

✗ **Amazon
Spark**

✗ **zShop**

✗ **Kozmo.com**

✗ **Instant Pickup**

✗ **Askville**

✗ **Storybuilder**

✗ **Webpay**

✗ **Amazon Restaurants**

✗ **TestDrive**

✗ **Auctions**

✗ **Amazon Local**

✗ **Quidsi**

✗ **Amazon Webstore**

✗ **Dash Buttons**

✗ **Fire Phone**



Bình An (Ping An)

Năm 2008, Peter Ma, người sáng lập Công ty (Tập đoàn) Bảo hiểm Bình An Trung Quốc bắt đầu chuyển đổi công ty từ mô hình tập đoàn tài chính thành công ty công nghệ. Bình An xây dựng phễu đổi mới sáng tạo để vượt qua ranh giới ngành và cạnh tranh trong năm lĩnh vực riêng biệt ngoài ngân hàng và bảo hiểm.

62

CHƯƠNG 2

Công ty (Tập đoàn) Bảo hiểm Bình An Trung Quốc được Peter Ma thành lập năm 1988 là một tập đoàn tài chính Trung Quốc với các công ty con hoạt động trong lĩnh vực bảo hiểm, ngân hàng và dịch vụ tài chính. Năm 2007, Bình An trở thành công ty cung cấp dịch vụ bảo hiểm lớn thứ hai Trung Quốc. Năm 2008, Peter Ma bắt đầu chuyển đổi Bình An từ một tổ chức tài chính thành công ty công nghệ. Bình An xây dựng phễu đổi mới sáng tạo để vượt qua ranh giới ngành, đồng thời cạnh tranh trong năm lĩnh vực riêng biệt ngoài ngân hàng và bảo hiểm.

Năm 2008, Bình An được xếp hạng 462 trong danh sách Fortune Global 500. Năm 2019, Bình An vượt lên vị trí thứ 29 trong danh sách này và trở công ty dịch vụ tài chính toàn cầu có giá trị lớn thứ 3 trên thế giới.²

Đón đầu biến cố

Cuộc khủng hoảng tài chính toàn cầu năm 2008 đã khiến Bình An nhận ra họ “mong manh” như thế nào trước biến cố hoặc nguy cơ bị thay thế khi những hành vi, xu hướng cũ trở nên lỗi thời. Bình An quyết định chuyển đổi định hướng chiến lược và các mô hình kinh doanh để xây dựng khả năng tự phục hồi cho hệ thống kinh doanh.



PETER MA
Nhà sáng lập và
CEO của Công ty
(Tập đoàn) Bảo
hiểm Bình An



Định hướng chiến lược

Năm 2008, Bình An chuyển hướng chiến lược từ tập đoàn tài chính thành công ty công nghệ để có thể sử dụng năng lực chuyên môn trong các ngành công nghiệp chéo nhau; chuyển đổi từ sản phẩm dịch vụ đơn lẻ sang hệ sinh thái sản phẩm dịch vụ trong các lĩnh vực: tài chính, y tế, dịch vụ tự động, bất động sản và hệ sinh thái thành phố thông minh.



Văn hóa tổ chức

Để trở thành gã khổng lồ công nghệ, Bình An hiểu họ cần duy trì và hành động như một công ty khởi nghiệp, ưu tiên các công ty khởi nghiệp về công nghệ trong hệ sinh thái của mình – hiện có giá trị bằng 1/3 giá trị công ty. Thậm chí, họ mời Jessica Tan về cùng làm CEO. Jessica Tan được giao nhiệm vụ chèo lái cuộc chuyển đổi theo hướng công nghệ cho Bình An, dành trọn tâm huyết lên ý tưởng và quản lý các công ty khởi nghiệp trong danh mục đầu tư của Bình An. Giống như nhiều công ty khởi nghiệp, Bình An chưa có kinh nghiệm trong một số lĩnh vực, nhưng họ không ngại thử nghiệm. Họ đã thành lập các công ty khởi nghiệp trong những lĩnh vực mới, nếm mùi thất bại rất nhanh, học hỏi từ sai lầm, sau đó nâng cấp những công ty khởi nghiệp thất bại này thành các phiên bản thành công hơn.



Hình ảnh thương hiệu

Bình An không còn định vị bản thân là công ty tài chính nữa, mà là tổ chức sở hữu bộ kỹ năng thích ứng và khả năng giải quyết vấn đề trong bất kỳ lĩnh vực nào. Bình An mong muốn định hình lại ranh giới giữa các ngành và được biết đến với hình ảnh công ty công nghệ hàng đầu trong một loạt ngành như: bất động sản, dịch vụ tự động và giải trí. Giống như các công ty khởi nghiệp công nghệ khác, Bình An cũng đo lường thành công thông qua số lượng người dùng tương tác trực tuyến.



Năm 2014, **Dịch vụ bảo hiểm Tài sản & Tai nạn Bình An** phát triển ứng dụng dành cho chủ sở hữu ô tô Ping An Auto Owner – sử dụng trí thông minh nhân tạo cùng hệ thống viễn thông để theo dõi hành vi của tài xế nhằm tùy chỉnh chính sách giá và lựa chọn rủi ro. Ứng dụng này tạo nên định nghĩa mới cho khái niệm “quan hệ khách hàng” bằng cách biến dịch vụ thụ động thành sản phẩm được cá nhân hóa có thưởng cho hành vi lái xe an toàn. Thông qua ứng dụng, Bình An có thể rút ngắn thời gian trung bình xử lý một yêu cầu đơn lẻ xuống còn 168 giây mà không cần đến bộ phận hỗ trợ thủ công phía sau như cách làm truyền thống. Tính đến năm 2019, ứng dụng này có 16 triệu người dùng hoạt động hằng tháng, đứng đầu danh sách các ứng dụng dịch vụ dành cho ô tô tại Trung Quốc.⁴

Bình An đã dành bốn năm để phát triển công nghệ độc quyền sử dụng trí tuệ nhân tạo áp dụng với dịch vụ cho vay và phát hiện gian lận. Năm 2017, công nghệ này có thể đọc và giải mã các cử chỉ dù là nhỏ nhất của người nộp đơn với độ chính xác 90% trong việc phát hiện hành vi nói dối. Ứng dụng này được sử dụng để phê duyệt cho vay thay vì điểm tín dụng như thông thường, giúp Bình An tiếp cận phân khúc khách hàng mới: bởi 40% người tiêu dùng Trung Quốc hiện nay không có điểm xếp hạng tín dụng. Công nghệ này giúp giảm 60% tổn thất tín dụng, với độ chính xác cao hơn nhiều phương pháp khác.^{5,6}

Thay đổi doanh thu của các mảng kinh doanh hiện hữu giai đoạn 2008-2018

Chỉ dẫn khai thác

Trong thập kỷ qua, Bình An đã đầu tư 7 tỷ đô-la vào công ty Công nghệ Bình An, phát triển bốn công nghệ cốt lõi được coi là trọng yếu đối với tương lai của dịch vụ tài chính:³ nhận thức, trí tuệ nhân tạo, blockchain và công nghệ điện toán đám mây. Những công nghệ này đã mang đến luồng sinh khí mới cho dịch vụ tài chính cốt lõi của Bình An, tăng lợi nhuận, đồng thời giảm rủi ro trước biến cố.



Khám phá

Khám phá trong tương lai

Kể từ khi áp dụng chuyển đổi mang tính chiến lược năm 2008, Bình An cam kết chi 1% doanh thu mỗi năm cho hoạt động R&D (tương đương 10% lợi nhuận mỗi năm).⁷ Mục đích là nhằm khởi tạo Công ty Công nghệ Bình An với chức năng của một vườn ươm công nghệ thuộc Tập đoàn Bình An. Công ty Công nghệ Bình An chịu trách nhiệm phát triển các nhóm khởi nghiệp thành công nhất, đồng thời cải tiến những dịch vụ tài chính hiện có của Bình An. Đến năm 2028, Bình An dự kiến chi 21 tỷ đô-la cho R&D để phục vụ định hướng chiến lược phát triển thành gã khổng lồ trong lĩnh vực công nghệ.⁸

Cam kết kiên định này đối với hoạt động đầu tư cho R&D, cùng văn hóa doanh nghiệp linh hoạt “điều gì cũng có thể làm được”, đã mang lại cho Bình An phẩn đổi mới sáng tạo mạnh mẽ với kết quả là hệ thống danh mục khám phá đa dạng, hiện có giá trị bằng 1/3 giá trị thương hiệu của công ty. Danh mục Khám phá này bao gồm 11 công ty khởi nghiệp trong lĩnh vực công nghệ. Hai công ty (Lufax, Autohome) được niêm yết và bốn công ty khác trong số này (Lufax, Good Doctor, Autohome và OneConnect) được định giá hơn 1 tỷ đô-la.⁹



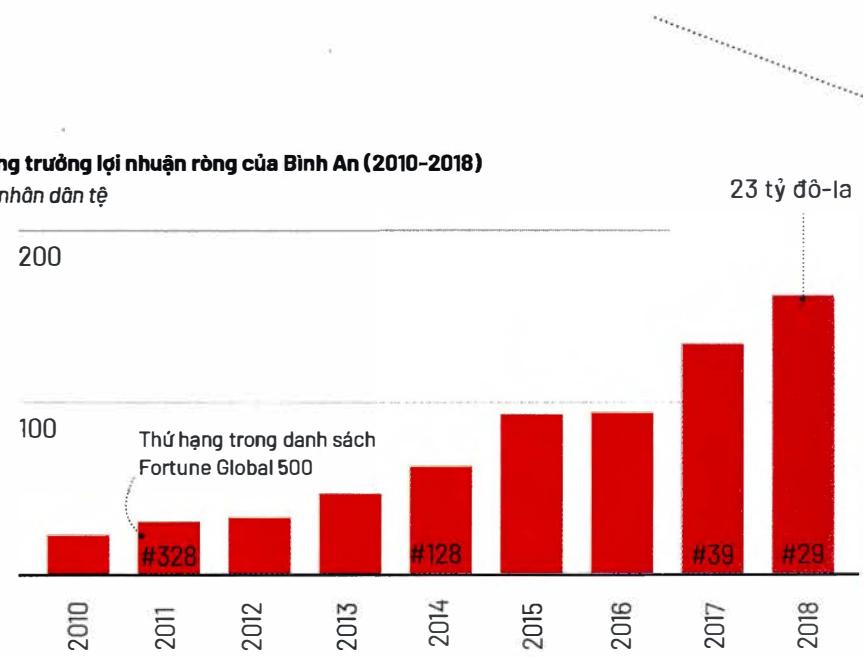
JESSICA TAN
Đồng CEO
Tập đoàn Bình An

Đo lường thành công

Các nền tảng thành công nhất được Bình An ứng dụng hoàn toàn nằm trọn chiến lược hệ sinh thái của tập đoàn, trở thành mô hình cửa hàng “tất cả trong một” dành cho khách hàng, liên tục cải thiện trải nghiệm của người dùng trực tuyến và điều chỉnh tình huống (use case) sử dụng phù hợp với nhu cầu của người dùng. Bình An theo dõi tương tác của người dùng để đo lường thành công trong kinh doanh. Năm 2019, số lượng người dùng hoạt động hằng năm đạt 269 triệu, tương đương 2,49 dịch vụ trực tuyến trên mỗi người dùng.⁹

Ứng dụng Good Doctor (2014)

Bình An nhận thấy các nhu cầu y tế ở Trung Quốc đang bị đánh giá thấp và họ nhìn ra cơ hội sử dụng năng lực của mình để cung cấp hệ sinh thái. Ứng dụng Good Doctor được phát triển bởi Wang Tao, trước đây là Phó Chủ tịch Tập đoàn Alibaba. Ông gia nhập Bình An năm 2013, giữ chức vụ CEO của Bình An Health, đặt mục tiêu xây dựng ứng dụng y tế lớn nhất Trung Quốc. Good Doctor hiện là nền tảng chăm sóc sức khỏe trực tuyến lớn nhất tại Trung Quốc, với hơn 265 triệu người dùng. Ứng dụng này cung cấp dịch vụ tư vấn trực tuyến toàn diện 24/7 cho người sử dụng thông qua dịch vụ bác sĩ AI. Good Doctor được ra mắt năm 2018 với giá trị niêm yết trên sàn chứng khoán là 1,12 tỷ đô-la.¹⁰



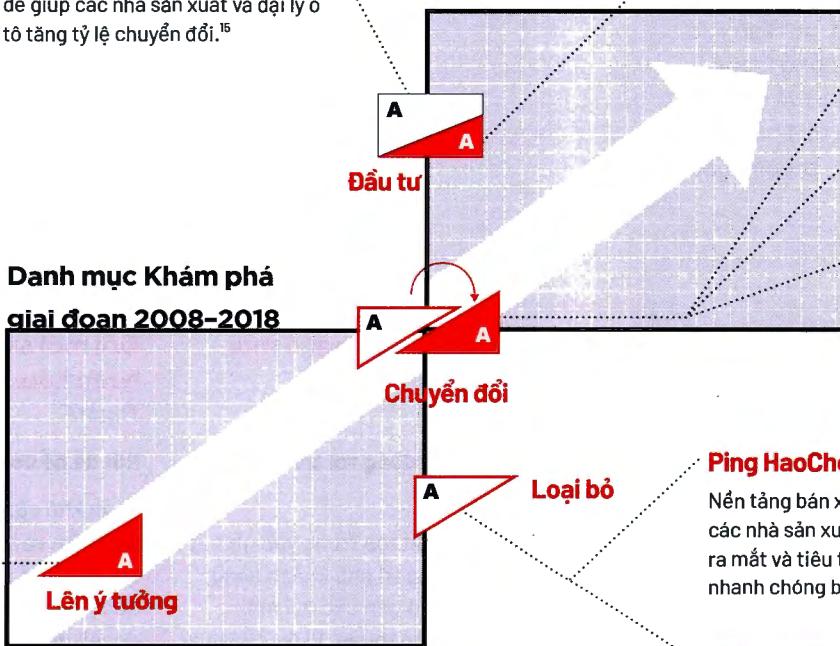
OneConnect (2015)

Công nghệ độc quyền của Bình An tiên tiến đến mức được phát triển thành nền tảng đám mây mang tên OneConnect – cung cấp các giải pháp công nghệ trong lĩnh vực tài chính (fintech) cho các tổ chức tài chính khác. Tính đến năm 2018, OneConnect đã cung cấp dịch vụ cho 3.289 tổ chức tài chính, bao gồm 590 ngân hàng, 72 công ty bảo hiểm và 2.627 tổ chức tài chính phi ngân hàng trên khắp Trung Quốc. OneConnect hiện đang được triển khai ở nước khác trong khu vực châu Á và châu Âu.

Autohome (2016)

Bình An khi đó đã mua phần lớn cổ phần (1,6 tỷ đô-la) của Autohome – một nền tảng O2O của Australia. Sau đó, Bình An cải tiến đáng kể nền tảng này bằng cách tích hợp các sản phẩm dữ liệu bao gồm gợi ý thông minh, bán hàng trực tuyến thông minh và tiếp thị thông minh để giúp các nhà sản xuất và đại lý ô tô tăng tỷ lệ chuyển đổi.¹⁵

Danh mục Khám phá giai đoạn 2008-2018



Lufax

Lufax là ví dụ điển hình về cách Bình An có thể cung cấp dịch vụ tài chính cho một phân khúc thị trường mà trước đây công ty không thể tiếp cận khi chuyển đổi thành công ty công nghệ. Lufax kết nối với người đi vay và người cho vay để mang lại hơn 5.000 sản phẩm dịch vụ tài chính cho tầng lớp trung lưu với khoản đầu tư tối thiểu 1.000 đô-la. Lufax sử dụng trí tuệ nhân tạo (cố vấn robot) để cắt giảm chi phí vận hành và tối ưu hóa tương tác, mở ra thị trường hoàn toàn mới thu hút nhiều nhà đầu tư đến với Bình An. Lufax hiện được định giá 5 tỷ đô-la, trong đó Bình An sở hữu 41%.¹⁶

Autohome (2019)

Autohome hiện được định giá 10 tỷ đô-la. Trong nửa đầu năm 2019, Autohome ghi nhận tốc độ tăng trưởng kinh doanh nhanh chóng với tổng doanh thu 3.921 triệu nhân dân tệ, tăng 24,2% hàng năm. Ứng dụng thu hút trung bình 38 triệu lượt truy cập mỗi ngày.^{12,13}

Good Doctor (2019)

62,7 triệu người dùng tương tác hằng tháng.

Oneconnect (2019)

Sản phẩm quản lý rủi ro được sử dụng 721 triệu lần.

Lufax (2019)

11,58 triệu người dùng hoạt động là các nhà đầu tư.

Ping HaoChe (2013 - 2016)

Nền tảng bán xe cũ O2O (Online to Offline) kết nối các nhà sản xuất xe hơi và đại lý. Một năm sau khi ra mắt và tiêu tốn 200 triệu đô-la, Ping HaoChe đã nhanh chóng bị thu nhỏ quy mô.¹⁴

Ping HauFang (2014 - 2018)

Cửa hàng theo mô hình "tất cả trong một" dành cho dịch vụ bán nhà, cho thuê, đầu tư bất động sản và phát triển bất động sản. Thương vụ thất bại vì không thể nắm bắt sự phức tạp của ngành bất động sản – một hệ sinh thái Bình An chưa từng có kinh nghiệm. Dù biết trước sự thiếu hụt về kinh nghiệm, Bình An vẫn không ngại thử nghiệm mô hình kinh doanh mới này.

R&D

kinh doanh

Đổi mới sáng tạo là một lĩnh vực khá mới mẻ, khác biệt cơ bản với hoạt động quản lý kinh doanh thông thường và cũng không giống R&D truyền thống. Vì là một lĩnh vực khá mới, nên có một số lầm tưởng khiến các tổ chức không muốn đầu tư và đổi mới sáng tạo ngay lập tức. Chúng tôi khái quát năm lầm tưởng phổ biến nhất, thường gặp ở các lãnh đạo cấp cao.



Lầm tưởng #1

Đổi mới sáng tạo = Công nghệ mới và R&D.

Thực tế

Công nghệ có thể không đóng vai trò trong một đổi mới sáng tạo cụ thể

Đổi mới sáng tạo trước hết tập trung vào những cách làm mới để tạo ra giá trị cho khách hàng và tổ chức. Từ duy đó rộng hơn các đổi mới sáng tạo về công nghệ đơn thuần. Ví dụ, Wii của Nintendo được xem như nền tảng công nghệ ít ưu việt khi được tung ra thị trường, nhưng nó thực sự đã làm thay đổi toàn diện ngành công nghiệp trò chơi điện tử.

Lầm tưởng #2

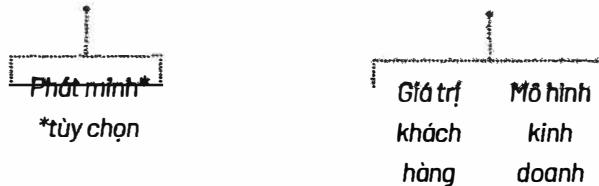
Đổi mới sáng tạo = Tìm kiếm ý tưởng hoàn hảo.

Thực tế

Rất dễ để có ý tưởng hay

Phản khó của đổi mới sáng tạo chính là quá trình tìm kiếm và tinh chỉnh những ý tưởng tới khi bạn tìm được để xuất giá trị cụ thể mà khách hàng quan tâm, được nhúng trong một mô hình kinh doanh có thể nhân rộng và sinh lời. Cuối cùng, để giảm thiểu rủi ro, bạn không nên đặt cược vào vài ý tưởng táo bạo có vẻ ổn nhất, mà cần tạo ra một danh mục các ý tưởng mà ở đó bạn khám phá và tìm hiểu kỹ, từ đó, những ý tưởng tuyệt vời nhất sẽ lộ diện.

Đổi mới sáng tạo = (R&D)* + R&D Kinh doanh + Thực thi¹⁶



Lầm tưởng #3

Đổi mới sáng tạo = Tạo ra sản phẩm (và dịch vụ) khách hàng yêu thích.

Thực tế

Sản phẩm, dịch vụ và để xuất giá trị được khách hàng quan tâm, tuy là trụ cột quan trọng của đổi mới sáng tạo nhưng không đủ.

Nếu thiếu một mô hình kinh doanh có thể nhả rộng lợi nhuận, những sản phẩm tốt nhất cũng không thể tồn tại. Mọi loại hình đổi mới sáng tạo, từ gia tăng hiệu suất đến chuyển đổi toàn diện tổ chức, đều cần một mô hình kinh doanh bền vững.

Lầm tưởng #4

Đổi mới sáng tạo = Những nhân tài sáng tạo và không thể học được.

Thực tế

Đổi mới sáng tạo không phải là tà thuật phụ thuộc vào các nhân tài sáng tạo.

Việc biến những ý tưởng sáng tạo thành kết quả kinh doanh là một khoa học cũng như nghệ thuật và có thể học được. Một số khía cạnh như công cụ, dạng thức mô hình kinh doanh hay kiểm nghiệm còn có thể được học trong trường lớp. Một số khía cạnh khác như biến chứng cứ từ kiểm nghiệm thành để xuất giá trị và mô hình kinh doanh tốt hơn lại thiên về xu hướng “nghệ thuật” (ví dụ, nhận diện dạng thức) và thường xuất phát từ kinh nghiệm thực chiến.

Lầm tưởng #5

Đổi mới sáng tạo = Kinh doanh và hoạch định chiến lược như thông thường.

Thực tế

Hầu hết các tổ chức đã tiến hành những hoạt động R&D hàng thập niên rồi.

Tuy vậy, những gì hiệu quả trong quá khứ không còn phù hợp với tương lai. Các mô hình kinh doanh và để xuất giá trị đang trở nên lỗi thời hơn bao giờ hết, ranh giới ngành đang biến mất và các đối thủ đang trở nên rất khó lường. Đây là thời điểm cho ra đời một loại hình R&D kinh doanh trên hàng mục hoạch định chiến lược.

Chỉ dẫn

Những hoạt động được công ty tiến hành để nhận diện, tạo dựng, kiểm nghiệm, phân tán rủi ro và đầu tư vào một danh mục cơ hội kinh doanh mới. Những cơ hội này gồm cải tiến mô hình kinh doanh hiện tại, khám phá triệt để những mô hình kinh doanh mới. Trọng tâm của R&D kinh doanh là nghệ thuật và khoa học kiến tạo các đề xuất giá trị cùng mô hình kinh doanh. Đó cũng là khả năng xác định, đánh giá kiểm nghiệm tính khao khát, khả thi, thực thi và thích nghi của mỗi cơ hội. Cách tiếp cận này bỗ khuyết cho chức năng R&D công nghệ và sản phẩm truyền thống – vốn dĩ tập trung nhiều vào tính khả thi.

CHƯƠNG 2
68

Hiệu suất sáng tạo và chi phí R&D

Theo một nghiên cứu năm 2018 do Strategy& thuộc PwC thực hiện, không có mối liên hệ trực tiếp giữa thành công của đổi mới sáng tạo và chi phí R&D. Ví dụ, hãng sản xuất xe Volkswagen chi tới 15,8 tỷ đô-la cho hoạt động R&D, trở thành tổ chức đứng thứ 3 về khoản chi trong nghiên cứu này, nhưng không được xếp trong danh sách 10 tổ chức sáng tạo nhất. Tesla chi 1,5 tỷ đô-la – tương đương 7% doanh thu và đạt được vị trí thứ 5 trong số các công ty sáng tạo nhất.¹⁷

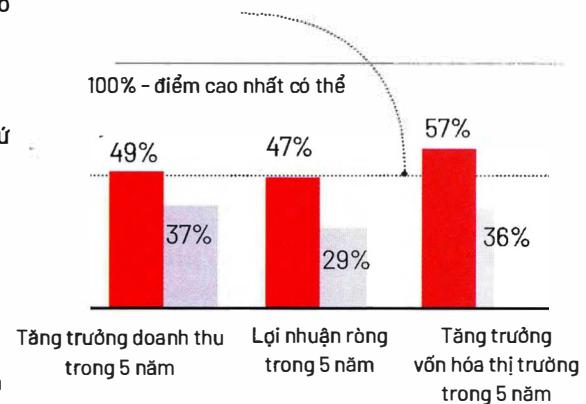
Hai vị trí cao nhất trong danh sách cũng tương đối khác biệt. Apple, tổ chức sáng tạo nhất, chỉ đứng thứ 17 xét về khoản chi cho R&D với 11,6 tỷ đô-la hay 5,1% tổng doanh thu. Vị trí thứ hai thuộc về Amazon – tổ chức đầu tư nhiều nhất cho R&D với 22,6 tỷ đô-la hay 12,7% tổng doanh thu. Các công ty được như Roche, Jonhson & Johnson, Merck, Novartis, Pfizer hay Sanofi đều có mặt trong danh sách 20 công ty chi nhiều nhất (chiếm 14-25%) cho R&D, vậy mà không thương hiệu nào lọt vào top 10 tổ chức sáng tạo nhất.

Nghiên cứu của Strategy& chỉ ra 10 tổ chức sáng tạo nhất đã hoạt động hiệu quả hơn 10 tổ chức đầu tư nhiều nhất cho đổi mới sáng tạo xét về tăng trưởng doanh thu, lợi nhuận ròng và tăng trưởng vốn hóa thị trường.

Đổi mới sáng tạo so với Chi tiêu¹⁷

— Top 10 công ty đổi mới sáng tạo
— Top 10 công ty chi nhiều nhất cho đổi mới sáng tạo

Các công ty được Strategy& lựa chọn là những tổ chức sáng tạo nhất, hoạt động hiệu quả hơn những tổ chức chi nhiều nhất cho R&D





Thực thi R&D kinh doanh

R&D kinh doanh không thay thế mà bổ khuyết cho R&D sản phẩm, công nghệ truyền thống. Mục đích của hình thức mới này là tạo dựng, khám phá và nghiên cứu các đề xuất giá trị cũng như mô hình kinh doanh mới nhằm giảm thiểu rủi ro cho những giả thuyết kinh doanh ở phía sau. R&D kinh doanh có thể được xem là hình thức phái sinh của R&D truyền thống vốn đã tập trung vào các khía cạnh công nghệ của sự khả thi.

Các chức năng R&D kinh doanh gồm:

1) Xác định các cơ hội

Đây là hành động bao quát môi trường kinh doanh để tìm ra cơ hội cải tiến mảng kinh doanh hiệu hữu hoặc khám phá những mảng kinh doanh mới. Các cơ hội có thể đến từ sự dịch chuyển nhu cầu khách hàng, đổi mới sáng tạo công nghệ, thay đổi chính sách, xu thế xã hội mới v.v. Việc này cũng bao gồm hoạt động mua lại các công ty đối thủ, đơn vị khởi nghiệp hay tổ chức có năng lực bổ khuyết cho tổ chức hiện tại.

2) Trực quan hóa, kiểm nghiệm và áp dụng các đề xuất giá trị, mô hình kinh doanh

Phần lớn hoạt động R&D kinh doanh tập trung đánh giá kiểm nghiệm cơ hội và biến chúng thành các mảng kinh doanh thực tế. Việc này bao gồm định hình, đánh giá kiểm nghiệm và áp dụng các đề xuất giá trị cùng mô hình kinh doanh cho tới khi khách hàng quan tâm và có bằng chứng cho thấy bạn có thể xây dựng cũng như nhân rộng mảng kinh doanh đó để sinh lời.

3) Quản trị danh mục

Hoạt động cuối của R&D kinh doanh bao gồm việc ngăn chặn các nguy cơ đổ vỡ tại công ty bằng cách duy trì một danh mục mô hình kinh doanh. Trong đó phải kể đến việc lan rộng những nỗ lực đổi mới sáng tạo ở khắp các hình thái dự án đổi mới sáng tạo cũng như đầu tư gia tăng vào những dự án với các bằng chứng rõ ràng và loại bỏ những dự án không hiệu quả. Việc này giúp rủi ro được phân tán và các ý tưởng, đội nhóm tốt nhất có cơ hội hình thành.

Khám phá

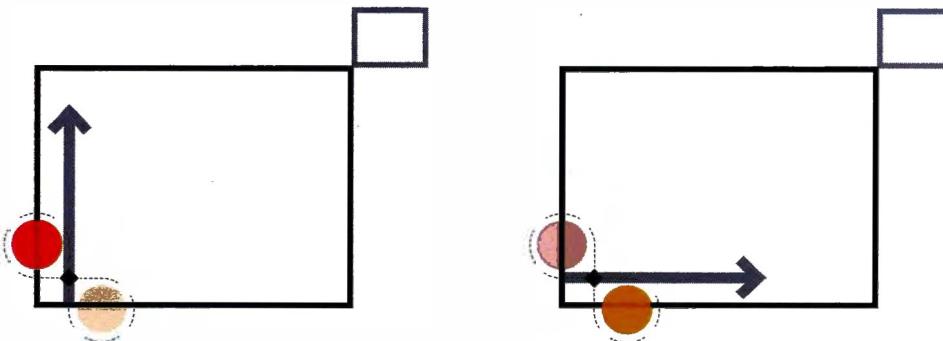
Danh mục Khám phá

Danh mục khám phá có vai trò phát triển các động cơ tăng trưởng mới trong tương lai và giúp bạn tránh khỏi những nguy cơ phá vỡ từ bên ngoài. Nó giúp giảm thiểu rủi ro ở các mảng kinh doanh mới mà bạn dự định phát triển và thực thi, hoặc trang bị cho bạn những thông tin cốt lõi để đưa ra quyết định phù hợp.

72

CHƯƠNG 2

Tất cả dự án khám phá tập trung vào lộ trình vòng lặp đôi: cải tiến quá trình thiết kế kinh doanh để tối đa hóa lợi tức kỳ vọng và giảm thiểu rủi ro, bất trắc để tránh đầu tư vào những dự án không thực tế với nhu cầu thị trường.



Thiết kế kinh doanh

Gia tăng lợi nhuận kỳ vọng

Trong quá trình thiết kế kinh doanh, các đội nhóm định hình và tái định hình những ý tưởng kinh doanh để biến chúng thành mô hình kinh doanh có khả năng gia tăng lợi tức kỳ vọng tốt nhất. Vòng lặp đầu tiên dựa trên trực giác và những điểm khởi đầu (ý tưởng sản phẩm, công nghệ, cơ hội thị trường, v.v.). Những vòng lặp tiếp theo dựa trên bằng chứng và thông tin có giá trị, thu được từ quá trình kiểm nghiệm.

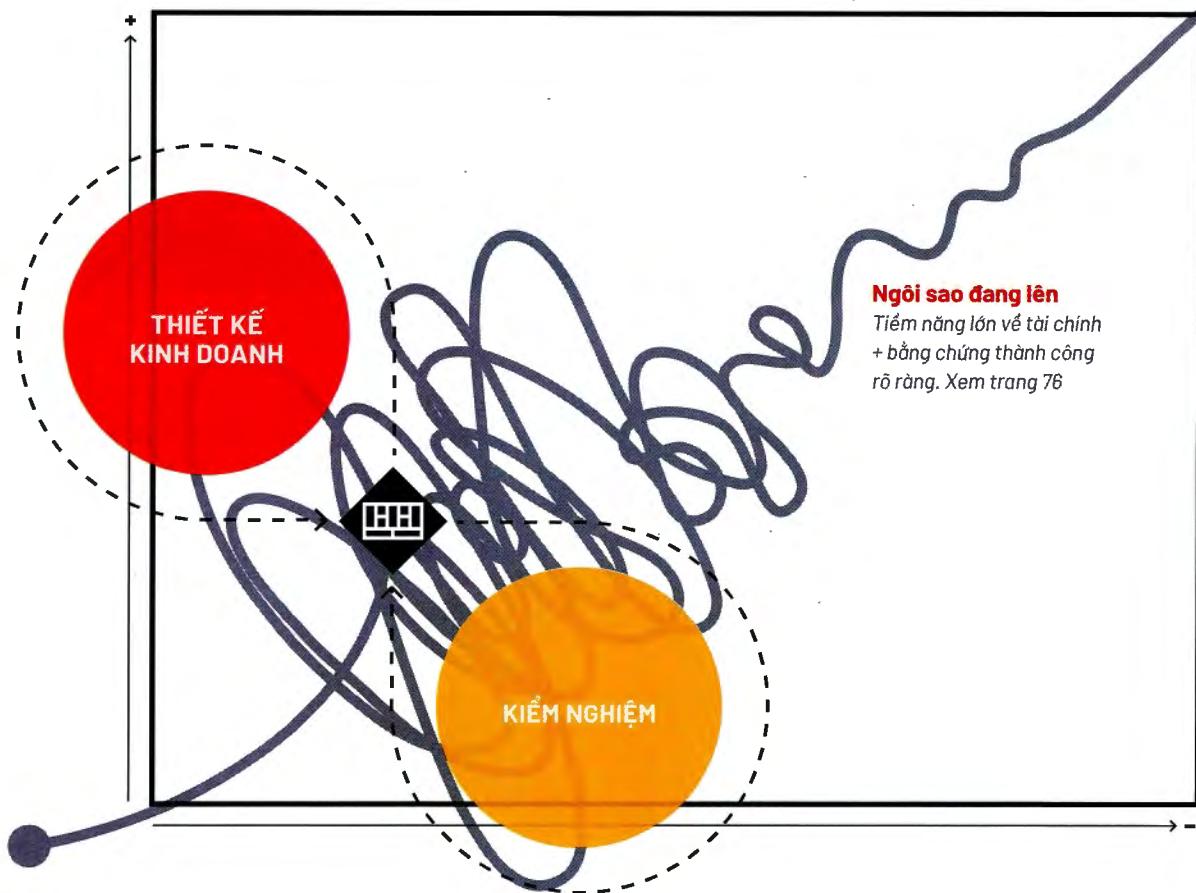
Kiểm nghiệm

Giảm thiểu rủi ro sáng tạo

Ở quá trình kiểm nghiệm, các đội nhóm kiểm nghiệm và tái kiểm nghiệm những giả thuyết đãng sau các ý tưởng kinh doanh cho tới khi giảm thiểu tối đa rủi ro và bất trắc để sẵn sàng đón nhận những khoản đầu tư lớn hơn. Vòng lặp đầu tiên thường dựa trên các hoạt động đánh giá kiểm nghiệm nhanh và rẻ (ví dụ như phỏng vấn, điều tra để đo lường sự quan tâm của khách hàng). Sau đó, các hoạt động đánh giá kiểm nghiệm phức tạp hơn sẽ hỗ trợ cho việc xác nhận thấu cảm ban đầu.

Một mô hình kinh doanh trông có vẻ “ổn trên giấy” không có nghĩa là ý tưởng đó chắc chắn sẽ được triển khai thành công. Để xem liệu ý tưởng đó có khả thi không, bạn cần kiểm nghiệm thiết kế mô hình kinh doanh “trong thực tiễn”. Quá trình thiết kế kinh doanh và kiểm nghiệm là hai vòng lặp tuần hoàn liên tục với nhau.

Khai thác



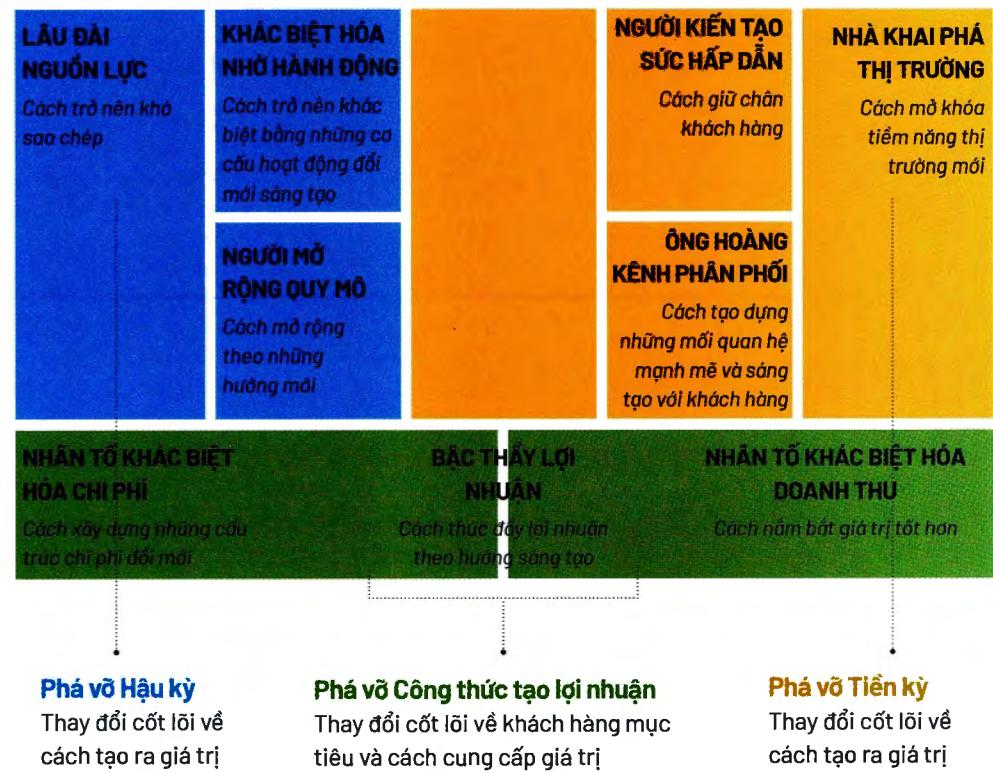
Thiết kế mô hình kinh doanh hiệu quả

Thiết kế mô hình kinh doanh hiệu quả tập trung vào việc cạnh tranh vượt xa những sản phẩm, dịch vụ tốt hoặc sáng tạo hơn với giá thấp hơn. Thiết kế mô hình kinh doanh hiệu quả tập trung tạo ra những mô hình có thể đánh bại hoặc thậm chí phá vỡ đối thủ, dựa trên lợi nhuận ưu việt và tính dễ đoán hơn. Ở mỗi giai đoạn của quá trình đổi mới sáng tạo, bạn cần tự hỏi xem liệu mình có thể tạo ra một mô hình kinh doanh tốt hơn dựa trên những bài học từ thị trường không.



74

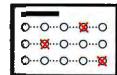
CHƯƠNG 2





Thư viện Dạng thức Mô hình kinh doanh

Nhằm giúp bạn gia tăng hiệu quả mô hình kinh doanh, hãy xem thư viện chín dạng thức mô hình kinh doanh ở Chương 3. Đây là một thư viện tham khảo, tạo cảm hứng giúp bạn cạnh tranh vượt ra khỏi các sản phẩm, dịch vụ và giá cả đơn thuần.



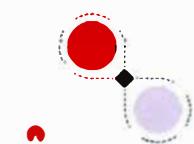
Đánh giá Thiết kế của bạn

Chúng tôi cũng giới thiệu bản đánh giá ở trang 213-214 để đánh giá thiết kế ý tưởng mô hình kinh doanh, mảng kinh doanh hoặc đơn vị kinh doanh hiện hữu của bạn. Điểm số cao cho thấy một mô hình kinh doanh ưu việt. Điểm số thấp cho thấy tiềm năng cải tiến mạnh mẽ. Bạn có thể sử dụng điểm số để đánh giá các đối thủ hiện hữu và đối thủ mới trong thị trường của mình. Lưu ý: Thiết kế tốt KHÔNG ĐỒNG NGHĨA VỚI “thực thi hiệu quả”.



Thiết kế - Kiểm nghiệm

Để khám phá các ý tưởng một cách có hệ thống, hãy trải qua hai vòng lặp: hình thành ý tưởng nhờ thiết kế kinh doanh và giảm thiểu rủi ro bằng kiểm nghiệm.



76

CHƯƠNG 2

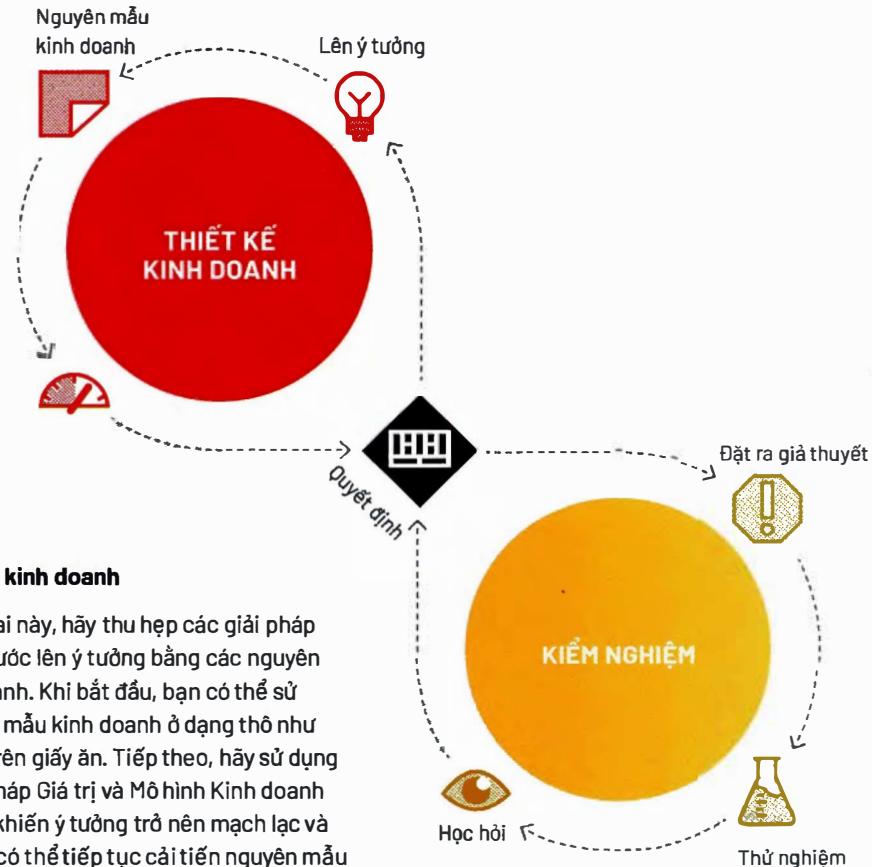
Vòng lặp Thiết kế Kinh doanh

Với vòng lặp thiết kế, bạn sẽ định hình và tái định hình ý tưởng kinh doanh để biến nó thành mô hình kinh doanh khả thi nhất. Những vòng lặp đầu tiên dựa trên trực giác và các điểm khởi phát (ý tưởng sản phẩm, công nghệ, cơ hội thị trường, v.v.). Những vòng lặp tiếp theo có thể dựa trên bằng chứng hoặc thông tin có giá trị từ các đợt kiểm nghiệm.



Lên ý tưởng

Ở bước đầu tiên này, hãy đưa ra nhiều giải pháp thay thế nhất có thể nhằm sử dụng trực giác và thấu cảm có được từ kiểm nghiệm để biến ý tưởng thành mô hình kinh doanh. Ở giai đoạn này, đừng quá chìm đắm vào những ý tưởng ban đầu.



Nguyên mẫu kinh doanh

Ở bước thứ hai này, hãy thu hẹp các giải pháp thay thế từ bước lên ý tưởng bằng các nguyên mẫu kinh doanh. Khi bắt đầu, bạn có thể sử dụng nguyên mẫu kinh doanh ở dạng thô như các hình vẽ trên giấy ăn. Tiếp theo, hãy sử dụng Khung Giải pháp Giá trị và Mô hình Kinh doanh giản lược để khiến ý tưởng trở nên mạch lạc và rõ ràng. Bạn có thể tiếp tục cải tiến nguyên mẫu kinh doanh trong những vòng lặp sau nhờ thấu cảm thu được từ đánh giá kiểm nghiệm.



Đánh giá

Ở giai đoạn cuối cùng này, hãy đánh giá thiết kế nguyên mẫu kinh doanh bằng bản đánh giá ở trang 110. Khi đã hài lòng với thiết kế nguyên mẫu kinh doanh, bạn có thể tiến hành kiểm nghiệm thực tế hoặc quay lại bước đánh giá kiểm nghiệm nếu đang tập trung vào những lặp lại tiếp theo nào đó.

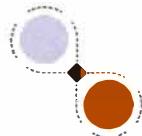


STEVE BLANK

*Người phát minh ra quan điểm
Phát triển Khách hàng,
Cha đẻ đầu của Phong trào Khởi
nghiệp Tinh gọn*

**“Không kế hoạch kinh doanh nào thành công
ngay ở lần tiếp xúc đầu tiên với khách hàng.”**

Ảnh: "Blank, Steven Gary" bởi Eric Millette / CC BY-SA 3.0



Vòng lặp Kiểm nghiệm

Mọi (toute bộ) ý tưởng kinh doanh, sản phẩm, dịch vụ, để xuất giá trị, mô hình kinh doanh hoặc chiến lược mới đều đòi hỏi một bước nhảy vọt về niềm tin. Nếu không, những khía cạnh quan trọng và chưa được kiểm chứng trong ý tưởng của bạn có thể tạo ra hoặc phá vỡ doanh nghiệp.

Đó là lý do tại sao cần chia nhỏ ý tưởng thành các phần nhỏ hơn mà bạn có thể kiểm nghiệm. Để làm vậy, hãy làm rõ sự bất trắc và những giả định làm cơ sở cho ý tưởng của bạn bằng các giả thuyết. Sau đó, hãy ưu tiên những giả thuyết này để kiểm nghiệm các giả thuyết quan trọng nhất.



Đặt ra giả thuyết

Bước đầu tiên của quá trình thử nghiệm ý tưởng kinh doanh là thấu hiểu những rủi ro và sự bất trắc của một ý tưởng. Hãy hỏi: “Tất cả những điều nào cần phải đúng để ý tưởng này mang lại hiệu quả?” Câu hỏi này cho phép bạn khiến các giả định làm cơ sở cho một ý tưởng trở nên rõ ràng dưới dạng giả thuyết có thể kiểm chứng. Nói cách khác, bạn chia nhỏ một ý tưởng lớn thành những phần nhỏ có thể kiểm chứng.



Thử nghiệm

Để giảm thiểu rủi ro và sự bất trắc của các ý tưởng, làm rõ các giả thuyết của bạn thôi chưa đủ. Đừng mắc sai lầm triển khai ý tưởng khi chưa có bằng chứng rõ ràng. Hãy kiểm nghiệm kỹ ý tưởng của bạn bằng các thử nghiệm, dù trên lý thuyết, chúng có tuyệt vời thế nào đi nữa. Bước thứ hai này sẽ ngăn bạn theo đuổi những ý tưởng có vẻ tốt “trên giấy” nhưng lại không hiệu quả trên thực tế.



Học hỏi

Trong bước cuối cùng của quy trình thử nghiệm, bạn phân tích bằng chứng từ các thử nghiệm để hỗ trợ hoặc bác bỏ những giả thuyết của mình. Những thông tin đó sẽ cho bạn biết nên kiên trì theo đuổi, đổi hướng hay bỏ qua ý tưởng.



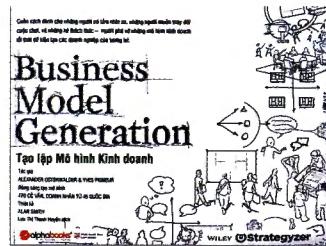


78

CHƯƠNG 2

Khung Mô hình Kinh doanh

Bạn không cần là chuyên gia về Khung Mô hình Kinh doanh để sử dụng cuốn sách này, nhưng bạn có thể sử dụng nó để biến các ý tưởng thành một mô hình kinh doanh, từ đó xác định, kiểm nghiệm và đánh giá rủi ro. Trong cuốn sách này, chúng tôi sử dụng Khung Mô hình Kinh doanh để xác định tính khao khát, khả thi và thực thi của một ý tưởng. Nếu muốn tìm hiểu sâu hơn bản giới thiệu tóm tắt về Khung Mô hình Kinh doanh, bạn nên đọc cuốn *Tạo lập mô hình kinh doanh* hoặc tìm hiểu thêm trên mạng.



Dòng doanh thu (RS)

Mô tả dòng tiền mặt mà công ty tạo ra từ mỗi phân khúc khách hàng



Nguồn lực chính (KR)

Mô tả những tích sản quan trọng nhất cần có để triển khai mô hình kinh doanh



Hoạt động chính (KA)

Mô tả những việc quan trọng nhất mà công ty phải làm để triển khai hiệu quả mô hình kinh doanh



Đối tác chính (KP)

Mô tả mạng lưới nhà cung cấp và đối tác để triển khai mô hình kinh doanh hiệu quả



Cơ cấu chi phí (CS)

Mô tả mọi chi phí có liên quan tới việc vận hành mô hình kinh doanh



Phân khúc khách hàng (CS)

Mô tả các nhóm hoặc tổ chức khác biệt mà bạn hướng tới và mong muốn phục vụ



Đề xuất giá trị (VP)

Mô tả tập hợp sản phẩm hay dịch vụ mang lại giá trị cho một phân khúc khách hàng cụ thể



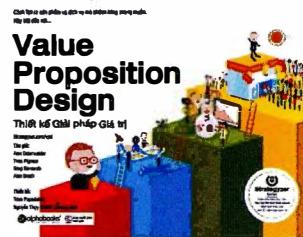
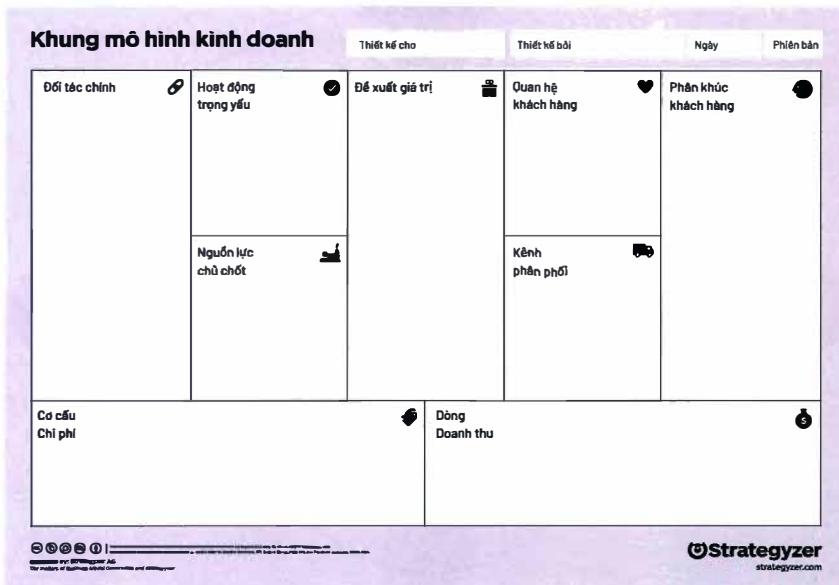
Kênh phân phối (CH)

Mô tả cách công ty tương tác, tiếp cận với phân khúc khách hàng để cung cấp đề xuất giá trị



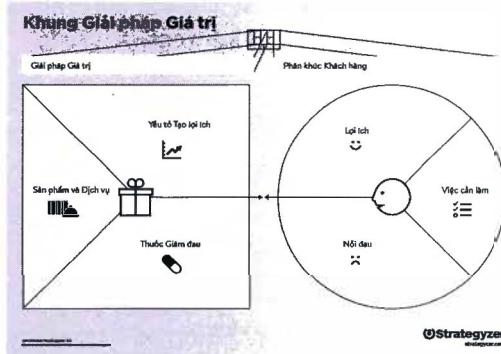
Quan hệ khách hàng (CR)

Mô tả kiểu quan hệ mà công ty thiết lập với một số phân khúc khách hàng cụ thể



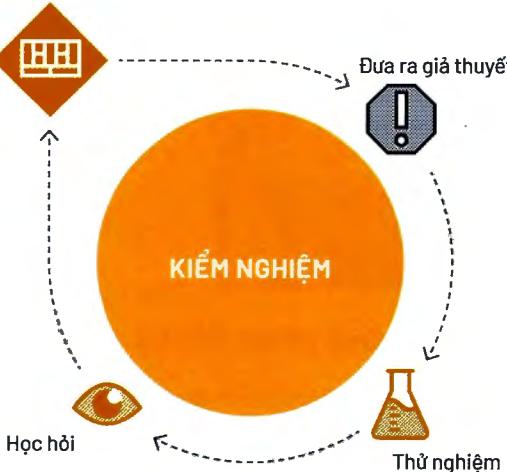
Thiết kế Giải pháp Giá trị

Giống như *Tạo lập mô hình kinh doanh*, chúng ta có thể thu được nhiều giá trị từ cuốn *Thiết kế giải pháp giá trị* mà không cần sử dụng nhuần nhuyễn phương pháp này. Thay vào đó, chúng ta sẽ sử dụng nó để lén khung cho những đánh giá kiểm nghiệm, đặc biệt là để thấu hiểu khách hàng và cách sản phẩm cùng dịch vụ của mình tạo ra giá trị. Nếu muốn tìm hiểu sâu hơn mô tả ngắn trên về thiết kế giải pháp giá trị, bạn nên đọc cuốn *Thiết kế giải pháp giá trị* hoặc tìm hiểu thêm trên mạng.



Để hiểu hơn về Khung Mô hình kinh doanh,
mời bạn đọc tham khảo ở trang web: www.businessmodelgeneration.com

Để tìm hiểu thêm về Thiết kế giải pháp giá trị,
truy cập trang strategyzer.com/books/value-proposition-design.



THỬ NGHIỆM

Đưa ra giả thuyết

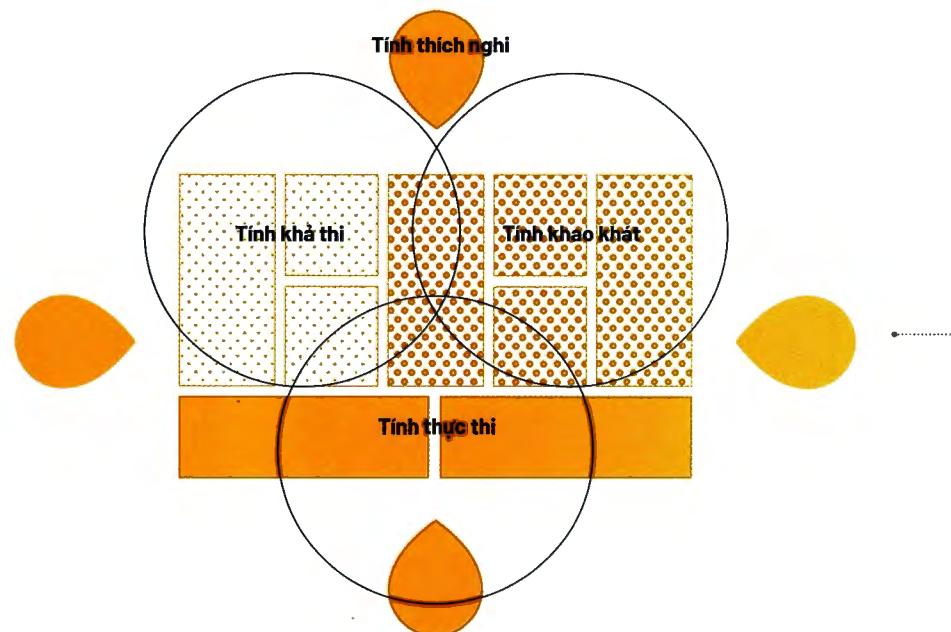
Bước đầu tiên trong hành trình kiểm nghiệm là xác định và ưu tiên những giả thuyết quan trọng nhất đằng sau ý tưởng kinh doanh. Việc này giúp bạn làm rõ những rủi ro tiềm ẩn trong ý tưởng để kiểm nghiệm chúng.

Định nghĩa

- Một giả thuyết làm cơ sở cho đề xuất giá trị, mô hình kinh doanh hoặc chiến lược.
- Bạn cần biết những gì để đảm bảo ý tưởng kinh doanh sẽ thành công.
- Kết nối với tính khao khát, khả thi, thực thi hoặc thích nghi của ý tưởng kinh doanh.
- Được tạo lập để kiểm nghiệm và hỗ trợ (xác thực) hoặc loại bỏ (không hợp lệ) dựa trên bằng chứng và kinh nghiệm.

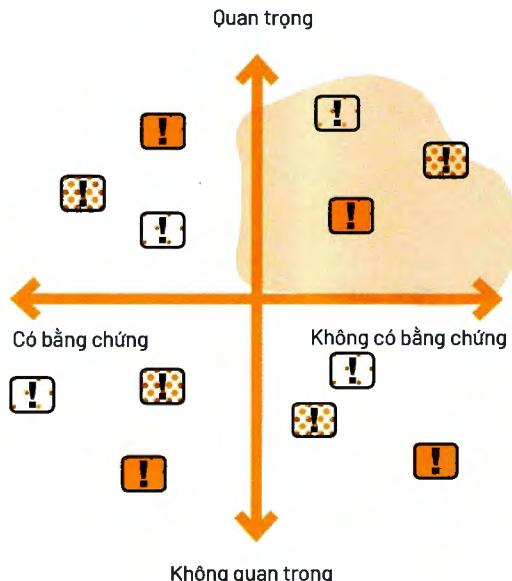
Xác định bốn loại hình giả thuyết

Để hiểu rõ những rủi ro và bất trắc của ý tưởng, bạn cần tự hỏi “Đâu là những thứ chúng ta cần đánh giá để đảm bảo ý tưởng này khả thi?”. Cách tiếp cận này sẽ cho phép bạn xác định tất cả bốn loại hình giả thuyết đằng sau một ý tưởng kinh doanh: Tính khao khát, tính khả thi, tính thực thi và tính thích nghi.



Phân loại ưu tiên các giả thuyết

Không phải mọi giả thuyết đều ngang bằng nhau. Khi không có bằng chứng chắc chắn thì việc phân loại và xác định những giả thuyết quan trọng nhất để thử nghiệm trước là việc làm rất cần thiết. Bạn có thể tiến hành điều này bằng một công cụ được gọi là Bản đồ Giả định sử dụng hai trục giá trị sau:



Quan trọng

Hãy tự hỏi giả thuyết này giữ vai trò quan trọng như thế nào trong thành công của ý tưởng kinh doanh. Nói cách khác, nếu giả thuyết đó được chứng minh là sai, ý tưởng kinh doanh của bạn sẽ thất bại và các giả thuyết khác trở nên vô nghĩa.

Có bằng chứng

Hãy tự hỏi bằng chứng cứ bạn thu được gần đây cung cấp hay loại bỏ một giả thuyết nhất định đến mức nào.

Tính khao khát

Liệu thị trường có cần ý tưởng này?



Sử dụng khung giải pháp giá trị và phần trước của Khung Mô hình Kinh doanh để xác lập các giả thuyết về sự khao khát.

Tính khả thi

Liệu chúng ta có thể triển khai trên quy mô lớn?



Sử dụng phần sau của Khung Mô hình Kinh doanh để xác lập các giả thuyết về tính khả thi.

Tính thực thi

Liệu ý tưởng này có mang lại đủ lợi nhuận?



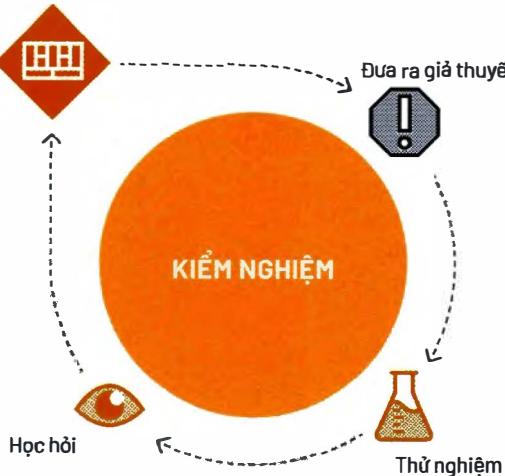
Sử dụng dòng doanh thu và cấu trúc chi phí của Khung Mô hình Kinh doanh để xác lập các giả thuyết về tính thực thi.

Tính thích nghi

Liệu ý tưởng này có tồn tại và thích nghi được trong một môi trường thay đổi nhanh không?



Sử dụng môi trường kinh doanh xung quanh mô hình kinh doanh của bạn để đưa ra các giả thuyết về tính thích nghi.



THỬ NGHIỆM

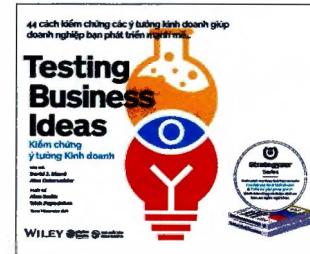
Thử nghiệm

Giảm thiểu rủi ro của ý tưởng bằng thử nghiệm

Để tránh tạo ra thứ không ai muốn, bạn cần thử nghiệm kỹ lưỡng ý tưởng của mình. Hãy kiểm nghiệm những giả thuyết quan trọng nhất trước, sau đó tiếp tục cho tới khi bạn tin ý tưởng chắc chắn sẽ thành công trên thực tế.

Định nghĩa

- Quá trình giảm thiểu rủi ro và bắt trắc của một ý tưởng kinh doanh.
- Mang lại những bằng chứng thuyết phục hoặc không để xác thực hoặc loại bỏ một giả thuyết.
- Có thể khiến quá trình thực thi nhanh hoặc chậm, tốn kém hoặc không.



Có rất nhiều cách để đánh giá ý tưởng của bạn. Chúng tôi mô tả 44 phương pháp kiểm nghiệm khác nhau trong cuốn *Testing Business Ideas* (tựa tiếng Việt: *Kiểm chứng ý tưởng kinh doanh*) (strategyzer.com/test). Các hoạt động kiểm nghiệm có thể có quy mô từ phỏng vấn đơn giản về nguyên mẫu thảo luận, tới các kịch bản doanh số giả lập, nguyên mẫu có thể vận hành (hay sản phẩm khả thi tối thiểu – MVP) và đồng kiến tạo với khách hàng. Nói chung, chúng tôi thấy hầu hết các đội nhóm không kiểm nghiệm hết các ý tưởng của họ mà chỉ tiến hành phỏng vấn thuần túy. Chúng tôi khuyến nghị bạn kiểm nghiệm các ý tưởng kinh doanh cẩn thận thông qua đủ ba bước trước khi chuyển chúng qua danh mục thực thi và nhân rộng.

Để tìm hiểu thêm về Kiểm nghiệm ý tưởng kinh doanh, hãy truy cập strategyzer.com/test.



Ý tưởng

Bất trắc và Rủi ro

Đầu tư



Mảng kinh doanh

QUÁ TRÌNH



Đây là bốn quy luật chúng tôi mô tả trong cuốn *Testing Business Ideas* nhằm chọn ra hình thức kiểm nghiệm đúng đắn cho ý tưởng kinh doanh của bạn.

1. Tập trung vào yếu tố rẻ và nhanh trong giai đoạn đầu.

Thời gian đầu, nhìn chung bạn biết khá ít. Hãy tập trung vào những kiểm nghiệm nhanh chóng và ít tốn kém để xác định hướng đi đúng. Bạn có thể bắt đầu từ những bằng chứng ít thuyết phục hơn bởi bạn sẽ còn kiểm nghiệm kỹ hơn sau đó. Lý tưởng thì bạn nên chọn một kiểm nghiệm ít tốn kém và nhanh chóng, nhưng vẫn mang lại bằng chứng thuyết phục.

2. Gia tăng tính thuyết phục của bằng chứng bằng cách kiểm nghiệm cùng một giả thuyết theo nhiều cách.

Tiến hành nhiều đánh giá kiểm nghiệm để xác nhận hoặc từ bỏ một giả thuyết. Cố gắng tìm hiểu một giả thuyết càng nhanh càng tốt, sau đó tiến hành kiểm nghiệm để có được nhiều bằng chứng thuyết phục cho việc xác nhận. Đừng đưa ra những quyết định quan trọng dựa trên một hoạt động đánh giá kiểm nghiệm hay các bằng chứng chưa đủ thuyết phục.

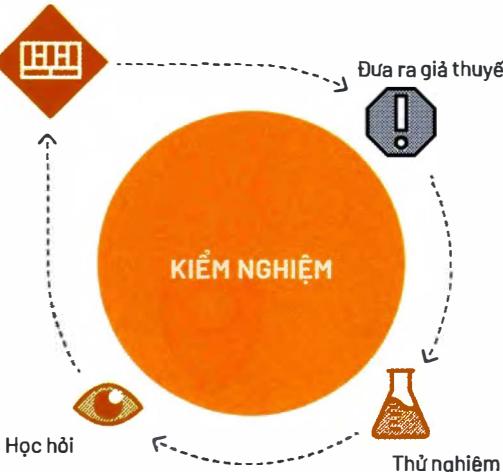
3. Luôn chọn hình thức đánh giá kiểm nghiệm mang lại bằng chứng thuyết phục nhất vì bạn luôn có những hạn chế về nguồn lực.

Luôn chọn và thiết kế hình thức đánh giá kiểm nghiệm phù hợp nhất trong năng lực, đồng thời cân nhắc kỹ về bối cảnh. Khi bất trắc ở mức cao, bạn nên tập trung vào tốc độ nhanh và chi phí rẻ, nhưng điều đó không có nghĩa là bạn không thể có được bằng chứng thuyết phục.

4. Giảm thiểu tối đa bất trắc trước khi kiến tạo bất kỳ thứ gì.

Người ta thường nghĩ họ cần tạo lập thứ gì đó để kiểm nghiệm một ý tưởng. Thực tế hoàn toàn ngược lại, càng tốn tiền tạo ra thứ gì đó, bạn càng cần tiến hành nhiều hoạt động đánh giá kiểm nghiệm để chứng minh khách hàng thực sự đang thực sự trải qua những vấn đề hoặc có kỳ vọng mà bạn nghĩ là họ có.





THỦ NGHIỆM

Học hỏi

Bước cuối cùng của vòng lặp kiểm nghiệm là học hỏi xem liệu các bằng chứng từ quá trình đánh giá này xác thực hay loại bỏ các giả thuyết kinh doanh của bạn. Đây là hành động phân tích chứng cứ để xác định các dạng thức và thu thập những thấu cảm. Càng tiến hành đánh giá kiểm nghiệm nhiều, bạn càng có cơ sở rõ ràng, tự tin hơn về những thấu cảm của mình.

Bằng chứng

Chứng cứ là những gì bạn thu thập để xác thực hoặc loại bỏ các giả thuyết đãng sau ý tưởng kinh doanh. Đây là dữ liệu bạn thu thập được từ quá trình nghiên cứu hoặc các hoạt động kiểm nghiệm. Chứng cứ có nhiều dạng, từ ít thuyết phục đến rõ ràng.

Định nghĩa

- Dữ liệu có được nhờ kiểm nghiệm hoặc thu thập từ thực địa.
- Thông tin xác thực hoặc loại bỏ một giả thuyết.
- Có thể có bản chất khác nhau (ví dụ, trích dẫn, hành vi, tỷ lệ chuyển đổi, đơn hàng, mua hàng, v.v.) và có thể ít thuyết phục hoặc thuyết phục hơn.

Tính thuyết phục của bằng chứng

Tính thuyết phục của bằng chứng quyết định độ tin cậy của chứng cứ trong việc khẳng định hoặc phủ định một giả thuyết. Bạn có thể đánh giá tính thuyết phục của một chứng cứ bằng cách kiểm tra bốn góc độ.

Thuyết phục hơn ← → ít thuyết phục

Ý kiến (niềm tin)	Dữ liệu thực tế (sự kiện)
Người ta nói	Người ta làm
Bối cảnh phòng thí nghiệm	Bối cảnh thực tế
Các khoản đầu tư nhỏ	Các khoản đầu tư lớn



Khẳng định Không rõ ràng Phù định

Thấu cảm

Thấu cảm là những gì bạn thu được từ quá trình nghiên cứu bằng chứng. Bạn cần tìm được những dạng thức khẳng định hoặc phủ định các giả thuyết mà bạn đã đánh giá kiểm nghiệm.

Định nghĩa

- *Những gì bạn học hỏi được từ quá trình nghiên cứu chứng cứ.*
- Việc học hỏi liên quan đến tính xác thực của giả thuyết và tiềm năng khám phá ra các hướng đi mới,*
- Nền tảng để đưa ra những quyết định đầy đủ thông tin và triển khai hành động.*

Mức độ tự tin

Mức độ tự tin chỉ ra việc bạn tin những chứng cứ của mình đủ rõ ràng bao nhiêu để có thể khẳng định hoặc phủ định một giả thuyết cụ thể.



Rất tự tin

Bạn có thể rất tự tin nếu đã tiến hành nhiều hoạt động kiểm nghiệm bao gồm có ít nhất một thử nghiệm "kêu gọi hành động" mang lại chứng cứ rõ rệt.

Tự tin trong chứng mục

Bạn có thể tự tin trong chứng mục nếu đã tiến hành nhiều hoạt động kiểm nghiệm cho ra kết quả thuyết phục hoặc một hoạt động kiểm nghiệm "kêu gọi hành động" được tiến hành cẩn thận.

Không thực sự tự tin lắm

Bạn cần tiến hành nhiều hoạt động kiểm nghiệm hơn nếu chỉ mới tiến hành vài cuộc phỏng vấn hoặc điều tra mà đó người ta nói với bạn họ sẽ làm gì. Trên thực tế, họ có thể làm khác đi.

Không tự tin chút nào

Bạn cần kiểm nghiệm nhiều hơn nếu chỉ tiến hành một hoạt động kiểm nghiệm cho ra kết quả ít thuyết phục như phỏng vấn hoặc điều tra.



TRÁNH NHỮNG THẤT BẠI LỚN, NẾU KHÔNG BẠN SẼ LỤI BẠI

NẮM LẤY NHỮNG THẤT BẠI NHỎ, NẾU KHÔNG BẠN SẼ LỤI BẠI

Các chỉ số đổi mới sáng tạo



Trong đổi mới sáng tạo, nhiệm vụ chính không phải là hướng đến việc đúng tiến độ hay đảm bảo ngân sách – vốn dĩ được coi là các tiêu chí quan trọng của một dự án thực thi. Với đổi mới sáng tạo và khám phá, trọng tâm cốt lõi là đo lường xem liệu bạn có thể giảm thiểu rủi ro và bất trắc của những ý tưởng kinh doanh mới trước khi tiến hành đầu tư lớn và mở rộng quy mô không.

Khám phá



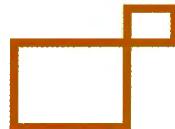
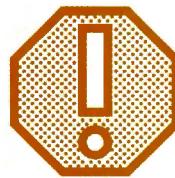
Khai thác

Tim kiếm	Mục tiêu	Thực thi và nhân rộng
Thấp	Khả năng dự đoán	Cao
Giảm thiểu rủi ro và bất trắc của các ý tưởng mới	Chỉ số hiệu suất cốt lõi	Đúng tiến độ và trong ngân sách cho phép
Học hỏi và thích nghi	Hoạt động chính	Lên kế hoạch và triển khai
Chấp nhận được (ít tổn kém và nhanh)	Thất bại	Không phải là một lựa chọn
Đầu tư vào học hỏi	Cái giá của thất bại	Thua lỗ đi kèm hình phạt
Lợi tức kỳ vọng	Mục tiêu tài chính	Lợi tức thực tế

Với mỗi dự án khám phá, bạn sẽ cần theo sát bốn chỉ số đo lường hiệu suất chính như sau:

- **Rủi ro và bất trắc**
Bạn đã tiến hành loại trừ được bao nhiêu phần rủi ro cho một dự án từ trước tới nay? Còn bao nhiêu rủi ro vẫn tồn tại?
- **Lợi tức kỳ vọng**
Ý tưởng lớn như thế nào xét về khía cạnh tài chính?
- **Tốc độ học hỏi và thời gian đầu tư**
Bạn đã đầu tư bao nhiêu thời gian từ trước tới nay?
Bạn đã học hỏi được những gì trong suốt thời gian này?
- **Chi phí**
Bạn đã chi bao nhiêu cho việc kiểm nghiệm ý tưởng này?

Rủi ro và bất trắc được đo lường ở ba mức độ khác nhau:



1. Mức độ Giả thuyết

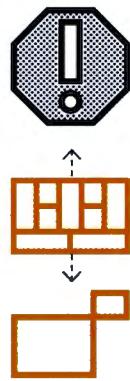
Bằng cách phân nhỏ ý tưởng thành nhiều phần, bạn có thể hiểu và đánh giá rủi ro ở mức thấp nhất. Chúng tôi gọi đây là các giả thuyết làm cơ sở cho ý tưởng của bạn. Nói cách khác, đây những điều quan trọng nhất cần đảm bảo độ chân thực nếu bạn muốn ý tưởng thành công. Nếu không có những bằng chứng gần đây để khẳng định hay phủ định một giả thuyết, bạn sẽ cần kiểm nghiệm để giảm thiểu rủi ro và bất trắc.

2. Mức độ Mô hình Kinh doanh

Ở mức độ Mô hình Kinh doanh, bạn quan sát mọi giả thuyết quan trọng là cơ sở cho ý tưởng của mình. Càng có nhiều giả thuyết chưa được kiểm chứng, ý tưởng của bạn càng rủi ro. Để giảm thiểu những rủi ro đó, bạn cần đánh giá kiểm nghiệm các giả thuyết quan trọng nhất cho tới khi tự tin rằng ý tưởng đó khả thi.

3. Mức độ Danh mục

Ở mức độ Danh mục, bạn sẽ xem xét mọi ý tưởng gần đây và những nỗ lực nhằm loại trừ rủi ro của bạn tính tới thời điểm đó. Bạn cũng đánh giá tiềm năng tài chính của mỗi ý tưởng.

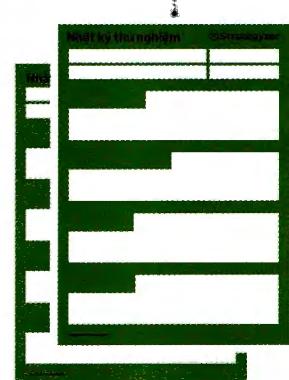


CÁC CHỈ SỐ ĐỔI MỚI SÁNG TẠO

Mức độ Giả thuyết

Ở mức độ Giả thuyết, bạn thu thập mọi thông tin liên quan đến một giả thuyết cụ thể để đánh giá kiểm nghiệm và thu thập thấu cảm.

	Giả thuyết	Nhật ký thử nghiệm
Dữ liệu	Tuyên bố giả thuyết	<ul style="list-style-type: none"> Mô tả thử nghiệm Thông số thành công Tiêu chí thành công
Loại	<ul style="list-style-type: none"> Tính khao khát Tính khả thi Tính thực thi 	<ul style="list-style-type: none"> Trong phòng thử nghiệm so với thực tế Nói so với làm
Chuẩn đo	Hiện trạng	<ul style="list-style-type: none"> Chi phí Thời gian thực hiện
Ví dụ	GIẢ THUYẾT I: CHÚNG TÔI TIN MỌI NGƯỜI SẼ MUA GIÀY TRỰC TUYẾN (TÍNH KHAO KHÁT)	THỬ NGHIỆM I: TRANG WEB BÁN HÀNG ĐO LƯỜNG: % NHẤP CHUỘT VÀO NÚT "MUA GIÀY" THÀNH CÔNG: % NHẤP CHUỘT VÀO NÚT "MUA GIÀY" > 10% KHÁCH GHÉ THĂM CHI PHÍ: 200 ĐÔ-LA



Nhật ký thử nghiệm

Bạn ghi mọi thử nghiệm mình thực hiện vào đây nhằm xác thực hoặc loại bỏ một giả thuyết cụ thể. Với mỗi thử nghiệm, bạn ghi rõ loại thử nghiệm, thông số đo, tiêu chí thành công, thời gian thử nghiệm và chi phí thử nghiệm.



Nhật ký học hỏi



Hành động

- Bằng chứng

Thấu cảm



Khẳng định



Không rõ ràng



Phủ định

Mức độ tự tin



- Mức thuyết phục
Thấp/trung
bình/cao

- Số điểm dữ liệu

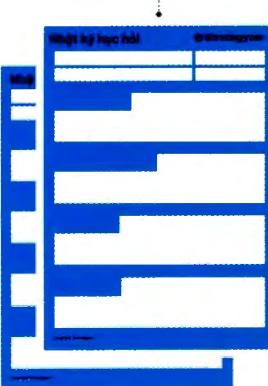
- Thử nghiệm
- Xếp hạng
đánh giá
- Kiên trì
theo đuổi
- Thử nghiệm
lại

**TÍNH THUYẾT PHỤC CỦA
BẰNG CHỨNG**
SỐ ĐIỂM DỮ LIỆU: 10.000+
KẾT QUẢ SO VỚI CHẤT LƯỢNG:
THUYẾT PHỤC

✓ KHẲNG ĐỊNH GIÀ THUYẾT I

75% TỰ TIN

KIÊN TRÌ
THEO ĐUỔI



Nhật ký học hỏi

Bạn ghi lại những gì học hỏi
được từ bằng chứng để khẳng
định hoặc phủ định một giả
thuyết cụ thể. Bạn ghi cụ thể
mọi bằng chứng thu thập được,
số điểm dữ liệu, tính thuyết
phục của bằng chứng, mức
độ tự tin về tính chính xác của
thấu cảm.

Thấu cảm

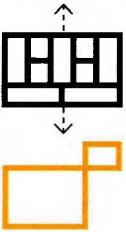
Đánh dấu (✓) nếu bạn ủng hộ
hoặc dấu (x) nếu bạn loại bỏ
một giả thuyết, nếu chưa rõ
ràng, đánh dấu (?).

Mức độ tự tin

Chỉ rõ mức độ tự tin của bạn
về tính thuyết phục của bằng
chứng để khẳng định một tầm
nhìn (0 = không tự tin đến
1 = rất tự tin).

Hành động

Chỉ rõ nếu bạn muốn loại bỏ
dự án, kiên trì theo đuổi và thử
nghiệm giả thuyết tiếp theo hay
tính chỉnh ý tưởng.



CÁC CHỈ SỐ ĐỔI MỚI SÁNG TẠO



92

CHƯƠNG 2

Mức độ Mô hình Kinh doanh

Ở mức độ Mô hình Kinh doanh, hãy tập hợp mọi giả thuyết liên quan đến một dự án cụ thể. Đánh giá mức độ rủi ro mà mỗi giả thuyết đại diện trong tổng số rủi ro và bất trắc của một ý tưởng. Việc này giúp bạn theo dõi mức độ rủi ro mà bạn đã giảm thiểu được xét trong cả quá trình triển khai dự án.

Ở mức khái quát toàn thể các dự án, bạn có thể thấy:

- **Mức độ rủi ro đổi mới sáng tạo:** Cho thấy bạn đã giảm thiểu được bao nhiêu rủi ro cho ý tưởng và còn lại bao nhiêu rủi ro.
- **Lợi nhuận kỳ vọng:** Nêu bật cơ hội tài chính của một ý tưởng.
- **Thời gian dự án:** Cho thấy lượng thời gian bạn đã sử dụng để đánh giá kiểm nghiệm một ý tưởng.
- **Tổng chi phí:** Cho thấy tổng số tiền bạn đã chi ra để kiểm nghiệm ý tưởng. Con số này có thể bao gồm hoặc không bao gồm các khoản lương của đội dự án.

Giảm thiểu rủi ro

Nhân số phần trăm rủi ro của giả thuyết với mức độ tin tưởng để xác định lượng rủi ro mà bạn đã thực sự giảm thiểu được cho giả thuyết cụ thể này.

Một khi đã thu thập tất cả dữ liệu, bạn có thể dễ dàng phác thảo sự thay đổi của mức độ rủi ro theo thời gian và lượng nguồn lực đã sử dụng để kiểm nghiệm ý tưởng.

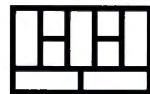
Tinh chỉnh

Mỗi hoạt động tinh chỉnh hàm ý rằng bạn quyết định thay đổi ý tưởng trước đó. Việc này thường dẫn tới tình trạng gia tăng rủi ro trong ý tưởng của bạn, bởi một số giả thuyết đã được kiểm nghiệm và giảm thiểu rủi ro trước đó không còn liên quan tới hướng đi mới của bạn. Một hướng đi mới cũng dẫn tới những giả thuyết mới mà bạn cần kiểm nghiệm lại nhằm giảm thiểu rủi ro và bất trắc.

Gia tăng chi phí

Nhìn chung, thời gian và chi phí của hoạt động đánh giá kiểm nghiệm sẽ tỷ lệ thuận với việc giảm thiểu rủi ro bởi việc tiến hành các kiểm nghiệm đắt đỏ thường ít rủi ro hơn. Sau đó, ở giai đoạn sau của một dự án, bạn cần tạo ra những chứng cứ thuyết phục hơn, thậm chí phải tạo lập các phần khác nhau của ý tưởng để tiếp tục giảm thiểu rủi ro và bất trắc. Việc này thường dẫn tới sự gia tăng chi phí đánh giá kiểm nghiệm.

Các chỉ số dự án



Tên	Ngày bắt đầu	Thời gian diễn ra dự án
DỰ ÁN A	9/12/2020	8 tuần

Danh sách giả thuyết	Nhật ký thử nghiệm	Nhật ký học hỏi	Hành động				
Tên	Rủi ro %	Tên	Chi phí (đô-la)	Tâm nhìn ✓ ? X	Sự tự tin #0-1	Giảm thiểu rủi ro = Rủi ro x sự tự tin	Thử nghiệm lại, loại bỏ, kiên trì theo đuổi, tinh chỉnh
Tính khát khao							
GIẢ THUYẾT 1	10%	TN. 1	0,2K	✓	0,75	$10\% \times 0,75 = 7,5\%$	KIÊN TRÌ THEO ĐUỔI
GIẢ THUYẾT 2	7,5%	TN 2	0,5K	X	1	0%	TINH CHỈNH
GIẢ THUYẾT 3	7,5%	TN 3, TN 4	1,2K	✓	1	$7,5\% \times 1 = 7,5\%$	KIÊN TRÌ THEO ĐUỔI
Tính khả thi							
GIẢ THUYẾT 7	15%	TN 9, TN 10	0,2K	✓	0,5	$15\% \times 0,5 = 7,5\%$	KIÊN TRÌ THEO ĐUỔI
GIẢ THUYẾT 8	10%	TN11	1K	?		0%	THỬ NGHIỆM LẠI
Tính thực thi							
GIẢ THUYẾT 4	15%	TN 5	1,3K	X	1	0%	THỬ NGHIỆM LẠI
GIẢ THUYẾT 5	10%	TN 6, TN 7	0,5K	✓	0,5	$10\% \times 0,5 = 5\%$	KIÊN TRÌ THEO ĐUỔI
Tính thích nghi							
GIẢ THUYẾT 6	15%	TN 8	0,2K	?		0%	TINH CHỈNH
GIẢ THUYẾT 9	10%	TN 12	0,7K	✓	0,25	$10\% \times 0,25 = 2,5\%$	KIÊN TRÌ THEO ĐUỔI

Tổng chi phí (đô-la)

5.800 ĐÔ-LA

Mức độ rủi ro đổi mới sáng tạo %



70%



Lợi tức kỳ vọng (đô-la)

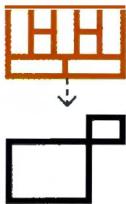


750 TRIỆU ĐÔ-LA



93

QUẢN LÝ



94

CHƯƠNG 2

CÁC CHỈ SỐ ĐỔI MỚI SÁNG TẠO

Mức độ Danh mục

Bạn có thể trực quan hóa trạng thái của danh mục khám phá một khi huy động toàn đội theo dõi KPI của mỗi dự án mà họ phụ trách. Việc này giúp bạn có tầm nhìn tổng quan sống động về tiềm năng tài chính của các ý tưởng trong quá trình khám phá cũng như mức rủi ro tương ứng hiện tại. Với những dữ liệu sẵn có và sự bao quát toàn cảnh, bạn có thể đưa ra những quyết định đầu tư và xác định được dự án nào cần tài trợ, dự án nào cần loại bỏ.

Các chỉ số dự án

HÌNH		Tên	Ngày bắt đầu	Thời gian diễn ra dự án
HÌNH	A	DỰ ÁN A	9/2/2020	8 tuần

! Danh sách giả thuyết		Nhật ký thử nghiệm		Nhật ký học hỏi		Hành động	
Tên	Rủi ro %	Tên	Chi phí (đô-la)	Tầm nhìn ✓ ? X	Sự tin #0-1	Giảm thiểu rủi ro = Rủi ro x sự tin	Thử nghiệm lại, loại bỏ, điều trị theo đuổi, bình chính
Tỉnh khát khao							
GIÁ THUYẾT 1	10%	TN1	0.2K	✓	0.75	10% X 0.75 = 7.5%	KIỂM TRỊ THEO ĐUỔI
GIÁ THUYẾT 2	7.5%	TN2	0.5K	X	1	0%	TINH CHỈNH
GIÁ THUYẾT 3	25%	TN3, TN4	1.2K	✓	1	7.5% X 1 = 7.5%	KIỂM TRỊ THEO ĐUỔI
Tỉnh khát khao							
GIÁ THUYẾT 7	15%	TN9, GT10	0.2K	✓	0.5	15% X 0.5 = 7.5%	KIỂM TRỊ THEO ĐUỔI
GIÁ THUYẾT 8	10%	TN11	8K	?		0%	THƯỞNG HỌC MÃI
Tỉnh thực thi							
GIÁ THUYẾT 4	15%	TN5	1.8K	X	1	0%	TINH CHỈNH
GIÁ THUYẾT 5	10%	TN6, GT7	0.5K	✓	0.5	10% X 0.5 = 5%	KIỂM TRỊ THEO ĐUỔI
Tỉnh thích nghi							
GIÁ THUYẾT 6	15%	TN8	0.2K	?	0.25	0%	THƯỞNG HỌC MÃI
GIÁ THUYẾT 9	10%	TN12	0.7K	✓		10% X 0.25 = 2.5%	KIỂM TRỊ THEO ĐUỔI

Tổng chi phí (đô-la)
5.800 ĐÔ-LA

Mức độ rủi ro
đổi mới sáng tạo %
70%

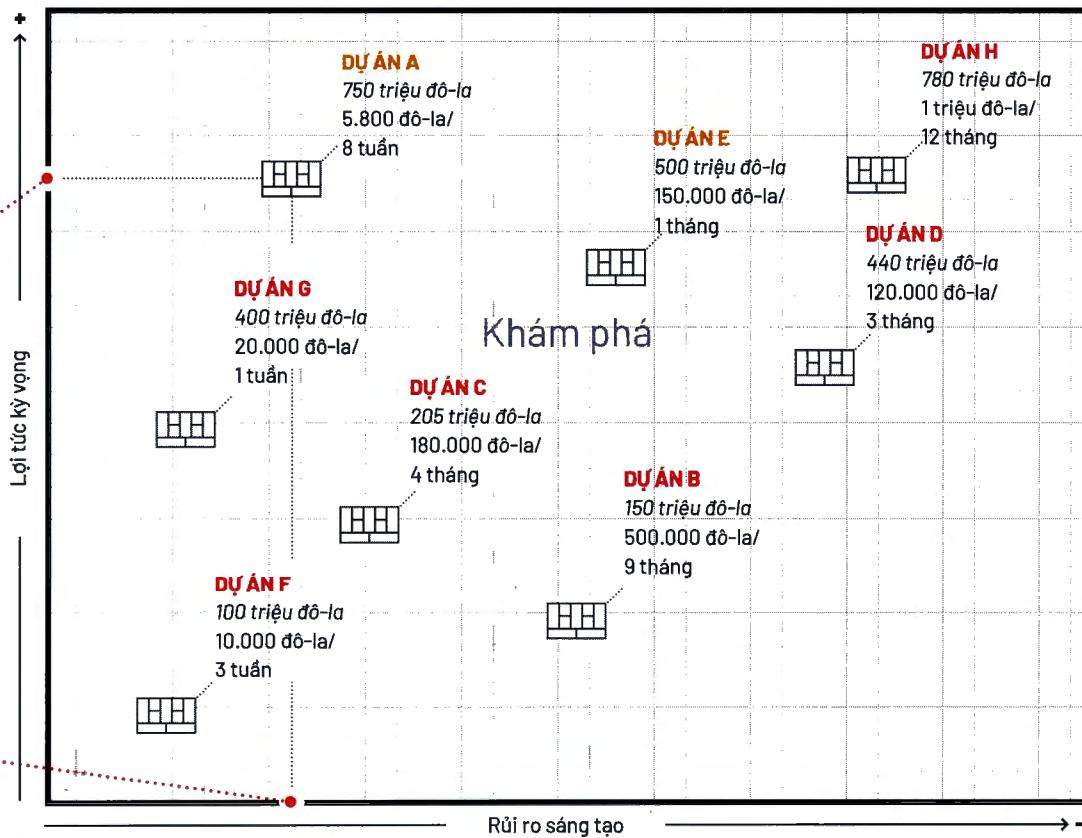
Lợi tức kỳ vọng (đô-la)
750 TRIỆU ĐÔ-LA

Tiềm năng
lợi nhuận
1 tỷ đô-la
Cấu trúc chi phí
250 triệu đô-la

DIỄN GIẢI:

DỰ ÁN
Doanh thu kỳ vọng
Chi phí kiểm nghiệm/Thời gian thực hiện

Danh mục Mô hình Kinh doanh (Khám phá)



Quyết định và Hành động

Chúng tôi phát triển những thẻ điểm dự án đổi mới sáng tạo để đánh giá có hệ thống sự tiến bộ mà đội nhóm đổi mới sáng tạo và khám phá đạt được khi tìm kiếm ý tưởng kinh doanh khả thi nhất. Những đánh giá này giúp bạn đưa ra quyết định đầu tư sáng suốt hơn.

96

CHƯƠNG 2

Thẻ điểm này có ba phương diện dựa trên các chỉ số đổi mới sáng tạo và chỉ dẫn danh mục đã nêu trước đó:



Mức độ phù hợp chiến lược

Góc độ đánh giá đầu tiên là sự phù hợp. Các dự án cần được chứng minh sự phù hợp với tầm nhìn, văn hóa và hình ảnh của công ty. Chúng cũng cần phù hợp với các chỉ dẫn danh mục của công ty và được lãnh đạo hậu thuẫn.



Giảm thiểu rủi ro

Góc độ thứ 2 là góc độ quan trọng nhất. Góc độ này tập trung đánh giá liệu một đội nhóm có đang đạt được những bước tiến trong quá trình giảm thiểu rủi ro và bất trắc của một ý tưởng kinh doanh không. Các đội nhóm cần đưa ra bằng chứng thuyết phục, vượt xa khuôn khổ của những trang tính hoặc trang PowerPoint, rằng ý tưởng của họ sẽ khả thi.



Quy mô cơ hội

Góc độ thứ 3 tập trung vào tính phù hợp về tài chính. Các đội nhóm cần chứng minh cơ hội tài chính dựa trên hiểu biết sâu sắc, đồng thời cung cấp những bằng chứng từ hoạt động kiểm nghiệm cho thấy các dự toán tài chính không hề thiếu cơ sở.

Thẻ điểm dự án đổi mới sáng tạo được sử dụng bởi:

Các nhà lãnh đạo

- Để đánh giá một phiên trình bày kêu gọi đầu tư
- Đặt ra những câu hỏi chất lượng hơn và chỉ dẫn đội nhóm tốt hơn

Các đội nhóm

- Đánh giá tiến độ của những nỗ lực nước rút và tăng tốc

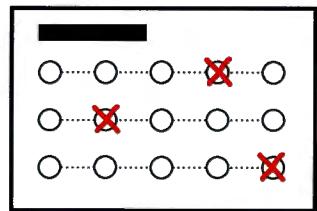
Các nhà lãnh đạo và đội nhóm

- So sánh hiện trạng của một dự án đổi mới sáng tạo
- Xác định các bước đánh giá kiểm nghiệm tiếp theo



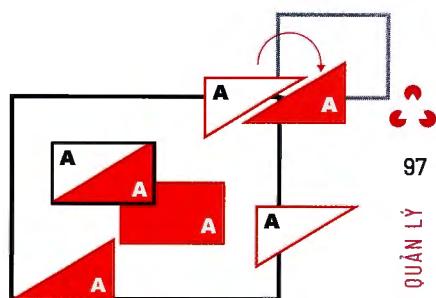
Sự phù hợp chiến lược

(trang 50)



Thẻ điểm Dự án

(trang 98)



Hành động Khám phá

(trang 23 và 100)

Thẻ điểm Dự án

Sự phù hợp chiến lược		Liên kết				
	NHẬN DIỆN TỔ CHỨC Ý tưởng/dự án liên kết với danh tính tổ chức (định hướng chiến lược, văn hóa tổ chức, hình ảnh thương hiệu).	không 0	ít 0	hạn chế 5	mạnh 0	rất mạnh 10
	CHỈ DẪN SÁNG TẠO Ý tưởng/dự án liên kết với chỉ dẫn đổi mới sáng tạo của công ty.	không 0	ít 0	hạn chế 5	mạnh 0	rất mạnh 10
	SỰ ỦNG HỘ CỦA BAN LÃNH ĐẠO Ý tưởng/dự án đã nhận được sự hỗ trợ từ ít nhất một người tài trợ chính, người có thể giúp biến nó thành hiện thực.	không 0	ít 0	hạn chế 5	mạnh 0	rất mạnh 10
Cơ hội		Giá trị				
	Chúng tôi hiểu tiềm năng tài chính của ý tưởng.	không 0	ít 0	hạn chế 5	mạnh 0	rất mạnh 10
Giảm thiểu rủi ro · Tinh khao khát		Bằng chứng & Niềm tin				
	PHÂN KHÚC KHÁCH HÀNG Các phân khúc khách hàng quan trọng của chúng tôi có công việc, nỗi đau và lợi ích liên quan để bán để xuất giá trị của mình.	không 0	ít 0	hạn chế 5	mạnh 0	rất mạnh 10
	ĐỀ XUẤT GIÁ TRỊ Đề xuất giá trị của chúng tôi cộng hưởng với các phân khúc khách hàng quan trọng.	không 0	ít 0	hạn chế 5	mạnh 0	rất mạnh 10
	KÊNH Chúng tôi đã tìm ra những kênh tốt nhất để tiếp cận và thu hút những phân khúc khách hàng quan trọng.	không 0	ít 0	hạn chế 5	mạnh 0	rất mạnh 10
	QUAN HỆ KHÁCH HÀNG Chúng tôi đã phát triển mối quan hệ phù hợp để giữ chân khách hàng và tiếp tục cộng tác với họ.	không 0	ít 0	hạn chế 5	mạnh 0	rất mạnh 10

Một số công ty phân loại cơ hội theo phạm vi địa lý của giá trị được tạo ra:

- cơ hội nhỏ chỉ tác động đến một đội nhóm nhỏ tại địa phương
- cơ hội rất mạnh mẽ sẽ có tác động toàn cầu

Các công ty khác sắp xếp cơ hội theo giá trị tài chính:

- cơ hội nhỏ sẽ < 100.000 đô-la
- cơ hội rất lớn sẽ > 100 triệu đô-la

Giảm rủi ro - Tính khả thi

Bằng chứng & Niềm tin

	NGUỒN LỰC CHÍNH Chúng tôi có các công nghệ và nguồn lực phù hợp để tạo ra để xuất giá trị.	không <input checked="" type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> mạnh <input type="radio"/> rất mạnh	ít <input type="radio"/> 0 <input checked="" type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> mạnh <input type="radio"/> rất mạnh	hạn chế <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input checked="" type="radio"/> 5 <input type="radio"/> mạnh <input type="radio"/> rất mạnh	mạnh <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 5 <input checked="" type="radio"/> mạnh <input type="radio"/> rất mạnh	rất mạnh <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> mạnh <input checked="" type="radio"/> rất mạnh
	HOẠT ĐỘNG CHÍNH Chúng tôi có khả năng phù hợp để xử lý các hoạt động quan trọng nhất nhằm tạo ra để xuất giá trị của chúng tôi.	không <input checked="" type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> mạnh <input type="radio"/> rất mạnh	ít <input type="radio"/> 0 <input checked="" type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> mạnh <input type="radio"/> rất mạnh	hạn chế <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input checked="" type="radio"/> 5 <input type="radio"/> mạnh <input type="radio"/> rất mạnh	mạnh <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> mạnh <input checked="" type="radio"/> rất mạnh	rất mạnh <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> mạnh <input checked="" type="radio"/> rất mạnh
	ĐỐI TÁC CHÍNH Chúng tôi đã tìm được các đối tác quan trọng sẵn sàng hợp tác để tạo ra và giới thiệu để xuất giá trị của chúng tôi.	không <input checked="" type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> mạnh <input type="radio"/> rất mạnh	ít <input type="radio"/> 0 <input checked="" type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> mạnh <input type="radio"/> rất mạnh	hạn chế <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input checked="" type="radio"/> 5 <input type="radio"/> mạnh <input type="radio"/> rất mạnh	mạnh <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> mạnh <input checked="" type="radio"/> rất mạnh	rất mạnh <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> mạnh <input checked="" type="radio"/> rất mạnh

Ví dụ, **hạn chế** sẽ là bằng chứng chỉ từ một thử nghiệm, **mạnh** sẽ là bằng chứng từ một thử nghiệm với sự tự tin rất lớn, **rất mạnh** là bằng chứng từ một số thử nghiệm.

Giảm rủi ro - Tính thực thi

Bằng chứng & Niềm tin

	DOANH THU Chúng tôi biết khách hàng sẵn sàng trả bao nhiêu và như thế nào.	không <input checked="" type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> mạnh <input type="radio"/> rất mạnh	ít <input type="radio"/> 0 <input checked="" type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> mạnh <input type="radio"/> rất mạnh	hạn chế <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input checked="" type="radio"/> 5 <input type="radio"/> mạnh <input type="radio"/> rất mạnh	mạnh <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> mạnh <input checked="" type="radio"/> rất mạnh	rất mạnh <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> mạnh <input checked="" type="radio"/> rất mạnh
	CHI PHÍ Chúng tôi biết chi phí để tạo và cung cấp các để xuất giá trị.	không <input checked="" type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> mạnh <input type="radio"/> rất mạnh	ít <input type="radio"/> 0 <input checked="" type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> mạnh <input type="radio"/> rất mạnh	hạn chế <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input checked="" type="radio"/> 5 <input type="radio"/> mạnh <input type="radio"/> rất mạnh	mạnh <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> mạnh <input checked="" type="radio"/> rất mạnh	rất mạnh <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> mạnh <input checked="" type="radio"/> rất mạnh

Giảm rủi ro - Tính thích nghi

Bằng chứng & Niềm tin

	LỰC LƯỢNG NGÀNH Ý tưởng/dự án của chúng tôi được định vị tốt để thành công trước các đối thủ cạnh tranh và những người chơi mới nổi.	không <input checked="" type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> mạnh <input type="radio"/> rất mạnh	ít <input type="radio"/> 0 <input checked="" type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> mạnh <input type="radio"/> rất mạnh	hạn chế <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input checked="" type="radio"/> 5 <input type="radio"/> mạnh <input type="radio"/> rất mạnh	mạnh <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> mạnh <input checked="" type="radio"/> rất mạnh	rất mạnh <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> mạnh <input checked="" type="radio"/> rất mạnh
	LỰC LƯỢNG THỊ TRƯỜNG Ý tưởng/dự án của chúng tôi nắm bắt được những cuộc dịch chuyển thị trường nổi tiếng và mới nổi.	không <input checked="" type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> mạnh <input type="radio"/> rất mạnh	ít <input type="radio"/> 0 <input checked="" type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> mạnh <input type="radio"/> rất mạnh	hạn chế <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input checked="" type="radio"/> 5 <input type="radio"/> mạnh <input type="radio"/> rất mạnh	mạnh <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> mạnh <input checked="" type="radio"/> rất mạnh	rất mạnh <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> mạnh <input checked="" type="radio"/> rất mạnh
	XU HƯỚNG CHÍNH Ý tưởng/dự án của chúng tôi được định vị tốt để hưởng lợi từ các xu hướng công nghệ, luật lệ, văn hóa và xã hội.	không <input checked="" type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> mạnh <input type="radio"/> rất mạnh	ít <input type="radio"/> 0 <input checked="" type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> mạnh <input type="radio"/> rất mạnh	hạn chế <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input checked="" type="radio"/> 5 <input type="radio"/> mạnh <input type="radio"/> rất mạnh	mạnh <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> mạnh <input checked="" type="radio"/> rất mạnh	rất mạnh <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> mạnh <input checked="" type="radio"/> rất mạnh
	LỰC LƯỢNG KINH TẾ VĨ MÔ Ý tưởng/dự án của chúng tôi phù hợp với xu hướng cơ sở hạ tầng và kinh tế vĩ mô đã biết và đang nổi lên.	không <input checked="" type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> mạnh <input type="radio"/> rất mạnh	ít <input type="radio"/> 0 <input checked="" type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> mạnh <input type="radio"/> rất mạnh	hạn chế <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input checked="" type="radio"/> 5 <input type="radio"/> mạnh <input type="radio"/> rất mạnh	mạnh <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> mạnh <input checked="" type="radio"/> rất mạnh	rất mạnh <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> mạnh <input checked="" type="radio"/> rất mạnh

Từ đánh giá rủi ro tới hành động

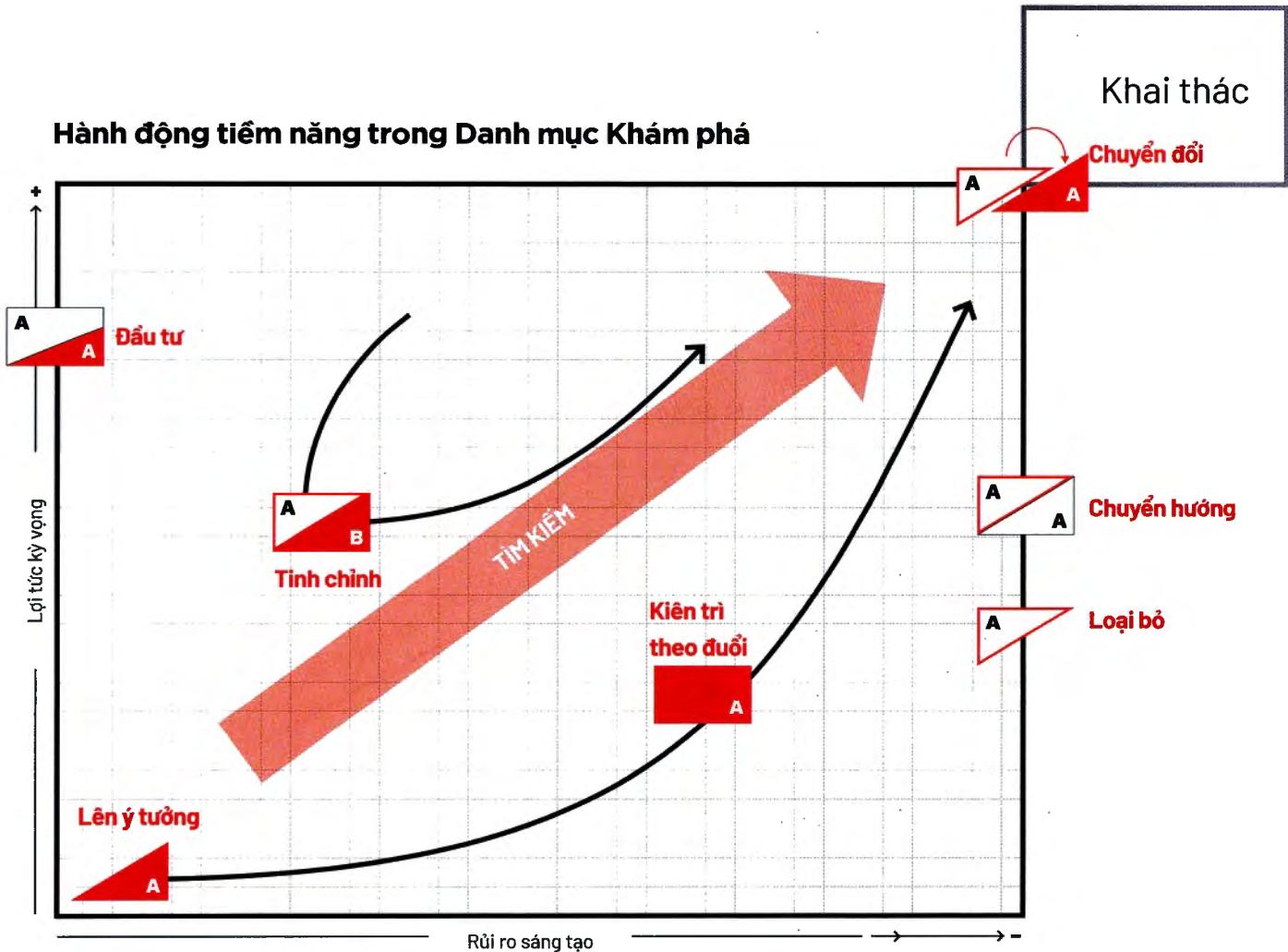
Chúng tôi đã giới thiệu các hành động có thể áp dụng cho Danh mục Khám phá ở trang 96. Ở đây, chúng tôi tiếp tục đi sâu hơn về chủ đề này nhằm nêu bật quá trình ra quyết định trong bối cảnh khám phá. Trên thực tế, có hai nhân tố mang tính quyết định trong bối cảnh khám phá các ý tưởng.

Đội nhóm: Các đội nhóm cần liên tục đánh giá và đánh giá lại những mô hình kinh doanh cùng để xuất giá trị dựa trên những chứng cứ từ quá trình kiểm nghiệm. Hằng tuần, các đội nhóm cần xác định nên tiếp tục theo đuổi hành trình hiện tại (kiên trì theo đuổi) hay thay đổi đáng kể các khía cạnh của ý tưởng (tinh chỉnh), hoặc thậm chí là dẹp bỏ hoàn toàn các ý tưởng.

Ủy ban: Một ủy ban ra quyết định hoặc đầu tư cần nhóm họp khoảng hai lần mỗi tháng để xác định đội nhóm và ý tưởng nên được đầu tư hoặc loại bỏ. Thẻ điểm dự án đổi mới sáng tạo và các chứng cứ từ quá trình đánh giá kiểm nghiệm sẽ là cơ sở chính cho quá trình ra quyết định. Ủy ban cũng nên tin tưởng vào quá trình và không nên can thiệp vào công việc của đội nhóm tại các cuộc họp của mình.

Hành động	Đội nhóm/doanh nhân đổi mới sáng tạo	Ủy ban
 Lên ý tưởng	Các đội không chỉ lên ý tưởng khi mới bắt đầu một dự án. Trong toàn bộ hành trình nên có những bước lên ý tưởng nhỏ để tạo ra một mô hình kinh doanh mạnh mẽ hơn và một đề xuất giá trị hữu dụng hơn. Lý tưởng nhất, việc lên ý tưởng nên dựa trên bằng chứng từ thử nghiệm.	Vai trò của ủy ban trong giai đoạn lên ý tưởng ban đầu là thiết lập các hướng dẫn khám phá. Họ nên giúp các đội nhóm hiểu cách đánh giá sự phù hợp chiến lược theo quy mô và hướng đi. Ủy ban nên hỗ trợ việc khám phá một số ý tưởng song song.
 Đầu tư	Dựa trên bằng chứng từ quá trình đánh giá kiểm nghiệm, một nhóm có thể đề nghị đầu tư vào một công ty khởi nghiệp hoặc mua công nghệ thay vì xây dựng nội bộ.	Ủy ban nên hỏi xem đầu tư ra bên ngoài hay khám phá nội bộ là phù hợp. Ngoài ra, đánh giá kiểm nghiệm nội bộ cũng dẫn đến những khoản đầu tư tốt hơn.
 Kiên trì theo đuổi	Ở mỗi giai đoạn của hành trình, nhóm nên đánh giá bằng chứng để chứng minh cho việc kiên trì theo đuổi ý tưởng. Bằng chứng càng mạnh, một đội nhóm sẽ càng tự tin để kiên trì đến cùng.	Ủy ban chỉ nên đưa ra các khuyến nghị kiên trì, tinh chỉnh, loại bỏ hoặc rút lui vào các ngày được xác định trước. Vai trò của ủy ban là hỗ trợ các nhóm tự đưa ra quyết định dựa trên bằng chứng, giữa các ngày họp của ủy ban.
 Tinh chỉnh	Nhóm nên xem xét thay đổi một chút hoặc triệt để hành trình khi bằng chứng không hỗ trợ cho hướng đi ban đầu. Hãy đảm bảo rằng bằng chứng của bạn đủ mạnh trước khi tinh chỉnh.	Mọi khuyến nghị của ủy ban nên dựa trên bằng chứng, thay vì dựa trên quan điểm và căn cứ vào sự phù hợp chiến lược. Khuyến nghị nên được đưa ra trong bối cảnh khám phá của mọi đội nhóm. Các nhóm khám phá những ý tưởng chiến lược, nhưng không thể tạo ra bằng chứng đầy đủ, hiếm khi được khuyến khích kiên trì theo đuổi.
 Loại bỏ	Đôi khi, tinh chỉnh không hiệu quả và lựa chọn tốt nhất là loại bỏ một ý tưởng. Hãy nhớ rằng bạn đang tiết kiệm tiền, thời gian và năng lượng bằng cách loại bỏ một ý tưởng không hiệu quả.	
 Đổi hướng	Các nhóm có thể đề xuất đổi hướng nếu tin rằng một dự án có thể thành công, nhưng không phù hợp với hướng dẫn danh mục đầu tư của công ty.	
 Chuyển đổi	Một nhóm nên đề xuất mở rộng quy mô và thực thi một ý tưởng khi đủ tự tin rằng ý tưởng đó sẽ mang lại hiệu quả dựa trên bằng chứng mạnh mẽ từ nhiều thử nghiệm.	Ủy ban nên chuyển một ý tưởng từ khám phá sang thực thi, nếu một trong các nhóm cho thấy bằng chứng mạnh mẽ rằng ý tưởng đó sẽ thành công.

Hành động tiềm năng trong Danh mục Khám phá



Đầu tư như nhà đầu tư mạo hiểm

Với quá trình khám phá, hãy tiếp cận như nhà đầu tư mạo hiểm, thay vì kiểu tiếp cận tương đối cứng nhắc của chu trình lập ngân sách hằng năm vốn thường thấy ở các dự án khai thác.



102

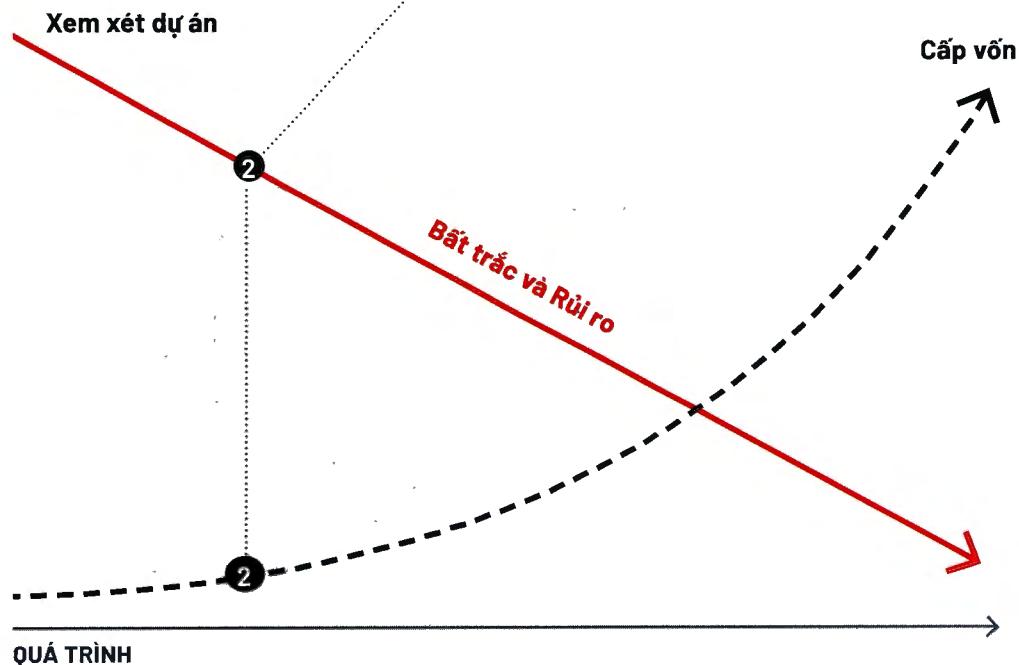
CHƯƠNG 2

Kẻ thù của đổi mới sáng tạo: Kế hoạch kinh doanh

Những công ty vẫn cần đến kế hoạch kinh doanh từ các đội nhóm dự án đổi mới sáng tạo sẽ gặp rủi ro thất bại cao nhất. Kế hoạch kinh doanh là tài liệu mô tả một ý tưởng và quá trình thực thi chi tiết. Việc này tối thiểu hóa rủi ro thực thi của một ý tưởng chưa được kiểm chứng dù nhìn khá ổn trên giấy và các trang tính. Đổi mới sáng tạo hướng tới việc chấp nhận rủi ro và bất trắc; là quá trình lặp lại và tinh chỉnh ý tưởng dựa trên những bằng chứng từ quá trình đánh giá kiểm nghiệm cho tới khi chúng đạt ngưỡng khả thi cao nhất. Việc này tối thiểu hóa rủi ro khi thực thi một ý tưởng chưa được tinh chỉnh.

Việc này cần bốn nguyên tắc:

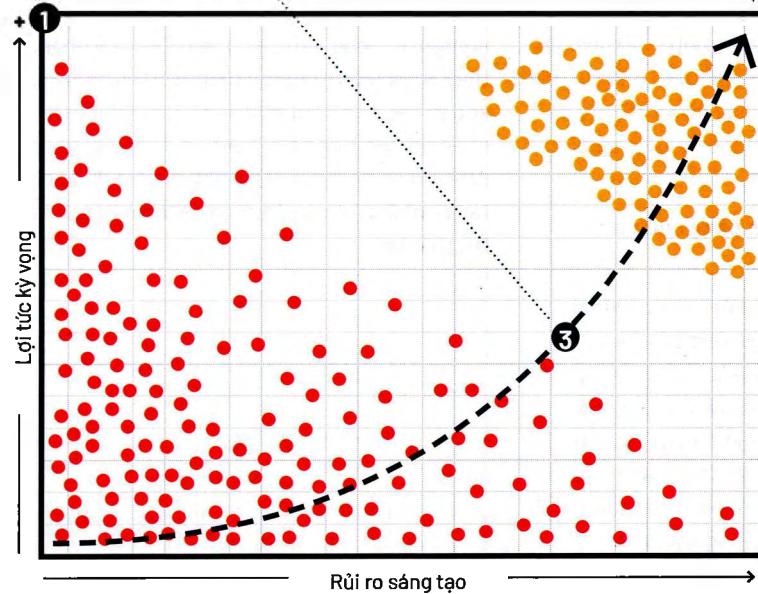
- Đầu tư vào một danh mục thay vì dự án riêng lẻ để phân tán những khoản đầu tư và kiểm soát rủi ro. (Xem phần “Bạn không thể chọn ra ý tưởng thành công”, trang 54.)
- Hãy bắt đầu từ những khoản nhỏ (ví dụ, các khoản đầu tư/tài trợ) trong khi rủi ro và bất trắc của dự án còn cao.



3. Gia tăng mức tiền đầu tư dần dần và bổ sung vốn tài trợ tiếp theo khi bằng chứng và tiềm năng tăng trưởng có được từ quá trình đánh giá kiểm nghiệm cho thấy mức giảm về rủi ro đồng thời gia tăng tỷ lệ thành công của dự án trên thực tế.

4. Quản lý lợi nhuận trên danh mục đầu tư thay vì trên các dự án đơn lẻ.

Xem xét Danh mục



Rủi ro phá vỡ và không thể sống sót

Lợi tức Danh mục

Do nguy cơ bất trắc cao của các dự án đổi mới sáng tạo, bạn cần chấp nhận thực tế là bạn không thể chọn ra dự án thành công. Thay vì tập trung vào tính sinh lợi của mỗi dự án riêng lẻ, bạn cần tập trung vào lợi tức của toàn bộ danh mục.

Bạn thực hiện đa dạng hóa rủi ro danh mục bằng cách phân tán rủi ro thông qua việc đầu tư vào các loại hình khác nhau của đổi mới sáng tạo. Việc phân tán rủi ro cho phép các đội nhóm và ý tưởng tốt nhất có cơ hội xuất hiện dựa trên những bằng chứng từ đánh giá kiểm nghiệm và kết quả vận hành. Việc đầu tư trải dọc cả ba dạng thức đổi mới sáng tạo (hiệu suất, duy trì và chuyển đổi) sẽ giúp phân tán rủi ro và lợi tức ở các mức độ khác nhau.

Ủy ban đầu tư đổi mới sáng tạo và tăng trưởng

Một khía cạnh quan trọng của việc đầu tư như một chuyên gia đầu tư vốn mạo hiểm là hình thành một ủy ban đầu tư tập trung vào đổi mới sáng tạo và tăng trưởng. Tạo ra một ủy ban tập trung mang tính quyết định bởi những logic và phong cách đầu tư rất khác biệt so với các khoản đầu tư vào những dự án thực thi.

Ủy ban bao gồm nhóm nhỏ nhà lãnh đạo có thẩm quyền quyết định ngân sách. Lý tưởng nhất là ủy ban bao gồm những thành viên có toàn quyền tập trung vào quá trình khám phá cùng các thành viên tập trung vào khai thác. Các quyết định đầu tư thường được diễn ra từ 3-6 tháng, tùy thuộc loại hình tổ chức. Những khoản đầu tư chủ yếu tập trung vào đội nhóm nhân sự nội bộ nhưng cũng có thể bao gồm các đơn vị khởi nghiệp.

Hướng dẫn dự án và định hướng đầu tư

Ban hành, phổ biến hướng dẫn danh mục. Làm rõ loại hình dự án phù hợp hoặc không. Tập trung làm rõ những kỳ vọng tài chính. Phác thảo cách thức giúp đội nhóm nhận được khoản tài trợ cho mục đích khám phá ban đầu cùng loại dẫn chứng cần thiết để đánh giá xem dự án có đủ điều kiện nhận được những khoản đầu tư cho các giai đoạn xác thực và tăng tốc sau đó không.

Quản lý danh mục

Duy trì một danh mục cân bằng với số lượng dự án hợp lý trong quá trình khám phá, xác thực và tăng tốc. Hãy đảm bảo hệ thống của bạn có đầy đủ dự án để cải thiện các mảng kinh doanh hiện tại trước khi chúng đối mặt với rủi ro phá vỡ. Hãy đầu tư vào số lượng đủ lớn các dự án khám phá, được cho là cơ sở nền tảng cho sự tăng trưởng của tổ chức trong tương lai.

Các khoản đầu tư dựa trên bằng chứng kiểm nghiệm

Đầu tư vào những dự án có bằng chứng kiểm nghiệm thay vì các ý tưởng trông có vẻ hấp dẫn trong các bài trình bày Powerpoint và trang tinh. Hãy trao cho các đội nhóm cơ hội khám phá ý tưởng, bởi bạn không thể biết đâu là ý tưởng xuất sắc. Hãy để các đội nhóm và ý tưởng xuất sắc nhất có cơ hội xuất hiện trong suốt quá trình thay vì cố gắng tìm ra chúng ngay lập tức.

Bảo vệ và hỗ trợ đội dự án

Giúp các đội dự án tiến tới chặng tiếp theo bằng cách đặt ra cho họ những câu hỏi về cách thức cải tiến các mô hình kinh doanh. Giúp họ đạt đủ điều kiện nhận được các khoản đầu tư hỗ trợ bằng cách cho họ thấy mình có thể tiếp tục đánh giá kiểm nghiệm ý tưởng để tạo ra những bằng chứng mới. Hãy bảo vệ các dự án khỏi sự phản kháng từ công ty, vốn dĩ khiến quá trình khám phá và kiểm nghiệm gặp khó khăn.

Khuyến khích hành vi đổi mới sáng tạo, chứ không chỉ dừng lại ở các kết quả đơn thuần

Hãy đảm bảo rằng tất cả các đội nhóm kiểm nghiệm ý tưởng đều cảm thấy được ghi nhận, thay vì chỉ tập trung vào những dự án nhận được khoản đầu tư hỗ trợ. Khuyến khích những cá nhân đổi mới sáng tạo cũng như các đội nhóm có kỹ năng đánh giá kiểm nghiệm tốt để sáng tạo ra những những ý tưởng, dự án mới sau mỗi lần thất bại.

Tài trợ theo định mức tiến độ

Để tài trợ cho các dự án thuộc danh mục Khám phá, bạn cần áp dụng phương pháp tài trợ định mức tiến độ như cách làm của các nhà đầu tư mạo hiểm, ngược với cách làm ngân sách hằng năm như trong các dự án thuộc Danh mục Khai thác. Hãy gia tăng dần dần các khoản đầu tư vào những dự án có kết quả tích cực từ đánh giá kiểm nghiệm và loại bỏ những dự án không

đạt yêu cầu. Trong giai đoạn khám phá, bạn đầu tư những khoản nhỏ vào số lượng lớn các đội ngũ ít người để khám phá ý tưởng. Trong giai đoạn xác thực, hãy tăng dần các khoản đầu tư vào 30-50% đội nhóm có bằng chứng thuyết phục từ giai đoạn khám phá. Ở giai đoạn tăng tốc, hãy giảm bớt các danh mục và tiếp tục đầu tư vào 30-50% đội nhóm.

Kết hợp quản lý danh mục và đầu tư theo tiến độ sẽ giúp bạn có nhiều cơ hội hơn để tìm ra những ý tưởng xuất chúng, vốn dĩ có thể tạo ra lợi tức lớn, đồng thời giảm đáng kể rủi ro bằng cách đặt cược đầu tư vào 1-2 ý tưởng táo bạo nhất.

Quy tắc 10x

Thành công luôn khó đoán và tùy thuộc vào tổ chức lẫn bối cảnh. Tuy nhiên, theo kinh nghiệm, chúng tôi giới thiệu đến các bạn quy tắc 10x: đầu tư 1 triệu đô-la vào danh mục đầu tư để tạo ra 10 triệu đô-la doanh thu mới hoặc tiết kiệm chi phí. Ví dụ, đầu tư 20.000 đô-la vào 10 đội nhóm nhỏ. Đầu tư thêm 50.000 đô-la vào năm đội nhóm đưa ra bằng chứng chắc chắn nhất. Cuối cùng, đầu tư khoảng 500.000 đô-la vào đội nhóm xuất sắc nhất. Để thu về 1 tỷ đô-la, hãy đầu tư 100 triệu đô-la vào một danh mục dự án lớn hơn.

-  TÍNH KHAO KHÁT
-  TÍNH KHÁ THI
-  TÍNH THỰC THI
-  TÍNH THÍCH NGHỊ



Khám phá				Xác thực				Tăng tốc			
Vốn đầu tư				Tối đa 50.000 đô-la				50.000-500.000 đô-la			
Quy mô nhóm				1-3 người				2-5 người			
Thời gian tính trên mỗi thành viên				20-40%				40-80%			
Số lượng dự án				Lớn				Trung bình			
Mục tiêu				Thấu hiểu khách hàng, bối cảnh và mức độ sẵn lòng chi trả				Sự quan tâm và các chỉ số cho thấy tính sinh lợi đã được kiểm chứng			
KPI				Quy mô thị trường Bằng chứng về khách hàng Sự phù hợp giữa vấn đề và giải pháp Quy mô cơ hội				<ul style="list-style-type: none">Bằng chứng về đề xuất giá trịBằng chứng tài chínhBằng chứng về tính khả thi			
Chủ đề thử nghiệm				50-80% 0-10% 10-30% 0-10%				30-50% 10-40% 20-50% 0-10%			
											
											
											

Chương trình Tăng tốc Khởi nghiệp của Sony

Năm 2014, Sony thiết lập Chương trình Tăng tốc Khởi nghiệp (SSAP) để lèn ý tưởng, thương mại hóa và mở rộng quy mô cho các ý tưởng kinh doanh ngoài những đơn vị kinh doanh truyền thống của mình. Kết quả của chương trình này được báo cáo trực tiếp cho CEO.

KAZUO HIRAI
Chủ tịch, CEO Sony,
giai đoạn 2012-2018



doanh) chịu trách nhiệm về SSAP đã đảm bảo mục tiêu dài hạn cho phễu đổi mới sáng tạo của Sony, giúp SSAP ít bị biến động trong kinh doanh ngắn hạn. Năm 2019, doanh thu của Sony đạt mức 8,66 nghìn tỷ yên, trở thành năm hoạt động tốt nhất về mặt lợi nhuận trong lịch sử 73 năm của công ty.¹⁸

Chương trình Tăng tốc Khởi nghiệp của Sony

Được thành lập năm 2014 và do Shinji Odashima lãnh đạo, SSAP là một chương trình nội bộ dành cho nhân viên của Sony để giải quyết, thương mại hóa và mở rộng các ý tưởng kinh doanh ngoài những lĩnh vực kinh doanh truyền thống của Sony. Kể từ khi thành lập, SSAP đã lên 750 ý tưởng kinh doanh, ươm mầm 34 ý tưởng. Trong số đó, 14 ngành kinh doanh đã được khởi tạo. Trong số 14 ngành kinh doanh này: 6 ngành kinh doanh tiếp tục giai đoạn mở rộng cùng SSAP, 5 ngành sáp nhập vào các đơn vị kinh doanh hiện tại, 2 ngành hiện trở thành công ty con trực

thuộc Tập đoàn Sony và 1 ngành trở thành công ty độc lập riêng. Khi mở ra một loạt hướng phát triển khác nhau cho các ngành kinh doanh mới, SSAP không bị giới hạn chỉ trong phạm vi các ý tưởng khả thi mà sẵn sàng chấp nhận hầu hết những ý tưởng có thể chứng minh lợi nhuận.

Đổi mới sáng tạo mở

Sau 5 năm, vào năm 2019, chương trình chuyển đổi từ một vườn ươm nội bộ sang hình thức mở cửa cho cả người ngoài, nhờ đó bất kỳ ai cũng có cơ hội ươm tạo ý tưởng của mình. Sự mở rộng này là do SSAP nhìn nhận quá trình đổi mới sáng tạo như một trò chơi số. Dựa trên kinh nghiệm trước đây của SSAP, họ hiểu cơ hội thành công cho bất kỳ ý tưởng nào thường rất nhỏ (1,85%). Do đó, càng có nhiều ý tưởng được ươm tạo bởi chương trình tăng tốc, số lượng các thương vụ thành công càng cao.

SSAP cũng là phương tiện để Sony hợp tác và trở thành đối tác với các đơn vị bên ngoài mà không phá vỡ hoạt động kinh doanh cốt lõi của hãng. Năm 2014, Sony hợp tác với công ty WiL của VC để tạo ra Qrio – một loại khóa thông minh có thể dễ dàng lắp đặt được với bất kỳ loại cửa hiện có nào.

Sony, được Masaru Ibuka và Akio Morita thành lập năm 1943, là một tập đoàn đa quốc gia có trụ sở tại Nhật Bản với các đơn vị kinh doanh trong lĩnh vực điện tử, trò chơi, phim ảnh, âm nhạc và dịch vụ tài chính.

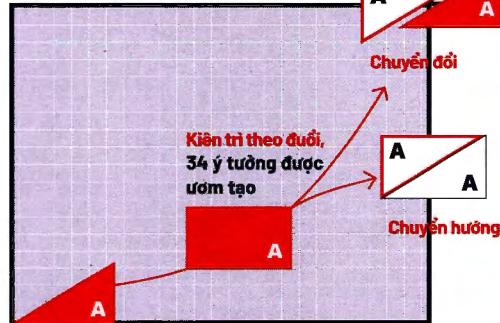
Năm 2012, Kazuo Hirai tiếp quản vị trí CEO Sony và dưới sự dẫn dắt của ông, công ty đã được hồi sinh trong những năm 2010. Với chính sách One Sony của Hirai, các bộ phận hoạt động kém hơn như điện thoại di động đã bị thu hẹp quy mô trong khi công ty chủ trương tập trung sâu hơn vào phát triển sản phẩm. Điều này cho phép Sony hợp lý hóa và tập trung vào các năng lực cốt lõi của mình.

Là một phần của chiến lược này, Sony đã tạo ra Chương trình Tăng tốc Khởi nghiệp (SSAP) và báo cáo trực tiếp cho CEO. Hirai trực tiếp phụ trách SSAP bởi ông nhận thấy công cụ đổi mới bền vững là điều tối quan trọng với tương lai của Sony. Việc CEO (thay vì một bộ phận kinh

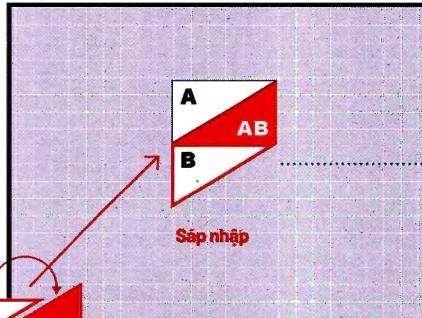


14 mảng kinh doanh được chuyển đổi

- 6 tiếp tục mở rộng
- 5 sáp nhập vào các đơn vị kinh doanh hiện có
- 2 công ty con mới trực thuộc Tập đoàn Sony
- 1 chuyển hướng thành công ty độc lập



Các chiến dịch kêu gọi vốn từ cộng đồng đã trở thành một phần cốt lõi của chiến lược thử nghiệm SSAP. Cách tốt nhất để đảm bảo một sản phẩm phù hợp với thị trường là thu hút được khách hàng trả tiền trước cho nó.



A10 Lab

Mảng kinh doanh độc lập và trở thành công ty riêng
A10 Lab giúp các công ty cải thiện giá trị trọn đời của khách hàng bằng cách xây dựng lòng trung thành của người tiêu dùng thông qua *gamification* (trò chơi điện tử ứng dụng hóa). A10 Lab đã trở thành một đơn vị kinh doanh độc lập với tư cách là Công ty TNHH A10 Lab vào tháng 2 năm 2017.



Đồng hồ FES

Sáp nhập với đơn vị kinh doanh hiện tại
FES Watch U là một sản phẩm đồng hồ thời trang điện tử cho phép người đeo thay đổi thiết kế tại bất kỳ thời điểm nào. Dự án ban đầu từng bị loại bỏ vì không phù hợp với sản phẩm chất lượng cao của Sony, nhưng CEO đã bảo vệ dự án, coi đó là cách để Sony tiếp cận phân khúc khách hàng mới: các tín đồ thời trang trẻ.



MESH

Sáp nhập với đơn vị kinh doanh hiện tại
MESH là một khối IoT (Internet Vạn vật) dành cho thế hệ kế tiếp. Mỗi khối là một cảm biến với những tính năng tích hợp giúp dễ dàng tạo nguyên mẫu và xây dựng các dự án cho IoT. MESH hiện là một phần trực thuộc Tập đoàn Giải pháp Kinh doanh Sony.

SRE Holdings

Trở thành công ty con của đơn vị kinh doanh hiện hữu
SRE Holdings cung cấp các dịch vụ bất động sản toàn diện như môi giới, quản lý khoán vay và cải tạo sửa chữa bất động sản. SRE Holdings đã trở thành một đơn vị riêng biệt và được niêm yết trên thị trường chứng khoán Tokyo vào tháng 12 năm 2019.

Khai thác

Đánh giá hiện trạng kết quả

Việc đánh giá rủi ro phá vỡ giúp chúng ta nhận ra liệu mô hình kinh doanh đang ổn định hay rủi ro và cần chú ý đến việc cải tiến cũng như loại trừ rủi ro ra sao. Đánh giá này bao gồm hai góc độ:

1. Hiện trạng hoạt động của mô hình kinh doanh

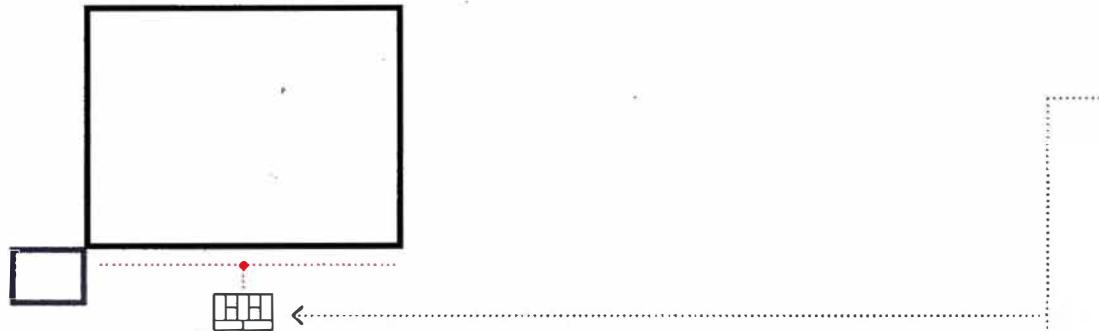
điểm mạnh và điểm yếu

thể hiện qua định vị ở danh mục khai thác trực x

2. Xu thế mô hình kinh doanh

cơ hội và thách thức

thể hiện xu thế định vị trong tương lai ở trực x



Đánh giá hiện trạng hoạt động của mô hình kinh doanh

Đánh giá điểm mạnh và điểm yếu

Đánh giá này thể hiện liệu mô hình kinh doanh đang ổn định hay rủi ro dựa trên những kết quả gần nhất. Cách này đánh giá điểm mạnh và điểm yếu của phần trước, phần sau và công thức lợi nhuận của một mô hình kinh doanh. Điểm số dao động từ -5 (rủi ro cao nhất) tới +5 (rủi ro thấp nhất), cho phép bạn đặt các mô hình kinh doanh ở trực x của danh mục Khai thác.

Điểm số và định vị

Điểm số từ đánh giá kết quả hoạt động của mô hình kinh doanh chỉ ra tình trạng sức khỏe của một mô hình kinh doanh dựa trên kết quả thể hiện. Đánh giá này tập trung vào Tiền kỲ, Hậu kỲ và phần trước, phần sau và công thức lợi nhuận của một mô hình kinh doanh. Điểm số cũng cho phép bạn định vị mỗi mô hình kinh doanh ở trực x của Danh mục Khai thác theo tiêu chí rủi ro phá vỡ và không thể sống sót. Những mô hình kinh doanh có kết quả tốt sẽ đi về phía nửa trái của danh mục Khai thác. Những mô hình kinh doanh tốt sẽ đi về phía phải của danh mục Khai thác.

Tiến kỳ

	VP	Sản phẩm và dịch vụ của chúng tôi hoạt động kém hơn đối thủ cạnh tranh.	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	Sản phẩm và dịch vụ của chúng tôi rất khác biệt và được khách hàng yêu thích.
	CS	Chúng tôi đã mất hơn 20% cơ sở khách hàng trong sáu tháng qua.	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	Chúng tôi đã tăng được ít nhất 50% cơ sở khách hàng trong sáu tháng qua.
	CH	Chúng tôi phụ thuộc 100% vào các bên trung gian để giới thiệu sản phẩm cùng dịch vụ đến khách hàng và họ đang khiến việc tiếp cận thị trường trở nên khó khăn.	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	Chúng tôi có thể trực tiếp cận thị trường và hoàn toàn sở hữu mối quan hệ với khách hàng đang sử dụng các sản phẩm cùng dịch vụ của chúng tôi.
	CR	Tất cả khách hàng về mặt lý thuyết có thể rời bỏ chúng tôi ngay lập tức mà không phải chịu chi phí chuyển đổi trực tiếp hoặc gián tiếp nếu rời đi.	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	Tất cả khách hàng của chúng tôi đều được giữ chân trong vài năm và họ sẽ phải chịu chi phí chuyển đổi trực tiếp cũng như gián tiếp đáng kể nếu rời đi.

Hậu kỳ

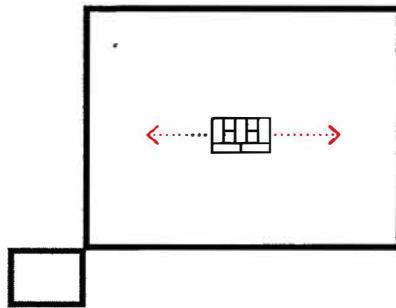
	KR	Các nguồn lực chính của chúng tôi kém hơn đáng kể so với đối thủ cạnh tranh và suy giảm trong sáu tháng qua. Những đối thủ cạnh tranh mới tham gia thị trường với các nguồn lực mới, tốt hơn hoặc rẻ hơn.	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	Các tài nguyên quan trọng của chúng tôi không dễ sao chép hoặc mô phỏng trong vài năm tới và chúng mang lại lợi thế cạnh tranh (ví dụ: sở hữu trí tuệ, thương hiệu, v.v.).
	KA	Hiệu suất các hoạt động chính của chúng tôi kém hơn đáng kể so với đối thủ cạnh tranh và giảm mạnh trong sáu tháng qua. Những đối thủ cạnh tranh mới tham gia thị trường với các hoạt động mới, tốt hơn hoặc rẻ hơn.	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	Các hoạt động chính của chúng tôi không dễ sao chép hoặc mô phỏng trong vài năm tới và chúng mang lại lợi thế cạnh tranh (ví dụ: hiệu quả chi phí, quy mô, v.v.).
	KP	Trong sáu tháng qua, chúng tôi đã mất quyền tiếp cận các đối tác quan trọng.	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	Các đối tác quan trọng của chúng tôi sẽ được giữ chân suốt nhiều năm tới.

Công thức tạo lợi nhuận

	RS	Chúng tôi đã mất hơn 20% doanh thu trong sáu tháng qua.	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	Chúng tôi đã tăng gấp đôi doanh thu trong sáu tháng qua và đang tăng nhanh hơn đáng kể so với các đối thủ cạnh tranh.
	CS	Cơ cấu chi phí của chúng tôi tăng nhanh hơn doanh thu và kém hiệu quả hơn so với các đối thủ cạnh tranh.	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	Cơ cấu chi phí của chúng tôi thu hẹp so với tăng trưởng doanh thu và hiệu quả hơn đáng kể so với các đối thủ cạnh tranh.
	Mar	Lợi nhuận của chúng tôi đã giảm hơn 50% trong sáu tháng qua và/hoặc thấp hơn đáng kể so với các đối thủ cạnh tranh (ví dụ: thấp hơn 50%).	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	Tỷ suất lợi nhuận của chúng tôi tăng ít nhất 50% trong sáu tháng qua và/hoặc cao hơn đáng kể so với đối thủ cạnh tranh (ví dụ: cao hơn 50%).



Đánh giá xu thế



Xu thế Mô hình Kinh doanh

Đánh giá cơ hội và thách thức

Loại đánh giá này chỉ ra cách một mô hình kinh doanh biến chuyển theo góc độ rủi ro từ môi trường bên ngoài. Nó cũng đánh giá cách mà các lực ngoại sinh đại diện cho cơ hội hay thách thức với giai đoạn Tiền kỳ, Hậu kỳ và Công thức tạo lợi nhuận của mô hình kinh doanh. Kết quả từ -5 (đi về hướng trái của trục rủi ro) tới +5 (đi về hướng phải của trục rủi ro) và chỉ ra xu hướng diễn biến tương lai của một mô hình kinh doanh.

Điểm số và định vị

Điểm số từ một bản đánh giá xu thế mô hình kinh doanh chỉ ra hướng phát triển của mô hình kinh doanh đó dựa trên các nhân tố ngoại sinh và những kết quả có thể xuất hiện trong tương lai. Đánh giá này cũng hướng đến việc

ngoại lực có thể tác động và phá vỡ giai đoạn Tiền kỳ, Hậu kỳ và Công thức tạo lợi nhuận của mô hình kinh doanh như thế nào. Điểm số cho thấy liệu mô hình kinh doanh đang có xu thế di chuyển về hướng trái (tỷ lệ không thể sống sót và rủi ro phá vỡ cao hơn) hoặc sang phía phải (tỷ lệ không thể sống sót và rủi ro phá vỡ thấp hơn) với danh mục Khai thác trong tương lai.

Thêm vào các Trọng số Tác động

Gia tăng tính chính xác của việc các lực ngoại sinh tác động tới mô hình kinh doanh bằng cách gia tăng trọng số mỗi lực theo xu thế có thể xảy ra và mức độ nghiêm trọng của sự tác động. Ví dụ, hãy hỏi về việc liệu quy định chính sách mới có tác động tiêu cực thế nào đến một mô hình kinh doanh. Hoặc hỏi về việc một tay chơi mới gia nhập thị trường có thể đạt được những bước đi đầu tiên ra sao, và điều này có ảnh hưởng đến mô hình kinh doanh thế nào?

Ảnh hưởng của xu hướng đến Tiền kỳ

	VP	Những đối thủ mới tham gia thị trường đang tăng trưởng nhờ sản phẩm và dịch vụ rẻ hơn, tốt hơn hoặc thay thế, khiến mô hình kinh doanh của chúng tôi trở nên lỗi thời.	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	Chúng tôi có thể mang lại tăng trưởng và lợi nhuận từ cạnh tranh giành vị thế cho các sản phẩm và dịch vụ đang bị thu hẹp của mình.
	CS	Các thị trường mà chúng tôi đang hoạt động được dự kiến sẽ thu hẹp đáng kể trong những năm tới.	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	Các thị trường chúng tôi đang hoạt động dự kiến sẽ tăng trưởng đáng kể trong những năm tới.
	CR	Các xu hướng khác nhau (công nghệ, văn hóa, nhân khẩu học) đang khiến khách hàng rời bỏ chúng tôi và không bao giờ quay lại.	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	Nhiều xu hướng khác nhau đang khiến khách hàng khó rời bỏ chúng tôi và động lực khiến họ rời đi ngày càng giảm.
	VP/CS	Xu hướng văn hóa và xã hội được dự đoán sẽ phát triển đang khiến khách hàng rời xa chúng tôi (ví dụ: tính bền vững, thời trang, v.v.).	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	Nhiều xu hướng khác nhau đang khiến khách hàng khó rời bỏ chúng tôi và làm giảm động lực khiến họ rời đi.

Ảnh hưởng của xu hướng đến Hậu kỳ

	KR	Các xu hướng công nghệ làm suy yếu đáng kể mô hình kinh doanh của chúng tôi hoặc khiến nó trở nên lỗi thời đang gia tăng.	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	Xu hướng công nghệ hỗ trợ đáng kể mô hình kinh doanh của chúng tôi đang gia tăng.
	KR/KA	Các quy định mới khiến mô hình kinh doanh của chúng tôi đắt hơn đáng kể hoặc không thể hoạt động và mang lại lợi thế cho đối thủ cạnh tranh.	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	Các quy định mới khiến mô hình kinh doanh rẻ hơn đáng kể hoặc dễ vận hành hơn và mang lại cho chúng tôi lợi thế cạnh tranh.
	KR/KA	Các nhà cung cấp và tác nhân trong chuỗi giá trị đang thay đổi theo cách khiến mô hình kinh doanh của chúng tôi gặp rủi ro.	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	Các nhà cung cấp và tác nhân trong chuỗi giá trị đang thay đổi theo cách tăng cường triệt để mô hình kinh doanh của chúng tôi.

Ảnh hưởng của xu hướng đến Công thức tạo lợi nhuận

KINH TẾ	Suy thoái kinh tế trong sáu tháng tới sẽ triệt tiêu mô hình kinh doanh của chúng tôi (ví dụ, cấu trúc chi phí cao, các nghĩa vụ trả nợ, v.v.).	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	Mô hình kinh doanh của chúng tôi có khả năng phục hồi và thậm chí sẽ có lợi nếu suy thoái kinh tế xảy ra trong sáu tháng tới (ví dụ, do các đối thủ cạnh tranh yếu).
ĐỊA CHÍNH TRỊ	Mô hình kinh doanh của chúng tôi phụ thuộc vào các nguồn lực chính hoặc những yếu tố có thể bị ảnh hưởng bởi địa chính trị hoặc các lực lượng bên ngoài khác (ví dụ: giá cả hàng hóa, chiến tranh thương mại, v.v.).	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	Mô hình kinh doanh của chúng tôi phụ thuộc vào các nguồn lực chính hoặc những yếu tố có thể bị ảnh hưởng bởi địa chính trị hoặc các lực lượng bên ngoài khác (ví dụ: giá cả hàng hóa, chiến tranh thương mại, v.v.).
ĐẦU TƯ MẠO HIỂM	Có một số lượng đáng kể các quỹ đầu tư mạo hiểm khởi nghiệp trong lĩnh vực của chúng tôi và con số này đã tăng lên trong sáu tháng qua.	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	Có rất ít hoặc không có các quỹ đầu tư mạo hiểm khởi nghiệp trong lĩnh vực của chúng tôi.

Từ đánh giá rủi ro tới hành động

Chúng tôi đã giới thiệu Hành động Khai thác Danh mục ở trang 109. Đã có nhiều tác giả viết về chủ đề này trong những cuốn sách khác. Đóng góp chính ở đây bao gồm việc thống nhất từ vựng và tạo ra một ngôn ngữ chung cho tất cả hoạt động trong bối cảnh quản lý danh mục đầu tư của các mảng kinh doanh hiện hữu.



Mua lại

Mua lại các công ty hoặc đơn vị kinh doanh bên ngoài giúp thúc đẩy danh mục đầu tư hiện hữu bằng cách bổ khuyết hoặc cung cấp một mảng kinh doanh nội bộ hiện hữu. Bạn có thể tích hợp một cách có tổ chức mảng kinh doanh được mua lại với mảng kinh doanh hiện hữu (hợp nhất) hoặc biến nó trở thành một mảng độc lập.



Cải tiến

Khi một trong những mảng kinh doanh của bạn đang bị suy giảm, bạn có thể đổi mới nó bằng cách thay đổi dần dần mô hình kinh doanh của nó. Điều này đòi hỏi việc đánh giá thử nghiệm mô hình kinh doanh mới trong khi vận hành mô hình kinh doanh hiện hữu (xem trang 124). Có hai loại đổi mới. Loại đầu tiên bao gồm hoạt động cải tạo mảng kinh doanh để duy trì nó như một trụ cột trong danh mục đầu tư của bạn. Loại thứ hai bao gồm cải tạo mảng kinh doanh để thoái vốn với mức giá hấp dẫn.



Thoái vốn

Bạn thoái vốn khi một mảng kinh doanh không còn phù hợp với nguyên tắc danh mục đầu tư của bạn nữa xét về tính phù hợp hoặc hiệu suất. Việc thoái vốn có thể diễn ra ngay lập tức bằng cách đóng cửa một mảng kinh doanh (tháo dỡ) hoặc bán nó cho một công ty khác, các nhà đầu tư hoặc quản lý hiện tại (mua lại ban quản lý). Bạn cũng có thể thoái vốn theo thời gian nhờ cải tổ mảng kinh doanh trước để khiến nó hấp dẫn hơn đối với người mua tiềm năng.



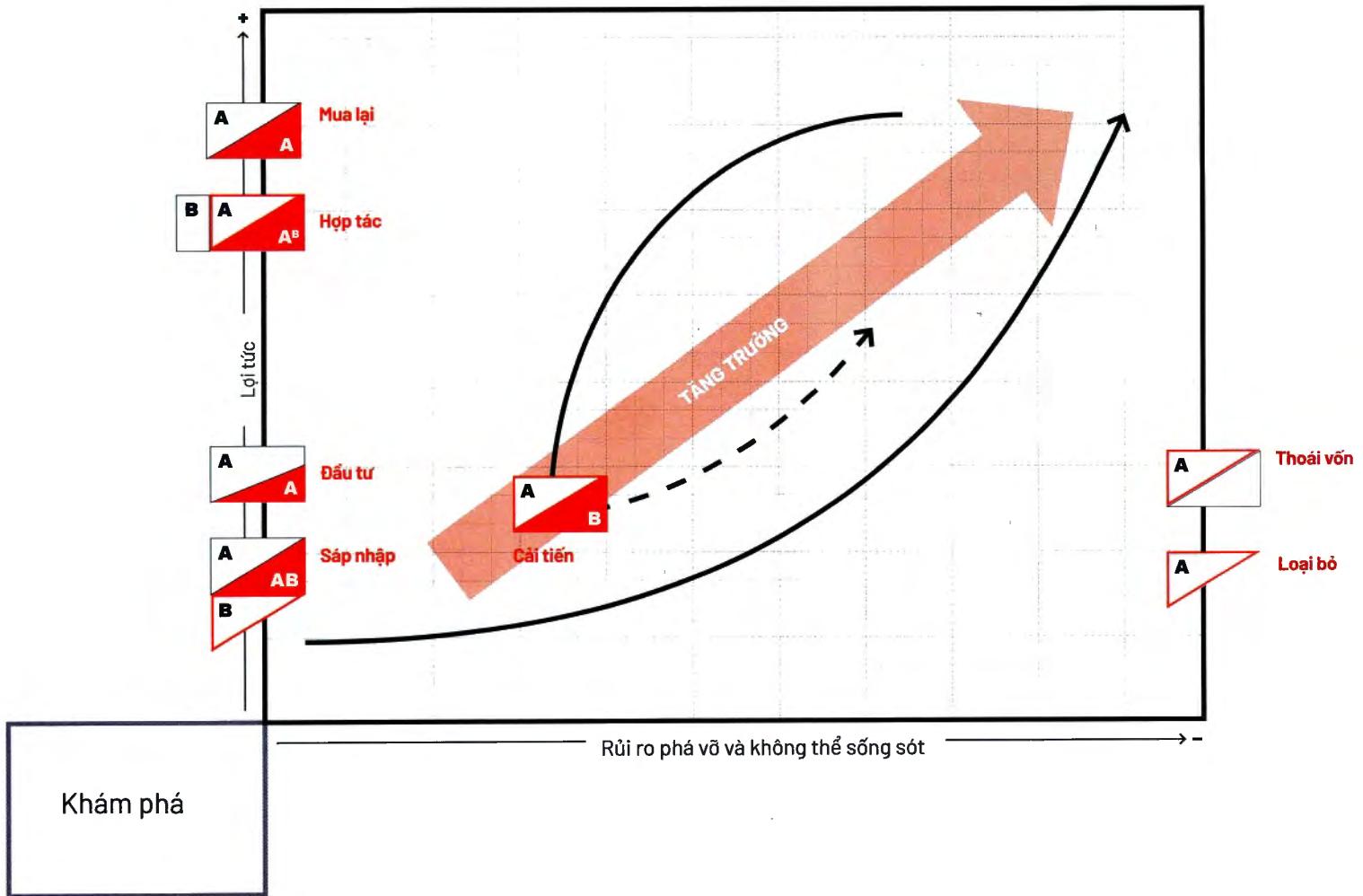
Đầu tư

Đôi khi, bạn không sẵn sàng hoặc không thể mua được toàn bộ một doanh nghiệp bên ngoài. Trong trường hợp đó, bạn có thể tạo lập cổ phần đầu tư để tận dụng thành công của nó. Liên doanh là một loại hình đầu tư cụ thể, trong đó hai hoặc nhiều công ty thành lập một doanh nghiệp riêng và sở hữu nó cùng nhau.



Hợp tác

Một số loại quan hệ đối tác quan trọng đến mức chúng đáng được đề cập ở cấp danh mục đầu tư thay vì chỉ trong một mô hình kinh doanh cụ thể. Đây là những quan hệ đối tác mang tính chiến lược và tác động đến một số doanh nghiệp trong danh mục đầu tư của bạn theo những cách quan trọng.



Microsoft

Satya Nadella trở thành CEO của Microsoft năm 2014 và đã tái định vị công ty một cách triệt để tách khỏi hệ điều hành Windows, đồng thời tập trung vào đối tượng khách hàng doanh nghiệp cũng như công nghệ điện toán đám mây. Nadella hiểu rằng giai đoạn phát triển tiếp theo của Microsoft sẽ cần tự duy cởi mở và liên kết với các đối tác.



116

CHƯƠNG 2

Microsoft được Bill Gates và Paul Allen sáng lập năm 1975. Công ty đã đạt được tốc độ tăng trưởng thần kỳ nhờ hệ điều hành Windows, vốn được cài đặt sẵn trong các máy tính cá nhân khi bán. Microsoft cũng mở rộng sang lĩnh vực phần mềm và phần cứng xoay quanh trụ cột trung tâm là hệ điều hành của họ.

Năm 2014, Satya Nadella trở thành CEO của Microsoft sau khi kế nhiệm Steve Ballmer – người đã dẫn dắt và điều hành công ty hơn một thập kỷ. Nadella thay đổi triệt để chiến lược công ty để tái định vị cho tương lai. Ông giảm sự tập trung phụ thuộc vào hệ điều hành Windows – vốn được coi là trung tâm và nền tảng của Microsoft.

Nadella hướng sự tập trung của Microsoft vào đối tượng khách hàng doanh nghiệp và các giải pháp điện toán đám mây. Để hoàn thành cú chuyển đổi này, ông tạo ra một tự duy cởi mở và liên kết hợp tác, một sự thay

Động cơ tăng trưởng lịch sử của Demote Company

Đến năm 2010, việc phát minh ra điện thoại thông minh và máy tính bảng đã góp phần vào sự suy giảm không thể đảo ngược của thị trường máy tính cá nhân (PC). Vào thời điểm đó, Windows chiếm 54% doanh thu của Microsoft. Công ty cần chuyển đổi và chuyển đổi thật nhanh.



đổi mang tính triệt để từ tư duy khép kín và bảo thủ truyền thống của Microsoft. Nadella muốn những công nghệ của Microsoft có thể chạy trên mọi nền tảng thay vì đợi Microsoft theo kịp các đối thủ cạnh tranh. Công nghệ cần tương thích với Windows chứ không phải được thiết kế trên nền tảng chỉ cho Windows.



Định hướng chiến lược

Một công ty kinh doanh dựa trên nền tảng và năng suất

- A** Tăng tốc nỗ lực để giải phóng các sản phẩm và dịch vụ nhằm trở thành nền tảng được áp dụng rộng rãi hơn.
- B** Trở thành người dẫn đầu ngành về công nghệ nền tảng đám mây để tạo điều kiện cho sự hợp tác nguồn mở trên các nền tảng.
- C** Giúp người dùng doanh nghiệp làm nhiều hơn và đạt được nhiều thành quả hơn.



Văn hóa tổ chức

Hợp tác và tập trung vào khách hàng

Nadella dịch chuyển văn hóa Microsoft từ một tổ chức với lối tư duy bảo thủ sang cởi mở, trong đó ban lãnh đạo phải là những người sở hữu lối tư duy toàn cầu và cởi mở trong hành trình tìm kiếm giải pháp. Điều này đi kèm với hiểu biết rằng nếu bạn thực sự muốn mang đến cho khách hàng những sản phẩm tốt nhất, bạn không thể làm điều đó một mình.



Hình ảnh thương hiệu

Đổi mới cởi mở

D Microsoft đang xây dựng mối quan hệ đối tác với các "đối thủ cạnh tranh" như Amazon và Sony để cung cấp cho người dùng những sản phẩm và khả năng kết nối lớn hơn, giúp phần mềm của họ có mặt trên nhiều nền tảng hơn. Microsoft cũng tham gia các mạng lưới như Linux Foundation (2016) và Open Innovation Network (2018) để củng cố cam kết hợp tác nguồn mở của họ. Các nhà phát triển trong những mạng lưới này hiện có thể sử dụng miễn phí 60.000 bằng sáng chế được đăng ký của Microsoft với tư cách thành viên và trên bất kỳ nền tảng nào.¹⁹

D GitHub (2018, 7,5 tỷ đô-la)

GitHub là khung nền tảng chéo mà các nhà phát triển có thể sử dụng để xây dựng cho bất kỳ nền tảng nào và triển khai cho các thiết bị, đám mây hoặc kịch bản IoT. Microsoft sắm trả

thành một trong những người đóng góp lớn nhất cho nền tảng này.²³

E LinkedIn (2016, 26,2 triệu đô-la)

Talent Solution, Marketing và Premium Subscriptions.²⁴

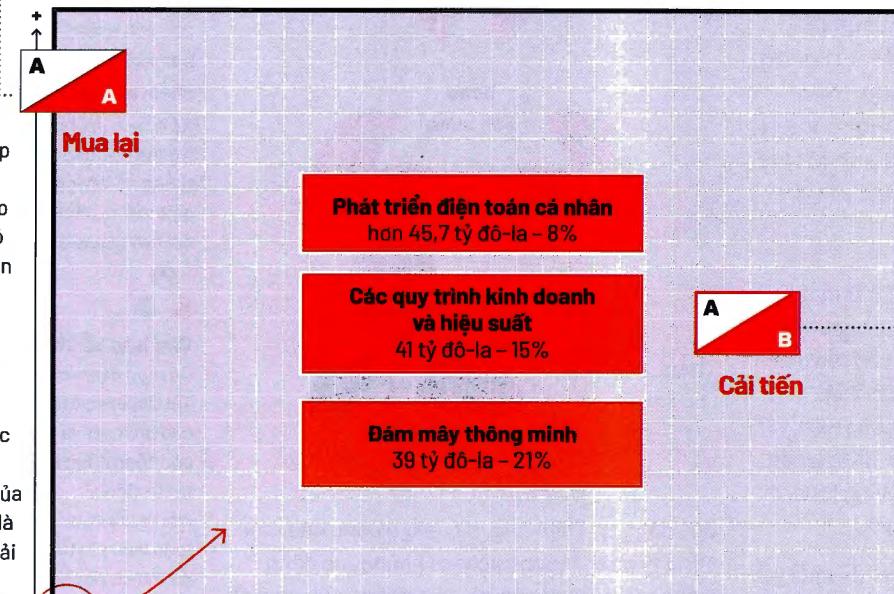
Project Oxford (2015)

Giúp các nhà phát triển tạo các ứng dụng nhận dạng khuôn mặt thông minh hơn bằng cách tích hợp công nghệ học máy tiên tiến của Microsoft. Bản beta được cung cấp miễn phí cho các nhà phát triển có tài khoản Azure, nền tảng điện toán đám mây của Microsoft.²²

B Dịch vụ Nhận thức Azure (2019)

Năm 2019, Dự án Oxford chính thức ra mắt như là Dịch vụ Nhận thức Azure. Một phần không thể thiếu của các dịch vụ Azure trí tuệ nhân tạo là hỗ trợ người dùng doanh nghiệp giải quyết các vấn đề kinh doanh.

Kết quả cuối năm 2019



Chuyển đổi

Khám phá

Hololens (2016)

Tai nghe “thực tế hỗn hợp” của Microsoft vẫn đang trong giai đoạn phát triển. Doanh số đạt 50.000 chiếc được bán ra vào tháng 5 năm 2018.²⁰

C Hololens phiên bản 2 (2019)

Microsoft tinh chỉnh phân khúc khách hàng của Hololens, và điều chỉnh phiên bản thứ hai để giúp người dùng doanh nghiệp thuộc mọi loại hình làm tốt hơn công việc của họ. Microsoft thiết lập quan hệ đối tác với các công ty lớn (Saab, Airbus, Honeywell, Toyota) để tối ưu hóa quy trình sản xuất của họ.²¹

Loại bỏ

Nokia (2015, lỗ 8 tỷ đô-la)

Loại bỏ các thiết bị di động.²⁶

A Windows / Office

Năm 2013, doanh thu Windows đứng thứ ba sau các ứng dụng văn phòng và dịch vụ.²⁷ Người tiêu dùng đang chọn các thiết bị đơn giản hơn như điện thoại thông minh và máy tính bảng thay vì PC truyền thống. Nhận thức được điều này, một trong những nhiệm vụ đầu tiên của Nadella với tư cách CEO là đưa Office lên Android và iOS, thậm chí cung cấp các ứng dụng miễn phí, bao gồm Word và Excel.²⁸

B Azure

Nhiều nhà phân tích không thích Microsoft Azure bằng AWS. Microsoft đã tìm cách cải tạo và biến nó thành mảng kinh doanh phát triển nhanh nhất của họ với mức tăng trưởng doanh thu 53% hàng năm. Azure hiện là dịch vụ cơ sở hạ tầng đám mây được sử dụng nhiều thứ hai trên thế giới.²⁹

D Cortana

Trợ lý ảo Microsoft Cortana (2014) tụt lại phía sau Alexa và Google Assistant, phần lớn là do thiếu tích hợp phần cứng (giới hạn cho PC Windows 10). Để vượt qua điều này, Microsoft hợp tác với Amazon để tích hợp trợ lý ảo của họ (2018).³⁰

Paul Polman gia nhập Unilever với cương vị CEO vào năm 2010 và tái định vị Unilever trở thành một công ty hoạt động có mục đích. Ông tin rằng hầu hết người tiêu dùng sẵn sàng chuyển đổi việc mua hàng của họ sang một thương hiệu song hành cùng cuộc sống bền vững – ông nghĩ với tư cách một công ty, bạn hoàn toàn có thể kinh doanh tốt khi mang đến những sản phẩm tốt và bền vững cho xã hội.

Unilever, được thành lập năm 1929, là một công ty xuyên quốc gia Anh-Hà Lan chuyên sản xuất thực phẩm và đồ uống, các sản phẩm chăm sóc nhà cửa và chăm sóc cá nhân. Unilever hiện sở hữu hơn 400 thương hiệu, với doanh thu năm 2018 là 51 tỷ euro. Unilever đã phát triển trở thành một trong những thương hiệu dễ nhận biết nhất trên thế giới.

Trong những năm 2000, Unilever đã phải vật lộn để vượt qua sự gia tăng của giá cả hàng hóa và khủng hoảng tài chính (năm 2008). Năm 2010, Unilever chọn một người ngoại đạo làm CEO trong nỗ lực tăng tinh liên lạc và minh bạch với thị trường.

Paul Polman đặt niềm tin vào việc tập trung vào sự phát triển lâu dài và thiết lập mục tiêu bền vững đầy tham vọng cho Unilever, đồng thời tăng gấp đôi hiệu quả kinh doanh

Kết hợp bền vững

Unilever từng phải vật lộn để vượt qua sự gia tăng về giá cả hàng hóa và khủng hoảng tài chính năm 2008. Khi Paul Polman tiếp quản vị trí CEO, ông xây dựng Kế hoạch Sống Bền Vững, “định nghĩa mới cho kỷ nguyên của chủ nghĩa tư bản có trách nhiệm”.



PAUL POLMAN
CEO của Unilever

của công ty. Theo ông, sự tăng trưởng của một công ty có thể tách bạch với những tác động trong môi trường của nó. Sản phẩm có mục đích sẽ tạo ra nhu cầu tiêu dùng cao hơn. Chuỗi cung ứng được xây dựng tốt hơn sẽ bền vững và phát triển lâu dài hơn.

Năm 2019, Paul Polman từ chức CEO và được thay thế bởi Alan Jope. Jope thúc đẩy mục tiêu phát triển bền vững của Unilever đi xa hơn thông qua việc biến mỗi sản phẩm hiện có của các thương hiệu thành sản phẩm định hướng mục đích.



Định hướng chiến lược

Khiến cuộc sống bền vững trở nên phổ biến
Unilever sẽ khiến hơn 400 thương hiệu của mình trở thành các thương hiệu định hướng mục đích bằng cách hạn chế tác động đến môi trường, đồng thời gia tăng tác động xã hội tích cực.

Tinh bén vững và lợi nhuận

Unilever muốn tăng gấp đôi doanh thu bằng cách chuyển từ hàng hóa có biên độ lợi nhuận từ thấp đến cao, đồng thời giảm một nửa tác động môi trường từ các sản phẩm. Tham vọng này là minh chứng cho việc bạn vừa có thể kinh doanh tốt vừa mang lại những sản phẩm bền vững cho xã hội.

Kế hoạch dài hạn

Ngừng báo cáo theo quý và nhân rộng trở lại cổ phần quỹ tương hỗ làm giảm biến động giá cổ phiếu. Điều này tạo ra một môi trường ổn định hơn để lên kế hoạch tăng trưởng dài hạn trong khi tạo ra những lợi nhuận ngắn hạn.



Văn hóa tổ chức

Có mục đích và nguyên tắc

Tại Unilever, thành công được định nghĩa là “tiêu chuẩn cao nhất xét về hành vi doanh nghiệp đối với đồng nghiệp, các cộng đồng chúng ta tiếp cận và với môi trường chúng ta tác động.”

Mọi người được kỳ vọng thực hiện mọi hoạt động một cách toàn vẹn, tôn trọng con người, tổ chức và môi trường kinh doanh có liên quan.



Hình ảnh thương hiệu

Hoạt động có mục đích chứ không chỉ vì lợi nhuận
Hơn 90% thế hệ Y nói họ sẽ chuyển sang sử dụng các thương hiệu định hướng mục đích. Unilever mong muốn được biết đến với hình ảnh một công ty được thúc đẩy bởi mong muốn hành động có trách nhiệm và, để chứng minh rằng định hướng phát triển bền vững là điều đúng đắn trong kinh doanh.



Năm 2018, các thương hiệu sống bền vững, có mục đích của Unilever tăng trưởng nhanh hơn 69% so với các mảng còn lại, chiếm 75% mức tăng trưởng của công ty.³¹

Schmidt's Natural (2017, Sản phẩm bền vững)

Sản phẩm khử mùi tự nhiên, không hóa chất

Living Proof

(2016, Sản phẩm cao cấp)

Sản phẩm chăm sóc tóc cao cấp

Mae terra

(2016, Sản phẩm bền vững)

Thực phẩm tự nhiên và hữu cơ

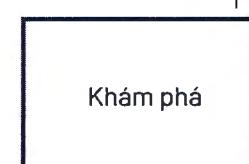
GRAZE (2019, sản phẩm bền vững)

Sản phẩm ăn vặt lành mạnh theo gói đăng ký hàng tháng

Seventh Generation

(2016, sản phẩm bền vững)

Sản phẩm làm sạch thân thiện với môi trường

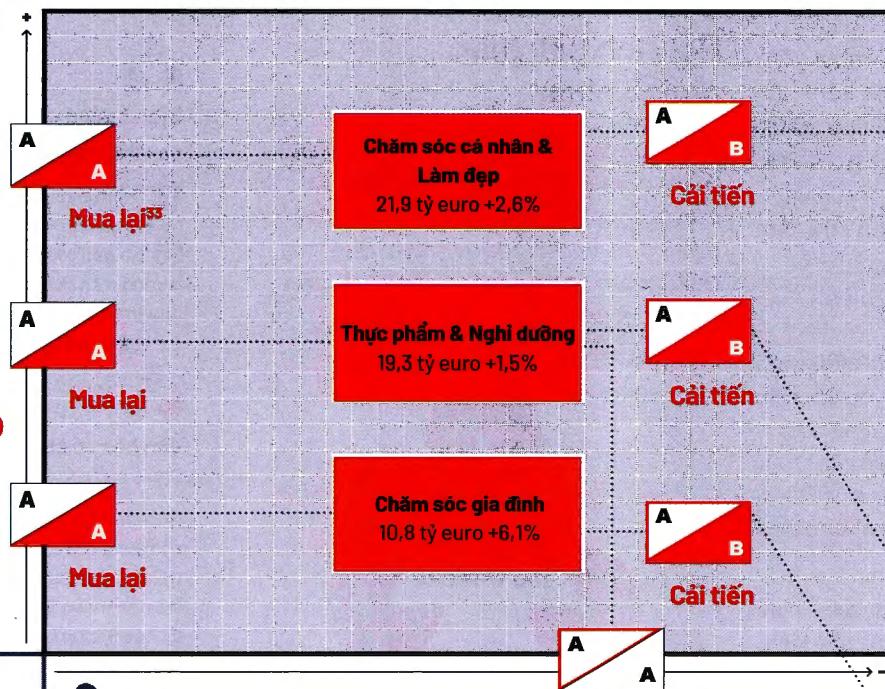


The Laundress

(2019, sản phẩm cao cấp)

Sản phẩm nước giặt cao cấp và các sản phẩm tẩy rửa gia dụng thân thiện với môi trường

Kết quả cuối năm 2019



Unilever tuyên bố sẽ loại bỏ các thương hiệu “không đóng góp ý nghĩa cho thế giới”, ngay cả khi hành động này ảnh hưởng đến lợi nhuận của công ty. Điều này đồng nghĩa với việc nhiều thương hiệu yêu thích đã bị loại bỏ như Marmite, Magnum và Pot Noodle.³⁴

Các sản phẩm định hướng mục đích

Năm 2014, Unilever bán SlimFast cho Tập đoàn Kaios. SlimFast là thương hiệu sản xuất sữa lắc, đồ ăn nhẹ và các thực phẩm bổ sung hỗ trợ cho chế độ ăn kiêng và giảm cân.³²

Các thương hiệu tạo ra lợi nhuận

Unilever bán bớt nhiều thương hiệu thực phẩm để chuyển sang một danh mục sản phẩm có tỷ suất lợi nhuận cao hơn. Năm 2013, Unilever đã bán thương hiệu nước sốt salad Wish-Bone với giá 580 triệu đô-la và bơ đậu phộng Skippy với giá 700 triệu đô-la. Năm 2014, Unilever bán thương hiệu nước sốt pasta - Ragu với giá 1,26 tỷ bảng Anh.



Comfort Một lần xả

Phiên bản mới được ra mắt của dòng nước xả vải sử dụng chưa đến 20% nước so với các phiên bản trước, tiết kiệm lượng nước tương đương 10 triệu hồ bơi được sử dụng trong Olympic.

Lifebuoy

Khởi tạo Chương trình Rửa tay để ngăn chặn tình trạng 600.000 trẻ em tử vong mỗi năm do nhiễm trùng đường hô hấp và tiêu chảy.

Dove

Dove khởi tạo Dự án Trân trọng bản thân, để đảm bảo thế hệ kế tiếp tự tin với vẻ bề ngoài, từ đó phát huy hết tiềm năng của họ. Từ năm 2005, công cụ này đã cải thiện sự tự tin của hơn 35 triệu người trẻ.

TG Tips

Năm 2018 giới thiệu túi trà sinh học phân hủy hoàn toàn được làm từ nguyên vật liệu thực vật, cải thiện đáng kể tác động tới môi trường.

Domentos

Năm 2017 ra mắt sản phẩm vệ sinh dạng phun Xảйт Nước Hỗn ở thị trường Nam Phi, nhằm giải quyết vấn đề khan hiếm nước trong khu vực.



Logitech

Năm 2013, Bracken Darrell nắm quyền lãnh đạo Logitech. Ông mở ra tiềm năng tăng trưởng bằng cách đưa công ty ra khỏi thị trường PC đang suy giảm. Logitech xây dựng một danh mục các phụ kiện kế thừa sự phát triển của đám mây chú trọng vào thiết kế dành cho người tiêu dùng và doanh nghiệp.

Hồi sinh tinh thần doanh nhân

Năm 2012, thị trường PC bắt đầu chứng kiến sự suy giảm không thể đảo ngược và dần chuyển sang di động, máy tính bảng và đám mây. Logitech, trước đây chỉ dựa vào sự tăng trưởng trong ngành công nghiệp PC, đã phải tạo ra thay đổi đáng kể.



Trích: bài thuyết trình về Logitech



120

CHƯƠNG 2

Logitech được thành lập năm 1981 tại Thụy Sỹ. Công ty nhanh chóng phát triển với sản phẩm cốt lõi là các thiết bị ngoại vi máy tính sáng tạo, giống như phiên bản nâng cấp của chuột PC. Logitech chịu áp lực khi thị trường PC suy giảm và thua lỗ 100 triệu đô-la cho sản phẩm Google TV vào năm 2012.³⁵

Bracken Darrell tái tập trung vào danh mục sản phẩm của công ty đối với các phụ kiện kế thừa sự phát triển của đám mây dành cho người tiêu dùng, doanh nghiệp và các thiết bị kết nối. Logitech mua lại một số thương hiệu để mở rộng danh mục sản phẩm, đặc biệt là âm nhạc và game.

Logitech, một công ty có truyền thống tập trung vào kỹ thuật, nay đưa yếu tố thiết kế đóng vai trò chủ đạo trong công ty và danh mục các sản phẩm. Năm 2013, Logitech đã tuyển Allistair Curtis – cựu Giám đốc Thiết kế của Nokia, để xây dựng một tổ chức lấy thiết kế làm nòng cốt.



Định hướng chiến lược

Người dẫn đầu trong lĩnh vực thiết bị ngoại vi đám mây

- A** Trở thành con cá lớn trong nhiều ao nhỏ và tránh những gã khổng lồ như Apple, Google và Amazon.
- B** Tái đầu tư lợi nhuận vào tăng trưởng, đâm bão tăng trưởng trên các danh mục chính và cải thiện tỷ suất lợi nhuận tăng cao.

Trở thành “công ty thiết kế”.



Văn hóa tổ chức

Chú trọng vào thiết kế và đề cao tư duy làm chủ

Hồi sinh văn hóa đề cao tư duy làm chủ, nơi mọi người sẵn sàng thử nghiệm những điều mới mẻ và duy trì tinh thần tự chủ trong các thương vụ mua lại. Mở rộng năng lực cốt lõi, đặc biệt là thiết kế nội bộ và đề cao khách hàng. Thiết kế chi phí cần hoàn thành sớm trong quá trình để tăng hiệu quả hoạt động.



Hình ảnh thương hiệu

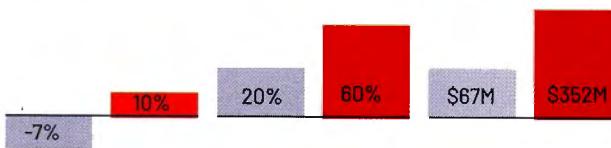
Thiết kế cao cấp

- A** Một công ty đa thương hiệu kết nối mọi người với nhau thông qua âm nhạc, game, video và điện toán. Được biết đến với tinh thần đổi mới vì khách hàng để cung cấp chính xác những gì họ muốn với thiết kế cao cấp.

Năm tài khóa của Logitech, năm 2019 và năm 2013³⁶

2013 ■ 2019

Tăng trưởng
ròng doanh số
bán lẻ +10%
Tăng trưởng chiến
lược theo phần trăm
doanh số 60%
Thu nhập đến từ hoạt
động không phải GAAP
352 triệu đô-la



Saitek Pro Flight (2016)³⁷

Nhà sản xuất tiên tiến cho bộ điều khiển mô phỏng chuyến bay

ASTRO Gaming (2017)

Thương hiệu phụ kiện chơi game giải trí hàng đầu cho các game thủ chuyên nghiệp và những người đam mê

Beyond Entertainment (2018)

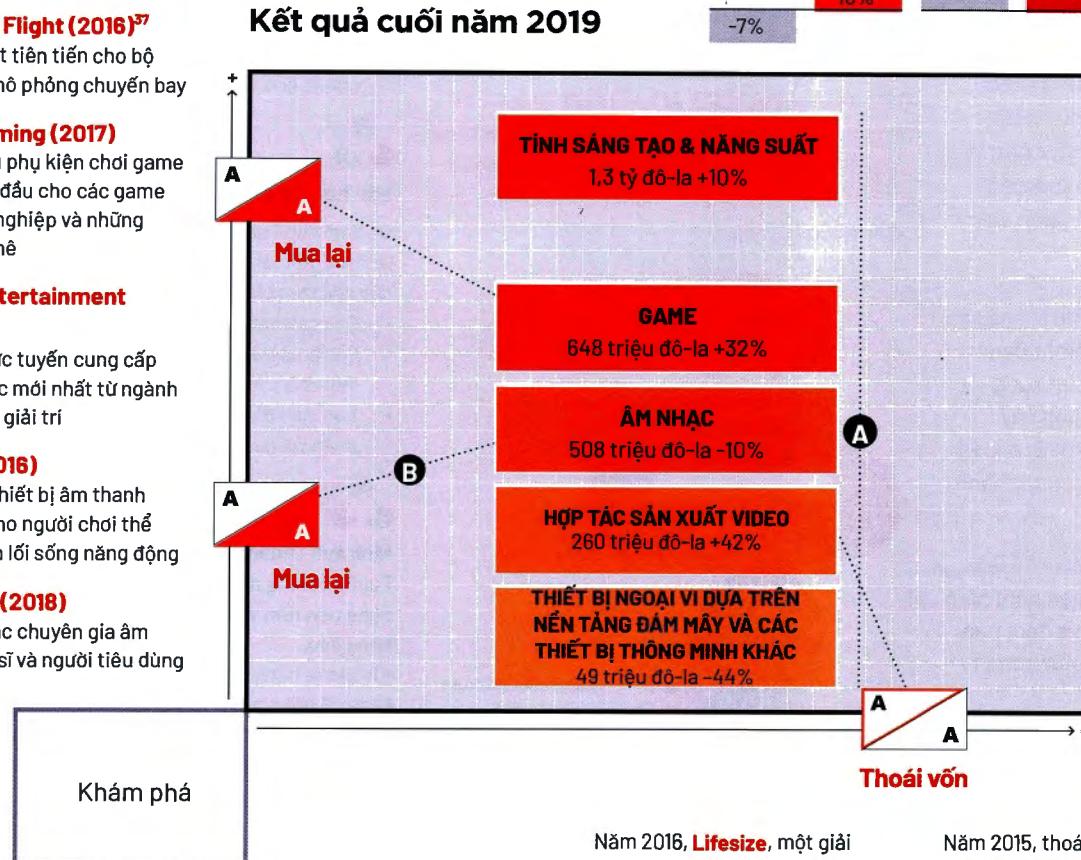
Nền tảng trực tuyến cung cấp những tin tức mới nhất từ ngành công nghiệp giải trí

Jaybird (2016)

Dẫn đầu về thiết bị âm thanh không dây cho người chơi thể thao và thích lối sống năng động

Blue Micro (2018)

Micro cho các chuyên gia âm thanh, nhạc sĩ và người tiêu dùng



2,79

tỷ đô-la
Doanh thu



BRACKEN DARRELL
CEO Logitech

Năm 2016, **Lifesize**, một giải pháp hội nghị video HD, tách khỏi Logitech để trở thành công ty hoàn toàn độc lập.³⁹

Năm 2015, thoái vốn khỏi **nha sán xuất thiết bị gốc** (OEM) chuột PC, mảng kinh doanh chiếm một phần lớn doanh thu của Logitech suốt một thời gian dài.³⁸

Tập đoàn FUJIFILM

Năm 2003, Shigetaka Komori được bổ nhiệm làm CEO của Fujifilm. Ông hiểu rằng để có thể tồn tại khi ảnh kỹ thuật số lên ngôi thay thế film analog, công ty phải cơ cấu lại và tái tạo hoàn toàn để trở thành một người chơi trong lĩnh vực công nghệ.

Fujifilm, được thành lập năm 1934, là nhà sản xuất film máy ảnh đầu tiên của Nhật Bản. Đến giữa những năm 1980, Fujifilm cùng Kodak thống trị ngành công nghiệp này. Tuy nhiên, vào đầu những năm 2000, ảnh kỹ thuật số lên ngôi đã khiến Fujifilm trở thành kẻ đứng ngoài cuộc.

Năm 2004, CEO Shigetaka Komori đã đưa ra một kế hoạch quản lý trung hạn năm năm để “cứu Fujifilm khỏi thảm họa và đảm bảo khả năng tồn tại với vị thế của một công ty hàng đầu.”

Komori quyết định thu hẹp quy mô kinh doanh của film máy ảnh và cắt giảm gần 5.000 việc làm trên toàn thế giới, đồng thời xây dựng một cơ sở nghiên cứu trị giá 400 triệu đô-la để đầu tư vào các thị trường mới.⁴⁰ Trước đó, Fujifilm đã dành một năm rưỡi xem xét lại kho lưu trữ các công nghệ kỹ thuật của mình để tìm ra hướng kinh doanh mới nhằm

tận dụng năng lực của Fujifilm trong ngành sản xuất film máy ảnh.

Đơn vị kinh doanh mới bao gồm Giải pháp chăm sóc sức khỏe và Nguyên vật liệu hiện chiếm 43% tổng doanh thu và film máy ảnh chỉ còn chiếm chưa đến 1% doanh thu.⁴¹

Chống lại Sự phá vỡ

Giữa những năm 2000, ảnh kỹ thuật số gần như đã loại film máy ảnh khỏi cuộc chơi. Komori hiểu rằng ông cần một kế hoạch để thay đổi đáng kể định hướng của công ty, nhằm đảm bảo khả năng tồn tại của Fujifilm.



“Từ xưa đến nay, Fujifilm là một trong những công ty hàng đầu trong ngành công nghiệp sản xuất các sản phẩm liên quan tới nhiếp ảnh và liên tục tạo ra lợi nhuận lớn. Tôi muốn đảm bảo Fujifilm vẫn đi theo định hướng đó trong thế kỷ kế tiếp. Giải mã cách thức thực hiện điều đó là công việc của tôi trên cương vị CEO.”



Định hướng Chiến lược

Ba định hướng chiến lược được Komori đề ra trong kế hoạch năm năm gồm:

- Thực hiện cải cách cơ cấu để giảm chi phí
- Xây dựng chiến lược tăng trưởng mới thông qua danh mục sản phẩm đa dạng
- Tăng cường quản lý hợp nhất để đưa ra quyết định nhanh hơn



Văn hóa Tổ chức

Để đảm bảo Fujifilm có thể chuyển đổi nhanh chóng, kịp thời, Komori hiểu tổ chức của mình cần xây dựng nền cấu trúc phù hợp:

- Các cá nhân mạnh mẽ hơn với khả năng tự chủ, tính linh hoạt cao để có thể chủ động và mang tư duy làm chủ hơn
- Ban lãnh đạo công ty theo mô hình tinh gọn và quyết đoán với quá trình ra quyết định nhanh chóng⁴²



Hình ảnh Thương hiệu

Fujifilm mong muốn được cả thế giới biết đến nhờ công nghệ tiên tiến, mang đến những sản phẩm chất lượng hàng đầu.

Khi tạo ra bước nhảy vọt sang các ngành công nghiệp khác, Fujifilm mong muốn tận dụng và duy trì hình ảnh thương hiệu cùng sự tin tưởng được xây dựng trong quá trình sản xuất film máy ảnh sang hàng loạt sản phẩm chăm sóc khác.

Fujifilm mua lại hai công ty (**Diosynth RTP LLC** và **MSD Biologics (UK) Limited**) và đổi tên thành Fujifilm Diosynth Biotechnologists nhằm bước chân vào ngành tổ chức sản xuất và phát triển các hợp đồng dược phẩm sinh học, từ đó mở rộng mảng Giải pháp chăm sóc sức khỏe & Nguyên vật liệu của Fujifilm.

Thương vụ mua lại **công ty hóa chất Toyama** (hiện là Fujifilm Toyama Chemical) năm 2008 bao hiệu sự tham gia ở quy mô đầy đủ của Fujifilm vào mảng kinh doanh dược phẩm.

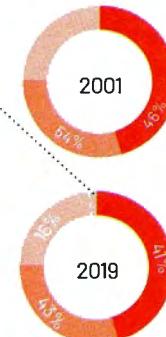
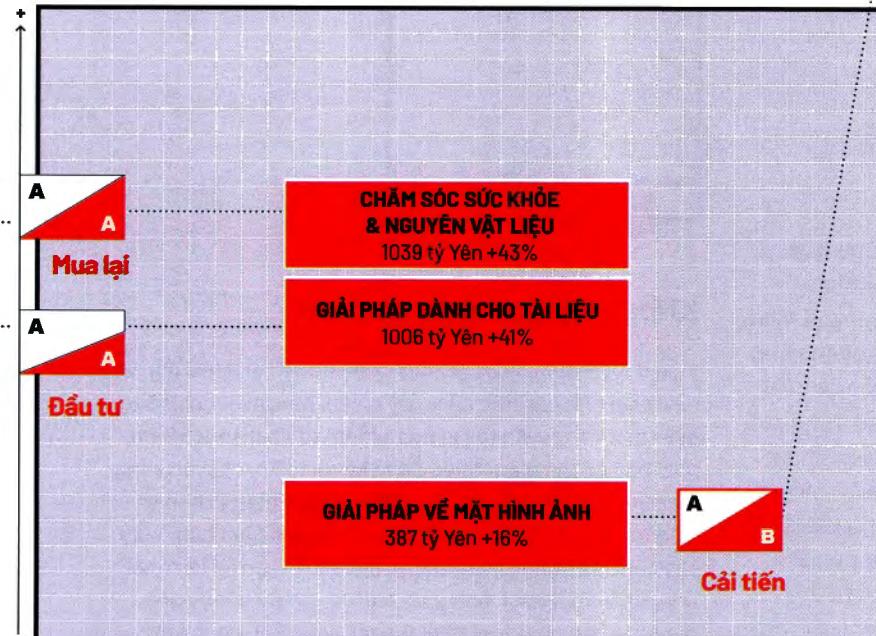
Năm 2001, Fujifilm mua thêm 25% cổ phần của **Fuji Xerox** – công ty liên doanh với Xerox và biến nó trở thành một công ty con hợp nhất. Bộ phận Giải pháp Xử lý Tài liệu (Document Solutions) hiện chiếm 41% doanh thu hàng năm.

Khám phá

Fujifilm đưa ra quyết định táo bạo khi đầu tư vào film LCD, dự đoán sự bùng nổ của màn hình LCD. Fujifilm đầu tư hơn 150 tỷ yên vào các cơ sở mới để sản xuất **FUJITAC**, một loại film hiệu suất cao cần thiết để chế tạo màn hình LCD cho tivi, máy tính và điện thoại thông minh.

Đến năm 2006, sự chuyển đổi kỹ thuật số của nhiếp ảnh đã phát triển không ngừng và Fujifilm biết họ phải tái cấu trúc mạnh mẽ hệ sinh thái film máy ảnh, bằng cách thu hẹp mảng kinh doanh này. Điều này giải phóng các nguồn lực cần thiết để thực hiện kế hoạch đa dạng hóa. Năm 2019, **film máy ảnh** chỉ còn chiếm chưa đến 1% doanh thu hàng năm.

Xây dựng Danh mục Sản phẩm Đa dạng 2004 - 2019



2019

123

123

QUẢN LÝ

GIẢI PHÁP CHĂM SÓC SỨC KHỎE & NGUYÊN VẬT LIỆU
Chăm sóc sức khỏe & Nguyên vật liệu, Nguyên vật liệu chức năng cao, Phương tiện ghi âm, Hệ thống đồ họa/ Nguyên vật liệu hiển thị, máy in phun

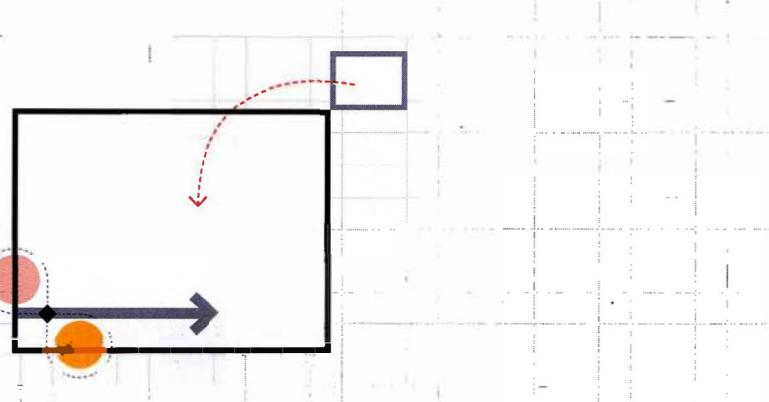
GIẢI PHÁP DÀNH CHO TÀI LIỆU
Sản phẩm & Máy in văn phòng, Dịch vụ sản xuất, Giải pháp & Dịch vụ

GIẢI PHÁP VỀ HÌNH ẢNH
Hình ảnh, Hình ảnh điện tử, Thiết bị quang học

Dịch chuyển mô hình kinh doanh

124

Một công ty cần áp dụng những quy trình và chỉ số của Danh mục Khám phá khi quyết định cải tiến các mô hình kinh doanh sắp lỗi thời để chuyển sang mô hình kinh doanh mới. Nói một cách chính xác, bạn vừa tiếp tục sử dụng mô hình kinh doanh sắp lỗi thời vừa khám phá và thử nghiệm một mô hình mới hơn. Đây chắc chắn là một thử thách, và bạn chỉ có thể thành công nếu áp dụng tư duy khám phá thay vì tư duy triển khai quen thuộc khi đánh giá các mô hình kinh doanh mới và tiềm năng. Việc này giúp giảm rủi ro bạn phải đổi mới khi mô hình kinh doanh mới không mang lại kết quả.

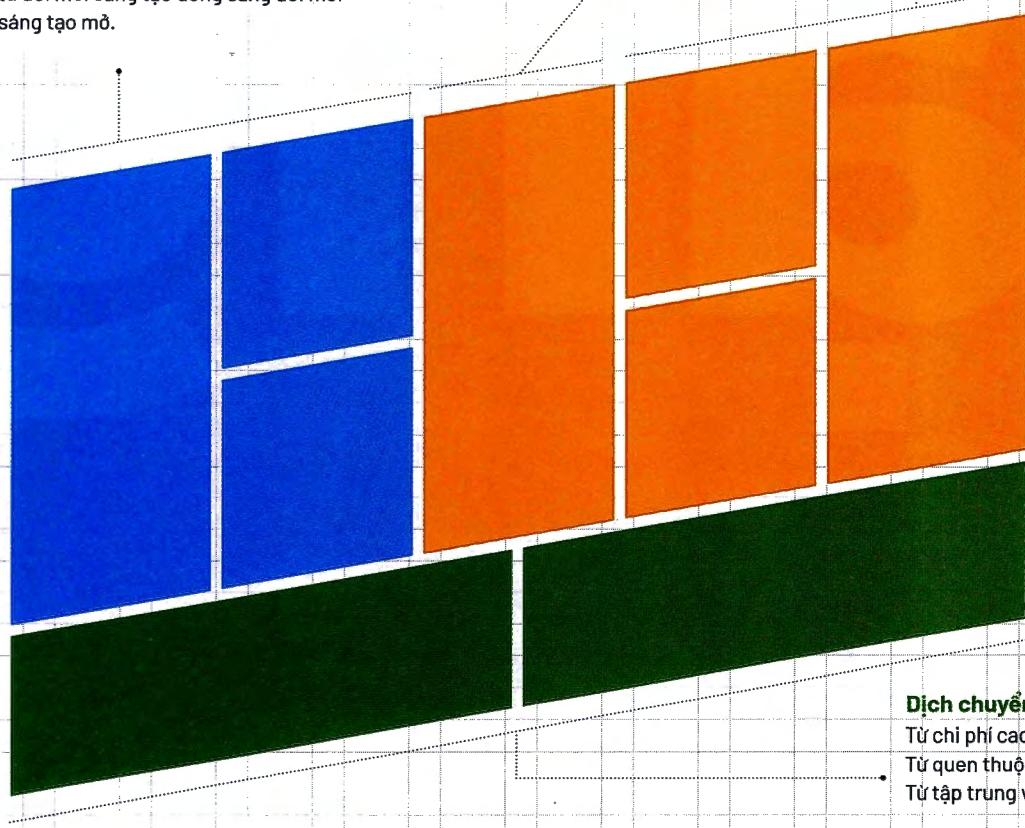


Kiểm nghiệm dịch chuyển

Việc chuyển sang một mô hình kinh doanh mới thường rất rủi ro bởi tính bất trắc cao. Tuy nhiên, nếu áp dụng những quy trình và nguyên tắc kiểm nghiệm từ danh mục khám phá, bạn có thể giảm thiểu đáng kể rủi ro khi chuyển sang mô hình kinh doanh mới. Sự khác biệt lớn nhất là bạn sẽ kiến tạo trên nền tảng mô hình kinh doanh hiện hữu. Việc này cũng có những thuận lợi và bất lợi. Thuận lợi lớn nhất là bạn nắm rõ khách hàng, thị trường và các công nghệ. Bất lợi là bạn có thể sẽ phải ưu tiên việc điều hành kinh doanh như thường lệ hơn việc kiểm nghiệm những giả thuyết của đợt dịch chuyển sang mô hình kinh doanh mới.

Dịch chuyển do Hậu kỳ tác động

Chuyển từ nguồn lực tập trung sang nguồn lực đa dụng, từ phụ thuộc vào tích sản sang ít phụ thuộc vào tích sản, từ đổi mới sáng tạo đóng sang đổi mới sáng tạo mở.



Dịch chuyển do Đề xuất giá trị tác động

Từ sản phẩm sang dịch vụ định kỳ, từ hàm lượng công nghệ thấp sang hàm lượng công nghệ cao, từ kinh doanh sang nền tảng

Dịch chuyển do Tiền kỳ tác động

Từ thị trường ngách sang thị trường đại chúng. Từ B2B sang B2(B2)C. Từ điểm chạm ít tương tác sang điểm chạm nhiều tương tác.

Thư viện Dạng thức mô hình kinh doanh

125

Chúng tôi đã thiết kế một thư viện gồm 12 dạng thức chuyển đổi mô hình kinh doanh nhằm giúp bạn khám phá cách chuyển từ một mô hình kinh doanh cũ sang mô hình kinh doanh mới. Giống như những dạng thức tạo mới, các dạng thức chuyển đổi được tổ chức như một thư viện tham khảo hoặc mang lại cảm hứng để giúp bạn tạo lập một mô hình kinh doanh mới trên nền tảng mô hình kinh doanh hiện hữu.

Dịch chuyển do Công thức tạo lợi nhuận tác động

Từ chi phí cao sang chi phí thấp

Từ quen thuộc sang phá cách

Từ tập trung vào giao dịch sang doanh thu định kỳ.

Dang

thúc

Dạng thức Mô hình Kinh doanh

Một dạng lặp đi lặp lại của sự sắp xếp thiết lập các khối tạo nên mô hình kinh doanh khác nhau để củng cố mô hình kinh doanh tổng thể của tổ chức.

Giúp các dự án mới phát triển lợi thế cạnh tranh ngoài công nghệ, sản phẩm, dịch vụ hoặc giá cả.

Giúp các công ty hiện hữu chuyển từ mô hình kinh doanh lỗi thời sang phiên bản cạnh tranh hơn.

Một mô hình kinh doanh có thể là sự kết hợp của nhiều dạng thức khác nhau.

Thư viện Dạng thức

Trong các trang tiếp theo, chúng tôi sẽ giới thiệu thư viện dạng thức được chia thành hai nhóm:

Dạng thức Sáng chế để thúc đẩy các dự án đầu tư mạo hiểm mới và Dạng thức Dịch chuyển để cải thiện đáng kể một mô hình kinh doanh đã được hình thành nhưng đang suy thoái nhằm khiến nó trở nên cạnh tranh hơn.

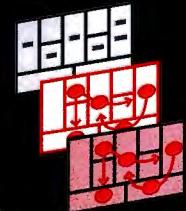


Dạng thức Sáng chế

Mã hóa các khía cạnh cấu thành nên một mô hình kinh doanh ưu việt. Mỗi dạng thức sẽ giúp bạn suy nghĩ thông suốt về phương pháp cạnh tranh dựa trên mô hình kinh doanh ưu việt, bên cạnh các phương thức cạnh tranh truyền thống như công nghệ, sản phẩm, dịch vụ hoặc giá cả. Các mô hình kinh doanh tốt nhất có thể là sự kết hợp của nhiều dạng thức khác nhau để bứt phá vượt trội so với những mô hình khác.

Khám phá

Khai thác



Dạng thức Dịch chuyển

Mã hóa việc chuyển đổi từ mô hình kinh doanh này sang một mô hình khác. Mỗi dạng thức sẽ giúp bạn suy nghĩ thông suốt về phương pháp có thể cải thiện đáng kể mô hình kinh doanh hiện tại bằng cách chuyển đổi từ mô hình ít cạnh tranh sang mô hình mang tính cạnh tranh cao hơn.

Áp dụng Dạng thức

Hãy cùng tìm hiểu về dạng thức của các mô hình kinh doanh để thực hiện hiệu quả hơn những hoạt động trong mô hình kinh doanh sau đây:

Thiết kế và Đánh giá

Sử dụng các dạng thức để thiết kế mô hình kinh doanh tốt hơn bên cạnh những yếu tố liên quan đến cơ hội thị trường, đổi mới công nghệ hoặc các sản phẩm và dịch vụ mới. Sử dụng các dạng thức này để đánh giá khả năng cạnh tranh của mô hình kinh doanh hiện có. (tr.229)

Phá vỡ và Chuyển đổi

Sử dụng các dạng thức như một nguồn cảm hứng để chuyển đổi thị trường của bạn. Trong các trang tiếp theo, chúng tôi đưa ra một loạt ví dụ về những công ty khuấy đảo và thay đổi toàn bộ ngành công nghiệp. Các công ty này là những đơn vị đầu tiên giới thiệu các dạng thức mô hình kinh doanh mới trong lĩnh vực của họ.

Đặt câu hỏi và Cải tiến

Sử dụng các dạng thức để đưa ra những câu hỏi xác đáng hơn về mô hình kinh doanh, ngoài các phương thức truyền thống liên quan đến sản phẩm, dịch vụ, giá cả và thị trường. Bất kể bạn là lãnh đạo cấp cao, lãnh đạo đổi mới sáng tạo, doanh nhân, nhà đầu tư hay giảng viên, bạn đều có thể phát triển các mô hình kinh doanh ưu việt khởi nguồn từ nền tảng đặt ra những câu hỏi trung đích hơn.

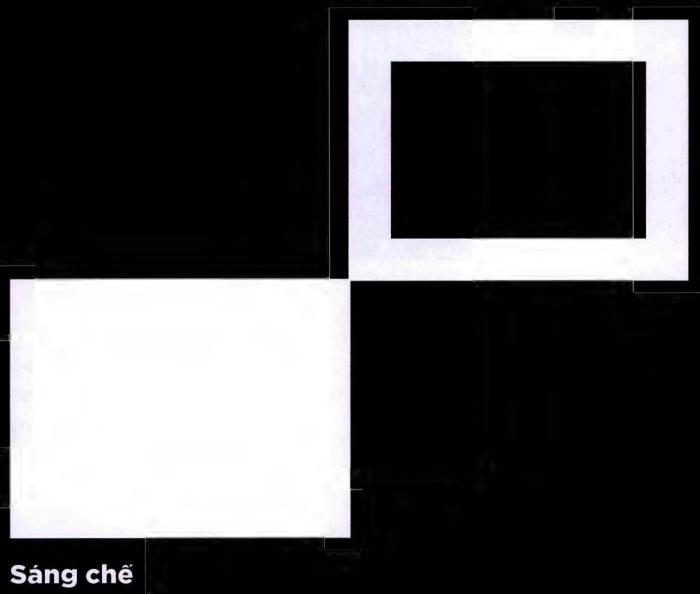
MỐI ĐE DỌA LỚN NHẤT CHO NHỮNG NGƯỜI ĐƯƠNG NHIỆM



LÀ KẺ MỚI BẮT ĐẦU KHỞI NGHIỆP



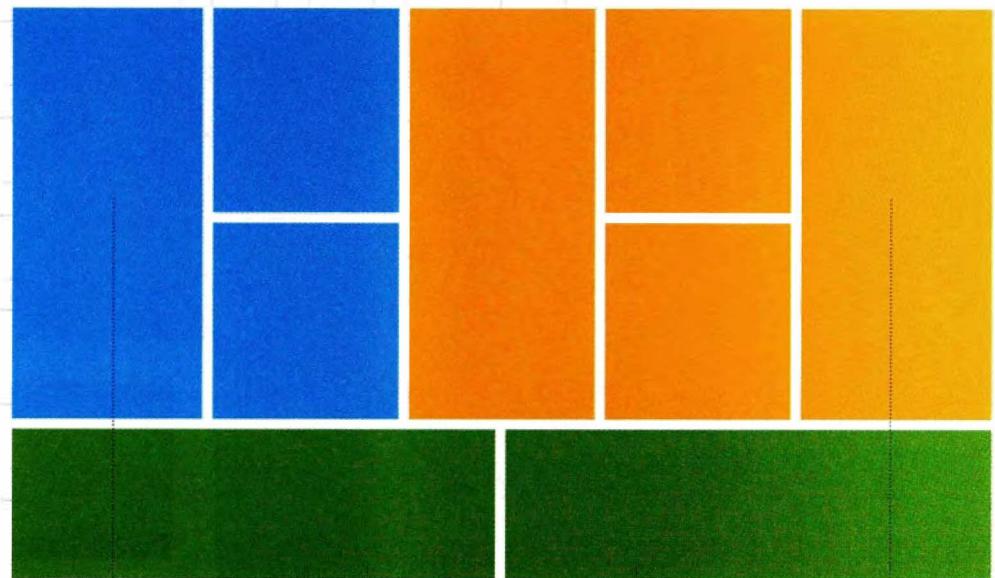
3



Sáng chế

Tiêu điểm

Các dạng thức mô hình kinh doanh có thể khởi nguồn từ giai đoạn Tiền kỳ (lấy khách hàng làm trọng tâm), giai đoạn Hậu kỳ (chú trọng vào nguồn lực) hay Công thức tạo lợi nhuận (tập trung vào tài chính) của một mô hình kinh doanh.



Phá vỡ Tiền kỳ

Thay đổi triệt để cách thức tạo ra giá trị.

Phá vỡ Công thức tạo lợi nhuận

Thay đổi triệt để khách hàng mục tiêu và cách thức mang lại giá trị.

Phá vỡ Hậu kỳ

Thay đổi triệt để cách thức tạo ra giá trị.

Thư viện Dạng thức Sáng chế

Phá vỡ Tiền kỳ



tr.144 Nhà khai phá thị trường

tr.145 Người nhìn xa trông rộng

tr.145 Người tái sử dụng những thứ có sẵn

tr.145 Người dân chủ hóa sản phẩm

tr.150 Ông hoàng kênh phân phối

tr.151 Người loại bỏ Kênh trung gian

tr.151 Người Kiến tạo Cơ hội

tr.156 Người Kiến tạo sức hấp dẫn

tr.157 Người tăng khả năng kết nối với khách hàng

tr.157 Người tạo ra chất keo siêu kết dính với khách hàng

Phá vỡ Hậu kỳ



tr.184 Lâu đài Nguồn lực

tr.165 Kho nguồn lực cơ sở dữ liệu người dùng

tr.165 Kho nguồn lực nền tảng

tr.165 Kho nguồn lực quyền sở hữu trí tuệ

tr.165 Kho nguồn lực giá trị thương hiệu

tr.172 Khắc biệt hóa nhò hoạt động

tr.173 Người phá vỡ để nâng cao tính hiệu quả

tr.173 Bậc thầy về tốc độ

tr.173 Bậc thầy về phát triển bền vững

tr.173 Người xây dựng sản phẩm, dịch vụ theo yêu cầu

tr. 178 Người mở rộng quy mô

tr.179 Người ủy thác

tr.179 Người cấp phép

tr.179 Người nhượng quyền

Phá vỡ Công thức tạo lợi nhuận



tr.190 Nhân tố khác biệt hóa doanh thu

tr.191 Doanh thu định kỳ

tr.191 Mồi câu & móc câu

tr.191 Nhà cung cấp phiên bản miễn phí & cao cấp

tr.191 Nhà trợ giá

tr.198 Nhân tố khác biệt hóa chi phí

tr.199 Người né tránh nguồn lực

tr.199 Nhà công nghệ học

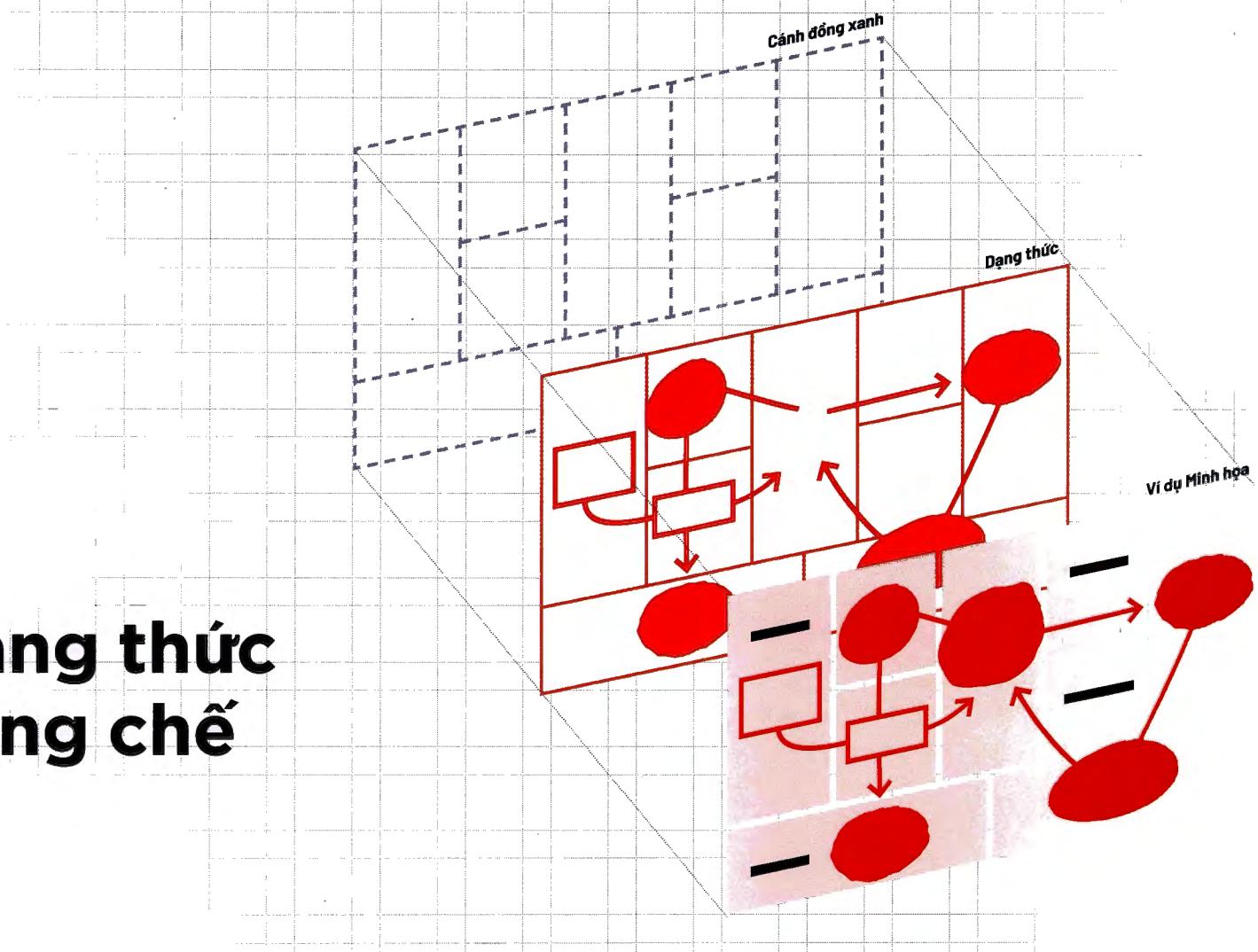
tr.199 Người tạo ra chi phí thấp

tr.204 Bậc thầy về biên lợi nhuận

tr.205 Người tạo ra sự tương phản

tr.205 Người cung cấp cho khách hàng cao cấp

Dạng thức Sáng chế



Cánh đồng xanh

Các công ty chúng tôi miêu tả trong phần này đều khởi đầu từ một tờ giấy trắng. Họ xây dựng các mô hình kinh doanh từ đầu thông qua công nghệ, cơ hội thị trường hoặc xu hướng. Tất cả những công ty này sau đó đã khuấy đảo ngành công nghiệp bằng cách áp dụng các mô hình kinh doanh mạnh mẽ chưa từng thấy trước đó trong ngành.

Dạng thức

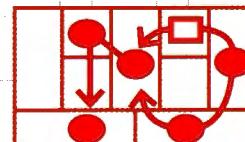
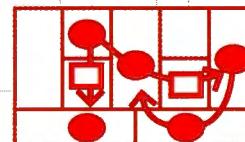
Chúng tôi đưa ra chín dạng thức sáng chế với 27 biến thể mà các công ty liên doanh và doanh nghiệp đã thành lập có thể áp dụng để xây dựng mô hình kinh doanh tốt hơn cũng như mang tính cạnh tranh cao hơn. Chúng tôi diễn giải chi tiết từng dạng thức để bạn có thể tận dụng như một nguồn thư viện tham khảo.

Ví dụ minh họa

Mỗi ví dụ được nêu ra nhằm mục đích khắc họa cụ thể quá trình triển khai một dạng thức. Chúng tôi không giới thiệu về toàn bộ mô hình kinh doanh của công ty, mà chỉ trình bày phương pháp áp dụng một dạng thức cụ thể để xây dựng mô hình kinh doanh mang tính cạnh tranh hơn. Trên thực tế, một mô hình kinh doanh hoàn chỉnh có thể là sự kết hợp của nhiều dạng thức khác nhau.

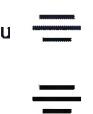
Biến thể

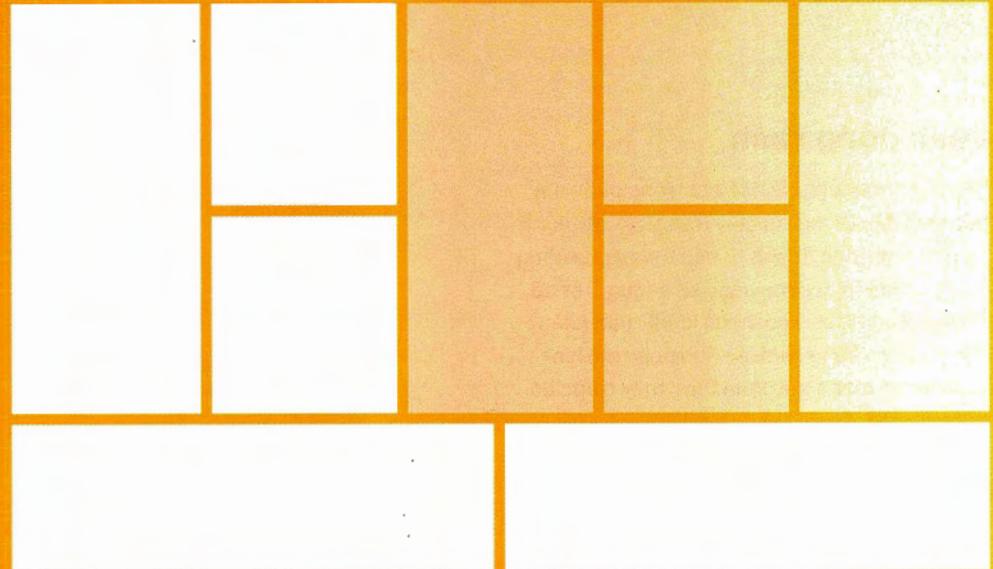
Mỗi dạng thức có hai hoặc nhiều biến thể khác nhau. Đây là các biến thể của một dạng thức cụ thể để giúp bạn hiểu rõ các phương thức khác nhau có thể áp dụng dạng thức được đề cập.



Diễn giải

- Cánh đồng xanh
- Dạng thức mô hình kinh doanh
- Ví dụ minh họa
- Các khối tạo nên dạng thức
- Các khối tùy chọn tạo nên dạng thức cơ bản
- Các khối tạo nên mô hình kinh doanh ban đầu
- Các khối tạo nên mô hình kinh doanh khác





Phá vỡ Tiên Kỳ

Nhà khai phá thị trường

- tr.146 Người nhìn xa trông rộng
- tr.148 Người tái sử dụng những thứ có sẵn
- tr.149 Người bình dân hóa sản phẩm



Tesla Motors

M-Pesa

Sears, Roebuck and Co.

Ông hoàng kênh phân phối

- tr.152 Người loại bỏ kênh trung gian
- tr.154 Người kiến tạo cơ hội



Dollar Shave Club

Tupperware

Người Kiến tạo sức hấp dẫn

- tr.158 Người tăng khả năng kết nối với khách hàng
- tr.159 Người tạo ra chất keo siêu kết dính với khách hàng



Microsoft Windows



Microsoft Xbox

*Thay đổi triệt để khách hàng mục tiêu
và cách thức mang lại giá trị*



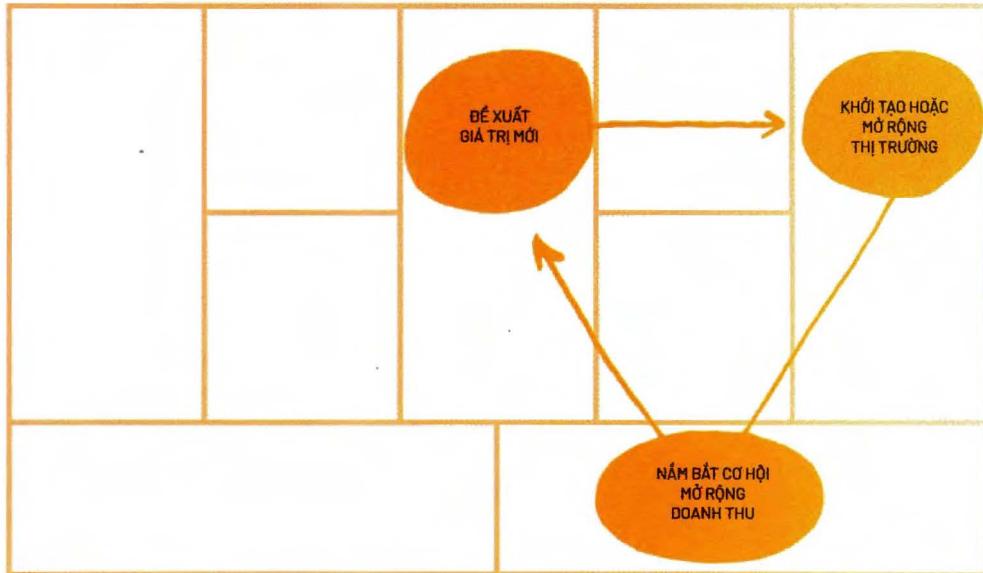
Nhà khai phá thị trường

Mở khóa thị trường

144

Phát triển các đề xuất giá trị đổi mới sáng tạo để khai tạo, giải phóng hoặc mở khóa những thị trường hoàn toàn mới với tiềm năng lớn chưa được khai thác hoặc chưa được phục vụ.

Là người tiên phong và khai phá tiềm năng doanh thu mới thông qua thăm dò thị trường.



CÂU HỎI GỢI MỞ

Làm thế nào để chúng ta khai thác các thị trường mới, với tiềm năng lớn chưa được khai thác hoặc chưa được phục vụ?

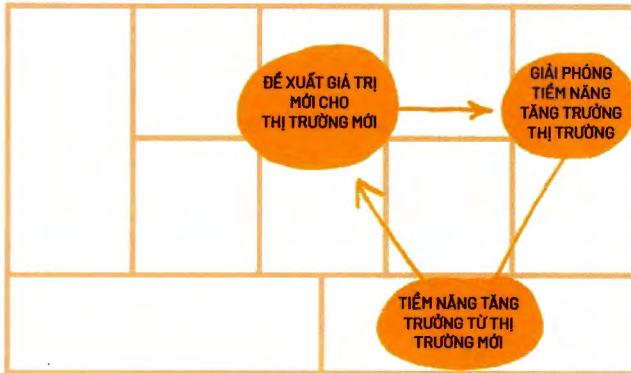
Câu hỏi đánh giá

Quy mô và độ hấp dẫn của thị trường tiềm năng chưa được khai thác mà chúng ta định theo đuổi?



Có rất ít tiềm năng chưa được khai thác và thị trường đang dần thu hẹp.

Tiềm năng thị trường rất lớn, chưa bị ai thâu tóm và đang phát triển



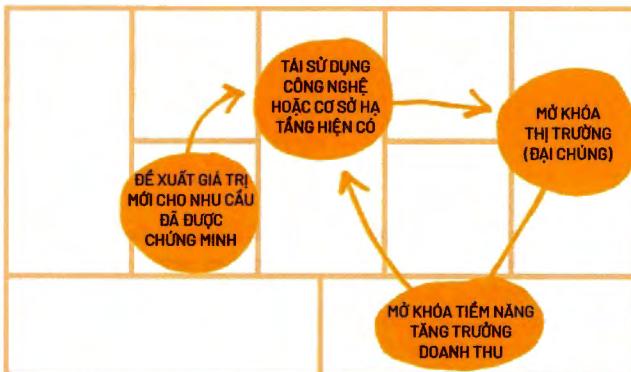
Người nhìn xa trông rộng – Sử dụng trí tưởng tượng để nhìn ra tiềm năng thị trường rộng lớn mà những người khác chưa thấy. Giải phóng tiềm năng tăng trưởng bằng cách khai phá những nhu cầu chưa được chứng minh mà bạn có thể đáp ứng với một đề xuất giá trị mới.

Ví dụ

Tesla, iPhone, Nintendo Wii

CÂU HỎI GỌI MỞ

Đâu là nhu cầu chưa được chứng minh của thị trường rộng lớn xứng đáng khai phá?



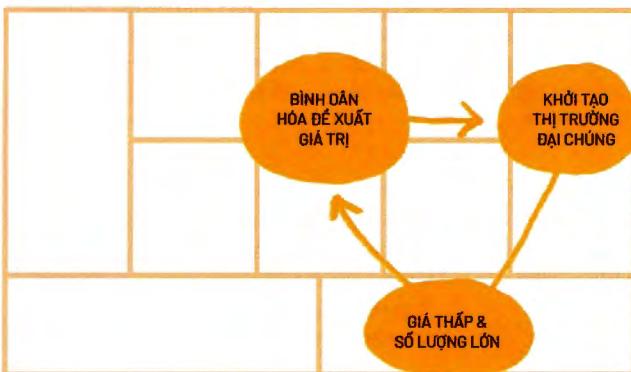
Người tái sử dụng những thứ có sẵn – Tìm cách thức đổi mới sáng tạo để khai thác nhu cầu thị trường đã được chứng minh bằng cách tái sử dụng công nghệ và cơ sở hạ tầng hiện có mà trước đây phục vụ các mục đích khác.

Ví dụ

M-Pesa, AWS

CÂU HỎI GỌI MỞ

Làm thế nào để chúng ta tái sử dụng công nghệ hoặc cơ sở hạ tầng hiện có để mở khóa những nhu cầu đã được chứng minh, nhưng vẫn chưa thể tiếp cận khách hàng?



Người bình dân hóa sản phẩm – Tìm cách thức đổi mới sáng tạo để bình dân hóa khả năng tiếp cận các sản phẩm, dịch vụ và công nghệ mà trước đây chỉ một số ít khách hàng cao cấp mới có thể tiếp cận.

Ví dụ

Sears, Azuri, M-Pesa, AWS

CÂU HỎI GỌI MỞ

Làm thế nào để chúng ta mở khóa các sản phẩm, dịch vụ và công nghệ mà trước đây chỉ giới hạn cho thị trường ngách, nay có thể dễ dàng tìm thấy rộng rãi hơn ở thị trường đại chúng?

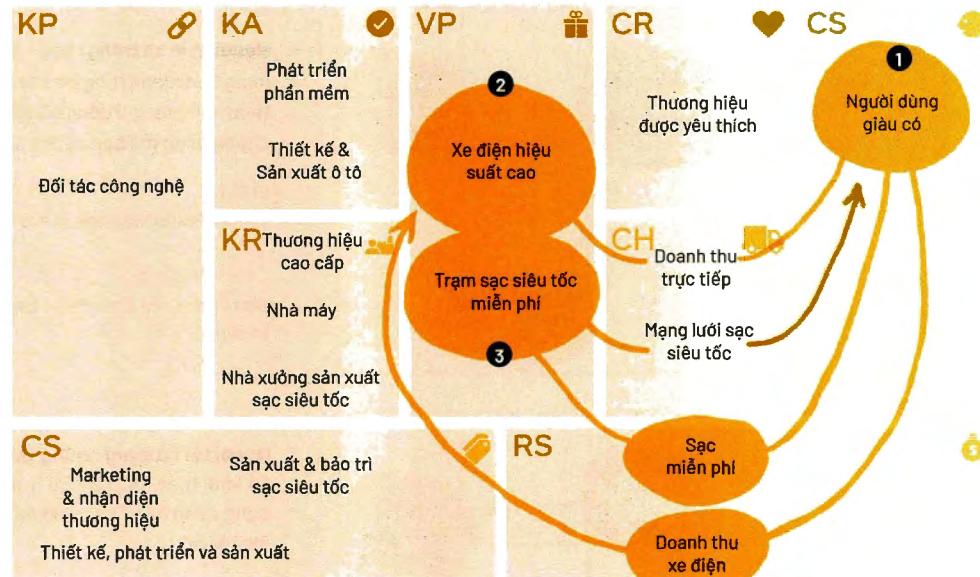
Tesla Motors

Năm 2012, Tesla đã mường tượng về một thị trường lớn chưa được khai thác và để mắt, đó là thị trường xe điện cao cấp.

Thông qua mẫu xe Model S, họ đã tạo ra để xuất giá trị phù hợp để mở khóa thành công cơ hội này.

Tesla được thành lập vào năm 2003 với mục tiêu thương mại hóa xe điện, khởi đầu với những chiếc xe thể thao sang trọng rồi dần chuyển sang xe phổ thông với giá phải chăng. Năm 2008, Tesla bắt đầu bán chiếc xe thể thao đầu tiên mang tên gọi Roadster. Bước đột phá đầu tiên của Tesla là vào năm 2012, khi hãng này cho ra mắt mẫu xe Model S. Mẫu xe với mức giá có thể coi là "phải chăng" đầu tiên của Tesla là Model 3, được công bố vào năm 2015 và sản xuất vào năm 2017.

Trước Tesla, thị trường xe điện tương đối nhạt nhòa, chủ yếu gồm các mẫu xe "thực dụng" và không có gì nổi bật. Là nhà sản xuất xe hơi đầu tiên có cái nhìn khác đối với thị trường xe điện, Tesla đã nhìn thấy tiềm năng trong việc tập trung vào hiệu năng của xe và phân khúc thị trường cao cấp.



1 Mường tượng về một thị trường lớn chưa được khai thác, nơi chưa ai để mắt

Tesla xác định thị trường tiềm năng của mình đến từ những người tiêu dùng giàu có, có ý thức về môi trường. Họ là những người quan tâm tới một chiếc xe điện chứ không phải số tiền bỏ ra cho hiệu năng, thiết kế hay mức độ thoải mái của chiếc xe đó.

2 Tạo ra lợi ích cho khách hàng theo cách mới

Với mẫu xe Model S, Tesla đã chạm tới khao khát của phân khúc khách hàng thứ cấp. Năm 2013, Tesla Model S được mệnh danh là "chiếc xe tốt nhất từng được thử nghiệm", và trở thành chiếc xe bán chạy nhất tại 8/25 khu vực (phân loại theo mã zip) giàu có nhất nước Mỹ.¹

3 Giải quyết nỗi đau của khách hàng theo cách mới

Tesla nhận ra khách hàng của mình rất lo ngại về thời lượng pin. Bởi vậy Tesla đã cải thiện đáng kể tốc độ sạc pin, đồng thời xây dựng riêng mạng lưới trạm sạc điện siêu tốc miễn phí tại những khu vực giao thông đông đúc.

+ Thương hiệu được yêu thích (Lovemark Brand)

Tesla đã thành công trong việc xây dựng một thương hiệu được yêu thích trong thời gian ngắn kỷ lục. Sự trung thành đối với thương hiệu Tesla đã được bồi đắp đáng kể nhờ nỗ lực trong việc bảo vệ môi trường, cùng sản phẩm chất lượng cao và dịch vụ khách hàng cá nhân được chăm chút. Năm 2014, Tesla Model S đã được bình chọn là chiếc xe được yêu thích nhất nước Mỹ.

+ Phân phối trực tiếp

Ngay từ đầu, Tesla bán xe trực tiếp (qua Internet, các cửa hàng trưng bày trong trung tâm thương mại và chương trình khách hàng thân thiết của riêng Tesla) để giới thiệu về các tính năng của xe.

• Từ phần cứng tới phần mềm và dữ liệu

Tesla thực chất là một công ty phần mềm chứ không đơn thuần là một nhà sản xuất xe hơi. Những chiếc xe của Tesla chạy trên một phần mềm phức tạp được cập nhật qua mạng không dây. Năm 2014, Tesla cho ra mắt phần mềm tự lái có khả năng liên tục "tự học" từ dữ liệu của cộng đồng tài xế. Phần mềm này đảm đương vai trò dẫn dắt toàn bộ trải nghiệm người dùng khi sở hữu một chiếc xe của Tesla.

• Xây dựng Tiến kỵ phục vụ mục đích phá vỡ

Để hiện thực hóa tầm nhìn trong việc mở khóa thị trường xe điện, Tesla xem xét lại cũng như thúc đẩy các danh mục về nguồn lực và hoạt động chính với những đối tác công nghệ như Toyota, Mercedes và Panasonic. Họ cũng đã thành công vượt qua những thách thức đáng kể về mặt sản xuất cho chiếc Model 3 - chiếc xe giá phải chăng đầu tiên của Tesla.



14.000
Bộ sạc siêu tốc

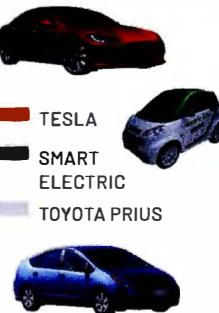
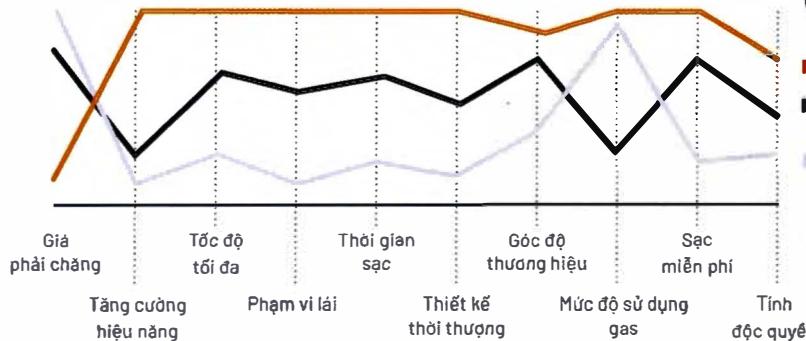
đã được triển khai trên quy mô toàn cầu tại 1.261 trạm, kể từ tháng 9 năm 2019.³

276.000

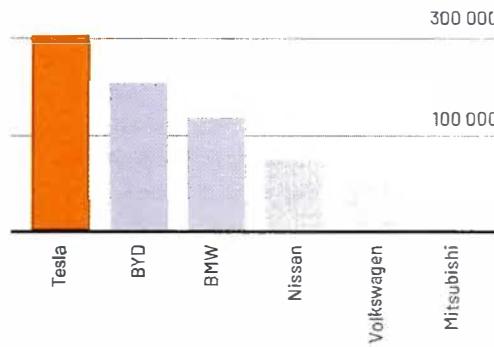
chiếc Model 3 được đặt trước chỉ trong hai ngày đầu tiên từ ngày 2/4/2016 đem về hơn 10 tỷ đô-la cho Tesla.⁴

Bảng Mô hình Chiến lược Tesla²

Số sánh các mẫu xe điện



Doanh số bán xe điện toàn cầu năm 2019⁵





M-Pesa

Năm 2007, Safaricom tái sử dụng mạng viễn thông của mình để tạo ra M-Pesa - một giải pháp chuyển tiền đáng tin cậy cho mọi người.

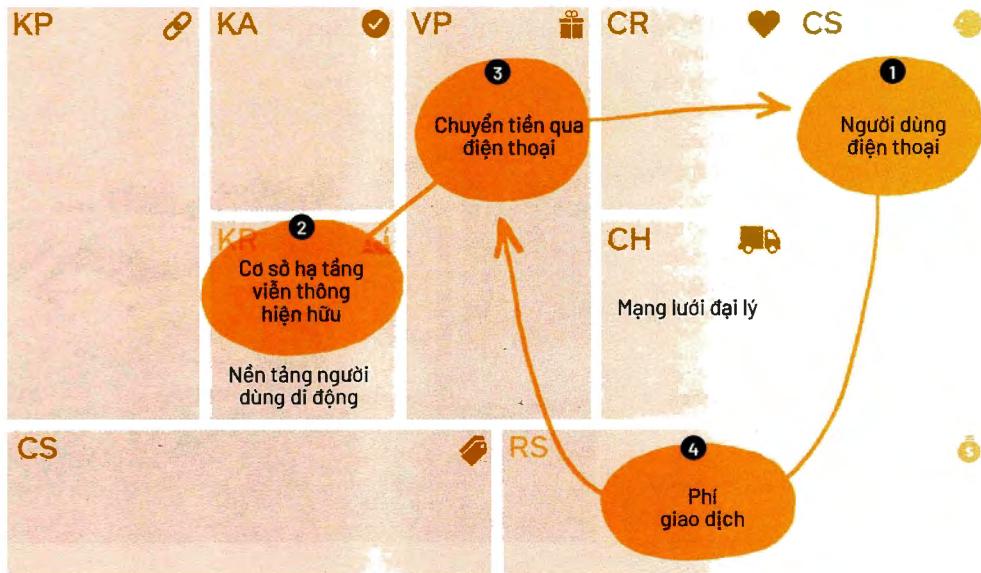
Safaricom là nhà khai thác viễn thông lớn nhất ở Kenya. Năm 2007, họ quyết định sử dụng cơ sở hạ tầng viễn thông để xây dựng M-Pesa, một hệ thống chuyển tiền di động đơn giản. Thông qua một chiếc điện thoại di động, M-Pesa đã khai thác nhu cầu thanh toán điện tử vốn không hề nhỏ của hàng triệu người dân Kenya.

148

CHƯƠNG 3

Các dịch vụ tài chính sẵn có khi đó rất tốn kém và không phù hợp cho các giao dịch nhỏ. Năm 2009, Kenya chỉ có 352 ATM và 491 chi nhánh ngân hàng trên toàn quốc (với dân số 39 triệu người). Hầu hết các giao dịch chuyển tiền khi ấy đều thông qua tiền mặt - rất tốn kém, không đáng tin và đôi khi còn nguy hiểm. M-Pesa đã thay đổi điều đó. Chỉ trong vòng hai năm kể từ khi ra mắt, M-Pesa đã ghi nhận 10.000 lượt đăng ký ứng dụng mới hằng ngày.⁶ Năm 2010, hệ thống này đã xử lý hơn 90% giao dịch chuyển tiền di động ở Kenya, chiếm tới 70% thị phần tổng số thuê bao điện thoại di động.⁷

Các nghiên cứu chỉ ra rằng đối với Kenya, M-Pesa còn có tác động ở quy mô quốc gia - ước tính hệ thống này đã giúp khoảng 2% hộ gia đình Kenya thoát nghèo.⁸



1 Xác định nhu cầu sẵn có của thị trường. Bạn có thể mở khóa cơ hội dựa trên chính nguồn lực sẵn có của bạn.

Safaricom có bằng chứng về nhu cầu của thị trường: một số khách hàng sử dụng điện thoại di động đã hack giải pháp thanh toán kỹ thuật số của Safaricom bằng cách sử dụng tin nhắn SMS như một loại tiền điện tử thông qua việc chia sẻ thời gian phát sóng di động.

4 Đón nhận dòng doanh thu mới

M-Pesa tạo ra một nguồn doanh thu mới cho Safaricom - 62,9 tỷ Sh (tương đương 625 triệu đô-la), chiếm 28% tổng doanh thu của Safaricom trong năm 2018.⁹ Doanh thu này đến từ phí thực hiện chuyển tiền và các dịch vụ tài chính khác đối với giao dịch nhỏ.

2 Tái sử dụng nguồn lực chính của bạn để mở ra để xuất giá trị mới

Năm 2007, Safaricom mường tượng cách tái sử dụng mạng viễn thông của mình để tạo ra một giải pháp chuyển tiền đáng tin cậy với M-Pesa. Là nhà khai thác viễn thông lớn nhất ở Kenya, Safaricom vốn đã liên kết với hàng triệu người dân ở đây.

4 Mạng lưới đại lý

Trong năm 2018, M-Pesa xây dựng mạng lưới phân phối gồm 110.000 đại lý trên khắp Kenya, cho phép người dân đổi tiền mặt thành tiền ảo và ngược lại.¹⁰ Hệ thống này bao gồm các cửa hàng nhỏ, trạm xăng, bưu điện và thậm chí là chi nhánh ngân hàng truyền thống, với số lượng nhiều gấp 40 lần tổng số ATM ngân hàng ở Kenya.



Sears, Roebuck & Co.

23

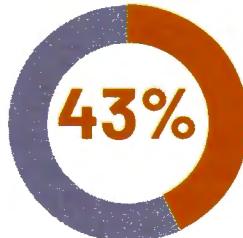
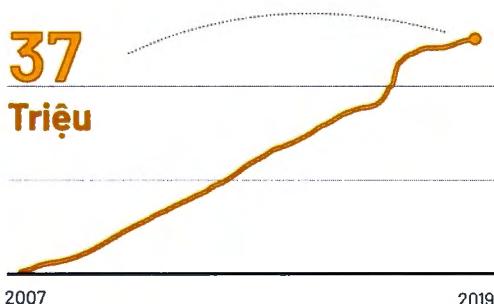
triệu người Kenya

đã sử dụng hệ thống M-Pesa (tính đến năm 2013),
tương đương với

74%
số người
trưởng thành.¹¹

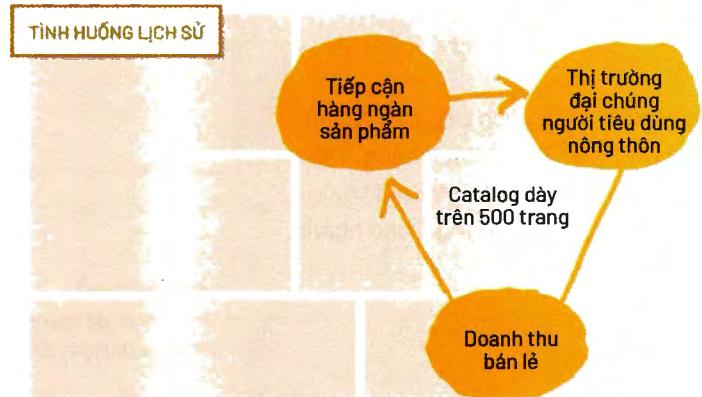
Khách hàng hoạt động của M-Pesa¹²

Vào năm 2019, tính theo triệu người



GDP của Kenya được chuyển qua hệ thống M-Pesa mỗi tháng, tính trong năm 2013 - tăng từ 10% của năm 2009.¹³

Vào cuối những năm 1800, chuỗi cửa hàng bách hóa Sears, Roebuck & Co., (thường được gọi là "Sears") đã bình dân hóa quyền truy cập hoạt động bán lẻ trên thị trường đại chúng thông qua một dịch vụ đặt hàng chuyển phát qua đường bưu điện của Sears. Bằng cách tận dụng sự phát triển lớn mạnh của dịch vụ chuyển phát và thư tín của Mỹ, Sears có thể phân phối sản phẩm đến tất cả các vùng nông thôn trên khắp nước Mỹ.



Catalog đặt hàng chuyển phát qua đường bưu điện của Sears cho phép những người định cư ở phía tây xá xôi tiếp cận nhiều loại hàng hóa giá rẻ mà họ chưa thấy trước đây. Đến năm 1895, catalog này dày hơn 500 trang, mang lại doanh thu thường niên là 750 nghìn đô-la (tương đương 23 triệu đô-la ngày nay).

Cửa hàng bán lẻ Sears đầu tiên được mở vào năm 1925 tại Chicago, và đến năm 1991, Sears vẫn là nhà bán lẻ hàng đầu của Mỹ. Catalog đặt hàng chuyển phát qua đường bưu điện sau đó đã bị ngừng vào năm 1993, sau hơn một thế kỷ được sử dụng.

23

triệu đô-la

Doanh thu (tính theo giá trị ngày nay) do catalog mang lại năm 1895.¹⁴



Ông hoàng kênh phân phối

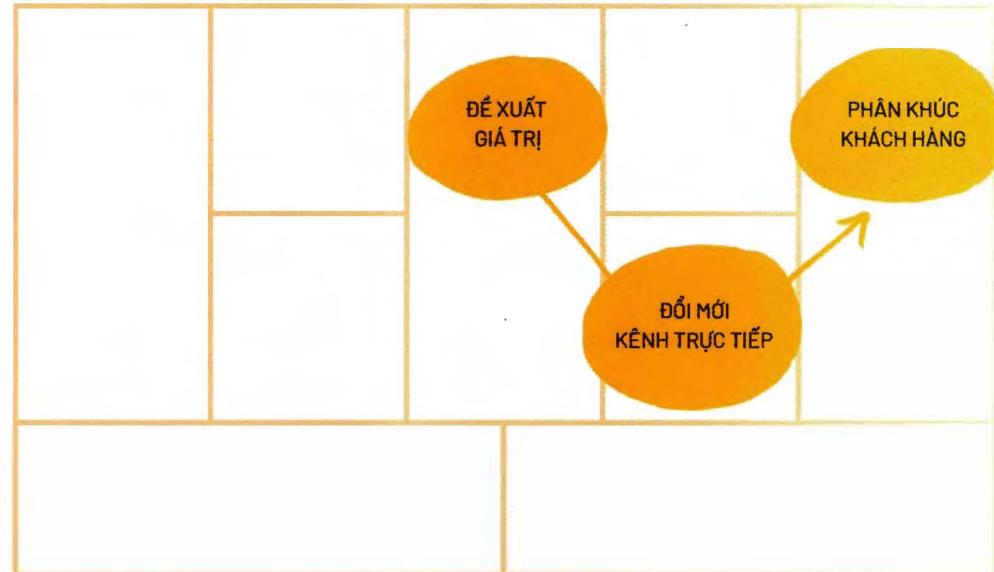
Tiếp cận Khách hàng



150

CHƯƠNG 3

Thay đổi hoàn toàn cách tiếp cận và thu hút số lượng khách lớn khách hàng. Tiên phong khai thác các kênh mới mà trước đây chưa từng được sử dụng trong ngành.



Câu hỏi gợi mở

Làm thế nào để chúng ta tăng khả năng thâm nhập thị trường và xây dựng các kênh tiếp cận mạnh mẽ, trực tiếp đến khách hàng cuối?

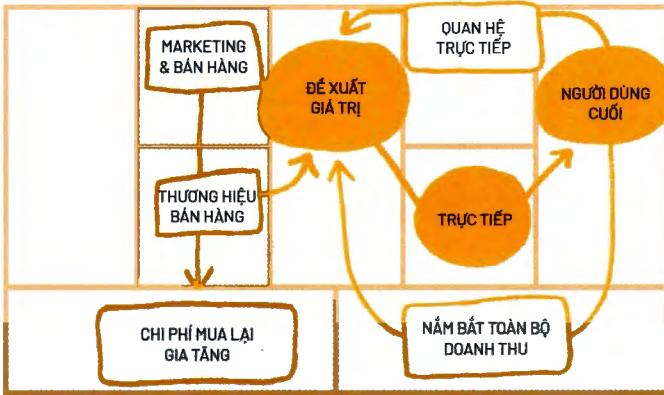
Câu hỏi đánh giá

Chúng ta có thể tiếp cận trực tiếp đến khách hàng cuối trên quy mô lớn và lý tưởng nhất hay không?



Chúng ta bị hạn chế trong việc thâm nhập thị trường, phải phụ thuộc vào các bên trung gian để đưa sản phẩm, dịch vụ đến khách hàng và tương tác với họ.

Chúng ta có thể thâm nhập thị trường theo quy mô lớn và sở hữu (các) kênh, mối quan hệ với khách hàng cuối sử dụng sản phẩm, dịch vụ của mình.

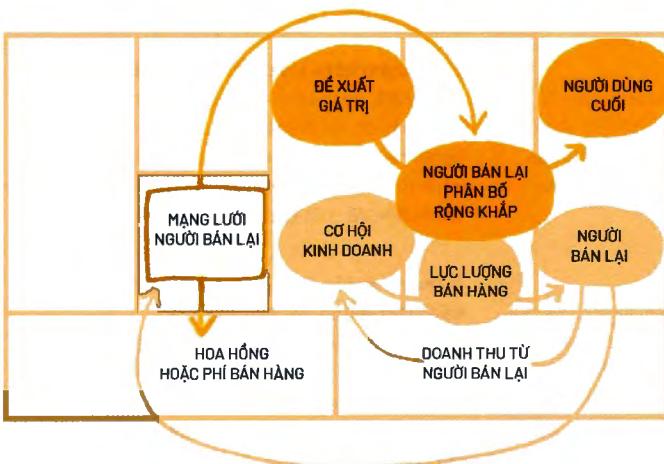


Người loại bỏ các kênh trung gian – Thiết lập các kênh tiếp cận trực tiếp tới khách hàng ở những điểm chạm mà các đơn vị trung gian từng sử dụng để chiếm lĩnh thị trường. Thay thế khả năng tiếp cận của các bên trung gian bằng những hình thức tiếp thị (thường mang tính sáng tạo), hoạt động thu hút khách hàng và thương hiệu mạnh của riêng bạn. Am hiểu thị trường hơn, xây dựng mối quan hệ với khách hàng mạnh mẽ hơn và nắm lấy toàn bộ doanh thu, thay vì phải chia sẻ với các bên trung gian như trước đây.

Ví dụ
Dollar Shave Club (DSC), Nespresso, Gore-Tex

CÂU HỎI GỢI MỞ

Làm thế nào để cắt bỏ bên trung gian và tiếp cận trực tiếp khách hàng cuối?



Người kiến tạo cơ hội – Tạo cơ hội kinh doanh cho người khác để bán các sản phẩm và dịch vụ của công ty. Giúp người khác kiếm tiền và/hoặc đạt được địa vị nào đó – vì đó đều là những động lực mạnh mẽ khuyến khích họ tăng khả năng tiếp cận thị trường cho bạn.

Ví dụ
Tupperware, Grameen Phone, J. Hilburn

CÂU HỎI GỢI MỞ

Làm thế nào để khiến một số lượng lớn cá nhân hoặc doanh nghiệp bên thứ ba hứng thú với việc bán sản phẩm và dịch vụ của chúng ta?



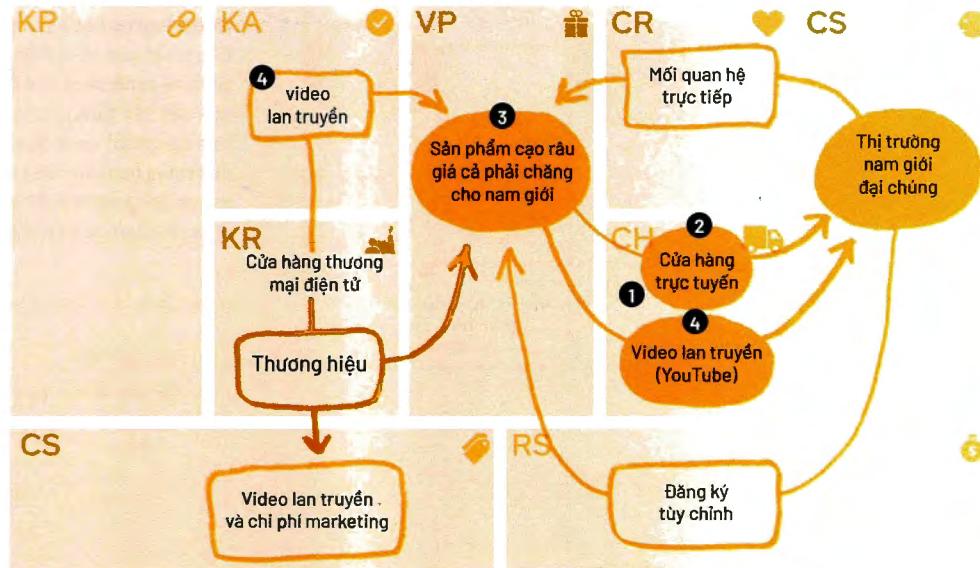
Dollar Shave Club

Năm 2012, công ty Dollar Shave Club (DSC) đã cho ra mắt một chiến dịch marketing lan truyền phá vỡ thị trường các sản phẩm cạo râu nam thông qua việc bán trực tiếp cho người tiêu dùng.

Trong khi hầu hết mọi người đều tưởng rằng thị trường đã được phục vụ hết mức, Dollar Shave Club đã phát hiện ra sự bất tiện của người tiêu dùng. Trong thị trường dao cạo râu, nam giới phải lựa chọn giữa những loại dao cạo (được cho là) công nghệ cao hoặc những chiếc dao cạo ít chức năng, giá thành thấp. DSC nhắm tới mục đích thay đổi thực trạng thị trường này thông qua việc cung cấp trải nghiệm khách hàng từ đầu đến cuối với các sản phẩm dao cạo râu giá phải chăng.

Năm 2012, DSC khai trương cửa hàng trực tuyến và nhanh chóng phá vỡ thị trường dao cạo râu quá đắt đỏ trước đó. Họ đã mua lại chính sản phẩm của mình từ các nhà bán buôn, loại bỏ kênh bán lẻ vật lý truyền thống và bán dao cạo râu, lưỡi dao trên kênh bán hàng trực tuyến với giá thấp hơn.

DSC tập trung rất nhiều vào marketing trực tuyến để thay thế khả năng tiếp cận của những bên trung gian đã bị loại bỏ. Video ra mắt của hãng cùng người sáng lập Michael Dubin với nội dung hài hước đã gây sốt một thời gian. Nội dung video xoay quanh câu chuyện mỗi lần giao hàng, thường đi kèm nút thắt hài hước. DSC sau đó đã được Unilever mua lại vào năm 2016 với giá xấp xỉ 1 tỷ đô-la.¹⁵



1 Loại bỏ kênh trung gian

DSC loại bỏ cửa hàng bán lẻ để bán trực tiếp. Ở khía cạnh tích cực, điều này giúp tiết kiệm khoản lợi nhuận truyền thống được trả cho các nhà bán lẻ. Trái lại, họ cũng mất đi khả năng tiếp cận thị trường rộng lớn của các nhà bán lẻ.

3 Khác biệt hóa để xuất giá trị

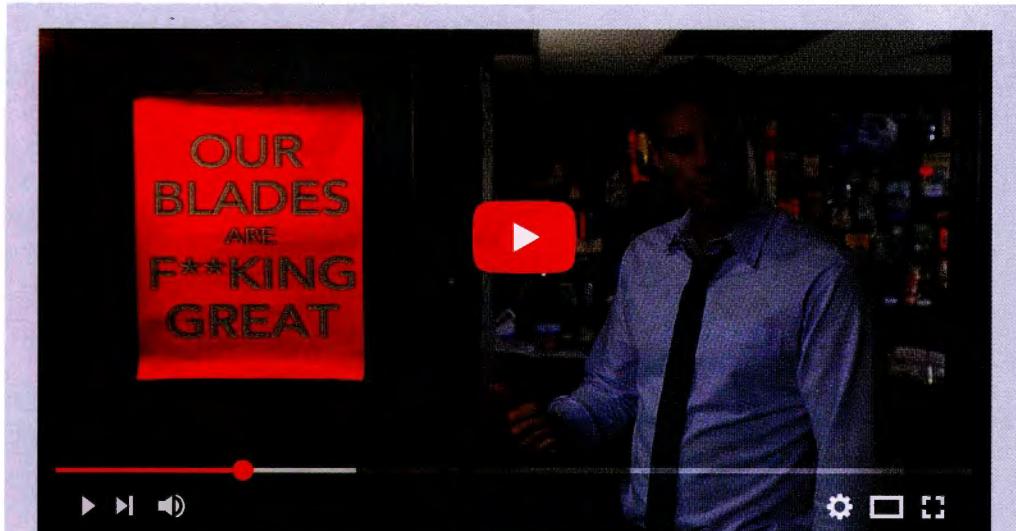
DSC cạnh tranh dựa trên trải nghiệm mua hàng của khách hàng cuối với các sản phẩm có giá cả phải chăng. Các gói đăng ký linh hoạt của nó cho phép thành viên mua sản phẩm đầu tiên chỉ với 1 đô-la, sau đó chọn sản phẩm và tần suất giao hàng.

2 Xây dựng kênh trực tiếp được tối ưu hóa

Năm 2012, công ty ra mắt cửa hàng trực tuyến, cho phép họ kiểm soát toàn bộ trải nghiệm khách hàng, các mối quan hệ và dữ liệu. DSC sử dụng kênh này để liên tục thử nghiệm dòng sản phẩm và tối ưu hóa để xuất giá trị của mình.

4 Thay thế tiếp cận trung gian “truyền thống” bằng Marketing Đổi mới sáng tạo

Vì không thể dựa vào phạm vi tiếp cận của nhà bán lẻ nên DSC đã tạo ra khả năng hiển thị và nhận diện thương hiệu bằng video lan truyền. Họ thu hút người dùng quay lại xem video giáo dục và nội dung biên tập được phân phối bằng tiếng nói thương hiệu đặc đáo của mình.



DollarShaveClub.com - Our Blades Are F***ing Great

Được đăng ngày 6/3/2012

133K 2.8K SHARE SAVE ...

Tính đến tháng 11 năm 2019, video đầu tiên của
Dollar Shave Club đã có

26.525.768
lượt xem¹⁶

Tỷ lệ duy trì
khách hàng
69%

Lượng khách hàng quay lại
mua tiếp trong tháng đầu
kể từ sau lần mua hàng
đầu tiên.¹⁷

Những thương hiệu bán trực tiếp đến người tiêu dùng (DTC - Direct-to-Consumer) đột phá

Loạt tên tuổi dẫn đầu sự tăng trưởng gần đây của các thương hiệu DTC đều là những nhãn hiệu chỉ tập trung vào một sản phẩm cốt lõi duy nhất và chú trọng nâng cao trải nghiệm khách hàng.

Các công ty DTC đã thành công trong việc loại bỏ đơn vị trung gian để tự mình kiểm soát: (1) mối quan hệ với khách hàng, (2) việc trưng bày sản phẩm ở cả kênh truyền thống hay trực tuyến (3) thu thập dữ liệu khách hàng và (4) tốc độ sản phẩm mới ra mắt thị trường.

Ngày càng có thêm nhiều thương hiệu DTC chuyển sang hiện diện ở cả các cửa hàng vật lý - thay vì chỉ có mặt trên kênh trực tuyến như trước (ví dụ như Warby Parker, Bonobos và Glossier).

Những cửa hàng trực tiếp này giúp củng cố thêm mối quan hệ thương hiệu (khách hàng được thực sự trải nghiệm trước khi mua) và cho phép các thương hiệu "đo ni đóng giày" trải nghiệm tại cửa hàng cho khách mua sắm.

Các thương hiệu hiện có	Quy mô sản phẩm và thị trường toàn cầu (đô-la)	Các thương hiệu D2C
Nike	GIÀY THỂ THAO 82,5 tỷ đô-la	Allbirds
Colgate	CÁC SẢN PHẨM CHĂM SÓC RĂNG MIỆNG 28 tỷ đô-la	Quip
Luxottica	KÍNH MẮT 123,58 tỷ đô-la	Warby Parker

Tupperware

Năm 1948, Tupperware bắt đầu bán sản phẩm thông qua các Tupperware Home Parties ("Tiệc Tại gia" Tupperware) - tại đó, các quý cô Tupperware sẽ giới thiệu, bán sản phẩm của hãng tới những người phụ nữ quen biết mà họ mời đến.

Dù chiếc hộp Wonderlier Bowl nổi tiếng thế giới của Tupperware đã được Earl Tupper phát minh năm 1946, nhưng phải đến năm 1948 - khi ông hợp tác với Brownie Wise tổ chức buổi Tiệc tại gia Tupperware đầu tiên, những chiếc hộp nhựa hình chuông sáng tạo này mới thực sự được yêu thích và bày bán rộng rãi.

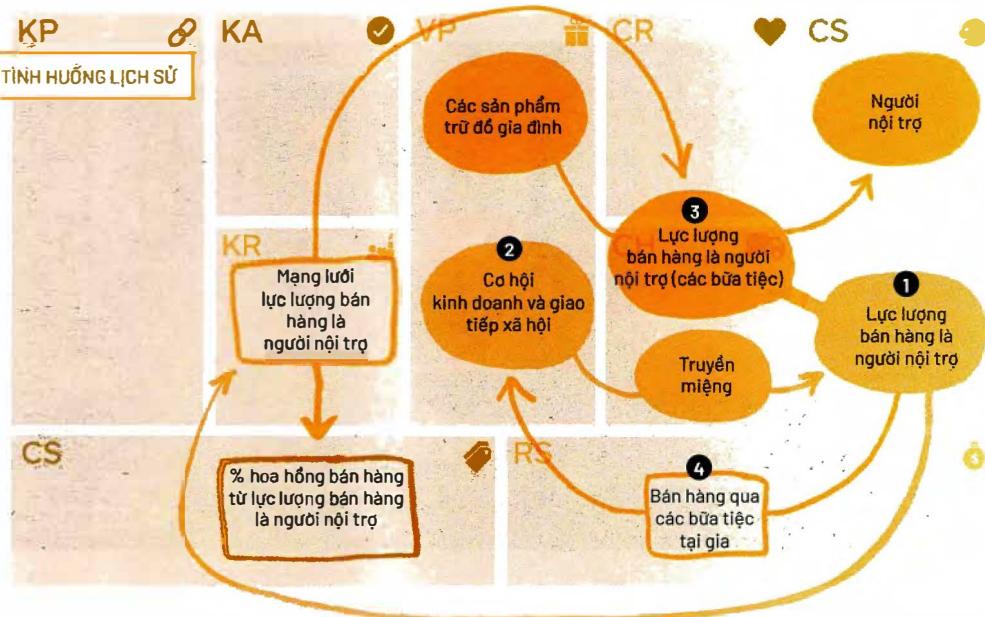
154

CHƯƠNG 3

Brownie Wise tiên phong ý tưởng tổ chức các buổi thuyết trình về sản phẩm theo nhóm tại nhà riêng (Hostess Group Demonstration - còn gọi là "Tiệc Tại gia" Tupperware), đánh vào khả năng kết nối các mối quan hệ của nữ giới, lôi kéo họ tới những buổi thuyết trình riêng tại nhà.

Tupperware đã biến thách thức ban đầu trong việc bán các sản phẩm nhựa trở thành cơ hội để phụ nữ có thể tự kiếm tiền và độc lập tài chính với chồng. Mô hình các quý cô Tupperware thành công đến mức năm 1951, Tupperware đã bỏ hoàn toàn việc kinh doanh tại cửa hàng.

Tupperware là điển hình cho một doanh nghiệp tập trung vào phụ nữ, trao cho họ cơ hội giới thiệu, bán sản phẩm tới những người phụ nữ khác, tận dụng các mối quan hệ, mạng lưới quen biết như một phương tiện để mở rộng phạm vi và tạo dựng niềm tin.



1 Xác định đối tượng có thể trao cơ hội để giúp ban bán hàng

Sau những đóng góp trong Thế chiến II, phụ nữ được khuyến khích quay trở lại việc bếp núc. Trong bối cảnh đó, Brownie Wise nhìn thấy cách Tupperware có thể mang đến cơ hội cho các bà nội trợ trở thành đại lý độc lập của Tupperware.

3 Phát triển kênh bán hàng

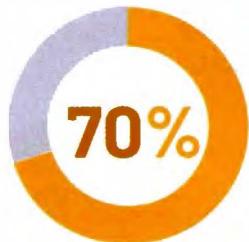
Đến năm 1954, mạng lưới hoạt động này của Tupperware đã có tới 20.000 người tham gia và không ai trong số họ là nhân viên của Tupperware. Họ đều là các đại lý tư nhân đóng vai trò kênh đứng giữa công ty và người tiêu dùng.¹⁸

2 Thiết kế cơ hội

Brownie Wise đã đưa ra ý tưởng Tiệc Tại gia Tupperware - một nữ chủ nhà sẽ mời những người phụ nữ quen biết của cô đến và giới thiệu về các sản phẩm Tupperware.

4 Lợi nhuận từ việc giúp đỡ người khác

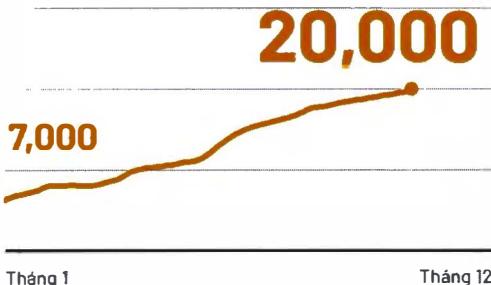
Khi được nhìn sản phẩm tận mắt và nghe những lời tán dương của bạn bè về Tupperware, mọi phụ nữ đều bị thuyết phục về tiện ích của sản phẩm này. Mô hình Tiệc Tại gia Tupperware thành công đến mức năm 1951, Tupperware đã bỏ hoàn toàn việc kinh doanh tại các cửa hàng, chỉ tập trung cho mô hình này.



Vào những năm 1950,
70% gia đình ở Mỹ sống
theo mô hình chồng đi
làm - vợ nội trợ.¹⁸

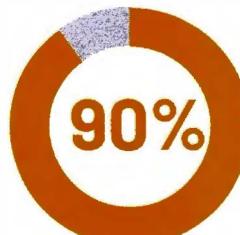
Sự tăng trưởng của lực lượng bán hàng²⁰

Sự tăng trưởng của số lượng người phân phối sản phẩm Tupperware trong năm 1954

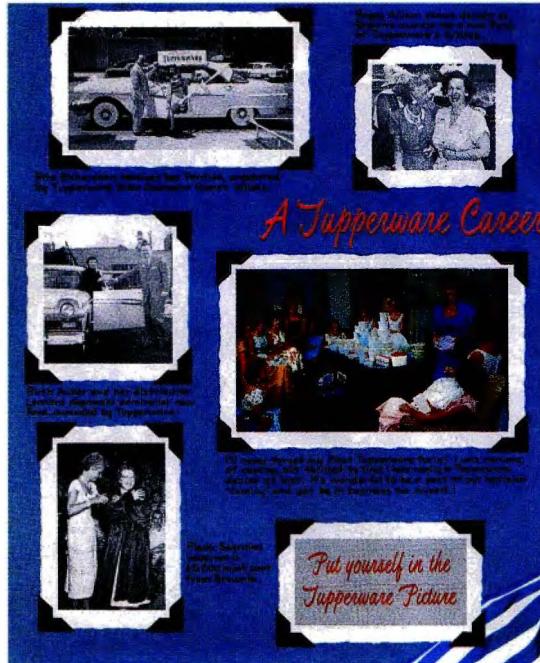


233
triệu đô-la

Doanh số các sản phẩm trù đồ gia đình của Tupperware tăng vọt và đạt 25 triệu đô-la vào năm 1954 (tương đương hơn 233 triệu đô-la vào năm 2019) hoàn toàn dựa trên nỗ lực bán hàng của những người phân phối Tupperware.²¹



Vào những năm 1990, khoảng 90% gia đình ở Hoa Kỳ đều sở hữu ít nhất một sản phẩm của Tupperware.²²



Natura

Natura - một trong những công ty mỹ phẩm lớn nhất ở Mỹ Latinh được xem như phiên bản hiện đại của Tupperware. Từ năm 1974 tới nay, thương hiệu này vẫn luôn sử dụng mô hình bán hàng trực tiếp gọi là Bán qua Mối quan hệ.

1,7 triệu

nhân viên tư vấn bán hàng thuộc
mạng lưới của Notura²³

Natura có tới hàng trăm nghìn nữ doanh nhân đóng vai trò đại sứ thương hiệu, cố vấn sắc đẹp và bán các sản phẩm của hãng. Năm 2005, Natura mở rộng sang các cửa hàng bán lẻ với cửa hàng đầu tiên tại Paris, Pháp. Vào năm 2012, thương hiệu này đã bổ sung một nền tảng kỹ thuật số với các khóa học trực tuyến và nhiều tính năng hỗ trợ các nhân viên tư vấn bán hàng trên toàn cầu. Vào tháng 5 năm 2019, trong một thương vụ trao đổi cổ phần, Natura đã đồng ý mua lại Avon - đối thủ cạnh tranh trực tiếp lớn nhất của thương hiệu này.



Người kiến tạo sức hấp dẫn

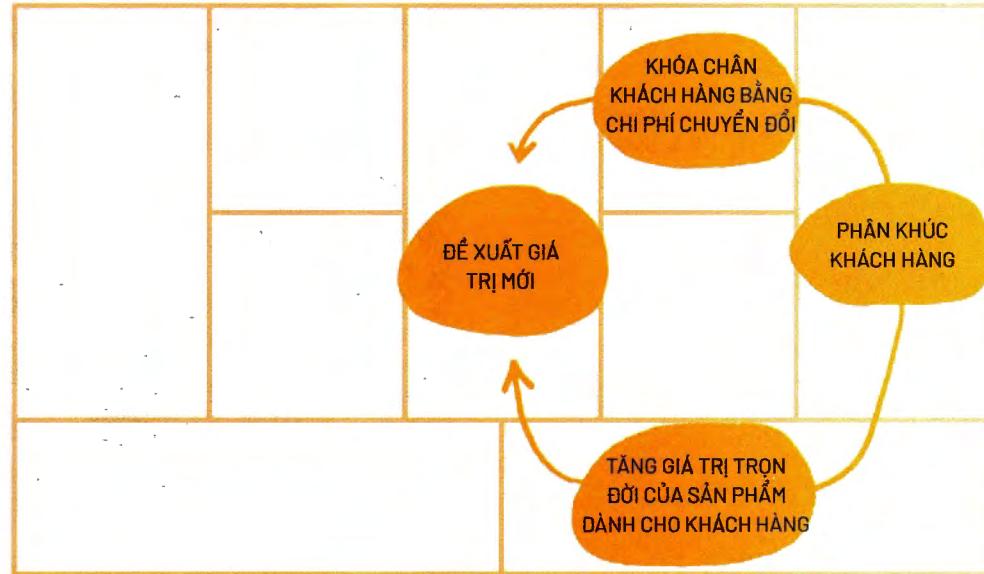
Khóa chân khách hàng

156

CHƯƠNG 3

Khiến khách hàng khó từ bỏ hoặc chuyển sang đối thủ cạnh tranh.

Tạo chi phí chuyển đổi mà trước đây chưa có và biến mảng kinh doanh hái ra tiền thành các mối quan hệ lâu dài.

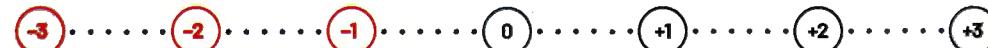


CÂU HỎI GỢI MỞ

Làm thế nào chúng ta có thể khiến khách hàng khó rời bỏ và tăng chi phí chuyển đổi theo cách tích cực?

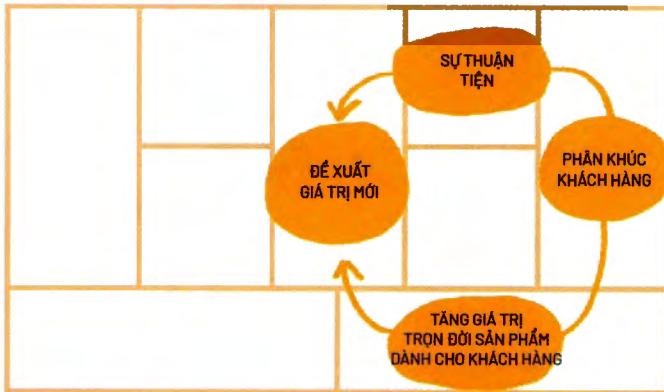
Câu hỏi đánh giá

Mức độ khó hoặc dễ để khách hàng rời bỏ và chuyển sang công ty khác?



Tất cả các khách hàng về mặt lý thuyết có thể rời khỏi chúng ta ngay lập tức mà không phải chịu chi phí chuyển đổi trực tiếp hoặc gián tiếp.

Khách hàng đã bị khóa chân trong vài năm và họ sẽ phải chịu chi phí chuyển đổi trực tiếp và gián tiếp đáng kể nếu rời bỏ.



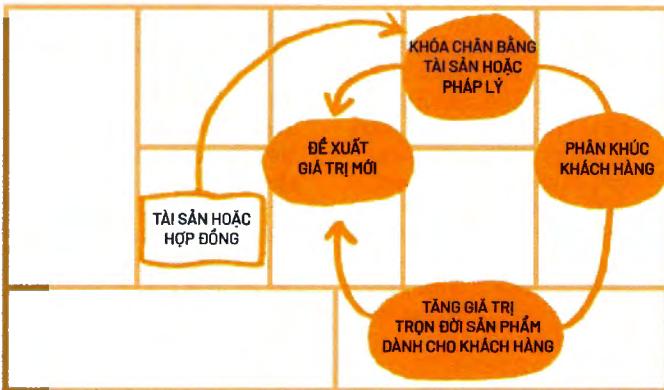
Người tăng khả năng gắn kết với khách hàng - Tăng khả năng gắn kết bằng cách khiến khách hàng cảm thấy bất tiện khi có ý định rời bỏ. Sự bất tiện có thể liên quan đến khó khăn trong việc chuyển dữ liệu, việc mất thời gian để thuần thục những thao tác khi sử dụng sản phẩm mới, thủ tục khó khăn khi bắt đầu sử dụng sản phẩm mới hoặc những nỗi đau khác của khách hàng nếu họ quyết định rời đi.

VÍ DỤ

Microsoft Windows

CÂU HỎI GỢI MỞ

Làm thế nào chúng ta có thể tăng độ gắn kết với khách hàng?



Người tạo ra chất keo siêu kết dính với khách hàng - Làm cho khách hàng khó rời bỏ bằng cách khóa chân họ. Có nhiều cách khóa chân khách hàng, chẳng hạn dựa trên hợp đồng nhiều năm, chi phí chìm, chi phí hủy, loại bỏ các lựa chọn thay thế và những kỹ thuật khác.

VÍ DỤ

Microsoft Xbox, cà phê Nespresso

CÂU HỎI GỢI MỞ

Làm thế nào chúng ta có thể khóa chân khách hàng?



Microsoft Windows

Năm 1990, Microsoft có 30 nhà sản xuất PC đồng ý cài đặt sẵn Windows 3.0 trên máy của họ. Động thái này đã có hiệu quả trong việc khóa chân hàng triệu người dùng vào hệ sinh thái Microsoft và tạo ra doanh thu định kỳ trong hơn hai thập kỷ.

158

CHƯƠNG
3

Năm 1985, Microsoft đặc biệt cho ra mắt Hệ điều hành Windows như một tiện ích bổ sung cho MS-DOS - hệ điều hành gốc của PC. Tuy nhiên, vào năm 1990, khi Microsoft ra mắt Windows 3.0, hãng đã tận dụng mối quan hệ của mình với các nhà sản xuất PC để cài đặt sẵn hệ điều hành này vào máy tính của bên sản xuất (thay vì bán riêng cho khách hàng). Hơn 30 nhà sản xuất đã đồng ý bổ sung hệ điều hành này và cài đặt sẵn nó trên mọi máy mà không thu thêm phí. Kết quả là Windows nhanh chóng trở nên phổ biến với hơn một triệu bản tới tay người dùng chỉ trong vòng hai tháng sau khi ra mắt.²⁴

Một khi người tiêu dùng đã quen với cách sử dụng Windows và các chương trình tương thích, hầu hết đều sẽ không muốn đầu tư thời gian, chi phí và công sức để tìm hiểu một hệ điều hành cùng các chương trình mới. Đó là cách mà người dùng PC đã thực sự bị khóa chân trong hệ sinh thái Microsoft sau khi họ mua chiếc PC được cài đặt Windows đầu tiên.



1 Tạo một thị trường với chi phí chuyển đổi thấp cho khách hàng

Thị trường máy tính thời gian đầu khá phân mảnh, mỗi nhà sản xuất máy tính lại vận hành một hệ điều hành riêng. Tại thời điểm này, khách hàng có thể dễ dàng chuyển đổi từ hệ thống này sang hệ thống khác.

2 Tạo một giá trị "khóa chân" khách hàng

Windows 3.0 tăng chi phí

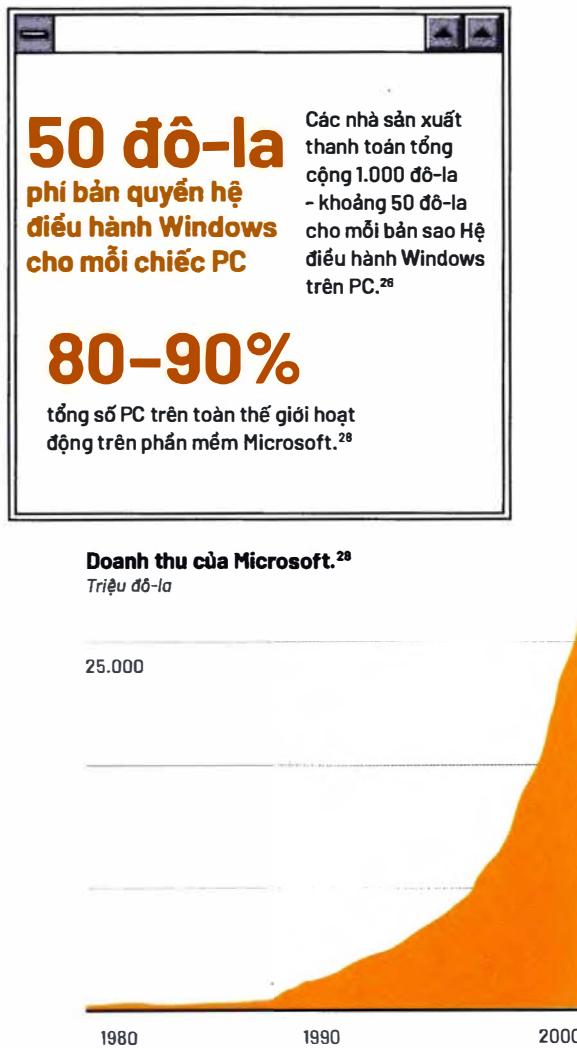
chuyển đổi theo ba cách: (1) Các nhà sản xuất PC cài đặt sẵn Windows, bởi vậy người dùng sẽ tối công hơn nếu muốn chuyển đổi hệ điều hành, (2) giao diện đồ họa và các tính năng mới tăng độ dốc của đường cong kinh nghiệm, (3) Microsoft xây dựng một hệ sinh thái phần mềm tương thích với Windows để khóa chân khách hàng trong hệ sinh thái đó thông qua khả năng tương tác.

3 Tập trung mở rộng phạm vi thu hút khách hàng lần đầu sử dụng

Microsoft mở rộng quy mô thu hút những khách hàng đầu tiên sử dụng Windows 3.0 vào năm 1990 bằng cách yêu cầu 30 nhà sản xuất PC chính cài đặt sẵn Windows 3.0 và ký các thỏa thuận bản quyền dài hạn. Chính điều đó đã đưa Windows chạm đến tay hàng triệu người dùng và khóa chân họ một cách hiệu quả.

4 Tăng cường các phần mềm tương thích với Windows

Một yếu tố quan trọng trong chiến lược "khóa chân" khách hàng của Microsoft là đẩy mạnh tuyển dụng các lập trình viên để tăng nhanh số lượng ứng dụng phần mềm có sẵn cho hệ sinh thái Windows: Chỉ trong một năm sau khi ra mắt phiên bản 3.0, số phần mềm tương thích với Windows đã tăng từ 700 lên 1.200, đến năm 1992, con số này đã lên tới 5.000 phần mềm.²⁵



Microsoft Xbox

Năm 2001, Microsoft thực hiện bước đột phá đầu tiên “chinh phục phòng khách” khi phát hành bộ điều khiển trò chơi nguyên bản Xbox. Bộ điều khiển này đã “khóa chân” các game thủ và làm tăng giá trị trọn đời của sản phẩm nhờ vào doanh thu bán trò chơi và tiền bản quyền từ các bên thứ ba phát triển trò chơi.



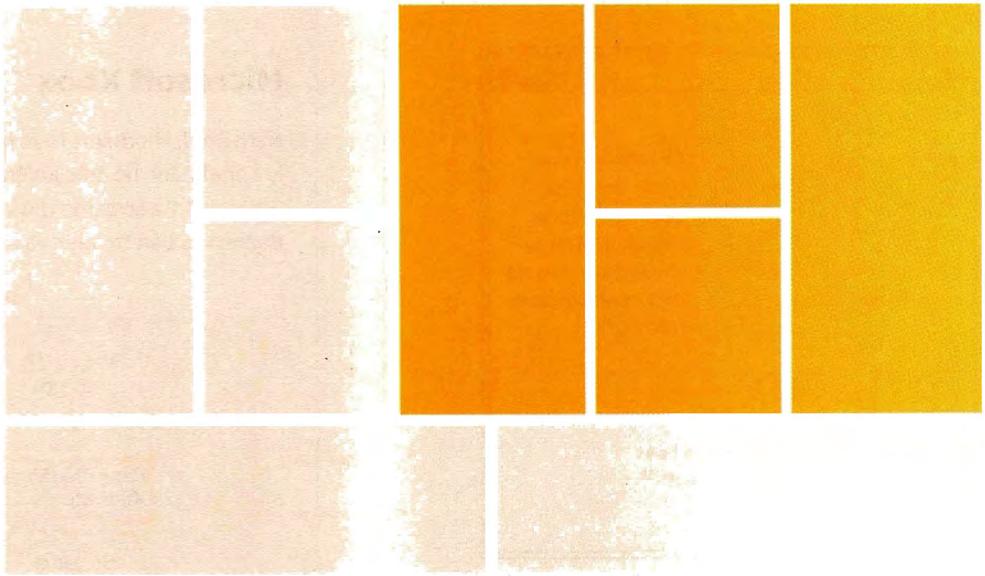
Vào năm 2001, Microsoft phát triển Xbox theo mô hình hệ thống chơi game khép kín. Thông qua việc trợ giá, họ đã thu hút và khóa chân số lượng lớn game thủ. Microsoft kiếm tiền từ Xbox bằng cách bán những trò chơi tại nhà độc quyền như Halo, cộng với chi phí bản quyền mà các bên thứ ba phát triển trò chơi chỉ trả cho mỗi trò chơi được bán. Các game thủ thường không có xu hướng chuyển đổi sản phẩm vì tiếc khoản đầu tư trả trước cho bộ điều khiển và thư viện trò chơi họ đã mua. Microsoft đã áp dụng thành công mô hình kinh doanh này từ đối thủ cạnh tranh Sony PlayStation 2.

**5 tỷ
đô-la**

Là doanh thu mà trò chơi nhượng quyền Halo mang lại vào năm 2015 - nhờ vào việc bán trò chơi và phần cứng.²⁹

PHÁ VỠ TIỀN KỲ

Câu hỏi dành cho nhà lãnh đạo



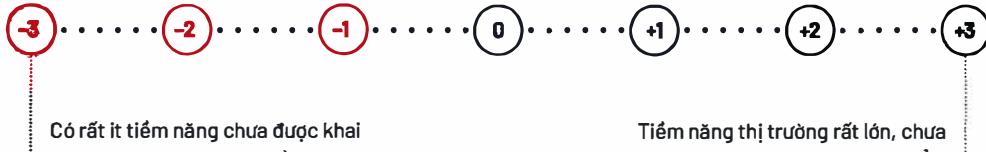
Nhà khai phá thị trường

CÂU HỎI GỌI MỞ

Làm thế nào chúng ta có thể khai thác các thị trường mới với tiềm năng lớn chưa được khai phá hoặc chưa được phục vụ?

Câu hỏi đánh giá

Quy mô và độ hấp dẫn của thị trường tiềm năng chưa được khai thác mà chúng ta định theo đuổi?



Có rất ít tiềm năng chưa được khai thác và thị trường đang dần thu hẹp.

Tiềm năng thị trường rất lớn, chưa bị ai thâu tóm và đang phát triển.

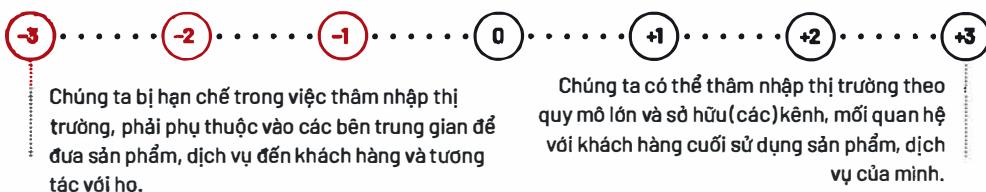
Ông hoàng kênh phân phối

CÂU HỎI GỌI MỞ

Làm thế nào chúng ta có thể tăng khả năng thâm nhập thị trường và xây dựng các kênh tiếp cận mạnh mẽ, trực tiếp đến khách hàng cuối?

Câu hỏi đánh giá

Chúng ta có thể tiếp cận trực tiếp khách hàng cuối trên quy mô lớn và lý tưởng nhất hay không?



Chúng ta bị hạn chế trong việc thâm nhập thị trường, phải phụ thuộc vào các bên trung gian để đưa sản phẩm, dịch vụ đến khách hàng và tương tác với họ.

Chúng ta có thể thâm nhập thị trường theo quy mô lớn và sở hữu (các) kênh, mối quan hệ với khách hàng cuối sử dụng sản phẩm, dịch vụ của mình.

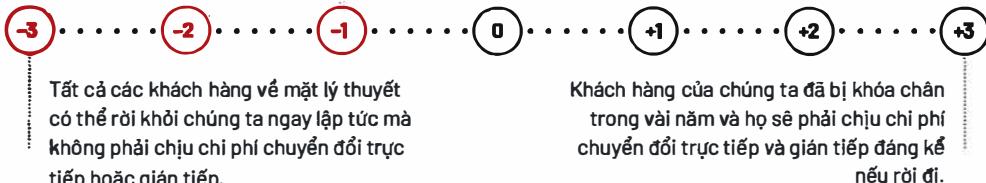
Người kiến tạo sức hấp dẫn

CÂU HỎI GỌI MỞ

Làm thế nào chúng ta có thể khiến khách hàng khó rời bỏ và tăng chi phí chuyển đổi theo cách tích cực?

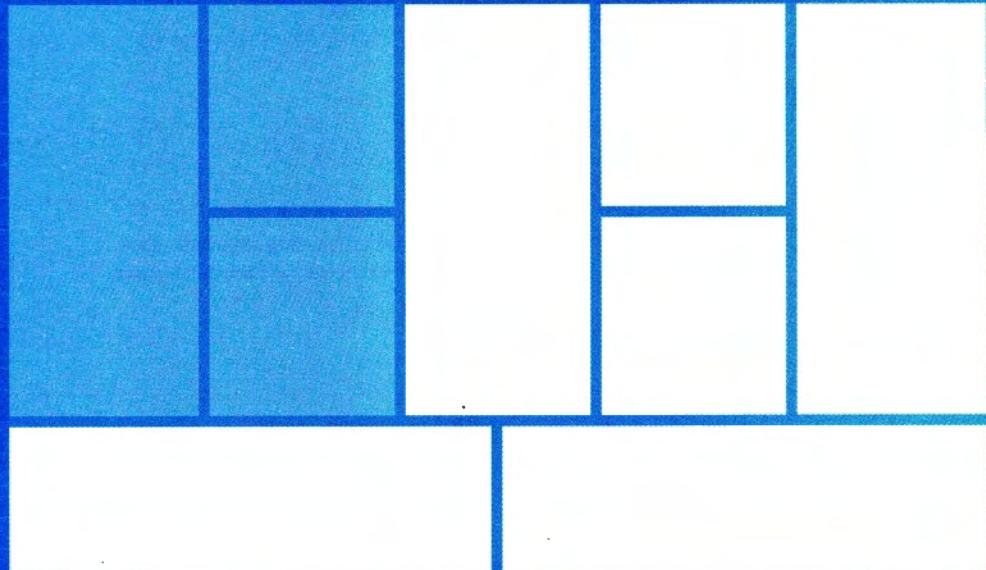
Câu hỏi đánh giá

Mức độ khó hoặc dễ để khách hàng rời bỏ và chuyển sang công ty khác?



Tất cả các khách hàng về mặt lý thuyết có thể rời khỏi chúng ta ngay lập tức mà không phải chịu chi phí chuyển đổi trực tiếp hoặc gián tiếp.

Khách hàng của chúng ta đã bị khóa chân trong vài năm và họ sẽ phải chịu chi phí chuyển đổi trực tiếp và gián tiếp đáng kể nếu rời đi.



Phá vỡ Hậu kỳ

Lâu đài Nguồn lực

- tr.166 Kho nguồn lực từ cơ sở dữ liệu người dùng
- tr.168 Kho nguồn lực từ nền tảng ứng dụng
- tr.170 Kho nguồn lực từ quyền sở hữu trí tuệ
- tr.171 Kho nguồn lực từ giá trị thương hiệu



Waze
DiDi
Dyson
Wedgwood

Khác biệt hóa nhờ hoạt động

- tr.174 Người phá vỡ để nâng cao tính hiệu quả
- tr.175 Bậc thầy về tốc độ
- tr.176 Bậc thầy về phát triển bền vững
- tr.177 Người xây dựng sản phẩm, dịch vụ theo yêu cầu



Ford Model T
Zara
Patagonia
Hãng Dell

Điều chỉnh quy mô

- tr.180 Người ủy thác
- tr.182 Người cấp phép
- tr.184 Người nhượng quyền



IKEA
ARM
Harper

*Thay đổi triệt để cách thức
tạo ra giá trị*

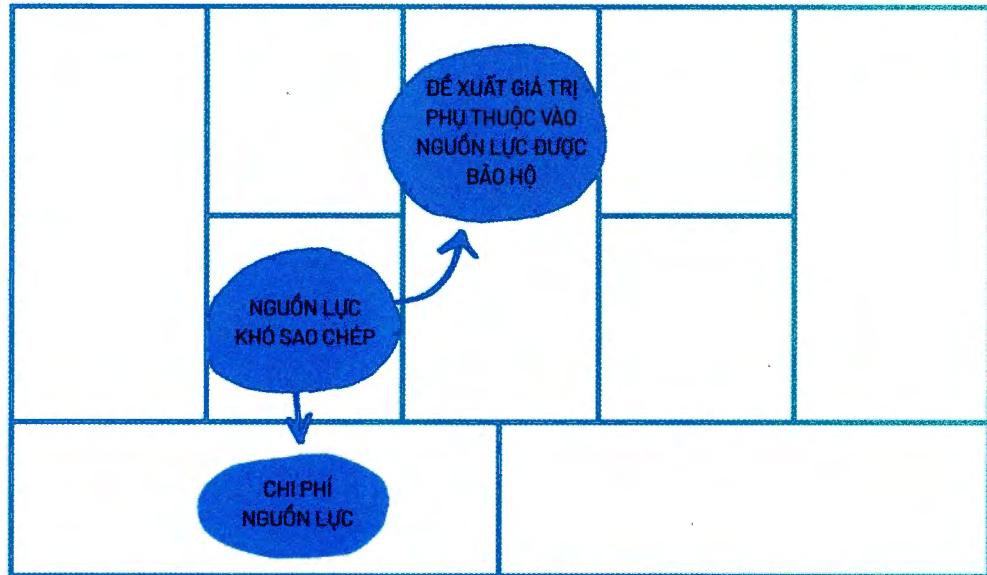


Lâu đài nguồn lực

Xây dựng hào
bao quanh lâu đài
của bạn

164

“Hào kinh tế” là một khái niệm được Warren Buffett tạo ra, mang nghĩa tạo lợi thế cạnh tranh với các nguồn lực chính mà các đối thủ khó hoặc không thể sao chép.

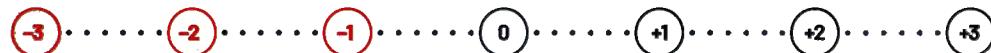


CÂU HỎI GỢI MỞ

Làm thế nào chúng ta có thể biến các nguồn lực khó sao chép thành trụ cột chính trong mô hình kinh doanh?

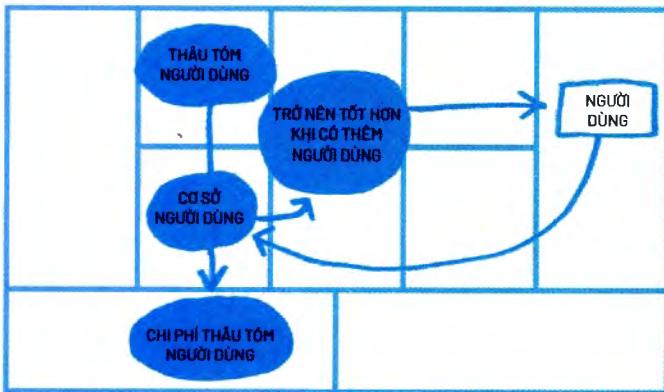
Câu hỏi đánh giá

Chúng ta có sở hữu những nguồn lực trọng yếu khó hoặc không thể sao chép và điều nào mang lại lợi thế cạnh tranh đáng kể?



Nguồn lực trọng yếu của chúng ta kém hơn đáng kể so với các đối thủ cạnh tranh.

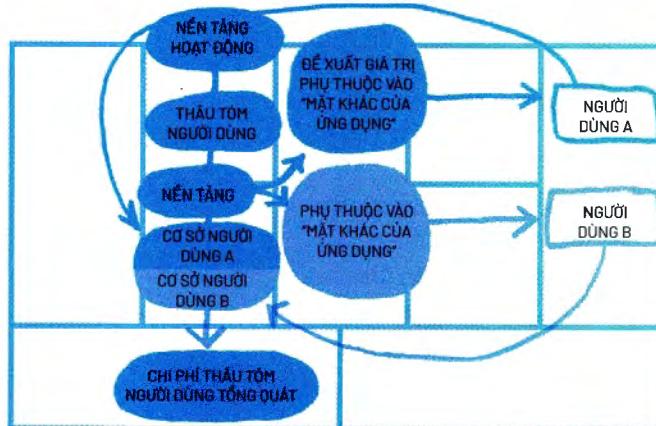
Nguồn lực trọng yếu của chúng ta không thể dễ dàng sao chép hoặc mô phỏng trong vài năm tới và điều này mang lại lợi thế cạnh tranh đáng kể (ví dụ: sở hữu trí tuệ, thương hiệu, v.v.).



Kho nguồn lực từ cơ sở dữ liệu người dùng – Tạo mô hình kinh doanh với các hiệu ứng mạng lưới, khi mà một số lượng lớn người dùng sẽ mang tới giá trị tương ứng cho những người dùng khác. Thâu tóm cơ sở người dùng lớn để thiết lập một lợi thế cạnh tranh khiến bất kỳ đối thủ nào khác cũng khó bắt kịp.

CÂU HỎI GỢI MỞ

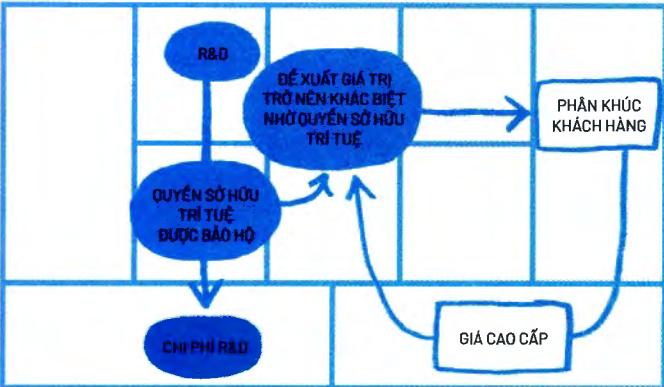
Làm thế nào chúng ta có thể tạo nên lợi thế cạnh tranh từ cơ sở dữ liệu người dùng lớn và các hiệu ứng mạng lưới trong để xuất giá trị của sản phẩm?



Kho nguồn lực từ nền tảng ứng dụng – Tạo mô hình kinh doanh với hiệu ứng mạng lưới khi mà một số lượng lớn người dùng sẽ mang thêm giá trị cho một hoặc nhiều nhóm người dùng khác và ngược lại. Điều này khiến bất cứ đối thủ cạnh tranh nào sở hữu ít người dùng hơn đều không thể cạnh tranh hoặc bắt kịp.

CÂU HỎI GỢI MỞ

Làm thế nào chúng ta có thể tạo ra một nền tảng đa diện phụ thuộc vào sự tồn tại của hai hoặc nhiều cơ sở người dùng lớn?

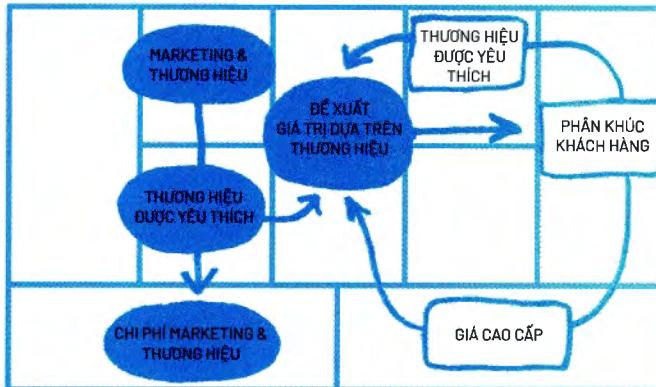


Kho nguồn lực từ quyền sở hữu trí tuệ

- Sử dụng quyền sở hữu trí tuệ được bảo hộ (Intellectual Property - IP) để trở nên vượt trội hơn so với những đối thủ cạnh tranh khác. Đưa ra các đề xuất giá trị riêng biệt khó hoặc không thể sao chép nếu không sở hữu IP.

CÂU HỎI GỢI MỞ

Làm thế nào chúng ta có thể sử dụng quyền sở hữu trí tuệ được bảo hộ như một lợi thế cạnh tranh (trong lĩnh vực mà điều này chưa từng được xem trọng)?



Kho nguồn lực từ giá trị thương hiệu –

Sử dụng một thương hiệu mạnh để trở nên vượt trội hơn so với những đối thủ cạnh tranh khác. Tập trung vào các đề xuất giá trị trong đó giá trị thương hiệu mạnh là thành phần thiết yếu.

CÂU HỎI GỢI MỞ

Làm thế nào chúng ta có thể biến thương hiệu thành một lợi thế cạnh tranh tương thích (trong lĩnh vực mà thương hiệu chưa từng làm được điều này)?

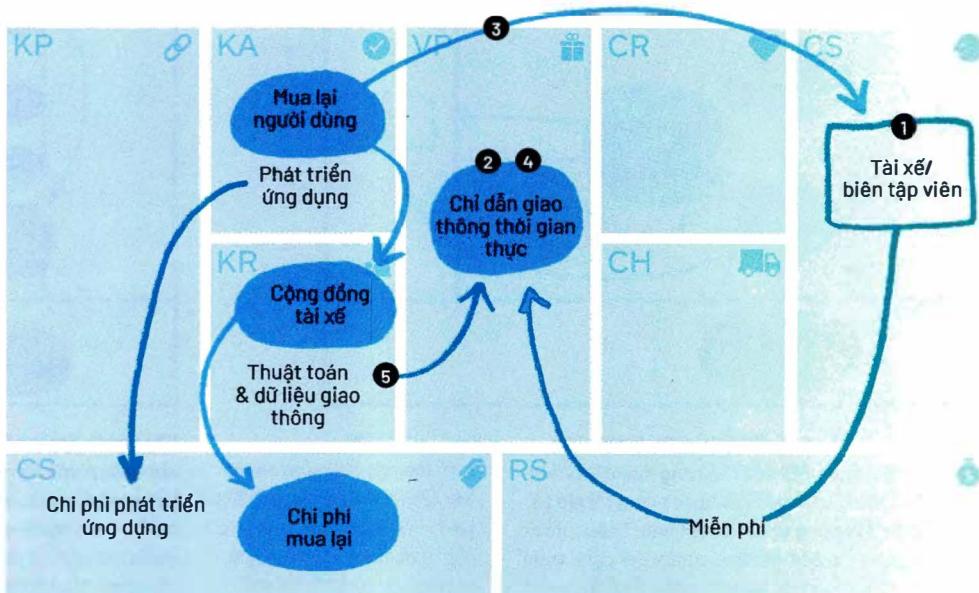
Waze

Năm 2008, Waze phát triển một hệ thống chỉ dẫn giao thông được cải thiện thông qua cập nhật từ chính người dùng. Thông tin cập nhật trực tiếp từ người dùng giúp rút ngắn thời gian đi lại và giảm tắc nghẽn giao thông.

Vào năm 2008, Ehud Shabtai, Amir Shinar và Uri Levine đã thành lập Waze. Ý tưởng kinh doanh của họ bắt nguồn từ một dự án cộng đồng phát triển bởi Ehud Shabtai vào năm 2006. Dự án nhằm tạo ra một bản đồ kỹ thuật số của Israel được cập nhật và phân phối miễn phí.

Waze sau đó đã phát triển thành một ứng dụng chỉ dẫn giao thông kết hợp mạng xã hội với dữ liệu GPS để rút ngắn thời gian đi lại của người dùng và giảm tắc nghẽn giao thông trên toàn cầu. Ứng dụng này là một ví dụ tuyệt vời cho hiệu ứng mạng lưới, càng nhiều người sử dụng Waze, thì dịch vụ càng được hoàn thiện.

Vào năm 2013, Waze có hơn 50 triệu người dùng trên toàn cầu và được Google mua lại với giá 966 triệu đô-la để cải thiện dịch vụ bản đồ.³⁰



1 Xác định cơ sở người dùng cho lợi thế cạnh tranh

Waze xác định người dùng của mình chính là nguồn lực quan trọng để cải thiện bản đồ kỹ thuật số của họ. Ứng dụng này định hướng cho người dùng bằng cách thu thập chính những dữ liệu họ tạo ra và khuyến khích người dùng tích cực cung cấp phản hồi.

2 Giải quyết vấn đề và tạo ra giá trị cho người dùng

Waze không chỉ là một hệ thống điều hướng bằng giọng nói. Thuật toán lưu lượng giao thông của ứng dụng này có khả năng tối ưu hóa các tuyến đường, giúp người dùng tránh tắc nghẽn và giải quyết tình trạng chậm trễ trong việc di lại cho hàng triệu tài xế trên toàn cầu.

3 Tích cực thu hút người dùng

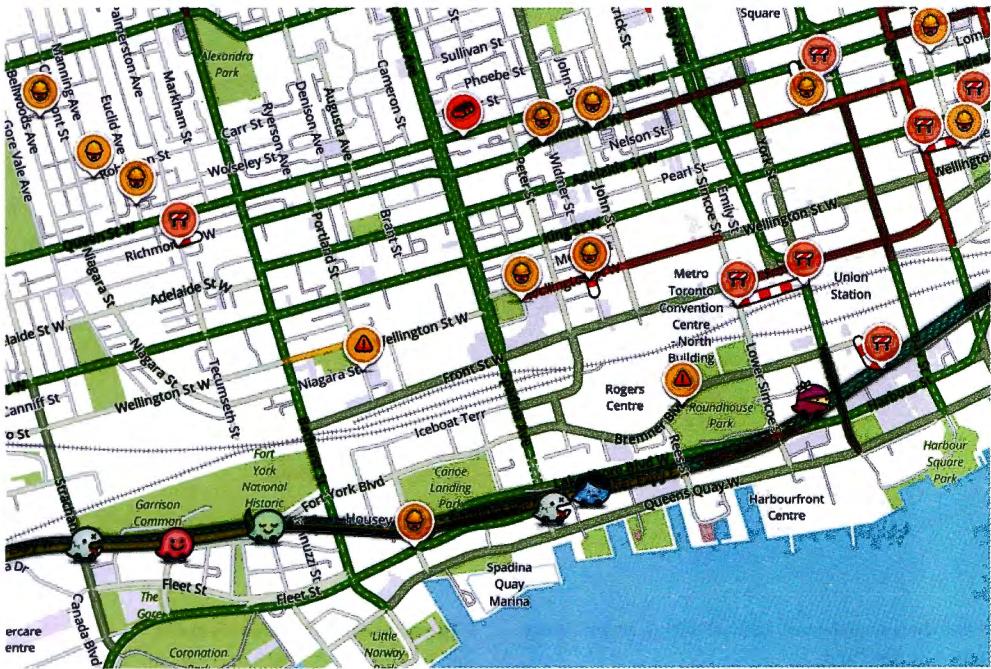
Để nhanh chóng xây dựng cơ sở người dùng, Waze đã đưa ra quyết định chiến lược là cung cấp ứng dụng hoàn toàn miễn phí. Sau khi người dùng bị lôi cuốn và cài đặt các công cụ, những giá trị được cải thiện đều đặn (ví dụ như tinh hiệu quả của thuật toán) sẽ là thứ nlu chán họ tiếp tục gắn bó với ứng dụng.

4 Tận dụng người dùng để tạo ra giá trị

Hệ thống người dùng đã đóng góp vào các đề xuất giá trị của Waze theo ba cách: (1) Waze thu thập thời gian lái xe và dữ liệu GPS từ tất cả người dùng, (2) người dùng tích cực cập nhật tình hình giao thông và (3) một đội ngũ biên tập viên tình nguyện cập nhật bản đồ và dịch chuyển sang các ngôn ngữ khác.

5 Thu về lợi thế cạnh tranh

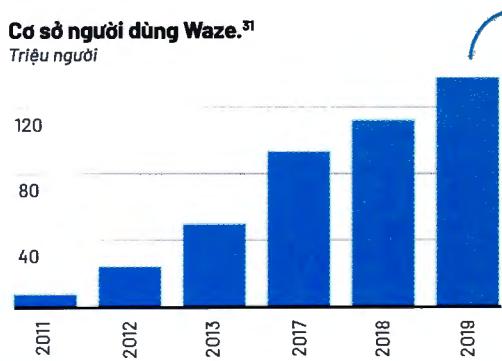
Mỗi khi có thêm một người dùng mới, thuật toán Waze sẽ càng trở nên thông minh hơn, tạo ra đề xuất giá trị ngày càng hấp dẫn hơn cho cả người dùng hiện tại và người dùng mới. Cơ sở người dùng lớn, hoạt động tích cực trên phạm vi toàn cầu của Waze chính là lợi thế cạnh tranh đặc biệt mà các đối thủ khác khó có thể sao chép.



Ví dụ về bản đồ Waze trực tuyến tại thành phố Toronto, được tạo nên từ thông tin cung cấp bởi cơ sở người dùng của chính ứng dụng này.

Cơ sở người dùng Waze.³¹

Triệu người



130
Triệu

người dùng hoạt động
hằng tháng trong năm
2019. Cơ sở người dùng
của Waze đã tăng lên
đáng kể từ con số 7
triệu người trong
năm 2011.³²

Tính trong năm 2016,
số lượng biên tập
viên tinh nguyện của
Waze lên tới:
420
nghìn người³³

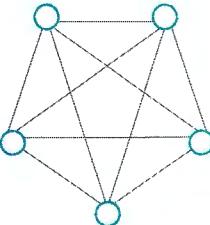
Hiệu ứng mạng lưới

Hiệu ứng mạng lưới xảy ra khi giá trị của một sản phẩm hoặc dịch vụ tỷ lệ thuận với số lượng người dùng. Hiểu đơn giản, khi số người sử dụng một sản phẩm hay dịch vụ tăng lên, họ sẽ tạo ra nhiều kết nối trực tiếp với nhau hơn, từ đó tạo ra nhiều giá trị hơn cho sản phẩm hay dịch vụ đó. Điển hình như mạng lưới điện thoại, mạng lưới người dùng WhatsApp, Skype hay Facebook.

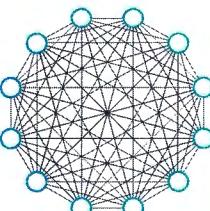
2 người dùng hoạt động
= 1 kết nối



5 người dùng hoạt
động = 10 kết nối



12 người dùng hoạt
động = 66 kết nối



Theo Andreessen Horowitz



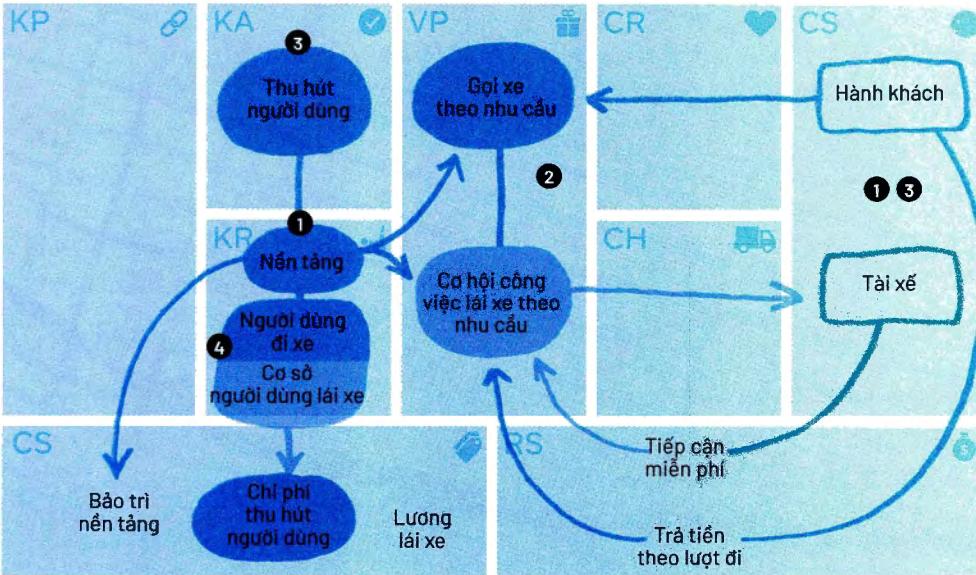
DiDi

Năm 2012, DiDi ra mắt dịch vụ gọi xe và nhanh chóng tập hợp một đội ngũ tài xế cùng người dùng lớn nhất trong ngành, khiến mọi đối thủ khó có thể cạnh tranh.

DiDi - Uber phiên bản Trung Quốc - ra đời từ mong muốn khắc phục vấn nạn tắc nghẽn giao thông khổng lồ ở Bắc Kinh. Trước khi dịch vụ gọi xe ra mắt tại Trung Quốc, ở các trung tâm đô thị đông đúc thường xuyên xảy ra tình trạng hành khách cãi lộn với tài xế taxi vì mức cước "cắt cổ" do các hãng taxi bất hợp pháp làm giá. Thời điểm đó, Trung Quốc phải đổi mới với một vấn đề độc nhất: tình trạng giao thông kẹt cứng ở các đô thị đang chờ được giải cứu - với số lượng dân số khổng lồ đều kết nối qua mạng di động.

Bản thân từ DiDi trong tiếng Trung có nghĩa là tiếng "bíp bíp" khi bóp còi xe - như một cái gật đầu cam chịu tình cảnh tắc nghẽn giao thông hàng tiếng đồng hồ. Mặc dù ban đầu được thành lập như một dịch vụ gọi xe taxi, DiDi sau đó đã nhanh chóng chuyển đổi thành nền tảng gọi xe công nghệ cho cả taxi và xe hơi riêng.

Sự thống trị của DiDi là thành quả của một chiến lược thâu tóm quyết liệt. DiDi đã mua lại hai đối thủ chính của mình (Uber Trung Quốc và Kuaidi Dache), từ đó kết nối nhu cầu của cơ sở người dùng lớn nhất với đội ngũ tài xế đông đảo nhất.



1 Xác định cách bạn có thể kết nối hai nhóm thông qua một nền tảng

DiDi tìm ra cơ hội cải thiện nhu cầu di chuyển cá nhân bằng cách kết nối các tài xế với hành khách có nhu cầu. Ban đầu, DiDi ra mắt như một dịch vụ gọi taxi, nhưng sau đó nhanh chóng mở rộng sang việc hợp tác với các tài xế bán thời gian để gia tăng số lượng xe có sẵn.

2 Tạo đế xuất giá trị cho mỗi nhóm

DiDi hấp dẫn hành khách nhờ đội ngũ tài xế đông đảo, mức giá ổn định, khả năng rút ngắn thời gian chờ xe cùng tính năng tích hợp WeChat và Alipay. Ngược lại, ứng dụng này thu hút tài xế nhờ số lượng lớn hành khách, giúp giảm thời gian chờ khách và các chương trình giảm giá (ví dụ: xăng, bảo hiểm, v.v.).

3 Quyết liệt thâu tóm cả hai nhóm

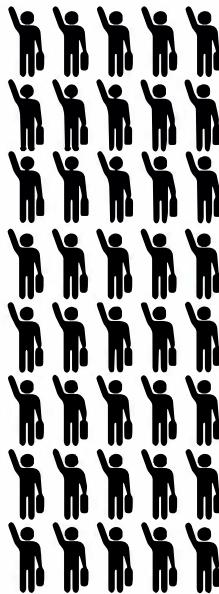
DiDi đã theo đuổi chiến lược rất quyết liệt nhằm gia tăng số lượng tài xế và hành khách, cụ thể ở đây là thông qua việc mua lại hai đối thủ chính (Uber Trung Quốc và Kuaidi Dache). Tính đến tháng 1 năm 2019, DiDi có hơn 31 triệu tài xế phục vụ cho 550 triệu hành khách đã đăng ký.

4 Gặt hái lợi thế cạnh tranh

Quy mô tuyệt đối của hai nhóm khách hàng liên kết với nhau đã tạo ra lợi thế cạnh tranh cho DiDi, khiến các đối thủ khác trong lĩnh vực vận tải ở Trung Quốc đều khó có thể đe dọa.

550

triệu người
dùng đã
đăng ký.³⁵



1 = 13.75 triệu người dùng

11

tỷ chuyến xe

Năm 2018, DiDi đã vận hành
khoảng 11 tỷ chuyến xe - tăng từ
mức 7,4 tỷ trong năm 2017.³⁴



48,8

tỷ km trong đó...

Năm 2018, tổng
số người dùng của
DiDi đã đi hết:

800

triệu km

Hiệu ứng mạng lưới

Hiệu ứng mạng lưới hai mặt xảy ra khi mức sử dụng của một nhóm người dùng tăng lên, kéo theo sự gia tăng giá trị của sản phẩm bổ sung cho một nhóm người dùng độc lập khác.

Ví dụ bao gồm DiDi, Uber, Open Table, Airbnb, eBay và Craigslist.

23 triệu

ô tô cá nhân



3 triệu

lượt gọi taxi



3 triệu

taxi



340 nghìn

lượt đi chung xe



31

triệu tài
xế đã
đăng ký³⁶



Dyson

Khởi đầu với việc bán máy hút bụi vào năm 1993, Dyson đã giải quyết hàng loạt thách thức kỹ thuật của sản phẩm với một cách tiếp cận khéo léo. Công ty này lựa chọn đầu tư rất nhiều vào R&D để tung ra các sản phẩm sáng tạo tốt nhất thị trường rồi bán với giá cao, và không quên đăng ký bảo hộ bằng sáng chế.

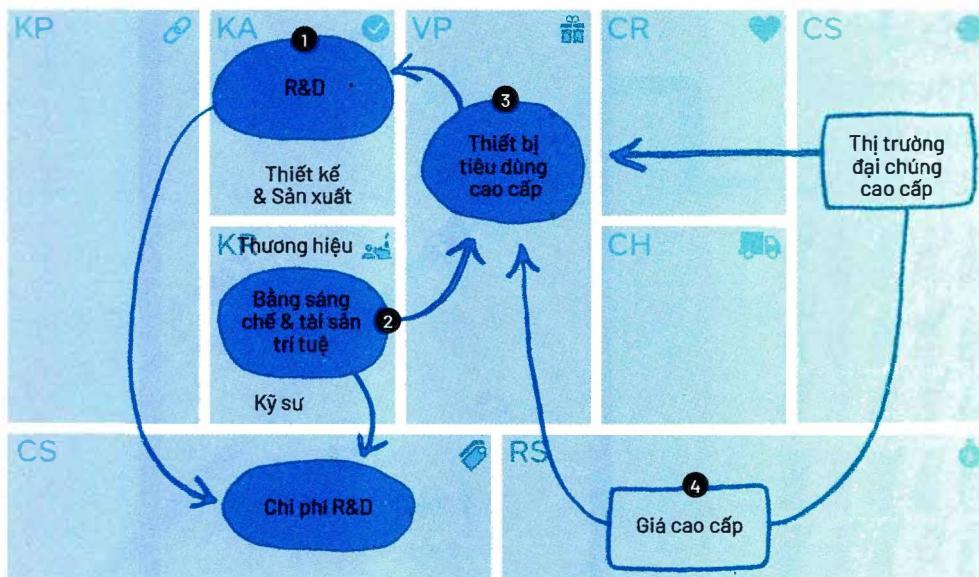


170

CHAPTER 3

Vào những năm 1980, James Dyson phát triển một loại máy hút bụi, công nghệ hút xoáy, không túi chứa bụi mang tính cách mạng. Ông cố gắng bán bản quyền ý tưởng này cho các nhà sản xuất máy hút bụi, nhưng đều bị từ chối. Mặc dù sở hữu công nghệ thực sự vượt trội nhưng sản phẩm này sẽ loại bỏ doanh thu định kỳ từ việc bán túi chứa bụi và bộ lọc.

Dyson đã không từ bỏ mà tiến hành sản xuất máy hút bụi của riêng mình vào năm 1993, đồng thời tập trung giải quyết một số vụ kiện vi phạm bằng sáng chế của mình. Sau đó, Dyson gia tăng danh mục sản phẩm kinh doanh bằng cách tiếp tục sản xuất các sản phẩm cao cấp từ quyền sở hữu trí tuệ được bảo hộ. Công ty này còn mở rộng sang các sản phẩm như máy sấy tay, quạt, máy lọc không khí, máy sấy tóc, máy hút bụi và thậm chí cả xe điện. Mỗi sản phẩm là kết quả của một bước nhảy vọt trong công nghệ (với quyền sở hữu trí tuệ được bảo hộ).



1 Đầu tư mạnh mẽ vào R&D

Mỗi khi dấn thân vào một dòng sản phẩm mới, tham vọng của Dyson luôn là sản xuất ra những chiếc máy tốt nhất thị trường. Công ty tái đầu tư khoảng 20% doanh thu vào công việc nghiên cứu và phát triển sản phẩm.

2 Nghiêm túc với việc bảo hộ quyền sở hữu trí tuệ

Dyson bảo vệ các đổi mới sáng tạo sản phẩm thông qua việc đăng ký hàng loạt bằng bảo hộ sáng chế. Chỉ tính riêng việc phát triển máy sấy tóc Supersonic, Dyson đã chi 71 triệu đô-la và nộp 100 đơn xin cấp bằng sáng chế. Công ty đã chi hơn 6,5 triệu đô-la mỗi năm cho các vụ kiện liên quan đến bằng sáng chế.³⁷

3 Tạo khác biệt với các sản phẩm và dịch vụ tốt nhất

Dyson sử dụng chính quyền sở hữu trí tuệ của mình để tạo ra sản phẩm tốt nhất trong mỗi danh mục sản phẩm cạnh tranh. Đơn cử, máy hút bụi của Dyson sở hữu các công nghệ chưa bao giờ được tích hợp vào bất cứ sản phẩm nào của đối thủ cạnh tranh.

4 Bán với giá cao

Dyson bán các thiết bị gia dụng ở một mức giá cao. Với mức giá 700 đô-la, chiếc máy hút bụi thẳng đứng của Dyson là máy hút bụi đắt nhất trên thị trường - khi sản phẩm cùng loại rẻ nhất chỉ đang bán với giá 40 đô-la.

Thương hiệu

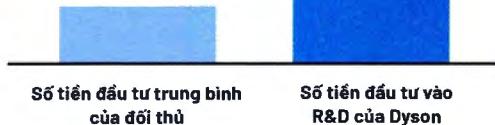
Dyson phát triển thương hiệu mạnh bằng cách biến thị trường thiết bị gia dụng nhàm chán thành một thị trường công nghệ tiên tiến với các sản phẩm sở hữu thiết kế bóng bẩy. Thường được mệnh danh là "Apple của ngành thiết bị gia dụng", Dyson luôn phấn đấu đạt đến sự hoàn hảo trước khi ra mắt bất cứ sản phẩm nào.



Số tiền đầu tư
trung bình vào
R&D nhiều gấp

6 lần

so với đối thủ.³⁸



Năm 2017, có

100

triệu sản phẩm

đã được Dyson sản xuất,
với tốc độ sản xuất lên tới
80.000 chiếc mỗi ngày.³⁹



Wedgwood

Năm 1765, Josiah Wedgwood giành chiến thắng trong một cuộc thi gốm hoàng gia và được phong làm Nghệ nhân gốm của Nữ hoàng. Ông đã sử dụng danh hiệu đó để xây dựng thương hiệu, tiếp thị các sản phẩm của mình dưới tên gọi Queensware – đồ gốm mà Nữ hoàng sử dụng, từ đó tạo ra khối tài sản tương đương 3,4 tỷ đô-la so với giá trị thị trường hiện nay.

TÌNH HUỐNG LỊCH SỬ



Wedgwood đã sử dụng sự công nhận của hoàng gia để nhắm vào những khách hàng khao khát trải nghiệm đời sống thượng lưu nhưng không đủ khả năng chi trả đồ sứ đắt tiền. Ông đã tạo nên thương hiệu ở một lĩnh vực chưa từng tồn tại trên thị trường. Wedgwood cũng thuyết phục người tiêu dùng mua đồ gốm để trưng bày thay vì sử dụng, đồng thời sử dụng chính sức mạnh thương hiệu của mình để bảo vệ doanh nghiệp khỏi sự cạnh tranh trong nhiều thập kỷ.

245
năm

Bình hoa Jasper của
Wedgwood được sản xuất
liên tục từ năm 1774.⁴⁰



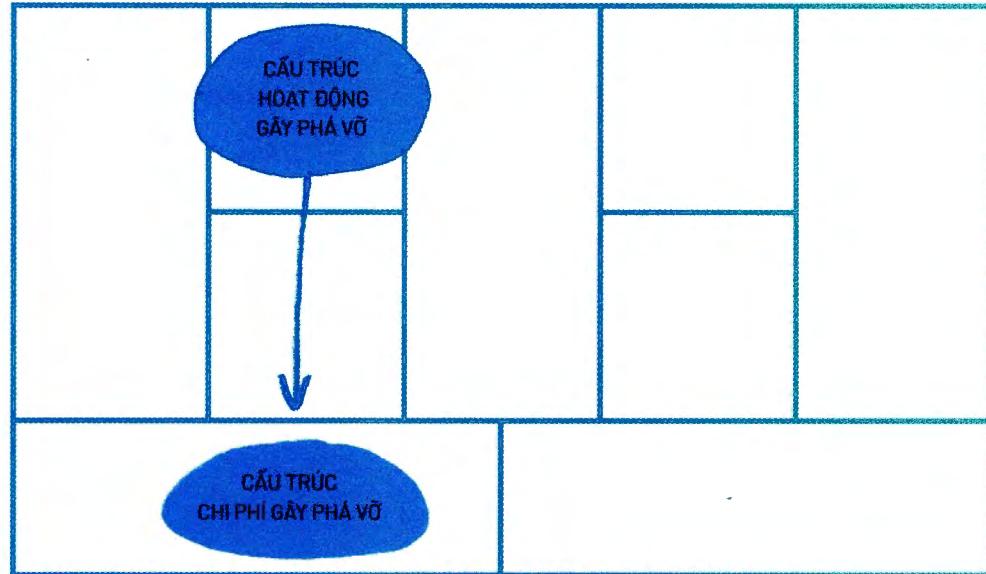
Khác biệt hóa nhờ hoạt động

Cấu trúc các hoạt động tốt hơn

Thay đổi hoàn toàn những hoạt động được thực hiện và cách thức kết hợp chúng để tạo ra và mang lại giá trị cho khách hàng. Tạo ra các đề xuất giá trị đổi mới sáng tạo dựa trên sự khác biệt trong hoạt động.

172

CHƯƠNG 3

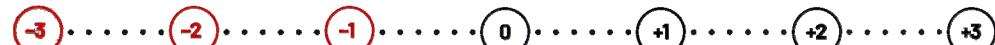


CÂU HỎI GỢI MỞ

Chúng ta có thể tạo giá trị (đáng kể hơn) cho khách hàng bằng cách thực hiện những hoạt động mới hoặc cấu trúc các hoạt động theo cách đổi mới sáng tạo không?

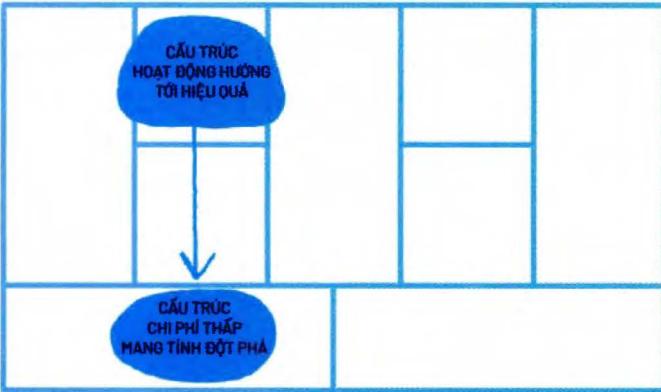
Câu hỏi đánh giá

Chúng ta có thể tạo ra giá trị đáng kể cho khách hàng nhờ thực hiện và tái cấu trúc các hoạt động theo cách đổi mới sáng tạo không?



Chúng ta vận hành các hoạt động thông thường tương tự hoặc tệ hơn các đối thủ tương đồng.

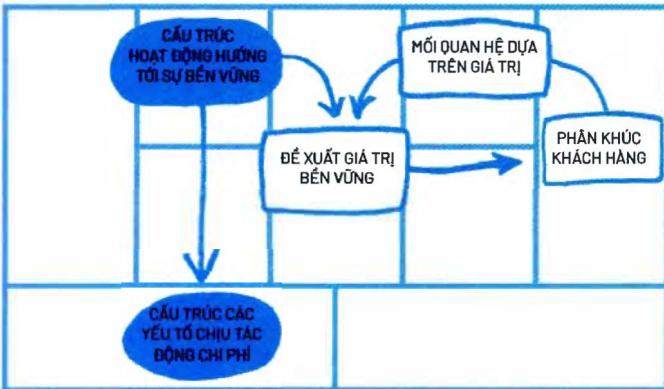
Các hoạt động chính của chúng ta không thể dễ dàng bị sao chép hoặc mô phỏng trong vài năm tới và chúng mang lại lợi thế cạnh tranh đáng kể (ví dụ: hiệu quả chi phí, quy mô, v.v.).



Người phá vỡ để nâng cao tính hiệu quả - Thay đổi đáng kể các hoạt động thực hiện và cách thức cấu trúc những hoạt động này để trở nên hiệu quả hơn. Sử dụng phương pháp này để tái cấu trúc các hoạt động với chi phí thấp hơn. Bạn có thể hoặc không thể tiết kiệm chi phí cho khách hàng.

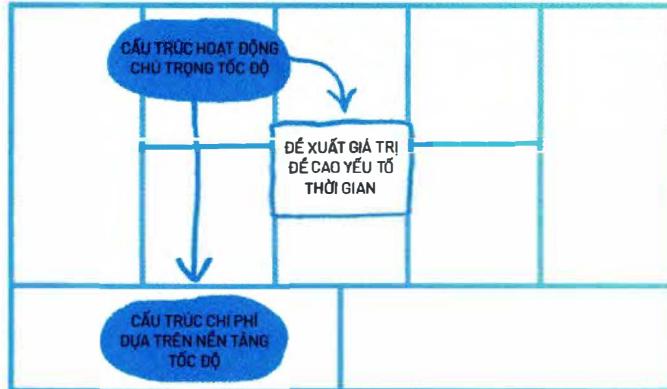
CÂU HỎI GỢI MỞ

Làm thế nào chúng ta có thể thay đổi hoàn toàn cấu trúc các hoạt động của mình để trở nên cạnh tranh hơn với một cấu trúc đột phá về mặt chi phí?



Bậc thầy về phát triển bền vững - Điều chỉnh các hoạt động để trở nên thân thiện với môi trường và tác động tích cực đến xã hội, ngay cả khi điều đó có thể dẫn đến chi phí cao hơn. Cắt bỏ các hoạt động gây tổn thương cho hành tinh và xã hội, đồng thời tham gia những hoạt động mang lại lợi ích.

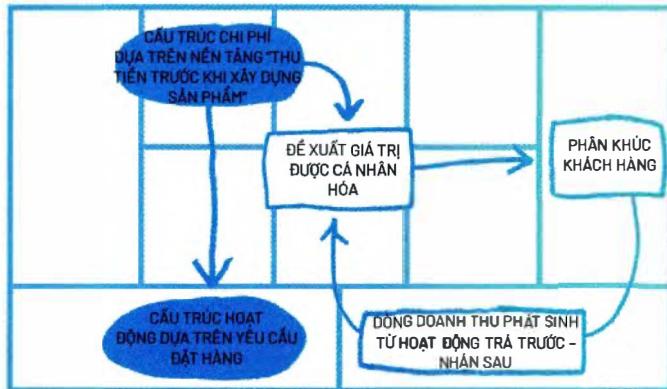
CÂU HỎI GỢI MỞ
Làm thế nào chúng ta có thể tái cấu trúc các hoạt động của mình để mang lại những tác động tích cực cho môi trường và xã hội?



Bậc thầy về tốc độ - Xây dựng các cấu trúc hoạt động hoàn toàn mới tập trung vào tốc độ. Tạo các đề xuất giá trị mới, chú trọng về thời gian và đẩy nhanh thời gian ra mắt thị trường.

CÂU HỎI GỢI MỞ

Làm thế nào chúng ta có thể đưa yếu tố tốc độ vào vị trí nòng cốt trong việc tái cấu trúc hoạt động để phát triển các đề xuất giá trị mới, chú trọng về thời gian?



Người xây dựng sản phẩm, dịch vụ theo yêu cầu - Tái cấu trúc sản phẩm hoặc dịch vụ để đáp ứng yêu cầu chính xác của khách hàng. Điều chỉnh các hoạt động sao cho chúng chỉ vận hành khi bắt đầu nhận đơn đặt hàng.

CÂU HỎI GỢI MỞ
Làm thế nào chúng ta có thể tái cấu trúc hoạt động để xây dựng sản phẩm/dịch vụ theo yêu cầu và chỉ bắt đầu xây dựng sản phẩm/dịch vụ sau khi xác nhận đơn hàng và nhận thanh toán?

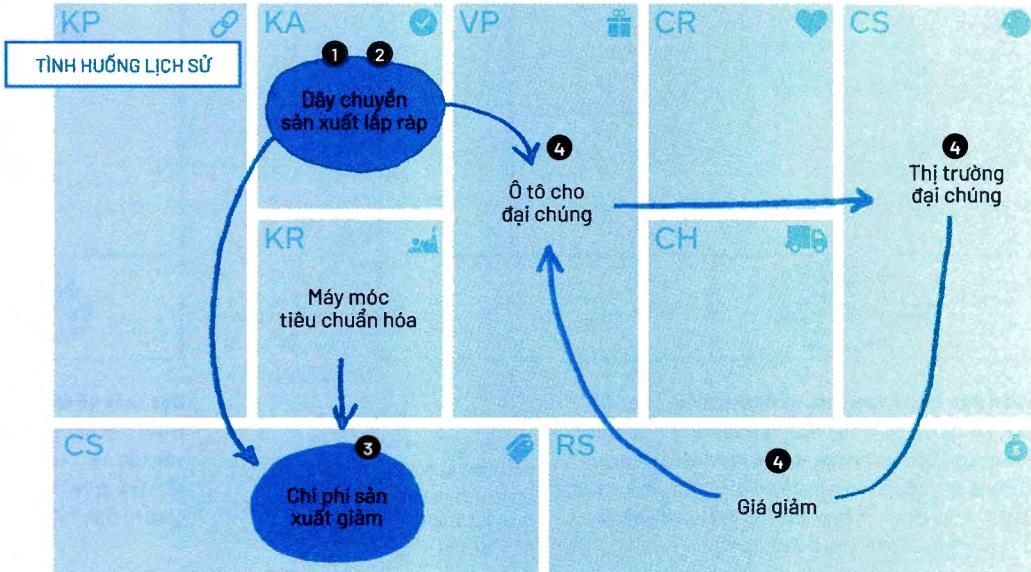
Ford Model T

Năm 1913, Henry Ford giới thiệu dây chuyền lắp ráp để sản xuất ô tô, cắt giảm chi phí sản xuất còn một phần ba và phá vỡ quy trình của ngành công nghiệp sản xuất ô tô.

Đầu những năm 1900, ô tô được xem là đồ chơi của giới nhà giàu và chúng thường quá phức tạp, đòi hỏi người lái phải được đào tạo kỹ càng. Henry Ford khi ấy quyết tâm thiết kế một mẫu ô tô phổ thông, an toàn với mức giá phải chăng, và ông tìm kiếm mọi biện pháp tăng hiệu quả sản xuất nhằm đạt được mục đích đó. Chính tầm nhìn vươn xa khỏi phạm vi ngành công nghiệp xe hơi đã dẫn dắt Ford đến việc phát minh ra một dây chuyền lắp ráp hiệu quả.

Sự ra đời của dây chuyền lắp ráp đã giúp giảm thời gian lắp ráp mỗi chiếc xe từ hơn 12 giờ xuống chỉ còn khoảng 90 phút. Dây chuyền lắp ráp mới chỉ đòi hỏi các công nhân thực hiện một nhiệm vụ duy nhất. Do đó Ford cắt giảm được lượng lớn chi phí khi chỉ cần thuê nhân công có tay nghề thấp hơn. Tốc độ sản xuất chiếc Model T đã tăng từ con số 100 chiếc lên tới 1.000 chiếc mỗi ngày – công suất tương đương một nhà máy hiện đại, đồng thời cho phép giảm giá thành ô tô từ 850 đô-la xuống chỉ còn 300 đô-la.⁴¹

Chỉ sau 10 năm sử dụng dây chuyền lắp ráp, 10 triệu chiếc xe Model T đã được xuất xưởng.⁴²



1 Tham khảo các ngành khác để tìm ra mô hình hoạt động đổi mới sáng tạo hướng tới hiệu quả

Ford lấy cảm hứng từ những phương pháp sản xuất liên tục được sử dụng trong các nhà máy bột mỳ, nhà máy bia, nhà máy đóng hộp và đóng gói thịt thời đó. Ông tin mình có thể ứng dụng các mô hình hoạt động này cho ngành công nghiệp ô tô.

3 Gặt hái thành quả

Cách làm việc mới này đã giúp Ford nhanh chóng nâng cao năng suất, cắt giảm chi phí sản xuất. Việc sử dụng máy móc tiêu chuẩn hóa giúp đảm bảo chất lượng cao hơn và chi phí sản xuất đáng tin cậy hơn. Giờ đây, công nhân có thể lắp ráp một chiếc xe trong khoảng 90 phút so với hơn 12 giờ trước đó.⁴³

2 Ứng dụng ý tưởng bên ngoài cho ngành của bạn

Ford giới thiệu dây chuyền lắp ráp cho ngành công nghiệp ô tô. Quá trình lắp ráp ô tô được chuẩn hóa và chia thành 84 bước.⁴⁴ Công nhân chỉ cần đứng yên ở một vị trí và tập trung vào một nhiệm vụ – trong khi chiếc xe di chuyển xuống trên dây chuyền được cơ giới hóa, trái ngược với cách sản xuất truyền thống là tất cả cùng làm việc trong một đội để lắp ráp từng chiếc xe.

4 Phá vỡ quy chuẩn ngành

Năm 1914, đội ngũ 13.000 công nhân của Ford đã sản xuất khoảng 300.000 xe hơi – nhiều hơn tổng số lượng xe gần 300 đội thủ còn lại sản xuất với 66.350 nhân công. Ngay khi cắt giảm được chi phí sản xuất, Ford đã hạ giá bán một chiếc ô tô từ 850 đô-la xuống dưới 300 đô-la, lập tức phá vỡ quy chuẩn trước đây của ngành công nghiệp ô tô.

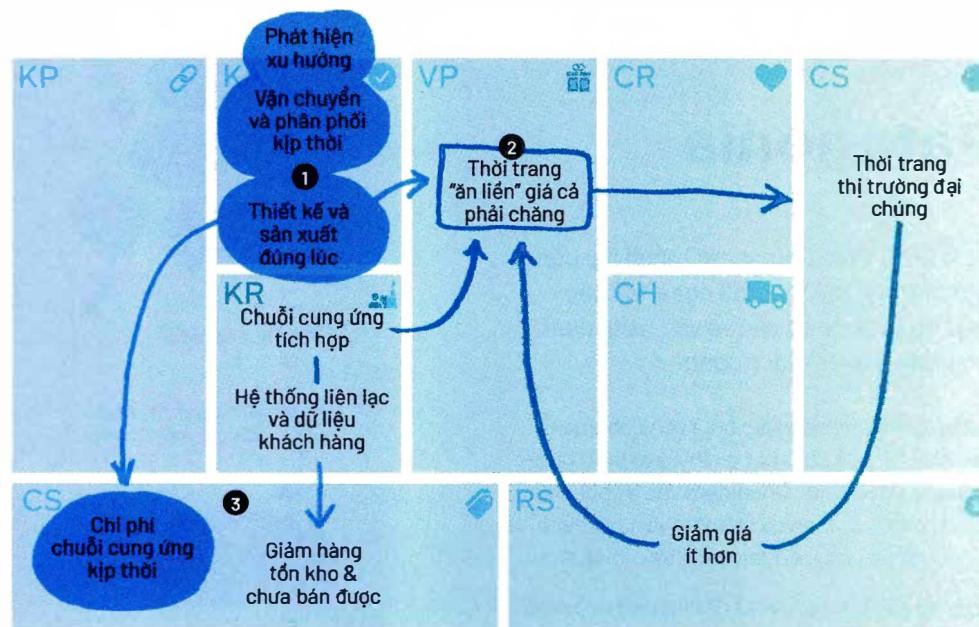
Zara

Trong những năm 1980, Zara đã phá vỡ ngành công nghiệp thời trang bằng cách tái cơ cấu triệt để chuỗi cung ứng và tạo ra mô hình hàng thời trang nhanh. Thông qua việc tích hợp chuỗi cung ứng theo chiều dọc, thương hiệu này có thể gần như ngay lập tức đáp ứng các xu hướng thời trang mới nhất trên thế giới.

Thành công của Zara - nhà bán lẻ thời trang toàn cầu đến từ khả năng giảm thời gian sản xuất và đáp ứng với các xu hướng gần như ngay lập tức. Zara thuộc sở hữu của Inditex, tập đoàn thời trang lớn nhất thế giới.

Không ngai đi ngược lại lối nghĩ thông thường, công ty này lựa chọn tích hợp chuỗi cung ứng theo chiều dọc và chuyển dây chuyền sản xuất sang châu Âu (near-shoring - xu hướng chuyển các xưởng sản xuất về gần với những thị trường sô tại hơn khi giá nhiên liệu và chi phí nhân công gia tăng), trong khi nhiều đối thủ khác trong ngành thời trang chọn phương án gia công sản xuất tại các nhà máy giá rẻ ở châu Á.

Zara đã phá vỡ ngành công nghiệp thời trang bằng cách rút ngắn thời gian đưa sản phẩm ra thị trường chỉ còn dưới 3 tuần - kể từ thời điểm lên ý tưởng cho tới khi bán lẻ. Zara đã tạo ra một mô hình mới: thời trang nhanh với giá phải chăng. Mô hình này cho phép Zara trở thành đối thủ nặng ký trong ngành có tính cạnh tranh cao như thời trang: tính đến năm 2018, công ty này đã hoạt động trực tuyến ở 96 quốc gia, quản lý 2.238 cửa hàng vật lý và doanh thu hàng năm đạt 18,9 tỷ euro.⁴⁶



1 Tài cơ cấu triệt để các hoạt động nhằm tối ưu thời gian sản xuất

Zara quyết định sản xuất hơn một nửa mặt hàng thời trang tại chỗ và trong các cơ sở riêng của hãng để tối ưu thời gian. Thời điểm đó, hầu hết các công ty thời trang lớn đều gia công sản xuất tại châu Á để tiết kiệm chi phí. Sự khác biệt về hoạt động này cho phép Zara phản ứng nhanh như chớp với những xu hướng thời trang mới.

2 Phát triển yếu tố thời gian thành để xuất giá trị quan trọng

Để xuất giá trị của Zara tập trung vào việc đón đầu các xu hướng thời trang. Mô hình hoạt động khác biệt cho phép công ty phát hiện các xu hướng và tung ra bộ sưu tập mới trong vòng chưa đầy ba tuần. Trong khi đó, các đối thủ cạnh tranh thường chỉ ra mắt hai bộ sưu tập mỗi năm và mất hơn chín tháng để đưa các thiết kế đó lên kệ. Với mỗi kiểu dáng mới, Zara chỉ chuyển một vài mặt hàng tới các cửa hàng, nên thương hiệu này hầu như không có hàng tồn kho. Điều này mang đến sự thay đổi liên tục cho các bộ sưu tập. Khách hàng sẽ có xu hướng "mua ngay khi nhìn thấy" vì biết những mẫu quần áo đó sẽ không nằm lâu trên kệ.

3 Đón nhận cấu trúc chi phí mới

Chi phí nhân công cao hơn là cái giá phải trả để đổi lấy sự linh hoạt, toàn quyền kiểm soát và tốc độ cần thiết trong quy trình thiết kế và sản xuất của Zara. Công ty này dành 85% công suất nhà máy để điều chỉnh trong mùa và hơn 50% quần áo của hãng được thiết kế, sản xuất giữa mùa.⁴⁷

+ Xu hướng, dữ liệu và truyền thông

Nhân viên bán lẻ của Zara được đào tạo để phản ánh những ưu tiên mua sắm của khách hàng cũng như cung cấp dữ liệu bán hàng thời gian thực cho các nhà thiết kế thông qua những hệ thống liên lạc hiệu quả. Từ đó, các thiết kế mới nhất và kế hoạch sản xuất được điều chỉnh cho phù hợp. Vì Zara chỉ sản xuất một số lượng hạn chế các mặt hàng, nên hãng này không phải giảm giá liên tục hay đối phó với hàng tồn kho dư thừa.

+ Quyền định giá

Mỗi cửa hàng chỉ nhập kho một lượng hàng hạn chế theo từng mẫu được bổ sung tùy nhu cầu. Các mẫu thiết kế mới được sản xuất dựa trên xu hướng mới nhất được cập nhật liên tục. Nhờ vậy, Zara hiếm khi giảm giá quần áo, ngược lại với hầu hết công ty thời trang khác.

Patagonia

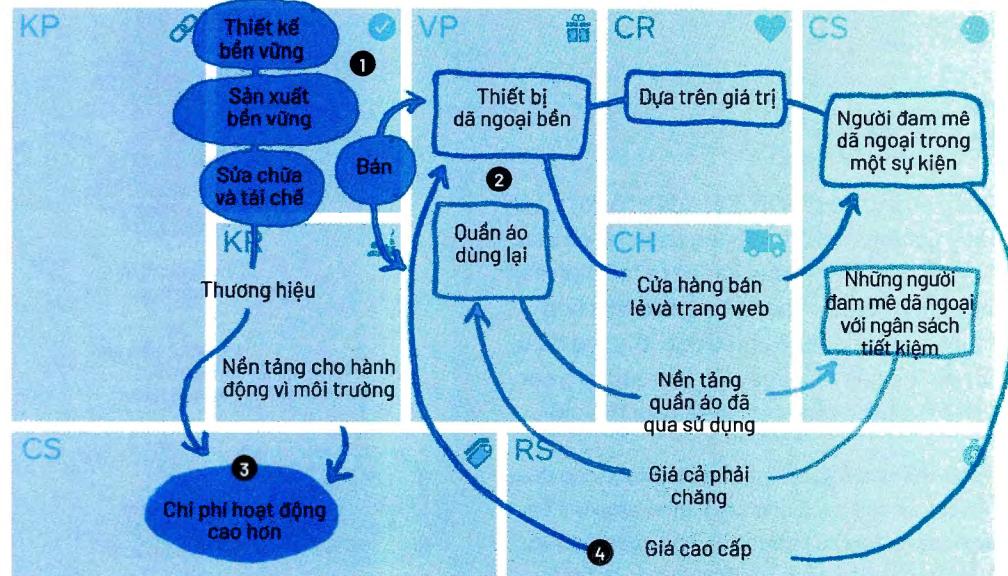
Năm 1973, Yvon Chouinard thành lập công ty thời trang thể thao/dã ngoại với các hoạt động được cơ cấu và vận hành dưới lăng kính bảo vệ môi trường.

Patagonia được thành lập bởi Yvon Chouinard vào năm 1973 để sản xuất quần áo và thiết bị cho những người leo núi. Chouinard vốn là một người đam mê leo núi, luôn có niềm tin với khái niệm leo núi cơ bản với rất ít tác động tới môi trường.

Ngay từ đầu Patagonia đã đặt mục tiêu rõ ràng tập trung vào việc bảo vệ môi trường - phản ánh đạo đức cá nhân của người sáng lập. Đây là công ty đầu tiên ở California sử dụng nguồn năng lượng tái tạo để vận hành các tòa nhà của mình và là một trong những công ty đầu tiên in catalog giới thiệu sản phẩm trên giấy tái chế. Năm 1994, Patagonia chuyển sang sử dụng 100% bông được trồng hữu cơ và loại bỏ clorine khỏi các sản phẩm len của mình.

Thành công về mặt thương mại cho phép Patagonia trở thành một doanh nghiệp xã hội điển hình. Năm 2018, công ty thay đổi tuyên bố sứ mệnh thành "Kinh doanh để cứu lấy hành tinh". Công ty này còn cung cấp các công cụ và khoản tài trợ cho các tổ chức cơ sở.

Tăng trưởng không phải là mục tiêu cuối cùng của Patagonia. Chính sự khác biệt và tập trung bảo vệ môi trường đã giúp công ty phát triển bền vững.



1 Thông nhất các hoạt động phù hợp với mục đích bảo vệ môi trường

Patagonia biến độ bền trở thành yếu tố ràng buộc kiên quyết trong thiết kế và sản xuất trang thiết bị cùng quần áo thể thao, dã ngoại sao cho phù hợp với mục đích bảo vệ môi trường. Mục tiêu là giảm lượng tiêu thụ và chất thải. Ngoài ra, Patagonia còn hạn chế tác động tới môi trường nhờ tối đa hóa việc sử dụng vật liệu hữu cơ và tái chế, bằng cách sửa chữa quần áo hư hỏng và kiên quyết tuân thủ tiêu chuẩn bảo vệ môi trường trên toàn bộ chuỗi cung ứng.

3 Chấp nhận chi phí hoạt động cao hơn

Tiêu chuẩn bền vững cao của Patagonia dẫn đến chi phí cao hơn. Họ sử dụng bông hữu cơ giá cao, phát triển cơ sở hạ tầng để tái chế và giáo dục cộng đồng (Footprint Chronicles - dự án website và video mang đến cho người dùng cái nhìn chi tiết về dấu ấn sinh thái của từng sản phẩm). Patagonia cũng bỏ chi phí để khiến chuỗi cung ứng của họ thân thiện với môi trường thông qua giáo dục nhà cung cấp về hoạt động bền vững.

2 Phát triển các đề xuất giá trị bền vững

Patagonia khiến khách hàng cảm thấy họ đang góp phần bảo vệ môi trường bằng cách mở rộng để xuất giá trị của công ty vượt ra ngoài để xuất giá trị chức năng cơ bản của quần áo và thiết bị dã ngoại chất lượng cao. Bằng việc mua các sản phẩm của Patagonia, khách hàng cảm thấy họ đang đóng góp cho các tiêu chuẩn môi trường cao nhất. Patagonia thậm chí còn đưa ra một đề xuất giá trị cho quần áo đã sử dụng để hạn chế tác động đến môi trường, đồng thời đưa sản phẩm tiếp cận thị trường lớn hơn.

4 Áp dụng giá cao

Patagonia có thể đẩy giá bán lên cao, bởi khách hàng của họ chấp nhận cái giá cho quy trình sản xuất thân thiện với môi trường. Khách hàng của Patagonia là những người ý thức tới môi trường hơn là quan tâm về giá.

Hãng máy tính Dell

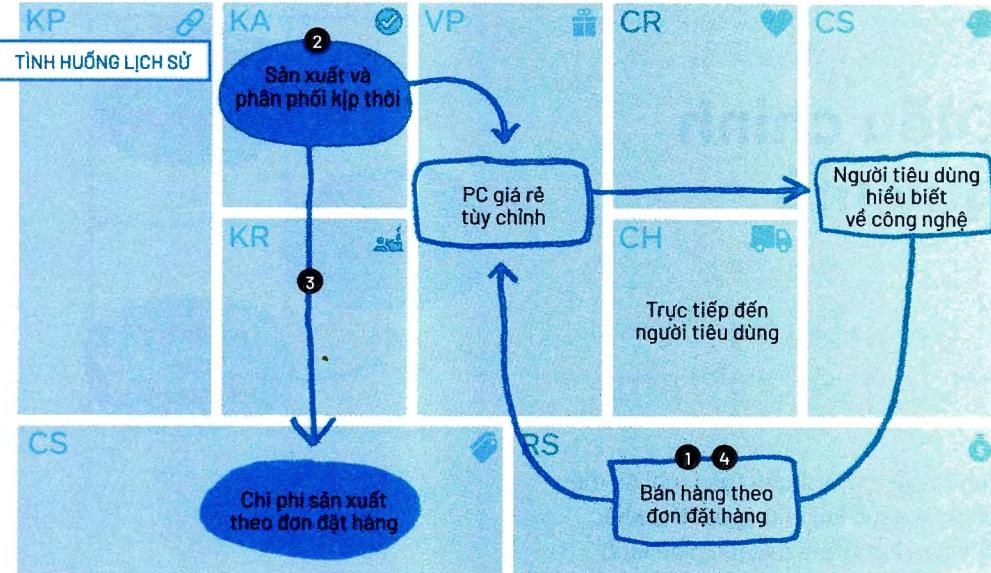
Năm 1984, Dell phá vỡ quy chuẩn thị trường máy tính cá nhân (PC) với những chiếc máy chất lượng cao, giá rẻ được sản xuất riêng theo nhu cầu và bán trực tiếp cho khách hàng.

Năm 1984, công ty của Michael Dell đã ra đời từ trong một căn phòng ký túc xá đại học. Dell nhận ra những người am hiểu về máy tính muốn mua các máy kỹ thuật chất lượng cao được tùy chỉnh riêng với chi phí phải chăng. Đây không phải là thứ họ có thể tìm từ IBM - công ty máy tính thống trị thị trường thời điểm đó.

Dell nhắm đến người dùng thông qua việc cung cấp các máy tính được sản xuất riêng theo nhu cầu. Khách hàng chỉ cần liên hệ tới tổng đài miễn phí, đặt mua chiếc máy tính với cấu hình, tính năng họ mong muốn và chờ máy được giao tới tận tay qua đường bưu điện.

Bằng hình thức bán trực tiếp theo đơn đặt hàng, Dell đã đảo ngược mô hình bán PC truyền thống. Ông đã phá vỡ ngành công nghiệp PC với những chiếc PC chất lượng cao có giá phải chăng được sản xuất riêng bằng cách "né" các điểm bán lẻ, điểm bán hàng tương tác cũng như cắt giảm hàng tồn kho và chi phí khấu hao hàng tồn kho.

Từ những chiếc PC được lắp ráp trong căn phòng ký túc xá vào năm 1984, Dell đã phát triển thành một doanh nghiệp trị giá 300 triệu đô-la chỉ năm sau đó.⁴⁸



1 Kiếm tiền từ những đơn đặt hàng theo nhu cầu riêng

Năm 1984, Dell bắt đầu nhận các đơn đặt hàng PC theo yêu cầu riêng qua điện thoại. Người mua xác định thông số kỹ thuật chính xác họ mong muốn và lựa chọn từ một loạt linh kiện PC. Năm 1996, Dell đưa mô hình trực tiếp này lên web và tự động hóa các đơn hàng theo yêu cầu.

3 Quản lý chuỗi cung ứng tức thời

Trái ngược với một nhà sản xuất PC truyền thống, Dell tránh xa các khoản chi phí lớn liên quan đến quản lý hàng tồn kho, bán lẻ, vận chuyển và chỉ lắp ráp các sản phẩm theo đơn đặt hàng. Điều này đòi hỏi Dell phải phát triển được chuỗi cung ứng và sản xuất tức thời xuất sắc.

2 Lắp ráp sản phẩm

Dell mua linh kiện từ các nhà bán buôn thiết bị PC và tự mình chế tạo máy tính tùy chỉnh theo nhu cầu (sản xuất tức thời) dựa trên đơn đặt hàng của khách. Bằng cách này, Dell có thể duy trì chi phí sản xuất PC chỉ dưới 1.000 đô-la.

4 Tiết kiệm chi phí cho khách hàng và phá vỡ quy chuẩn thị trường

Mô hình sản xuất riêng theo nhu cầu giúp Dell tránh được vấn đề hàng tồn và giá trị khấu hao. Ngoài ra, mô hình bán hàng và mua buôn linh kiện trực tiếp còn giúp Dell cắt giảm chi phí sản xuất và phân phối. Phần chi phí được tiết kiệm này cho phép Dell bán những chiếc PC chất lượng cao với mức giá thấp đột phá.

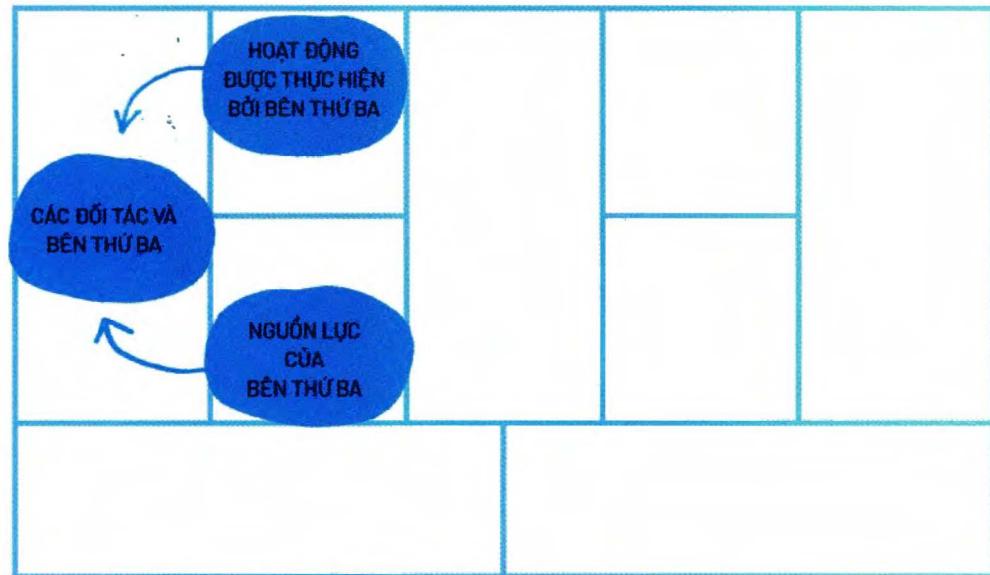


Điều chỉnh quy mô

Tăng trưởng nhanh chóng hơn

178

Tìm ra cách thức hoàn toàn mới để điều chỉnh quy mô khi những đối thủ khác vẫn mắc kẹt trong các mô hình kinh doanh thông thường không thể thu gọn.



CÂU HỎI GỢI MỚI

Chúng ta có thể làm gì khác để điều chỉnh quy mô cho mô hình kinh doanh của mình (ví dụ: loại bỏ các hoạt động và nguồn lực đang trong tình trạng nghẽn cổ chai)?

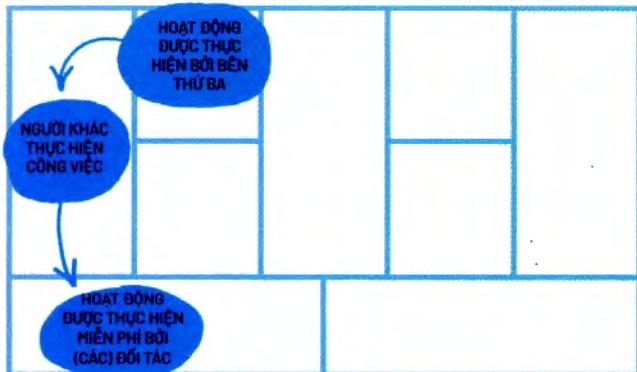
Câu hỏi đánh giá

Chúng ta có thể phát triển mô hình kinh doanh nhanh chóng và dễ dàng ra sao nếu không có các nguồn lực hay hoạt động hỗ trợ đáng kể (ví dụ: xây dựng cơ sở hạ tầng, tìm kiếm nhân sự tài năng)?



Việc phát triển doanh nghiệp và khách hàng cần sử dụng rất nhiều nguồn lực (ví dụ: nhiều nhân sự hơn) và đòi hỏi nhiều nỗ lực (ví dụ: các hoạt động không thể điều chỉnh quy mô).

Doanh thu và cơ sở khách hàng có thể dễ dàng tăng trưởng và điều chỉnh quy mô mà không cần nhiều nguồn lực cũng như hoạt động hỗ trợ.



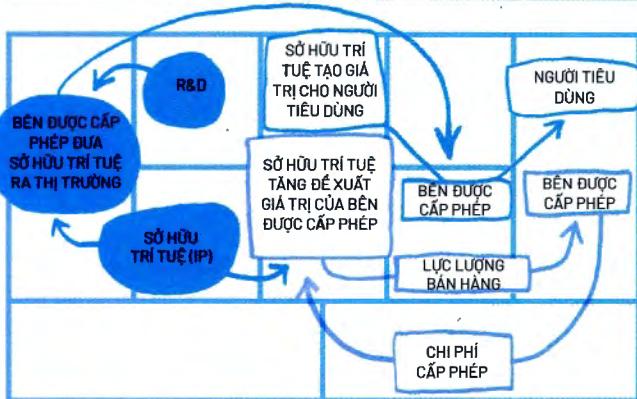
Người ủy thác – Đẩy mạnh khả năng điều chỉnh quy mô bằng cách ủy thác người khác thực hiện một số hoạt động chính (miễn phí) mà trước đây bạn phải tự thực hiện trong nội bộ.

VÍ DỤ

IKEA, Facebook, Twitter, Instagram, Red Hat, Zinga

CÂU HỎI GỢI MỞ

Chúng ta có thể tận dụng khách hàng hoặc bên thứ ba để giúp tạo ra giá trị miễn phí trong những lĩnh vực nào?



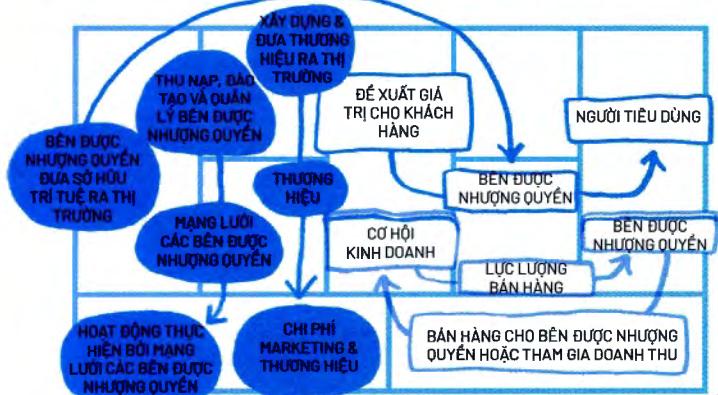
Người cấp phép – Đẩy mạnh việc điều chỉnh quy mô bằng cách cấp phép cho bên thứ ba thực hiện phần lớn các hoạt động tạo giá trị như sản xuất và thương mại hóa sản phẩm.

VÍ DỤ

ARM, Disney

CÂU HỎI GỢI MỞ

Làm cách nào chúng ta có thể sử dụng việc cấp phép để khiến mô hình kinh doanh trở nên phù hợp hơn và/hoặc kiếm tiền từ sở hữu trí tuệ (ví dụ: thương hiệu, bằng sáng chế, v.v.)?



Người nhượng quyền – Tinh giản quy mô bằng cách cấp phép mô hình kinh doanh, nhãn hiệu, sản phẩm và dịch vụ của bạn cho các bên thứ ba để triển khai hoạt động nhượng quyền tại những địa điểm khác nhau.

VÍ DỤ:

Harper, Ritz Carlton, McDonald's

CÂU HỎI GỢI MỞ

Làm thế nào chúng ta có thể sử dụng việc nhượng quyền thương mại để tinh giản mô hình kinh doanh và tăng phạm vi tiếp cận thị trường?

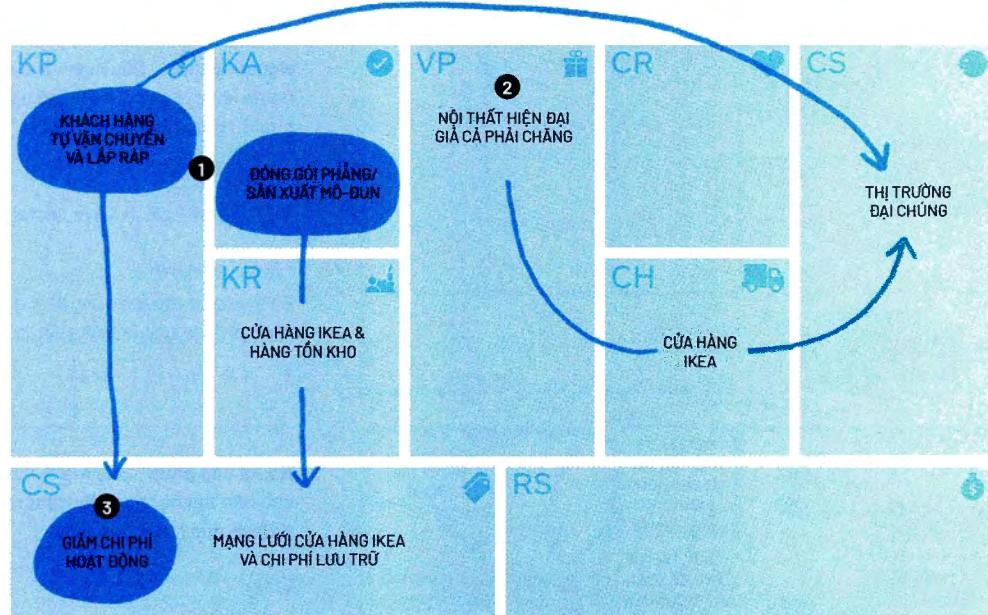
IKEA

Năm 1956, IKEA cho ra mắt khái niệm “flat-packing” (đóng hộp phẳng), biến khách hàng thành lực lượng lao động tự do và đảm nhiệm một phần trong chuỗi giá trị sản xuất nội thất truyền thống. Khách hàng sẽ mua nội thất được tháo rời thành từng bộ phận từ các cửa hàng và tự lắp ráp thành phẩm hoàn chỉnh tại nhà.

IKEA được thành lập vào năm 1943 với tầm nhìn mang lại “các sản phẩm nội thất sở hữu công năng, thiết kế đẹp, giá thấp để càng nhiều người mua được càng tốt”.

Năm 1956, các cửa hàng giới thiệu sản phẩm nội thất dưới hình thức “flat-packing”: đồ nội thất được tháo rời từng bộ phận, khách hàng sẽ mua về và lắp ráp chúng tại nhà. Bằng cách giảm chi phí vận chuyển, lắp ráp và chi phí lưu kho (vì từng bộ phận tách rời đóng trong hộp phẳng sẽ bớt cồng kềnh, tốn ít diện tích hơn một sản phẩm hoàn chỉnh), IKEA có thể mở rộng quy mô mạnh mẽ, ở bất cứ nơi nào khách hàng có nhu cầu.

Khả năng tận dụng khách hàng để đảm nhiệm một phần công việc của IKEA cho phép hãng tăng trưởng lên đến 433 cửa hàng tại 49 thị trường trên toàn cầu, phục vụ hơn 957 triệu khách hàng với doanh thu bán lẻ 41,3 tỷ euro chỉ trong năm 2019.^{49,50}



1. Xác định phương thức người khác có thể tạo ra giá trị cho bạn miễn phí

Năm 1956, IKEA cho ra mắt khái niệm “flat-pack”: các sản phẩm nội thất được đóng gói với bộ phận tháo rời, sẵn sàng cho việc lắp ráp. Phương thức này giúp đơn giản hóa và tiết kiệm chi phí vận chuyển từ nhà máy đến các điểm bán lẻ. IKEA đã nhìn thấy cơ hội trong việc ủy thác khách hàng tiếp quản một phần trong chuỗi giá trị.

⊕ Thiết kế và sản xuất theo mô-đun

“Flat-packing”, khác biệt hóa nhờ giá cả và ủy thác cho khách hàng lắp ráp, giúp IKEA đưa ra những thiết kế theo mô-đun, đơn giản, gọn gàng và tối giản - tạo thành nét đặc trưng nổi tiếng thế giới của IKEA, đồng thời giúp đơn giản hóa hoạt động sản xuất.

2. Phát triển một đề xuất giá trị

Nhờ phương thức “flat-packing”, IKEA có thể trữ nhiều đồ nội thất trong kho hơn và đưa ra mức giá phải chăng hơn so với đối thủ cạnh tranh. Khách hàng sẽ tìm mua bộ phận riêng lẻ tại các cửa hàng trưng bày mở của IKEA, sau đó tự vận chuyển và lắp ráp tại nhà.

3. Tiết kiệm từ việc ủy thác người khác thực hiện công việc

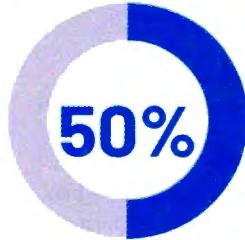
IKEA tiết kiệm được một phần đáng kể chi phí hoạt động từ việc ủy thác khách hàng thực hiện một phần công việc. Vì các cửa hàng trưng bày cũng đóng vai trò làm nhà kho, khách hàng có thể lựa đồ nội thất, tìm mua các gói “flat-pack” tháo rời, sau đó vận chuyển và lắp ráp tất cả với chi phí riêng tự bỏ ra.

⊕ Tiết kiệm tổng thể từ phương thức “Flat-packing”

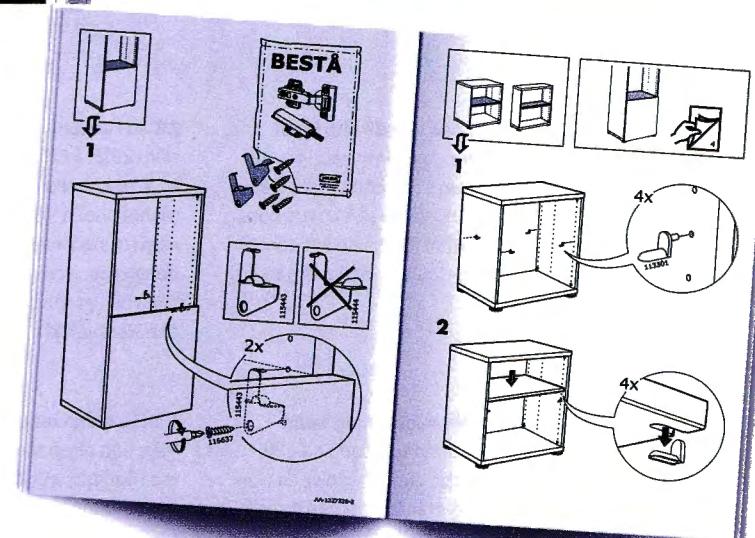
“Flat-packing” không chỉ giúp tiết kiệm chi phí từ việc “nhờ” khách hàng thực hiện một phần công việc, mà còn kéo theo lợi ích tiết kiệm chi phí tổng thể từ sản xuất, lưu trữ và vận chuyển hàng loạt đồ nội thất từ nhà máy đến các điểm bán lẻ.



Năm 2010, IKEA đã thay đổi thiết kế chiếc ghế sofa Ektorp của hãng, giảm kích thước "flatpack" của chiếc ghế chỉ còn



và tính giá bán lẻ thấp hơn 14%.⁵²



16% chủ nhà được khảo sát tại Hoa Kỳ đã mua hơn

$\frac{1}{4}$ đồ nội thất của họ là từ IKEA trong 10 năm qua.⁵³

500 đô-la

Chi phí vận chuyển ghế sofa ở Hoa Kỳ tùy thuộc vào kích thước và khoảng cách di chuyển.

20 đô-la

Chi phí vận chuyển một xe tải chất đầy ghế IKEA theo dạng "flat-packing" chỉ khoảng 20 đô-la, ngang với chi phí vận chuyển một chiếc sofa hoàn chỉnh thông thường.⁵⁴

Red Hat

Red Hat ra mắt vào năm 1993 là một công ty phần mềm. Đề xuất giá trị chính của công ty được xây dựng trên hệ điều hành mã nguồn mở Linux có sẵn miễn phí. Điểm đặc biệt của phần mềm mã nguồn mở như Linux ở chỗ nó được tạo ra bởi một cộng đồng nhà phát triển và cung cấp miễn phí cho tất cả mọi người.

Red Hat đã tìm ra cách tạo ra một mô hình kinh doanh trên Linux, khi hệ điều hành này trở nên phức tạp hơn. Red Hat nhận ra các doanh nghiệp đều gấp phải những rào cản đáng kể khi cài đặt hệ điều hành này. Red Hat làm cho Linux dễ tiếp cận hơn với doanh nghiệp bằng cách cung cấp các gói đăng ký thử nghiệm, nhận chứng chỉ và hỗ trợ từ Linux.

Red Hat đã tìm ra cách kiếm tiền hiệu quả từ công việc thực hiện bởi cộng đồng nhà phát triển Linux theo cách có lợi cho cả đôi bên.

Năm 2019, IBM đã mua lại Red Hat với giá 34 tỷ đô-la.⁵⁴

ARM

Năm 1990, ARM ra mắt như một công ty spinoff¹ của nhà sản xuất máy tính với nhiệm vụ chính là thiết kế và cấp phép sở hữu trí tuệ cho chip silicon. Ngày nay, hầu hết điện thoại thông minh và máy tính bảng trên thế giới đều sử dụng các thiết kế ARM.

ARM Holdings đảm nhiệm việc khai thác sở hữu trí tuệ (IP) được sử dụng trong chip silicon. Công ty này được thành lập vào năm 1990 dưới hình thức một công ty spin-off của nhà sản xuất máy tính Acorn Computer của Anh. Năm 1994, lần đầu tiên các thiết kế ARM được sử dụng trong điện thoại di động - chiếc Nokia 6110.

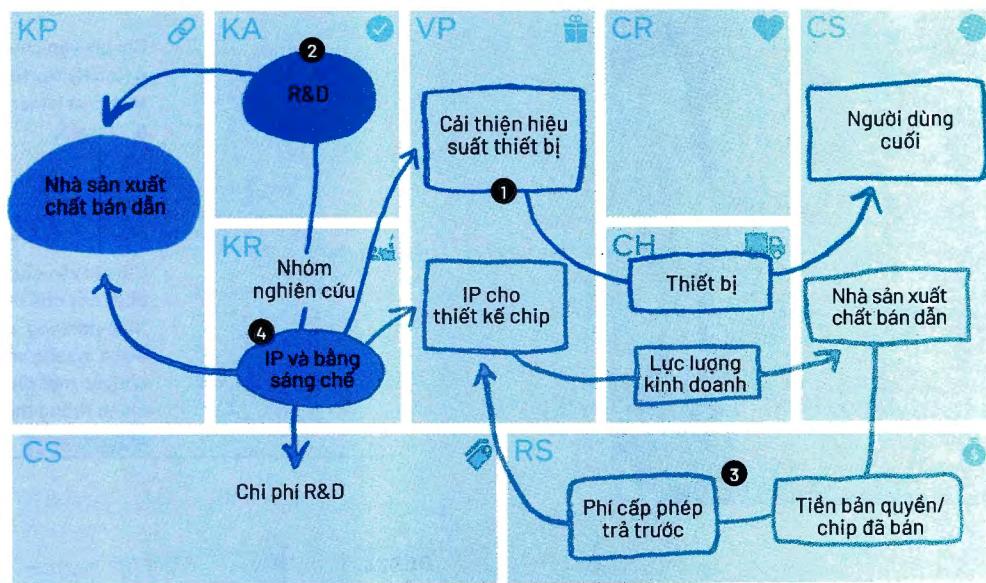
182

CHƯƠNG 3

Các nhà sản xuất chất bán dẫn kết hợp IP ARM với IP của chính họ để tạo ra các thiết kế chip hoàn chỉnh. Nhờ mức tiêu thụ điện năng thấp nên chip chứa IP của ARM được sử dụng trong hầu hết các thiết bị di động hiện nay. Trong năm 2014, có tới 60% dân số thế giới đã sử dụng một thiết bị có gắn chip ARM hằng ngày.⁵⁵ Năm 2012, 95% chip trong điện thoại thông minh và máy tính bảng là thiết kế của ARM.⁵⁶

ARM cấp phép quyền sở hữu trí tuệ cho hơn 1.000 đối tác toàn cầu (bao gồm Samsung, Apple, Microsoft). Không giống các nhà sản xuất chất bán dẫn như Intel hay AMD, công ty này không sản xuất hoặc bán chip.

SoftBank mua lại ARM vào năm 2016 với giá 24,3 tỷ bảng.⁵⁷



1 Phát hiện và giải quyết các vấn đề khó khăn

ARM nhận ra máy tính bảng, máy tính xách tay và điện thoại thông minh là làn sóng công nghệ tiếp theo. Để tạo ra các con chip và tài sản trí tuệ hấp dẫn cho thiết bị di động, ARM tập trung vào tốc độ xử lý nhanh hơn, khả năng tiêu thụ điện năng và chi phí thấp hơn.

2 Đầu tư mạnh vào R&D

Năm 2018, ARM đầu tư 773 triệu đô-la (tương đương 42% doanh thu năm 2018) vào R&D.⁵⁸ ARM đã phải bỏ ra một khoản không nhỏ cho chi phí R&D trong nhiều năm (trung bình tám năm) trước khi bắt đầu thu được doanh thu. Năm 2008, chi phí R&D của ARM là 87 triệu bảng tương đương 29% doanh thu. Số tiền chi cho R&D vẫn không ngừng tăng theo thời gian.⁵⁹

3 Cấp phép bản quyền một cách thông minh

ARM kiếm tiền từ phí cấp phép trả trước cố định nhận được khi họ giao IP cho các đối tác và từ tiền bản quyền các đối tác phải trả mỗi khi bán được một con chip có chứa ARM IP. Chi phí cấp phép dao động trong khoảng 1-10 triệu đô-la. Tiền bản quyền thường chiếm 1-2% giá bán của con chip.

4 Điều chỉnh quy mô không cần sản xuất

Việc cấp phép theo hình thức kể trên cho phép ARM mở rộng quy mô kinh doanh hiệu quả. Các thiết kế có thể được bán nhiều lần và tái sử dụng lại trên nhiều ứng dụng (ví dụ: thiết bị di động, thiết bị tiêu dùng, thiết bị mạng, v.v.). Nhờ đó, ARM không mất chi phí sản xuất.

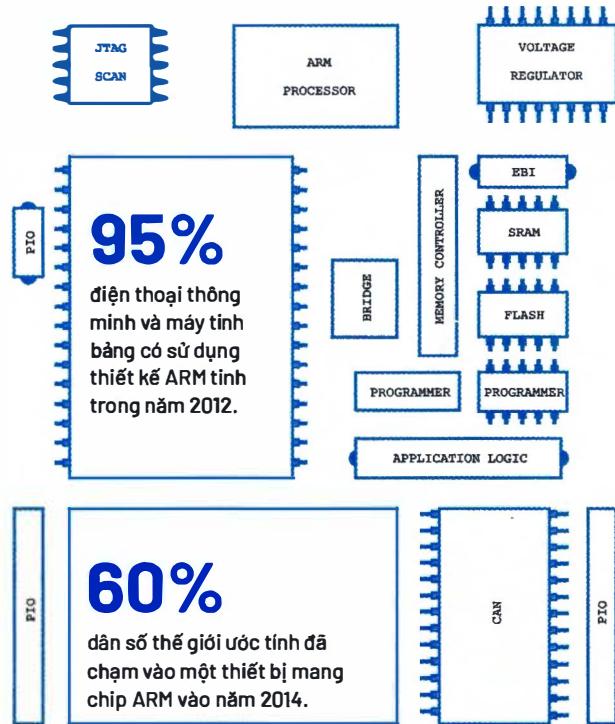
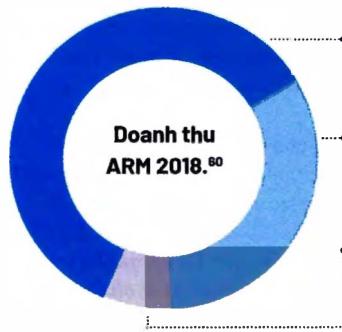
1. Spin-off hay còn được gọi là "spin-out", là một pháp nhân độc lập được thành lập bởi một tổ chức mẹ (Parent Organization - PO) để khai thác tài sản trí tuệ. (ND)

+ Tăng trưởng dựa trên tiền bản quyền lợi nhuận trong một thời gian dài

Phí cấp phép và phí bản quyền đem lại doanh thu cho ARM trong nhiều năm. Cụ thể, tiền bản quyền từ doanh số sản phẩm bán ra tạo nên doanh thu định kỳ. Phí cấp phép và tiền bản quyền từ IP mới được xây dựng từ IP sẵn có, tạo nên một bộ máy doanh thu dài hạn và lớn mạnh.

+ Sự tăng trưởng của ngành công nghiệp điện thoại thông minh

Các con chip dựa trên thiết kế của ARM đặc biệt phù hợp với thiết bị di động, nhờ mức tiêu thụ điện năng thấp. Điều đó cho phép ARM đón đầu con sóng tăng trưởng theo cấp số nhân của ngành công nghiệp di động.



90%
doanh thu đến từ tiền bản quyền và giấy phép

42%
doanh thu được tái đầu tư vào R&D

Disney

Walt Disney tạo ra chuột Mickey vào năm 1928 và nhanh chóng bán bản quyền nhân vật mang tính biểu tượng này vào năm 1930 cho ốp của một chiếc bảng viết điện tử (writing tablet). Năm 1929, Disney thành lập Walt Disney Enterprises nhằm tách biệt hoạt động kinh doanh khỏi các sản phẩm phim hoạt hình của studio.

6/10

Năm 2017, công ty Walt Disney sở hữu 6 trong số 10 thương hiệu nhượng quyền giải trí hàng đầu thế giới.⁶¹

Disney khởi đầu bằng việc bán đồ chơi, búp bê và đồng hồ có bản quyền. Sau đó vào năm 1934, chuột Mickey trở thành nhân vật được bán bản quyền hình ảnh đầu tiên trên hộp ngũ cốc. Walt Disney Enterprises trở thành tiền thân của Disney Consumer Products một cách hiệu quả.

Disney Consumer Products tiếp tục phát triển, đặc biệt với việc nhượng quyền thương hiệu Các nàng công chúa Disney (thành lập năm 1999). Việc bán bản quyền hình ảnh ngày nay không chỉ giới hạn cho đối tượng trẻ em, đồ chơi và sách truyền thống. Disney còn bán thực phẩm, may mặc, đồ gia dụng, nhắm đến "trẻ em ở mọi lứa tuổi".



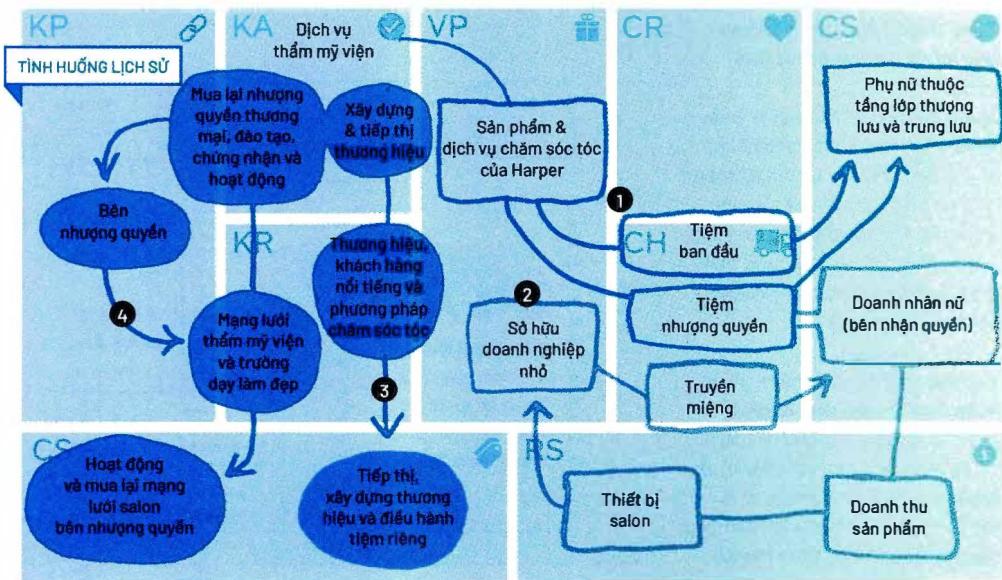
Harper

Năm 1891, Martha Matilda Harper tạo ra hệ thống nhượng quyền hiện đại, tạo cơ hội cho các nữ doanh nhân điều hành salon chăm sóc tóc của riêng họ dưới thương hiệu Harper.

Martha Matilda Harper mở salon chăm sóc tóc đầu tiên vào năm 1888. Việc bà tập trung phát triển dịch vụ khách hàng tận tâm đã mang đến thành công bước đầu cho công việc kinh doanh. Harper tiếp đó tạo ra hệ thống nhượng quyền hiện đại bằng cách thiết lập một mạng lưới salon để mở rộng quy mô kinh doanh, đồng thời trao quyền cho các doanh nhân nữ khác.

Khách hàng của Harper bao gồm những phụ nữ đòi quyền bầu cử cũng như các nhà hoạt động xã hội và nhờ có hiệu ứng truyền miệng mà bà đã nhanh chóng mở rộng phạm vi tiếp cận thị trường. Chẳng mấy chốc, hàng loạt phụ nữ yêu cầu bà mở thêm các salon vệ sinh trên khắp đất nước.

Harper quyết tâm gây dựng một mạng lưới nhượng quyền sở hữu và điều hành bởi những người phụ nữ thuộc tầng lớp lao động như mình. Đến năm 1891, hai salon nhượng quyền đầu tiên đã được mở. Vào những năm 1930, Harper đã mở rộng lên thành 500 salon hoạt động trên toàn cầu, cùng một chuỗi các trường đào tạo.⁶²



1 Khởi tạo hình mẫu kinh doanh thành công và để xuất giá trị

Harper khởi đầu với một salon duy nhất nơi bà cung cấp các dịch vụ và sản phẩm chăm sóc tóc. Salon đầu tiên thành công, kéo theo nhu cầu mở các salon khác tăng lên nhanh chóng.

2 Tạo cơ hội nhượng quyền cho doanh nhân

Harper tận dụng nhu cầu này để phát triển mạng lưới các salon điều hành bởi những người phụ nữ thuộc tầng lớp lao động như mình. Bà hỗ trợ các chủ salon nhượng quyền bằng hình thức các khoản vay khởi nghiệp, hỗ trợ tiếp thị và đào tạo về Phương pháp làm đẹp của Harper.

3 Đầu tư xây dựng thương hiệu

Thương hiệu Harper trở nên nổi tiếng nhờ sự quan tâm của công chúng xoay quanh nhóm khách hàng trung thành - các chính trị gia tầm cỡ, ngôi sao Hollywood và hoàng gia Anh. Để đảm bảo tính nhất quán của thương hiệu, Harper yêu cầu các đơn vị nhượng quyền thương mại phải trải qua những buổi kiểm duyệt salon và khóa học bồi dưỡng liên tục.

4 Mở rộng quy mô thông qua đơn vị được nhượng quyền

Với mô hình nhượng quyền, Harper đã thành công trong việc mở rộng quy mô nhanh chóng. Vào thời kỳ đỉnh cao những năm 1930, bà bán các thiết bị và sản phẩm chăm sóc tóc cho 500 salon trên toàn cầu để tạo ra doanh thu.

• Sáng tạo trong chăm sóc tóc

Harper phá vỡ các thói quen và chuẩn mực xã hội xung quanh việc chăm sóc tóc. Bà giới thiệu cách tiếp cận dưới góc nhìn khoa học về việc chăm sóc tóc. Phát minh của bà về ghế salon ngồi cũng như nỗ lực tập trung vào dịch vụ khách hàng cũng giúp xóa bỏ một số kỳ thị xung quanh việc sử dụng dịch vụ chăm sóc tóc bên ngoài, đồng thời kích hoạt sự mở rộng của thị trường thẩm mỹ viện.⁶³

360 đô-la

Khoản tiết kiệm cá nhân dành để mở cửa hàng đầu tiên vào năm 1888.⁶⁴

Harper xuất thân là một cô hầu nghèo, khách hàng của bà bao gồm những người phụ nữ nổi bật trong phong trào đấu tranh đòi quyền bầu cử cho nữ giới. Bà quyết định rằng 100 salon đầu tiên sẽ được mở và được vận hành bởi những người phụ nữ như mình để trao quyền cho họ. Bà cung cấp cho họ các khoản vay khởi nghiệp, chương trình đào tạo về phương pháp chăm sóc tóc và dịch vụ chăm sóc khách hàng của mình.⁶⁵

Hồ sơ các chủ salon nhượng quyền thương mại của Harper

Việc làm:

- Đạt được sự độc lập tài chính
- Có được một công việc ổn định

Vấn đề gặp phải:

- Thiếu kỹ năng và giáo dục
- Thiếu cơ hội việc làm

Nhận được:

- Được trao quyền
- Độc lập tài chính



500 salon trên toàn thế giới

Ở thời kỳ đỉnh cao vào những năm 1930, Harper mở rộng mạng lưới lên tới 500 salon trên toàn cầu.

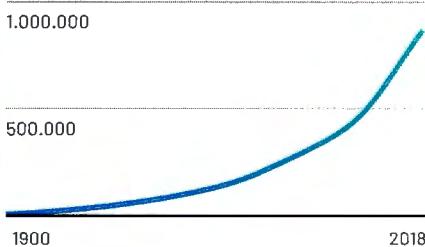


Nhượng quyền

Nhượng quyền vẫn là một công cụ phổ biến để nhân rộng quy mô ra nhiều lĩnh vực và khu vực địa lý. Năm 2018, chỉ riêng ở Hoa Kỳ, có gần 740.000 cơ sở nhượng quyền, mang đến việc làm cho 7,6 triệu người và đóng góp hơn 800 tỷ đô-la cho nền kinh tế.⁶⁶

Mô hình nhượng quyền mang đến một nguồn thu đáng kể cho sự ổn định và tăng trưởng kinh tế. Trung bình khoảng 50% doanh nghiệp mới sẽ gặp thất bại trong năm năm hoạt động đầu tiên, trong khi các cơ sở nhượng quyền thương mại vẫn có thể hoạt động lâu hơn.

Số đơn vị nhượng quyền tại Hoa Kỳ kể từ năm 1900



750.000 cơ sở
thành lập



7,6 triệu
việc làm



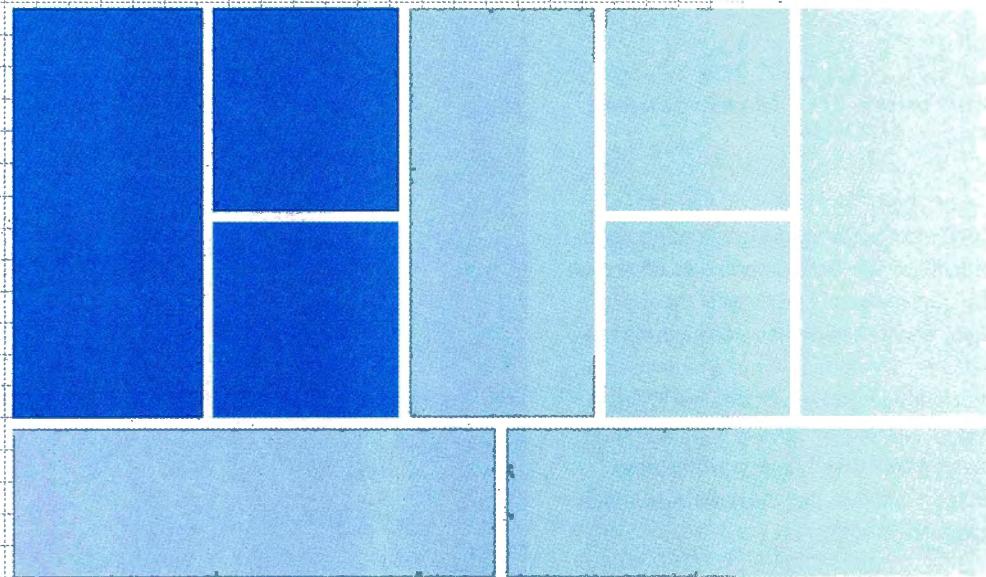
Doanh thu
800 tỷ đô-la

PHÁ VỠ HẬU KỶ

CHƯƠNG 3

186

Câu hỏi dành cho nhà lãnh đạo



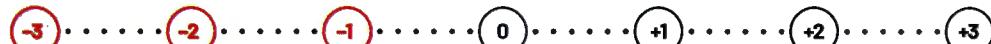
Lâu đài nguồn lực

CÂU HỎI GỢI MỞ

Làm thế nào chúng ta có thể biến các nguồn lực khó sao chép thành trụ cột chính trong mô hình kinh doanh?

Câu hỏi đánh giá

Chúng ta có sở hữu những nguồn lực trọng yếu khó hoặc không thể sao chép và điều này mang lại lợi thế cạnh tranh đáng kể?



Nguồn lực trọng yếu của chúng ta kém hơn đáng kể so với các đối thủ cạnh tranh.

Nguồn lực trọng yếu của chúng ta không thể dễ dàng sao chép hoặc mô phỏng trong vài năm tới và điều này mang lại lợi thế cạnh tranh đáng kể (ví dụ: sở hữu trí tuệ, thương hiệu, v.v.).

Khác biệt hóa nhờ hoạt động

CÂU HỎI GỢI MỞ

Chúng ta có thể tạo giá trị (đáng kể hơn) cho khách hàng bằng cách thực hiện các hoạt động mới hoặc tái cấu trúc hoạt động theo cách đổi mới sáng tạo không?

Câu hỏi đánh giá

Chúng ta có thể tạo ra giá trị đáng kể cho khách hàng nhờ thực hiện và tái cấu trúc các hoạt động theo cách đổi mới sáng tạo không?



Chúng ta vận hành các hoạt động thông thường tương tự hoặc tệ hơn các đối thủ tương đồng.



Các hoạt động chính của chúng ta không thể dễ dàng bị sao chép hoặc mô phỏng trong vài năm tới và chúng mang lại lợi thế cạnh tranh đáng kể (ví dụ: hiệu quả chi phí, quy mô, v.v.).

Điều chỉnh quy mô

CÂU HỎI GỢI MỞ

Chúng ta có thể làm gì khác để điều chỉnh quy mô cho mô hình kinh doanh (ví dụ: loại bỏ các hoạt động và nguồn lực đang trong tình trạng thất cỗ chai)?

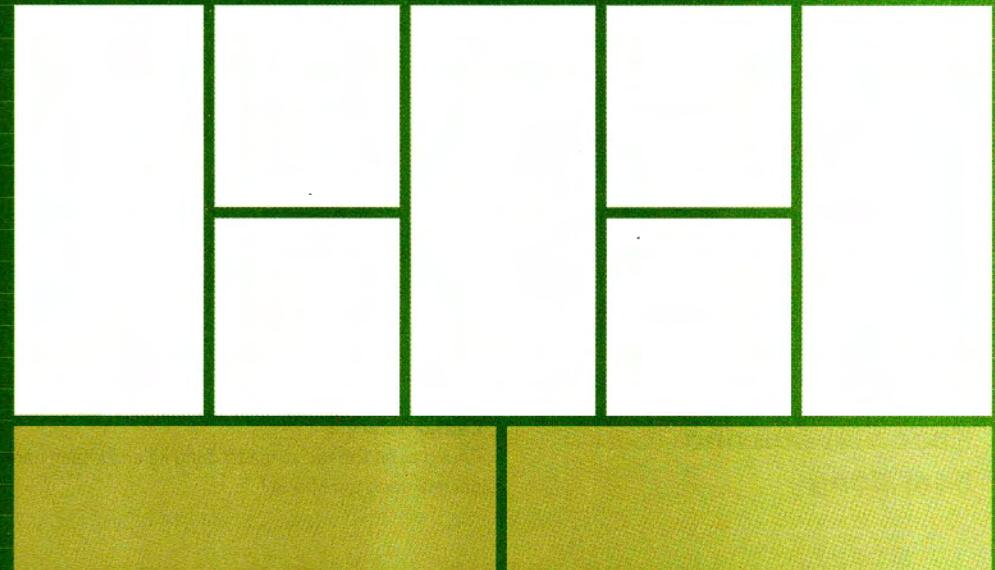
Câu hỏi đánh giá

Chúng ta có thể phát triển mô hình kinh doanh nhanh chóng và dễ dàng ra sao nếu không có các nguồn lực hay hoạt động bổ trợ đáng kể (ví dụ: xây dựng cơ sở hạ tầng, tìm kiếm nhân sự tài năng)?



Việc phát triển doanh nghiệp và khách hàng cần sử dụng rất nhiều nguồn lực (ví dụ: nhiều nhân sự hơn) và đòi hỏi nhiều nỗ lực (ví dụ: các hoạt động không thể điều chỉnh quy mô).

Doanh thu và cơ sở khách hàng có thể dễ dàng tăng trưởng và điều chỉnh quy mô mà không cần nhiều nguồn lực cũng như hoạt động bổ trợ.



Phá vỡ Công thức tạo Lợi nhuận

Thay đổi hoàn toàn cách thức tạo ra lợi nhuận từ doanh thu và chi phí.

Nhân tố Khác biệt hóa doanh thu

- tr.182 Doanh thu định kỳ
- tr.184 Mồi câu & Mốc câu
- tr.196 Nhà cung cấp phiên bản miễn phí và cao cấp
- tr.187 Nhà trọ giá



Xerox
Kodak
Spotify
Fortnite

Nhân tố Khác biệt hóa chi phí

- tr.200 Người né tránh nguồn lực
- tr.202 Nhà công nghệ học
- tr.203 Người tạo ra chi phí thấp



AirBnB
Whatsapp
easyJet

Bắc thay về biến lợi nhuận

- tr.206 Người tạo ra sự tương phản
- tr.208 Người cung cấp cho khách hàng cao cấp



CitizenM
iPhone

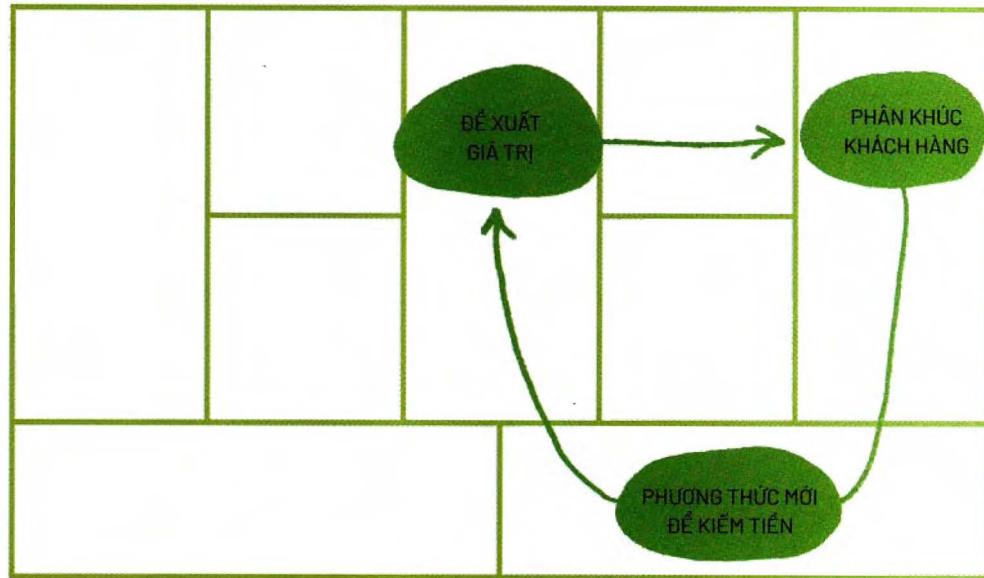


Nhân tố khác biệt hóa doanh thu

Thúc đẩy doanh thu

190

Tìm cách đổi mới sáng tạo để nắm bắt giá trị, mở khóa thị trường không có lợi nhuận trước đây và/hoặc tăng đáng kể doanh thu.

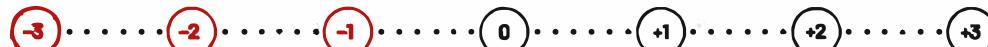


CÂU HỎI GỢI MỞ

Dòng doanh thu hoặc cơ chế giá mới nào mà chúng ta có thể đưa ra để thu nhiều giá trị hơn từ khách hàng hoặc mở khóa thị trường chưa có lợi nhuận?

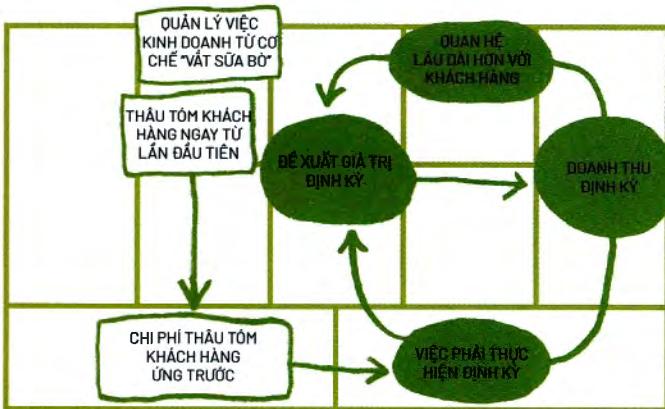
Câu hỏi đánh giá

Chúng ta có đang sử dụng dòng doanh thu và cơ chế giá mạnh mẽ để kiếm tiền từ việc tạo ra giá trị cho khách hàng hay không?



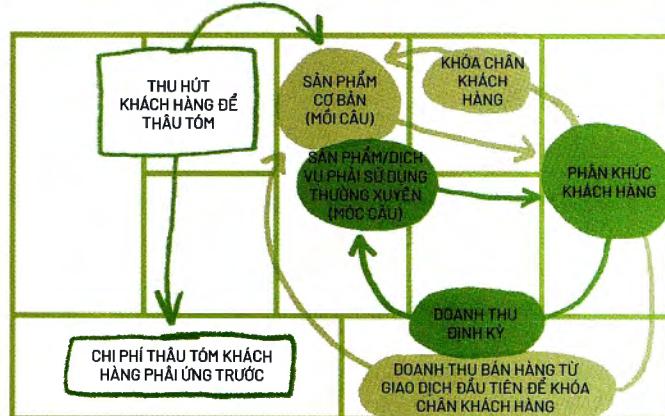
Chúng ta chủ yếu sở hữu nguồn doanh thu và giao dịch không thể đoán trước đòi hỏi chi phí bán hàng không đổi.

Chúng ta sở hữu nguồn doanh thu có thể dự đoán và định kỳ, trong đó một sản phẩm/dịch vụ bán ra có thể tạo nên doanh thu trong vài năm tiếp theo.



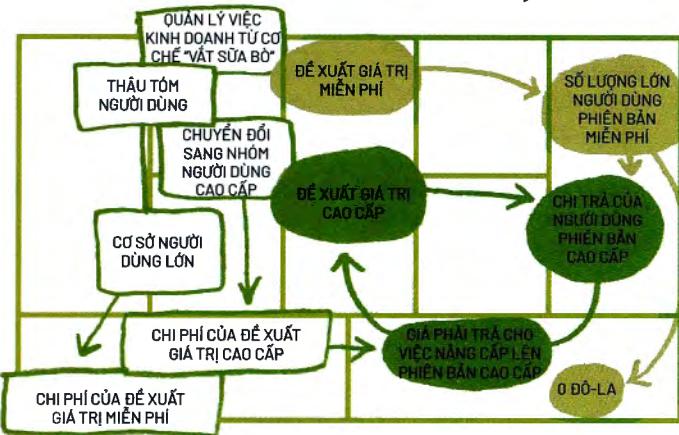
Doanh thu định kỳ – Tạo doanh thu định kỳ chỉ từ bán hàng một lần. Ưu điểm bao gồm việc tăng trưởng doanh thu cộng gộp (doanh thu mới phát sinh bên cạnh doanh thu trước đó từ lần bán hàng), chi phí bán hàng thấp hơn (bán một lần – thu tiền trước kỳ) và khả năng có thể dự đoán.

CÂU HỎI GỌI MỞ
Làm thế nào chúng ta có thể tạo ra doanh thu định kỳ trong thời gian dài thay vì doanh thu từ bán hàng một lần duy nhất?



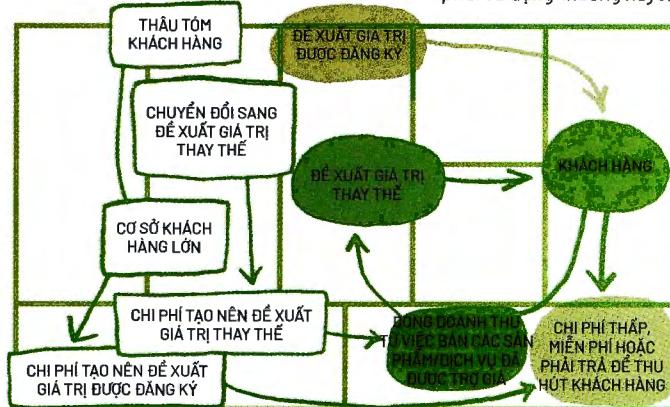
Mối câu & Móc câu – Khóa chân khách hàng với một sản phẩm cơ bản (mối câu) để tạo ra doanh thu định kỳ từ sản phẩm/dịch vụ khách hàng phải sử dụng định kỳ (móc câu) để nhận được những lợi ích từ sản phẩm cơ bản.

CÂU HỎI GỌI MỞ
Làm thế nào chúng ta có thể tạo ra doanh thu định kỳ từ một sản phẩm/dịch vụ cơ bản đi kèm với sản phẩm/dịch vụ khách hàng phải sử dụng thường xuyên.



Nhà cung cấp phiên bản miễn phí và cao cấp – Cung cấp các sản phẩm và dịch vụ cơ bản miễn phí và sản phẩm, dịch vụ cao cấp có tính phí (mô hình freemium). Các mô hình freemium tốt nhất thành công nhờ sở hữu cơ sở khách hàng lớn và tạo nên bứt phá trong việc chuyển đổi một cơ sở đáng kể người dùng miễn phí sang người dùng phải trả phí.

CÂU HỎI GỌI MỞ
Làm thế nào chúng ta có thể phân chia để xuất giá trị của mình sang hai phiên bản miễn phí và phiên bản cao cấp?



Nhà trợ giá – Mang lại đầy đủ để xuất giá trị hoàn toàn miễn phí hoặc với giá rẻ bằng cách trợ giá cho sản phẩm, dịch vụ và thu lại doanh thu mạnh mẽ từ các sản phẩm, dịch vụ thay thế. Việc này không giống với với hình thức freemium nói trên – chỉ cung cấp quyền truy cập miễn phí cho phiên bản cơ bản của sản phẩm và dịch vụ.

CÂU HỎI GỌI MỞ
Làm thế nào chúng ta có thể mang lại để xuất giá trị chính hoàn toàn miễn phí thông qua việc thu lại doanh thu từ các sản phẩm thay thế?



Xerox

Năm 1959, Xerox ra mắt máy photocopy giấy thường đầu tiên - Xerox 914. Song, thay vì chỉ bán máy, hãng này đã tạo ra doanh thu định kỳ dài hạn từ mỗi bản photocopy được thực hiện.

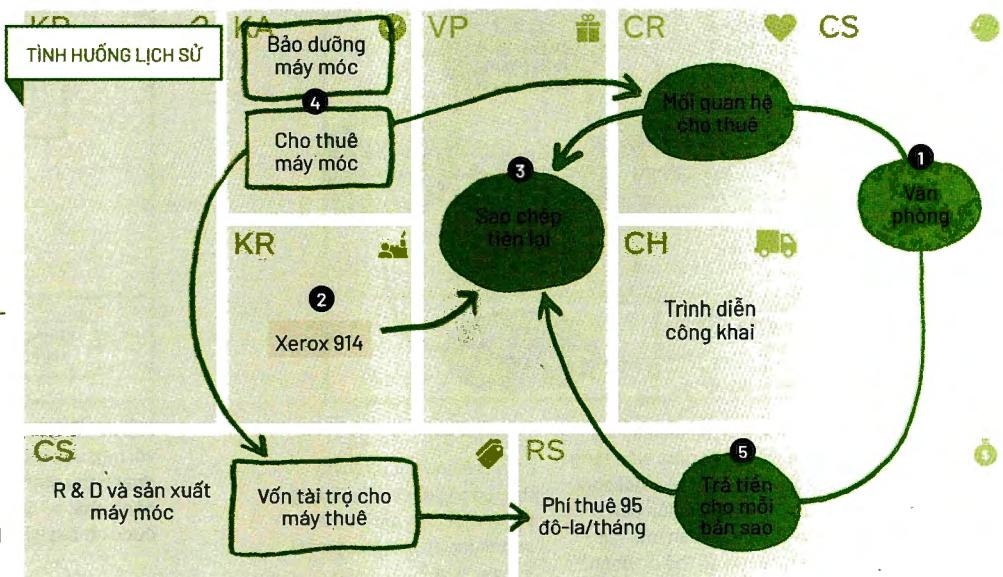
Năm 1959, Xerox đã cách mạng hóa việc tiếp cận thông tin bằng việc phát minh và thương mại hóa máy photocopy giấy thường đầu tiên - Xerox 914. Việc phát triển chiếc 914 này mất hơn một thập kỷ và lượng ngân sách R&D đáng kể.

Chiếc máy này được xem như một cuộc cách mạng khi có thể tạo ra trung bình 2.000 bản photocopy mỗi ngày, gấp 100 lần năng suất trung bình của một chiếc máy photocopy cùng thời điểm.⁶⁷

Bởi chiếc 914 vô cùng đắt tiền, Xerox đã tạo ra mô hình cho thuê để giúp chiếc máy này có giá phải chăng hơn. Việc khách hàng được quyền hủy hợp đồng thuê chỉ sau 15 ngày thông báo cho thấy niềm tin của Xerox vào để xuất giá trị của hãng.

Xerox đưa ra hình thức tính phí theo mỗi bản photocopy để kiếm tiền từ điều mà họ tin rằng sẽ trở thành "cơn nghiện photocopy", nhưng miễn phí cho 2.000 bản photocopy đầu tiên. Nhờ mô hình kinh doanh sáng tạo này mà thu nhập từ công nghệ đã vượt xa thu nhập bán máy của hãng.

Đến năm 1962, từ con số 40 triệu đô-la của một thập kỷ trước, trị giá ngành thương mại photocopy đã tăng lên đến 400 triệu đô-la. Vào thời điểm này, cái tên Xerox được sử dụng như một từ đồng nghĩa với photocopy.⁶⁸



1 Xác định nhiệm vụ lặp đi lặp lại mỗi ngày

Chester Carlson - một nhân viên làm việc ở văn phòng cấp bằng sáng chế, luôn phải vật lộn với công việc sao chép tài liệu rườm rà. Thời điểm đó, máy photocopy dành cho doanh nghiệp chỉ sao chép được trung bình 15-20 bản mỗi ngày.

4 Thủ tóm khách hàng

Xerox nhận ra máy photo của họ quá đắt và quá mới để bán đại trà. Hãng này quyết định áp dụng mô hình cho thuê để những chiếc máy này có giá phải chăng hơn. Thay vì bán với giá 29.500 đô-la, Xerox cho khách hàng thuê máy với giá 95 đô-la/tháng.

2 Tạo ra tài sản để kiếm tiền liên tục

Để giải quyết thách thức, Carlson đã phát minh và đăng ký sáng chế cho một kỹ thuật mới gọi là xerography. Cùng với những công nghệ tạo nên chiếc máy Xerox sau này, ông phát triển nên chiếc máy photocopy giấy thường đầu tiên - Xerox 914, với năng suất trung bình 2.000 bản mỗi ngày.

3 Thiết kế để xuất giá trị

Xerox tin rằng một khi người sử dụng quen với sức mạnh của các bản photocopy, họ sẽ dần bị thu hút bởi sự tiện lợi và photocopy hơn bao giờ hết. Xerox cung cấp 2.000 bản photocopy miễn phí đầu tiên và tính phí cho mỗi bản copy sau đó.

5 Thu lại doanh thu định kỳ

Mỗi máy được trang bị một bộ đếm để kiểm đếm số lần sử dụng hàng tháng. Sau 2.000 bản photo miễn phí đầu tiên, khách hàng sẽ phải trả 4 xu cho mỗi bản tiếp theo. Điều này cho phép Xerox liên tục kiếm tiền từ để xuất giá trị của mình thông qua doanh thu định kỳ.

+ Demo sản phẩm để thúc đẩy khách hàng mua sản phẩm

Chiếc máy Model 914 rất lớn, cồng kềnh và khách hàng tiềm năng phải nhìn tận mắt công nghệ mới có thể tin tưởng. Thay vì sử dụng mô hình bán hàng truyền thống, Xerox tổ chức các buổi trưng bày, demo sản phẩm với công chúng (bao gồm cả trong Nhà ga Trung tâm của thành phố New York). Những màn demo trực tiếp này giúp thể hiện năng suất của Model 914 và thúc đẩy khách hàng mua sản phẩm.

100

nghìn

Số bản photocopy được tạo ra trung bình mỗi tháng từ chiếc máy 914, mà ban đầu được thiết kế chỉ để photocopy trung bình 10.000 bản/tháng.⁷⁰

12,5

triệu đô-la

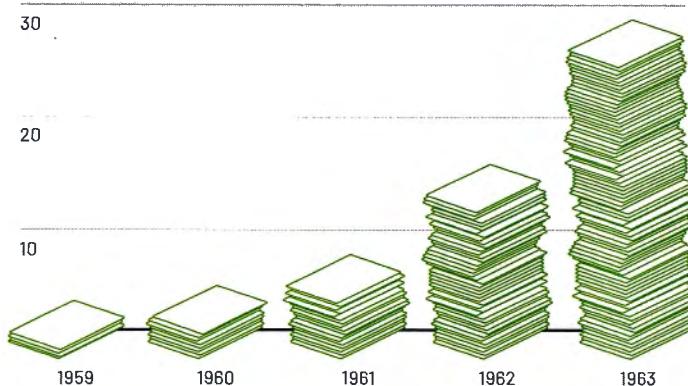
Chi phí phát triển chiếc máy 914 (tương đương 110 triệu đô-la ngày nay). Con số này nhiều hơn tổng thu nhập của Xerox từ 1950-1959.⁷¹

650 lbs.
(tương đương
294,84kg)

Trọng lượng của chiếc Model 914 ban đầu, phải được bê nghiêng, lùn lách để chui qua hầu hết cửa văn phòng.⁷²

Doanh thu của Xerox⁷²

tính theo triệu đô-la Mỹ



Sự gia tăng của doanh thu định kỳ thông qua hình thức đăng ký

Đây là phương thức thường thấy để tạo ra doanh thu định kỳ thông qua hình thức đăng ký. Mô hình đăng ký nhận báo phổ biến trong lịch sử nay đã lan rộng đến vô số lĩnh vực.

15% lượt đăng ký sản phẩm

15% người mua hàng trực tuyến đã đăng ký một hoặc nhiều lần để định kỳ nhận sản phẩm.⁷³

Cụ thể, với sự phát triển của Internet, mô hình đăng ký đã bùng nổ. Năm 2018, Interbrand thống kê 29% tổng giá trị của 100 thương hiệu hàng đầu đến từ các doanh nghiệp hoạt động dựa trên mô hình đăng ký so với con số 18% trong năm 2009.⁷⁴

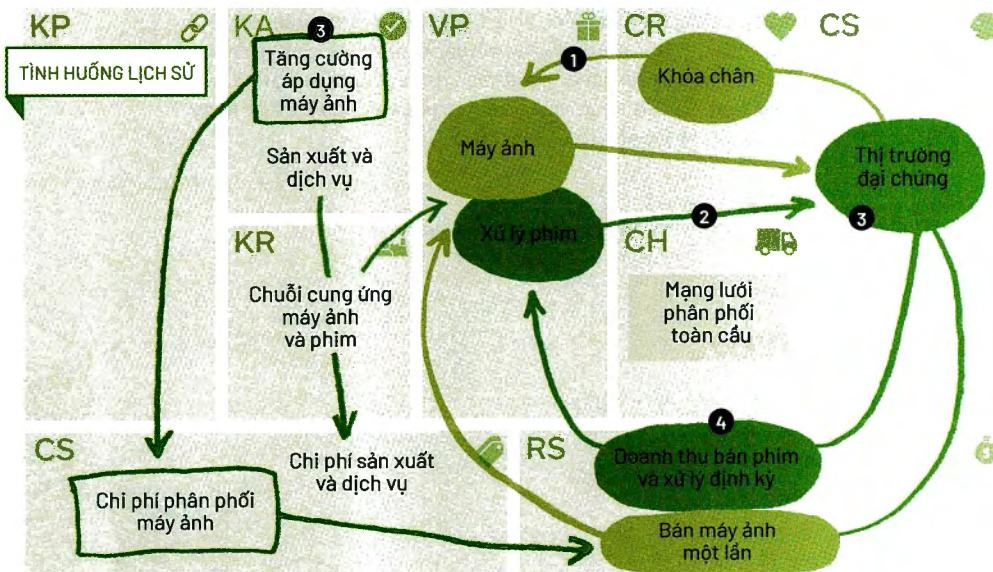
Khách hàng có thể đăng ký vô số dịch vụ bổ sung, được chọn lọc sẵn (thực phẩm, quần áo, v.v.), hay đăng ký các dịch vụ mà quyền truy cập thay thế quyền sở hữu (ví dụ: dịch vụ ứng dụng phần mềm [SaaS], quần áo, giải trí). Mô hình đăng ký đã chinh phục không chỉ thị trường tiêu dùng, mà cả thị trường doanh nghiệp và công nghiệp.

Kodak

Năm 1900, Kodak đã “bẫy” người tiêu dùng bằng những chiếc máy ảnh giá rẻ để tạo doanh thu đáng kể, có tỷ suất lợi nhuận cao từ việc bán phim máy ảnh và tráng phim.

George Eastman thành lập Kodak vào năm 1888 với mục tiêu khiến máy ảnh trở nên tiện lợi như một chiếc bút chì. Người ta cho rằng ông đã thành công trong việc giới thiệu Brownie – một chiếc máy ảnh giá rẻ vào năm 1900. Với Brownie, Kodak đã biến máy ảnh trở thành sản phẩm phổ thông mà ai cũng có thể tiếp cận: giá thành phải chăng, tiện mang theo và dễ sử dụng.

Kodak tạo ra thị trường nhiếp ảnh nghiệp dư và giữ vị trí thống trị trong gần bốn thập kỷ. Chỉ tới năm 1999, sự ra mắt máy ảnh kỹ thuật số mới bắt đầu đặt dấu chấm hết cho giai đoạn thống trị của Kodak.



1. “Mỗi câu” và khóa chì khách hàng với sản phẩm cơ bản

Năm 1900, Kodak giới thiệu Brownie – chiếc máy ảnh phổ thông đầu tiên. Brownie được bán với giá chỉ 1 đô-la (tương đương 30 đô-la năm 2019) và là bước đệm đưa nhiếp ảnh nghiệp dư tới công chúng.⁷⁶

2. “Móc” khách hàng vào mỗi câu – sản phẩm và dịch vụ tiêu thụ thường xuyên

Máy ảnh Brownie được bán kèm phim có sẵn. Sau khi cuộn phim được dùng hết, các nhiếp ảnh gia nghiệp dư sẽ gửi các tấm phim đến Kodak để tráng ảnh. Các nhiếp ảnh gia dần bị “móc” vào mỗi câu và phải quay lại với Kodak nếu muốn tiếp tục sở thích của mình.

3. Thủ túm khách hàng

Vào năm 1900, nhiếp ảnh vẫn là một lĩnh vực mới mẻ. Kodak áp dụng chiến lược giá thấp cho máy ảnh Brownie và sử dụng các chiến dịch marketing rộng rãi nhằm tối ưu hóa nhu cầu của các nhiếp ảnh gia nghiệp dư, bao gồm cả phụ nữ và trẻ em để thúc đẩy việc thu hút khách hàng. Hãng đã bán thành công 250.000 máy ảnh trong năm đầu tiên.⁷⁷

4. Tận hưởng doanh thu định kỳ từ sản phẩm được tiêu thụ thường xuyên

Vào thời điểm đó, một cuộn phim có giá 15 xu. Chỉ cần trả thêm 10 xu cho mỗi bức ảnh và 40 xu cho quy trình tráng ảnh và gửi qua đường bưu điện, người dùng có thể dễ dàng gửi phim chụp của họ đến Kodak để tráng ảnh. Quy trình mua phim – tráng ảnh lặp đi lặp lại mang đến doanh thu định kỳ đáng kể cho Kodak.

+ Xây dựng cơ sở hậu kỳ cho phim chụp và tráng ảnh

Kodak đã tạo dựng cơ sở hậu kỳ để hỗ trợ quá trình tráng phim phức tạp. Kodak sở hữu hầu hết chuỗi cung ứng của mình, bao gồm cả các nguyên liệu thô như hóa chất xử lý, tạo ra rào cản đáng kể cho các đối thủ mới gia nhập.

+ Phân phối và Thương hiệu

Trong nhiều thập kỷ, Kodak thiết lập một mạng lưới phân phối toàn cầu bao gồm các đại lý hỗ trợ họ với nền tảng thương hiệu mạnh mẽ và khoản đầu tư đáng kể vào marketing.

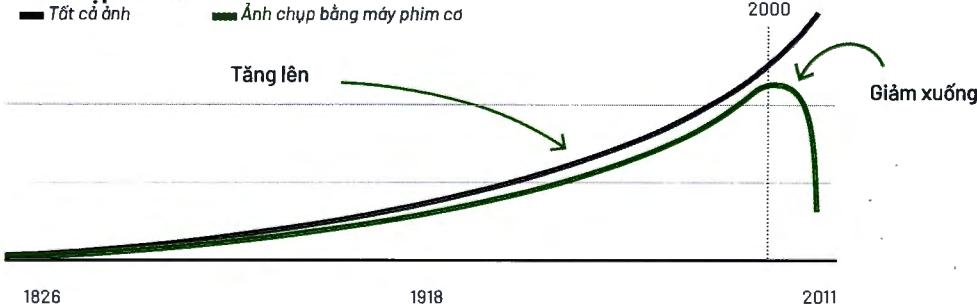
Đứng thứ
5

trong số những thương hiệu giá trị nhất toàn cầu (năm 1996).⁷⁰

Ảnh chụp mỗi năm

Tất cả ảnh

Ảnh chụp bằng máy phim cơ



Sự sụp đổ của Người tiên phong đổi mới sáng tạo

Kodak đã nộp đơn xin phá sản vào năm 2012 do sự đổ vỡ mô hình kinh doanh khi máy ảnh kỹ thuật số và điện thoại thông minh ra đời. Các sản phẩm này đã làm cho bộ máy doanh thu chính của Kodak (phim analog) trở nên lỗi thời.

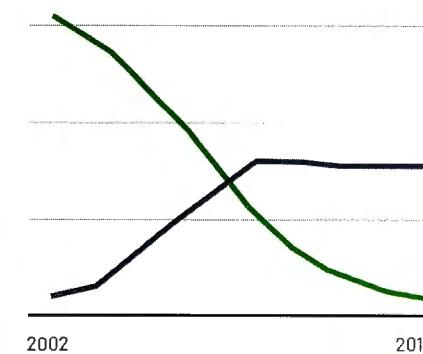
Trớ trêu thay, chính Steven Sasson - một kỹ sư của Kodak là người đã phát minh ra máy ảnh kỹ thuật số vào năm 1975.

Kodak thất bại trong việc chuyển đổi mô hình kinh doanh máy ảnh và phim chụp sang thế giới kỹ thuật số. Năm 2001, Kodak mua lại một trang web chia sẻ ảnh có tên Ofoto.

Thay vì sử dụng mô hình kinh doanh dựa trên quảng cáo (như Facebook), Kodak lại định vị Ofoto như một công cụ thu hút nhiều người in hình ảnh kỹ thuật số hơn - khi mà thị trường in ấn đã trở nên thoái trào và cạnh tranh khốc liệt.

Ảnh in bởi người tiêu dùng Hoa Kỳ

— In kỹ thuật số — In phim





Spotify

Năm 2006, Spotify ra mắt dịch vụ âm nhạc trực tuyến miễn phí để cạnh tranh với nhạc lậu có sẵn miễn phí. Nguồn doanh thu chính của nền tảng này đến từ khoản phí nâng cấp lên tài khoản cao cấp của người dùng.

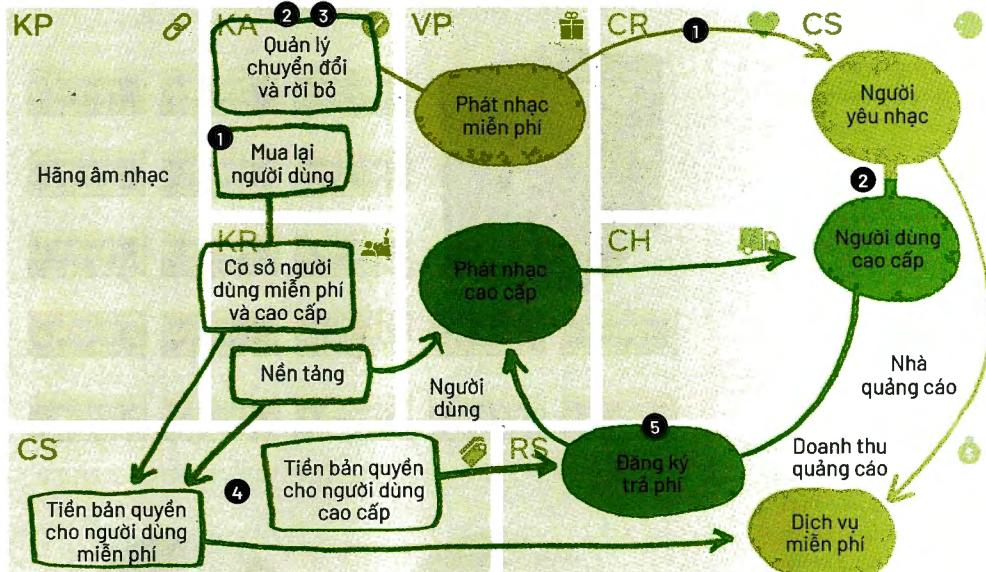
Spotify là một nền tảng phát nhạc cho phép người dùng truy cập danh mục âm nhạc khổng lồ. Nền tảng này sử dụng mô hình doanh thu freemium – cung cấp dịch vụ cơ bản, giới hạn, hỗ trợ quảng cáo và hoàn toàn miễn phí – bên cạnh phiên bản dịch vụ cao cấp không giới hạn kèm theo mức phí đăng ký.

Spotify phụ thuộc phần lớn vào các thuật toán âm nhạc cùng cộng đồng người dùng và nghệ sĩ của mình để giữ cho trải nghiệm phiên bản cao cấp trở nên thú vị. Số lượng thuê bao cao cấp của nền tảng đã tăng từ 10% trên tổng số người dùng trong năm 2011 lên con số 46% năm 2018.⁸⁰

Ngay từ đầu, Spotify đã tự định vị ứng dụng là một giải pháp thay thế hợp pháp cho nhạc lậu và các bài hát trả phí trên iTunes. Một phần không nhỏ doanh thu của Spotify dùng để chi trả phí bản quyền cho các hãng âm nhạc. Tính từ thời điểm ra mắt năm 2006 đến nay, nền tảng này đã trả gần 10 tỷ đô-la chỉ riêng cho phí bản quyền.⁸¹

Spotify đã tăng tốc chuyển dịch từ mô hình tải nhạc sang phát trực tuyến, khiến Apple iTunes bị lao đao trong quá trình này.

Lần đầu tiên trong lịch sử công ty, Spotify đã kiếm được lợi nhuận vào năm 2019.⁸²



1 Thu hút một số lượng lớn người dùng bằng dịch vụ miễn phí

Dịch vụ phát nhạc trực tiếp miễn phí Spotify cho phép người dùng truy cập danh mục hàng triệu bài hát. Dịch vụ miễn phí có các chức năng cơ bản và người dùng phải nghe tin nhắn từ các nhà quảng cáo – những bên đã phần nào trợ cấp cho dịch vụ miễn phí.

2 Chuyển đổi người dùng miễn phí sang để xuất giá trị cao cấp

Spotify đã rất thành công trong việc chuyển đổi người dùng miễn phí sang người dùng trả phí. Dịch vụ cao cấp của nền tảng này có các tính năng bổ sung và loại bỏ quảng cáo. Năm 2018, 46% người dùng Spotify là người dùng cao cấp, tạo ra 90% tổng doanh thu của nền tảng này.

3 Quản lý tỷ lệ duy trì và “vắt sữa bò”

Giống như bất kỳ mô hình kinh doanh từ việc đăng ký nào, giá trị trọn đời của người dùng – hay ở đây là việc Spotify có thể kiếm được bao nhiêu từ người dùng theo thời gian – đến từ việc công ty có thể giữ chân người dùng trong bao lâu. Đây được gọi nôm na là quản lý việc “vắt sữa bò” khách hàng. Trong nửa đầu năm 2019, tỷ lệ hủy đăng ký thuê bao cao cấp của Spotify đã giảm xuống mức thấp kỷ lục là 4,6%.⁸³

4 Cân bằng chi phí cho phiên bản freemium

Spotify trả cho các hãng thu âm gần 52% doanh thu từ mỗi lượt nghe nhạc trực tuyến. Hơn 85% bài hát phát trực tuyến từ Spotify đến từ bốn hãng âm: Sony, Universal, Warner và Merlin. Năm 2018, Spotify trả 3,5 tỷ euro phí bản quyền cho người dùng cao cấp và 0,5 tỷ euro cho người dùng miễn phí, tương đương 74% chi phí chung.⁸⁴

5 Cân đối tài chính tổng thể với dòng doanh thu đến từ các tài khoản cao cấp

Điểm đặc biệt của mô hình freemium là bạn cần có khả năng trang trải chi phí cho cả người dùng miễn phí và trả phí. Năm 2019, cơ sở người dùng Spotify đã phát triển lên đến hơn 248 triệu người dùng, và nền tảng này cần tìm cách trả phí bản quyền cho tất cả số người dùng đó. Trong số đó, có 54% người dùng nghe nhạc miễn phí.⁸⁵

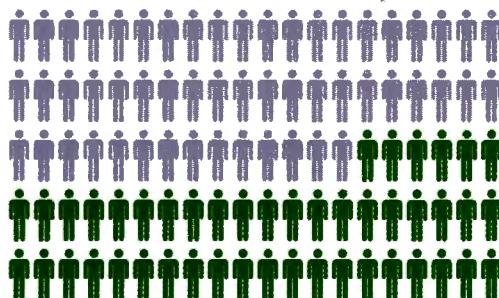
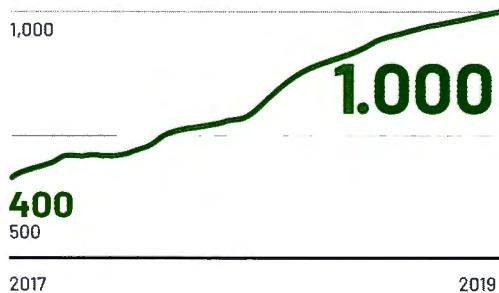
#1

Ứng dụng phát nhạc được tải xuống nhiều nhất

ở Hoa Kỳ trên Kho Ứng dụng năm 2018.⁶⁸

Lượt phát trực tiếp bài hát theo yêu cầu ở Hoa Kỳ⁶⁷

Tính theo tỷ (lượt)



46%
tỷ lệ chuyển đổi
sang các
dịch vụ trả phí

so với 30% cho
Slack, 4% cho
Evernote, 4%
cho Dropbox và
0,5% cho Google
Drive.⁶⁸

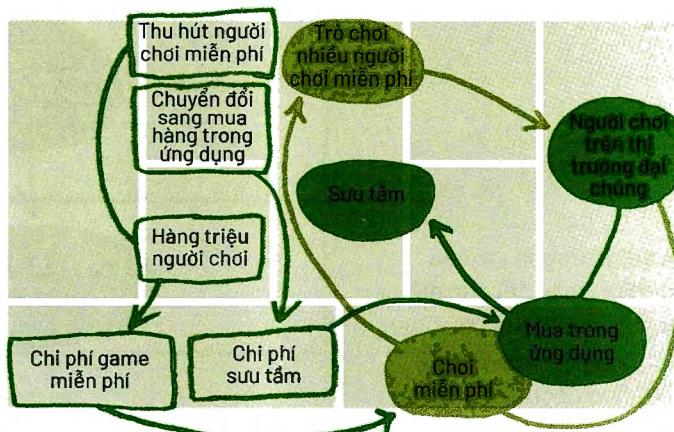


Nhà trợ giá

2017 ~~~ 2019

Fortnite

Năm 2017, Epic Games phát hành Fortnite: Battle Royale - một trò chơi video trực tuyến hoàn toàn miễn phí, đa nền tảng, được trợ giá thông qua việc bán các sản phẩm kỹ thuật số trong ứng dụng (in-app purchases).



Sau khi phát hành, Fortnite: Battle Royale đã trở thành một hiện tượng văn hóa. Đây là một trò chơi video miễn phí, nơi hàng trăm người chơi cùng chiến đấu trên một hòn đảo.

Epic Games kiếm tiền thông qua hình thức bán hàng trong ứng dụng, cho phép người chơi mua đồ sưu tầm nhưng không mang đến lợi thế chiến lược nào trong trò chơi như trang phục, trang sức, phụ kiện... thể hiện cá nhân của người chơi. Fortnite ban đầu được phát hành dưới dạng phiên bản trả phí với giá 40 đô-la vào tháng 7 năm 2017 trước khi chuyển sang phiên bản miễn phí được trợ cấp bởi hình thức mua hàng trong ứng dụng.⁶⁹

Lễ hội

Các lễ hội là nơi sử dụng cơ chế trợ giá điển hình. Đối với một số lễ hội, việc bán thực phẩm và đồ uống giúp trợ giá cho tiền vé miễn phí tham dự lễ hội. Trong các trường hợp khác, một lễ hội trả phí có thể hỗ trợ (một phần hoặc toàn bộ) chi phí cho một lễ hội miễn phí khác, ví dụ như Liên hoan nhạc Jazz Montreux ở Thụy Sĩ.



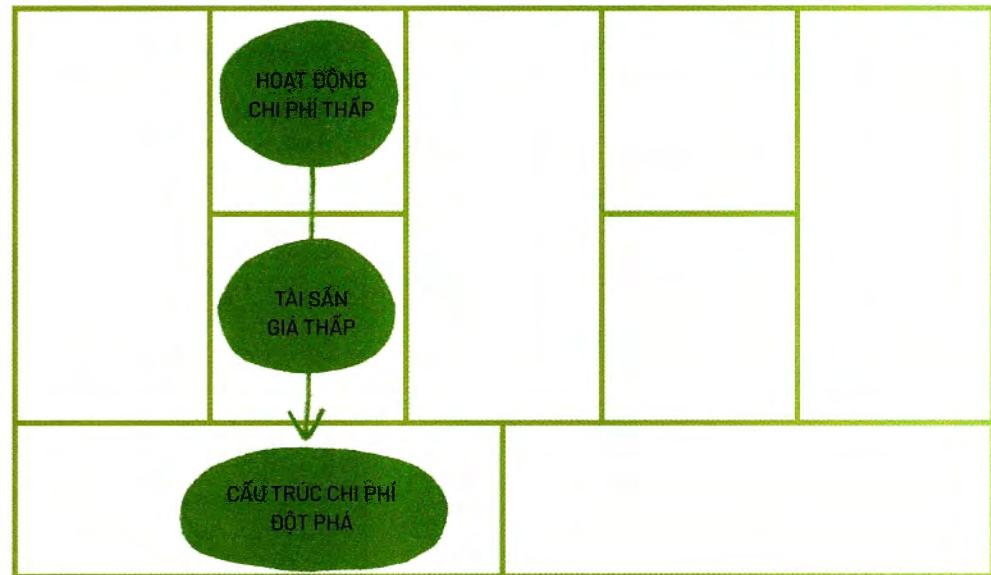
Nhân tố khác biệt hóa chi phí

198

CHƯƠNG 3

Loại bỏ chi phí

Xây dựng mô hình kinh doanh với cấu trúc chi phí có thể làm thay đổi cục diện, không chỉ bằng cách hợp lý hóa các hoạt động và nguồn lực, mà còn bằng cách thực hiện mọi thứ theo cách đột phá mới.



CÂU HỎI GỢI MỞ

Chúng ta có thể thay đổi đáng kể cấu trúc chi phí bằng cách tạo ra và mang lại giá trị với sự khác biệt, đồng thời tái cấu trúc nguồn lực cùng hoạt động theo một cách hoàn toàn khác hay không?

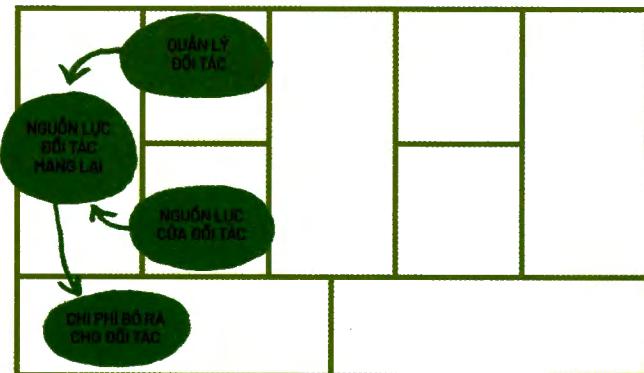
Câu hỏi đánh giá

Cấu trúc chi phí của chúng ta có thể giữ nguyên hay đột phá?



Chúng ta sở hữu cấu trúc chi phí không thể thay đổi hoạt động tương tự hoặc kém hơn đối thủ cạnh tranh (Ví dụ: kém hơn một nửa so với đối thủ cạnh tranh)

Chúng ta sở hữu cấu trúc chi phí đột phá, có khả năng thay đổi cục diện, hoạt động khác biệt và tốt hơn đáng kể so với các đối thủ cạnh tranh (ví dụ: tốt gấp đôi đối thủ cạnh tranh).



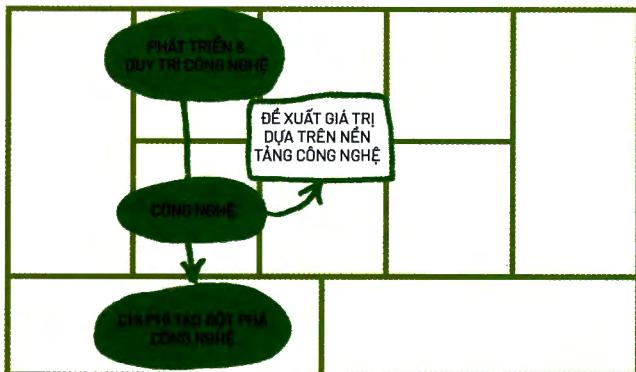
Người né tránh nguồn lực – Loại bỏ các nguồn lực tốn kém và cần nhiều vốn nhất khỏi mô hình kinh doanh để tạo ra cấu trúc chi phí mới có thể thay đổi cục diện.

Ví dụ

Airbnb, Uber, Bharti Airtel

CÂU HỎI GỢI MỞ

Làm thế nào chúng ta có thể tạo ra một mô hình kinh doanh với nguồn lực gọn nhẹ, đồng thời loại bỏ các nguồn lực tốn kém và hao ván nhất?



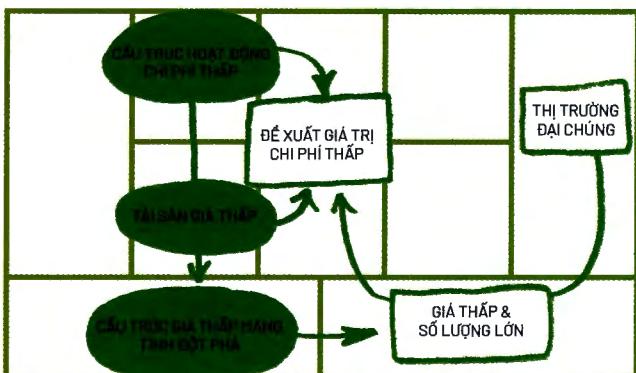
Nhà công nghệ học – Sử dụng công nghệ theo cách thức hoàn toàn mới để tạo ra cấu trúc chi phí có thể làm thay đổi cục diện.

Ví dụ:

WhatsApp, Skype

CÂU HỎI GỢI MỞ

Làm thế nào chúng ta có thể sử dụng công nghệ để thay thế các hoạt động và nguồn lực cũng như tạo ra cấu trúc chi phí có khả năng làm thay đổi cục diện?



Người tạo ra chi phí thấp – Kết hợp các hoạt động, nguồn lực và đối tác theo cách thức hoàn toàn mới để tạo ra cấu trúc chi phí có khả năng thay đổi cục diện với giá thấp hơn hẳn các đối thủ cạnh tranh.

Ví dụ

easyJet, Ryanair, Trader Joe's

CÂU HỎI GỢI MỞ

Làm thế nào chúng ta có thể kết hợp các hoạt động, nguồn lực và đối tác một cách triệt để để giảm đáng kể chi phí cùng giá cả?



Airbnb

Năm 2008, Airbnb ra mắt nền tảng có-vé-tương-tự như một chuỗi khách sạn, nhưng lại không sở hữu bất cứ bất động sản nào. Nền tảng này giúp kết nối khách du lịch với chủ nhân của những bất động sản nhàn rỗi.

Airbnb được thành lập vào năm 2008 như một thị trường trực tuyến để kết nối khách du lịch cần tìm kiếm một chỗ ở chính chủ, độc đáo với những người có nhu cầu cho thuê nhà. Airbnb hoạt động như một bên môi giới, kết nối hai phân khúc khách hàng riêng biệt này với nhau.

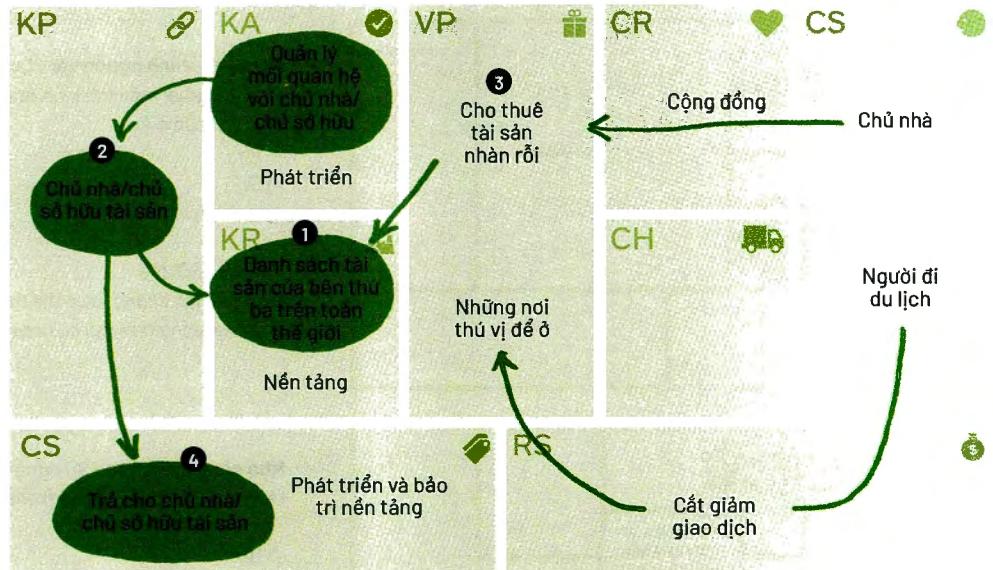
200

CHƯƠNG 3

Công ty này có cấu trúc chi phí nhẹ hẳn so với các chuỗi khách sạn cạnh tranh, bởi Airbnb không sở hữu bất kỳ căn phòng nào được liệt kê trên trang web, cũng không quản lý đội ngũ đồng đáo nhân viên khách sạn. Chi phí chính của Airbnb dành cho việc quản lý nền tảng và marketing - điều này lý giải cho tốc độ mở rộng nhanh chóng của nền tảng này.

Thành công của mô hình kinh doanh Airbnb dựa trên cấu trúc chi phí tinh giản nguồn lực. Nền tảng này tìm ra cách thức đổi mới sáng tạo để hợp tác với chủ sở hữu các bất động sản nhàn rỗi (phòng trống) và giúp họ kiếm tiền từ những tài sản đó thông qua nền tảng môi giới của Airbnb.

Airbnb khác với các trang web môi giới khác như booking.com hoặc Hotels.com ở chỗ: với Airbnb, khách hàng coi các bất động sản và phòng liệt kê trên trang web này như một chuỗi khách sạn truyền thống.



1 Xác định nguồn lực tốn kém nhất trong mô hình kinh doanh hoặc ngành của bạn

Các yếu tố tốn kém nhất trong ngành khách sạn nằm ở chi phí dành cho bất động sản, việc duy trì, trả lương nhân viên và các dịch vụ. Ngoài ra, khi các phòng khách sạn không được cho thuê vào một đêm nhất định, chúng chính là một chi phí chìm. Thực tế, ngành khách sạn rất thâm dụng vốn.

2 Xác định đâu là chủ sở hữu tài sản có thể cung cấp cho bạn nguồn lực cần thiết

Airbnb nhận ra rằng nhiều chủ sở hữu tài sản thường xuyên phải tìm cách xử lý, mời chào cho thuê các bất động sản nhàn rỗi (phòng ngủ không sử dụng, căn hộ, căn hộ ven biển, v.v.) - những loại hình tương đối khó cho một cá nhân thuê liên tục trong thời gian ngắn.

3 Phát triển để xuất giá trị đổi mới sáng tạo để thu hút nguồn lực từ các đối tác

Airbnb mang đến cho chủ sở hữu tài sản cơ hội trở thành chủ nhà cho thuê để tạo thêm thu nhập (trung bình 924 đô-la/tháng năm 2017).⁹⁰ Chủ nhà cho thuê có thể tiếp cận nguồn khách du lịch lớn thông qua nền tảng Airbnb, giúp giải quyết một trong những vấn đề lớn nhất cho chủ sở hữu bất động sản.

4 Cạnh tranh nhờ Cấu trúc Chi phí Mới

Airbnb cạnh tranh nhờ cấu trúc chi phí nhẹ hơn nhiều so với các khách sạn thông thường, bởi nền tảng này không sở hữu khách sạn, cũng không thuê nhân viên dọn dẹp hay phục vụ. Chi phí hoạt động của Airbnb chủ yếu nằm ở khâu quản lý nền tảng, marketing, quảng bá cùng các hoạt động khác hỗ trợ chủ nhà và khách du lịch.

+ Nền tảng hai mặt

Để trở nên hấp dẫn đối với các chủ nhà cho thuê, Airbnb cần một lượng lớn khách du lịch. Phát triển "khía cạnh khác của nền tảng" là yếu tố quan trọng dẫn đến thành công trong để xuất giá trị cho các chủ nhà cho thuê.

+ Thương hiệu được yêu thích

Airbnb phát triển thành một thương hiệu rất mạnh trong loại hình trải nghiệm du lịch đặc biệt này. Nền tảng này đã thay đổi sâu sắc các thói quen và chuẩn mực xã hội. Mặc dù đã trở nên phổ biến hơn, nhưng vào năm 2008, việc nằm ngủ trong căn nhà của ai đó không quen là một việc vô cùng xa lạ.

+ Tầm quan trọng của cộng đồng và nền kinh tế chia sẻ

Airbnb thúc đẩy sự kết nối của chủ cho thuê nhà và khách du lịch ở cấp độ cá nhân hơn so với những gì họ trải nghiệm tại khách sạn, từ đó xây dựng một cộng đồng Airbnb toàn cầu. Mô hình kết nối này tạo ra nền kinh tế chia sẻ, hay còn gọi là tiêu dùng hợp tác.

7
triệu bất động sản
được đăng tải

Vào đầu năm 2019, có tới 7 triệu bất động sản trên toàn cầu được liệt kê hoạt động trên nền tảng Airbnb – nhiều hơn tổng số phòng của năm khách sạn hàng đầu cộng lại.⁹¹

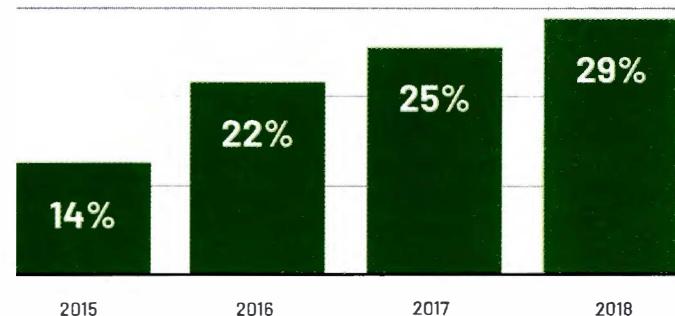
> 2
triệu

Số người trung bình ở lại một cơ sở lưu trú của Airbnb mỗi đêm vào năm 2019.⁹²

Airbnb **Không**
sở hữu cơ sở lưu trú nào



Tỷ lệ khách du lịch sử dụng Airbnb⁹²
Tỷ lệ khách du lịch và doanh nhân ở Hoa Kỳ và châu Âu



Tỷ lệ chi tiêu của người tiêu dùng Hoa Kỳ vào nhà ở Airbnb năm 2018.⁹³

Whatsapp

Năm 2009, WhatsApp ra mắt dịch vụ và nền tảng nhắn tin miễn phí tương thích với mọi thiết bị, phá vỡ thị trường trước đó của tin nhắn SMS và nhắn tin miễn phí trên máy tính để bàn.

Năm 2009, WhatsApp tiến thân là một ứng dụng cập nhật trạng thái trước khi chuyển thành dịch vụ nhắn tin miễn phí, không giới hạn. Ứng dụng này nhắm đến những ai sở hữu điện thoại thông minh và kết nối Internet, dù dùng thiết bị nào hay đang ở đâu.

202

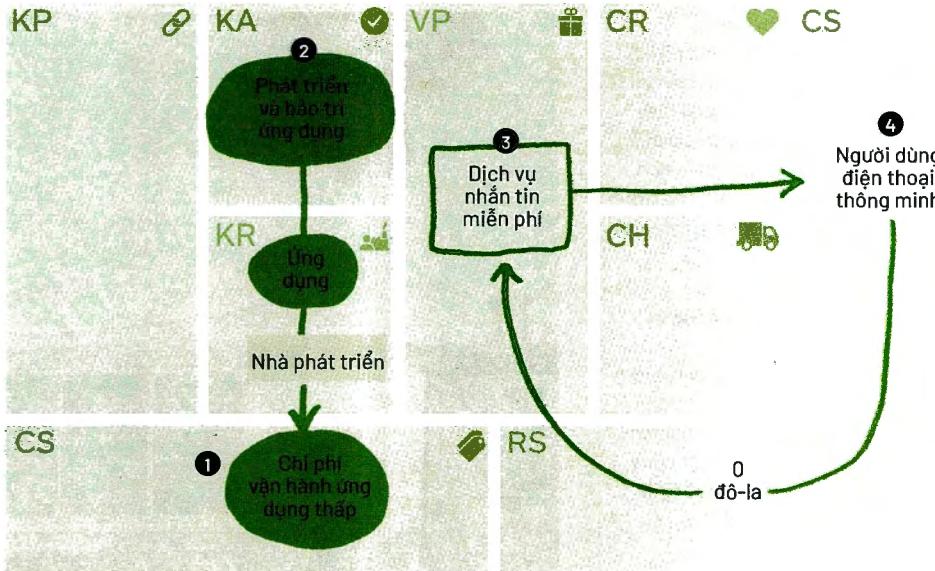
Khi ra mắt, WhatsApp đã phá vỡ thị trường nhắn tin vốn rất cạnh tranh. Thị trường tin nhắn văn bản khi đó bị chi phối bởi các dịch vụ SMS trả phí của các nhà khai thác viễn thông và dịch vụ nhắn tin miễn phí trên máy tính để bàn như Yahoo! Messenger, MSN Messenger và Skype.

WhatsApp sử dụng phần mềm và Internet để loại bỏ các chi phí phần cứng cùng cơ sở hạ tầng độc quyền mà các nhà khai thác viễn thông phải trả để cung cấp dịch vụ SMS. Điều này cho phép ứng dụng hưởng lợi từ sự tăng trưởng số lượng người dùng điện thoại thông minh trên toàn cầu, hoạt động với cấu trúc chi phí thấp hơn và tiết kiệm chi phí cho người dùng dưới dạng dịch vụ miễn phí.

Tháng 2 năm 2013, WhatsApp - hoạt động chỉ với 50 nhân viên đã phục vụ 200 triệu người dùng. Đến tháng 12 năm đó, ứng dụng này đã có tới 400 triệu người dùng.^{94,95}

Năm 2014, Facebook mua lại WhatsApp với giá hơn 19 tỷ đô-la.⁹⁶

CHƯƠNG 3



1 Xác định cấu trúc doanh thu và chi phí ngành mà bạn có thể phá vỡ nhờ công nghệ

Các nhà khai thác viễn thông tính phí cao hơn gấp 6.000% cho các tin nhắn SMS. WhatsApp phá vỡ dòng doanh thu này bằng một dịch vụ miễn phí.⁹⁷

2 Xây dựng công nghệ

Đầu năm 2009, Jan Koum bắt đầu nghiên cứu về một loại ứng dụng nhắn tin sử dụng Internet mới trên iPhone. Không giống như tin nhắn SMS sử dụng cơ sở hạ tầng mạng của nhà khai thác viễn thông, WhatsApp lợi dụng kết nối mạng trên chính chiếc điện thoại thông minh của người dùng để cung cấp dịch vụ nhắn tin miễn phí.

3 Phá vỡ thị trường bằng cấu trúc chi phí hoàn toàn khác

WhatsApp không phát sinh chi phí khai biến hay cố định cho các tin nhắn gửi bởi người dùng. Chi phí chính của ứng dụng này dành cho việc phát triển phần mềm, không phải cơ sở hạ tầng. Chỉ với một vài lập trình viên phần mềm, WhatsApp đã phục vụ hàng triệu người dùng và đồng thời phá hủy hàng tỷ đô-la doanh thu SMS sinh lời cho các nhà khai thác viễn thông.

4 Gặt hái thành quả

WhatsApp phát triển với tốc độ chóng mặt mà không cần phải tăng đáng kể cấu trúc chi phí. Tháng 12 năm 2013, WhatsApp tuyên bố đã đạt 400 triệu người dùng hoạt động chỉ với vốn vay 35 kỹ sư.

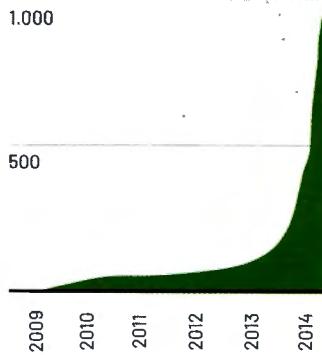
+ Sự tăng trưởng của điện thoại thông minh

WhatsApp tập trung vào thiết bị di động trước tiên và gặt hái lợi ích từ sự tăng trưởng nhanh chóng của thị trường điện thoại thông minh. Sau đó, ứng dụng này đã mở rộng ra nhiều nền tảng và thiết bị, nhưng trái ngược với các đối thủ cung cấp dịch vụ nhắn tin trên máy tính để bàn miễn phí (như Yahoo! Messenger, MSN Messenger và Skype), trọng tâm chính của WhatsApp luôn luôn là di động.

Số người dùng hoạt động

hàng tháng

Triệu người



1,5 tỷ

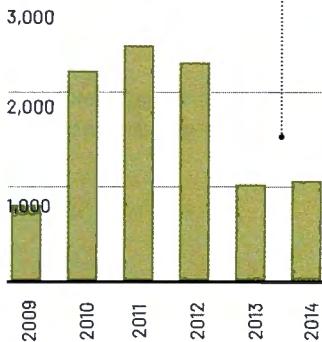
người dùng trên toàn cầu trong năm 2019⁹⁸

65 tỷ

tin nhắn được gửi mỗi ngày trong năm 2018⁹⁹

Khối lượng tin nhắn di động ở Hoa Kỳ⁹⁹

Tỷ



34

tỷ đô-la

Thiệt hại doanh thu từ dịch vụ nhắn tin của các nhà khai thác viễn thông trong năm 2013 gây ra bởi những ứng dụng trò chuyện như WhatsApp.¹⁰⁰

19

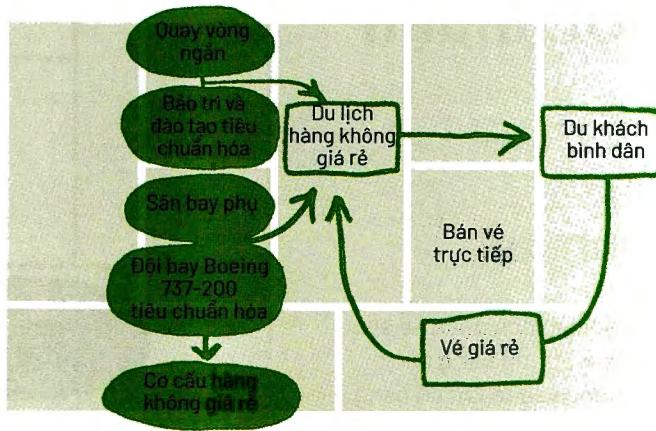
Số tiền Facebook bỏ ra để mua lại WhatsApp tháng 2 năm 2014 - năm năm sau khi ứng dụng này ra mắt.

Người tạo ra chi phí thấp

1995 ~~~ 2002

easyJet

Năm 1995, easyJet phá vỡ thị trường du lịch châu Âu bằng việc cung cấp trải nghiệm du lịch hàng không gọn nhẹ, giá rẻ.



Ra mắt năm 1995, hãng hàng không easyJet đã phổ thông hóa mô hình máy bay giá rẻ tại thị trường châu Âu. Từ đó cho tới năm 2002 - khi hãng bắt đầu đa dạng hóa, easyJet vẫn áp dụng mô hình kinh doanh với kế hoạch chi phí thấp dưới đây:

- **Trải nghiệm hàng không gọn nhẹ** cho khách du lịch tiết kiệm.
- **Sân bay phụ**: thường hạ cánh ở các sân bay thứ cấp thu mức phí thấp hơn.
- **Tiêu chuẩn hóa máy bay**: mô hình máy bay có cấu trúc cabin đơn giản để giảm chi phí bảo trì và đào tạo.
- **Thời gian quay vòng ngắn**: giảm thiểu thời gian không tạo ra doanh thu khi máy bay ở trên mặt đất.
- **Bán hàng trực tiếp**: bán vé trực tiếp cho khách hàng để tiết kiệm khoản phí mất cho các đại lý du lịch.



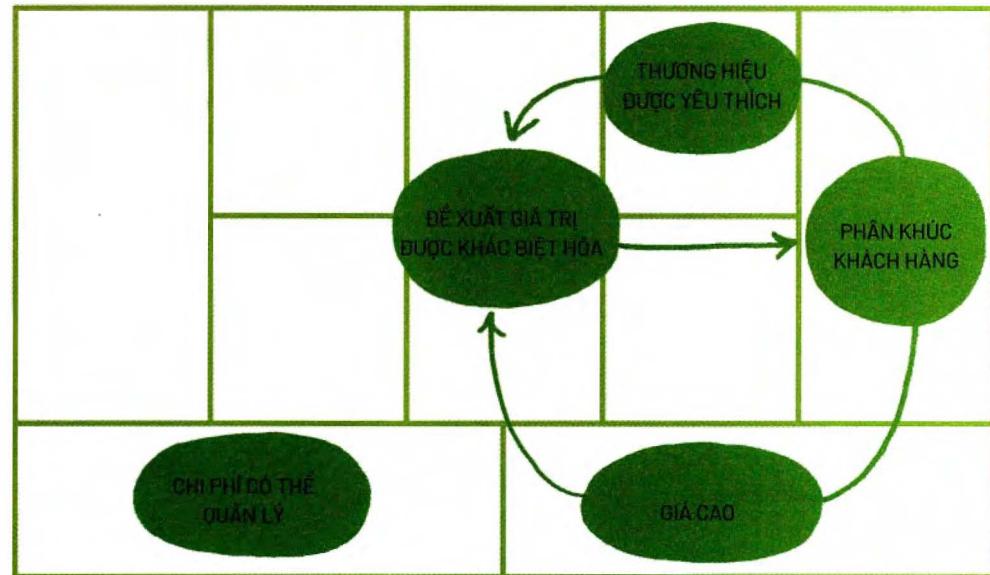
Bậc thầy về biên lợi nhuận

Gia tăng biên lợi nhuận

204

CHƯƠNG 3

Đạt biên lợi nhuận cao hơn đáng kể so với các đối thủ cạnh tranh bằng cách tập trung vào những yếu tố khách hàng sẵn sàng chi trả, đồng thời kiểm soát cấu trúc chi phí của bạn. Ưu tiên lợi nhuận hơn thị phần.



CÂU HỎI GỢI MỞ

Làm thế nào chúng ta có thể tìm ra cách thức đổi mới sáng tạo để loại bỏ các khía cạnh tốn kém nhất trong mô hình kinh doanh, đồng thời tập trung vào giá trị quan trọng nhất đối với khách hàng, xem họ sẵn sàng trả giá cao vì điều gì?

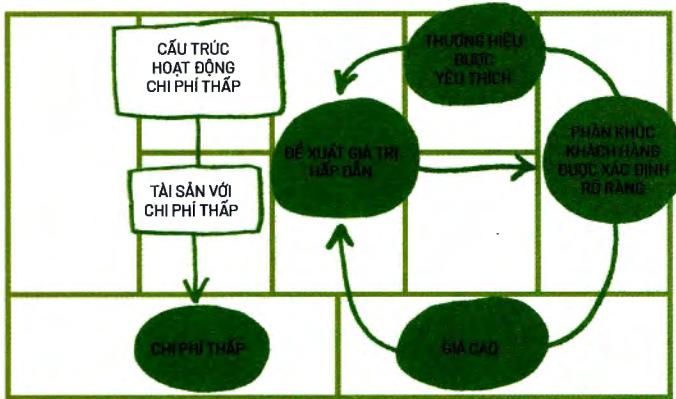
Câu hỏi đánh giá

Chúng ta có sở hữu biên lợi nhuận lớn từ chi phí thấp và giá cao không?



Chúng ta sở hữu biên lợi nhuận rất mỏng do cơ cấu chi phí và quyền định giá yếu (ví dụ: chúng ta hoạt động kém hơn các đối thủ tương đồng ít nhất 50%).

Chúng ta sở hữu biên lợi nhuận rất cao từ việc tối ưu hóa quản lý chi phí và nắm quyền định giá mạnh mẽ (ví dụ: chúng ta hoạt động tốt hơn các đối thủ tương đồng ít nhất 50%).



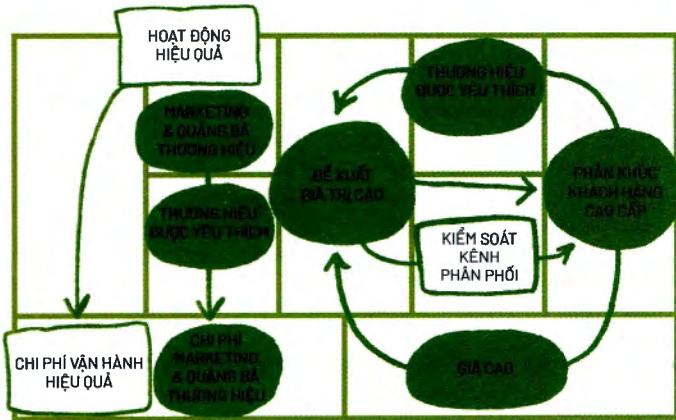
Người tạo ra sự tương phản – Giảm đáng kể chi phí và tăng giá trị cùng một lúc. Loại bỏ các nguồn lực, hoạt động và những đối tác tốn kém nhất khỏi mô hình kinh doanh, ngay cả khi điều đó đồng nghĩa với việc để xuất giá trị sẽ bị hạn chế. Bù đắp cho khách hàng bằng cách tập trung vào các yếu tố trong để xuất giá trị mà phân khúc khách hàng được xác định rõ ràng yêu thích và sẵn sàng trả tiền. Lưu ý, các yếu tố này phải đảm bảo điều kiện giá cả phải chăng.

Ví dụ

CitizenM, Cirque de Soleil, Nintendo Wii

CÂU HỎI GỢI MỞ

Những yếu tố tốn kém nào trong mô hình kinh doanh cũng như để xuất giá trị của chúng ta có thể loại bỏ và bù đắp bằng các yếu tố cực kỳ giá trị nhưng giá cả phải chăng?



Người cung cấp cho khách hàng cao cấp – Tạo ra sản phẩm và dịch vụ ở mức cao trong dải phân khúc thị trường dành cho các khách hàng cao cấp. Sử dụng điều này để tối đa hóa biên lợi nhuận và tránh cấu trúc chi phí quá tốn kém, quy mô nhỏ dành cho thị trường ngách đáp ứng khách hàng cao cấp.

Ví dụ

iPhone

CÂU HỎI GỢI MỞ

Chúng ta có thể thay đổi điều gì trong mô hình kinh doanh để tăng đáng kể giá trị mang lại và giá cả bán ra cho khách hàng mà không làm tăng cấu trúc chi phí?



CitizenM

Năm 2005, citizenM ra mắt concept khách sạn chi phí thấp nhưng giá trị giá tăng cho "công dân di động".

Năm 2005, những người sáng lập citizenM nhận ra rằng ngành công nghiệp khách sạn hiện đại không thay đổi gì trong suốt nhiều thập kỷ, bất chấp sự thay đổi trong thị hiếu và thói quen của khách du lịch toàn cầu.

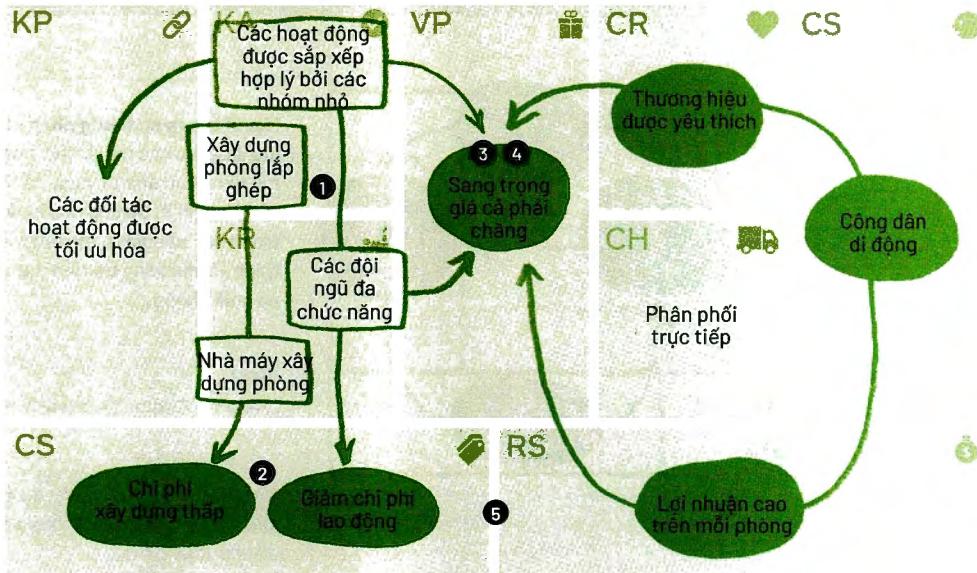
206

CHƯƠNG

CitizenM tập trung vào đối tượng "công dân di động" - những người thường xuyên di chuyển và phụ thuộc nhiều vào công nghệ di động. citizenM nhận ra rằng khách du lịch toàn cầu thường chỉ sẵn sàng chi trả một vài tiện nghi và dịch vụ xa xỉ thiết yếu, trong khi các tiện nghi truyền thống khác không phải lúc nào cũng cần thiết.

Dựa trên hiểu biết này, những người sáng lập đã đưa ra một mô hình khách sạn tại sân bay Schiphol ở Amsterdam nhằm giảm thiểu chi phí và tối đa hóa giá trị cho công dân di động mà không tạo ra cảm giác rẻ mạt. CitizenM đã tìm ra phương thức tạo ra nhiều thứ hơn với chi phí thấp hơn, đồng thời vẫn có thể duy trì biên lợi nhuận cao trên mỗi phòng.

Năm 2019, chuỗi khách sạn tư nhân citizenM đã vận hành 20 khách sạn tại 13 thành phố trên ba lục địa, cùng với 10 khách sạn đang được lên kế hoạch.



1 Loại bỏ các yếu tố tốn kém, được khao khát nhất nhưng không cần thiết cho khách hàng

Năm 2008, citizenM ra mắt tại Amsterdam. Doanh nghiệp này loại bỏ các yếu tố tốn kém nhất của một khách sạn cao cấp, nhưng lại không thực sự cần thiết cho các công dân di động mà họ nhắm đến: không ăn uống sang chảnh, không spa hay phòng tập gym tinh tế, không quầy bar mini và không dịch vụ phòng.

4 Tạo ra các yếu tố mới thúc đẩy giá trị với chi phí thấp hơn

citizenM ra mắt nhà máy sản xuất phòng riêng để hỗ trợ việc mở rộng thị trường từ Amsterdam đến New York và Đài Bắc với chi phí thấp. Khách sạn này sắp xếp hợp lý hóa các công việc dọn dẹp, trải khăn với các đối tác hoạt động mới.¹⁰² Tất cả các phòng đều được trang bị WiFi băng thông rộng miễn phí và phim theo yêu cầu.

2 Giảm bớt chi phí mà không tạo cảm giác rẻ mạt

CitizenM cắt giảm đáng kể chi phí xây dựng và bảo trì bằng cách xây dựng các phòng rộng 14m² được tiêu chuẩn hóa cao trong một nhà máy xây dựng phòng, sau đó xếp chồng các căn phòng đó lên nhau như các container vận chuyển để tạo thành khách sạn.¹⁰¹ Phương pháp này giúp giảm chi phí nhân sự bằng cách làm việc với các đội ngũ nhỏ đa chức năng.

5 Gặt hái lợi ích từ việc tạo ra nhiều giá trị với chi phí thấp hơn

Lợi nhuận của citizenM trên mỗi mét vuông cao gấp đôi so với các khách sạn cao cấp tương đương.¹⁰³ citizenM đạt được điều đó bằng cách loại bỏ các yếu tố tốn kém nhất từ kinh doanh khách sạn mà không tạo cảm giác rẻ mạt cho khách hàng - các công dân di động.

+ Tối ưu hóa cho công dân di động

Ngay từ những ngày đầu, citizenM đã tập trung tối ưu hóa trải nghiệm khách sạn cho công dân di động: khách du lịch đến thăm thành phố từ 1-3 ngày để trải nghiệm văn hóa, mua sắm, giải trí hoặc làm việc. Họ chủ yếu dạo chơi quanh thành phố, chỉ sử dụng khách sạn như một nơi để ngủ. Những khách hàng này không cần nhiều dịch vụ có sẵn như trong các khách sạn khác.

+ Nhân viên được trao quyền, quan hệ khách hàng mạnh và thương hiệu được yêu thích
citizenM tuyển dụng những người có tư duy lấy khách hàng làm trọng tâm và trao cho họ quyền tự quyết để mang lại trải nghiệm tuyệt vời cho khách. Khách sạn này là một trong những nơi có tỷ lệ nghỉ việc thấp nhất trong ngành. Ngoài ra, citizenM còn khuyến khích các nhóm thiết lập mối quan hệ khách hàng vững mạnh để tạo nên một thương hiệu được yêu thích.



99%

các chi tiết trong mỗi phòng được hoàn thiện ngay tại nhà máy.¹⁰⁴

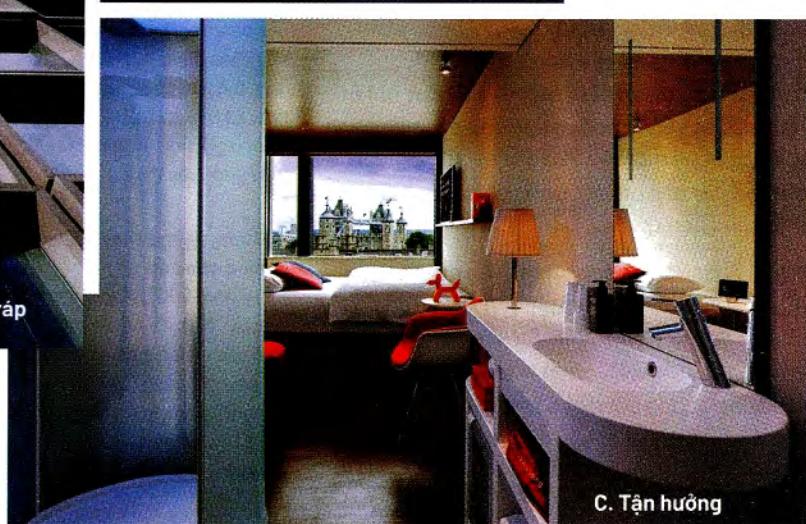
Gấp 2 Lợi nhuận

Lợi nhuận của CitizenM trên mỗi mét vuông cao gấp đôi so với các khách sạn cao cấp tương đương.



A. Xây dựng

B. Lắp ráp



C. Tận hưởng

7.000 30 3

phòng tại

khách sạn trên

châu lục¹⁰⁵

iPhone

Năm 2007, Apple ra mắt iPhone và kết hợp trình duyệt Internet, máy nghe nhạc và điện thoại di động trong một thiết bị cảm ứng đa điểm cao cấp không có bàn phím. Sản phẩm này đã đánh dấu kỷ nguyên mới của điện thoại thông minh.

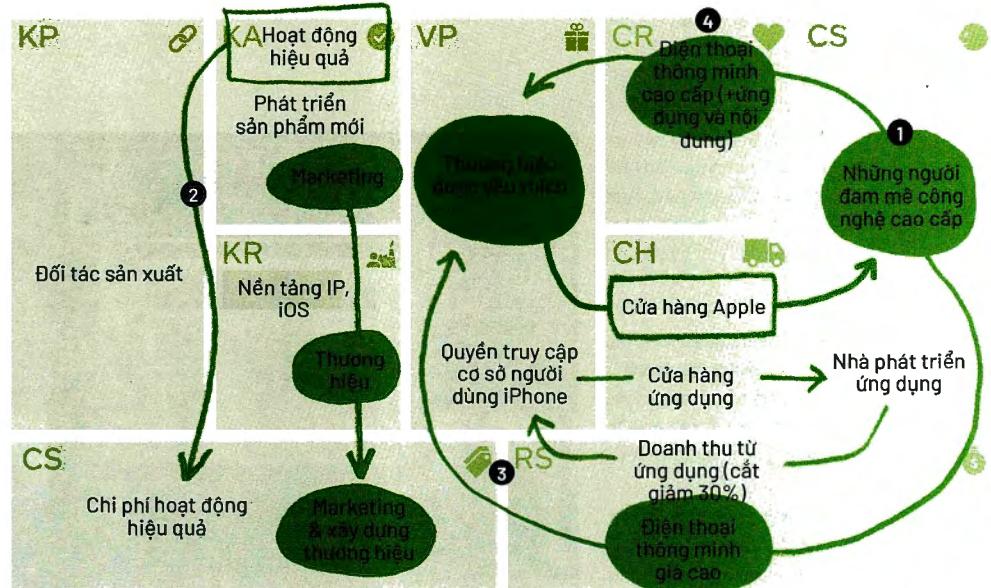
Vào năm 2007, Steve Jobs - người sáng lập Apple đã giới thiệu iPhone tại triển lãm Macworld 2007 như một thiết bị mang tính cách mạng "sẽ thay đổi mọi thứ". Giá bán ban đầu của sản phẩm này ở mức khá "chát" 499 đô-la, nhưng có tới 270.000 chiếc được bán ra ngay trong kỳ nghỉ cuối tuần đầu tiên và 6 triệu chiếc được bán hết trong năm đầu tiên ra mắt.^{107,108}

208

CHƯƠNG 3

iPhone của Apple đã mở ra kỷ nguyên mới của điện thoại thông minh, một thế giới kết nối di động đầu tiên và liên tục, dẫn đường cho công nghệ di động thống trị và thay đổi cuộc sống hằng ngày. iPhone của Apple liên tục được bán đắt hơn các thiết bị cạnh tranh. Tuy nhiên, Apple cũng không ngừng tích hợp các tính năng và công nghệ mới vào trong chiếc điện thoại để giữ cho các sản phẩm của họ có giá trị hơn một mặt hàng đơn thuần.

Mặc dù bán với giá cao, Apple vẫn duy trì mức độ kiểm soát cao với chi phí sản xuất trong chuỗi cung ứng của mình. Sự kết hợp giữa việc kiểm soát tốt chi phí, định vị sản phẩm cao cấp và không ngừng đổi mới công nghệ đã mang lại cho Apple biên lợi nhuận gộp từ 60-70% trong 10 năm qua.¹⁰⁸



1 Tạo niềm vui và sự bất ngờ cho thị trường cao cấp

Apple định vị iPhone ở mức cao cấp của dải phân bổ, biết rõ giá của sản phẩm sẽ đưa nó ra khỏi tầm với của phần đông thị trường. Chiếc điện thoại này kết hợp giữa khao khát sở hữu với thiết kế, công nghệ, sự đơn giản và tận dụng thương hiệu được yêu thích.

4 Không ngừng thay đổi và tạo bất ngờ cho thị trường cao cấp

Kể từ năm 2007, Apple đã phát hành 12 thế hệ iPhone. Mặc dù Apple thường không là người đầu tiên phát triển và cải tiến công nghệ có trong iPhone, nhưng lại là cái tên mang đến những tính năng tốt nhất: màn hình cảm ứng đa điểm, camera kép, Apple Pay, Siri, iMessage, FaceTime, nhận diện khuôn mặt.

2 Kiểm soát chi phí

Apple không sản xuất iPhone, nhưng vẫn giữ cho chi phí sản xuất thấp thông qua việc kiểm soát chuỗi cung ứng. Do sự phổ biến của thiết bị, Apple buộc các nhà cung cấp của hãng phải giữ chi phí thấp cũng như duy trì tính riêng tư, bảo mật cho sản phẩm.

3 Tối đa hóa biên lợi nhuận và lợi nhuận rộng từ thị phần cao cấp

Biên lợi nhuận của iPhone vẫn duy trì ở mức 60-70% trong 10 năm qua. Vào thời kỳ đỉnh cao, Apple chiếm tới 94% lợi nhuận ngành công nghiệp điện thoại thông minh, mặc dù chỉ chiếm 14,5% doanh số.¹⁰⁹

+ App Store

Ban đầu khi ra mắt, iPhone không hề có App Store. Nền tảng này về sau mới được mở vào năm 2008 với 500 ứng dụng. Tính đến năm 2019, nền tảng này phát triển nỗi bật với hơn 1,8 triệu ứng dụng. Các ứng dụng sẵn có và số lượng nhà phát triển mang đến cho Apple lợi thế cạnh tranh bổ sung như được mô tả trong phần Lâu đài nguồn lực dựa trên nền tảng (trang 164).¹¹⁰

2,2
tỷ

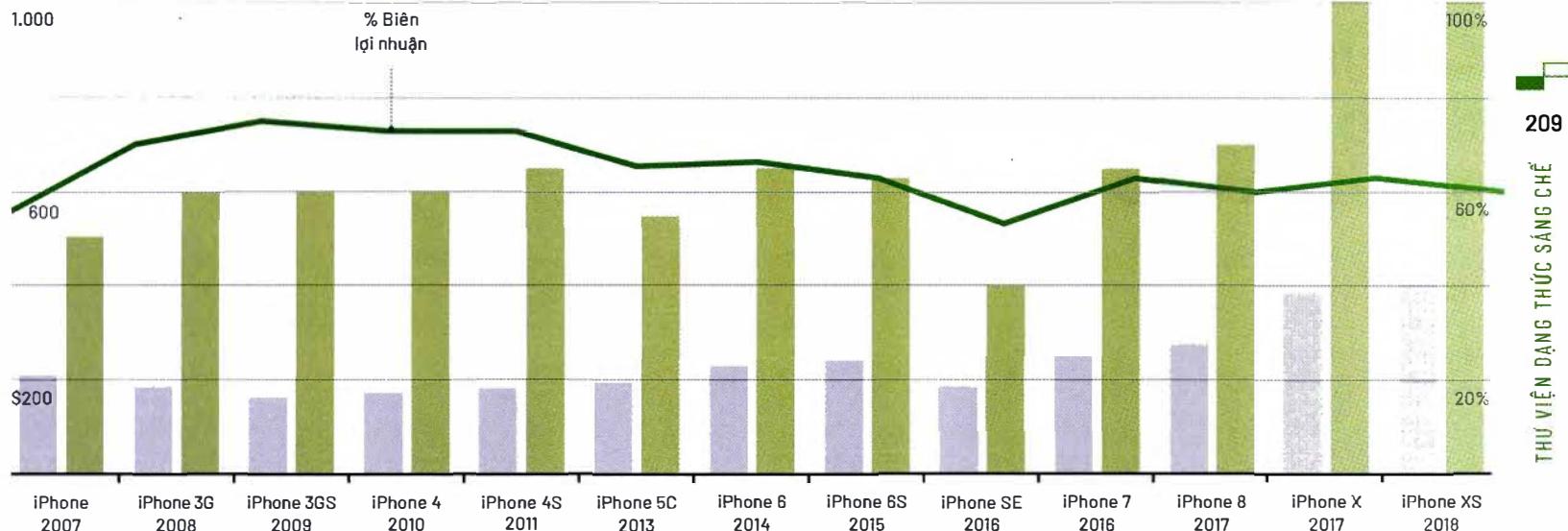
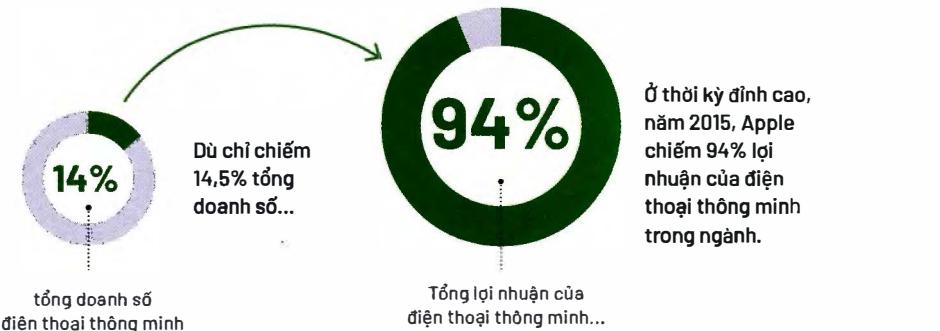
chiếc iPhone được
bán tính đến tháng 11
năm 2018.¹¹¹

60-70%
biên lợi nhuận

trên một chiếc iPhone
trong 10 năm qua.

Giá thành của iPhone (đô-la)¹⁰⁸

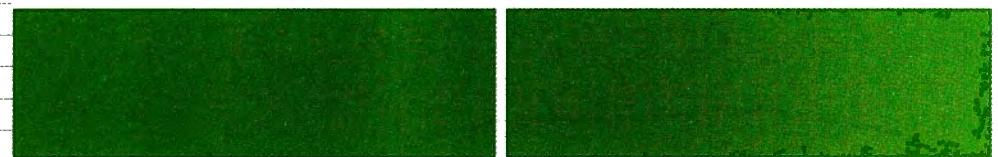
Hóa đơn vật liệu Chi phí bán lẻ



THƯ VIỆN ĐÁNG THỨC SÁNG CHẾ

PHÁ VỐ CÔNG THỨC TẠO LỢI NHUẬN

Câu hỏi dành cho nhà lãnh đạo



Nhân tố khác biệt hóa doanh thu

CÂU HỎI GÓI MỞ

Dòng doanh thu hoặc cơ chế giá mới nào mà chúng ta có thể đưa ra để thu được nhiều giá trị hơn từ khách hàng hoặc mở khóa thị trường chưa có lợi nhuận?

Câu hỏi đánh giá

Chúng ta có đang sử dụng dòng doanh thu và cơ chế định giá mạnh mẽ để kiếm tiền từ việc tạo ra giá trị cho khách hàng hay không?



Chúng ta chủ yếu sở hữu nguồn doanh thu và giao dịch không thể đoán trước đòi hỏi chi phí bán hàng không đổi.

Chúng ta sở hữu nguồn doanh thu có thể dự đoán và định kỳ, trong đó một sản phẩm/dịch vụ bán ra có thể tạo nên doanh thu trong vài năm tiếp theo.

Nhân tố khác biệt hóa chi phí

CÂU HỎI GÓI MỞ

Chúng ta có thể thay đổi đáng kể cấu trúc chi phí bằng cách tạo ra cũng như mang lại giá trị với sự khác biệt và tái cấu trúc nguồn lực cùng hoạt động theo một cách hoàn toàn khác hay không?

Câu hỏi đánh giá

Cấu trúc chi phí của chúng ta có thể giữ nguyên hay đột phá?



Chúng ta sở hữu cấu trúc chi phí không thể thay đổi hoạt động tương tự hoặc kém hơn đối thủ cạnh tranh (Ví dụ: kém hơn một nửa so với đối thủ cạnh tranh)

Chúng ta sở hữu cấu trúc chi phí đột phá, có khả năng thay đổi cục diện, hoạt động khác biệt và tốt hơn đáng kể so với các đối thủ cạnh tranh (ví dụ: tốt gấp đôi đối thủ cạnh tranh).

Bậc thầy về biên lợi nhuận

CÂU HỎI GÓI MỞ

Làm thế nào chúng ta có thể tìm ra cách thức đổi mới sáng tạo để loại bỏ các khía cạnh tốn kém nhất trong mô hình kinh doanh, đồng thời tập trung vào giá trị quan trọng nhất đối với khách hàng, xem họ sẵn sàng trả giá cao vì điều gì?

Câu hỏi đánh giá

Chúng ta có sở hữu biên lợi nhuận lớn từ chi phí thấp và giá cao không?



Chúng ta sở hữu biên lợi nhuận rất mỏng do cơ cấu chi phí và quyền định giá yếu (ví dụ: chúng ta hoạt động kém hơn các đối thủ tương đồng ít nhất 50%).

Chúng ta sở hữu biên lợi nhuận rất cao từ việc tối ưu hóa quản lý chi phí và nắm quyền định giá mạnh mẽ (ví dụ: chúng ta hoạt động tốt hơn các đối thủ tương đồng ít nhất 50%).

Câu hỏi đánh giá dành cho nhà lãnh đạo

Đánh giá các mô hình kinh doanh hiện tại và mô hình kinh doanh mới của bạn bằng

Bảng câu hỏi đánh giá dành cho nhà lãnh đạo.

Chỉ ra điểm mạnh và điểm yếu của bạn đồng thời mở khóa cơ hội bằng điểm số đánh giá cụ thể. Không có mô hình kinh doanh nào có thể đạt được điểm số hoàn hảo. Điều này đơn giản chỉ giúp bạn nhận thức rõ về lĩnh vực thế mạnh mà bạn có thể đạt điểm cao bên cạnh lĩnh vực không phải thế mạnh; và liên tục sử dụng các câu hỏi gợi mở để khơi dậy ý tưởng cải tiến sản phẩm, dịch vụ.

Câu hỏi đánh giá dành cho nhà lãnh đạo?

Giai đoạn Tiền kỳ

	Nhà khai phá thị trường: Quy mô và độ hấp dẫn của thị trường tiềm năng chưa được khai thác mà chúng ta định theo đuổi?	<input type="radio"/> -3 <input type="radio"/> -2 <input type="radio"/> -1 <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> +1 <input type="radio"/> +2 <input type="radio"/> +3
	Ông hoàng kênh phân phối: Chúng ta có quy mô khách hàng cuối lớn và lý tưởng nhất hay không?	<input type="radio"/> -3 <input type="radio"/> -2 <input type="radio"/> -1 <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> +1 <input type="radio"/> +2 <input type="radio"/> +3
	Người kiến tạo sức hấp dẫn: Mức độ khó hoặc dễ khi khách hàng muốn rời bỏ hoặc chuyển sang một công ty khác?	<input type="radio"/> -3 <input type="radio"/> -2 <input type="radio"/> -1 <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> +1 <input type="radio"/> +2 <input type="radio"/> +3

Giai đoạn Hậu kỳ

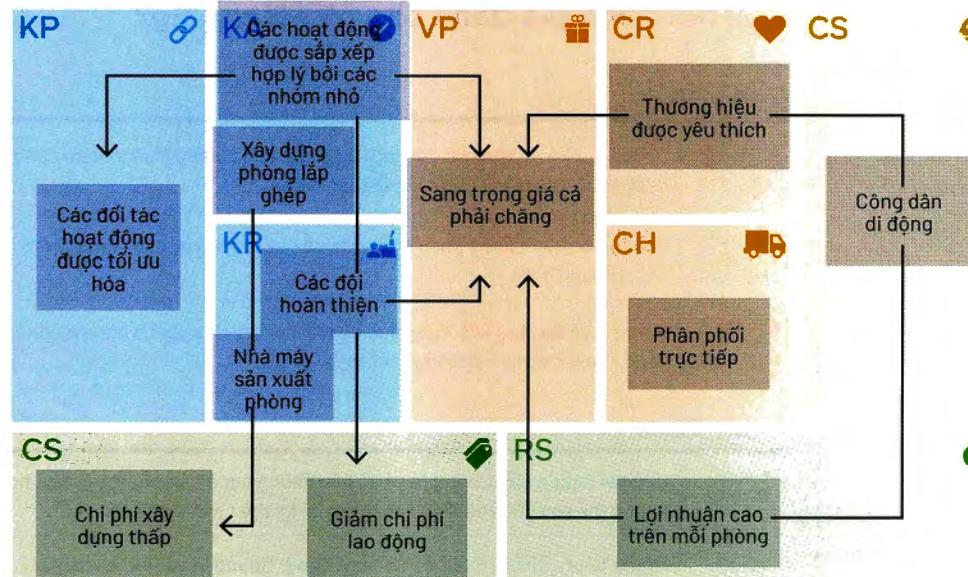
	Lâu dài nguồn lực: Chúng ta có sở hữu những nguồn lực trọng yếu khó hoặt không thể sao chép và điều nào mang lại lợi thế cạnh tranh đáng kể?	<input type="radio"/> -3 <input type="radio"/> -2 <input type="radio"/> -1 <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> +1 <input type="radio"/> +2 <input type="radio"/> +3
	Người tạo ra khác biệt hóa nhờ hoạt động: Chúng ta có thể tạo ra giá trị đáng kể cho khách hàng nhờ thực hiện và tái cấu trúc các hoạt động theo cách đổi mới sáng tạo đột phá không?	<input type="radio"/> -3 <input type="radio"/> -2 <input type="radio"/> -1 <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> +1 <input type="radio"/> +2 <input type="radio"/> +3
	Người điều chỉnh quy mô: Chúng ta có thể phát triển mô hình kinh doanh nhanh chóng và dễ dàng ra sao nếu không có các nguồn lực hay hoạt động hỗ trợ đáng kể (ví dụ: xây dựng cơ sở hạ tầng, tìm kiếm nhân sự tài năng)?	<input type="radio"/> -3 <input type="radio"/> -2 <input type="radio"/> -1 <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> +1 <input type="radio"/> +2 <input type="radio"/> +3

Công thức tạo lợi nhuận

	Nhân tố khác biệt hóa doanh thu: Chúng ta có đang sử dụng dòng doanh thu và cơ chế định giá mạnh mẽ để kiếm tiền từ việc tạo ra giá trị cho khách hàng hay không?	<input type="radio"/> -3 <input type="radio"/> -2 <input type="radio"/> -1 <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> +1 <input type="radio"/> +2 <input type="radio"/> +3
	Nhân tố khác biệt hóa chi phí: Cấu trúc chi phí của chúng ta có thể giữ nguyên hay đột phá?	<input type="radio"/> -3 <input type="radio"/> -2 <input type="radio"/> -1 <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> +1 <input type="radio"/> +2 <input type="radio"/> +3
	Bật thay về biên lợi nhuận: Chúng ta có sở hữu biên lợi nhuận lớn từ chi phí thấp và giá bán cao không?	<input type="radio"/> -3 <input type="radio"/> -2 <input type="radio"/> -1 <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> +1 <input type="radio"/> +2 <input type="radio"/> +3

CitizenM

CitizenM sắp xếp lại toàn bộ trải nghiệm khách sạn của mình để tập trung phục vụ nhóm khách hàng bao gồm những người thường xuyên di chuyển, người đi công tác ngắn hạn, người trải nghiệm các buổi tiệc tùng, khám phá văn hóa hoặc khách du lịch mua sắm khi đến thăm một thành phố. CitizenM đã đạt được kết quả kinh doanh đáng chú ý nhờ giảm đáng kể chi phí và đồng thời gia tăng sự hài lòng của khách hàng.



Mô hình kinh doanh citizenM

Bốn khung hành động

Dựa trên Chiến lược Đại dương xanh

Loại bỏ (-)

- Minibar và dịch vụ phòng
- Nhà hàng ăn uống sang trọng
- Việc tập trung vào xếp hạng sao truyền thống của ngành khách sạn
- Phòng tập thể hình, các khu vực vui chơi dưới nước, spa

Tăng (→)

- Tỷ lệ lắp đầy và doanh thu trên mỗi phòng
- Sử dụng không gian hiệu quả
- Tập trung vào phân khúc khách hàng hẹp
- Biên lợi nhuận
- Sự hài lòng của khách hàng và xếp hạng dịch vụ
- Mức độ tiêu chuẩn hóa
- WiFi băng thông rộng miễn phí và video theo yêu cầu

Giảm (↖)

- Chi phí xây dựng
- Chi phí bảo trì
- Chi phí nhân sự và vận hành

Tạo (+)

- Trao quyền cho nhân viên có mặt ở khắp mọi nơi trong khu vực khách sạn
- Phân khúc mới: người thường xuyên di chuyển (mobile citizen)
- Nhà máy xây dựng phòng và khách sạn tiền chế*

*Công nghệ và kỹ thuật prefab/modular home – hay còn gọi là prefabricated home được tạm dịch là kỹ thuật dựng nhà tiền chế. Mọi thứ đã được kiến tạo và chế tác theo bản vẽ tại phân xưởng, tại công trình chỉ có việc lắp ráp, ghép nối lại với nhau, thời gian thi công được rút ngắn ấn tượng. Đây là công nghệ đã được nhiều ngành của nhiều quốc gia trên thế giới ứng dụng và đạt được nhiều thành tựu đáng nể. (ND)

Câu hỏi đánh giá dành cho nhà lãnh đạo?

Giai đoạn Tiền kỳ

	Nhà khai phá thị trường: Quy mô và độ hấp dẫn của thị trường tiềm năng chưa được khai thác mà chúng ta định theo đuổi?	<input type="radio"/> -3 <input type="radio"/> -2 <input checked="" type="radio"/> -1 <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> +1 <input type="radio"/> +2 <input type="radio"/> +3
	Ông hoàng kênh phân phối: Chúng ta có quy mô khách hàng cuối lớn và lý tưởng nhất hay không?	<input type="radio"/> -3 <input type="radio"/> -2 <input type="radio"/> -1 <input checked="" type="radio"/> 0 <input type="radio"/> +1 <input type="radio"/> +2 <input type="radio"/> +3
	Người kiến tạo sức hấp dẫn: Mức độ khó hoặc dễ khi khách hàng muốn rời bỏ hoặc chuyển sang một công ty khác?	<input type="radio"/> -3 <input checked="" type="radio"/> -2 <input type="radio"/> -1 <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> +1 <input type="radio"/> +2 <input type="radio"/> +3

citizenM thực hiện kém việc khóa chân khách hàng. Ít có khả năng ngăn cản khách hàng chuyển đổi sang chuỗi khách sạn khác. Việc đầu tư vào địa điểm xây dựng khách sạn ở các thành phố và chi phí xây dựng khiến doanh nghiệp tương đối khó mở rộng quy mô.

Giai đoạn Hậu kỳ

	Người tạo ra khác biệt hóa nhờ hoạt động: Chúng ta có thể tạo ra giá trị đáng kể cho khách hàng nhờ thực hiện và tái cấu trúc các hoạt động theo cách đổi mới sáng tạo không?	<input type="radio"/> -3 <input type="radio"/> -2 <input type="radio"/> -1 <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> +1 <input checked="" type="radio"/> +2 <input type="radio"/> +3
	Người điều chỉnh quy mô: Chúng ta có thể phát triển mô hình kinh doanh nhanh chóng và dễ dàng ra sao nếu không có các nguồn lực hay hoạt động bổ trợ đáng kể (ví dụ: xây dựng cơ sở hạ tầng, tìm kiếm nhân sự tài năng)?	<input type="radio"/> -3 <input checked="" type="radio"/> -2 <input type="radio"/> -1 <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> +1 <input type="radio"/> +2 <input type="radio"/> +3

Tỷ lệ lấp đầy phòng cao và sử dụng hiệu quả không gian giúp doanh thu của citizenM trên mỗi phòng và mỗi mét vuông cao hơn đối thủ cạnh tranh.¹¹²

Công thức tạo lợi nhuận

	Nhân tố khác biệt hóa doanh thu: Chúng ta có đang sử dụng dòng doanh thu và cơ chế định giá mạnh mẽ để kiếm tiền từ việc tạo ra giá trị cho khách hàng hay không?	<input type="radio"/> -3 <input type="radio"/> -2 <input type="radio"/> -1 <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> +1 <input checked="" type="radio"/> +2 <input type="radio"/> +3
	Nhân tố khác biệt hóa chi phí: Cấu trúc chi phí của chúng ta có thể giữ nguyên hay dễ bị phá vỡ?	<input type="radio"/> -3 <input type="radio"/> -2 <input type="radio"/> -1 <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> +1 <input type="radio"/> +2 <input checked="" type="radio"/> +3
	Bậc thầy về biên lợi nhuận: Chúng ta có sở hữu biên lợi nhuận lớn từ chi phí thấp và giá cao không?	<input type="radio"/> -3 <input type="radio"/> -2 <input type="radio"/> -1 <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> +1 <input type="radio"/> +2 <input checked="" type="radio"/> +3

Nhờ cơ cấu hoạt động đổi mới sáng tạo và mức độ tiêu chuẩn cao, chi phí xây dựng và bảo trì của citizenM được duy trì ở mức cực thấp.¹¹³ Số lượng nhân viên ít, được trao quyền, có mặt ở khắp mọi nơi có thể giúp giảm chi phí nhân sự một cách hiệu quả, dẫn cho khách hàng có thể xếp hạng dịch vụ không cao.¹¹⁴

Sự kết hợp giữa chi phí thấp hơn và doanh thu cao hơn trên mỗi phòng đã mang lại biên lợi nhuận chưa từng được thấy trong ngành khách sạn.

One Connect

Năm 2015, tập đoàn dịch vụ tài chính Bình An đã ra mắt OneConnect để bán công nghệ đang được sử dụng trong nội bộ cho các tổ chức tài chính khác.

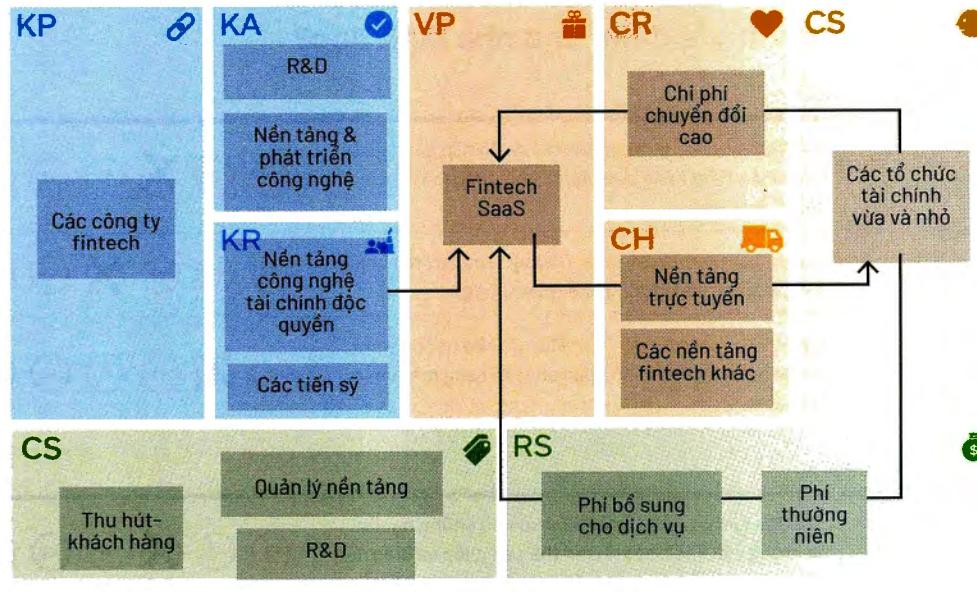
OneConnect là công ty con của tập đoàn bảo hiểm và ngân hàng lớn nhất Trung Quốc. OneConnect được ra mắt dưới tư cách một công ty start-up nội bộ để đưa ra những giải pháp công nghệ tài chính đầu tiên tiên cho các tổ chức tài chính vừa và nhỏ. Tính đến ngày 30 tháng 6 năm 2019, OneConnect đã phục vụ hơn 600 ngân hàng và 80 công ty bảo hiểm tại Trung Quốc.¹¹⁵

216

CHƯƠNG 3

Công nghệ và nền tảng mà OneConnect bán cho khách hàng ban đầu được phát triển để Bình An sử dụng nội bộ. OneConnect tự hào là người đi đầu về khả năng kỹ thuật, tập trung vào việc chuẩn bị cho khách hàng sự đảm bảo trên quá trình chuyển đổi kỹ thuật số trong ngành lĩnh vực tài chính. Các giải pháp bao gồm từ kiểm tra tín dụng và giao dịch liên ngân hàng đến các dịch vụ sinh trắc học, bán sản phẩm và ứng dụng ngân hàng bán lẻ trên nền tảng điện thoại di động.

Sau khi ra mắt thành công tại Trung Quốc, năm 2018, OneConnect đã thành lập các công ty con tại Hồng Kông, Singapore và Indonesia để phục vụ các tổ chức tài chính địa phương. OneConnect¹¹⁶ cũng hợp tác với các tổ chức fintech khác để cung cấp phần mềm dịch vụ (SaaS) cho thị trường toàn cầu.¹¹⁷



Dánh giá

OneConnect đã xây dựng một mô hình kinh doanh SaaS mạnh mẽ, hoạt động tốt trên nhiều khía cạnh. Các khoản đầu tư đáng kể vào việc thuê những nhà phát triển phần mềm hàng đầu, thực hiện nghiên cứu và phát triển fintech, cùng việc xây dựng, duy trì nền tảng của họ được bù đắp bằng khả năng khóa chân khách hàng, mở rộng dịch vụ, doanh thu định kỳ và việc bảo toàn mạnh mẽ mô hình kinh doanh của công ty.

Câu hỏi đánh giá dành cho nhà lãnh đạo?

Giai đoạn Tiền kỳ

	Nhà khai phá thị trường: Quy mô và độ hấp dẫn của thị trường tiềm năng chưa được khai thác mà chúng ta định theo đuổi?	<input type="radio"/> -3 <input type="radio"/> -2 <input type="radio"/> -1 <input type="radio"/> 0 <input checked="" type="radio"/> +1 <input type="radio"/> +2 <input type="radio"/> +3
	Ông hoàng kênh phân phối: Chúng ta có quy mô khách hàng cuối lớn và lý tưởng nhất hay không?	<input type="radio"/> -3 <input type="radio"/> -2 <input type="radio"/> -1 <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> +1 <input checked="" type="radio"/> +2 <input type="radio"/> +3
	Người kiến tạo sức hấp dẫn: Khi khách hàng của chúng tôi muốn rời khỏi hoặc chuyển sang một công ty khác, việc đó dễ dàng hay khó khăn như thế nào?	<input type="radio"/> -3 <input type="radio"/> -2 <input type="radio"/> -1 <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> +1 <input type="radio"/> +2 <input checked="" type="radio"/> +3

Giai đoạn Hậu kỳ

	Lâu dài nguồn lực: Chúng ta có sở hữu nguồn lực trọng yếu khó hoặc không thể sao chép và điều đó mang lại cho chúng ta lợi thế cạnh tranh đáng kể hay không?	<input type="radio"/> -3 <input type="radio"/> -2 <input type="radio"/> -1 <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> +1 <input type="radio"/> +2 <input checked="" type="radio"/> +3
	Người tạo ra khác biệt hóa nhờ hoạt động: Chúng ta có thể tạo ra giá trị đáng kể cho khách hàng nhờ thực hiện và tái cấu trúc các hoạt động theo cách đổi mới sáng tạo đột phá không?	<input type="radio"/> -3 <input type="radio"/> -2 <input type="radio"/> -1 <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> +1 <input checked="" type="radio"/> +2 <input type="radio"/> +3
	Người điều chỉnh quy mô: Chúng ta có thể phát triển mô hình kinh doanh nhanh chóng và dễ dàng ra sao nếu không có các nguồn lực hay hoạt động bổ trợ đáng kể (ví dụ: xây dựng cơ sở hạ tầng, tìm kiếm nhân sự tài năng)?	<input type="radio"/> -3 <input type="radio"/> -2 <input type="radio"/> -1 <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> +1 <input type="radio"/> +2 <input checked="" type="radio"/> +3

Công thức tạo lợi nhuận

	Nhân tố khác biệt hóa doanh thu: Chúng ta có đang sử dụng dòng doanh thu và cơ chế định giá mạnh mẽ để kiếm tiền từ việc tạo ra giá trị cho khách hàng hay không?	<input type="radio"/> -3 <input type="radio"/> -2 <input type="radio"/> -1 <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> +1 <input checked="" type="radio"/> +2 <input type="radio"/> +3
	Nhân tố khác biệt hóa chi phí: Cấu trúc chi phí của chúng ta có thể giữ nguyên hay đột phá?	<input type="radio"/> -3 <input type="radio"/> -2 <input type="radio"/> -1 <input checked="" type="radio"/> +0 <input type="radio"/> +1 <input type="radio"/> +2 <input type="radio"/> +3
	Bậc thầy về biên lợi nhuận: Chúng ta có sở hữu biên lợi nhuận lớn từ chi phí thấp và giá bán cao không?	<input type="radio"/> -3 <input type="radio"/> -2 <input type="radio"/> -1 <input checked="" type="radio"/> +0 <input type="radio"/> +1 <input type="radio"/> +2 <input type="radio"/> +3

Các tổ chức tài chính áp dụng nền tảng công nghệ OneConnect phải chịu chi phí chuyển đổi đáng kể nếu họ rời bỏ. Chuyển sang nền tảng khác có thể tạo ra thời gian chết và chi phí đào tạo lại khách hàng đáng kể.¹¹⁸ Giống như bất kỳ SaaS nào, việc cố định nhà cung cấp là vô cùng quan trọng. Trong ngành tài chính, điều này thậm chí còn quan trọng hơn, vì những lý do an ninh, bảo mật dữ liệu và quy định.

Công nghệ độc quyền của OneConnect liên tục đổi mới và rất khó sao chép. Nền tảng ban đầu được xây dựng cho Bình An trước khi tập đoàn quyết định tận dụng nó để bán cho khách hàng bên ngoài thông qua các dịch vụ OneConnect. Việc mở rộng này cho phép OneConnect đầu tư đáng kể vào việc sở hữu trí tuệ và cơ sở hạ tầng tiên tiến, bởi các khoản đầu tư này của OneConnect sẽ giúp phục vụ hàng trăm tổ chức tài chính, bao gồm cả chủ sở hữu Bình An.

Công ty tuyển dụng một đội ngũ nhà khoa học dữ liệu và nằm trong top hàng nghìn bằng sáng chế. OneConnect liên tục phát triển và cập nhật công nghệ, nền tảng để dẫn đầu xu hướng. OneConnect sở hữu một trong những hệ thống nhận dạng sinh trắc học chính xác nhất trên thế giới với độ chính xác 99,8%.¹¹⁹

Mô hình kinh doanh SaaS đòi hỏi các khoản đầu tư trả trước đáng kể để đưa nền tảng vào đúng vị trí. Tuy nhiên, sau giai đoạn đầu tư ban đầu này, OneConnect có thể dễ dàng mở rộng kinh doanh sang các lãnh thổ địa lý mới với mức đầu tư tương đối thấp. Hàng trăm sản phẩm của OneConnect có thể được triển khai ở mọi nơi trên thế giới.¹²⁰

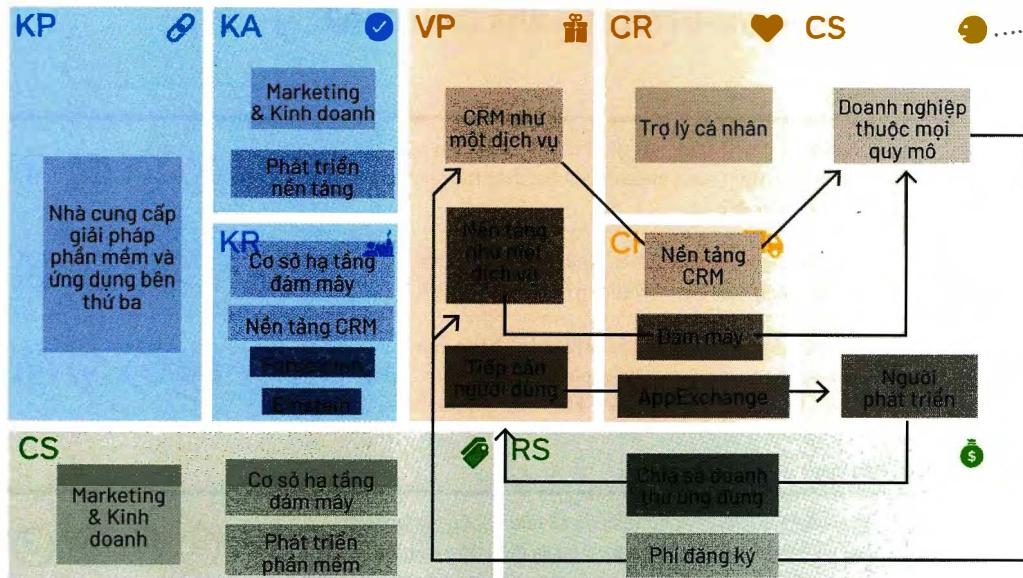
Salesforce

Năm 1999 Salesforce.com tạo ra đột phá trong lĩnh vực quản lý quan hệ khách hàng (CRM) bằng cách cung cấp dịch vụ CRM qua Internet. Salesforce đã mở ra một thị trường mới và liên tục củng cố mô hình kinh doanh với những cải tiến mới.

218

CHƯƠNG 3

Salesforce.com được thành lập năm 1999 với mục tiêu "làm cho phần mềm doanh nghiệp dễ sử dụng như một trang web, điển hình là amazon.com". Salesforce đã tiên phong trong lĩnh vực cung cấp dịch vụ ứng dụng phần mềm (SaaS) dành cho các công cụ quản lý quan hệ khách hàng. Công ty đã không dừng lại ở đó và liên tục cải tiến dịch vụ cùng mô hình kinh doanh. Chúng tôi chia ra hai giai đoạn không liên mạch của mô hình kinh doanh bao gồm: thời kỳ đầu của mô hình kinh doanh vào năm 1999 và các phần mở rộng bắt đầu từ năm 2005.



Mô hình Kinh doanh Salesforce.com

Đánh giá

Salesforce là cái tên tiên phong trong mô hình cung cấp dịch vụ ứng dụng phần mềm (SaaS). Hình thức này hoạt động tốt trên một số khía cạnh thuộc mô hình kinh doanh, bù đắp phần lớn cho những thiếu sót của nó. Một khi nền tảng ứng dụng được hoàn thiện, Salesforce có thể mở rộng quy mô dịch vụ của mình một cách dễ dàng, đồng thời duy trì mối quan hệ liên tục và trực tiếp với khách hàng. Mô hình trả phí đăng ký định kỳ giúp Salesforce dễ dự đoán và thu được doanh thu định kỳ, đồng thời giá tăng giá trị dịch vụ trọn đời cho khách hàng. Điều này bù đắp cho biên độ lợi nhuận thấp hơn do chi phí xây dựng cơ sở hạ tầng tạo ra.

Salesforce mở rộng mô hình kinh doanh vào năm 2005, giải quyết một số điểm yếu ban đầu như chi phí chuyển đổi tương đối thấp và khả năng bảo vệ mô hình kinh doanh thấp.

Thời kỳ đầu của mô hình kinh doanh (1999) - Khi chưa có phần mềm

Trong thế giới CRM lúc đó, nền tảng Salesforce là độc nhất vô nhị. Các dịch vụ của Salesforce có thể được triển khai nhanh chóng mà không cần đầu tư cơ sở hạ tầng. Khách hàng không cần đầu tư phần cứng và cài đặt phần mềm như các nhà cung cấp CRM khác. Khách hàng của Salesforce truy cập dịch vụ CRM qua điện toán đám mây và trả phí đăng ký định kỳ.

Mở rộng mô hình kinh doanh với AppExchange, Force.com và Einstein

Salesforce đã không dừng lại ở việc theo đuổi mô hình cung cấp dịch vụ ứng dụng phần mềm. Công ty liên tục phát triển và củng cố mô hình kinh doanh theo thời gian.

Câu hỏi đánh giá dành cho nhà lãnh đạo?

Giai đoạn Tiền kỲ

	<p>Nhà khai phá thị trường: Quy mô và độ hấp dẫn của thị trường tiềm năng chưa được khai thác mà chúng ta định theo đuổi?</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> = Mô hình kinh doanh ban đầu <input checked="" type="checkbox"/> = Mô rộng mô hình kinh doanh</p> <p>(-3) (-2) (-1) (0) (+1) (+2) <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/></p>
	<p>Ông hoàng kênh phân phối: Chúng ta có quy mô khách hàng cuối lớn và lý tưởng nhất hay không?</p>	<p>(-3) (-2) (-1) (0) (+1) <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> (+3)</p>
	<p>Người kiến tạo sức hấp dẫn: Mức độ khó hoặc dễ khi khách hàng muốn rời khỏi hoặc chuyển sang một công ty khác?</p>	<p>(-3) (-2) (-1) <input checked="" type="checkbox"/> (+1) (+2) <input checked="" type="checkbox"/></p>

Giai đoạn Hậu kỲ

	<p>Lâu dài nguồn lực: Chúng ta có sở hữu những nguồn lực trọng yếu khó hoặc không thể sao chép và điều nào mang lại lợi thế cạnh tranh đáng kể?</p>	<p>(-3) (-2) (-1) <input checked="" type="checkbox"/> (+1) (+2) <input checked="" type="checkbox"/></p>
	<p>Người tạo ra khác biệt hóa nhờ hoạt động: Chúng ta có thể tạo ra giá trị đáng kể cho khách hàng nhờ thực hiện và tái cấu trúc các hoạt động theo cách đổi mới sáng tạo đột phá không?</p>	<p>(-3) (-2) (-1) (0) (+1) <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/></p>
	<p>Người điều chỉnh quy mô: Chúng ta có thể phát triển mô hình kinh doanh nhanh chóng và dễ dàng ra sao nếu không có các nguồn lực hay hoạt động bổ trợ đáng kể (ví dụ: xây dựng cơ sở hạ tầng, tìm kiếm nhân sự tài năng)?</p>	<p>(-3) (-2) (-1) (0) (+1) (+2) <input checked="" type="checkbox"/></p>

Công thức tạo lợi nhuận

	<p>Nhân tố khác biệt hóa doanh thu: Chúng ta có đang sử dụng dòng doanh thu và cơ chế định giá mạnh mẽ để kiếm tiền từ việc tạo ra giá trị cho khách hàng hay không?</p>	<p>(-3) (-2) (-1) (0) (+1) <input checked="" type="checkbox"/> (+3)</p>
	<p>Nhân tố khác biệt hóa chi phí: Cấu trúc chi phí của chúng ta có thể giữ nguyên hay đột phá?</p>	<p>(-3) (-2) (-1) <input checked="" type="checkbox"/> (+1) (+2) (+3)</p>
	<p>Bậc thầy về biên lợi nhuận: Chúng ta có sở hữu biên lợi nhuận lớn từ chi phí thấp và giá bán cao không?</p>	<p>(-3) (-2) <input checked="" type="checkbox"/> (0) <input checked="" type="checkbox"/> (-2) (+3)</p>

= Mô hình kinh doanh ban đầu

= Mô rộng mô hình kinh doanh

Salesforce có tầm nhìn xa trong việc dự đoán tiềm năng của điện toán đám mây. Là người tiên phong trong lĩnh vực cung cấp dịch vụ ứng dụng phần mềm (SaaS), Salesforce mở ra dịch vụ CRM đáp ứng nhu cầu đa dạng, từ công ty lớn thuộc danh sách Fortune 500 cho đến thị trường rộng lớn hơn với những tổ chức thuộc mọi quy mô.

Việc Khách hàng truy cập Salesforce trực tiếp qua điện toán đám mây giúp công ty duy trì mối quan hệ khách hàng trong thời gian dài. Salesforce có thể liên tục tăng cấp và phát triển các tính năng mới cho toàn bộ cơ sở khách hàng của mình.

Việc cung cấp dịch vụ trên điện toán đám mây nên công ty có thể dễ dàng mở rộng quy mô với chi phí tối thiểu.

Salesforce đã chuyển đổi mô hình bán giấy phép theo giá trị của các công ty cùng thời điểm sang doanh thu định kỳ từ một khách hàng đăng ký trả phí dịch vụ thường xuyên. Điều này giúp giá tăng giá trị trọn đời dịch vụ dành cho mỗi khách hàng.

Biên lợi nhuận rộng của Salesforce thấp hơn đáng kể so với các đối thủ cạnh tranh cùng thời điểm. Cung cấp CRM dưới hình thức một dịch vụ đòi hỏi một khoản đầu tư không nhỏ cho việc lưu trữ, giám sát, hỗ trợ khách hàng và quản lý tài khoản. Tuy nhiên, những điểm mạnh của khách hàng khác bù đắp phần lớn cho điểm yếu này.

Năm 2008 Salesforce cho ra mắt Farce.com (hiện được gọi là Nền tảng Lightning) cho phép khách hàng xây dựng các ứng dụng tùy chỉnh theo ý mình ngay trên nền tảng. Dịch vụ này giúp giá tăng đáng kể khả năng kết nối với khách hàng và chi phí chuyển đổi. Bước tiếp tiếp theo trong việc nâng cao sự gắn bó với khách hàng là Einstein - một dịch vụ cung cấp năng lực trí tuệ nhân tạo (AI), cho phép các nhà phát triển tự xây dựng ứng dụng.

Năm 2008, Salesforce ra mắt AppExchange, một nền tảng cho phép phần mềm của bên thứ ba tích hợp với CRM của mình. AppExchange xây dựng nền tảng cho phép các nhà phát triển cung cấp dịch vụ đơn giản sang hình thức như một lầu đài cung cấp nền tảng.

Ngành	Người phá vỡ
Ứng dụng nhắn tin	WhatsApp, WeChat
Ô tô	Tesla
Bán lẻ	Amazon, Alibaba
Khách sạn	Airbnb
Taxi	Uber, DiDi
Ti vi & phim ảnh	Netflix
Điện thoại di động	Apple, Xiaomi
Âm nhạc	Spotify
Viễn thông	Skype
Tuyển dụng	LinkedIn
Đặt phòng du lịch	Expedia
Đầu tư mạo hiểm	Andreessen Horowitz

...Những ngành sắp bị phá vỡ

Ngân hàng

Dược phẩm

Dịch vụ pháp lý

Giáo dục

Sản xuất

Chăm sóc sức khỏe

Bảo hiểm

Bất động sản

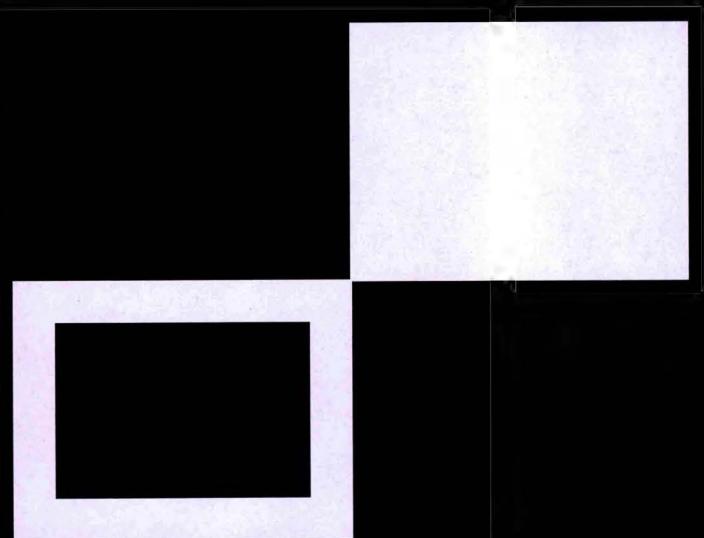
Xây dựng

Sản xuất và phân phối năng lượng

Vận chuyển và giao hàng

Còn ngành của bạn thì sao?

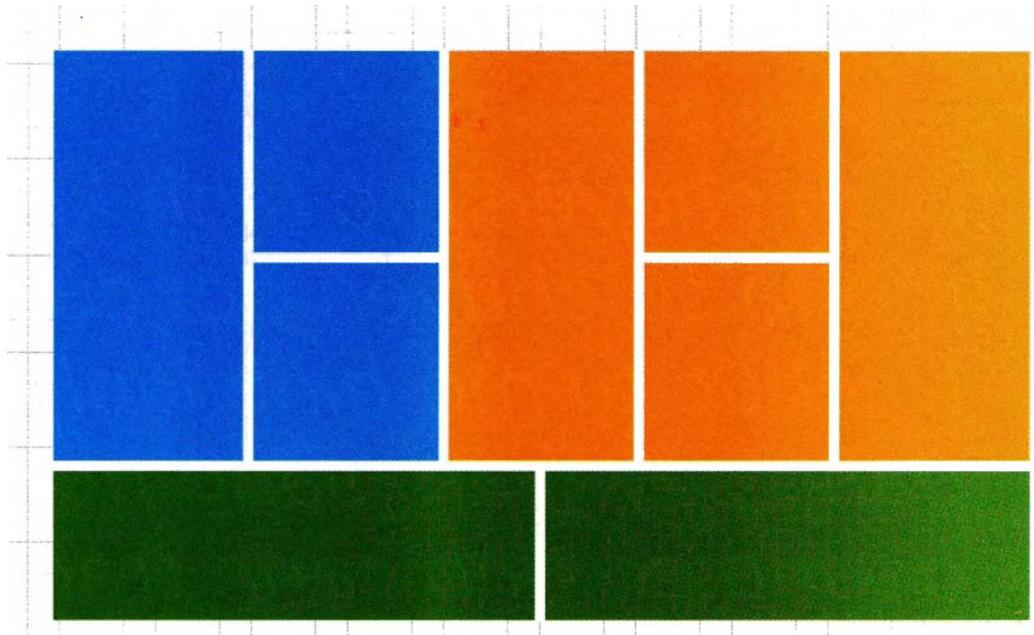




Cài tiến

Dịch chuyển Mô hình Kinh doanh

Dịch chuyển mô hình kinh doanh mô tả sự chuyển đổi của một tổ chức từ mô hình kinh doanh đang suy giảm sang mô hình kinh doanh có tính cạnh tranh cao hơn. Ví dụ, dịch chuyển từ sản phẩm sang dịch vụ. Tuy nhiên, ở một số bối cảnh khác, dịch chuyển từ dịch vụ sang sản phẩm cũng tạo ra sự hợp lý tương tự.



226

Thư viện Dạng thức Dịch chuyển

Dịch chuyển Đề xuất Giá trị



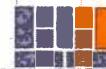
- Tr. 231 Từ sản phẩm sang dịch vụ định kỳ
- Tr. 234 Từ công nghệ thấp sang công nghệ cao
- Tr. 235 Từ bán hàng sang nền tảng

Dịch chuyển do Công thức tạo lợi nhuận tác động



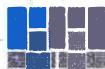
- Tr. 287 Từ chi phí cao sang chi phí thấp
- Tr. 270 Từ tập trung vào giao dịch sang doanh thu định kỳ
- Tr. 271 Từ quen thuộc sang phá cách

Dịch chuyển do Tiền kỲ tác động



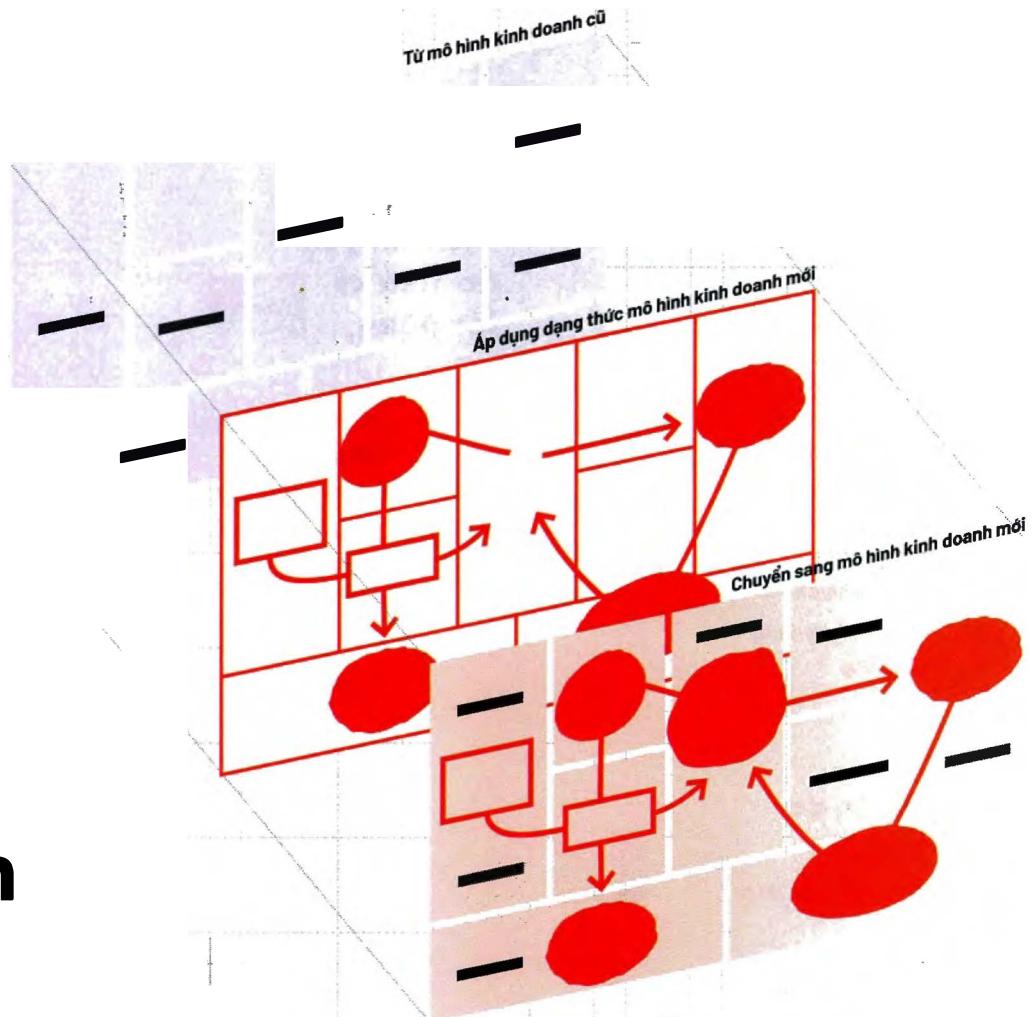
- Tr. 243 Từ thị trường ngách sang thị trường đại chúng
- Tr. 246 Từ B2B sang B2(B2)C
- Tr. 247 Từ điểm chạm ít tương tác sang điểm chạm nhiều tương tác

Dịch chuyển do Hậu kỲ tác động



- Tr. 255 Từ nguồn lực tập trung sang nguồn lực đa dụng
- Tr. 258 Từ phụ thuộc vào tích sản sang ít phụ thuộc vào tích sản
- Tr. 259 Từ đổi mới sáng tạo đóng sang đổi mới sáng tạo mở

Dạng thức Dịch chuyển



Từ mô hình kinh doanh cũ....

Các công ty được đề cập ở phần này đều khởi điểm từ một mô hình kinh doanh hiện hữu, vốn dĩ thường sớm bị lỗi thời, suy giảm và cần cải tổ triệt để.

Áp dụng dạng thức mô hình kinh doanh mới

12 dạng thức chuyển đổi khác nhau mà các công ty có thể áp dụng để cải tiến triệt để, đồng thời gia tăng hiệu quả của mô hình kinh doanh hiện hữu sẽ được mô tả chi tiết. Chúng tôi mô tả kỹ từng dạng thức để bạn có thể sử dụng chúng như một "thư viện tham khảo".

... Dịch chuyển sang mô hình kinh doanh mới

Mỗi trường hợp được thiết kế nhằm làm rõ một dạng thức trên thực tế triển khai. Chúng tôi không mô tả toàn bộ mô hình kinh doanh của công ty mà chỉ tập trung vào việc áp dụng ở dạng thức cụ thể nhằm chuyển đổi mô hình kinh doanh cũ sang một mô hình mới có tính cạnh tranh cao hơn. Trên thực tế, chúng tôi đã loại bỏ một số phần trong mô hình kinh doanh toàn cảnh chỉ với mục đích tập trung vào các cuộc dịch chuyển.

Điển giải

- Từ mô hình kinh doanh cũ
- Áp dụng dạng thức mô hình kinh doanh mới
- Chuyển đổi sang mô hình kinh doanh mới
- Các cấu phần của dạng thức chuyển đổi
- Các cấu phần tùy chọn của dạng thức chuyển đổi
- Các cấu phần của mô hình kinh doanh cũ
- Các cấu phần của mô hình kinh doanh khác



**Từ sản phẩm sang dịch vụ
định kỳ**

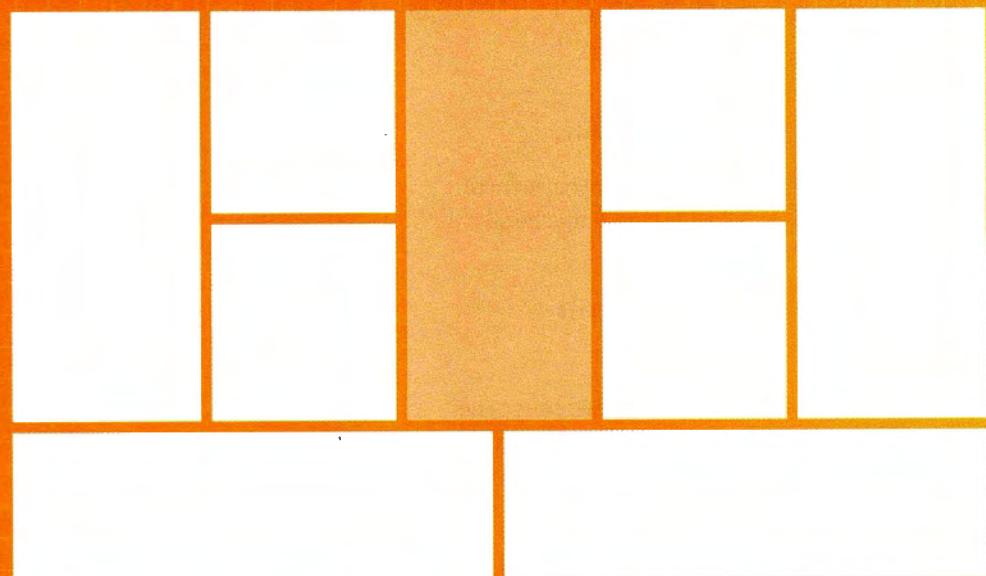
tr. 232 Hilti

**Từ công nghệ thấp sang
công nghệ cao**

tr. 236 Netflix

**Từ bán hàng sang
nền tảng**

tr. 238 The App Store



230

Dịch chuyển Đề xuất Giá trị

*Sự chuyển đổi triệt để trong các giá
trị tạo ra cho khách hàng*

Từ sản phẩm sang dịch vụ định kỳ

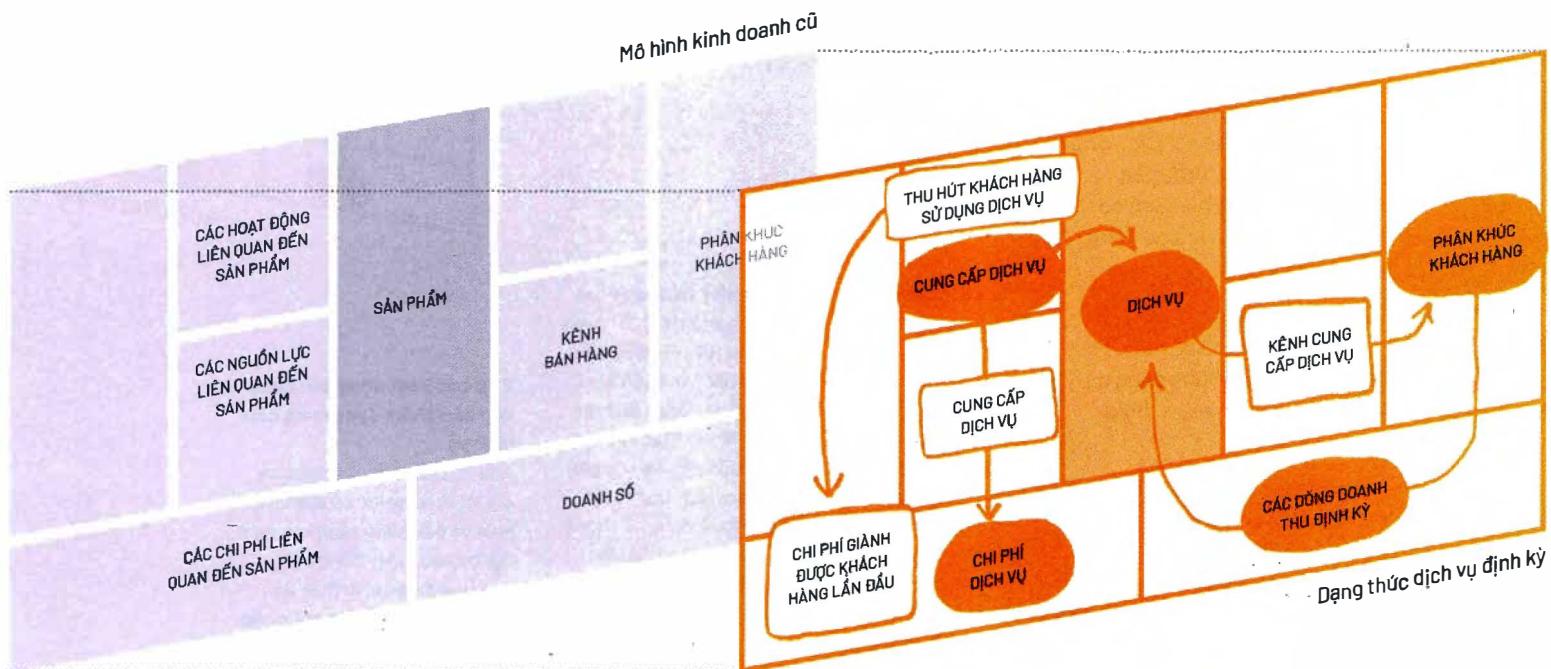
Là bước chuyển từ sản xuất (và/hoặc mua vào) và bán sản phẩm hướng tới hình thành một dịch vụ định kỳ. Việc bán những sản phẩm dựa trên cơ sở giao dịch thuần túy cần những nỗ lực ở mỗi một giao dịch bán hàng và thường thi điều này luôn khó đoán. Những dịch vụ định kỳ cần chi phí tiếp cận và thu hút khách hàng, vốn dĩ dẫn tới những dòng doanh thu định kỳ. Những dòng doanh thu này trở nên dễ đoán và gia tăng theo cấp số nhân, bởi bạn đã xây dựng một nền tảng phát triển dựa trên cơ sở khách hàng phát triển liên tục.

Chiêm nghiệm chiến lược

Liệu chúng ta có thể phát triển và dự đoán doanh thu định kỳ nhờ cung cấp dịch vụ định kỳ thay vì bán sản phẩm không?

Chi phí trực tiếp để thu hút khách hàng có thể cao hơn nhưng doanh thu trả nên dễ đoán và giá trị vòng đời khách hàng thường sẽ tăng. Đổi mới sáng tạo sản phẩm và/hoặc công nghệ thường sẽ tạo ra các nền tảng cho dịch vụ mới.

Ví dụ: HILTI





HILTI

Hilti đã chuyển đổi từ bán dụng cụ chất lượng cao sang bán dịch vụ quản lý nhóm công cụ cho các công ty xây dựng, sau khi một khách hàng chiến lược yêu cầu hệ thống quản lý công cụ toàn diện nhằm nâng cao hiệu suất.

232

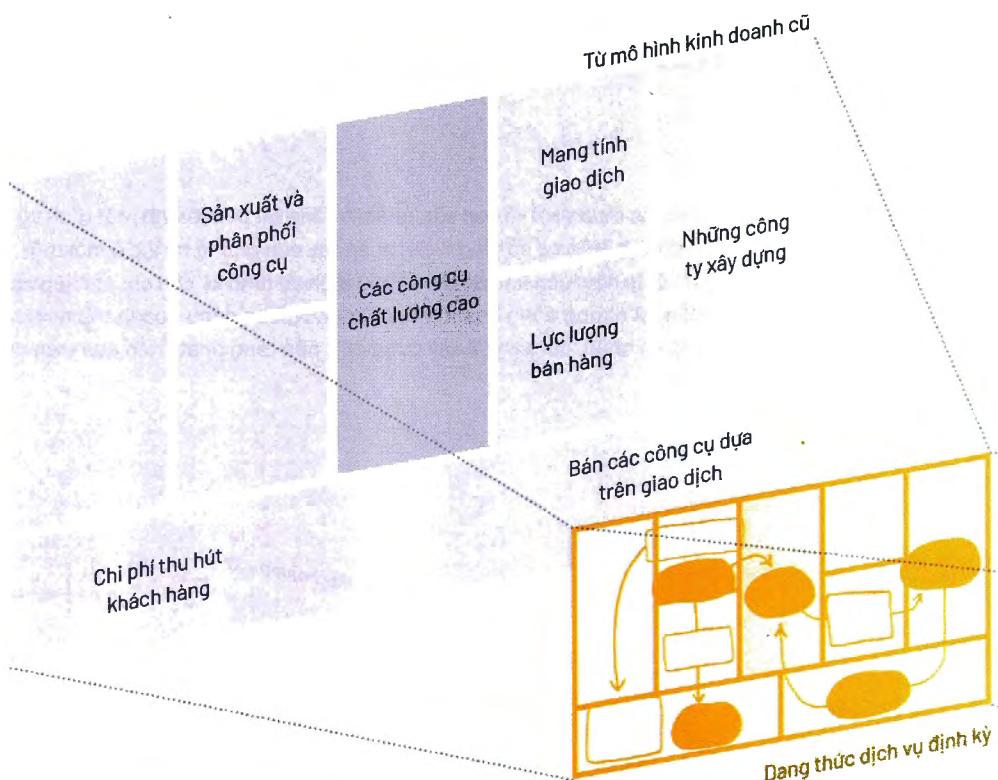
CHƯƠNG 4

Năm 2000, khách hàng của Hilti yêu cầu giải pháp toàn diện quản lý các công cụ. Việc này khiến Hilti nhận ra khách hàng của họ không muốn sở hữu công cụ, nhưng luôn muốn công nhân của mình làm việc năng suất cao. Hilti khởi động chương trình thử nghiệm ban đầu về quản lý các nhóm công cụ tại Thụy Sĩ, rồi triển khai dịch vụ này ở phạm vi toàn cầu năm 2003.

Thông qua quản lý nhóm công cụ, Hilti trở thành đơn vị có mối liên hệ mật thiết hơn với các công ty xây dựng bằng cách giảm thiểu thời gian không hiệu quả của công nhân và gia tăng cơ hội đảm nhiệm nhiều công việc từ khách hàng hơn (ví dụ: sửa chữa công cụ).

Hilti cũng phát hiện ra khách hàng sẵn lòng cho thuê nhiều công cụ hơn những gì họ đã mua. Một số còn đề nghị Hilti cung cấp cả những dụng cụ không phải do Hilti sản xuất nhằm giảm thiểu tính không hiệu quả do hỏng hóc.

Khi cuộc khủng hoảng tài chính năm 2008 tác động đến ngành xây dựng, rất nhiều công ty đã dừng mua sắm các thiết bị mới. Vậy mà cuộc dịch chuyển mô hình kinh doanh của Hilti từ bán sản phẩm sang dịch vụ định kỳ đã giúp họ vượt qua khủng hoảng và tiếp tục phát triển kể từ đó đến nay.



1 Từ sản phẩm sang dịch vụ định kỳ và doanh thu

Nhà quản lý công ty xây dựng có nhiều mối lo hơn là việc mua các công cụ đơn thuần. Hilti nhận ra điều này vào những năm 2000, từ đó bắt đầu triển khai bán, theo dõi, sửa chữa, thay thế và nâng cấp toàn bộ hệ thống công cụ cho khách hàng. Việc làm này đã giúp họ tăng năng suất nhờ luôn có công cụ phù hợp, được bảo trì hợp lý và đáng tin cậy bất kỳ lúc nào. Hilti cũng cho khách hàng thuê công cụ thông qua hình thức đăng ký theo tháng thay vì trả tiền ngay lập tức – qua đó tạo ra dòng chi phí rõ ràng cho đội ngũ quản lý ở các công ty xây dựng và mang về dòng doanh thu định kỳ cho Hilti.

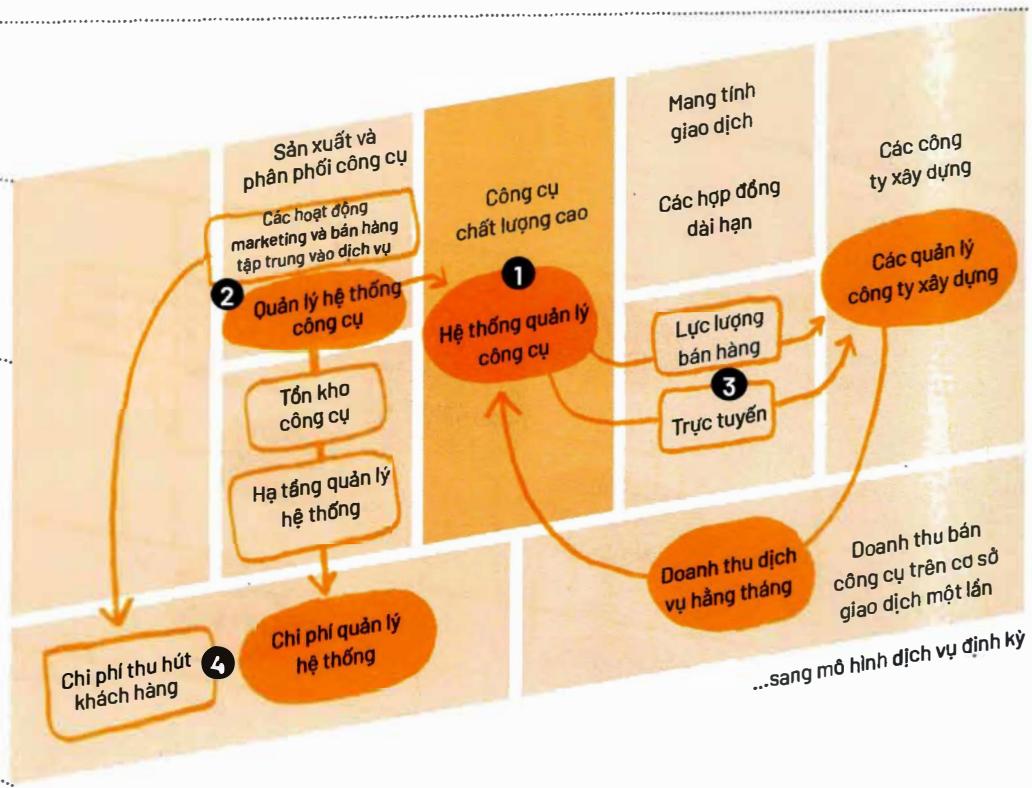
2 Từ các hoạt động liên quan đến sản phẩm sang cung cấp dịch vụ

Hilti đã phát triển các dịch vụ cốt lõi từ năng lực cơ bản là sản xuất và bán hàng sang các hoạt động quản lý hệ thống công cụ – qua đó giúp họ theo dõi, sửa chữa, thay thế và nâng cấp công cụ.

3 Từ kênh bán hàng sang kênh cung cấp dịch vụ
 Hilti tiến hành đào tạo lại nhân sự bán hàng để có thể nói chuyện với cấp điều hành thay vì các nhà quản lý dự án, đồng thời chú trọng vào kho vận và hiệu suất hơn là công cụ. Công ty này cũng bổ sung kênh dịch vụ trực tuyến vào những kênh bán hàng truyền thống, gia tăng nhận biết về dịch vụ, giúp khách hàng tiếp cận thông tin tồn kho trực tuyến và tạo điều kiện cho họ tiếp cận Hilti dễ dàng hơn khi gặp vấn đề với công cụ.

4 Từ cơ cấu chi phí sản phẩm sang cơ cấu chi phí dịch vụ

Cơ cấu chi phí của Hilti đã được điều chỉnh sang định hướng dịch vụ mới này với các chi phí quản lý hệ thống công cụ mới. Tới nay, cú chuyển này đã tạo ra doanh thu hơn 1 tỷ đô-la Thụy Sĩ. Thêm chi phí tiếp cận khách hàng (CAC) tăng lên, do điều kiện hợp đồng lâu hơn với các công ty xây dựng. Tuy nhiên, chi phí tiếp cận khách hàng lại trở thành chi phí một lần, dẫn tới các dòng doanh thu định kỳ và cơ hội mở ra cho những dịch vụ phụ trợ cùng quan hệ đối tác lâu dài.



**1,5
triệu công cụ**

Năm 2015, Hilti đã có 1,5 triệu công cụ trong hệ thống quản lý công cụ.¹

**2
tỷ đô-la Thụy Sĩ**

Tổng giá trị hợp đồng của tất cả công cụ trong hệ thống quản lý công cụ năm 2018.²

"Lợi ích lớn nhất của các dòng doanh thu dịch vụ định kỳ đã giúp chúng tôi bình ổn trong suốt giai đoạn khủng hoảng tài chính - thời gian mà hầu hết các đơn vị thầu xây dựng không mua sắm thiết bị mới."

— TIẾN SĨ CHRISTOPH LOOS
CEO của Hilti



Từ công nghệ thấp sang công nghệ cao

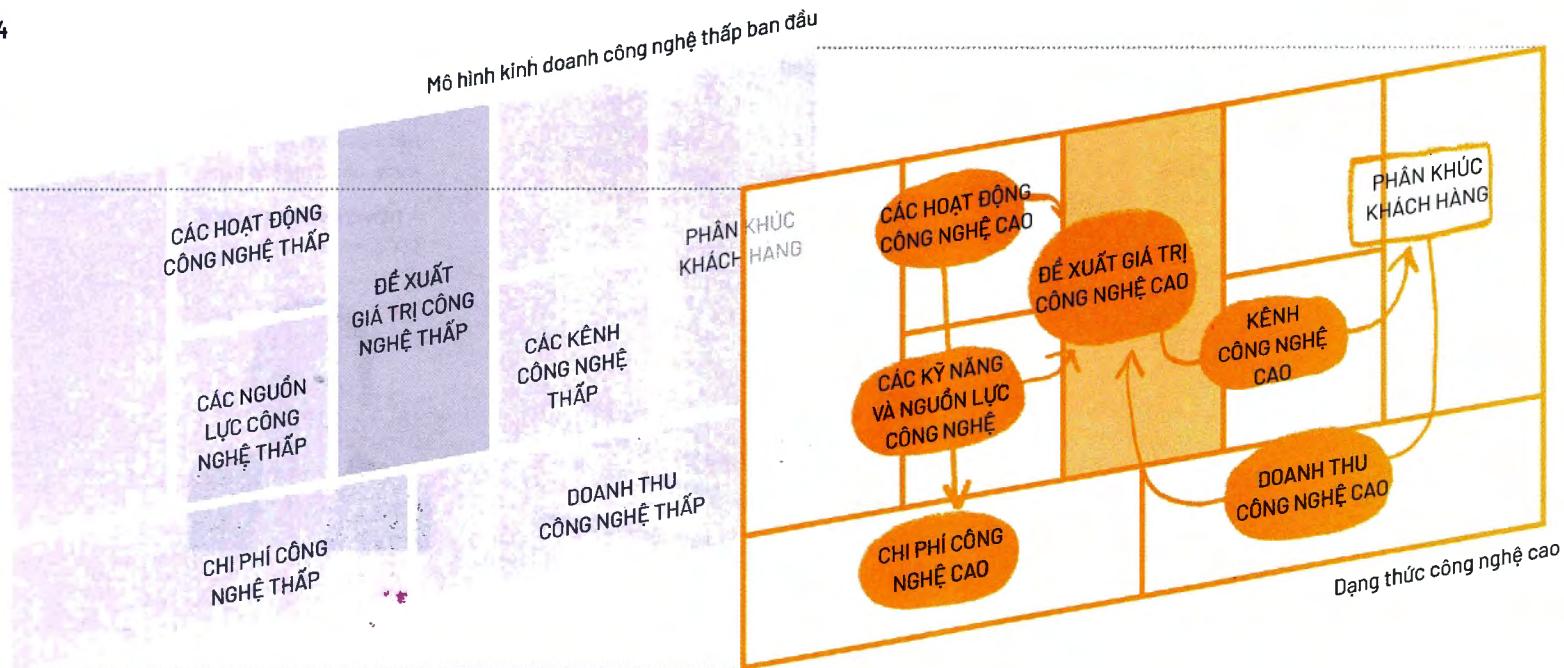
Đây là cú chuyển từ các đề xuất giá trị đơn giản, thường là sử dụng nhiều lao động và công nghệ thấp sang các đề xuất giá trị dựa trên công nghệ cao. Bước chuyển này cho phép triển khai việc nhân rộng và tăng giá bán, từ đó tạo nên một sự gia tăng đáng kể về các dòng doanh thu. Việc có thể tăng giá và doanh thu sẽ bù cho những chi phí có liên quan tới đầu tư công nghệ và thường sẽ tạo ra các tỷ suất sinh lời cao hơn.

CHIẾM NGHIỆM CHIẾN LƯỢC

Làm thế nào chúng ta có thể mở rộng phạm vi tiếp cận, tăng giá và doanh thu bằng cách chuyển đổi để xuất giá trị công nghệ thấp thành để xuất giá trị công nghệ cao? Những hoạt động, kỹ năng và tài nguyên công nghệ mới nào được yêu cầu để thực hiện sự thay đổi này? Những chi phí công nghệ mới nào sẽ được tạo ra? Kết quả lợi nhuận sẽ hấp dẫn như thế nào?

Ví dụ
Netflix

234



Từ bán hàng sang nền tảng

Là việc chuyển từ các hoạt động dựa trên chuỗi giá trị và bán sản phẩm sang mô hình mà những sản phẩm trở thành nền tảng cho sản phẩm và dịch vụ gia tăng của bên thứ ba. Giá trị sẽ được gia tăng cho khách hàng vì họ không chỉ mua một sản phẩm, mà mua cả một hệ sinh thái nền tảng. Giá trị đổi với những nhà cung cấp sản phẩm và dịch vụ cho bên thứ ba là việc tiếp cận một cơ sở khách hàng. Các nền tảng này thường khó bị phá vỡ hơn những sản phẩm đơn giản bởi chúng tạo ra hiệu ứng liên kết các khối nguồn lực. (xem tr.164)

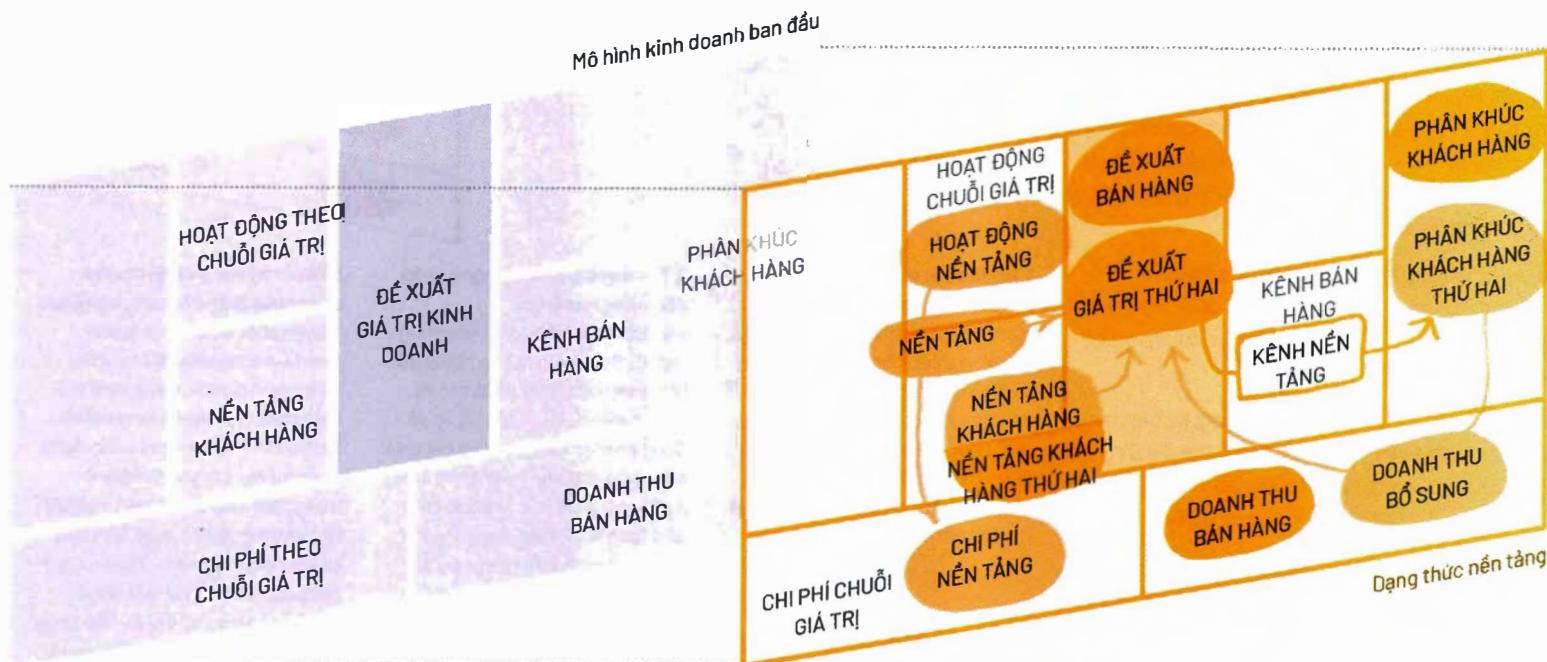
CHIẾM NGHIỆM CHIẾN LƯỢC

Làm thế nào chúng ta có thể có được lợi thế cạnh tranh bằng cách thiết lập minh là nền tảng kết nối khách hàng của mình với các nhà cung cấp sản phẩm và dịch vụ của bên thứ ba?

Điều này sẽ cho phép chúng ta tăng giá trị cho khách hàng và xây dựng hệ sinh thái nhà cung cấp sản phẩm và dịch vụ của bên thứ ba. Hệ sinh thái nền tảng khó nhân rộng hơn sao chép sản phẩm.

VÍ DỤ

iPhone và App Store





NETFLIX

Năm 2007, Netflix chuyển từ một công ty cho thuê DVD đặt hàng qua thư thành một nền tảng phát trực tuyến khi tốc độ Internet và các thiết bị tiêu dùng phù hợp với tầm nhìn "Phim trên mạng Internet" của Reed Hastings.

Năm 1998, Reed Hastings và Marc Randolph đã ra mắt Netflix như một dịch vụ cho thuê DVD trực tuyến. Họ tin đó là sản phẩm và dịch vụ phù hợp với Internet vào thời điểm đó.

236

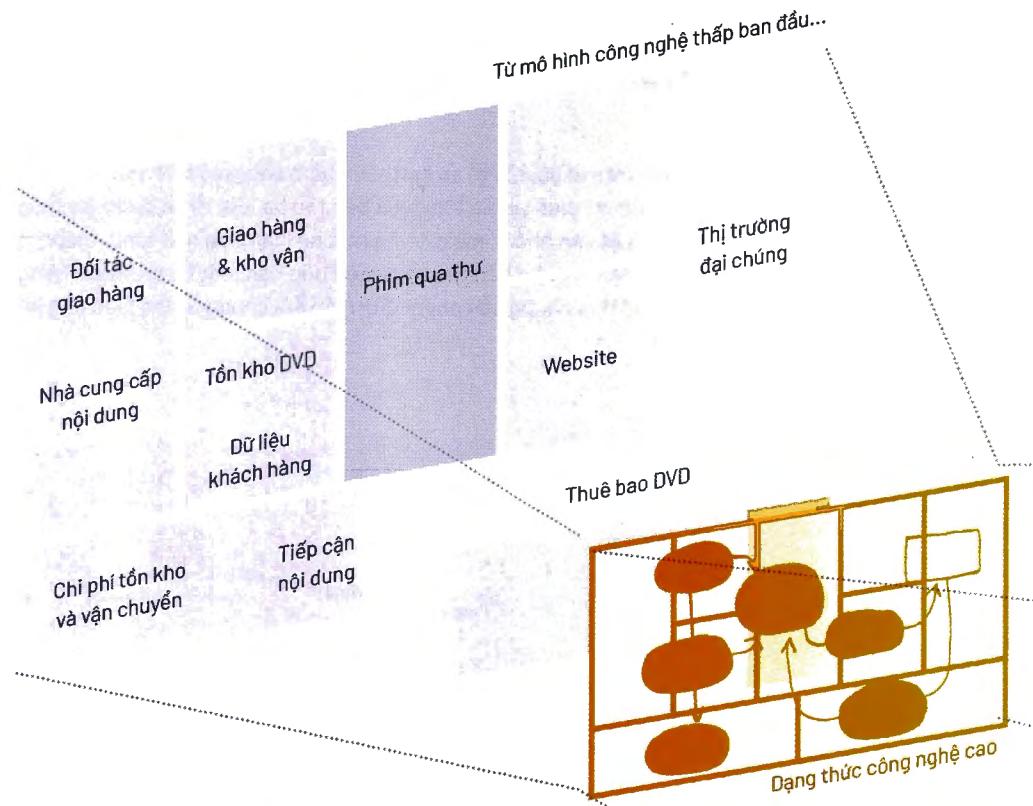
CHƯƠNG 4

Tuy nhiên, ngay từ đầu, các nhà sáng lập đã có tầm nhìn về một nền tảng phát video trực tuyến. Netflix đã đầu tư 1-2% doanh thu vào các dịch vụ cho phép download, kiên nhẫn chờ đợi để chuyển đổi mô hình kinh doanh theo hướng phát video trực tuyến với băng thông Internet ngày càng tăng.

Năm 2007, Netflix đã thành công chuyển từ công nghệ thấp sang công nghệ cao, thay thế băng đĩa DVD vật lý bằng phát trực tuyến video là nguồn thu chính của họ.

Doanh thu tăng gấp 10 lần trong thập kỷ tiếp theo với việc kinh doanh cho thuê các băng đĩa DVD vật lý không còn khả năng mở rộng. Năm 2018, 96% doanh thu của họ đến từ phát trực tuyến.

Năm 2013, Netflix điều chỉnh mô hình kinh doanh một lần nữa và bắt đầu tự sản xuất nội dung. Năm 2019, Netflix đã chi khoảng 15 tỷ đô-la cho nội dung do chính họ làm ra.



1 Từ **đề xuất giá trị công nghệ thấp** đến **công nghệ cao**

Năm 1998, Netflix ra mắt như một doanh nghiệp cho thuê DVD trực tuyến với tầm nhìn sẽ chuyển sang phát trực tuyến ngay khi sự phổ biến của Internet cho phép. Năm 2017, tầm nhìn đó đã thành hiện thực và họ chuyển sang phát trực tuyến nội dung.

2 Từ **hoạt động công nghệ thấp** đến **công nghệ cao**

Để phát trực tiếp tới người dùng Netflix thực hiện một sự thay đổi lớn trong các hoạt động chính. Họ chuyển từ các hoạt động sử dụng nhân công như giao hàng và kho vận sang các hoạt động công nghệ như phát triển và bảo trì nền tảng phát trực tuyến. Netflix cũng mở rộng cấp phép và sản xuất nội dung riêng của mình.

3 Từ **các kỹ năng và tài nguyên** **công nghệ thấp** đến **công nghệ cao**

Truyền phát video trực tuyến đem lại những thay đổi lớn cho tài nguyên doanh nghiệp, với nền tảng phát trực tuyến thay thế kho lưu trữ DVD. Kỹ năng về công nghệ phần mềm và mạng trở thành trung tâm. Các thuật toán xem dữ liệu và đánh giá sự quan tâm của khách hàng thậm chí trở nên ngày càng quan trọng với việc truyền phát video trực tuyến. Dữ liệu thúc đẩy quyết định đầu tư nội dung và giúp khách hàng tìm thấy nội dung có liên quan với họ.

4 Từ chi phí công nghệ thấp đến công nghệ cao

Với sự thay đổi lớn trong hoạt động và tài nguyên, cơ cấu về chi phí của Netflix phát triển từ một công ty kho vận sang một trong những công ty phần mềm và nền tảng. Chi phí chính bây giờ là phát triển và bảo trì nền tảng. Trong tương lai, Netflix cũng sẽ tăng đầu tư vào cấp phép sản xuất riêng nội dung của họ.

5 Từ doanh thu công nghệ thấp đến công nghệ cao

Netflix đem lại trải nghiệm với nhiều gói thuê bao khác nhau. Để thúc đẩy tăng trưởng trong năm 2007, họ hạ giá gói phát trực tuyến xuống 9,99 đô-la mỗi tháng (so với thuê bao DVD 10,95 đô-la mỗi tháng năm 2004).

Trong khi doanh thu trên mỗi khách hàng giảm, việc dễ dàng truy cập và tiếp cận toàn cầu dẫn đến tăng trưởng số lượng khách hàng cao, tiếp đó là doanh thu lớn hơn từ để xuất giá trị phát trực tuyến công nghệ cao.

10%
thời gian xem tivi
của người dân Mỹ

Netflix hiện chiếm 10% thời gian xem tivi của người dân Mỹ. Netflix cho biết họ phát trực tiếp 100 triệu giờ mỗi ngày tới màn hình tivi ở Mỹ.⁵

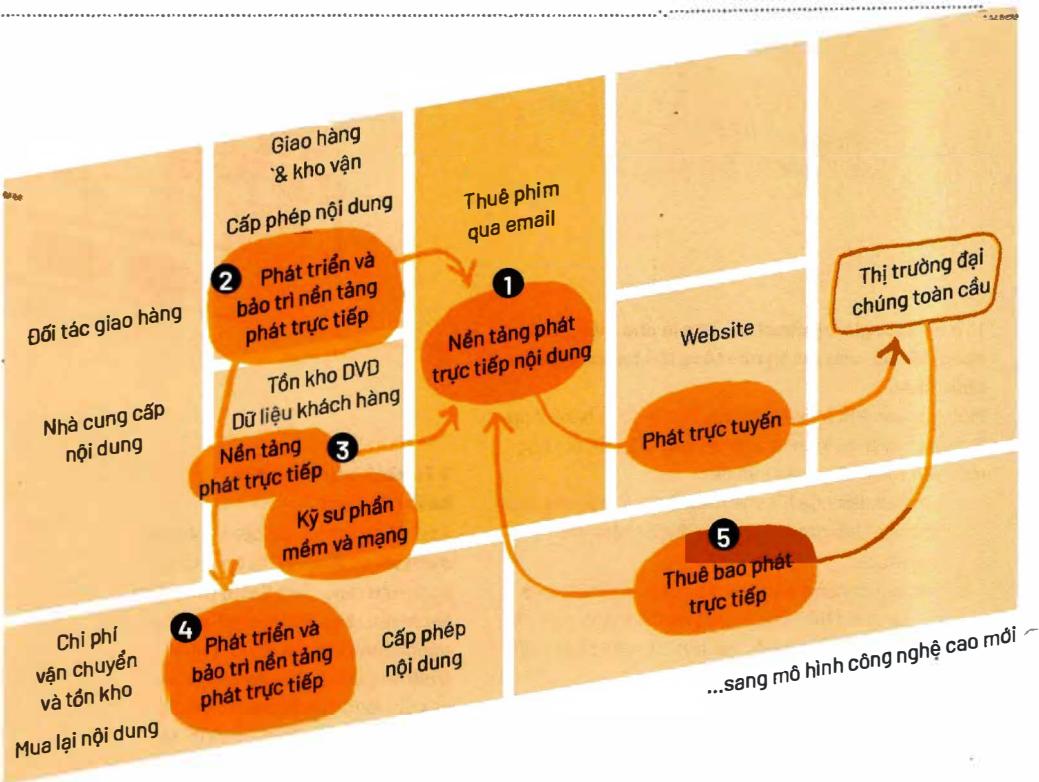
158
triệu

thuê bao trên toàn cầu tính đến
tháng 9 năm 2019.⁶

"DVD sẽ tiếp tục có lợi nhuận lớn trong tương lai gần. Netflix có ít nhất một thập kỷ thống trị trước mắt. Nhưng truyền phim qua Internet đang dần là xu thế, và đến một lúc nào đó sẽ trở thành một loại hình kinh doanh lớn."

- REED HASTING, NĂM 2015

Người sáng lập Netflix





Cửa hàng ứng dụng - App Store

Với việc phát hành cửa hàng ứng dụng App Store vào năm 2008, Apple đã chuyển mô hình kinh doanh từ bán phần cứng và âm nhạc sang kinh doanh nền tảng kết nối hàng triệu nhà phát triển ứng dụng với người dùng iPhone. Sự thay đổi này làm tăng đáng kể giá trị của khách hàng, tạo ra một liên kết và hiệu ứng mạng lưới mạnh mẽ.

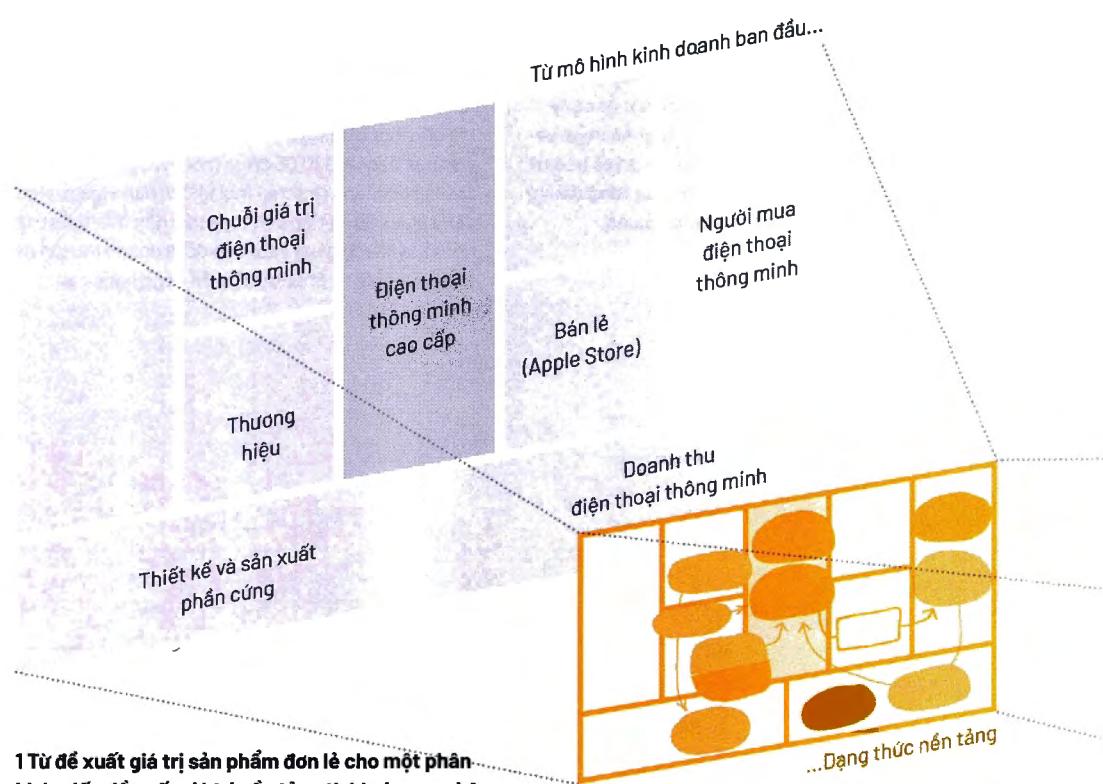
238

CHƯƠNG 4

Năm 2007, Apple ra mắt iPhone và năm 2008 ra mắt App Store, nền tảng cho các ứng dụng điện thoại thông minh.

Steve Jobs ban đầu do dự không cho phép các bên thứ ba vào App Store nhưng đã thay đổi quyết định vì nó phù hợp với tầm nhìn của ông về việc tăng thêm giá trị cho iPhone. App Store đã trở thành một giá trị bổ sung hấp dẫn cho iPhone. Cả iPhone và App Store cùng được quảng bá, với khẩu hiệu đáng nhớ năm 2009: "Luôn có ứng dụng cho việc đó".

App Store cho phép Apple chuyển mô hình kinh doanh từ bán điện thoại sang quản lý nền tảng. Nền tảng này trở nên mạnh mẽ đến nỗi năm 2019, Tòa án Tối cao Hoa Kỳ đã cho phép một vụ kiện chống độc quyền chống lại Apple (dựa trên tiền đề rằng Apple có dấu hiệu độc quyền đối với App Store).



1 Từ để xuất giá trị sản phẩm đơn lẻ cho một phân khúc đến để xuất giá trị nền tảng thứ hai sang phân khúc khác

Một năm sau khi ra mắt iPhone, Apple phát hành App Store, chuyển từ kinh doanh chỉ bán điện thoại sang một nền tảng. Điều này dẫn đến:

- Sức hấp dẫn của iPhone tăng lên với mỗi ứng dụng trò chơi, tính năng và giải trí được thêm vào App Store.
- Việc người dùng Apple hoặc người dùng iPhone sẵn sàng trả tiền cho ứng dụng trở thành một đề xuất giá trị hấp dẫn để thu hút các nhà phát triển ứng dụng.

Apple là nhà sản xuất điện thoại di động đầu tiên chuyển sang nền tảng di động kết nối người tiêu dùng với các nhà phát triển ứng dụng trên quy mô toàn cầu.

2 Từ kênh bán hàng đến kênh nền tảng

Apple cũng mở rộng các kênh của mình với sự thay đổi từ bán hàng sang nền tảng. App Store trở thành kênh nền tảng liên tục kết nối người dùng iPhone với nhà phát triển ứng dụng. Cửa hàng bán lẻ và cửa hàng của Apple trở thành nơi chủ yếu chỉ bán điện thoại và giao dịch.

3 Từ một hoạt động chuỗi giá trị đến hoạt động nền tảng

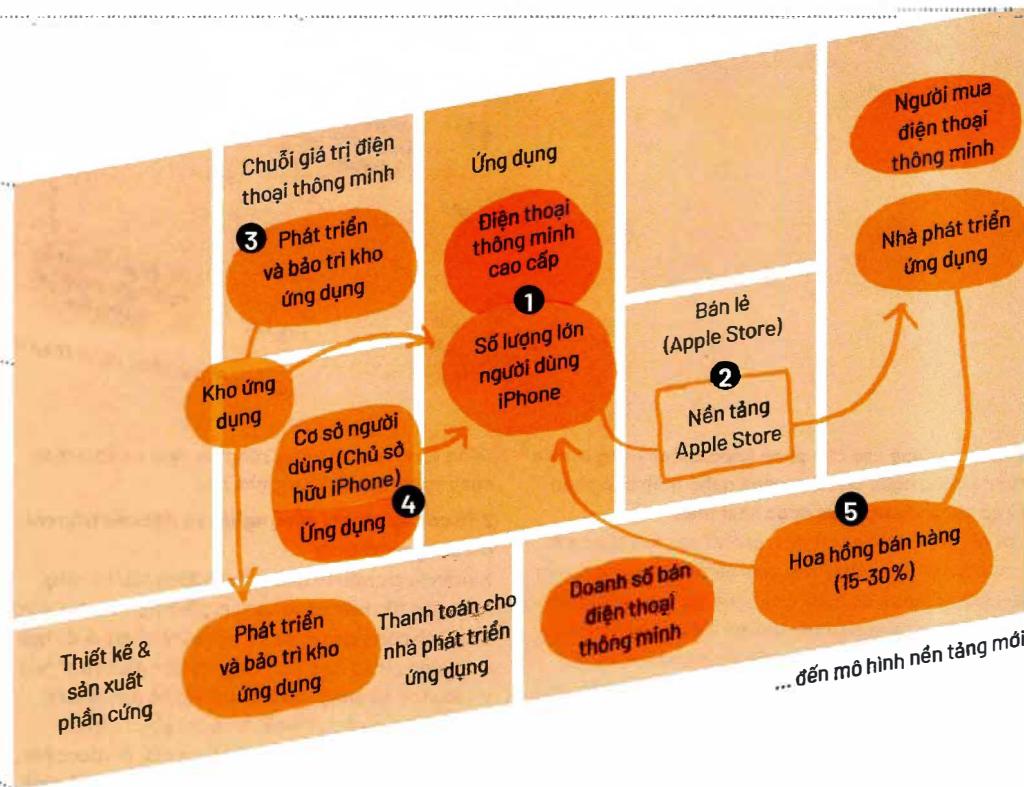
Apple tiếp tục quản lý các hoạt động chuỗi giá trị cho điện thoại thông minh của mình, nhưng bổ sung hoạt động chính như phát triển và bảo trì App Store để mở ra mảng kinh doanh của mình.

4 Từ không tồn tại tới mạng lưới phát triển mạnh mẽ

App Store trở thành một phần quan trọng trong mô hình kinh doanh của Apple và tạo ra mạng lưới liên kết mạnh mẽ. Càng nhiều người dùng iPhone, để xuất giá trị càng trở nên hấp dẫn cho các nhà phát triển ứng dụng. Càng nhiều nhà phát triển ứng dụng, càng có nhiều ứng dụng trên nền tảng và sau đó càng hấp dẫn hơn cho người mua iPhone.

5 Từ doanh số đến nguồn doanh thu bổ sung

App Store tạo ra nguồn doanh thu cho Apple – lấy 15-30% hoa hồng cho mỗi ứng dụng và lượt đăng ký mua trên đó. Sau này trong lịch sử Apple, doanh thu định kỳ đó giúp Apple đa dạng hóa từ mô hình bán hàng phần cứng, giao dịch thuận túy hướng tới doanh thu dịch vụ nhiều hơn.



2
triệu

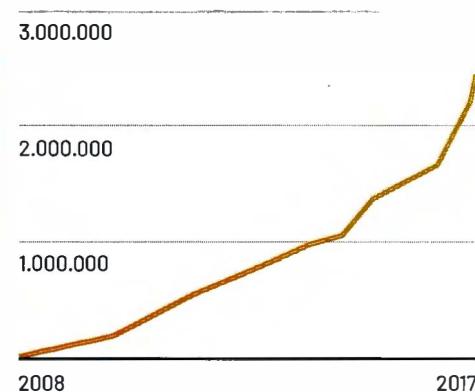
App Store đã ra mắt với 552 ứng dụng và đã tăng lên 2 triệu ứng dụng với hơn 180 tỷ lượt tải xuống trong thập kỷ qua.⁷

120
tỷ đô-la

Số tiền Apple đã trả cho các nhà phát triển kể từ khi App Store ra mắt.⁸

239

Số lượng ứng dụng có sẵn trên Apple App Store⁹





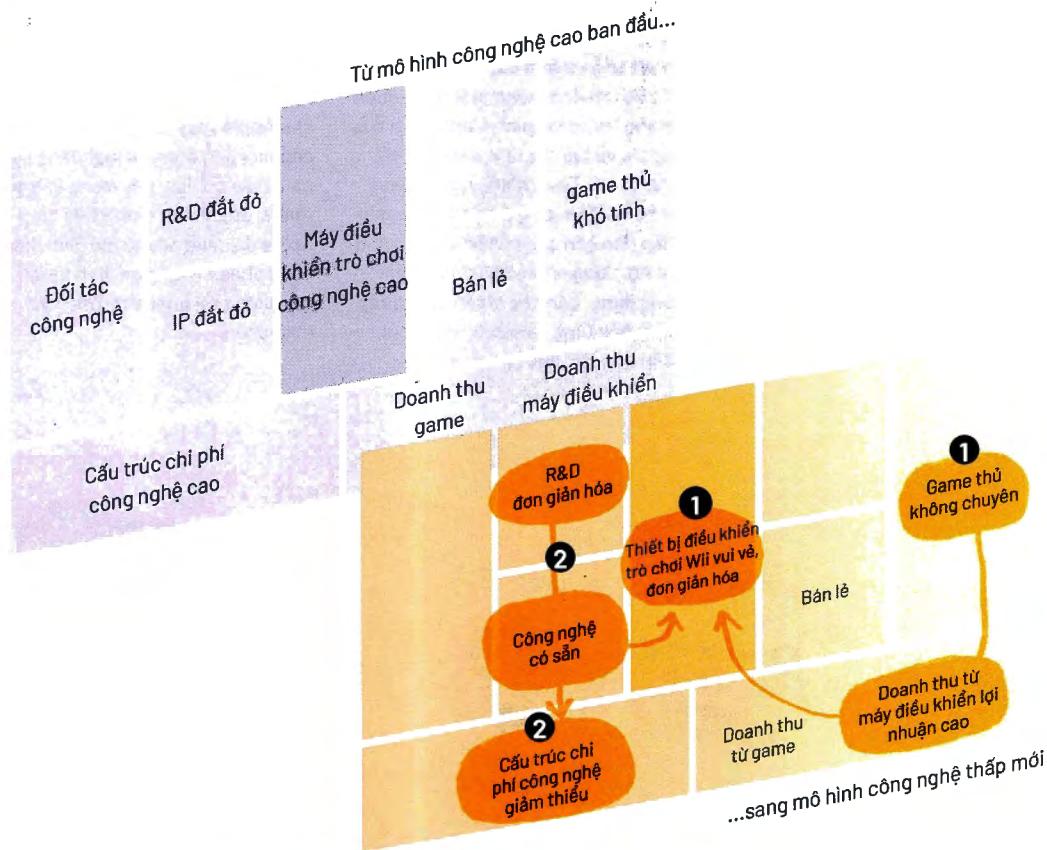
Nintendo Wii

Đầu những năm 2000, Nintendo không còn khả năng cạnh tranh trong lĩnh vực sản xuất các máy chơi game công nghệ cao. Năm 2006, họ biến điểm yếu thành cơ hội và phát hành Wii. Wii có công nghệ kém hơn nhưng thành công ngay lập tức với các game thủ không chuyên.

Năm 2003, lợi nhuận của nhà phát triển game và máy chơi game Nhật Bản Nintendo đã giảm 38%. Một số nhà phát triển trò chơi lớn đã hỗ trợ cho GameCube, máy chơi game chính của Nintendo vào thời điểm đó. Công ty đã ở trong "tình trạng khủng hoảng". Họ đã phải phản ứng và quyết định thực hiện một cách tiếp cận khác.

Nintendo tập trung vào nhiệm vụ cốt lõi là trải nghiệm chơi hơn là cấu hình của máy. Họ thừa nhận nó không thể cạnh tranh trong cuộc đua xây dựng máy điều khiển trò chơi mạnh nhất với đồ họa tốt nhất và chi phí thấp nhất. Họ đã cạnh tranh ở phân khúc khác và phát hành Wii vào năm 2006 - một giao diện điều khiển đơn giản hóa nhắm vào các game thủ không chuyên trên thị trường đại chúng.

Doanh số bán Wii cao gấp năm lần so với máy chơi game GameCube. Công ty đã lấy lại vị trí dẫn đầu thị trường trong vài năm sau đó bằng cách chuyển từ các máy chơi game công nghệ cao sang công nghệ thấp với những thành phần có sẵn.



1 Từ công nghệ cao cho phân khúc khách hàng truyền thống công nghệ cao đến công nghệ thấp cho phân khúc khách hàng chưa được khai thác

Với Wii, Nintendo quyết định phá vỡ các quy tắc cạnh tranh trong thị trường máy chơi game. Công ty chuyển từ cạnh tranh về đồ họa công nghệ cao cho các game thủ khó tính sang chơi trò chơi và điều khiển chuyển động thú vị cho các game thủ không chuyên, tất cả đều cho phép công nghệ rẻ tiền, vượt trội. Các đối thủ cạnh tranh chính của Wii tại thời điểm đó, Xbox 360 của Microsoft và PS3 của Sony, có sức mạnh xử lý đồ họa gấp 20 lần cùng sức mạnh xử lý gấp bốn lần. Tuy nhiên, Wii có công nghệ thấp độc đáo tạo được

tiếng vang với thị trường rộng lớn và chưa khai thác của các game thủ không chuyên.

2 Từ cơ cấu chi phí công nghệ cao đến cấu trúc chi phí công nghệ thấp

Nintendo chuyển từ những hoạt động đầu tư công nghệ cao tốn kém sang các chi phí thấp hơn, bởi vì Wii đã thành công chỉ với sức mạnh xử lý ít hơn và đồ họa chất lượng thấp hơn. Sản xuất Wii đơn giản và rẻ hơn nhiều vì nó sử dụng các thành phần có sẵn. Những thay đổi đáng kể trong cấu trúc chi phí cho phép Nintendo kiếm được lợi nhuận trên mỗi Wii được bán, so với Sony và Microsoft, những người khổng lồ phải đầu tư riêng và lớn cho mỗi máy chơi game.

Nhãn hiệu riêng của Amazon

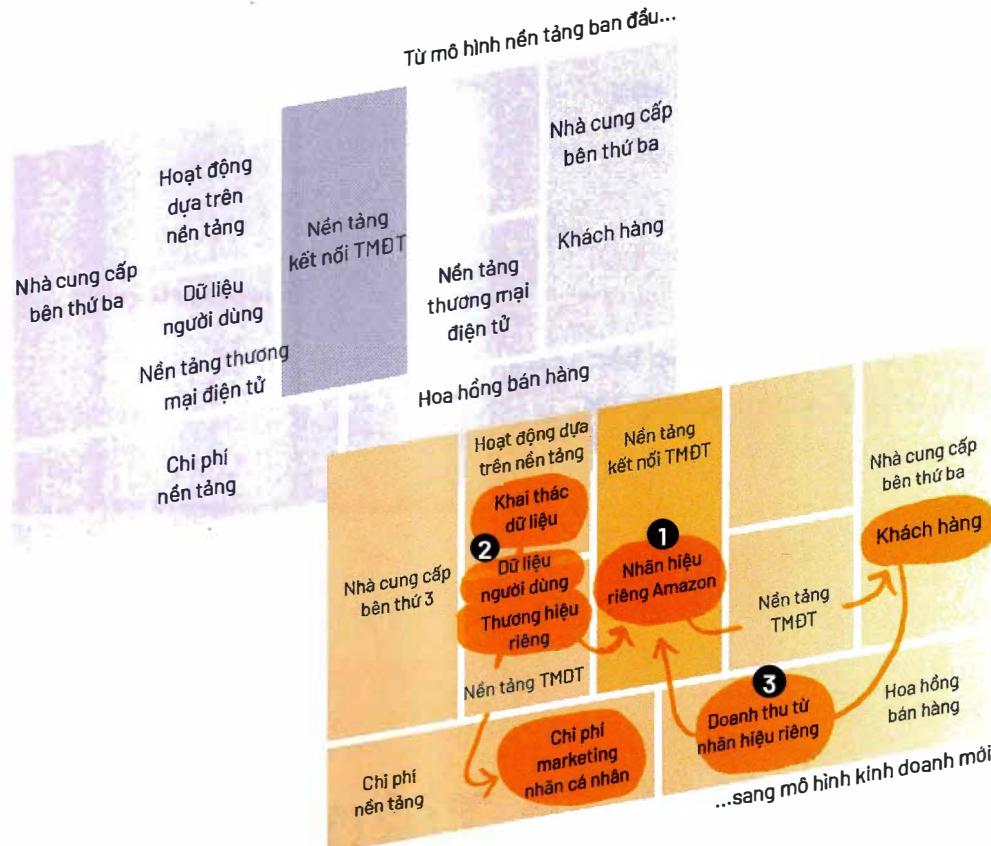
- Amazon Private Label

Năm 2009, Amazon mở rộng từ nền tảng sang bán hàng bằng cách tung ra các nhãn hiệu riêng của Amazon. Nó sao chép bên bán thứ ba, những người đã tạo ra doanh nghiệp thành công bằng cách tìm nguồn cung ứng sản phẩm không có trên nền tảng Amazon. Amazon coi đây là cơ hội để tạo ra dòng sản phẩm của riêng mình.

Năm 1999, Amazon đã ra mắt một chợ giao dịch cho người bán bên thứ ba và thành lập một nền tảng thương mại điện tử cực kỳ thành công cho các nhà bán lẻ khác. Năm 2007, Amazon bắt đầu sử dụng nền tảng của mình để bán các thiết bị điện tử riêng (máy đọc sách điện tử Kindle) và mở rộng sang các sản phẩm nhãn riêng dưới thương hiệu AmazonBasics.

Trong khi nhiều công ty đặt mục tiêu chuyển từ bán hàng sang nền tảng, Amazon đã thực hiện một sự thay đổi ngược lại từ nền tảng sang bán hàng. Với việc kinh doanh nhãn hiệu riêng, Amazon bắt đầu cạnh tranh với các nhà cung cấp bên thứ ba cũng là khách hàng nền tảng thương mại điện tử của họ.

Amazon liên tục mở rộng danh mục sản phẩm nhãn riêng với nhiều lựa chọn (từ đồ điện tử đến quần áo và phụ kiện hằng ngày) và giá thấp hơn.



1 Từ để xuất giá trị nền tảng đến để xuất giá trị bán hàng

Với Amazon, công ty đã xây dựng nền tảng thương mại điện tử hàng đầu cho các sản phẩm của bên thứ ba. Năm 2007, Amazon quyết định chuyển sang bán sản phẩm mang thương hiệu của riêng mình. Máy đọc sách điện tử Kindle là sản phẩm đầu tiên. Năm 2009, Amazon ra mắt hoạt động kinh doanh nhãn hiệu riêng dưới tên AmazonBasics. Họ mở rộng từ việc bán cáp sạc và pin cho tới hàng nghìn vật dụng thường ngày.

2 Từ hoạt động nền tảng đến hoạt động tập trung vào bán hàng

Amazon sử dụng dữ liệu người dùng từ hoạt động kinh doanh nền tảng để xác định sản phẩm cho hoạt động kinh doanh nhãn hiệu cá nhân. Amazon quảng bá và marketing sản phẩm thành công dưới thương hiệu AmazonBasics. Họ mua sản phẩm với số lượng lớn từ những nhà bán lẻ đã giao dịch trên nền tảng của mình, đổi thương hiệu và bán chúng dưới dạng sản phẩm được để xuất trên nền tảng thương mại điện tử.

3 Từ doanh thu nền tảng đến doanh thu bán hàng

Amazon mở rộng dòng doanh thu từ hoa hồng giao dịch đến lợi nhuận bán hàng với sự thay đổi từ nền tảng sang bán hàng. Doanh thu từ việc bán các sản phẩm nhãn riêng là một sự bổ sung hấp dẫn cho mô hình chợ điện tử chỉ dựa trên hoa hồng thuần túy.

**Từ thị trường ngách sang
thị trường đại chúng**

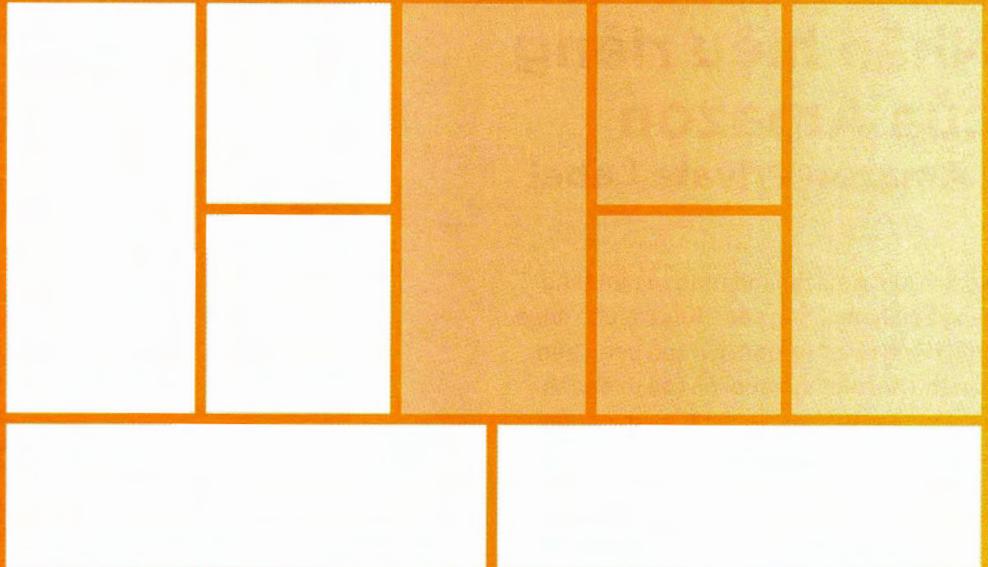
tr. 244 TED

Từ B2B sang B2(B2)C

tr. 248 Intel Inside

**Từ điểm chạm ít tương tác sang
điểm chạm nhiều tương tác**

tr. 250 Apple Genius Bar



242

Dịch chuyển Tiên kỵ

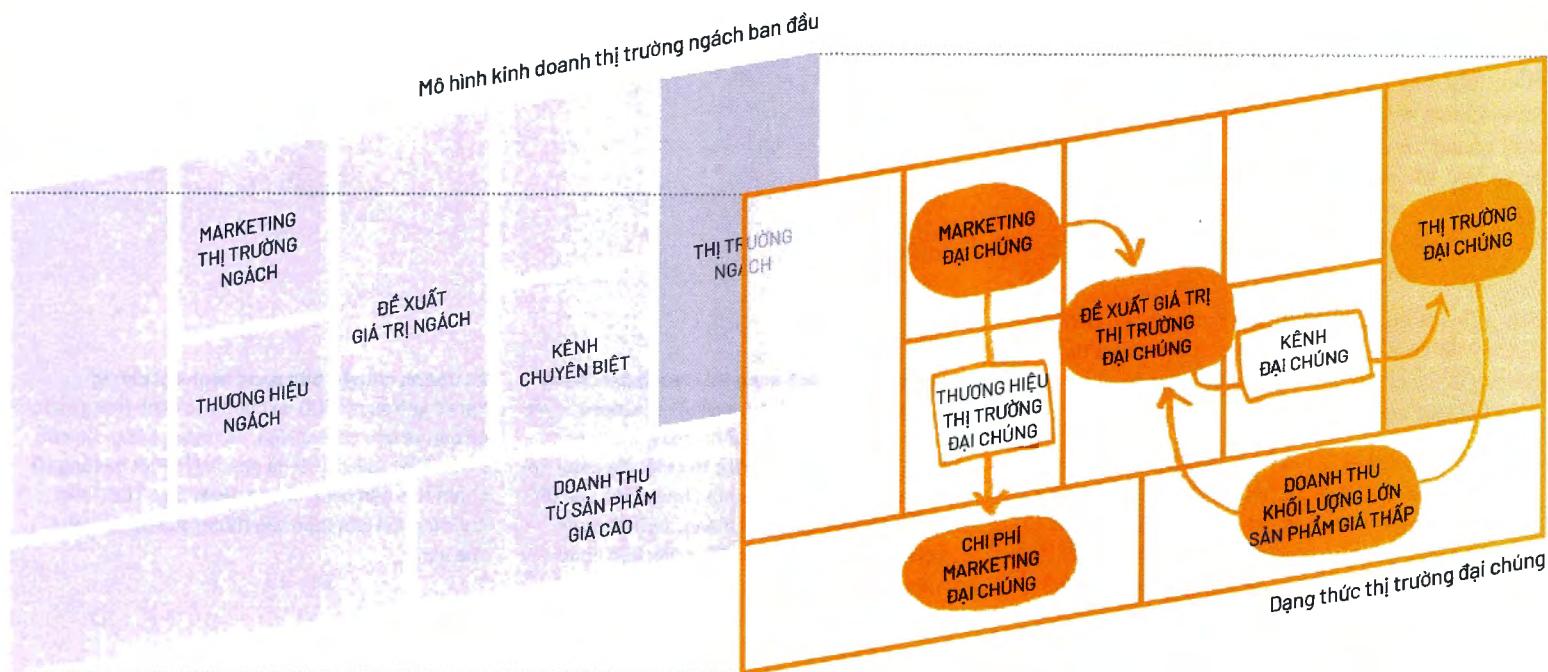
*Một bước dịch chuyển triệt để về đổi
tượng khách hàng và cách cung cấp
sản phẩm, dịch vụ*

Từ thị trường ngách sang thị trường đại chúng

Là bước chuyển từ thị trường ngách sang thị trường đại chúng. Việc này thường cần khả năng đơn giản hóa để xuất giá trị để phục vụ một thị trường lớn hơn. Mức giá thấp hơn do để xuất giá trị (đã được đơn giản hóa) mang lại thường được đền đáp bằng những dòng doanh thu lớn hơn từ thị trường đại chúng. Bước chuyển này cần có các hoạt động marketing, phát triển kênh phân phối và một thương hiệu dành riêng cho thị trường đại chúng.

CHIẾM NGHIỆM CHIẾN LƯỢC

Làm thế nào chúng ta có thể đơn giản hóa để xuất giá trị của một thị trường ngách để tiếp cận phục vụ một thị trường đại chúng? Làm thế nào chúng ta có thể thay đổi các hoạt động marketing và thương hiệu để tiếp cận đám đông? Làm thế nào để chúng ta có thể bù cho phần giá thấp hơn và chi phí marketing tăng lên với mức doanh thu kỳ vọng lớn hơn từ một thị trường đại chúng quy mô hơn?





TED

TED đưa sáu phiên TED Talks lên mạng vào năm 2006 và đã thành công rực rỡ.

TED đã chuyển đổi từ hình thức hội thảo chỉ cho một nhóm nhỏ những khách có vé mời sang một điểm đến đại chúng, trực tuyến cho công chúng quan tâm.

Năm 1984, TED ra mắt dưới dạng hội nghị dành cho những người quan tâm đến các chủ đề công nghệ, giải trí và thiết kế. Hội nghị đầu tiên diễn ra ở California thất thu và đến tận năm 1990, sự kiện này mới được tổ chức lại. Từ đó đến nay, sự kiện được tổ chức hằng năm.

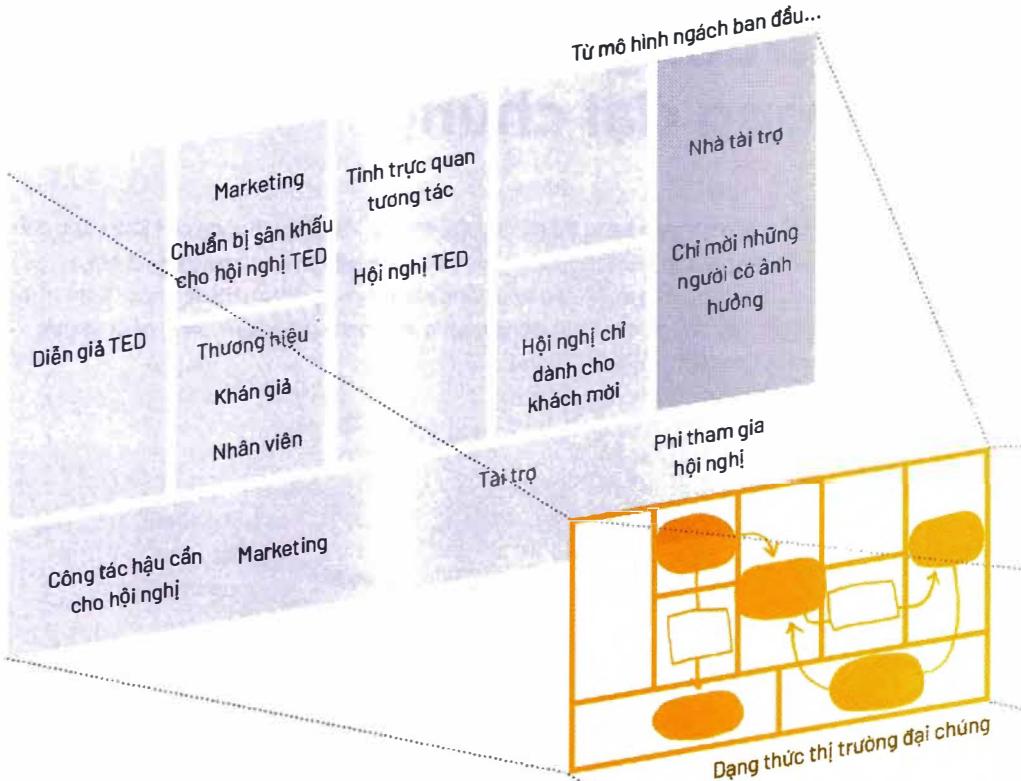
244

CHƯƠNG 4

Năm 2001, một tổ chức phi lợi nhuận đã mua lại TED với một cam kết mới là "tim kiếm những cá nhân xuất chúng trên thế giới và mời họ chia sẻ cảm xúc của mình". Không cần đợi đến sáu phiên TED Talks được đăng tải trên mạng (miễn phí) vào năm 2006, TED đã đại diện cho một cảm giác lan tỏa trên thị trường đại chúng.

Sau mốc 1 triệu lượt xem trong ba tháng kể từ khi TED mở lại trang web để tập trung vào các video. Năm 2012, các chương trình TED Talks đã đạt mốc 1 tỷ lượt xem.

TED tiếp tục tái đầu tư khoản lợi nhuận từ các hội thảo và nguồn tài trợ sang nền tảng trực tuyến, phát triển nội dung và marketing đại chúng. Nhờ đó, những ý tưởng được chia sẻ ở các phiên TED nội bộ tiếp tục được lan tỏa tới công chúng thông qua các phiên TED được ghi hình.



1 Từ thị trường ngách sang thị trường đại chúng

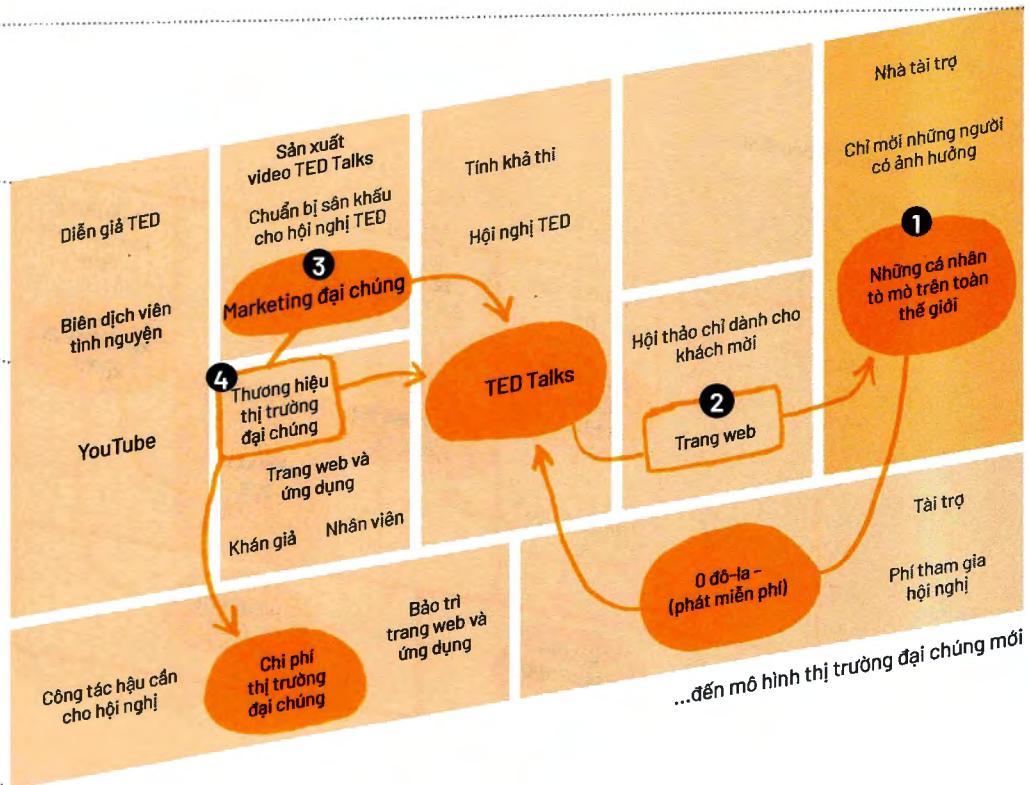
Sau thành công của việc tung một số video thuyết trình lên mạng, TED quyết định chuyển từ việc tổ chức hội thảo nói chuyện đặc thù một lần một năm ở California sang cung cấp nội dung video của tất cả các buổi nói chuyện lên mạng. TED đã thực hiện chuyển từ việc chỉ tác động đến 800 người/năm lên tới hàng triệu người mỗi ngày.

2 Từ kênh chuyên biệt sang kênh đại chúng

Xét về lịch sử thì TED sử dụng các kênh trong nước để bán vé cho các sự kiện. Với thành công của các phiên TED Talks, TED đã phát triển một hạ tầng số nhằm tiếp cận công chúng. Ngày nay, TED Talks được lan tỏa đến toàn cầu thông qua trang web của mình.

3 Từ hoạt động thị trường ngách sang hoạt động tiếp thị đại chúng

Xét về lịch sử, các hoạt động của TED chủ yếu tập trung vào việc tổ chức và bán các sự kiện hàng năm. TED đã phát triển hoạt động để tiếp cận càng nhiều người xem càng tốt với khẩu hiệu "những ý tưởng hay xứng đáng được lan tỏa". TED cũng mở rộng các hoạt động sản xuất video đẳng cấp thế giới nhằm nắm bắt và lan tỏa những nội dung đẳng cấp thế giới.



4 Từ thương hiệu ngách sang thương hiệu cho đám đông

Các buổi TED Talks có hơn 9 triệu người xem mỗi ngày. Năm 2018, thương hiệu TED đã phát triển trở thành thương hiệu đại chúng nổi tiếng, được biết tới bởi hàng triệu cá nhân hiếu kỳ và thu hút nhiều nhà tài trợ - những nguồn lực cần thiết cho sự phát triển của TED.

1
triệu lượt xem

6 phiên thuyết trình TED Talks được đăng tải trực tuyến đã đạt mức 1 triệu lượt người xem trong vòng ba tháng¹²

> 3.200
phiên TED Talks
trực tuyến

Vào tháng 12 năm 2019, 3.200 phiên thuyết trình TED Talks đã được đăng tải trực tuyến miễn phí.¹³

6.000
lượt xem video mới
mỗi phút trôi qua.¹⁴

"Khi đăng tải video về các buổi thuyết trình như một phép thử, chúng tôi nhận được những phản hồi đầy xúc cảm tới mức quyết định thay đổi tư duy của cả tổ chức và không dừng lại ở các hội nghị đơn thuần mà trở thành "những ý tưởng xứng đáng được lan tỏa", từ đó tạo dựng một trang mạng lớn quanh ý tưởng đó. Hội nghị vẫn là nền tảng cốt lõi nhưng trang mạng chính là nền tảng tăng cường sức lan tỏa của các ý tưởng này đến thế giới.

- CHRIS ANDERSON, THÁNG 3 NĂM 2012

Giám đốc TED

Từ B2B sang B2(B2)C

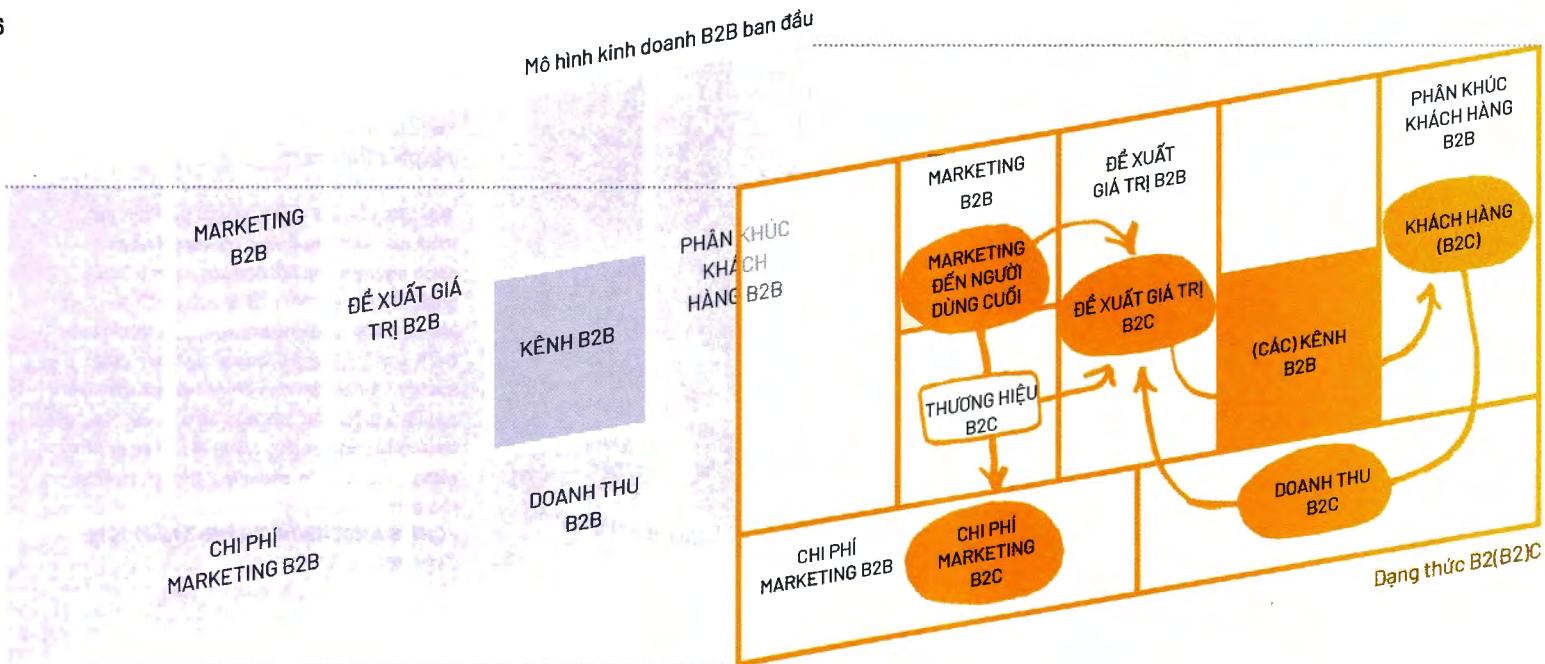
Là cú chuyển từ một nhà cung cấp B2B vốn dĩ vô hình trước người tiêu dùng sang một thương hiệu có ý nghĩa với người tiêu dùng. Việc này không nhất thiết cần một cú chuyển đổi hỏi việc cắt bỏ hoàn toàn trung gian sang làm trực tiếp. Việc này thường là tình huống một thương hiệu chuyển hướng trở nên gần gũi hơn với người tiêu dùng, bao gồm việc gia tăng những nỗ lực marketing hướng tới người tiêu dùng và phát triển, mở rộng thương hiệu theo hướng B2C (trực tiếp tới người tiêu dùng).

CHIỀM NGHIỆM CHIẾN LƯỢC

Chúng ta có thể gia tăng doanh thu nhờ trở nên gần gũi hơn với người tiêu dùng bằng cách nào nếu chúng ta chỉ là một nhà cung cấp B2B chưa được biết tới? Chúng ta có thể định vị bản thân bằng cách nào để tạo ra giá trị cho người dùng? Liệu định vị đó có khiến chúng ta trở nên hấp dẫn hơn trước khách hàng B2B của mình và khuyến khích họ đưa thương hiệu của chúng ta hiện diện trong sản phẩm hoặc dịch vụ của họ hay không.

Ví dụ
Intel Inside

246



Từ điểm chạm ít tương tác sang điểm chạm nhiều tương tác

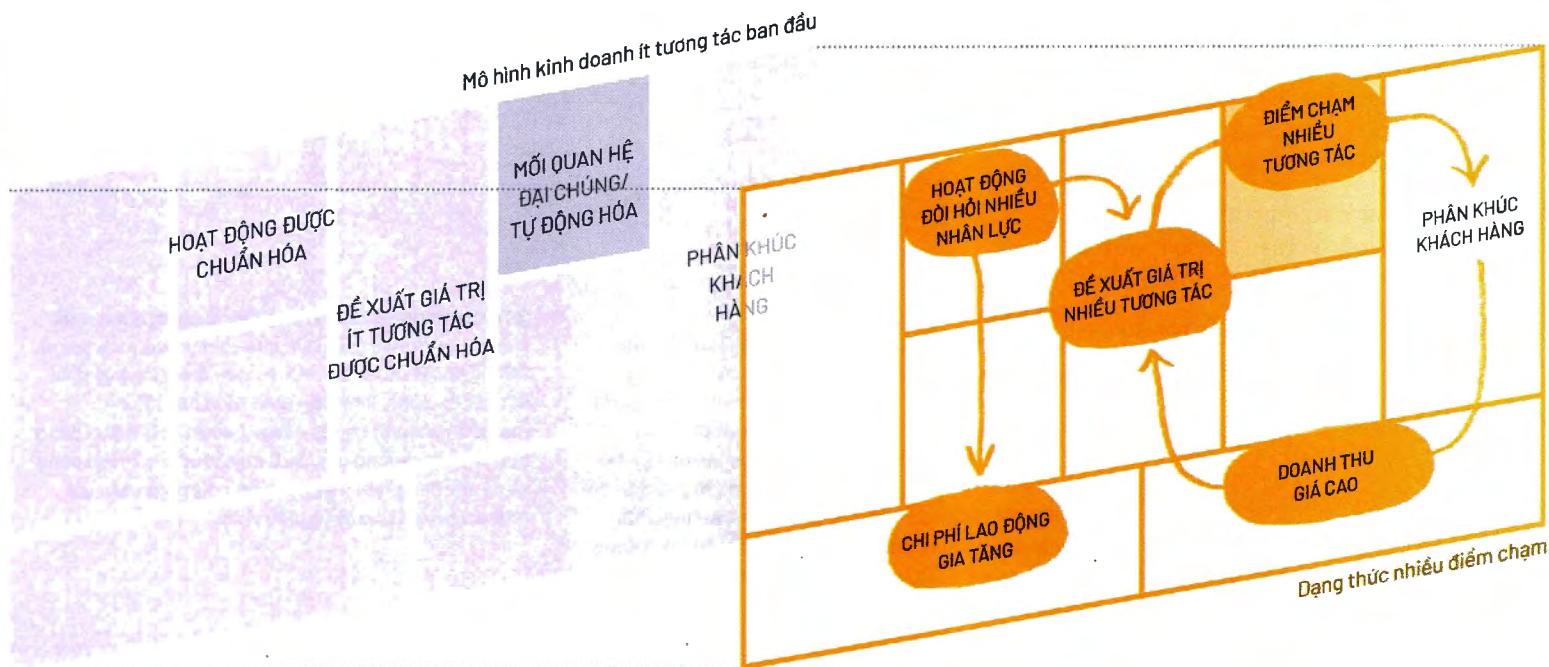
Là việc dịch chuyển từ đề xuất giá trị được chuẩn hóa, điểm chạm ít tương tác sang đề xuất giá trị được cá nhân hóa và điểm chạm nhiều tương tác. Cú chuyển này cần những hoạt động đòi hỏi nguồn nhân lực, vốn dĩ làm tăng chi phí nhân công. Tuy nhiên, những đề xuất giá trị có điểm chạm nhiều tương tác thường đi kèm mức giá cao hơn và dẫn tới doanh thu lớn hơn.

CHIẾM NGHIỆM CHIẾN LƯỢC

Chúng ta có thể tăng giá và doanh thu nhờ biến một đề xuất giá trị đã được tiêu chuẩn hóa và ít điểm chạm tương tác thành một đề xuất giá trị nhiều điểm chạm tương tác bằng cách nào? Chúng ta có thể duy trì lợi thế quy mô của việc chuẩn hóa mà không phải chịu mọi hạn chế quy mô của cách tiếp cận điểm chạm nhiều tương tác bằng cách nào.

VÍ DỤ

Apple Genius Bar





Intel Inside

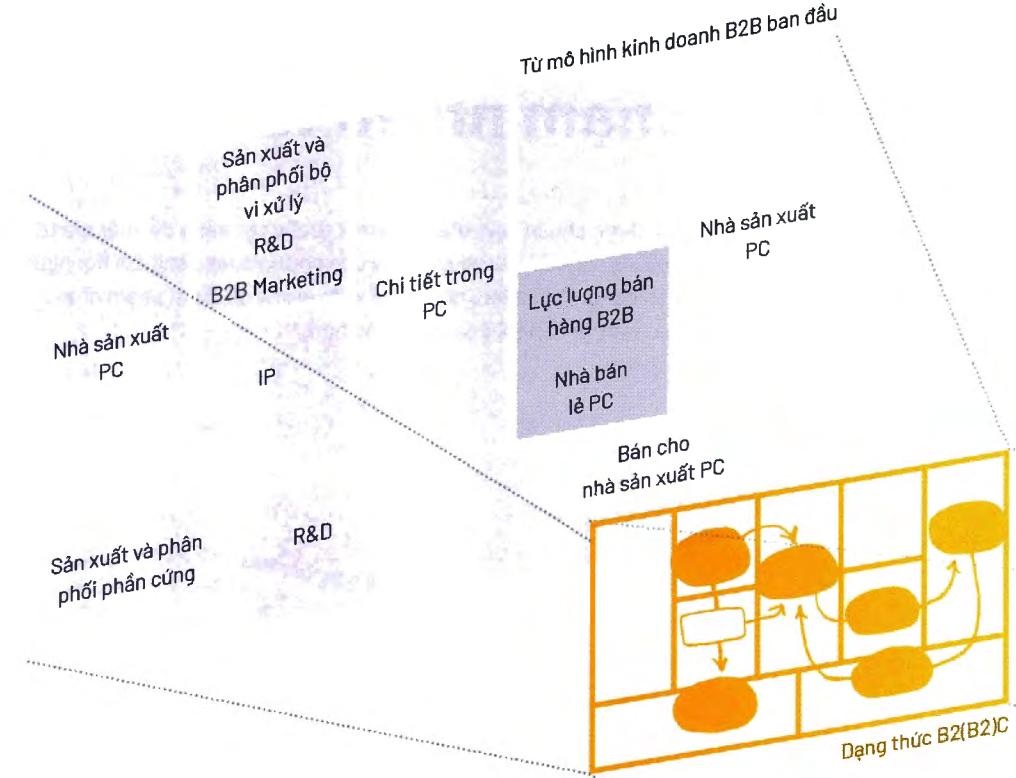
Trong những năm 1990, máy tính và các thành phần bên trong chúng đang nhanh chóng được thương mại hóa. Để đối phó với mối đe dọa này, Intel triển khai chiến dịch Intel Inside để chuyển từ một nhà cung cấp vi mạch từ doanh nghiệp ẩn mình sang một thương hiệu B2B đáng tin cậy.

Năm 1991, Intel đã tạo ra chiến dịch marketing Intel Inside như một phương tiện để phân biệt các bộ vi xử lý của họ (và các máy tính sử dụng chúng) với những máy tính khác chất lượng thấp hơn trên thị trường. Trước đây, Intel không có mối quan hệ trực tiếp với người dùng máy tính - họ chỉ đơn thuần là nhà sản xuất thành phần không thể tách rời của máy tính và Intel chỉ giao dịch với các nhà sản xuất máy tính.

Intel quyết định chia sẻ chi phí quảng cáo với các nhà sản xuất máy tính nếu họ đồng ý gắn logo Intel Inside trên máy tính và bao bì của họ.

Nhãn dán Intel Inside đã trở thành một "con dấu phê duyệt" - người tiêu dùng có thể không biết bộ xử lý có ích ra sao nhưng họ biết con dấu đó có nghĩa là chất lượng, độ tin cậy và hiệu suất.

Intel chuyển đổi hiệu quả từ một công ty kỹ thuật sản xuất linh kiện máy tính sang công ty sản phẩm tiêu dùng luôn đảm bảo chất lượng, tin nhiệm và hiệu suất.



1 Từ kênh B2B đến B2C

Năm 1991, Intel ra mắt chiến dịch quảng cáo Intel Inside dưới dạng kênh B2C để tiếp cận trực tiếp với người tiêu dùng. Nó làm tăng đáng kể nhận biết thương hiệu của họ. Intel cũng thuyết phục các nhà sản xuất máy tính bổ sung logo Intel Inside của họ trên thanh máy, bao bì bên ngoài và quảng cáo để đổi lấy việc đóng góp chia sẻ chi phí marketing. Intel chuyển từ nhà cung cấp vi mạch B2B ẩn mình sang thương hiệu B2C với quyền tiếp cận trực tiếp tới người tiêu dùng.

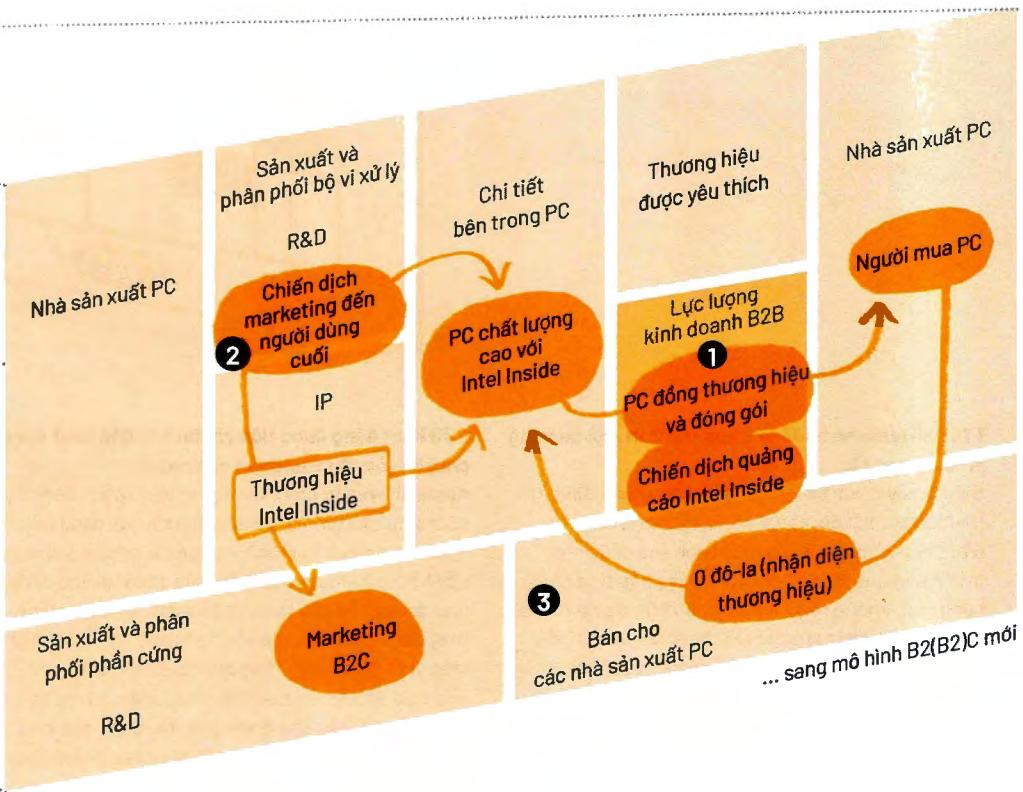
2 Từ marketing B2B đến marketing người dùng cuối

Marketing ít quan trọng khi Intel là một nhà kinh doanh B2B kỹ thuật thuần túy. Với sự thay đổi hướng về phía người tiêu dùng, Intel cần phát triển các kỹ năng marketing hướng tới tập khách hàng mới là người dùng cuối và một thương hiệu B2C mạnh mẽ. Họ thành công và đã xây dựng một mặt hàng tiêu dùng gắn liền với chất lượng, độ tin cậy và hiệu suất.

3. Từ B2B doanh số thấp đến B2B doanh số cao

nhờ thương hiệu B2C là hệ số nhân doanh thu.

Sức mạnh của thương hiệu thị trường đại chúng B2C mới đạt được giúp Intel tạo sự khác biệt so với nhà cung cấp vi mạch không tên. Các nhà sản xuất PC bắt đầu dựa vào thương hiệu đáng tin cậy của Intel, như một sự khác biệt để tính phí bảo hiểm cao hơn cho người dùng cuối. Điều này dẫn đến doanh số bán hàng và doanh thu cao hơn cho các nhà sản xuất PC nhân doanh thu Intel từ bộ vi xử lý.



110
triệu đô-la

Chi phí cho chiến dịch quảng cáo trong ba năm đầu.¹⁵

1

Dẫn đầu thị trường về doanh thu chip bán dẫn giai đoạn 1992-2016, chiếm 10-15% thị phần.¹⁶

3.000

Trong năm đầu tiên (1991), logo Intel Inside xuất hiện ở hơn 3.000 trang quảng cáo của khách hàng (OEM).¹⁷

133.000

Đến năm 1993, 133.000 quảng cáo PC đã được sử dụng logo Intel Inside và 1.400 đơn vị OEM đã tham gia chương trình.¹⁸

1

tỷ đô-la

Năm 1992, thu nhập ròng của Intel chạm mốc 1 tỷ đô-la lần đầu tiên sau chiến dịch Intel Inside.¹⁹



Trạm Hỗ trợ Công nghệ của Apple - Apple Genius Bar

Năm 2001, Apple ra mắt Genius Bar, thành phần chính của Apple Store. Họ biến trải nghiệm mua và hỗ trợ mua hàng thông thường và đáng sợ thành mối quan hệ thực sự và giá trị cao cho khách hàng.

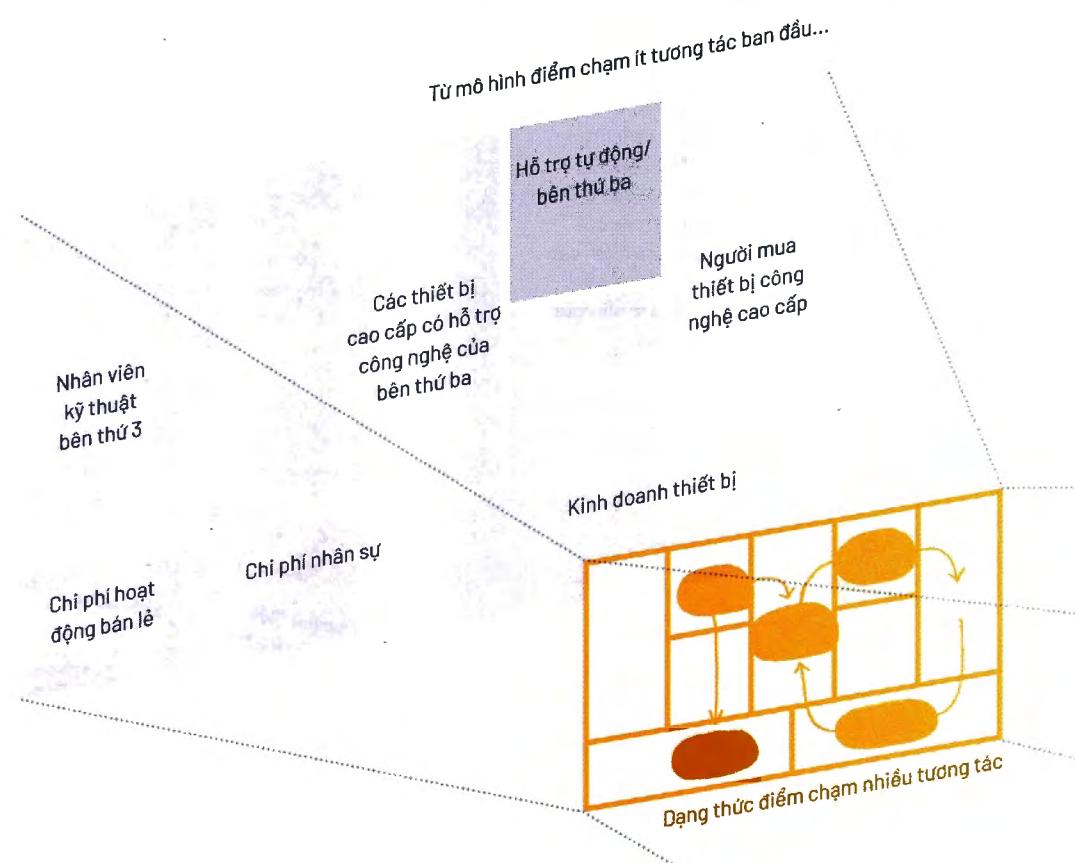
250

CHƯƠNG 4

Trước Apple Stores, Apple đã sử dụng các cửa hàng bán lẻ bên thứ ba cho cả bán hàng và hỗ trợ kỹ thuật. Điều này dẫn đến sự không nhất quán trong trải nghiệm của khách hàng cả trong và sau khi bán hàng.

Năm 2001, Apple đã ra mắt Apple Store với Genius Bar được tích hợp, như một thành phần chính trong chiến lược bán lẻ của mình.

Genius Bar cung cấp hỗ trợ kỹ thuật cá nhân, thân thiện, cũng như các bản giới thiệu sản phẩm và hội thảo đào tạo. "Nhân tài" (Apple Genius) đã cung cấp một cách tiếp cận tập trung vào con người để khiến khách hàng cảm thấy như những chủ nhân thực sự của thiết bị của họ. "Nhân tài" giúp cho việc đến Apple Store và yêu cầu hỗ trợ bớt đáng sợ hơn cho khách hàng.



1 Từ mối quan hệ tự động hàng loạt đến mối quan hệ nhiều tương tác

Điều gì xảy ra khi khách hàng gặp sự cố với thiết bị? Họ thường phải gọi cho một trung tâm hỗ trợ của bên thứ ba, hoặc trải qua quá trình sửa chữa mệt mỏi thông qua một đối tác (phương pháp tiếp cận hàng loạt, không phân biệt). Năm 2001, Apple ra mắt Genius Bar bên trong các Cửa hàng Apple mới, để kiểm soát toàn bộ trải nghiệm của khách hàng trong suốt vòng đời sản phẩm. Nếu khách hàng có vấn đề hoặc thậm chí có câu hỏi về thiết bị Apple của mình, họ có thể đến gặp các "nhân tài" trong Apple Store gần nhất.

2 Từ hoạt động được tiêu chuẩn hóa đến hoạt động chuyên sâu tập trung vào con người

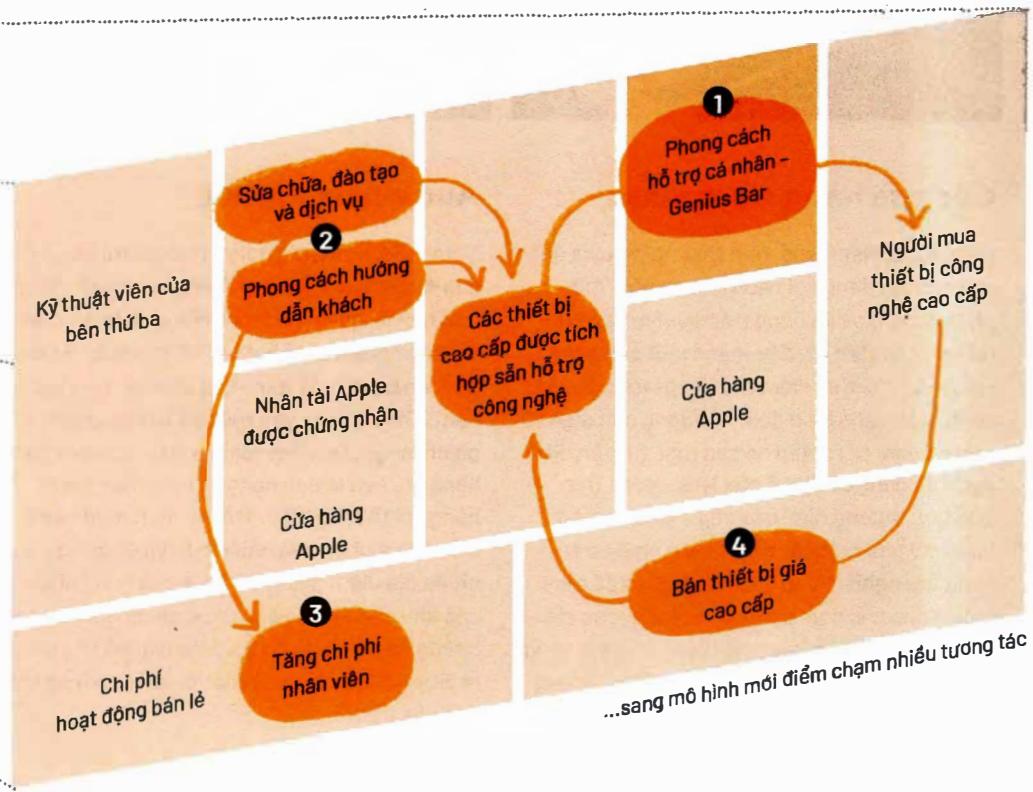
Apple chuyển từ cấu trúc tiêu chuẩn dạng văn phòng hỗ trợ, thường liên quan đến bên thứ ba, sang các hoạt động phục vụ khách hàng mới. Genius Bar cung cấp hỗ trợ kỹ thuật trực tiếp, sửa chữa tại chỗ cũng như đào tạo và giới thiệu phần mềm. Để cho phép thay đổi, Apple đào tạo và chứng nhận một loại nhân viên mới: "Nhân tài". Họ được mô phỏng theo các quản gia khách sạn cao cấp, cung cấp dịch vụ cá nhân hóa. Họ tập trung vào việc xây dựng các mối quan hệ với khách hàng hơn là việc tăng doanh thu.

3 Chi phí nhân công tăng

Như một hệ quả của phương pháp tiếp cận cao, Apple chấp nhận tăng chi phí nhân công và hoạt động bán lẻ của Genius Bar. Apple coi giá trị được tạo thêm quan trọng hơn chi phí bán lẻ phát sinh.

4 Doanh thu giá cao

Trong một biển thiết bị kỹ thuật số mờ nhạt và lợi nhuận thấp, Apple nổi bật bằng cách cung cấp hướng dẫn chuyên môn cho khách hàng của mình. Dịch vụ cá nhân này cống cố những lợi ích cảm nhận được từ các sản phẩm của Apple và thương hiệu của nó. Cuối cùng, nó giúp chứng minh giá và lợi nhuận cao của Apple.



251

"Tôi ở đây để giúp khách hàng thấu hiểu sản phẩm của họ nhất có thể."

- LEAD GENIUS TẠI CỬA HÀNG APPLE TẠI PALO ALTO (2014)

50.000

Cuộc hẹn với Genius Bar được lên lịch mỗi ngày trong năm 2014.¹⁹

Xu thế bán trực tiếp tới người tiêu dùng



252

CHƯƠNG 4

Các cửa hàng Apple

Năm 2001, Apple đã tung ra mô hình cửa hàng bán lẻ nhằm kiểm soát toàn bộ trải nghiệm khách hàng. Trước đó, Apple chưa bao giờ bán trực tiếp thông qua cửa hàng vật lý tới người tiêu dùng. Hàng luôn sử dụng các vị trí bán lẻ của bên thứ ba. Các cửa hàng Apple ngay lập tức thành công vang dội với những trải nghiệm độc đáo khác biệt hẳn với những nhà bán lẻ máy tính truyền thống. Những cửa hàng Apple sáng với không gian mở. Khách hàng có thể tới và tương tác với thiết bị, trao đổi và trải nghiệm tại Genius Bar. Các hội thảo đào tạo và sự kiện biến chuỗi cửa hàng Apple trở thành một điểm trải nghiệm hơn là không gian bán hàng.

Các cửa hàng Nespresso

Năm 2000, Nespresso, một thương hiệu cà phê cao cấp nổi tiếng với cách bán cà phê “một phần đơn”, mở cửa hàng trải nghiệm cao cấp tại Paris và biến nơi đây thành một cửa hàng kiểu mẫu. Tại thời điểm đó, Nespresso đã vận hành một mảng kinh doanh thương mại điện tử thành công, tuy nhiên họ cần một sự hiện diện vật lý để củng cố vị thế của Nespresso trên cương vị thương hiệu cao cấp. Hàng đã tiến hành mở mới một cách bền vững nhiều cửa hàng trải nghiệm cao cấp Nespresso để minh chứng cho trải nghiệm cà phê chất lượng siêu cấp tới khách hàng và thực hiện lời hứa thương hiệu. Vào cuối năm 2017, có hơn 700 cửa hàng trải nghiệm cao cấp Nespresso ở những vị trí đắc địa tại các thành phố lớn khắp thế giới.

Audemars Piguet

Năm 2013, Francois Henry Bennahmias, CEO của Audemars Piguet (AP), nhà sản xuất đồng hồ Thụy Sĩ, quyết định chuyển dịch hoàn toàn khỏi các nhà bán lẻ thứ ba. AP kỳ vọng sẽ loại bỏ toàn bộ đối tác bán lẻ đa thương hiệu vào năm 2024. Cú chuyển triệt để này giúp AP giành lại quyền kiểm soát về trải nghiệm khách hàng, dữ liệu khách hàng và quan hệ khách hàng với thương hiệu. Trải nghiệm mua hàng trở nên cá nhân hóa nhiều hơn và sử dụng nhiều địa điểm đặc thù hơn là cửa hàng như các khu căn hộ cao cấp ở các thành phố chính chẳng hạn.Thêm vào đó, việc loại bỏ nhà bán lẻ giúp AP thu được lợi tức vốn đã bị chia sẻ cho các nhà bán lẻ.

Sự nổi lên của các thị trường ngách



Bia thủ công

Trao lưu bia thủ công đã dấy sóng một vài thập kỷ qua - thậm chí buộc những người bảo thủ trong ngành cũng phải mua hoặc phân phối bia thủ công.

Ví dụ, vào những năm 1980 tại Mỹ, bia đã trở thành hàng hóa sản xuất hàng loạt mà không cần có đặc điểm, tính cách, truyền thống hay văn hóa nào. Người tiêu dùng bắt đầu chuyển sang các loại bia có hương vị được tạo ra bởi những cơ sở nấu bia nhỏ ở địa phương. Kết quả là những tay chơi lớn trong ngành cũng nhảy vào thị trường này. AB Inbev (thương hiệu công ty của dòng bia Budweiser) đã mua lại tới 10 thương hiệu bia thủ công độc lập của Mỹ trong giai đoạn 2011-2017.



Những thẻ tín dụng đồng thương hiệu

Những chiếc thẻ tín dụng được sử dụng hằng ngày thường gắn với các thương hiệu VISA, MASTERCARD hoặc AMERICAN EXPRESS. Ngày nay, các ngân hàng hoặc tổ chức cho vay tài chính thường đứng sau những thương hiệu bán lẻ và chào bán các tiện ích có được từ việc trở thành hội viên hoặc sử dụng thẻ. Các thương hiệu bán lẻ cũng đã phát hành loại thẻ riêng từ những năm 1980 nhưng xu thế đồng thương hiệu đã đạt đến một tầm cao mới. Ví dụ, Starbucks, Uber và Amazon Prime đồng loạt cung cấp thẻ tích điểm VISA. Những chiếc thẻ tín dụng đồng thương hiệu đã chiếm tới 41% giá trị mua sắm bằng thẻ tín dụng trong cộng đồng người dùng Mỹ vào năm 2017 và hơn 990 tỷ đô-la đã được chi cho mua sắm thông qua hình thức này năm 2018 (theo nguồn tin từ Packaged Facts).

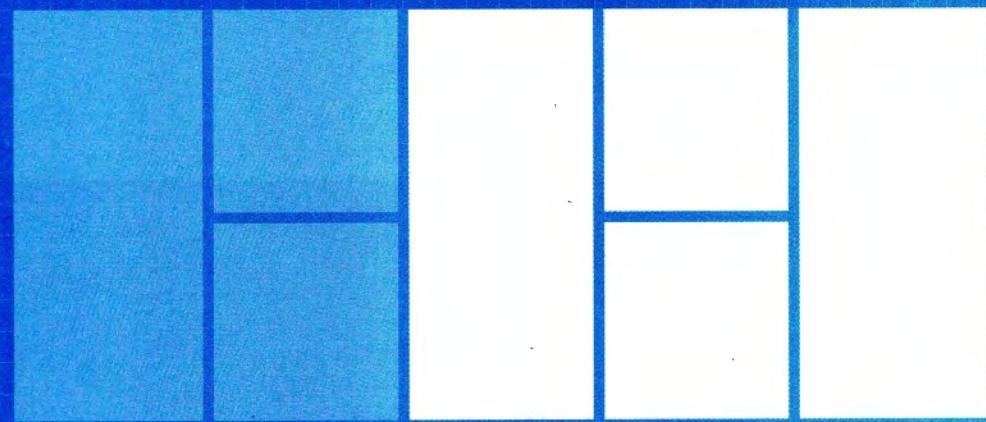


Giày sneaker độc đáo

Nike và Adidas đã đưa thị trường ngách lên một cấp độ hoàn toàn mới – các bản phát hành giới hạn, độc quyền giảm hằng tuần vào những thời điểm cụ thể và các nhà bán lẻ độc quyền. Những đôi giày thể thao, được sản xuất với số lượng từ hàng trăm đến hàng nghìn, được hướng tới mục tiêu là các tín đồ giày thể thao đang tìm kiếm một tuyên bố thời trang độc quyền hoặc một bộ sưu tập (để bán lại trực tuyến). Đôi giày ban đầu được bán với giá 120 đô-la có thể tăng lên hơn 4.000 đô-la trên thị trường thứ cấp tùy thuộc vào độ hiếm và uy tín.

Từ nguồn lực tập trung sang
nguồn lực đa dụng

tr. 256 Fujifilm



Từ phụ thuộc vào tích sản sang
ít phụ thuộc vào tích sản

tr. 260 Bharti Airtel

Từ đổi mới sáng tạo đóng sang
đổi mới sáng tạo mở

tr. 262 Microsoft



254

Dịch chuyển do Hậu kỳ tác động

*Một sự dịch chuyển triệt để
về cách tạo ra giá trị*

Từ nguồn lực tập trung sang nguồn lực đa dụng

Là việc chuyển từ sử dụng nguồn lực cho một để xuất giá trị sang sử dụng cùng nguồn lực đó cho những để xuất giá trị khác biệt - tập trung vào khách hàng mới. Việc này dẫn tới những sự đồng bộ hợp lực, mở ra các dòng doanh thu hoàn toàn mới.

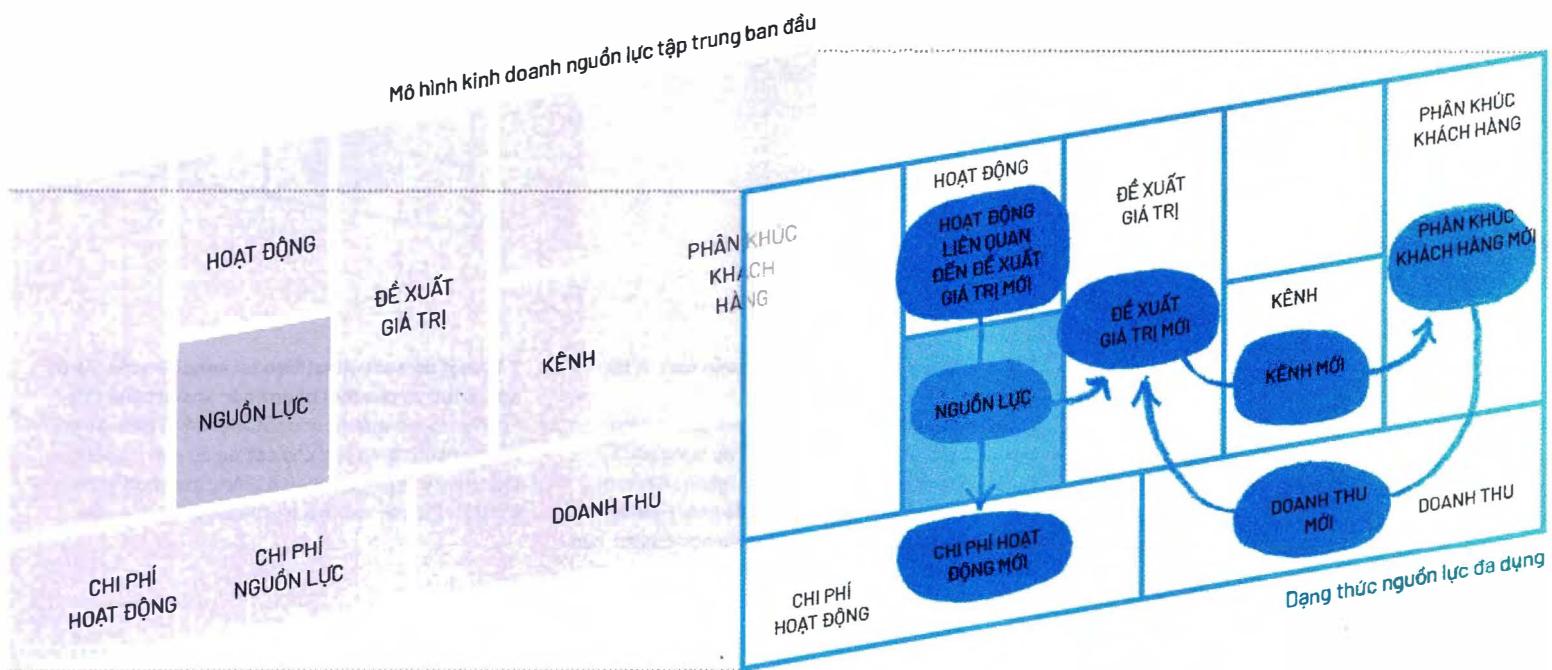
CHIẾM NGHIỆM CHIẾN LƯỢC

Chúng ta có thể kiểm tiền từ một trong những nguồn lực cốt lõi và quan trọng nhất bằng một để xuất giá trị mới cho một phân khúc khách hàng mới bằng cách nào?

Sự đồng bộ hợp lực với các mảng kinh doanh hiện hữu giúp chúng ta thay đổi đột phá thị trường mà mình đang hướng tới ra sao?

Ví dụ

Fujifilm





Fujifilm

Với việc số hóa ngành nghiệp ảnh vào những năm 2000, Fujifilm nhận ra họ không thể dựa vào những dòng doanh thu từ phim analog nữa. Chủ tịch Shigetaka Komori đã khởi động giai đoạn chuyển đổi với kế hoạch kế hoạch Tầm nhìn 75. Năm 2006, Fujifilm đã đưa năng lực lõi về phim ảnh của mình sang sử dụng ở lĩnh vực mỹ phẩm và cho ra đời dòng sản phẩm dưỡng da Astalift.

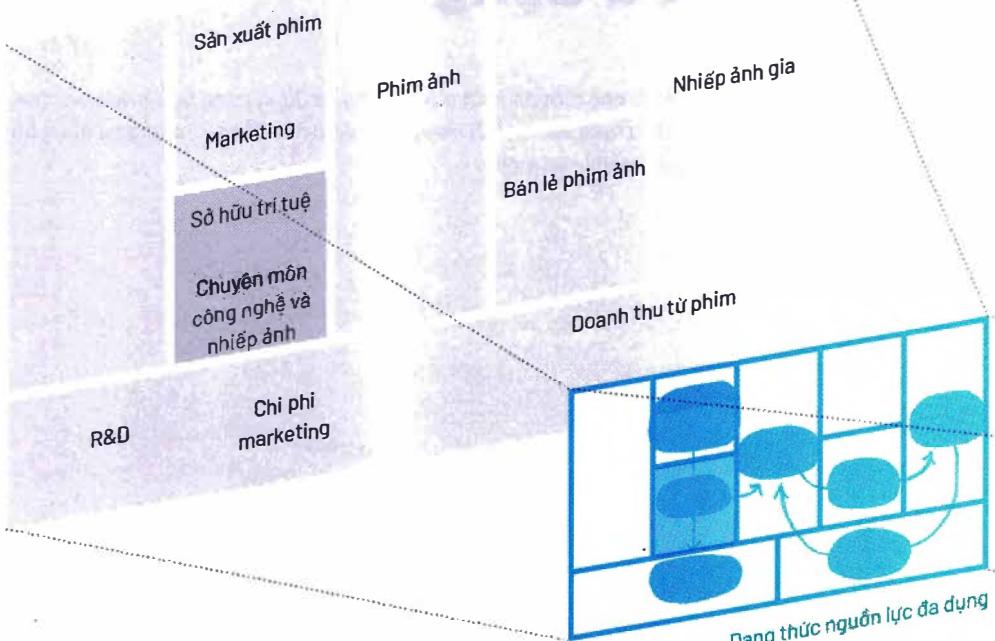
256

CHƯƠNG 4

Năm 2006, như một phần quan trọng của Tầm nhìn 75, Fujifilm tạo ra Bộ phận Nghiên cứu phức hợp (R&D) nhằm tìm kiếm các ứng dụng giải pháp sáng tạo từ những công nghệ của mình. Không lâu sau đó, Fujifilm phát triển dòng sản phẩm dưỡng da mang thương hiệu Astalift và tận dụng thương hiệu mỹ để quảng bá dòng mỹ phẩm mới ra thị trường. Bằng cách tạo ra một mô hình kinh doanh mới và thành công xoay quanh nguồn lực cốt lõi, Fujifilm đã có thể phục hồi từ những cú giảm nghiêm trọng của ngành phim ảnh, không giống như đối thủ trước đó của họ là Kodak.

Thành công này tạo tiền đề cho việc tiếp tục khám phá những mảng kinh doanh khác (như thực phẩm chức năng, thiết bị y tế...) và Fujifilm đã chuyển mình thành một tập đoàn công nghệ đa ngành. Bộ phận giải pháp nghiệp ảnh của Fujifilm chiếm tới 54% doanh thu năm 2011 nhưng giảm xuống 15% năm 2017.

Từ mô hình kinh doanh nguồn lực tập trung ban đầu...



1 Từ nguồn lực tập trung sang nguồn lực cốt lõi đa dụng

Fujifilm nhận thấy collagen là thành phần chính trong cả phim và da, và họ có thể áp dụng các kỹ thuật công nghệ nghiệp ảnh sang ngành chăm sóc da. Trải qua nhiều năm, Fujifilm đã phát triển hơn 20.000 hợp chất trong thư viện hóa học của họ, ban đầu sử dụng cho ngành phim ảnh, sau đó áp dụng vào ngành dược phẩm và chăm sóc da.

2 Từ một để xuất giá trị hiện tại sang để xuất giá trị mới, phục vụ cho một phân khúc khách hàng mới

Fujifilm tạo ra một cú chuyển triệt để từ để xuất giá trị về ngành nghiệp ảnh cho các nghiệp ảnh gia sang tập trung vào phụ nữ châu Á thông qua thương hiệu Astalift, một để xuất giá trị chăm sóc da cao cấp.

3 Từ kênh truyền thống sang kênh mới

Phim ảnh và sản phẩm chăm sóc da cao cấp không dùng kênh bán lẻ giống nhau, vì vậy, Fujifilm đã phải tạo những kênh bán lẻ mới chuyên biệt cho dòng mỹ phẩm Astalift.

4 Từ hoạt động truyền thống sang hoạt động mới và từ tập trung vào chi phí sang để xuất giá trị mới

Fujifilm đã tạo ra những phòng thí nghiệm nghiên cứu tiên tiến nhằm

tìm kiếm khả năng sử dụng sáng tạo công nghệ phim ảnh. Họ đầu tư vào mảng kinh doanh chăm sóc da và tập trung vào Astalift với một chiến dịch marketing ấn tượng, vì ngành thẩm mỹ đòi hỏi một thương hiệu mạnh. Sau đó, hãng tiếp tục xây dựng mảng sản xuất và hạ tầng phân phối cho sản phẩm dưỡng da nhằm hỗ trợ thực thi để xuất giá trị mới.

5 Từ dòng doanh thu hiện tại sang dòng doanh thu mới

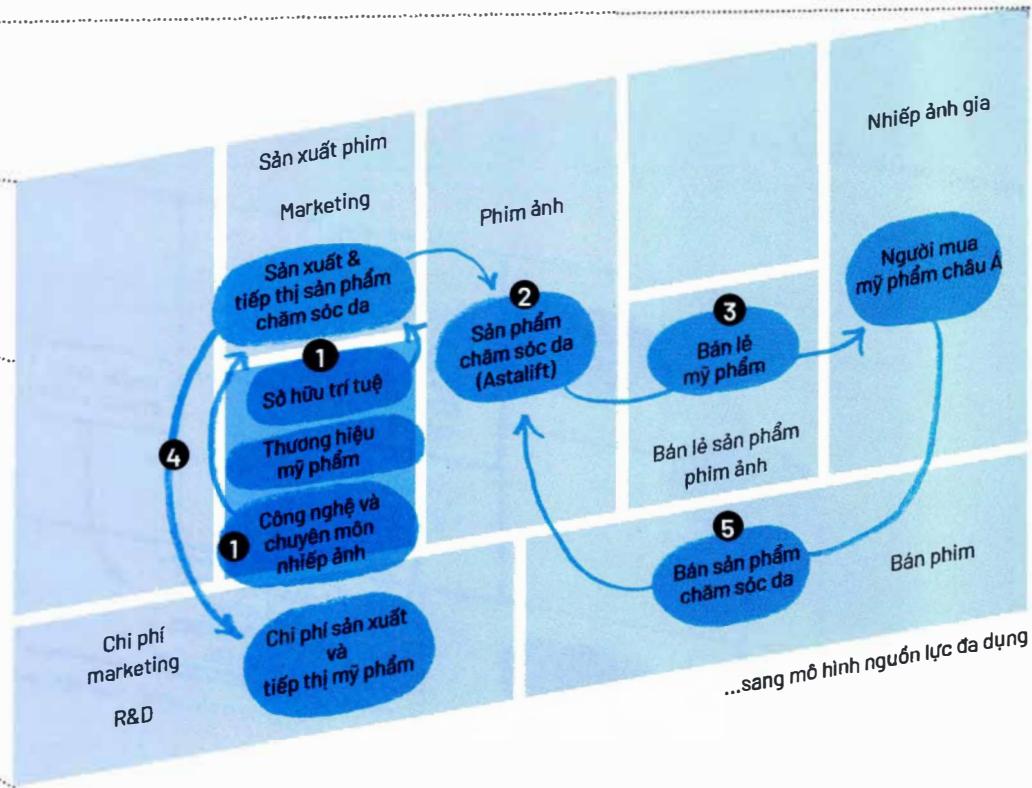
Từ mức đỉnh điểm năm 2001, nhu cầu cho các sản phẩm nhiếp ảnh giảm nhanh chóng, gần như biến mất sau hơn 10 năm. Để bù đắp cho mức giảm ở dòng doanh thu phim ảnh, Fujifilm đã tạo ra một dòng doanh thu mới với các sản phẩm dưỡng da cao cấp, đóng góp vào mức tăng trưởng ở Khối chăm sóc sức khỏe của hãng từ năm 2006.

2 lần

Astalift giúp gia tăng gấp đôi hoạt động kinh doanh chăm sóc sức khỏe của Fujifilm từ 288 tỷ yên doanh thu năm 2008 lên 484 tỷ yên năm 2018. Doanh thu của Astalift được bao gồm trong bộ phận chăm sóc sức khỏe.^{20,21}

20.000 hợp chất hóa học

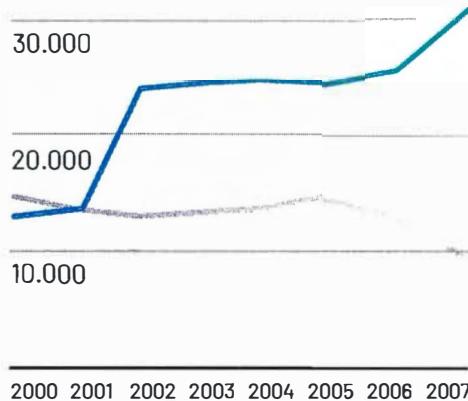
Fujifilm đã phát triển 20.000 hợp chất hóa học trong thư viện hóa học của mình, ban đầu tất cả chỉ được sử dụng cho phim ảnh, nhưng giờ đây được sử dụng cho dược phẩm.²²



Doanh thu của Fujifilm so với Kodak²³

triệu đô-la

Fujifilm Kodak

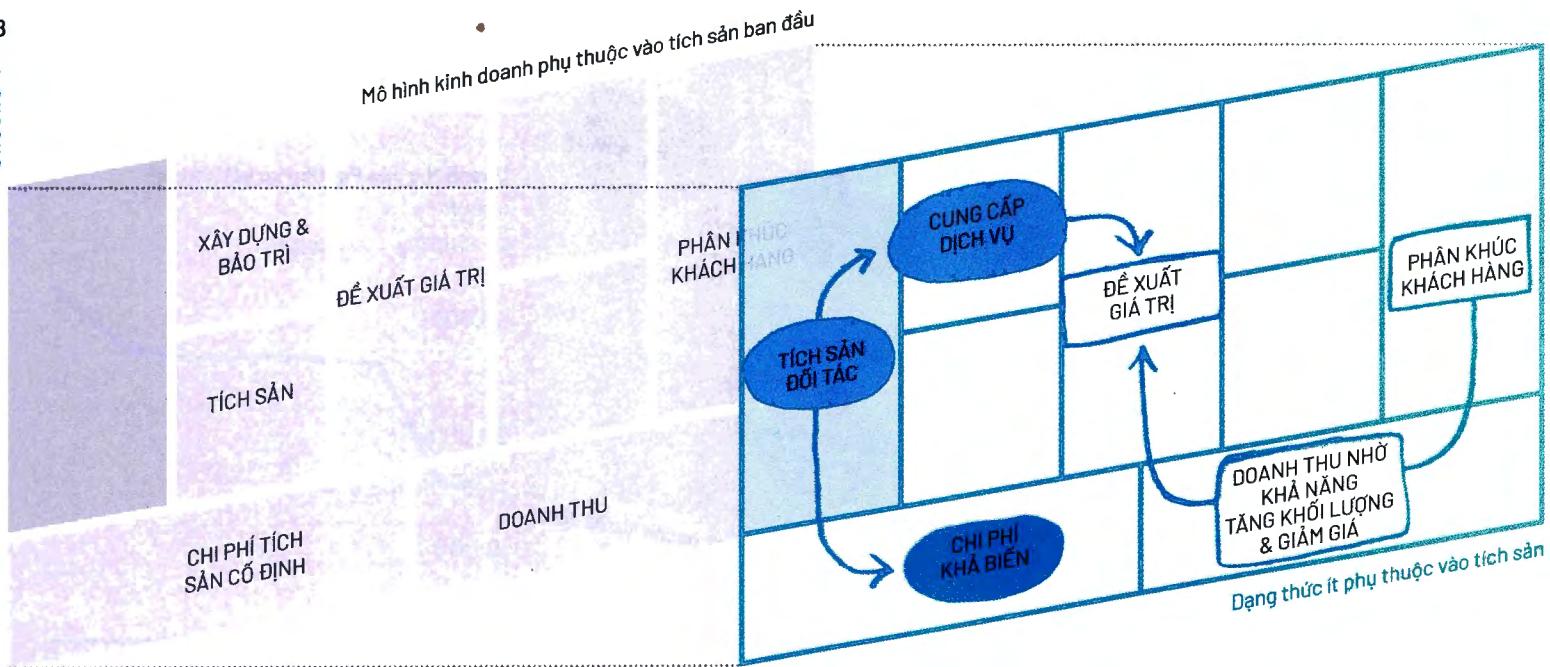


Từ phụ thuộc vào tích sản sang ít phụ thuộc vào tích sản

Là cú chuyển từ mô hình kinh doanh dựa trên chi phí cố định cao và các khoản chi tiêu tích sản hơn sang dạng sử dụng ít tích sản kèm theo chi phí khả biến. Cú chuyển này cho phép doanh nghiệp tập trung vào cung cấp dịch vụ và thu hút khách hàng hơn là tạo ra và bảo trì các tích sản. Những nguồn vốn và năng lượng được giải phóng (từ việc quản lý tích sản) được đầu tư để thúc đẩy tăng trưởng và gia tăng doanh thu.Thêm vào đó, những nhà cung cấp bên thứ ba thường phân tách chi phí xây dựng và bảo trì tích sản giữa nhiều khách hàng. Việc này dẫn tới đơn giản chi phí thấp hơn nếu công ty tự xây dựng và bảo trì các tích sản theo cách của riêng họ.

258

CHƯƠNG 4



CHIẾM NGHIỆM CHIẾN LƯỢC

Làm thế nào chúng ta có thể giải phóng các nguồn vốn và năng lượng từ việc tạo ra và bảo trì các tích sản sang tập trung vào việc cung cấp dịch vụ và có được khách hàng mới? Bằng cách nào cú chuyển đó có thể giúp chúng ta gia tăng cơ sở khách hàng và gia tăng doanh thu?

VÍ DỤ
Bharti Airtel

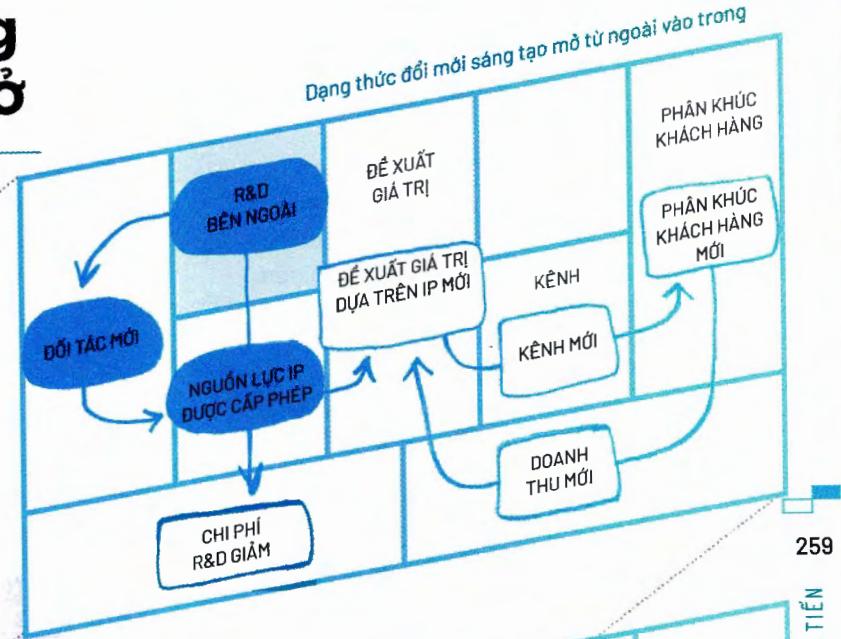
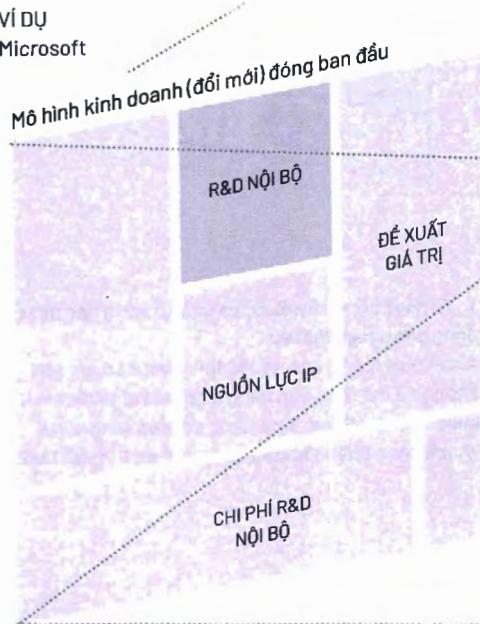
Từ đổi mới sáng tạo đóng sang đổi mới sáng tạo mở

Là cú chuyển từ lối tiếp cận đóng sang mở trong phát triển để xuất giá trị. Cách tiếp cận đổi mới sáng tạo từ ngoài vào trong (với đổi mới sáng tạo) dựa trên R&D cũng như sở hữu trí tuệ bên ngoài công ty. Một dạng tương tự các cú chuyển kiều này là quản lý linh hoạt mở các năng lực R&D, các tài sản sở hữu trí tuệ hướng đến tiếp cận từ trong ra ngoài bằng việc chia sẻ năng lực R&D và tài sản sở hữu trí tuệ với những đối tác bên ngoài.

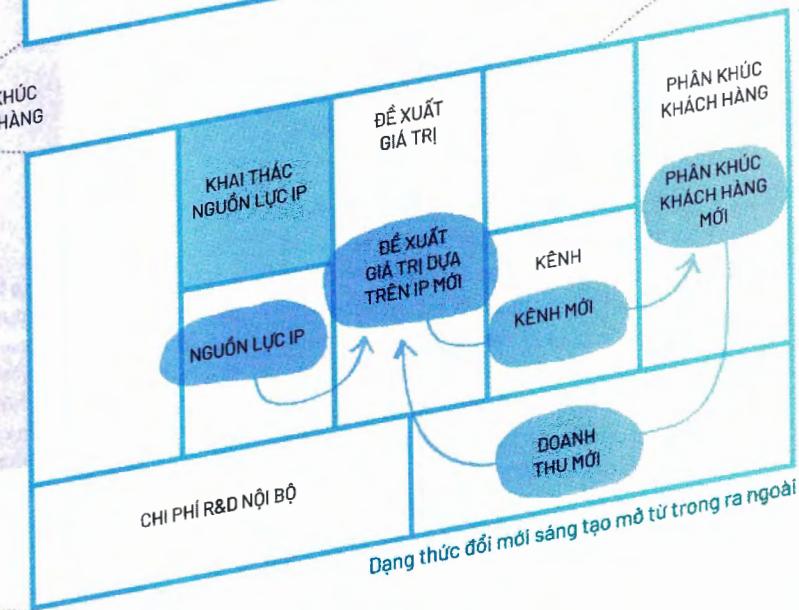
CHIẾM NGHIỆM CHIẾN LƯỢC

Chúng ta có thể tận dụng năng lực R&D, các tài sản sở hữu trí tuệ từ bên ngoài hoặc chia sẻ năng lực R&D, tài sản trí tuệ nội bộ với các đối tác bên ngoài bằng cách nào. Cả hai cách đều cần tạo ra một mức lợi tức kỳ vọng cao từ R&D thông qua các dòng doanh thu mới.

VÍ DỤ
Microsoft



259



THƯ VIỆN ĐANG THỰC CÀI TIẾN



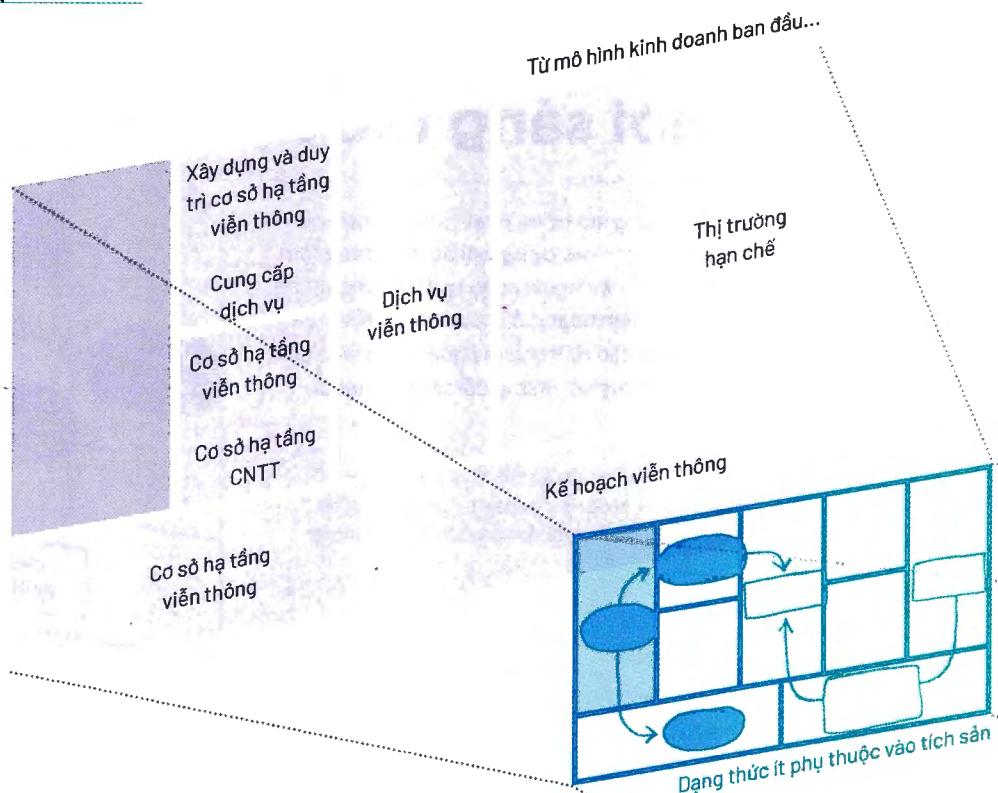
Bharti Airtel

Đầu những năm 2000, xuất phát từ việc thiếu các nguồn vốn cần thiết để phát triển nền tảng hạ tầng viễn thông, Airtel quyết định khám phá một chiến lược không có tiền lệ trong ngành này. Họ thuê ngoài toàn bộ mạng lưới hạ tầng và hầu hết các hoạt động vận hành để tập trung vào cạnh tranh về chất lượng dịch vụ thay vì phát triển hạ tầng.

Đầu những năm 2000, Bharti Airtel muốn sở hữu thị phần chi phối ngành viễn thông đang phát triển của Ấn Độ. Tuy nhiên, họ đã không có đủ nguồn vốn cần thiết để đầu tư vào nền tảng cơ sở hạ tầng cần thiết.

Thay vì cạnh tranh về cơ sở hạ tầng như tất cả các hãng, Airtel quyết định loại bỏ các chi phí tích sản dắt đỏ này và tập trung cạnh tranh về dịch vụ.

Năm 2003, Airtel trở thành công ty viễn thông đầu tiên tiến hành thuê ngoài toàn bộ nền tảng hạ tầng và hầu hết các hoạt động vận hành kinh doanh cho các đối tác khác. Qua đây, họ loại bỏ hàng loạt khoản chi phí vốn tốn kém khỏi mô hình kinh doanh. Cú chuyển này cũng biến chi phí vốn thành chi phí vận hành khả biến dựa trên việc sử dụng của khách hàng. Bằng cách này, Airtel đã tung ra các mức giảm giá và đề xuất giá trị mới tạo ra mức tăng trưởng thuê bao nhanh chóng sau đó.



1 Từ tích sản sở hữu sang tích sản đối tác

Năm 2003-2004, Airtel đưa ra một quyết định khá triệt để khi thuê ngoài toàn bộ hoạt động vận hành và bảo trì của nền tảng vật lý mạng viễn thông cũng như cho thuê ngoài hầu hết hệ thống CNTT trong một giao dịch nhiều năm với bốn nhà cung cấp toàn cầu. Động thái chưa có tiền lệ này đã tạo ra một cú chuyển với một hãng viễn thông vốn coi mạng lưới như một lợi thế cạnh tranh.

2 Từ hoạt động xây dựng và bảo trì sang các hoạt động cung cấp dịch vụ

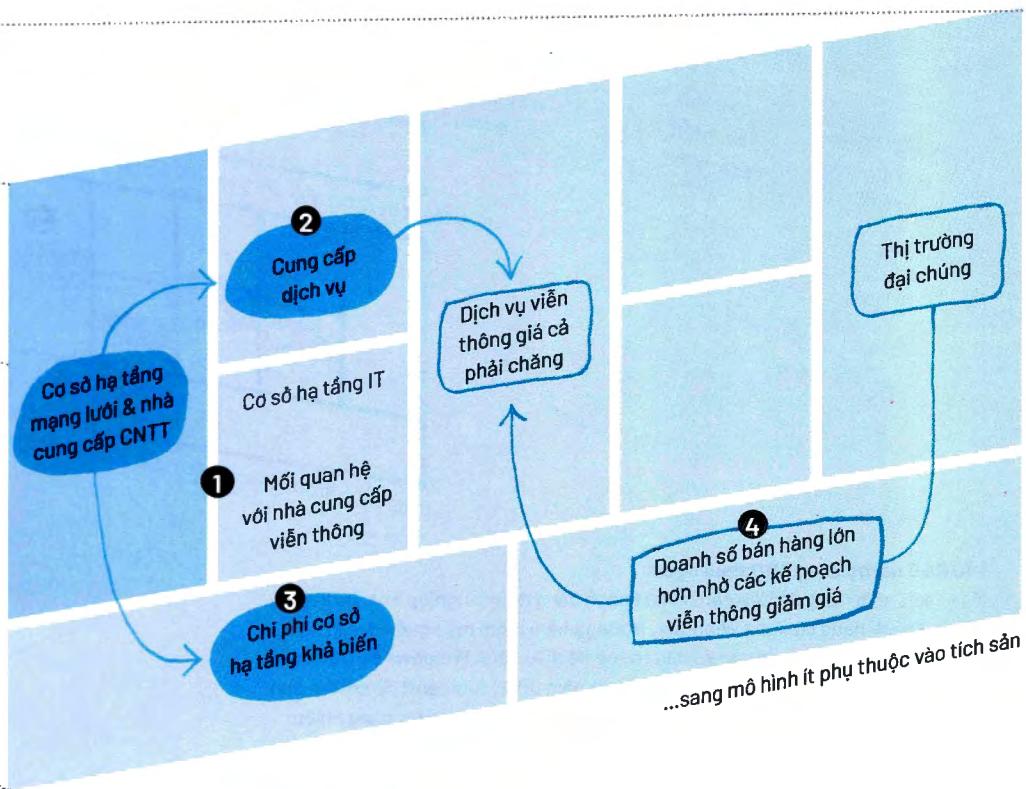
Airtel phân bổ lại các nguồn tài chính đã được giải phóng để mở rộng bán hàng, marketing và dịch vụ khách hàng. Những hoạt động đó giúp tăng lượng khách hàng nhanh hơn và cung cấp dịch vụ tốt hơn.

3 Từ cấu trúc chi phí cố định sang cấu trúc chi phí khả biến

Airtel không còn phải tốn chi phí cho các thiết bị viễn thông và hạ tầng công nghệ (chi phí cố định). Airtel đã đàm phán một mô hình thanh toán với các đối tác dựa trên dung lượng sử dụng và chất lượng dịch vụ (chi phí khả biến).

4 Từ doanh thu cơ bản tối doanh thu dựa trên giá thấp, số lượng lớn

Airtel đã quyết định sẽ chuyển phần tiết kiệm được do thuê ngoài cơ sở hạ tầng tới khách hàng bằng cách giảm giá các chương trình thuê bao. Với mức giá thấp hơn, Airtel có thể đạt mức thuê bao lớn hơn và tiếp cận được nhiều hơn trong thị trường viễn thông Ấn Độ đang tăng trưởng nhanh chóng. Vì sự tăng trưởng của hàng không bị hạn chế bởi hạ tầng, Airtel có thể nhanh chóng mở rộng cơ sở khách hàng sau cú chuyển này.



#3 ở Ấn Độ

Nhà mạng di động lớn thứ ba ở Ấn Độ năm 2019.²⁴

325
triệu

thuê bao ở Ấn Độ năm 2019.²⁴

27,5%

thị phần của tất cả các thuê bao không dây
Ấn Độ năm 2019.²⁴

Tăng trưởng
120%

trung bình hàng năm trong doanh thu bán
hang từ năm 2003 đến 2010 và tăng trưởng
lợi nhuận ròng là 282% mỗi năm.²⁵



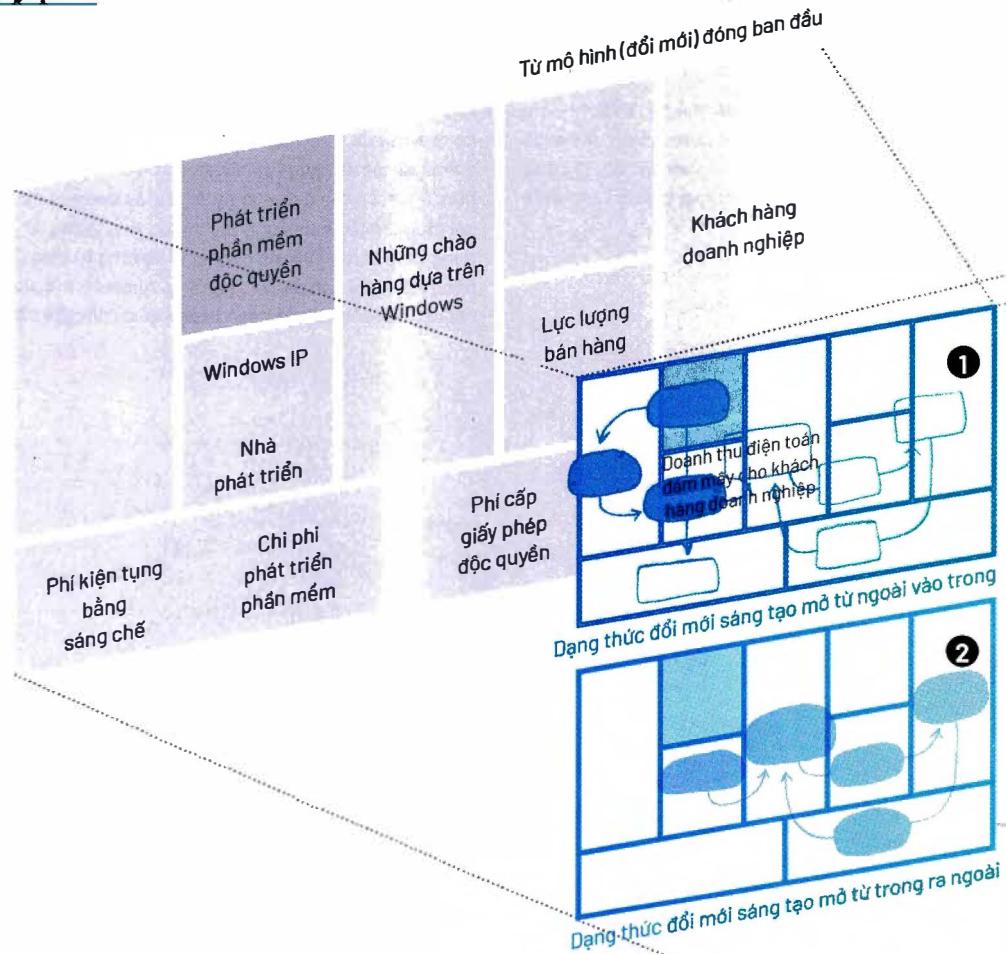
Microsoft

Khách hàng doanh nghiệp và chuyên gia phát triển phần mềm không còn muốn bị trói buộc với một hệ điều hành. Để vượt qua điều này, Microsoft đã bắt đầu sử dụng mã nguồn mở. Microsoft chuyển từ việc gọi mã nguồn mở là “căn bệnh ung thư” sang chính thức gia nhập cộng đồng này vào năm 2014.

Dưới thời Steve Ballmer, Microsoft công khai chỉ trích mã nguồn mở. Những kiện tụng bản quyền và nguy cơ trộm cắp sở hữu trí tuệ diễn ra khá thường xuyên. Năm 2012, Microsoft lần đầu thử nghiệm triển khai mã nguồn mở thông qua việc tạo ra Microsoft Open Technologies.

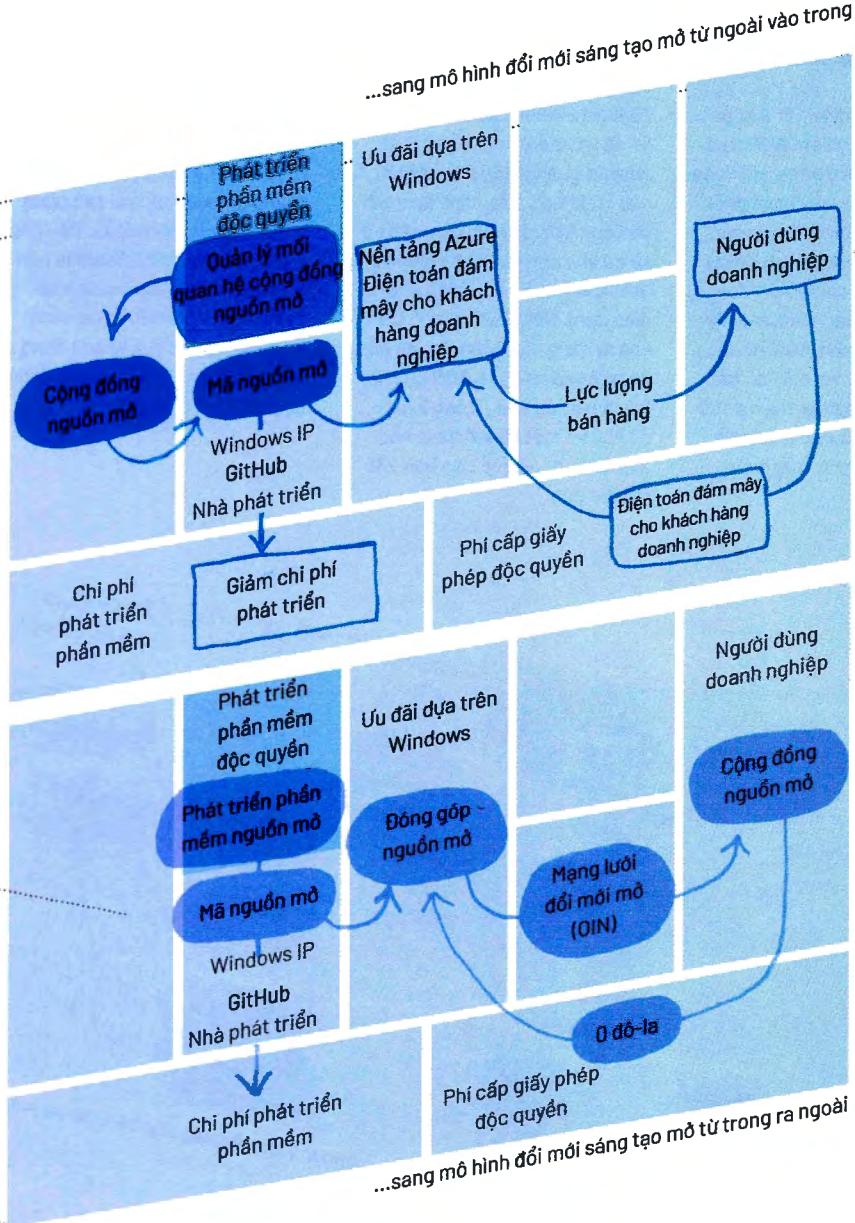
Năm 2014, CEO mới, Satya Nadella, đã tăng tốc triệt để cú chuyển sang mã nguồn mở. Ông chuyển sự tập trung của Microsoft khỏi hệ điều hành Windows sang các giải pháp hệ điều hành điện toán đám mây nhằm đáp ứng nhu cầu của khách hàng doanh nghiệp và chuyên gia phát triển phần mềm.

Để đáp ứng nhu cầu của khách hàng doanh nghiệp, Microsoft đã dịch chuyển từ đổi mới sáng tạo đóng sang đổi mới sáng tạo mở. Họ không còn chỉ dựa vào hệ điều hành riêng của mình mà cởi mở hơn với cộng đồng mã nguồn mở. Microsoft khiến các chuyên gia phát triển phần mềm có thể thực hiện công việc dễ dàng hơn, đồng thời chào bán dịch vụ trên nền tảng đám mây với thương hiệu Azure.



1 Từ R&D nội bộ sang R&D thuê ngoài

Microsoft nhận thấy để tiếp cận nhiều khách hàng doanh nghiệp hơn, họ không thể ép khách hàng sử dụng Windows. Những phần mềm mã nguồn đóng (R&D nội bộ) và tầm quan trọng của sở hữu trí tuệ hệ điều hành Windows đã trở nên lỗi thời. Dưới sự điều hành của Satya Nadella từ năm 2014, Microsoft đã cởi mở hơn với những đóng góp từ cộng đồng mã nguồn mở. Họ tích hợp ngày càng nhiều giải pháp mã nguồn mở (R&D thuê ngoài) vào các dịch vụ điện toán đám mây Azure nhằm đáp ứng nhu cầu của khách hàng doanh nghiệp.



1

2

60.000 bằng sáng chế

Năm 2018, Microsoft đã mở 60.000 bằng sáng chế khi gia nhập OIN.²⁶

7,5 triệu đô-la được trả cho GitHub

Microsoft mua GitHub, nền tảng phát triển phần mềm mở hàng đầu thế giới năm 2018.²⁷

#1

Microsoft là thành viên đóng góp hàng đầu vào GitHub, với hơn 4.550 nhân viên năm 2018.²⁸

263



Những xu hướng dữ liệu lớn: 23andMe

Dữ liệu lớn, phân tích những khối dữ liệu cực lớn, đã mở ra nhiều cơ hội tăng trưởng nhờ sử dụng lối tiếp cận “từ tập trung sang đa dụng”, như trường hợp của 23andMe.

1 Từ chuyên dụng: Kiểm tra di truyền

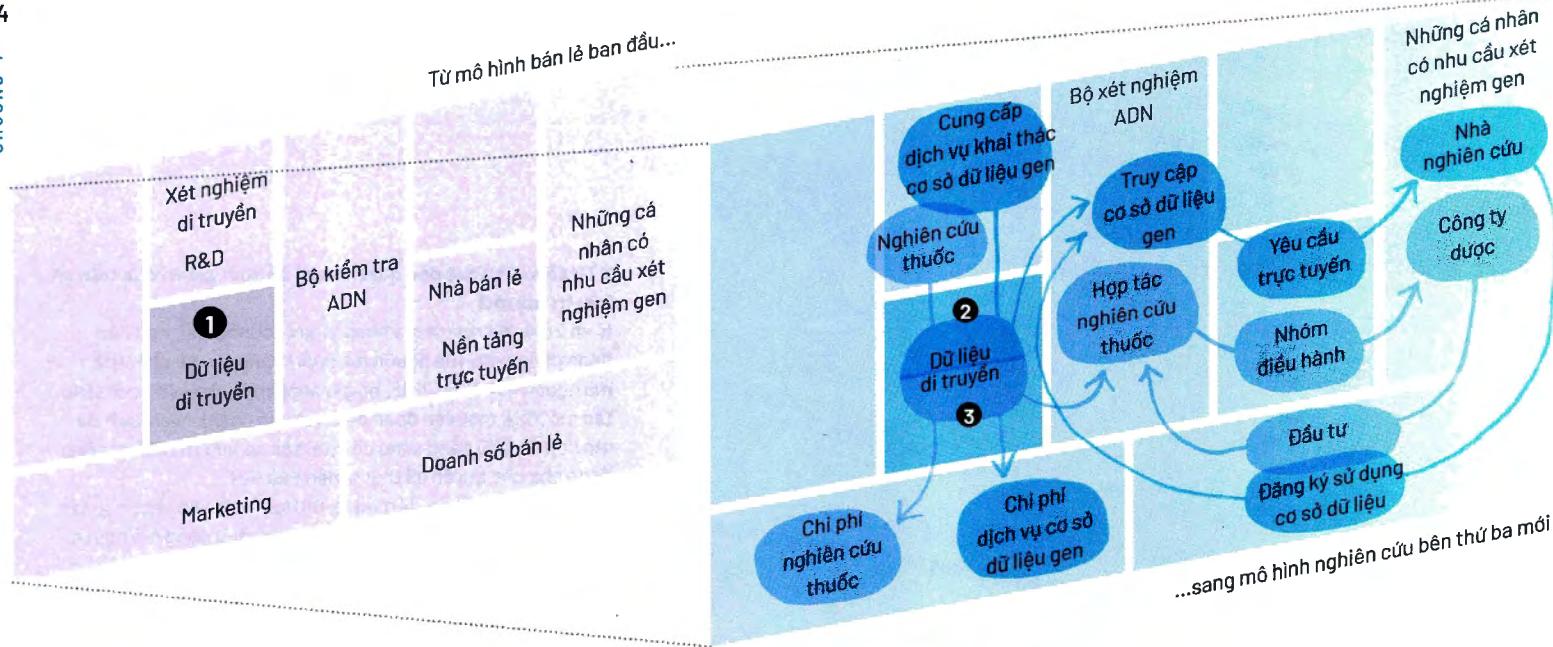
Năm 2006, 23andMe bắt đầu bán bộ dụng cụ xét nghiệm ADN trực tiếp cho người tiêu dùng. Họ cung cấp cả báo cáo di truyền và phân tích sức khỏe. 23andMe yêu cầu người tiêu dùng mua bộ dụng cụ của họ tham gia nghiên cứu “để trở thành một phần của cái gì đó lớn hơn”. Trung bình, 80% người dùng chấp nhận. Với mỗi lần bán mới, 23andMe sẽ phát triển cơ sở dữ liệu về người dùng, thông tin ADN và dữ liệu hành vi tự nhập.

2 Đến đa dụng: Truy cập cơ sở dữ liệu

23andMe biết cơ sở dữ liệu của họ sẽ trở thành một nguồn tài nguyên quan trọng cho nghiên cứu khoa học. 23andMe ẩn danh dữ liệu và bán quyền truy cập cơ sở dữ liệu cho các nhà nghiên cứu (trong lĩnh vực y tế, chính phủ và giáo dục). Năm 2018, hơn 4 triệu khách hàng của 23andMe đã đồng ý cho phép sử dụng ADN của họ trong nghiên cứu. Trung bình, dữ liệu về một khách hàng của 23andMe đóng góp cho hơn 230 nghiên cứu.

3 Đến đa dụng: Bảo chế thuốc

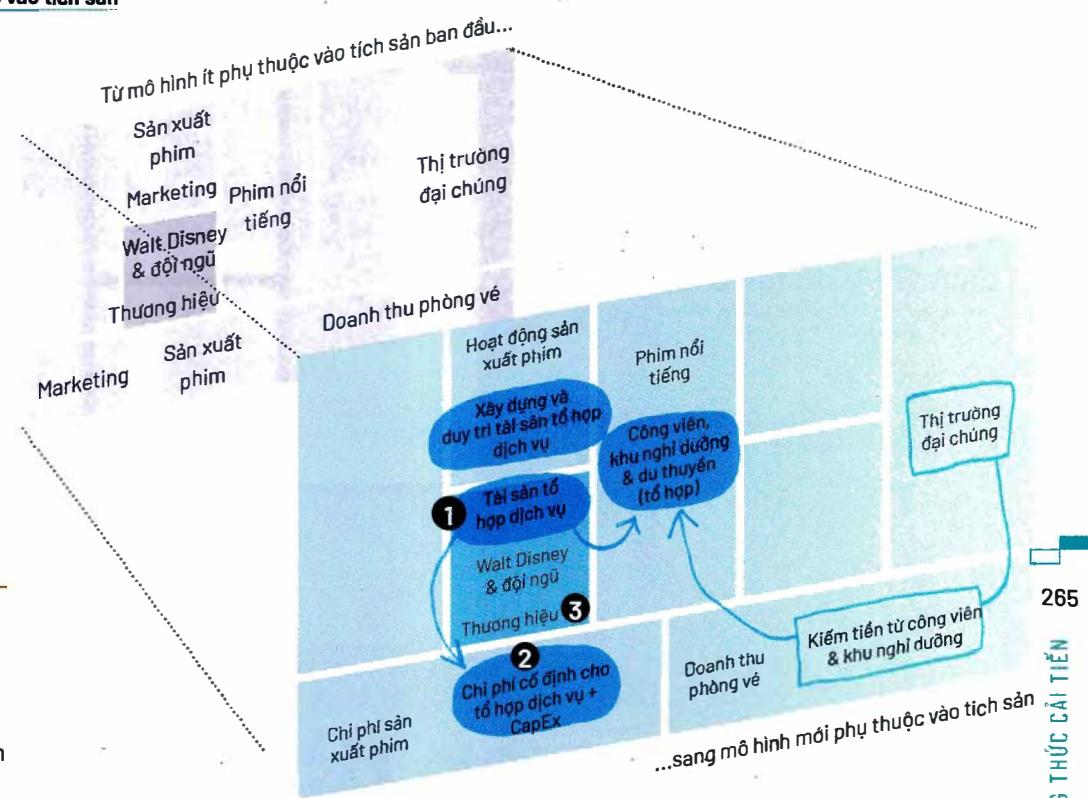
Sự phong phú của dữ liệu này cũng cho phép 23andMe tham gia lĩnh vực bào chế thuốc. Họ tự khám phá lĩnh vực mới này và thông qua hợp tác với các công ty dược phẩm hàng đầu. Đầu năm 2020, lần đầu tiên 23andMe bán bản quyền một loại thuốc mới mà họ đã phát triển bằng cách sử dụng dữ liệu của khách hàng. Việc làm này mở đường cho dòng doanh thu mới khá lớn.



Công viên giải trí và các khu nghỉ dưỡng Disney

Những năm 1930, nhà sáng lập Disney, Walt Disney, đã mơ về việc mang lại cho các gia đình những trải nghiệm kỳ diệu trên cả màn ảnh lẫn đời thực. Năm 1955, nối tiếp thành công của những bộ phim (tích sản nhỏ), ông mở rộng sang hình thức công viên giải trí và khu nghỉ dưỡng (tích sản lớn).

Năm 1928, Walt Disney tung ra phim hoạt hình Chuột Mickey. Bốn năm sau, ông bắt đầu phác họa các ý tưởng về một công viên giải trí thân thiện với gia đình. Năm 1955, Disneyland được khánh thành tại California, trong vòng 10 tuần đầu tiên, địa điểm này đã thu hút 1 triệu du khách. Tới năm 1960, con số này tăng lên 5 triệu mỗi năm. Disney World ra đời sau đó, năm 1971 và cả các khu nghỉ dưỡng lân khép sẹt cũng được ra mắt để phục vụ khách du lịch. Năm 1983, Disney mở công viên quốc tế đầu tiên ở Tokyo và năm 1996 khai trương Disney Cruise Line. Những phát triển liên tục của Disney và các khoản đầu tư vào những tài sản cố định lớn đã đơm hoa kết trái. Hằng năm tạo ra một bệnh viện sinh lời cao sau khi xây dựng một đế chế truyền thông. Disney tiếp tục trở thành thương hiệu truyền thông giá trị nhất trên thế giới. Một khoản đầu tư ước tính lên tới 24 tỷ đô-la dự tính sẽ được đầu tư cho các công viên giải trí khác tới năm 2023.²⁹



1. Từ ít phụ thuộc vào tích sản sang phụ thuộc vào tích sản

Việc kinh doanh phim ảnh của Disney đòi hỏi ít tài sản ngoài Walt Disney và đội ngũ sáng tạo của ông. Khi quyết định dịch chuyển sang hoạt động tạo ra những trải nghiệm thế giới thực, Disney chấp nhận đầu tư vào tài sản nghỉ dưỡng. Năm 1955, ông mua cửa công viên đầu tiên, Disneyland, sau đó thêm 11 công viên giải trí khác, 51 khu nghỉ dưỡng, bốn tàu du lịch và một hòn đảo tư nhân.

2. Từ ít phụ thuộc vào tích sản sang cấu trúc chi phí phụ thuộc vào tích sản

Phim (đô-la)	Công viên
Lady & the Tramp 38,1 triệu	Disneyland 162 triệu
The Jungle Book 30,6 triệu	Disney World 2,02 triệu
The Little Mermaid 82 triệu	Disney Hollywood Studios 824 triệu

3. Phụ thuộc ít/nhiều vào tích sản cùng cố lắn nhau

Disney nhượng quyền phim và các thương hiệu công viên thị trường, khu nghỉ dưỡng, du lịch trên biển và những sản phẩm khác của mình. Đồng thời, các công viên và khu nghỉ dưỡng trở thành kênh cung cố kết nối khách hàng với thương hiệu Disney.

Từ chi phí cao sang
chi phí thấp

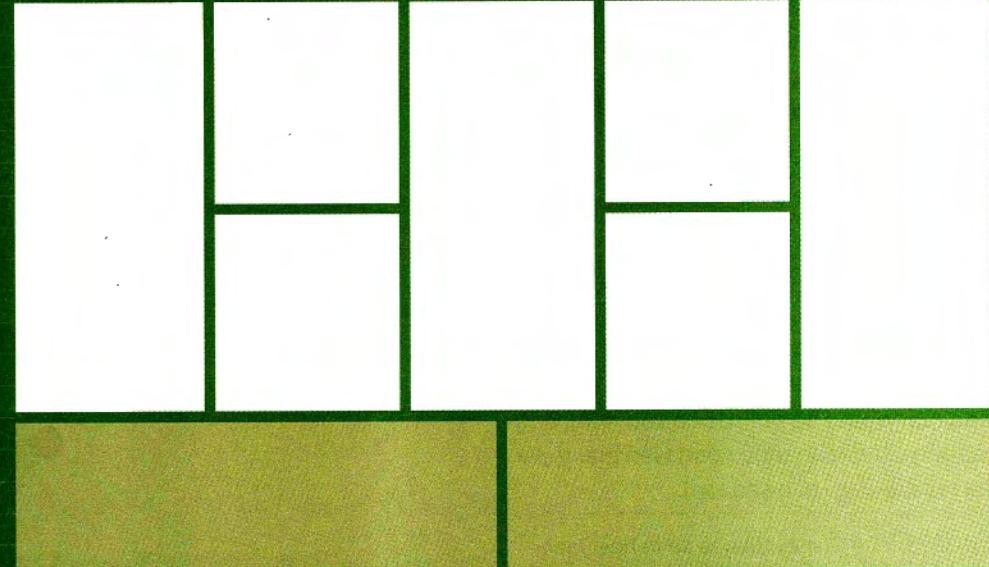
tr. 268 Dow Corning Xiameter

Từ doanh thu dựa trên giao
dịch sang doanh thu định kỳ

tr. 272 Adobe

Từ quen thuộc sang phá cách

tr. 274 Apple Mac



268

Dịch chuyển do Công thức tạo lợi nhuận tác động

*Thay đổi triệt để cách tạo ra các dòng
lợi nhuận từ doanh thu và chi phí*

Từ chi phí cao sang chi phí thấp

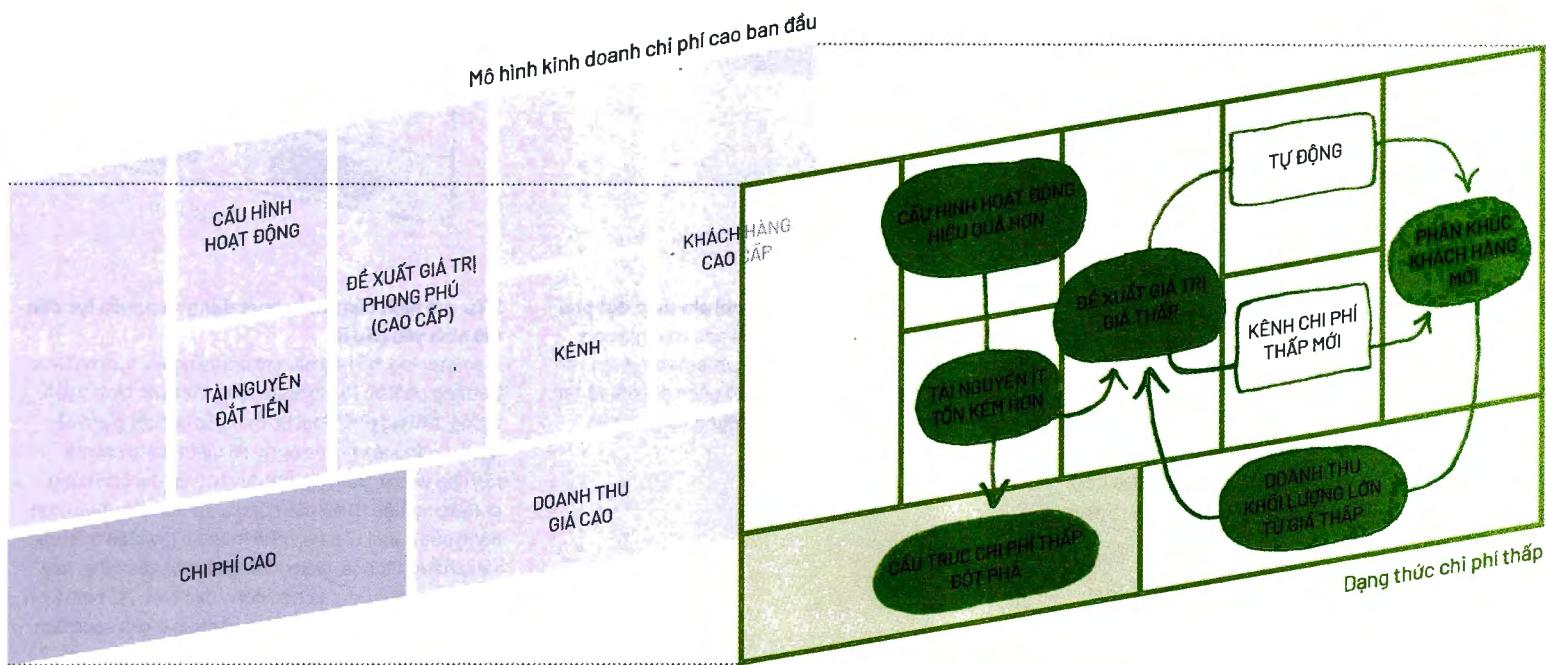
Là cú chuyển hướng tới một hoạt động hay cách thức khai thác nguồn lực có năng suất cao hơn nhằm giảm thiểu đáng kể cơ cấu chi phí đồng thời tạo ra những đề xuất giá trị với giá cả cạnh tranh cho những đối tượng khách hàng nhạy cảm về giá. Cú chuyển này tạo ra cơ hội chinh phục một phân khúc khách hàng mới vốn không được tiếp cận bản đề xuất giá trị trước đó.

CHIẾM NGHIỆM CHIẾN LƯỢC

Chúng ta có thể chinh phục phân khúc khách hàng mới, nhạy cảm về giá nào bằng để xuất giá trị cạnh tranh về giá? Chúng ta có thể thiết lập lại các hoạt động và nguồn lực để phá vỡ cấu trúc chi phí nhằm tạo ra mức giá thấp bằng cách nào?

VÍ DỤ

Dow Corning Xiameter





Dow Corning Xiameter

Từ cuối thập niên 1990, silicone trở nên thông dụng, cùng lúc đó, mảng kinh doanh silicone của Dow Corning phải đổi mới với nhiều thách thức. Để ứng phó, năm 2002, Dow Corning đã tạo ra Xiameter, dòng sản phẩm silicone chất lượng tiêu chuẩn và tiến hành bán trực tuyến cho các nhà sản xuất nhạy cảm về giá.

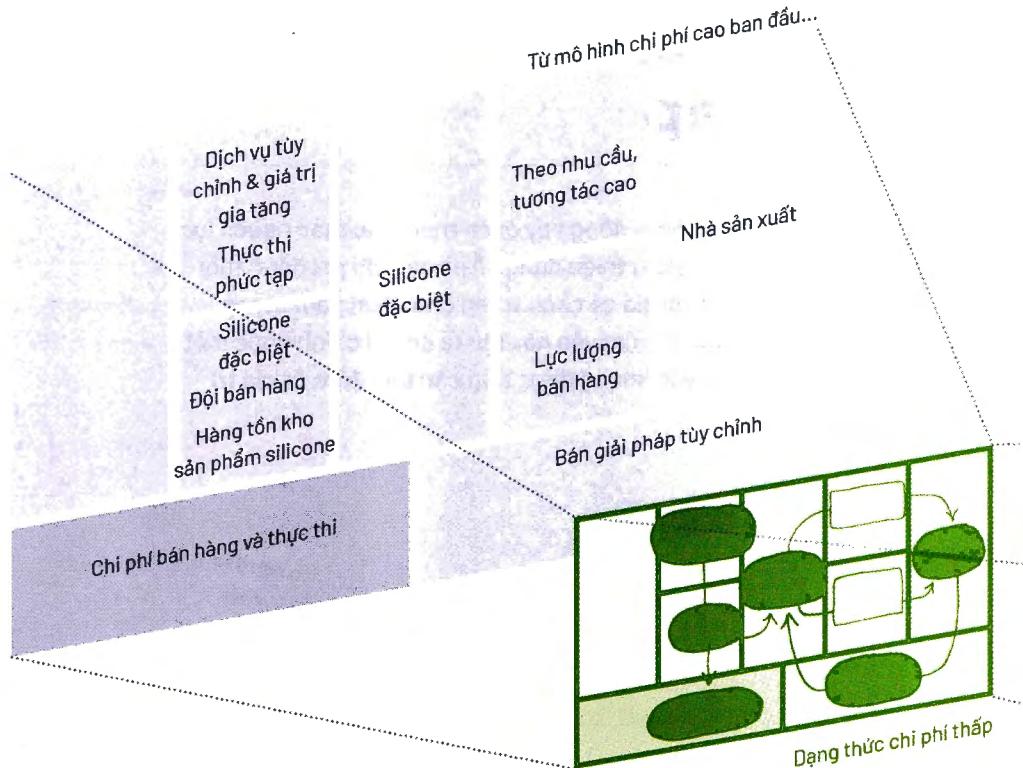
268

CHƯƠNG 4

Những năm 1990, silicone đã là một mặt hàng phổ biến, Dow Corning trước đó đã ngó lơ dòng sản phẩm giá thấp nhưng đứng trước thách thức từ thị trường, hãng đã chọn cho mình hướng đi mới đó là tạo ra một dòng sản phẩm silicone mới với mức giá thấp hơn 15% so với sản phẩm trước đây. Cuối cùng, năm 2002, Xiameter ra đời: Dòng sản phẩm silicone tiêu chuẩn chỉ tập trung phân phối trực tuyến.

Dow Corning duy trì đồng thời hai mảng kinh doanh, những sản phẩm giá cao, silicone chuyên dụng cao cấp và những sản phẩm giá thấp, silicone tiêu chuẩn Xiameter. Cả hai mô hình kinh doanh đều song hành phát triển thành công và cùng giúp công ty vượt qua các mối đe dọa của thị trường hàng hóa phổ thông từ silicone.

Dow Corning đã được công ty Dow Chemical mua lại năm 2016.



1 Từ cấu trúc chi phí cao sang chi phí thấp đột phá

Xiameter ra mắt và dần thay đổi cấu trúc giá cho các sản phẩm của Dow Corning. Xiameter được sản xuất với chi phí thấp đột phá nhờ giảm chi phí về tài nguyên, đơn giản hóa các hoạt động sản xuất và bán hàng.

2 Từ mô hình cần nhiều hoạt động và nguồn lực đến mô hình yêu cầu ít

Xiameter loại bỏ hầu hết chi phí về nguồn lực mà Dow Corning phải bỏ ra khi hoạt động theo mô hình truyền thống. Những phần loại bỏ bao gồm sự cắt giảm về nguồn silicone chuyên dụng để giảm thiểu chi phí tồn kho và cắt giảm chi phí duy trì một đội bán hàng chuyên nghiệp. Điều này cũng giúp đơn giản hóa hoạt động của hãng, như hạn chế thiết kế tùy biến trên các sản phẩm silicone, giảm những dịch vụ giá tăng, hay cắt bỏ các điều khoản hợp đồng đặc biệt. Mô hình kinh doanh mới ít tốn kém hơn khi sử dụng chính sách bán hàng tiêu chuẩn và vận hành trực tuyến.

3 Từ để xuất giá trị sản phẩm đặc thù sang để xuất giá trị dựa trên giá thấp

Việc cắt giảm chi phí nguồn lực và tối ưu hoạt động doanh nghiệp cho phép Xiameter chào bán sản phẩm với giá thấp hơn. Việc bán sản phẩm Silicone tiêu chuẩn trực tuyến càng khiến sản phẩm của Dow Corning có thể mạnh cạnh tranh hơn trên thị trường. Ưu thế giá thấp này thu hút được phân khúc khách hàng mới, vốn bị ảnh hưởng nhiều về giá, quen sử dụng silicone chuyên dụng, đồng thời chuyển từ bán hàng nhiều tƣơng

tác sang ưu tiên các yếu tố như tốc độ, sự tiện lợi và giá cả.

4 Từ kinh bán truyền thống (trực tiếp) sang kinh bán mới (trực tuyến)

Mô hình kinh doanh ban đầu của Dow Corning dựa hoàn toàn vào bộ phận bán hàng trực tiếp chuyên nghiệp. Xiameter đã tạo ra một nền tảng thương mại điện tử mới và khai phá những kinh bán hàng trực tuyến mới để tiếp cận khách hàng.

5 Từ lợi nhuận nhờ giá cao sang lợi nhuận nhờ số lượng lớn

Trước đây, Dow Corning bán những sản phẩm silicone chuyên dụng với giá cao. Xiameter lại vận hành với mục tiêu giảm 15% giá bán, thay vào đó khách hàng phải mua số lượng lớn hơn và chấp thuận các chính sách về tín dụng cùng thời gian thanh toán. Doanh số bán hàng của Xiameter tăng từ 0 lên 30% trong tổng doanh thu của Dow Corning trong chưa đến 10 năm.

Rẻ hơn
20%

Giá cả khác biệt giữa Dow Corning và Xiameter³⁰

"Chiến lược của hai thương hiệu này của chúng tôi đem đến những lựa chọn và giải pháp cho khách hàng, giúp họ giải quyết vấn đề cũng như nắm bắt cơ hội mới".

- DONALD SHEETS

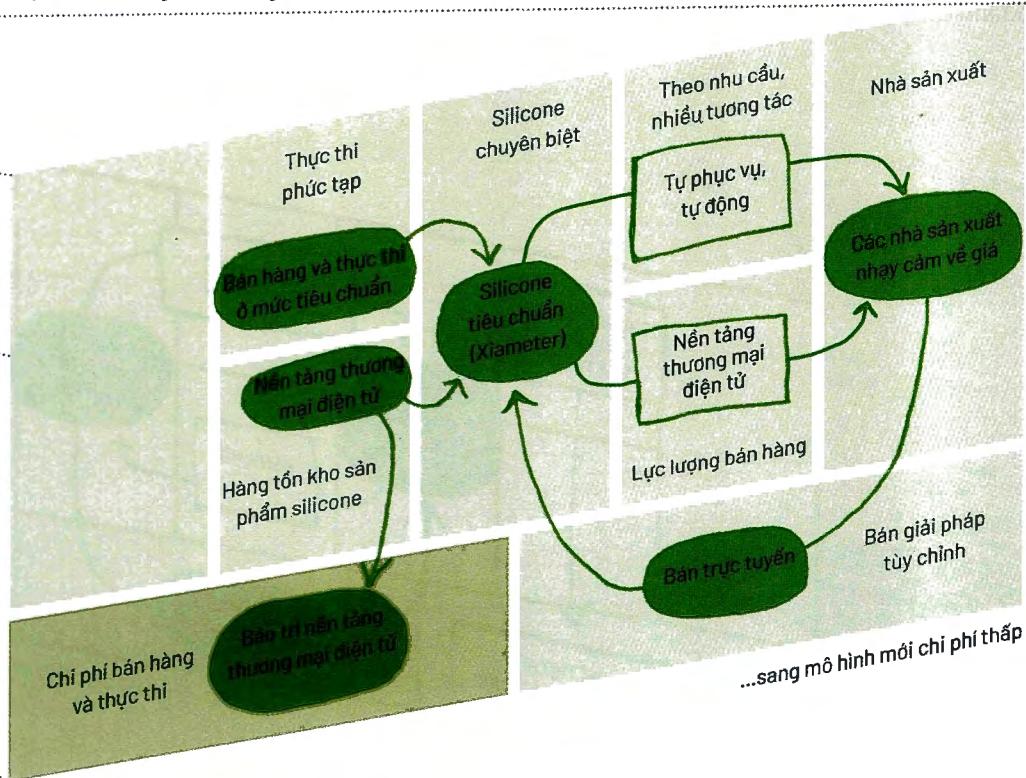
Giám đốc Tài chính kiêm Tổng Giám đốc Dow Corning khu vực châu Mỹ

0-30%
doanh thu trực tuyến
trong chưa đến 10 năm

30% phần doanh thu của Dow Corning năm 2011 đến từ bán hàng trực tuyến so với 0% vào năm 2002 khi bắt đầu ra mắt Xiameter.³¹

13%
tăng trưởng kinh doanh

Đỉnh cao tăng trưởng kinh doanh là năm 2006 và mỗi năm đều tăng trưởng hai con số kể từ khi ra mắt năm 2002.³²



Điều chỉnh từ cuốn Seizing the White Space (tạm dịch: Nắm bắt khoảng trắng), của Mark W. Johnson

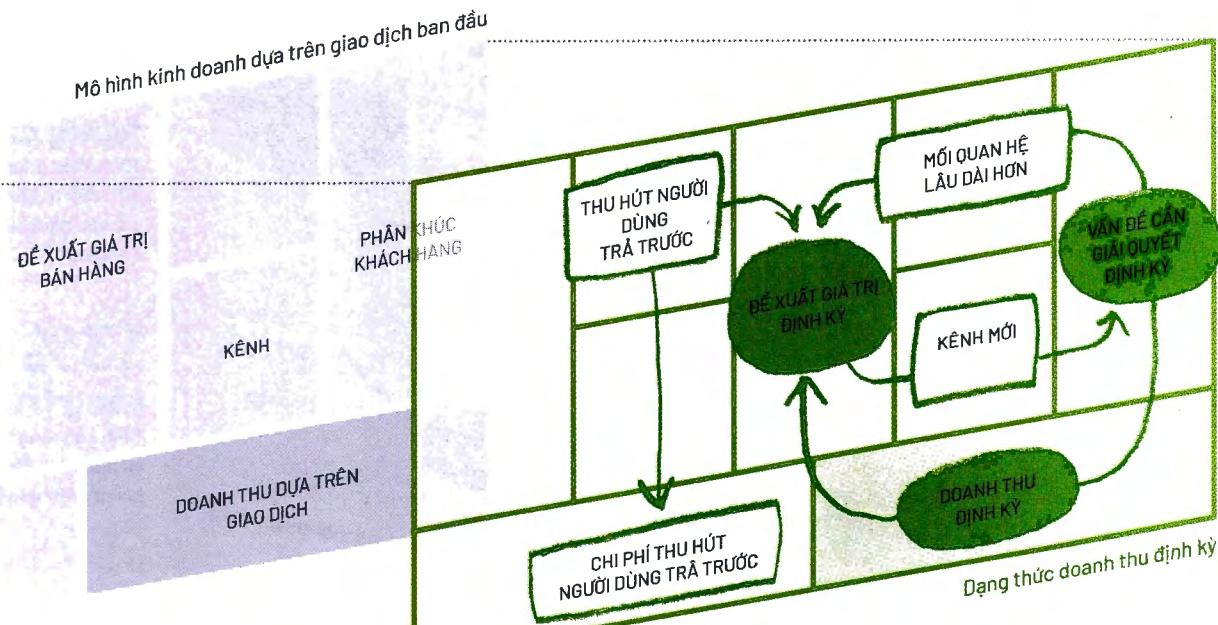
Từ doanh thu dựa trên giao dịch sang doanh thu định kỳ

Là cú chuyển từ việc bán hàng và tái bán hàng với chi phí bán hàng liên tục phát sinh sang giành được khách hàng/người dùng một lần, sau đó thu được các dòng doanh thu định kỳ. Cú chuyển này đòi hỏi bạn phải xác định được vấn đề của khách hàng mà bạn có thể giải quyết bằng để xuất giá trị định kỳ. Bởi giá trị vòng đời khách hàng tăng lên nhờ các dòng doanh thu định kỳ, bạn có thể sẵn sàng chấp nhận một chi phí tiếp cận ban đầu cao hơn mức chi phí ở mô hình theo giao dịch. Những lợi thế của các dòng doanh thu định kỳ bao gồm sự tăng trưởng doanh thu lũy tiến cộng với tính dự báo minh bạch các dòng doanh thu trong tương lai.

CHIẾM NGHIỆM CHIẾN LƯỢC

Vấn đề nào của khách hàng có tính định kỳ cho phép chúng ta tạo ra để xuất giá trị định kỳ trong khi xây dựng được mối quan hệ lâu dài với các dòng doanh thu định kỳ?

VÍ DỤ
Adobe



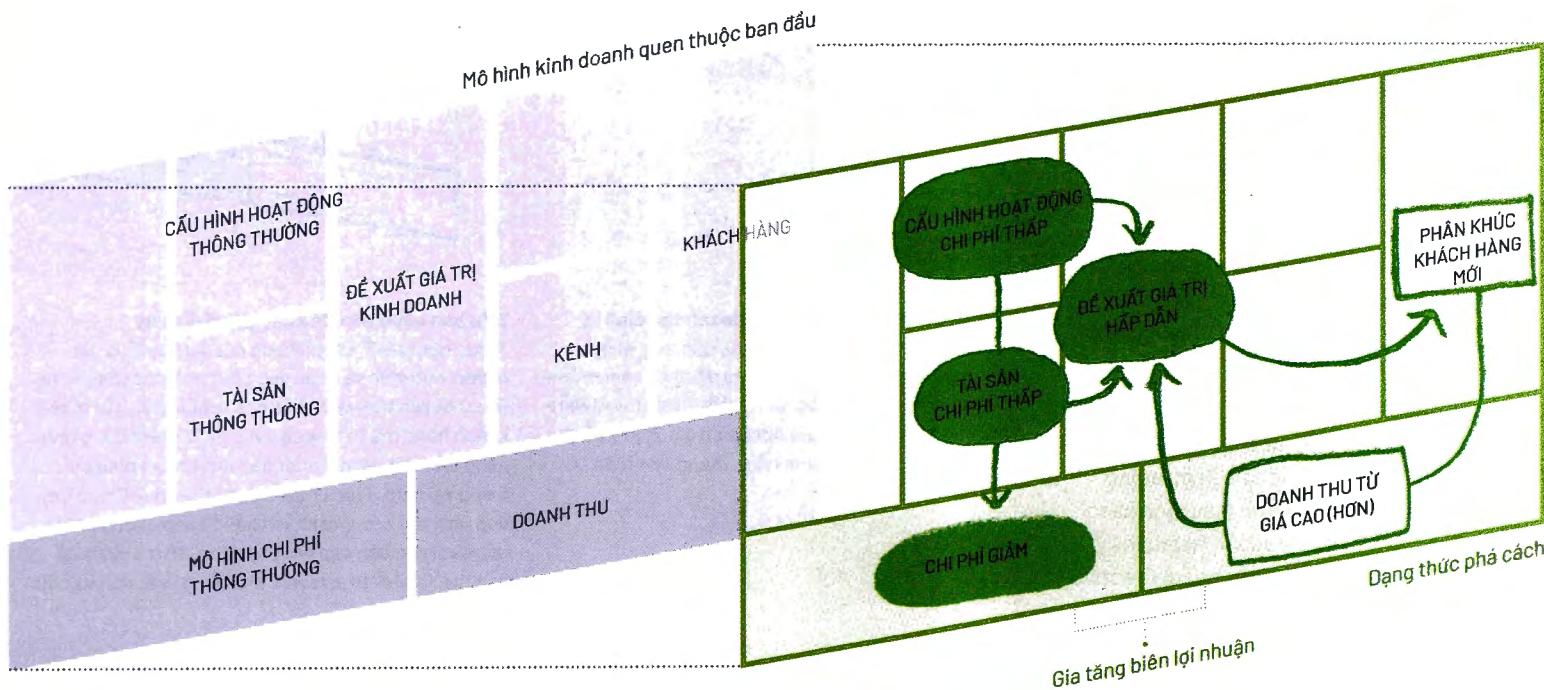
Từ quen thuộc sang phá cách

Là cú chuyển hướng tới việc giảm đáng kể chi phí và tăng giá trị đồng thời cùng lúc. Những tiếp cận phá cách loại bỏ hầu hết khỏi mô hình kinh doanh các nguồn lực, hoạt động và đối tác với chi phí cao, thậm chí ngay cả khi điều đó đồng nghĩa với việc giảm đề xuất giá trị. Điều này được bù đắp bởi sự tập trung vào những đặc điểm trọng yếu tạo thiện cảm của khách hàng trong đề xuất giá trị và khiến khách hàng sẵn sàng trả tiền mua, nhưng lại có chi phí cung cấp tương đối thấp.

CHIẾM NGHIỆM CHIẾN LƯỢC

Đâu là những hoạt động hay nguồn lực với chi phí cao nhất mà chúng ta có thể loại bỏ hay giảm thiểu ngay cả khi chúng vẫn tạo ra giá trị cho khách hàng? Chúng ta làm thế nào thay thế những giá trị đã mất (với chi phí cao) bằng cách tăng cường để xuất giá trị có những nhân tố tạo giá trị với chi phí thấp hơn nhưng lại mang lại ý nghĩa cho khách hàng nhiều nhất?

VÍ DỤ
Apple iMAC





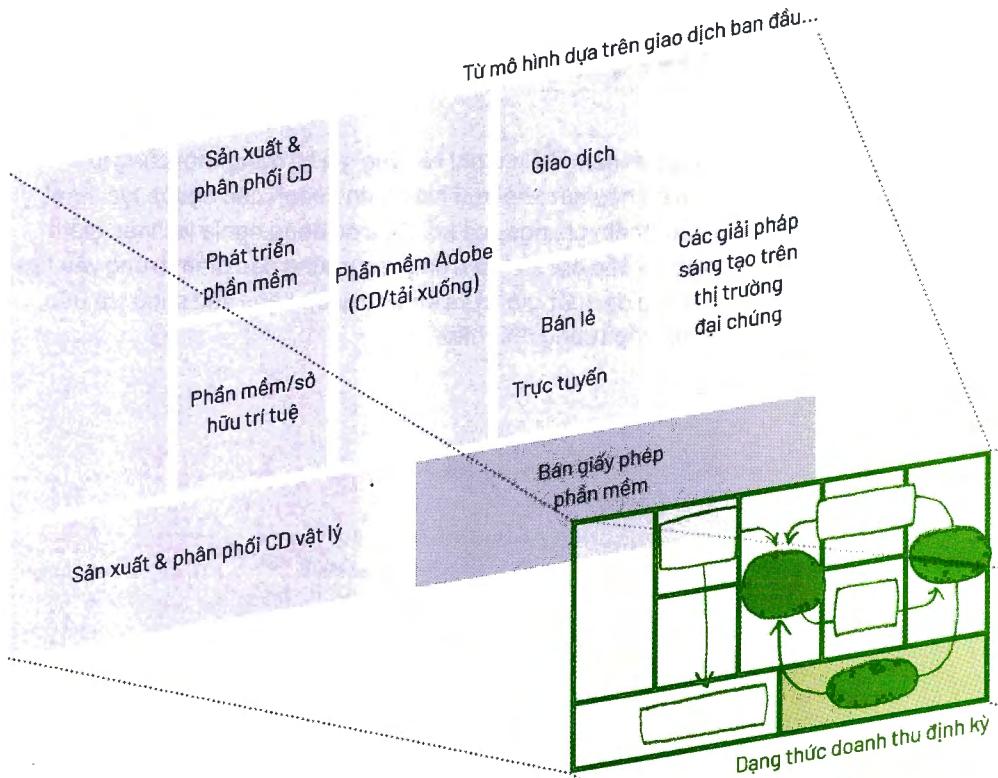
Adobe

Trong những năm 2010, việc phân phối phần mềm qua Internet trở nên khả thi và ngành công nghiệp phần mềm bắt đầu chuyển hướng sang cung cấp phần mềm như một dịch vụ. Adobe sớm nắm bắt cơ hội và chuyển từ bán hàng theo giao dịch sang cho phép đăng ký dịch vụ thuê bao đám mây vào năm 2012.

Trước đây, Adobe kiếm được lợi nhuận từ việc khách hàng giao dịch mua bản quyền các phần mềm của hãng. Nhưng những năm sau đó, hãng gặp khó trong việc thuyết phục khách hàng bỏ tiền nâng cấp các phiên bản phần mềm mới.

Năm 2012, Adobe ra mắt một sản phẩm mới là Creative Cloud và gia nhập nhóm các doanh nghiệp cung cấp phần mềm như một loại hình dịch vụ. Khách hàng sau đó nhận được quyền truy cập liên tục tất cả các phần mềm của Adobe và được nâng cấp, hỗ trợ thường xuyên thông qua hệ thống quản lý đám mây.

Năm 2013, Adobe ngừng bán Creative Suite dưới dạng một sản phẩm phần mềm độc lập. Ban đầu, doanh thu của Adobe giảm xuống khi hãng chuyển từ doanh thu giao dịch sang doanh thu định kỳ. Nhưng doanh thu định kỳ bắt đầu tăng mạnh với việc sản phẩm Creative Cloud được thị trường đại chúng đón nhận.



1 Từ doanh thu giao dịch sang doanh thu định kỳ

Adobe quyết định chuyển từ cung cấp giấy phép phần mềm vĩnh viễn sang dịch vụ đăng ký hàng tháng vào năm 2012. Lúc đó, bộ sản phẩm Master Software Collection hoàn thiện của Adobe có giá 2.500 đô-la, so với phí đăng ký 50 đô-la hàng tháng cho toàn bộ Creative Cloud.

2 Từ bán hàng đến để xuất giá trị định kỳ

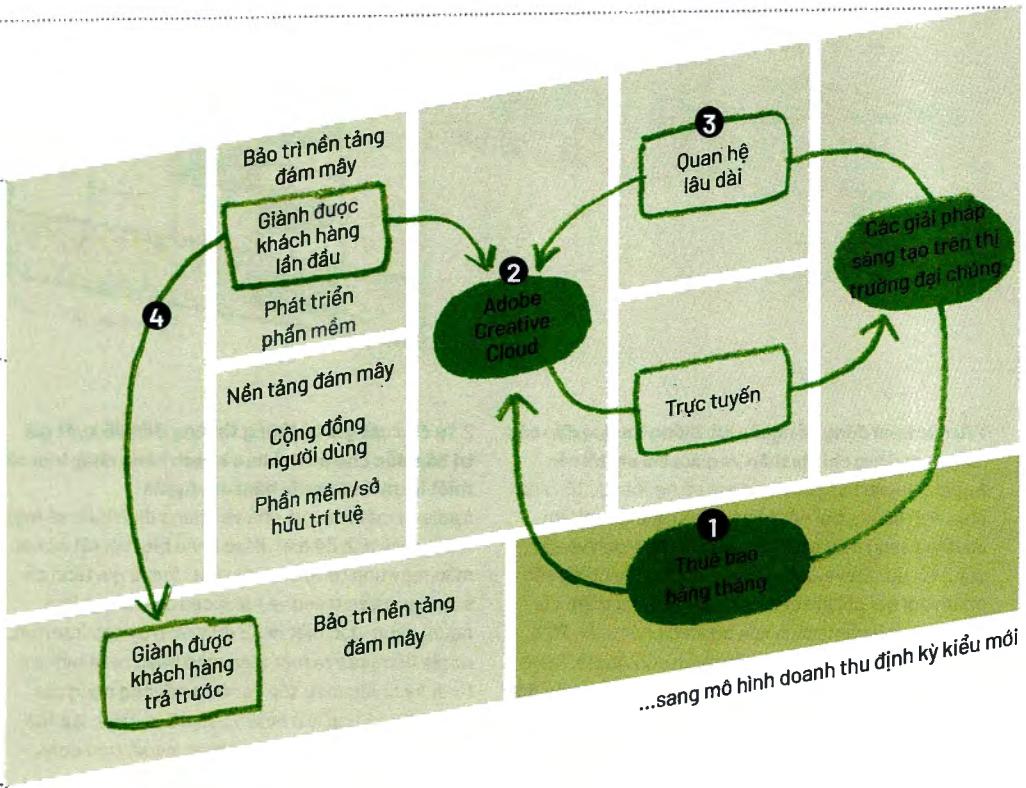
Trước năm 2012, khách hàng của Adobe mua bản quyền vĩnh viễn và nhận yêu cầu nâng cấp theo mùa để có quyền truy cập phần mềm mới nhất. Tất nhiên, khách hàng muốn truy cập vào phần mềm cùng tính năng tốt nhất và mới nhất mọi lúc, không phải chỉ trong vài năm. Việc chuyển sang Creative Cloud này đáp ứng nhu cầu của khách hàng bằng những phần mềm với các bản cập nhật tự động, hỗ trợ kỹ thuật liên tục, lưu trữ trực tuyến, khả năng xuất bản và chia sẻ tệp.

3 Từ giao dịch đến mối quan hệ lâu dài

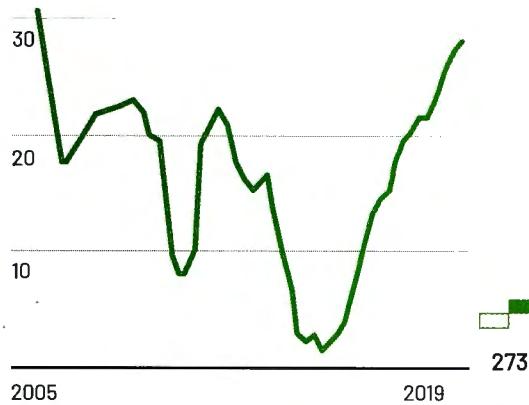
Việc chuyển sang Creative Cloud có nghĩa là chuyển đổi mối quan hệ giao dịch với khách hàng thành mối quan hệ lâu dài. Adobe đầu tư rất nhiều trong việc tạo ra một cộng đồng người dùng trực tuyến. Điều này dẫn đến các cuộc thảo luận mở về giá trị và lợi ích của mô hình đăng ký mới.

4 Từ việc thu hút khách hàng liên tục vài năm một lần sang thu hút khách hàng mua lần đầu quan trọng

Trước năm 2012, Adobe chịu các hoạt động và chi phí thu hút khách hàng cho mỗi lần bán phần mềm mới và mỗi lần nâng cấp tiếp theo. Với việc chuyển từ doanh thu giao dịch sang doanh thu định kỳ, Adobe đầu tư vào việc thu hút khách hàng một lần, trả trước để thu thập doanh thu thuê bao trong suốt cuộc đời của họ.

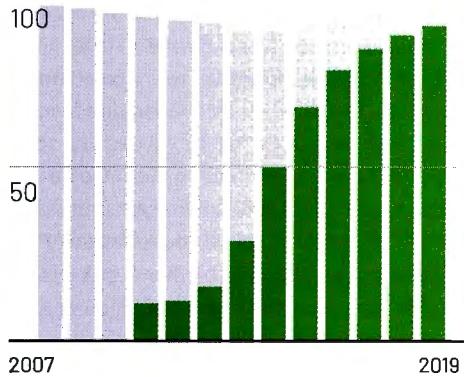


Lợi nhuận biên ròng của Adobe³³



Doanh thu theo phân khúc của Adobe³⁴

tính theo phần trăm tổng doanh thu

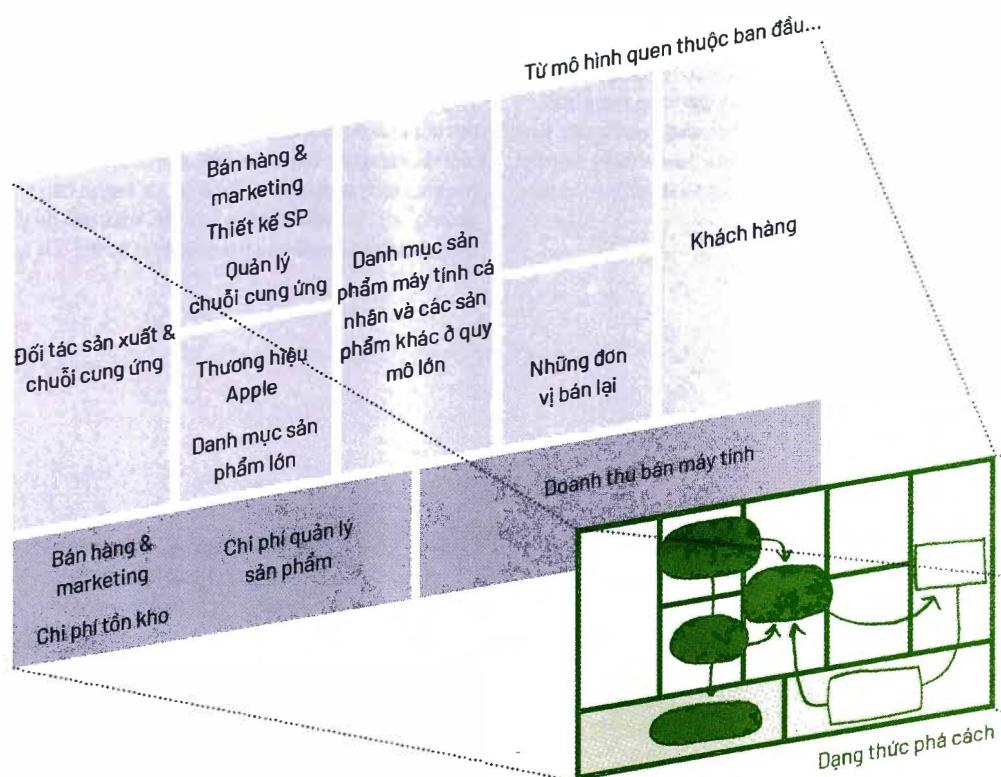




Apple iMac

Năm 1997, Steve Jobs trở lại Apple khi công ty này đang gặp khó khăn về tài chính. Jobs đã cắt giảm đáng kể chi phí vận hành, đồng thời tập trung nghiên cứu sản phẩm máy tính để bàn mới của Apple, nhằm tạo ra các tính năng đặc biệt phù hợp với những người yêu thích thiết kế. Vì vậy, iMac đã ra đời.

Cuối năm 1996, Apple mua lại NeXT - công ty do Steve Jobs khởi sự sau khi từ chức tại Apple, lúc đó sắp phá sản. Sau khi mua lại NeXT, Steve Jobs quay về Apple chịu trách nhiệm lãnh đạo công ty. Jobs đã có những hành động nhanh chóng để vực lại tinh thần Apple, xóa bỏ 70% danh mục sản phẩm phần cứng và phần mềm của Apple để tập trung vào một số dự án chọn lọc. Quyết định này dẫn đến việc sa thải hơn 3.000 nhân viên, nhưng việc cắt giảm này giúp Apple tập trung vào việc phát minh mẫu máy tính để bàn mới. Người đứng đầu thiết kế mới được bổ nhiệm Jonathan Ive nhận nhiệm vụ này. Ông đã thiết kế iMac mang tính biểu tượng. Một năm sau, Apple trở lại với các con số kinh doanh có lãi và thành công của iMac đã mở đường cho những sản phẩm cảm ứng mang tính bước ngoặt của Apple trong tương lai (iPod, iPhone, iPad). Hệ điều hành mới của iMac - Mac OS X, được ra mắt vào năm 2001, cũng bắt nguồn từ việc mua lại NeXT.



1 Từ các hoạt động và nguồn lực thông thường đến cấu hình hoạt động chi phí thấp và giảm chi phí tài sản

Apple chuyển từ các hoạt động và nguồn lực tốn kém chịu ảnh hưởng bởi hệ thống danh mục sản phẩm đa dạng sang một cấu trúc chi phí tập trung và cắt giảm tối ưu. Steve Jobs loại bỏ những tùy chỉnh sản phẩm đòi hỏi chi phí cao cho các đại lý và giảm chi phí vận hành bằng cách xóa bỏ việc phát triển 70% sản phẩm phần cứng và phần mềm của Apple. Song song với đó, Tim Cook dẫn đầu hoạt động chuyển đổi chuỗi cung ứng của Apple, giúp giảm đáng kể chi phí tồn kho.

2 Từ để xuất giá trị thông thường đến để xuất giá trị hấp dẫn cho phân khúc khách hàng nhạy bén với thiết kế mới và người hâm mộ Apple

Apple ra mắt iMac và phá vỡ những định kiến về một chiếc máy tính để bàn. iMac khác biệt với tất cả các mẫu máy tính từng được ra mắt. Apple gia tăng cả sức mạnh bên trong và nâng cao cả trải nghiệm người dùng, đặc biệt là tối ưu việc truy cập Internet. Apple cũng tạo ra một diện mạo hoàn toàn mới với thiết kế nhiều màu sắc và những đường cong của iMac. Giá cả hợp lý ở mức 1.299 đô-la, iMac lập tức phù hợp với phân khúc mới hoặc người tiêu dùng nhạy bén và yêu thích thiết kế.

3 Từ việc thua lỗ đến kinh doanh có lợi nhuận cao
Apple đơn giản hóa danh mục sản phẩm, nâng cao
chiến lược quản lý chuỗi cung ứng và tập trung nỗ lực
thiết kế máy tính để bàn cho phân khúc người tiêu
dùng trên iMac mới. Trong vòng một năm, Apple đã có
lợi nhuận trở lại.



Lợi nhuận
309
triệu đô-la năm 1998

so với khoản lỗ

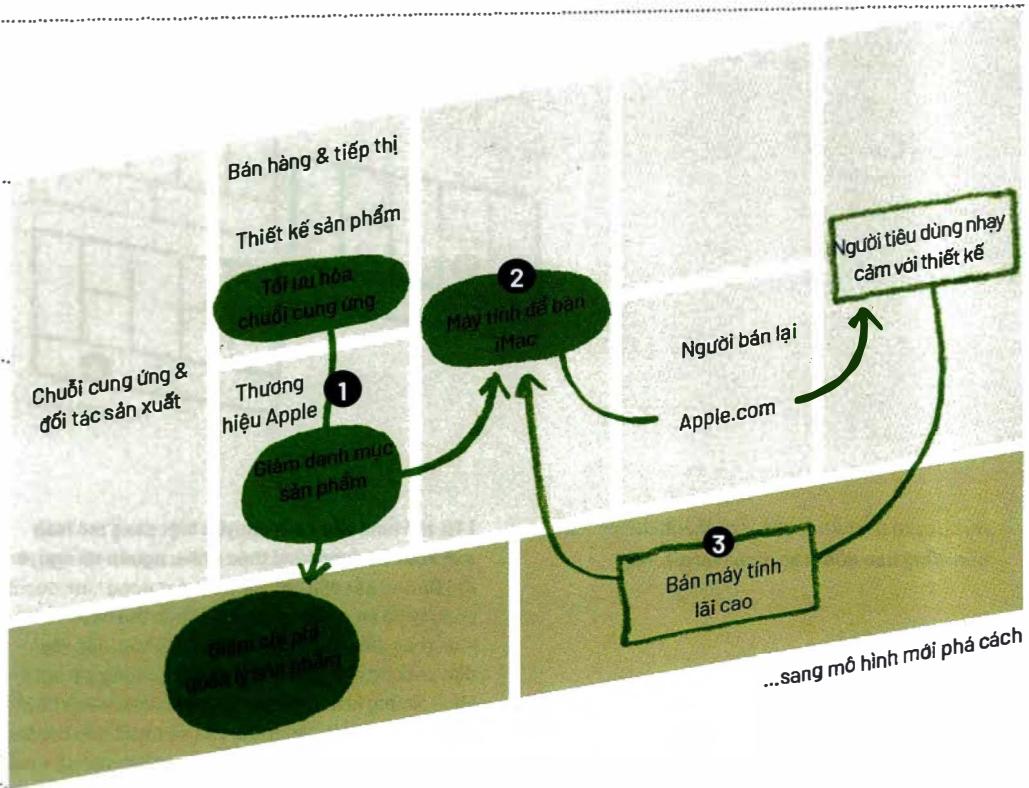
1.045
**triệu đô-la trong năm tài
khóa 1997³⁵**

Đã bán
800.000
iMac

Cứ sau 15 giây lại có một iMac được bán ra trong
vòng 140 ngày đầu tiên phát hành.³⁶

**Thời gian lưu kho giảm
từ 31 xuống 6
ngày**

Trong năm tài khóa 1997, Apple sở hữu 437 triệu
đô-la hàng tồn kho, hoặc nguồn cung cả tháng
trong sổ sách. Nhưng đến cuối năm tài khóa 1998,
công ty đã giảm 80% mức tồn kho, chỉ còn sáu
ngày.³⁷



Năm 2012, CEO Henrik Poulsen mới của Ørsted dẫn dắt chuyển đổi công ty từ một nhà sản xuất và phân phối dầu thô thành nhà máy điện duy nhất cung cấp năng lượng xanh. Sự chuyển đổi này xuất phát từ việc giá gas giảm, châm ngòi cho cuộc khủng hoảng nợ.

Ørsted, được thành lập vào những năm 1970, được biết đến một tên khác là DONG Energy, là một công ty vốn nhà nước của Đan Mạch chuyên xây dựng nhà máy nhiệt điện than và các giàn khoan dầu khí ngoài khơi xung quanh khu vực châu Âu.

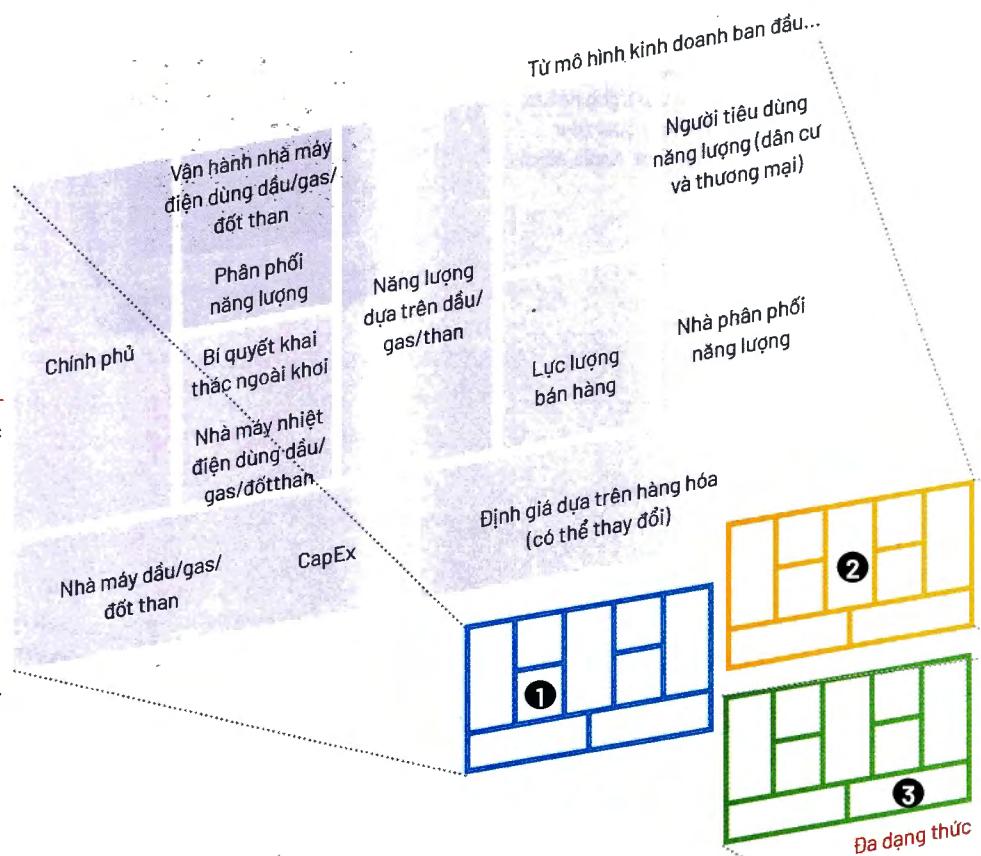
276

CHƯƠNG 4

Năm 2009, DONG Energy đã quyết định dịch chuyển nhanh chóng sang lĩnh vực năng lượng xanh. Họ tuyên bố mục tiêu sẽ giảm lượng sản xuất dầu thô từ 85% xuống 15% vào năm 2040. Sự dịch chuyển này được ủng hộ bởi chính phủ Đan Mạch, cũng là nền móng cho các chính sách hỗ trợ sản xuất năng lượng tái tạo.

Năm 2012, việc giá gas giảm khiến DONG Energy lâm vào khủng hoảng nợ và khi đó Henrik Poulsen được lựa chọn là CEO mới của công ty. Dưới sự dẫn dắt của Poulsen, DONG Energy tăng tốc quá trình chuyển đổi sang sản xuất năng lượng xanh. Năm 2019, công ty đã trở thành đơn vị lớn nhất phát triển các hệ thống khai thác gió ngoài khơi.

Năm 2016, DONG Energy niêm yết trên sàn chứng khoán với màn IPO trị giá 15 tỷ đô-la. Năm 2017, công ty chính thức dừng việc sản xuất dầu thô khi họ bán hết tất cả hoạt động kinh doanh dầu thô và gas, sau đó đổi tên là Ørsted.



Sự chuyển đổi của Ørsted trở thành doanh nghiệp bền vững bao gồm các dịch chuyển sau:

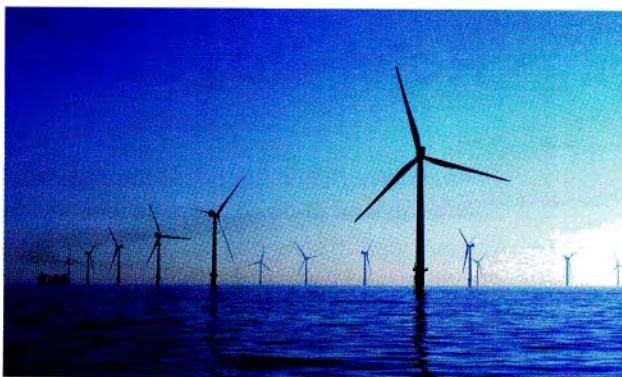
1 **Từ mô hình sản xuất chuyên biệt sang mô hình sản xuất đa dạng khai thác nhiều nguồn tài nguyên**
Khi Ørsted bắt đầu chuyển đổi hoạt động kinh doanh, công ty đã áp dụng những kiến thức thu được từ việc khai thác dầu ngoài khơi ở Biển Bắc vào việc xây dựng những nhà máy sản xuất năng lượng gió ngoài khơi. Những kiến thức này đã hỗ trợ cho việc chuyển đổi quan trọng từ tập trung vào sản xuất dầu thô ban đầu sang những mục tiêu mới trong lĩnh vực sản xuất năng lượng tái tạo.

2 Từ công nghệ thấp đến công nghệ cao

Orsted phải chi trả một lượng lớn chi phí đầu tư để dịch chuyển bộ máy vận hành dầu khoan sang hệ thống sản xuất năng lượng xanh công nghệ cao, cùng với sự hỗ trợ từ chính phủ. Cũng tại thời điểm đó, chi phí sản xuất dầu khoan và gas tại khu vực Biển Bắc trở nên đắt đỏ hơn do sự dâng cao của lùu vực, sự chuyển đổi của Orsted sang sản xuất năng lượng xanh từ gió trở nên đúng thời điểm.

3 Từ "doanh thu dựa trên giao dịch mong manh" sang "những doanh thu định kỳ dự báo trước"

Doanh thu truyền thống của Orsted đến từ nguyên liệu dầu thô vốn dĩ rất khó kiểm soát, trong khi giá dầu lại phụ thuộc vào những yếu tố địa lý và chính trị, vốn là một dạng hàng hóa giá cả có nhiều biến động. Ngược lại, giá năng lượng từ gió được Orsted định giá cố định và dài hạn do được chính phủ hỗ trợ (đi kèm chứng chỉ năng lượng tái tạo). Năm 2017, chỉ 13% hoạt động sản xuất của Orsted được dựa vào giá cố định, trong khi đó tỷ lệ này tăng 81% trong năm 2019.



75%
năng lượng được
sản xuất từ năng lượng
tái tạo

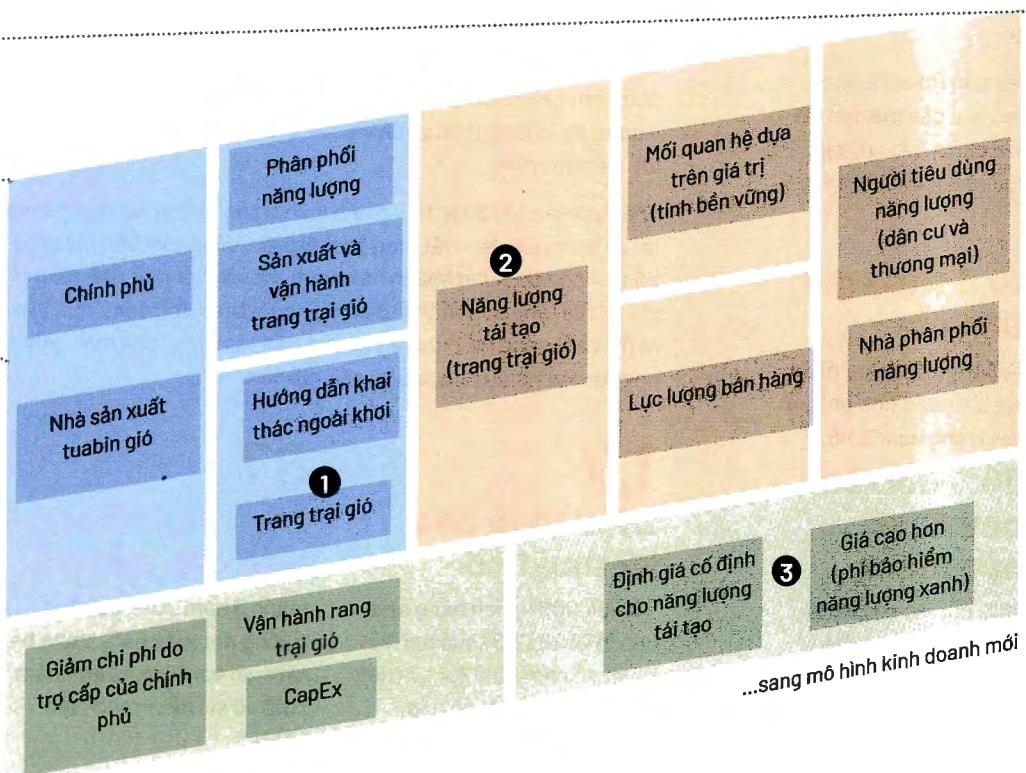
Năng lượng xanh tăng từ 64% lên tới 75%
trong năm 2018.³⁹

81%
khí thải CO₂ được
giảm thiểu

Giảm khí thải carbon từ 18 triệu tấn trong năm
2006 xuống 3,4 triệu tấn trong năm 2018.³⁹

87%

của vốn đầu tư tập trung vào năng lượng tái
tạo. Năm 2007, 16% của tổng số vốn hoạt
động được đầu tư vào năng lượng tái tạo.
Năm 2018, tỷ trọng này tăng lên tới 87%.³⁹





Rolls-Royce

Rolls-Royce ra mắt dịch vụ TotalCare và cuối những 1990. Đây là hãng sản xuất động cơ phản lực đầu tiên chuyển đổi từ bán động cơ (sản phẩm) sang bán “sự chăm sóc” cho tất cả các giai đoạn trong vòng đời sản phẩm (dịch vụ).

Trong những năm 1990, hoạt động kinh doanh hàng không vũ trụ dân sự của Rolls-Royce được xem như chưa song hành với dịch vụ hàng không và khách hàng kinh doanh hàng không: Để tạo ra một hợp đồng mới, động cơ của Rolls-Royce phải hỏng hoặc trực trặc.

Năm 1999, Hàng hàng không American Airlines yêu cầu Rolls-Royce cung cấp không chỉ một đơn hàng động cơ lớn theo yêu cầu mà còn tất cả các dịch vụ sau bán hàng liên quan đến việc sửa chữa, bảo trì, vận chuyển, cung cấp linh kiện. Dịch vụ TotalCare được ra đời dựa trên yêu cầu ban đầu đó.

TotalCare chuyển dịch những rủi ro trong việc quản lý một động cơ phản lực xuyên suốt vòng đời sản phẩm từ khách hàng sang Rolls-Royce. TotalCare điều chỉnh các lợi ích này của khách hàng thành những hoạt động đem lại doanh thu có thể dự báo, và Rolls-Royce có thể gia tăng doanh thu nhờ những giờ bay của động cơ phản lực của họ.

Cùng với Total Care, Rolls-Royce dịch chuyển từ mô hình kinh doanh bán sản phẩm sang mô hình cung cấp dịch vụ. Những động cơ phản lực của công ty được bán lỗ có chủ đích, sau đó công ty lấy lại doanh thu từ các hợp đồng dịch vụ chăm sóc gia tăng.

278

CHƯƠNG 4

14,3 triệu giờ tính phí

14,3 triệu động cơ phản lực lớn được tính phí giờ bay trong năm 2018.⁴⁰

90% đội tàu bay được bảo hiểm

90% đội tàu bay Rolls-Royce 2018 được bảo hiểm bởi thỏa thuận dịch vụ TotalCare.⁴⁰



The Washington Post

Năm 2013, Jeff Bezos mua tờ Washington Post với mục đích chuyển đổi tờ báo địa phương này thành một hãng truyền thông tầm cỡ quốc gia, sử dụng nền tảng kỹ thuật số và có sức mạnh truyền thông đại chúng.

Năm 2013, Jeff Bezos đã mua tờ Washington Post (The Post) với giá 250 triệu đô-la. Tờ The Post đã gặp rất nhiều khó khăn để có thể tồn tại như một ấn phẩm báo giấy tập trung vào các vấn đề chính trị ở Washington. Là một chuyên gia về Internet, Bezos đã tận dụng tài năng để chuyển đổi tờ báo thành ấn phẩm với độ phủ toàn cầu, trở thành một hãng truyền thông tập trung vào thị trường đại chúng thông qua việc khai thác lợi ích phân phối miễn phí trên Internet.

The Post vẫn giữ được tính chính luận trong những nội dung đăng tải và trong các bài viết chuyên môn sâu, đồng thời vẫn mở rộng thị trường tới những khách hàng mới. Nó cài đặt một nền tảng thu phí để gia tăng doanh thu từ lượng người theo dõi, đồng thời tạo ra một nền tảng để thúc đẩy những nền tảng truy cập mới, giúp họ tiếp cận nhiều nhà báo và độc giả hơn.

1,7 triệu thuê bao kỹ thuật số

Từ 484.000 khách hàng mua báo in và 28.000 thuê bao kỹ thuật số năm 2012 tới 1,7 triệu thuê bao kỹ thuật số năm 2019.^{41,42}

87 triệu lượt khách truy cập đặc biệt

tháng 3 năm 2019, sự tăng trưởng đạt mức 84% trong ba năm (so với 28 triệu lượt năm 2010 và 41 triệu trong năm 2012).⁴³

GORE-TEX

Trong năm 1989, W.L Gore cho ra mắt dòng sản phẩm “Guaranteed to keep you dry” (cam kết giúp bạn khô ráo) sử dụng loại vải Gore-Tex. Điều đó cho phép Gore dịch chuyển từ công ty B2B chuyên sản xuất vải sang một thương hiệu B2C uy tín.

Gore-Tex được W. L. Gore phát triển năm 1969 như một loại vải chống nước và thoáng khí đầu tiên trên thế giới. Công ty đã nhận được những đơn đặt hàng Gore-Tex đầu tiên vào năm 1976 để sản xuất dù và áo mưa cho công ty chuyên bán đồ dã ngoại.

Năm 1989, Gore-Tex giới thiệu sản phẩm “Cam kết giúp bạn khô ráo” cho các dòng sản phẩm chống nước, cùng với dịch vụ bảo hành sản phẩm trọn đời. W. L. Gore, không phải là một nhà sản xuất sản phẩm tiêu dùng, đã thuyết phục các hãng quần áo và hãng bán đồ dã ngoại tiếp thị cho cam kết chất lượng trên nhãn mác sản phẩm. Việc này đem lại cho khách hàng cảm giác yên tâm về chất lượng và khiến Gore-Tex trở thành thương hiệu nổi tiếng nhờ ý tưởng mới mẻ từ nhà sản xuất vải.

Dù Gore không sản xuất tới các công đoạn cuối cùng của sản phẩm, song họ vẫn giữ cam kết này tới khách hàng. Nếu khách hàng không thực sự hài lòng về sản phẩm, Gore sẽ thu hồi và kiểm tra lại sản phẩm đó. Gore sử dụng logo của mình và nhãn mác của Gore-Tex để khách hàng cuối thấy chất lượng vải rất đáng tin cậy dù nhà sản xuất là ai.

“Một công ty đảm bảo thứ họ làm ra là một chuyện. Nhưng đảm bảo cả thứ người khác làm ra lại là chuyện khác. Nhưng đó chính xác là những gì họ đã làm.”
— CAM KẾT GORE-TEX

Delta Airlines

Năm 1996, Delta Airlines giới thiệu dịch vụ SkyMiles tới khách hàng, đồng thời bán lại nó cho chương trình khách hàng trung thành của American Express.

Năm 1981, Delta Airlines đã tạo ra Chương trình bay thường xuyên SkyMiles. SkyMiles đã trở thành một trong những nguồn lực chính của mô hình vận chuyển bằng đường hàng không của Delta – hướng đến việc tri ân những khách hàng trung thành.

Năm 1996, Delta Airlines nhận ra họ có thể sử dụng lại nguồn tài nguyên đó cho một đề xuất giá trị mới. Hãng bắt đầu bán Skylines cho một khách hàng mới, American Express (AmEx). American Express đã sử dụng SkyMiles cho khách hàng của chính họ – những người sở hữu thẻ AmEx.

Sự hợp tác này giúp AmEx nhắm đến những hành khách cao cấp mong muốn tích điểm SkyMiles bằng việc sử dụng thẻ tín dụng, đồng thời giúp Delta mở rộng khách hàng sử dụng dịch vụ SkyMiles của họ.

35%

Doanh thu Delta (trị giá 3,4 tỷ đô-la) đến từ việc bán dặm bay cho American Express năm 2018.⁴⁴

Gấp 2

Delta kỳ vọng lợi nhuận từ mối quan hệ hợp tác này sẽ tăng gấp đôi, chạm mốc 7 tỷ đô-la vào năm 2023.⁴⁵

Câu hỏi dành cho nhà lãnh đạo

Dịch chuyển Đề xuất Giá trị



Dịch chuyển

Làm thế nào để chúng ta...

Từ Sang

...chuyển sang mô hình kinh doanh được tạo lập quanh một dịch vụ định kỳ có khả năng tạo ra các dòng doanh thu định kỳ và có thể dự báo?

Sản phẩm Dịch vụ

...bổ sung sản phẩm có thể gia tăng vào dịch vụ để gia tăng mức chi và giá trị vòng đời của mỗi khách hàng, từ đó gia tăng doanh thu?

Từ Sang

...khai thác các hoạt động và nguồn lực công nghệ để chuyển đổi đề xuất giá trị, làm mới triệt để cấu trúc chi phí hoặc mở rộng phạm vi?

Từ Sang

...khai thác các hoạt động hoặc nguồn lực công nghệ thấp nhằm cung cấp giá trị mà người tiêu dùng đánh giá cao hoặc công nghệ không thể cung cấp mà không tốn kém chi phí?

Từ Sang

...biến một sản phẩm hoặc dịch vụ thành nền tảng có giá trị, có khả năng kết nối người dùng với nhà cung cấp sản phẩm/ dịch vụ bên thứ ba và ngược lại?

Nền tảng Kinh doanh

...bổ sung sản phẩm hoặc dịch vụ có thể mở rộng vào nền tảng của chúng ta nhằm gia tăng giá trị trọn đời của mỗi khách, từ đó gia tăng doanh số nói chung?

Sang Từ

Dịch chuyển do Tiền kỳ tác động



Dịch chuyển

Làm thế nào để chúng ta...

Từ Sang

...sửa đổi đề xuất giá trị của mình, điều chỉnh hoạt động tiếp thị và xây dựng thương hiệu, đồng thời mở rộng phạm vi tiếp cận để chuyển từ thị trường ngách sang thị trường đại chúng?

Thị trường ngách Thị trường đại chúng

...tạo các đề xuất giá trị ngách cho một loạt phân khúc ngách với các nhu cầu cụ thể? Điều đó sẽ ảnh hưởng như thế nào đến chiến lược tiếp thị, xây dựng thương hiệu và phân phối của chúng ta?

Sang Từ

...trở nên phù hợp và hiện hữu trước khách hàng, người dùng cuối? Chúng ta sẽ phải sửa đổi đề xuất giá trị như thế nào đối với khách hàng trực tiếp (B2B) và người tiêu dùng (B2C) để điều đó xảy ra?

Từ Sang

...sử dụng trải nghiệm khách hàng B2C và các mối quan hệ, cơ sở hạ tầng, tài nguyên, hoạt động và chuyên môn của chúng ta, để tạo ra giá trị cho khách hàng B2B, thậm chí cả đối thủ cạnh tranh?

Sang Từ

...tạo ra trải nghiệm nhiều tương tác, cải thiện đề xuất giá trị, đồng thời tăng giá và doanh thu, từ đó duy trì lợi thế của tiêu chuẩn hóa và quy mô?

Từ Sang

...tạo ra hoặc duy trì giá trị của khách hàng trong khi chuyển từ trải nghiệm nhiều tương tác sang ít tương tác? Khách hàng không đánh giá cao khía cạnh nào của nhiều tương tác cũng như giá của việc cung cấp chúng?

Nhiều ít tương tác

Sang Từ

Chuyển đổi do Hậu kỳ tác động



Dịch chuyển	Làm thế nào để chúng ta...
Từ → Sang Nguồn lực tập trung ↔ Nguồn lực đa dụng	...kiếm tiền từ một trong những nguồn lực quan trọng để tạo ra để xuất giá trị mới cho phân khúc khách hàng mới? Các nguồn lực chính sẽ cho phép chúng ta cung cấp để xuất giá trị tốt hơn so với đối thủ như thế nào? ...cắt giảm mô hình kinh doanh bằng cách tập trung các nguồn lực đã được sử dụng để phục vụ một số để xuất giá trị chuyên dụng? Điều đó giúp chúng ta cải thiện công thức lợi nhuận ra sao?
Từ → Sang Ít phụ thuộc vào tích sản ↔ Phụ thuộc vào tích sản	...giải phóng vốn và năng lượng nhờ xây dựng và duy trì tích sản theo hướng tập trung vào các hoạt động liên quan đến khách hàng? Chúng ta có thể sử dụng vốn khả dụng đó tốt hơn và cải thiện công thức lợi nhuận bằng cách nào? ...tận dụng những thứ ít phụ thuộc vào tích sản như IP và thương hiệu để đầu tư vào những thứ phụ thuộc nhiều vào tích sản? Điều đó có thể giúp chúng ta tạo ra lợi thế cạnh tranh, khiến chúng ta không sao chép hoặc tạo ra rào cản gia nhập thị trường bằng cách nào?
Từ → Sang Đóng ↔ Mở	...tận dụng thế mạnh của mô hình kinh doanh để sử dụng R&D, IP và các nguồn lực (bên ngoài) hay chia sẻ R&D, IP và các nguồn lực nội bộ với các đối tác bên ngoài? Điều đó dẫn đến lợi nhuận cao hơn từ R&D hoặc vốn đầu tư bằng cách nào? ...tạo lợi thế cạnh tranh bằng cách đưa R&D, IP, nguồn lực và các hoạt động về nội bộ? Điều đó có thể tạo ra hiệu quả về chi phí, kiến thức hoặc lợi nhuận như thế nào? Chúng ta có thể ngừng chia sẻ R&D, IP, nguồn lực và hoạt động với đối tác bên ngoài ra sao?

Chuyển đổi do Công thức lợi nhuận tác động



Dịch chuyển	Làm thế nào để chúng ta...
Từ → Sang	...tạo ra giá trị cho phân khúc khách hàng quan tâm đến giá cả? Cơ cấu lại hoạt động và nguồn lực để phá vỡ cấu trúc chi phí, đồng thời khiến mức giá thấp đó trở nên khả thi?
Giá cao ← → Giá thấp	...tạo ra giá trị cho phân khúc khách hàng không nhạy cảm về giá? Tận dụng các nguồn lực và hoạt động của mình để tạo ra một để xuất giá trị cao, giá cả cao?
Sang ← → Từ	...tập trung vào vấn đề của khách hàng định kỳ để tạo ra để xuất giá trị định kỳ với mối quan hệ lâu dài và doanh thu định kỳ?
Từ → Sang Doanh thu từ giao dịch ↔ Doanh thu định kỳ	...bổ sung doanh thu giao dịch vào doanh thu định kỳ để cải thiện mức chi trả của khách hàng và tăng doanh thu tổng thể?
Sang ← → Từ	...loại bỏ hoặc giảm bớt các hoạt động và nguồn lực tốn kém, ngay cả khi chúng tạo ra giá trị cho khách hàng? Thay thế giá trị đã mất đó bằng những người tạo ra giá trị ít tốn kém hơn, vốn dĩ quan trọng nhất đối với khách hàng?
Từ → Sang Quen thuộc ← → phá cách	...bổ sung các nguồn lực và hoạt động đất đai vào mô hình kinh doanh để tăng đáng kể giá trị, giá cả và cảm giác sang trọng? Hoặc ngược lại, tách mô hình kinh doanh để chuyển sang mô hình chi phí thấp thuận tiện?
Sang ← → Từ	

²⁸²

Các công ty bất bại vượt qua ranh giới ngành

Tencent: mạng xã hội, trò chơi trực tuyến, quảng cáo trực tuyến, sản xuất nội dung, dịch vụ tài chính, phần mềm, âm nhạc...

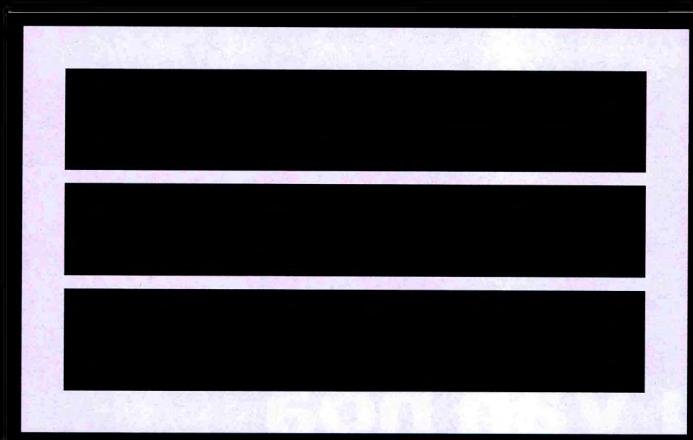
Apple: điện thoại thông minh, máy tính cá nhân, máy tính bảng, thiết bị đeo, phần mềm, âm nhạc, điện ảnh, chăm sóc sức khỏe, nhiếp ảnh, năng suất cá nhân, thẻ tín dụng, thanh toán di động...

Bình An: ngân hàng, bảo hiểm, chăm sóc sức khỏe, dịch vụ ô tô, bất động sản, thành phố thông minh...

Amazon: bán lẻ, kho vận, điện tử, truyền phát trực tiếp, hạ tầng thông tin, xuất bản, hạ tầng thương mại điện tử, quảng cáo trực tuyến, các khoản vay cho doanh nghiệp vừa và nhỏ....

Còn **bạn**...

15



Văn hóa

Tạo dựng Văn hóa

*Để xây dựng một công ty bất bại,
bạn cần tạo ra, quản lý và kết hợp
hài hòa hai nền văn hóa hoàn toàn
đối nghịch nhau dưới một mái nhà
- cả hai đều có vai trò quan trọng.
Bạn cần khám phá và khai thác
đồng thời cả hai.*

Khám phá

Văn hóa khám phá nuôi dưỡng việc tạo ra, khám phá, xác thực và tăng tốc những ý tưởng hoàn toàn mới lạ đối với một tổ chức.

Khai thác

289

Văn hóa khai thác đề cao hoạt động quản lý, cải tiến hệ thống và tăng trưởng của các mảng kinh doanh hiện tại.

Nuôi dưỡng Văn hóa Khám phá và Khai thác dưới một mái nhà

Các công ty bất khả chiến bại thiết kế, quản lý và duy trì cả một nền văn hóa Khám phá và Khai thác mạnh mẽ. Họ đề cao sự xuất sắc trong hoạt động, lập kế hoạch và cải tiến liên tục khi quản lý công ty trong hiện tại. Tuy nhiên, họ biết mình không thể tự cắt giảm chi phí trong tương lai. Họ đồng thời chấp nhận rủi ro, thử nghiệm, thất bại và thích ứng khi khám phá các ý tưởng cho những năm tháng cùng thập kỷ tới. Dẫu hôm nay có thành công thế nào, họ không ngủ quên trên chiến thắng và luôn nỗ lực vì ngày mai.

290

TĂNG TRƯỞNG

Văn hóa hỗ trợ mở rộng quy mô các mảng kinh doanh mới nổi và cải tiến hoặc sáng tạo lại những mảng kinh doanh hiện hữu để tái định vị chúng.

Khám phá

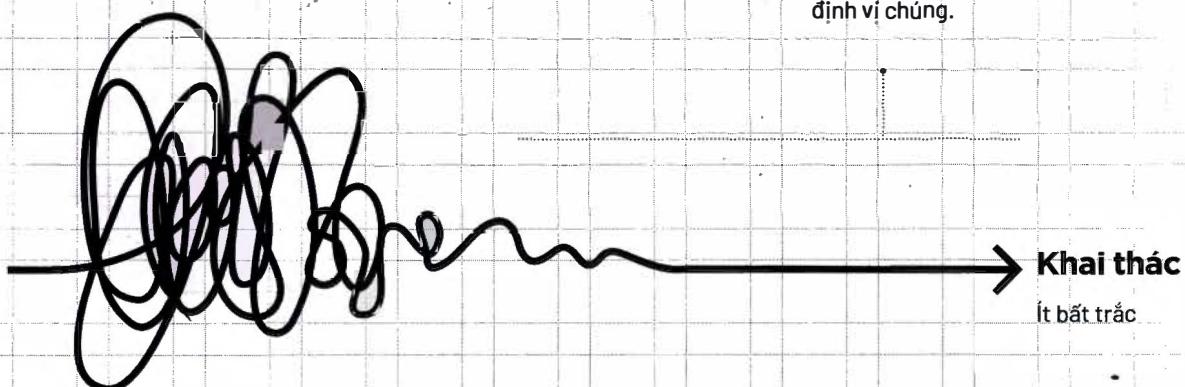
Nhiều bất trắc

TÌM KIẾM

Văn hóa hỗ trợ thiết kế và thử nghiệm mô hình kinh doanh trong quá trình tìm kiếm các mảng kinh doanh tiềm năng mới.

Khai thác

Ít bất trắc

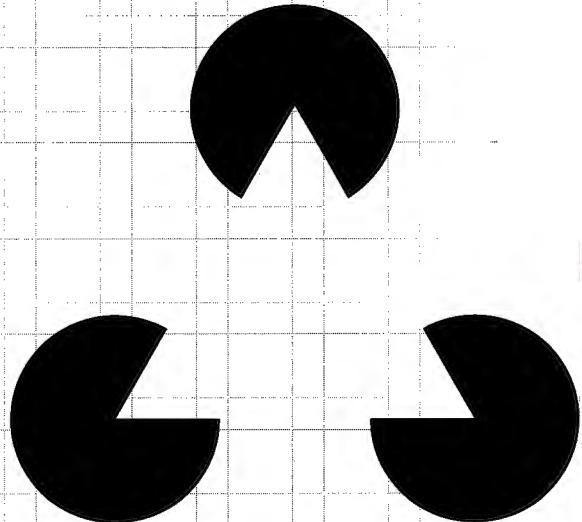


Khám phá	Tư duy hướng tới điều gì?	Khai thác
<p>Chúng ta thừa nhận mình không biết và áp dụng tư duy của người mới bắt đầu. Chúng ta tìm kiếm giải pháp và chấp nhận không phải dự án nào cũng thành công.</p>	<p>Tư duy hướng tới điều gì?</p>	<p>Chúng ta dựa trên kinh nghiệm của mình và áp dụng tư duy của chuyên gia. Chúng ta lập kế hoạch và thực hiện, đồng thời tin rằng thất bại không phải là một lựa chọn.</p>
<p>Chúng ta chấp nhận rủi ro và sự bất trắc. Chúng ta quản lý chúng bằng cách thử nghiệm, học hỏi và điều chỉnh. Chúng ta đặt nhiều khoản cược nhỏ để tìm ra ý tưởng thành công.</p>	<p>Chúng ta đổi diện với rủi ro và bất trắc bằng cách nào?</p>	<p>Chúng ta tránh rủi ro và sự bất trắc. Chúng ta giảm thiểu chúng bằng cách lập kế hoạch, thực thi và quản lý. Chúng ta đặt cược ít và tính toán kỹ lưỡng khi đặt cược vào những ý tưởng có tiềm năng thành công.</p>
<p>Chúng ta lặp đi lặp lại và tạo ra các nguyên mẫu thử.</p>	<p>Chúng ta làm việc ra sao?</p>	<p>Chúng ta làm việc tuần tự với độ trung thực cao.</p>
<p>Thất bại là một sản phẩm phụ không thể tránh khỏi của sự tìm tòi. Chúng ta nắm bắt, quản lý và học hỏi từ thất bại, đồng thời giảm thiểu chi phí của nó bằng cách đặt nhiều khoản cược nhỏ.</p>	<p>Thái độ của chúng ta với thất bại?</p>	<p>Thất bại là không thể chấp nhận. Chúng ta né tránh và đưa ra hình phạt cho thất bại. Chúng ta có thể tránh được thất bại thông qua lập kế hoạch cẩn thận và thực hiện hợp lý.</p>
<p>Chúng ta xác định các giả thuyết để làm rõ rủi ro. Sau đó, chúng ta đo lường mức độ giảm thiểu rủi ro của một ý tưởng mới.</p>	<p>Chúng ta đo lường sự tiến bộ và thành công bằng cách nào?</p>	<p>Chúng ta xác định các mốc để thực hiện tiến độ một cách rõ ràng. Chúng ta đo lường xem mình có đúng thời gian và ngân sách hay không.</p>
<p>Chúng ta khen thưởng những người cố gắng, học hỏi và giảm thiểu rủi ro của ý tưởng mới.</p>	<p>Chúng ta thưởng cho mọi người vì lẽ gì?</p>	<p>Chúng ta khen thưởng những người lập kế hoạch, thực hiện đúng thời gian và ngân sách.</p>
<p>Chúng ta nhanh chóng đưa ra các quyết định có thể đảo ngược, đồng thời kiểm tra chúng nhanh nhất và rẻ nhất có thể để tạo ra bằng chứng thực tế.</p>	<p>Chúng ta có thái độ ra sao đối với tốc độ của việc ra quyết định?</p>	<p>Chúng ta dành thời gian phân tích kỹ lưỡng, suy nghĩ thấu đáo và lên kế hoạch cho những quyết định không thể thay đổi với chi phí chìm lớn.</p>
<p>Chúng ta đặt cược nhỏ khi rủi ro và bất trắc cao. Chúng ta tăng các khoản đầu tư dựa trên mức độ chắc chắn của bằng chứng.</p>	<p>Chúng ta đầu tư như thế nào?</p>	<p>Chúng ta dành thời gian lập kế hoạch cho một dự án và xuất quỹ dựa trên việc đạt được các mốc quan trọng.</p>
<p>Chúng ta đánh giá cao khả năng đối phó với sự mơ hồ, di chuyển nhanh và thích ứng cũng như thử nghiệm các ý tưởng và giảm rủi ro của chúng.</p>	<p>Chúng ta coi trọng điều gì?</p>	<p>Chúng ta đánh giá cao tính nghiêm ngặt, khả năng lập kế hoạch và thực hiện, kỹ năng thiết kế quy trình và cung cấp kết quả đầu ra đáng tin cậy.</p>

Chúng phù hợp với nhau bằng cách nào?

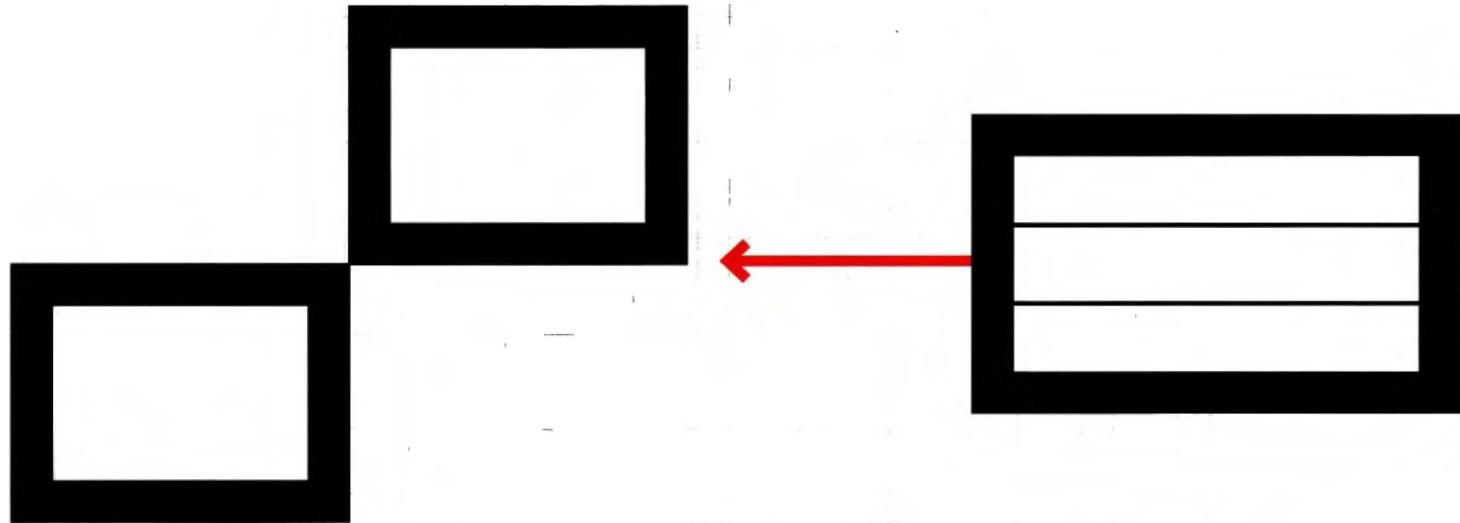
Nhận diện công ty của bạn xác định bạn muốn trở thành ai và tạo nền tảng cơ sở cho mọi thứ khác. Nó cho phép bạn đưa ra hướng dẫn định hình toàn bộ danh mục các mô hình kinh doanh của bạn. Danh mục các mô hình kinh doanh của bạn phản ánh con người bạn ở khía cạnh doanh nghiệp bạn sở hữu (Khai thác) và bạn đang cố gắng trở thành mảng kinh doanh như thế nào (Khám phá).

Để quản lý trọn vẹn loại danh mục mô hình kinh doanh kép này, bạn cần xây dựng cái gọi là văn hóa “thuận cả hai tay”, ở đẳng cấp thế giới trong cả việc khám phá và khai thác. Toàn bộ chương này mô tả cách đạt được điều đó nhờ loại bỏ các rào cản và triển khai nhân tố kích hoạt, vốn dễ sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho việc chuyển đổi văn hóa của bạn.



Nhận diện Tổ chức

CHÚNG TA LÀ AI?



Bản đồ Danh mục

CHÚNG TA ĐANG LÀM GÌ?

Bản đồ Văn hóa

CHÚNG TA SẼ LÀM VIỆC ĐÓ NHƯ THẾ NÀO?

Mọi công ty đều có văn hóa doanh nghiệp.

Tuy nhiên, quá nhiều công ty lơ là văn hóa. Các công ty bất bại tích cực thấu hiểu, tạo dựng và quản lý văn hóa của tổ chức mình. Họ tạo ra những nét văn hóa đổi mới và thực thi đẳng cấp thế giới, chung sống hài hòa. Trong phần này, chúng tôi trình bày cách bạn có thể lập bản đồ văn hóa doanh nghiệp và những gì cần thiết để tạo ra một văn hóa đổi mới đẳng cấp thế giới.

Kết quả mong muốn của chúng ta là gì?

**Những hành vi nào sẽ cho phép chúng ta
đạt được kết quả mong muốn?**

**Những gì tạo động lực hoặc cản trở chúng
ta đạt được mục tiêu?**

Bản đồ Văn hóa

Cùng với Dave Grey, Strategyzer đã phát triển Bản đồ Văn hóa như một công cụ để tạo ra các công ty hoạt động tốt hơn. Bản đồ văn hóa là một công cụ thực tế, đơn giản và trực quan để thấu hiểu, thiết kế, kiểm tra và quản lý văn hóa doanh nghiệp mà bạn muốn nhằm mang lại thành quả trong tổ chức của mình. Trong cuốn sách này, chúng tôi sử dụng Bản đồ Văn hóa để lập bản đồ và thiết kế một nền văn hóa đổi mới sáng tạo.



296

CHƯƠNG 5



DAVE GRAY
Tác giả kiêm doanh nhân
khởi nghiệp

“Muốn thấu hiểu văn hóa, bạn cần thể hiện nó dưới dạng bản đồ.”

Kết quả

Hậu quả tích cực hoặc tiêu cực cụ thể do hành vi của mọi người.

Hành vi

Các cá nhân và nhóm hành động hoặc ứng xử trong công ty như thế nào? Họ làm gì hoặc nói gì? Họ tương tác như thế nào? Bạn nhận thấy những dạng thức nào?

Động lực/Rào cản

Các đòn bẩy dẫn đến hành vi tích cực hoặc tiêu cực trong công ty của bạn. Đây có thể là các chính sách, quy trình và hệ thống khen thưởng chính thức hoặc những nghỉ thức và hành động không chính thức ảnh hưởng đến hành vi của mọi người và cuối cùng là ảnh hưởng đến kết quả của công ty.

Bản đồ văn hóa^{beta}

Một công cụ quản lý sự thay đổi

Thiết kế cho

Thiết kế bởi

Ngày

Điều chỉnh
định kỳ

Kết quả

Hành vi

Động lực/Rào cản

297

VĂN HÓA



LÃNH ĐẠO KHÔNG TẠO RA TĂNG TRƯỞNG



LÃNH ĐẠO TẠO RA CÁC ĐIỀU KIỆN CHO TĂNG TRƯỞNG

Nuôi dưỡng văn hóa doanh nghiệp như chăm sóc một khu vườn.

300

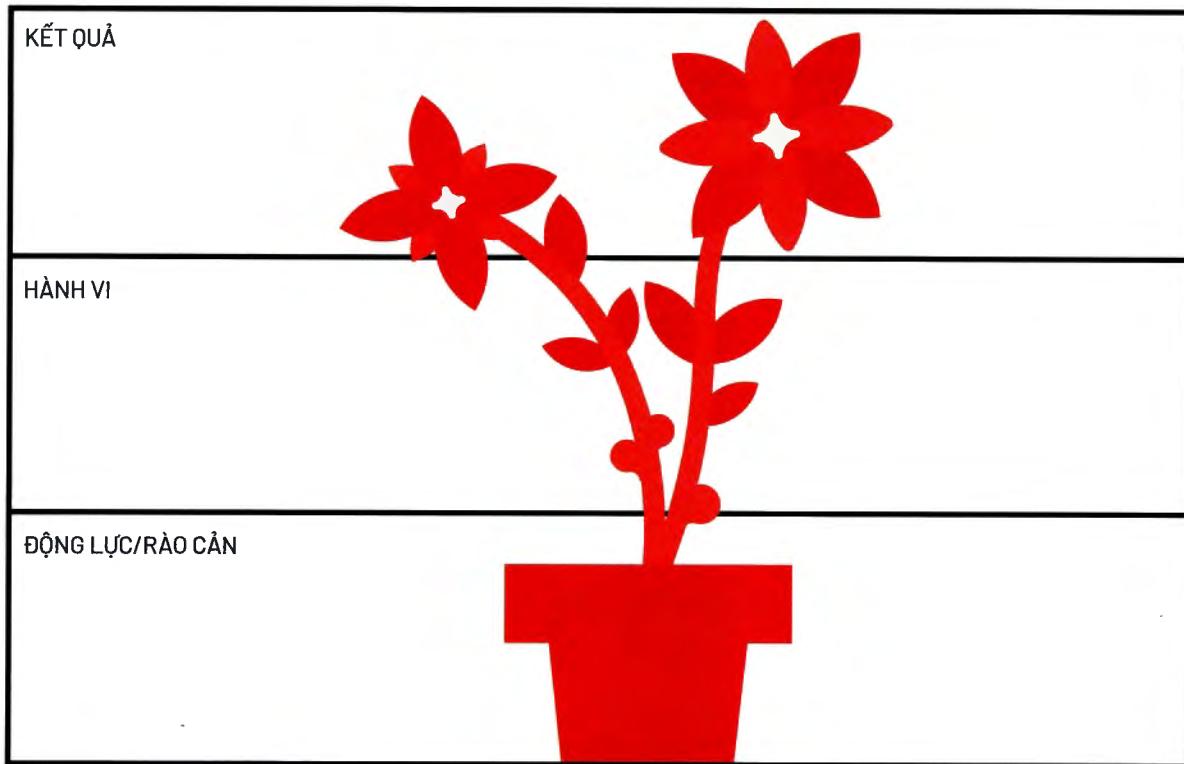
Bạn không thể thiết kế văn hóa doanh nghiệp một cách máy móc như thiết kế một chiếc xe hơi. Mỗi tổ chức là một hệ thống xã hội phức tạp hơn một chiếc ô tô. Điều đó không có nghĩa là bạn không nên thiết kế các khía cạnh của tổ chức mình quản lý. Chúng tôi thực sự thích cách ví von của Dave Grey về việc thiết kế văn hóa giống như bạn thiết kế và chăm sóc một khu vườn.

Kết quả trong văn hóa của bạn là thành quả. Đây là những điều bạn muốn nền văn hóa của mình đạt được hoặc những gì bạn muốn “thu hoạch” từ khu vườn của mình.

Hành vi là trung tâm trong văn hóa của bạn. Đó là những hành động tích cực hoặc tiêu cực mà mọi người thực hiện hằng ngày sẽ dẫn đến trái ngon hoặc trái đắng.

Động lực và rào cản là những yếu tố cho phép khu vườn của bạn phát triển hoặc trở nên cằn cỗi. Một số nằm trong tầm kiểm soát, như đủ nước hoặc phân bón. Bạn cần chăm sóc đất, hạt giống và cây non để khu vườn sinh sôi. Các yếu tố khác, như thời tiết, không nằm trong tầm kiểm soát và bạn chỉ có thể chuẩn bị khu vườn của mình để giảm thiểu thiệt hại hoặc tối đa hóa tác động tích cực.

Bản đồ Văn hóa



Văn hóa đổi mới sáng tạo của Amazon

Sự phát triển vượt bậc và sức sáng tạo không ngừng của Amazon không phải là điều kỳ diệu, chúng đã ăn sâu bám rễ vào văn hóa công ty. Hãy đọc các lá thư của Jeff Bezos gửi cổ đông để hiểu cách Amazon xây dựng một văn hóa công ty luôn tiên phong trong các lĩnh vực mới.

3

302

CHƯƠNG 5

“Chúng tôi muốn trở thành một công ty lớn, đồng thời cũng là một cỗ máy phát minh [...] với tốc độ chuyển mình, khả năng thích ứng nhanh và tâm lý chấp nhận rủi ro thường gắn với các doanh nghiệp khởi nghiệp.”

JEFF BEZOS

Nhà sáng lập kiêm CEO của Amazon



amazon.com

THƯ GỬI CÓ ĐÔNG NĂM 1997
(In lại từ Báo cáo thường niên năm 1997)

Gửi các cổ đông:

Năm 1997, Amazon.com đã vượt qua nhiều cột mốc quan trọng: Tính đến cuối năm, chúng ta đã phục vụ hơn 1,5 triệu khách hàng, tăng trưởng doanh thu 83,8%, lên 147,8 triệu đô-la và mở rộng vị trí dẫn đầu thị trường bách hóa số giá nhập gay gắt của các đối thủ cạnh tranh.

Nhưng hôm nay là Ngày 1 của Internet và nếu chúng ta làm tốt, đó sẽ là Ngày 1 đối với Amazon.com. Ngày nay, thương mại trực tuyến giúp khách hàng tiết kiệm bạc và thời gian quý báu. Ngày mai, thông qua cá nhân hóa, thương mại trực tuyến sẽ thúc đẩy quá trình khẩn phá. Amazon.com đã sử dụng Internet để tạo ra giá trị thực sự cho khách hàng, bằng cách đó, chúng ta hy vọng sẽ tạo ra một thương hiệu nhượng quyền lâu dài, ngay cả ở những thị trường lớn và lâu đời.

Chúng ta có cơ hội khi những thương hiệu lớn hơn dùng nguồn lực để theo đuổi cơ hội trực tuyến và khi khách hàng, mới làm quen với việc mua hàng trực tuyến, sẽ dàng hình thành các mối quan hệ mới. Bởi cạnh tranh sẽ tiếp tục phát triển với tốc độ nhanh chóng. Nhiều thương hiệu lớn đã chuyển sang kinh doanh trực tuyến với các dịch vụ đang có sẵn, đồng thời đánh lường và nguồn lực đáng kể để xây dựng nhận thức, lưu lượng truy cập và bán hàng. Mục tiêu của chúng ta là nhanh chóng cung cấp và mở rộng vị trí hiện tại, đồng thời bắt đầu theo đuổi các cơ hội thương mại trực tuyến trong những lĩnh vực khác. Chúng ta nhìn thấy cơ hội đáng kể trong các thị trường lớn mà chúng ta đang nhằm mục tiêu. Chiến lược này không phải là không có rủi ro: nó đòi hỏi sự dấn tú nghiêm túc và thực thi nhạy bén, cạnh tranh với các nhà lãnh đạo nhượng quyền đã có tên tuổi.

Tết cá nhân và dài hạn

Chúng tôi tin rằng thước do cơ bản cho thành công của chúng ta sẽ là giá trị cổ phiếu mà chúng tôi tạo ra trong dài hạn. Giá trị này sẽ là kết quả trực tiếp của khả năng mở rộng và cung cấp vị trí dẫn đầu thị trường hiện tại. Khả năng dẫn đầu thị trường càng mạnh, mức hình ảnh sẽ càng trưởng thành. Khả năng dẫn đầu thị trường có thể chuyển trực tiếp thành doanh thu cao hơn, khả năng sinh lời cao hơn, quay vòng vốn nhanh hơn và tăng ứng là lợi nhuận cao hơn trên vốn đầu tư.

Các quyết định của chúng tôi đã phản ánh quan trọng của chúng ta. Trước tiên, chúng tôi tự do lường bẩn thân bằng cách chỉ rõ khán giả rõ nhất khả năng dẫn đầu thị trường: tăng trưởng hàng và doanh thu, mức độ khách hàng tiếp tinh mua hàng trên cỗ sò lật lại và sức mạnh thương hiệu. Chúng ta đã đầu tư và tiếp tục đầu tư mạnh mẽ để mở rộng, cũng như tinh túc cỗ sò khách hàng, thương hiệu cùng cỗ sò hổ tang khi chuyển sang thiết lập một thương mại rộng rãi, bền vững lâu dài.

Do tập trung vào dài hạn, chúng ta có thể đưa ra quyết định và cần nhắc những đánh giá khác biệt so với một số công ty. Do đó, chúng tôi muốn chia sẻ với quý vị phương pháp quản lý và ra quyết định cơ bản của mình để quý vị, các cổ đông của chúng tôi, có thể xác nhận rằng nó phù hợp với triết lý dài hạn của mình:

- Chúng tôi sẽ tiếp tục tập trung không ngừng vào khách hàng.
- Chúng tôi sẽ tiếp tục đưa ra các quyết định dài hạn dựa trên những cần nhắc dẫn đầu thị trường trong dài hạn hơn là cần nhắc lợi nhuận ngắn hạn hoặc phản ứng ngắn hạn của Phố Wall.
- Chúng tôi sẽ tiếp tục do lường các chương trình và hiệu quả của những khoản đầu tư dựa trên các con số phân tích, từ đó loại bỏ những chương trình không mang lại lợi nhuận chấp nhận được và đẩy mạnh đầu tư vào những thứ mang đến hiệu quả cao. Chúng tôi sẽ tiếp tục học hỏi từ cả thành công lẫn thất bại.

Chúng tôi sẽ đưa ra những quyết định đầu tư táo bạo thay vì rụt rè khi chúng tôi thấy có đủ khả năng đạt được lợi thế dẫn đầu thị trường. Một số khoản đầu tư sẽ thành công, những khoản khác thì không và chúng tôi sẽ học được một bài học quý giá khác trong cả hai trường hợp.

- Khi buộc phải lựa chọn giữa việc tối ưu hóa điện mạo kế toán GAAP và tối ưu hóa giá trị hiện tại của các dòng tiền trong tương lai, chúng tôi sẽ chọn các dòng tiền.
- Chúng tôi sẽ chia sẻ các quy trình tư duy chiến lược với quý vị khi đưa ra những lựa chọn táo bạo (trong phạm vi áp lực cạnh tranh cho phép), để quý vị có thể đánh giá sự phù hợp của các quyết định dài hạn.
- Chúng tôi sẽ làm việc chăm chỉ để chỉ tiêu một cách khôn ngoan và duy trì văn hóa tinh gọn của mình. Chúng tôi hiểu tầm quan trọng của việc liên tục cung cấp hóa ý thức về chi phí, đặc biệt là trong một doanh nghiệp đang chịu lỗ ròng.
- Chúng tôi sẽ cân bằng trọng tâm vào tăng trưởng với trọng tâm là lợi nhuận dài hạn và quản lý vốn.Ở giai đoạn này, chúng tôi chọn ưu tiên tăng trưởng vì chúng tôi tin rằng quy mô là trọng tâm để đạt được tiềm năng cho mô hình kinh doanh.

- Chúng tôi sẽ tiếp tục tập trung truyền dụng và giữ chân những nhân viên đa năng và tài năng, đồng thời ưu tiên lương thưởng vào quyền chọn mua cổ phiếu của họ hơn là tiền mặt. Chúng tôi biết thành công của mình sẽ phần lớn bị ảnh hưởng bởi khả năng thu hút và giữ chân những nhân viên có động lực, mỗi người trong số họ phải nghĩ như thế, và do đó phải thực sự là các chủ sở hữu.

Chúng tôi không manh dạn tuyên bố rằng những điều trên là triết lý dài hạn "đúng đắn", nhưng đó là tuyên bố của chúng tôi và chúng tôi sẽ thật trách nhiệm nói rõ ràng về cách tiếp cận mà chúng tôi đã và sẽ tiếp tục thực hiện.

Với nền tảng này, chúng tôi muốn chuyển sang đánh giá trọng tâm kinh doanh, tiến trình của mình trong năm 1997 và triết lý trong tương lai.

Ám ảnh về khách hàng

Ngay từ đầu, chúng tôi đã tập trung vào việc cung cấp cho khách hàng những giá trị hấp dẫn. Chúng tôi nhận ra rằng Web đã và vẫn là World Wide Web (Chỗ đặt trên toàn thế giới). Do đó, chúng tôi bắt đầu cung cấp cho khách hàng thử mà họ không thể được bằng cách nào khác và bắt đầu phục vụ họ mua sách. Chúng tôi đã mang đến cho họ nhiều sự lựa chọn hơn mức có thể trong một cửa hàng thực (cửa hàng của chúng tôi bây giờ có rộng bằng sáu sân bóng đá) và trình bày nó sao cho thật hữu ích, để tìm kiếm và dễ duyệt trong một cửa hàng mở cửa 365 ngày/năm, 24 giờ/ngày. Chúng tôi đã duy trì tập trung cải thiện trải nghiệm mua sắm và vào năm 1997 đã nâng cấp đáng kể cửa hàng của chúng tôi. Giờ đây, chúng tôi cung cấp cho khách hàng phiếu quà tặng, mua sắm bằng lán nhập cùng rất nhiều bài đánh giá, nội dung, tùy chọn duyệt web và các tính năng để xuất. Chúng tôi giảm giá đáng kể, tôi có, và chúng tôi rất biết ơn vì sự tin tưởng mà khách hàng đã đặt vào mình. Mua hàng lặp lại và truyền miệng đã kết hợp để đưa Amazon.com trở thành người dẫn đầu thị trường về bán sách trực tuyến.

Bằng nhiều biện pháp, Amazon.com đã được một chặng đường dài vào năm 1997:

- Doanh thu từ 15,7 triệu đô-la năm 1996 lên 147,8 triệu đô-la - tăng 83,8%.
- Tài khoản khách hàng tích lũy từ 180.000 lên 1.510.000 - tăng 738%.
- Tỷ lệ đơn đặt hàng từ khách hàng lặp lại tăng từ hơn 46% trong quý IV năm 1996 lên hơn 58% trong cùng kỳ năm 1997.
- Về khả năng tiếp cận độc giả, theo Media Matrix, trang web của chúng tôi đã tăng từ thứ hạng 90 lên top 20.
- Chúng tôi thiết lập mối quan hệ lâu dài với nhiều đối tác chiến lược quan trọng, bao gồm America Online, Yahoo!, Excite, Netscape, GeoCities, AltaVista, @Home và Prodigy.

Amazon

Mỗi Bản đồ Văn hóa đều dựa trên phân tích các bức thư của Jeff Bezos gửi cho cổ đông từ năm 1997 đến năm 2018. Chúng tôi đã nắm bắt được các kết quả, hành vi, động lực và rào cản chính liên quan đến sự đổi mới mà Bezos đề cập trong những bức thư của mình và thể hiện chúng trong Bản đồ Văn hóa.



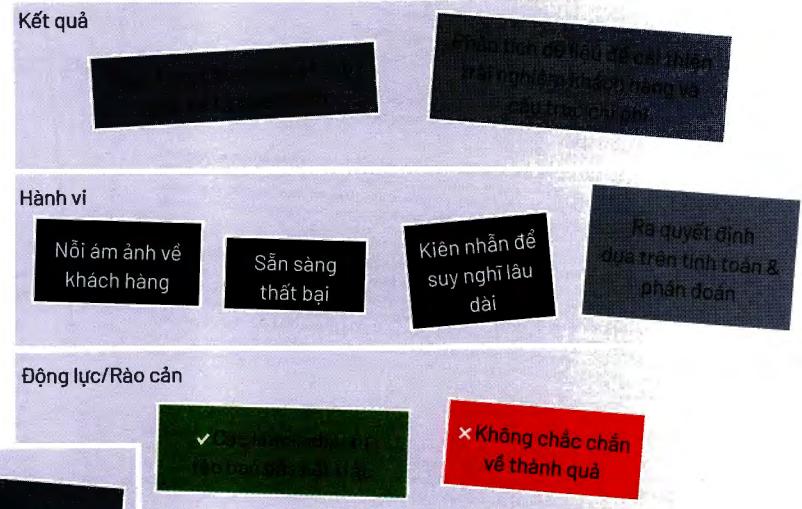
304

CHƯƠNG 5

1997



2005



Nền tảng văn hóa doanh nghiệp của Amazon đã được nêu ra trong lá thư gửi cổ đông năm 1997 của Bezos trong báo cáo thường niên đầu tiên. Các trụ cột của văn hóa này (nỗi ám ảnh về khách hàng, sự sẵn sàng thất bại, sự kiên nhẫn để suy nghĩ lâu dài) về cơ bản không thay đổi và một bản sao của bức thư năm 1997 đã được đính kèm trong mỗi báo cáo thường niên tiếp theo. Chúng tôi đã phân tích các lá thư cổ đông hàng năm để bạn hình dung và làm nổi bật tính nhất quán của văn hóa đổi mới cũng như cho thấy sự tiến triển của kết quả và thành quả.

2018

Kết quả

✓ Thiết kế nội thất
đẹp, hiện đại

✓ Thiết kế nội thất
đẹp, hiện đại
và tối ưu hóa
chi phí

✓ Thiết kế nội thất
đẹp, hiện đại
và tối ưu hóa
chi phí

Hành vi

Nối ám ảnh về
khách hàng

Sẵn sàng
thất bại

Kiên nhẫn
để suy nghĩ
lâu dài

✓ Thiết kế nội
thất đẹp, hiện
đại và tối
ưu hóa chi
phi

Động lực/Rào cản

✓ Đầu tư táo bạo mà
không chắc chắn

✗ Không chắc chắn
về thành công

✓ Đầu tư vào
nhân viên

✗ Không thận
trọng với rủi ro

✓ Tìm kiếm sự cân
bằng giữa khám
phá và hiệu quả

2016

Kết quả

Sẵn sàng
thất bại

Kiên nhẫn
để suy nghĩ
lâu dài

Hành vi

Nối ám ảnh về
khách hàng

✓ Chấp nhận rủi ro
và không chắc chắn

Sẵn sàng
thất bại

Kiên nhẫn
để suy nghĩ
lâu dài

Động lực/Rào cản

✓ Các cá nhân hoặc
nhóm nhỏ có khả
năng phản ứng ca

✓ Tuyệt đối cù
thơ thay đổi và
không tuân

✗ Ra quyết định phù
hợp với tất cả

✗ Chậm chạp

✗ Không thận
trọng với rủi ro

Áp dụng Bản đồ Văn hóa

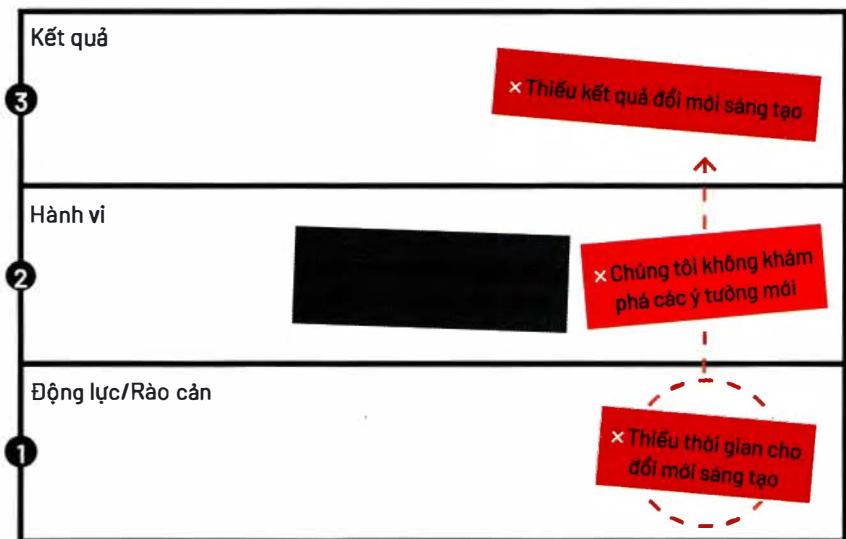
Từ văn hóa hiện hữu đến văn hóa mong muốn. Tất nhiên, tùy bạn quyết định xem bản đồ của bạn có nên bắt đầu từ trên xuống hay không bằng cách giải quyết kết quả, sau đó là hành vi, động lực và rào cản liên quan. Thực tiễn cho thấy bắt đầu từ hành vi thường dễ hơn.



1 Bắt đầu từ hành vi

Chúng ta thường có xu hướng mô tả hành vi một cách trừu tượng, chẳng hạn như “Chúng tôi không đổi mới”. Hãy đảm bảo rằng bạn sử dụng các ví dụ cụ thể và có thói quen lập bản đồ hành vi dựa trên bằng chứng thay vì quan điểm. Ví dụ: “Năm ngoái, chúng tôi đã tiến hành hai hội thảo để phát triển các ý tưởng tăng trưởng mới, nhưng không ai dành thời gian để khám phá chúng sau khi rời hội thảo”. Hãy đảm bảo bạn nắm bắt hành vi tích cực và tiêu cực như nhau. Hãy cư xử như một nhà nhân chủng học, người nắm bắt một cách trung thực những gì đang diễn ra trong nhóm hoặc tổ chức của bạn.

Hiện trạng Văn hóa Đổi mới Sáng tạo



2 Nắm bắt kết quả

Bây giờ, hãy tiếp tục nắm bắt các kết quả tích cực và tiêu cực do những hành vi bạn vừa vạch ra. Hỏi xem bạn đã bỏ qua những hành vi nào, nếu các kết quả mới phát sinh không liên quan đến những hành vi đã được lập bản đồ. Một lần nữa, hãy giữ thái độ trung lập và đảm bảo rằng bạn nắm bắt được cả mặt tích cực lẫn tiêu cực.



3 Xác định động lực và rào cản

Bây giờ bạn đã nắm bắt được các hành vi và kết quả, hãy tự hỏi điều gì đã dẫn đến chúng. Hỏi “Động lực nào tạo ra hành vi tốt hoặc xấu?” và “Đâu là rào cản ngăn cản các hành vi tốt hoặc xấu xuất hiện?”. Đảm bảo rằng bạn xác định động lực và rào cản chính thức, như các quy trình và hệ thống khuyến khích, cùng những yếu tố không chính thức, như nghỉ thực hợp hoặc thiếu kiến thức. Hãy lưu ý rằng các hành vi, chẳng hạn như hành vi của các nhà lãnh đạo, cũng có thể là động lực hoặc rào cản.

BÍ KÍP & MẸO



4 Tạo lập Văn hóa mong muốn

Khi đã hoàn thành Bản đồ Văn hóa cho nền văn hóa hiện có của mình, đây là lúc bạn mơ ước về trạng thái mong muốn. Hãy thiết kế các kết quả mong muốn, hành vi cần thiết cũng như những yếu tố động lực và rào cản để hiện thực hóa nền văn hóa đó.

Tạo ra vùng an toàn

Tạo ra văn hóa đổi mới mà không có sự hậu thuẫn của lãnh đạo thì rủi ro thất bại là khá cao. Hãy đảm bảo rằng các nhà lãnh đạo thực sự quan tâm đến việc kiến tạo văn hóa đổi mới sáng tạo. Hãy cho các lãnh đạo thấy trọng thái hiện tại của Bản đồ văn hóa để thu hút sự quan tâm của họ.

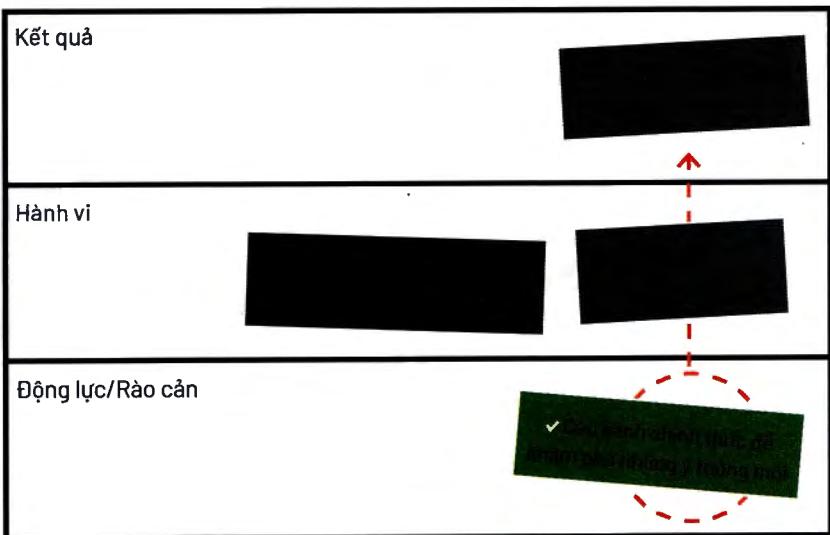
Hãy chỉ tập trung vào động lực và rào cản

Cần nhấn việc chỉ tập trung vào động lực và rào cản. Trước tiên, hãy tập trung vào những rào cản ngăn trở đổi mới sáng tạo. Sau đó, hãy tự duy động não về những động lực có thể thúc đẩy đổi mới sáng tạo và cách loại bỏ rào cản. Phân loại các ý tưởng theo nhóm có thể xử lý ngay trong vòng một tháng, một năm hoặc những gì gần như không thể đạt được.

Mô tả văn hóa mong muốn

Hãy mô tả và trình bày dạng văn hóa bạn muốn tạo lập. Đặt bản đồ văn hóa đó ở không gian mà mọi người đều có thể quan sát và được biết về nhiệm vụ cần làm tiếp theo. Dựa vào các phòng họp để các quyết định được đưa ra đồng bộ với những thông tin trên Bản đồ văn hóa.

Văn hóa Đổi mới mong muốn



4

Các công ty bất khả chiến bại xây dựng một nền văn hóa Khám phá và Khai thác mạnh mẽ dưới cùng một mái nhà. Trong cuốn sách này, chúng tôi chủ yếu trình bày cách xây dựng một nền văn hóa Khám phá mạnh mẽ, vì hầu hết các công ty đã có một nền văn hóa Khai thác tương tự. Chúng tôi tin rằng có ba đòn bẩy chính bạn có thể tạo ra một nền văn hóa Khám phá.

308

Thiết kế một nền văn hóa Khám phá

Kết quả

Hành vi

Động lực/
Rào cản

Sự hỗ trợ
từ lãnh đạo

Thiết kế
tổ chức

Thực hành
đổi mới sáng tạo

Hành vi và Kết quả Đổi mới

Các công ty bất bại tạo ra động lực tuyệt vời và loại bỏ các yếu tố cản trở trong từng lĩnh vực sau: sự hỗ trợ từ lãnh đạo, thiết kế tổ chức và thực hành đổi mới sáng tạo. Điều này dẫn đến các hành vi đổi mới sau đây mà bạn có thể quan sát:

310

✓ Hành vi lãnh đạo

Các nhà lãnh đạo hiểu cách thức hoạt động của đổi mới sáng tạo và đầu tư lượng lớn thời gian vào đổi mới sáng tạo. Họ hướng dẫn chiến lược rõ ràng cho các dự án đổi mới sáng tạo và thường xuyên xem xét danh mục Khai thác và Khám phá ở khắp công ty. Họ háo hức khám phá các cơ hội phát triển mới và hiểu cách quản lý rủi ro liên quan.

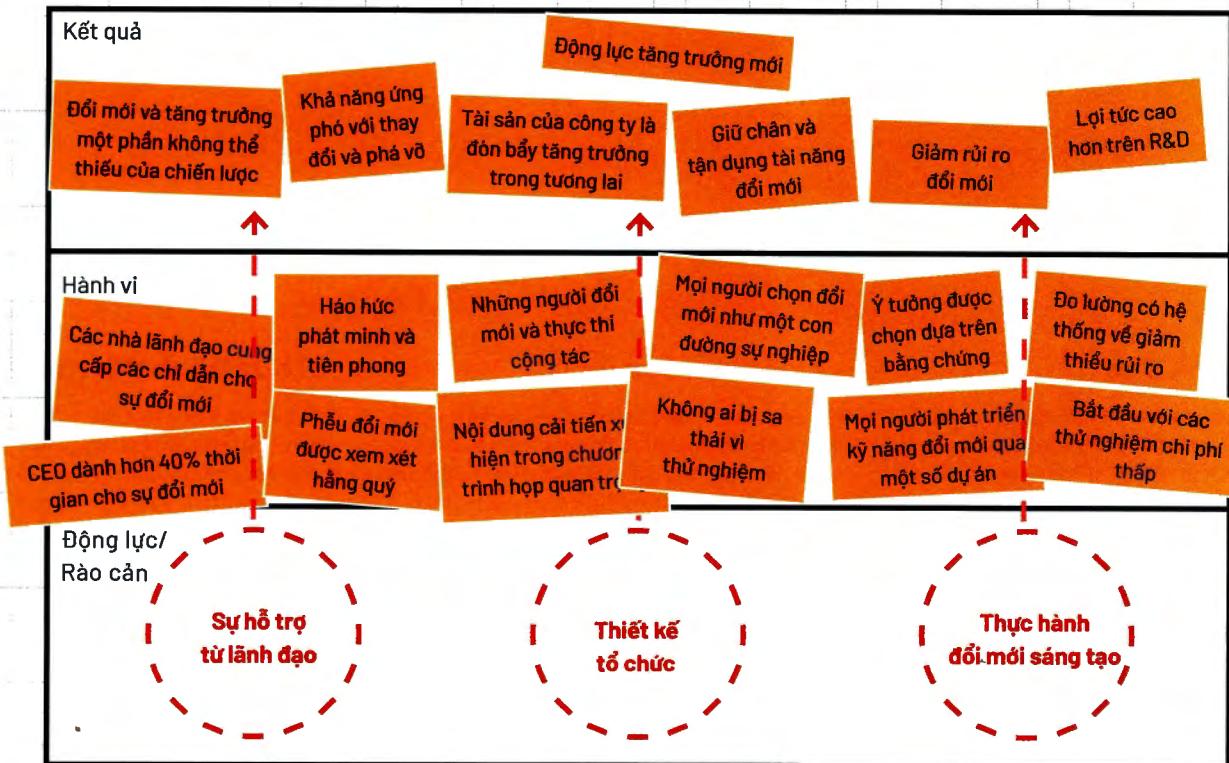
✓ Hành vi tổ chức

Trong những tổ chức có văn hóa Khám phá, không ai bị sa thải vì thử nghiệm các cơ hội tăng trưởng mới phù hợp với chiến lược. Bạn tìm thấy sự đổi mới sáng tạo trong chương trình làm việc của các cuộc họp quan trọng nhất và mọi người chọn sự đổi mới sáng tạo như một con đường sự nghiệp. Các nhà đổi mới sáng tạo hiểu được những hạn chế của các nhà lãnh đạo và quản lý doanh nghiệp hiện tại, từ đó cố gắng hết sức để giúp các nhà đổi mới sáng tạo. Khám phá và thực thi tạo thành một mối quan hệ đối tác thực sự để quản lý hiện tại cũng như khám phá tương lai.

✓ Hành vi đội ngũ đổi mới sáng tạo

Những nhà đổi mới sáng tạo theo đuổi ý tưởng dựa trên bằng chứng từ các thí nghiệm, không phải từ ý kiến của họ hay của sếp. Rủi ro và sự bất trắc của các ý tưởng được đo lường một cách có hệ thống, các dự án cũng bắt đầu với những thử nghiệm rẽ tiến và nhanh chóng. Thời gian và chi phí thử nghiệm tăng lên khi bằng chứng ngày càng tăng và độ không chắc chắn càng giảm. Mọi người tích lũy các kỹ năng qua nhiều năm thực hành và học hỏi, đồng thời trưởng thành từ những thất bại trong bất kỳ dự án nào.

Bản đồ Văn hóa: Rào cản Văn hóa Đổi mới



Rào cản Văn hóa Đổi mới

Ở những công ty thiếu đổi mới, bạn có thể tìm thấy ít nhất một số nút chặn sự đổi mới như sau:

312

✗ Hỗ trợ lãnh đạo

Các nhà lãnh đạo tập trung chủ yếu vào kết quả hàng quý và coi sự đổi mới như một hộp đen. Không có chiến lược đổi mới rõ ràng cũng như quản lý danh mục các mô hình kinh doanh đổi mới dài hạn tổng thể. Việc quản lý bị bó buộc vào mô hình kinh doanh hiện tại và việc khám phá các hướng đi mới không nằm trong cuộc thảo luận thường xuyên của lãnh đạo.

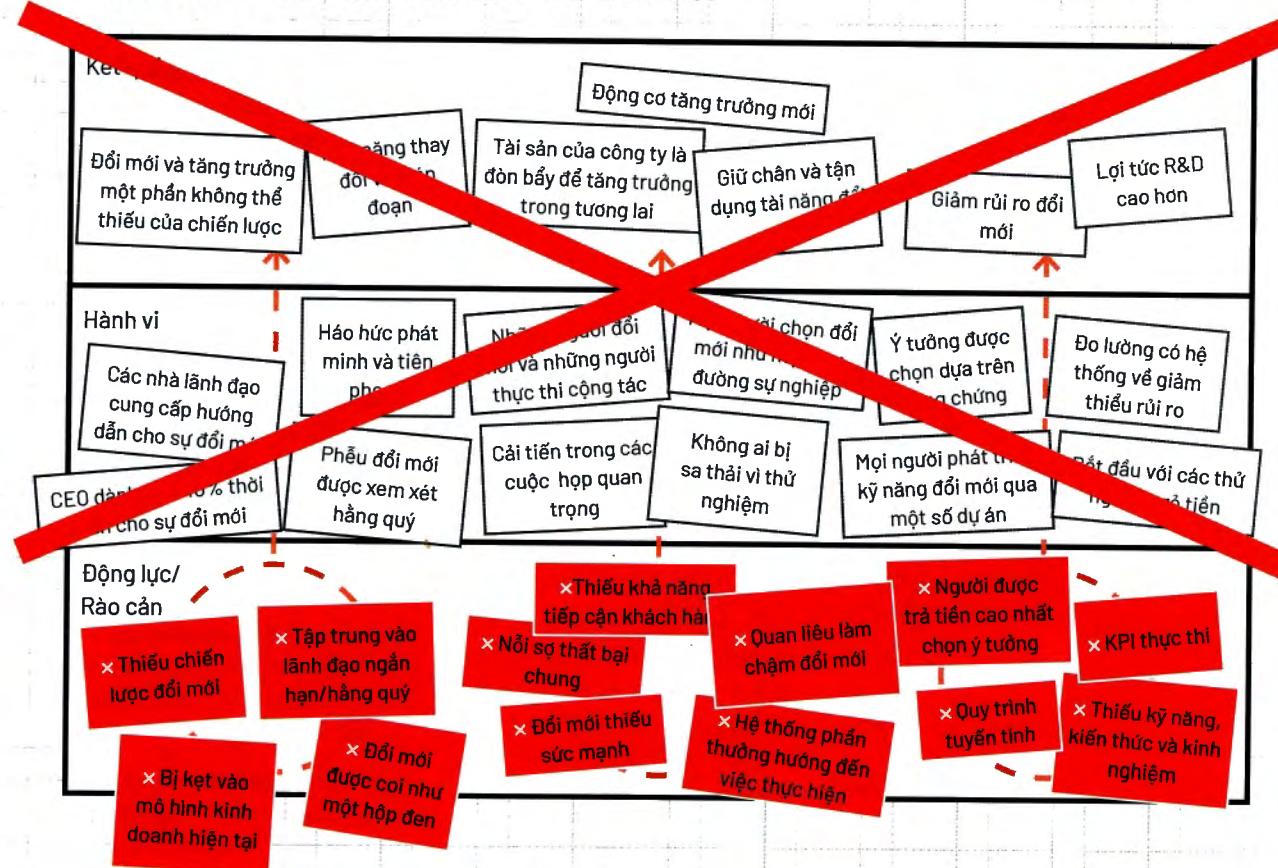
✗ Thiết kế tổ chức

Hệ thống khen thưởng hướng tới việc quản lý và cải tiến mô hình kinh doanh hiện hữu. Thất bại không phải là một lựa chọn, điều bắt buộc đối với việc quản lý hoạt động tầm cỡ thế giới, nhưng lại giết chết việc thử nghiệm những ý tưởng mới. Các nhóm đổi mới có ít quyền tự chủ và bị gây trì hoãn bởi những quy trình hoạt động, đồng thời khó tiếp cận khách hàng và các nguồn lực để thử nghiệm (ví dụ: thương hiệu, tài nguyên tạo mẫu, các chuyên môn khác).

✗ Thực hành đổi mới sáng tạo

Bản thân đổi mới là một lĩnh vực, cũng giống như tài chính, tiếp thị hoặc hoạt động. Bạn không thể giới trong một sớm một chiều, nhưng sẽ tích lũy được kinh nghiệm theo thời gian. Việc không có một đội mạnh chuyên về đổi mới sẽ ngăn cản tổ chức phát triển một phương pháp đổi mới đẳng cấp thế giới. Cũng giống như tài chính, bán hàng hoặc hoạt động, đổi mới cần các quy trình, chỉ số hiệu suất chính (KPI) cùng văn hóa riêng.

Bản đồ Văn hóa: Rào cản Văn hóa Đổi mới



Đánh giá Văn hóa Đổi mới

Trong những phần trước, chúng tôi đã chỉ cho bạn thấy các công ty bất bại ứng xử thế nào và hầu hết công ty vẫn cần trở đổi mới ra sao. Nay giờ, hãy để chúng tôi chỉ cho bạn cách đánh giá mức độ sẵn sàng cho văn hóa đổi mới của mình bằng một thẻ điểm mà chúng tôi đã đồng phát triển với Tendayi Viki, tác giả của *The Corporate Startup* (tạm dịch: *Tổ chức khởi nghiệp*). Sau đó, chúng tôi sẽ giúp bạn nghĩ ra cách tiến tới trở thành công ty bất bại bằng cách đưa những tác nhân tạo động lực vào đúng vị trí.

314

Để xây dựng một công ty bất bại, có ba hạng mục chính với ba tác nhân tạo động lực mà bạn cần tập trung:



Sự hỗ trợ của lãnh đạo

- Hướng dẫn chiến lược:** một chiến lược đổi mới minh bạch và được truyền đạt rõ ràng là một phần quan trọng của chiến lược tổng thể. Nó xác định vị trí cần tập trung, thứ cần hoặc không cần tập trung.
- Phân bổ nguồn lực:** sự phân bổ các nguồn lực sẵn có cho đổi mới, được thể chế hóa khác với ngân sách R&D. Nó bao gồm ngân sách, thời gian và mọi thứ cần thiết để thử nghiệm các ý tưởng kinh doanh.
- Quản lý danh mục:** khám phá toàn bộ phạm vi đổi mới từ đổi mới hiệu suất, đổi mới bền vững, đến đổi mới tăng trưởng triệt để với các mô hình kinh doanh mới. Điều này cần một phễu đổi mới rộng rãi.



Thiết kế tổ chức

- Tính hợp thức và quyền lực:** trạng thái mà sự phát triển và đổi mới cũng như các nhóm tập trung vào chủ đề có trong tổ chức.
- Cầu nối đến cốt lõi:** khả năng tiếp cận mà tăng trưởng và đổi mới có được đối với các nguồn lực cùng kỹ năng từ hoạt động kinh doanh cốt lõi và quan hệ đối tác mà các mảng kinh doanh hiện hữu xây dựng với các nhóm đổi mới.
- Phản thưởng và khuyến khích:** một hệ thống khen thưởng chuyên dụng khác với quản lý và hoạt động, đồng thời được điều chỉnh để thử nghiệm xoay quanh sự tăng trưởng và đổi mới.



Thực hành đổi mới sáng tạo

- Công cụ đổi mới sáng tạo:** việc ứng dụng và làm chủ những khái niệm cùng công cụ đổi mới hiện đại đã được thực hành trong các tổ chức hàng đầu.
- Quản lý quy trình:** các quy trình đổi mới và chỉ số chuyên dụng đo lường việc giảm thiểu rủi ro và sự bất trắc từ ý tưởng đến mảng kinh doanh có thể mở rộng.
- Phát triển kỹ năng:** sự tồn tại của các kỹ năng và kinh nghiệm đổi mới đẳng cấp thế giới trong tổ chức của bạn, từ các nhóm đổi mới chuyên nghiệp đến những đơn vị kinh doanh hiện hữu.

Kết quả

Hành vi

Động lực/ Rào cản



Sự hỗ trợ từ Lãnh đạo

Hướng dẫn chiến lược

Trong các công ty có hướng dẫn đổi mới chiến lược rõ ràng, lãnh đạo truyền đạt chiến lược tại các cuộc họp quan trọng ít nhất mỗi quý một lần. Hướng dẫn đổi mới hoàn toàn phù hợp với chiến lược tổng thể và được thấu hiểu rộng rãi trong toàn tổ chức. Ví dụ điển hình về hướng dẫn rõ ràng là Amazon và Bình An.

316

Phân bổ nguồn lực

Trong các công ty bất bại, các nguồn lực đổi mới được thể chế hóa và lãnh đạo cam kết dành một phần thời gian quan trọng cho đổi mới. Các nguồn lực này bao gồm:

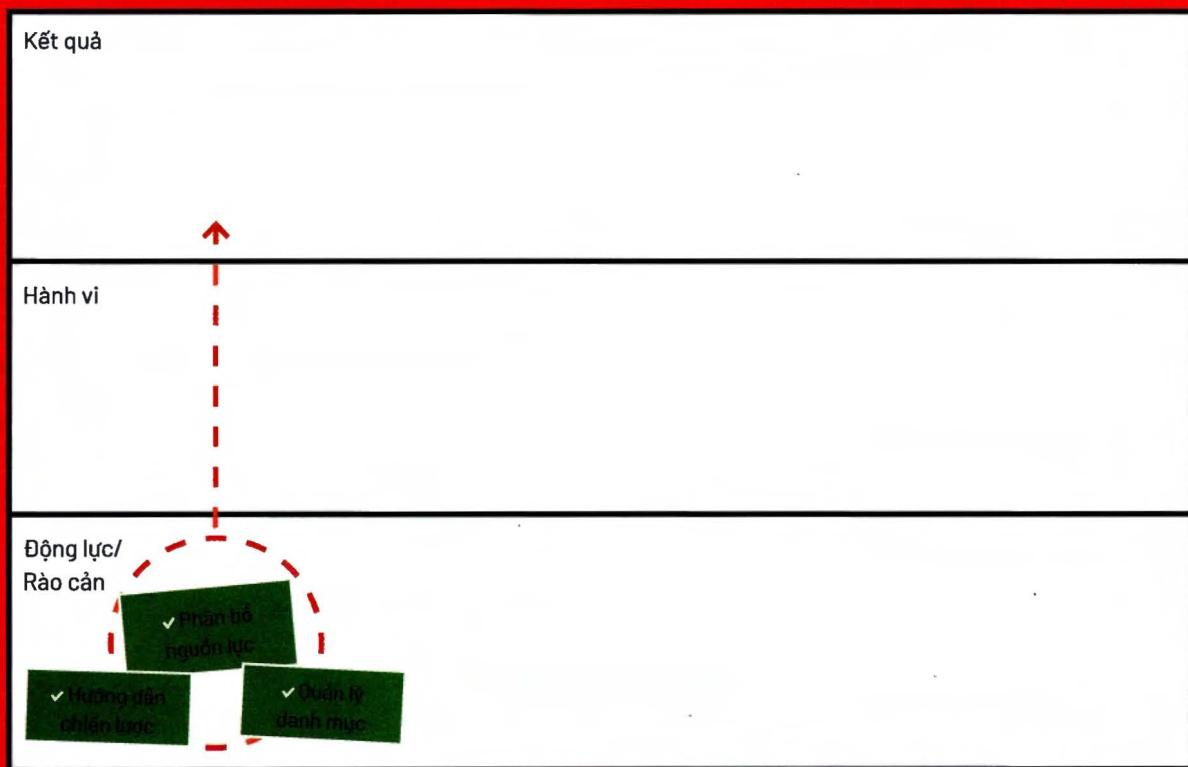
- Thời gian lãnh đạo: Trong các công ty đổi mới, CEO hoặc đồng CEO đầu tư 50-100% thời gian của mình cho đổi mới. Một ví dụ tuyệt vời là Bracken Darrell, CEO của Logitech hoặc đồng CEO của Bình An, Jessica Tan.
- Quỹ đổi mới: Tiền được đầu tư vào các nhóm đổi mới trong và ngoài công ty, bắt đầu từ những khoản nhỏ và nhận các khoản đầu tư tiếp theo dựa trên bằng chứng. Quỹ này khác với các khoản đầu tư cho R&D.
- Đội ngũ đổi mới cốt lõi: Một nhóm các nhà đổi mới chuyên nghiệp và giàu kinh nghiệm, những người dẫn dắt các dự án hoặc huấn luyện các nhóm dự án trong một tổ chức.
- Thời gian: Một trong những nguồn lực khan hiếm nhất trong các tổ chức là thời gian. Thủ nghiệm một cách có hệ thống và giảm thiểu rủi ro của các ý tưởng đòi hỏi sự đầu tư thời gian đáng kể từ nhóm dự án.
- Nguồn lực tạo mẫu: Các nhóm đổi mới thử nghiệm và cần quyền tiếp cận những nguồn lực dành cho nguyên mẫu vật lý hoặc kỹ thuật số, thiết kế đồ họa, người quay phim, v.v.
- Tiếp cận khách hàng, thương hiệu và kỹ năng: Nhóm đổi mới cần tiếp cận các nguồn lực do mảng kinh doanh cốt lõi kiểm soát. Việc đánh giá kiểm nghiệm cần tiếp cận khách hàng, sử dụng thương hiệu công

ty và thường là các kỹ năng cùng nguồn lực khác của mảng kinh doanh cốt lõi.

Quản lý danh mục

Trong các công ty bất bại, ban lãnh đạo luôn mong muốn đi tiên phong. Các nhà lãnh đạo đầu tư vào một hệ thống đổi mới số lượng lớn với những khoản tiền đầu tư nhỏ cho mỗi ý tưởng, ý tưởng tốt nhất sẽ nhận được các khoản đầu tư tiếp theo. Danh mục đầu tư bao gồm toàn bộ phạm vi khám phá, từ đổi mới gia tăng hiệu quả đến đổi mới tăng trưởng tạo ra đột phá.

Bản đồ Văn hóa: Động lực Văn hóa Đổi mới



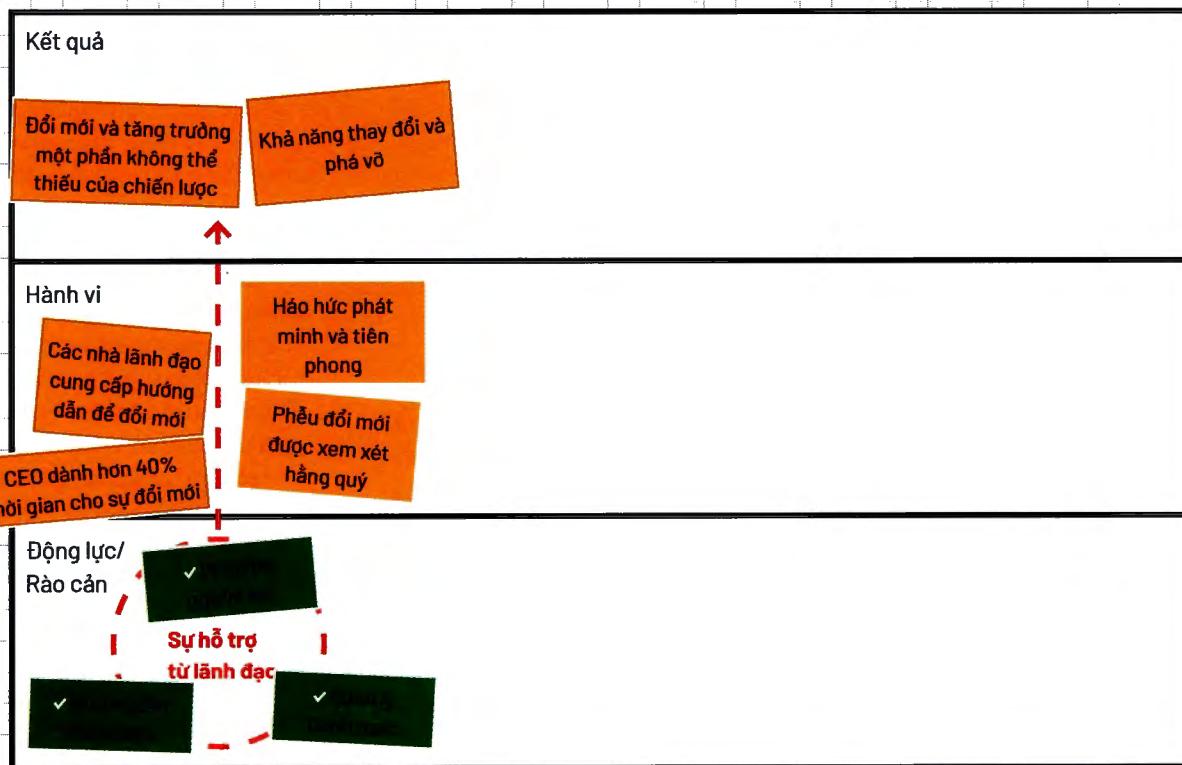
- Chấm cho công ty của bạn điểm 1-5 cho mỗi lĩnh vực.
- Xác định lĩnh vực bạn muốn cải thiện trong 12 và 36 tháng tới.
- Loại bỏ các rào cản và thực thi động lực sẽ giúp bạn đạt được mục tiêu cải tiến của mình.

318

CHƯƠNG 5

Chấm điểm sự hỗ trợ lãnh đạo của bạn	Hướng dẫn chiến lược	NGƯỜI BẮT ĐẦU	TRUNG BÌNH	DÀNG CẤP THẾ GIỚI
		Chúng tôi có ít hoặc không có kinh nghiệm về chủ đề này	Chúng tôi thường làm việc theo cách này, nhưng không hệ thống	Phương pháp của chúng tôi được sử dụng làm nghiên cứu điển hình để những người khác rút kinh nghiệm
	Phân bổ nguồn lực	<p>1 Lãnh đạo không cung cấp hướng dẫn chiến lược rõ ràng cho sự đổi mới</p> <p>2</p> <p>3 Có một số hướng dẫn chiến lược về đổi mới nhưng không phải ai trong công ty cũng biết</p> <p>4</p> <p>5 Lãnh đạo cung cấp hướng dẫn đổi mới chiến lược tại các cuộc họp quan trọng và mọi người đều biết điều đó</p>		
	Quản lý danh mục	<p>1 Các nguồn lực cho sự đổi mới được khởi động hoặc trên cơ sở dự án đặc biệt</p> <p>2</p> <p>3 Các nguồn lực cho đổi mới luôn có sẵn, nhưng không đáng kể và không được bảo vệ</p> <p>4</p> <p>5 Các nguồn lực cho đổi mới được thể chế hóa và các nhà lãnh đạo cam kết ít nhất 40% thời gian của họ cho đổi mới</p>		
		<p>1 Lãnh đạo chủ yếu tập trung vào việc cải thiện hoạt động kinh doanh cốt lõi</p> <p>2</p> <p>3 Chúng tôi thực hiện một số khoản đầu tư và khám phá tương lai và các mô hình kinh doanh mới, nhưng nó không mang tính hệ thống</p> <p>4</p> <p>5 Ban lãnh đạo háo hức đi tiên phong và đầu tư vào một hệ thống đổi mới lớn với những khoản đầu tư nhỏ, trong đó ý tưởng tốt nhất nhận được các khoản đầu tư tiếp theo</p>		

Bản đồ Văn hóa: Động lực Văn hóa Đổi mới





Thiết kế Tổ chức

Tính hợp thức và quyền lực

Các công ty bất bại như Amazon hoặc Bình An trao quyền đổi mới về tính hợp thức và quyền lực. Để có tầm ảnh hưởng, đổi mới cần đứng đầu trong sơ đồ tổ chức. CEO, đồng CEO hoặc ai đó báo cáo trực tiếp với hội đồng quản trị cần chịu trách nhiệm về sự phát triển và đổi mới, đồng thời dành nhiều thời gian cũng như năng lượng nghiêm túc cho nó. Nói về nó ở cấp cao nhất là không đủ.

Thật không may, sự đổi mới vẫn thiếu tính hợp thức và quyền lực trong hầu hết các tổ chức. Chúng tôi thấy rất nhiều người phụ trách đổi mới bị tụt 2-3 cấp trong sơ đồ tổ chức. Họ là cấp dưới của một nhà lãnh đạo là cấp dưới của một nhà lãnh đạo khác – vậy bạn biết ảnh hưởng mà nó có thể tạo ra rồi đấy.

Khi tăng trưởng và đổi mới thiếu sức mạnh cũng như tính hợp thức, nó sẽ gửi một tín hiệu mạnh mẽ đến công ty và thường dẫn đến những hậu quả nghiêm trọng với tác động lâu dài:

Đổi mới không đủ ảnh hưởng và không được coi là ưu tiên, vì vậy mọi người đặt nó ở cuối danh sách việc cần làm của họ.

Mọi người tránh khám phá những ý tưởng mới, bởi họ sợ rủi ro và làm hỏng sự nghiệp.

Dự án đổi mới đầy hứa hẹn vẫn dễ bị tổn thương và triệt tiêu bởi những thành phần phản đối trong tổ chức, bởi đổi mới không được coi là quan trọng. Rất ít trong số chúng được mở rộng quy mô, bởi chương trình ngắn hạn được ưu tiên hơn.

Những người giỏi nhất của bạn không chọn đổi mới là con đường sự nghiệp và chuyển sang làm cho đối thủ hoặc tự khởi nghiệp.

Cầu nối tới cốt lõi

Trong các công ty bất bại, Khám phá và Khai thác hoạt động như những đối tác bình đẳng chung sống hòa hợp. Có những chính sách rõ ràng giúp các nhóm đổi mới và mảng kinh doanh cốt lõi hợp tác. Các nhà đổi mới có thể dễ dàng tiếp cận những nguồn lực có giá trị từ cốt lõi.

Khi không có cầu nối rõ ràng tới tác động cốt lõi, các nhóm đổi mới chỉ có quyền tiếp cận hạn chế, xung đột hoặc không có khả năng tiếp cận khách hàng, nguồn lực và kỹ năng của hoạt động kinh doanh cốt lõi. Trong trường hợp xấu nhất, các dự án đổi mới không được tiếp cận những gì họ cần để khám phá và thử nghiệm ý tưởng. Về cơ bản, họ phải hoạt động như một công ty khởi nghiệp theo chuỗi: với nguồn lực hạn chế như các công ty khởi nghiệp, nhưng

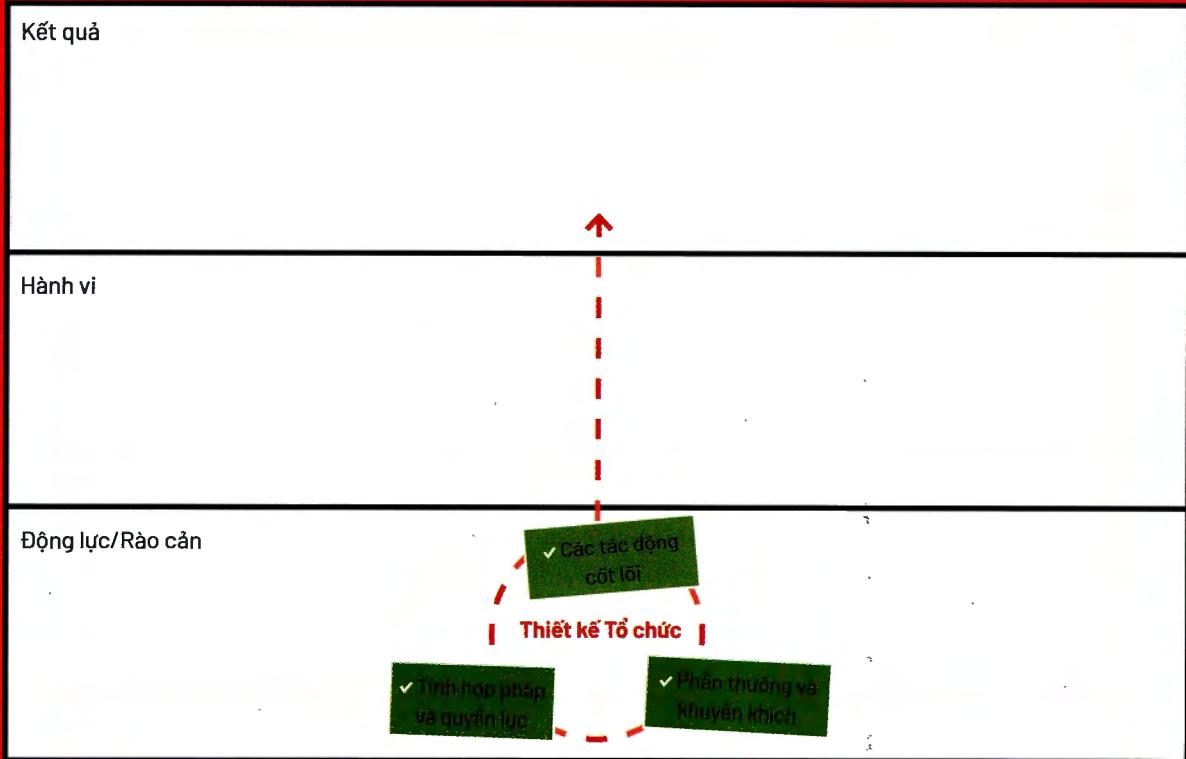
không có động lực thúc đẩy. Do đó, chúng tôi ủng hộ cái gọi là Giám đốc Đại sứ Nội bộ và một nhóm hỗ trợ, những người quản lý rõ ràng mối quan hệ giữa Khai thác và Khám phá thay mặt cho CEO hoặc hội đồng quản trị (tr. 322).

Phần thưởng và khuyến khích

Khi làm công việc tư vấn, chúng tôi thường nghe mọi người nói rằng động lực đổi mới là bản chất của các nhà đổi mới và doanh nhân. Böyle giờ hãy tưởng tượng một nhà đổi mới bị phạt mỗi khi anh ta/cô ta thử một cái gì đó không có trong kế hoạch. Hoặc tưởng tượng một nhà đổi mới liên tục tạo ra các doanh nghiệp mới trị giá hàng triệu đô-la cho một tổ chức và được thưởng thông qua những chương trình khuyến khích và tăng lương. Liệu họ có thể hiện hết tài năng đổi mới của mình không? Họ sẽ ở lại tổ chức của bạn chứ?

Chúng tôi cho rằng một chiến lược kép về phần thưởng và khuyến khích sẽ đem lại hiệu quả nhất. Đầu tiên và quan trọng nhất, hãy loại bỏ tất cả những cản trở gây khó dễ cho đội ngũ đổi mới sáng tạo trong tổ chức của bạn. Sau đó, hãy phát triển hệ thống phần thưởng cho đổi mới.

Bản đồ Văn hóa: Động lực Văn hóa Đổi mới



Tính hợp thức, quyền lực và cầu nối tới cốt lõi

Các CEO và đội ngũ lãnh đạo truyền thống thường rất xuất sắc trong việc phát triển và điều hành công ty dựa trên mô hình kinh doanh sẵn có. Nhưng họ thường không hoàn thành nhiệm vụ đổi mới động cơ tăng trưởng trong tương lai. Để tạo ra và quản lý sự tăng trưởng mới, các công ty cần một Giám đốc Doanh nhân với đội ngũ nhân viên tận tâm. Đội ngũ mới này chịu trách nhiệm tạo ra tương lai của công ty trong khi các CEO truyền thống chăm sóc mảng kinh doanh hiện hữu. Tất nhiên, họ cần phải hoạt động hài hòa.

Giám đốc Doanh nhân: là người chịu trách nhiệm quản lý danh mục thử nghiệm những mô hình kinh doanh và đề xuất giá trị mới. Đây là người có bề dày thành tích và đam mê chấp nhận rủi ro có tính toán. Giám đốc Doanh nhân cần có quyền lực như CEO. Trên thực tế, trong một số tổ chức như Amazon, CEO là Giám đốc Doanh nhân. Ở những nơi khác, có một đồng CEO tập trung vào tương lai, như Jessica Tan ở Bình An.

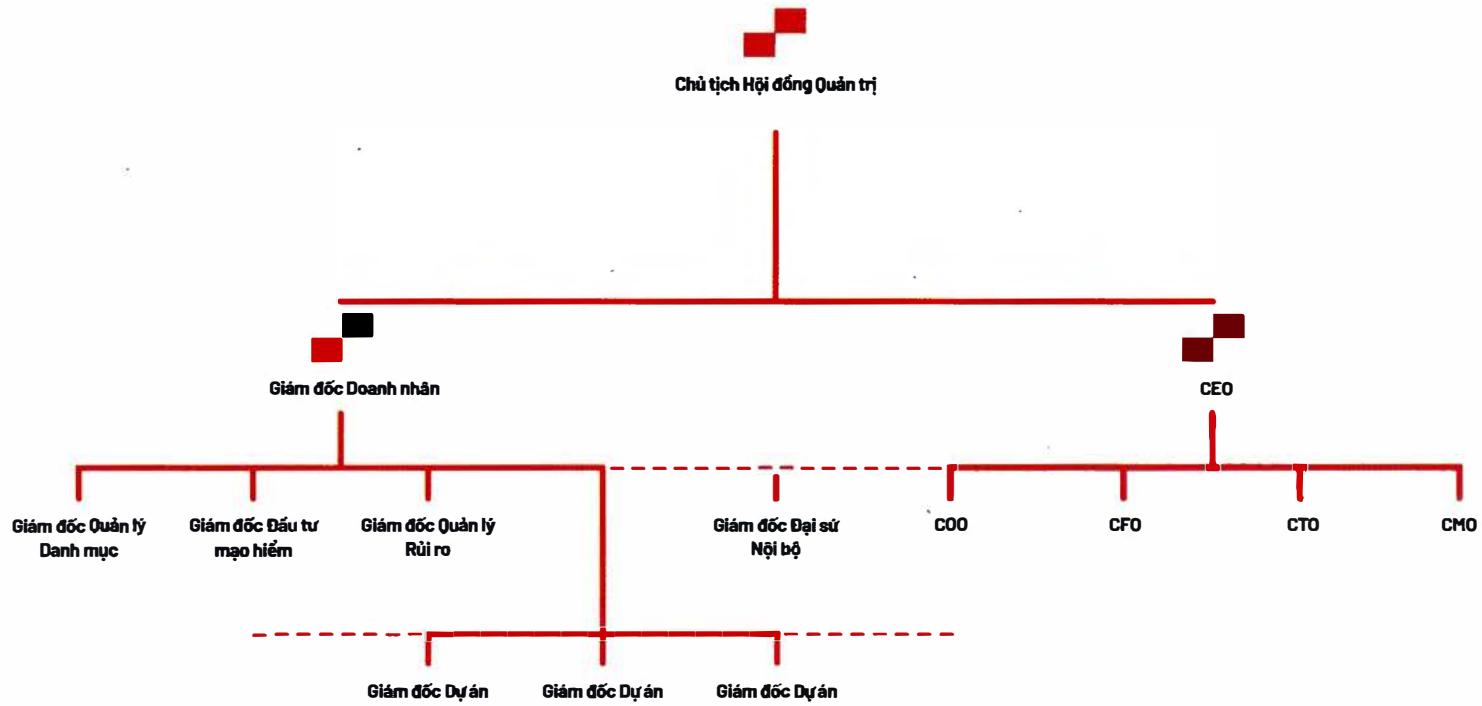
Giám đốc Quản lý Danh mục Mô hình Kinh doanh: là người đảm bảo công ty sẽ xem xét một loạt cơ hội và mô hình kinh doanh tạo ra sự tăng trưởng tương lai. Một số cơ hội sẽ rủi ro, một số ít hơn. Một số có lợi nhuận tiềm năng, trong khi số khác mang lại lợi tức đảm bảo. Công việc của người này là thiết lập và quản lý danh mục đầu tư nhằm định vị công ty trong tương lai.

Giám đốc Đầu tư mạo hiểm: là người phân bổ ngân sách và quản lý vòng tài trợ cho các nhóm trong và ngoài công ty. Các dự án sẽ không nhận được toàn bộ vốn từ đầu mà nhận theo đợt. Giám đốc Đầu tư mạo hiểm cung cấp vốn đầu tư thiên thần để tài trợ cho các thử nghiệm sớm, giá rẻ. Khi những thử nghiệm đó thành công và đưa ra bằng chứng, anh ta sẽ đầu tư nhiều hơn. Giám đốc Đầu tư mạo hiểm phản ánh vai trò của CFO trong một doanh nghiệp đã thành lập. CFO phân bổ ngân sách cho mảng kinh doanh hiện hữu, trong khi Giám đốc Đầu tư mạo hiểm phân bổ tiền để phát hiện ra một mảng kinh doanh mới trong tương lai.

Giám đốc Quản lý Rủi ro: Một số thử nghiệm mà một nhóm tiến hành có thể gây bất lợi cho thương hiệu và có thể gánh chịu các trách nhiệm pháp lý. Pháp lý có thể là một hạn chế lớn đối với thử nghiệm trong một công ty. Giám đốc Rủi ro sẽ có mặt để hỗ trợ các nhóm, giúp doanh nhân hiểu cách chạy thử nghiệm mà không khiến công ty gặp rủi ro.

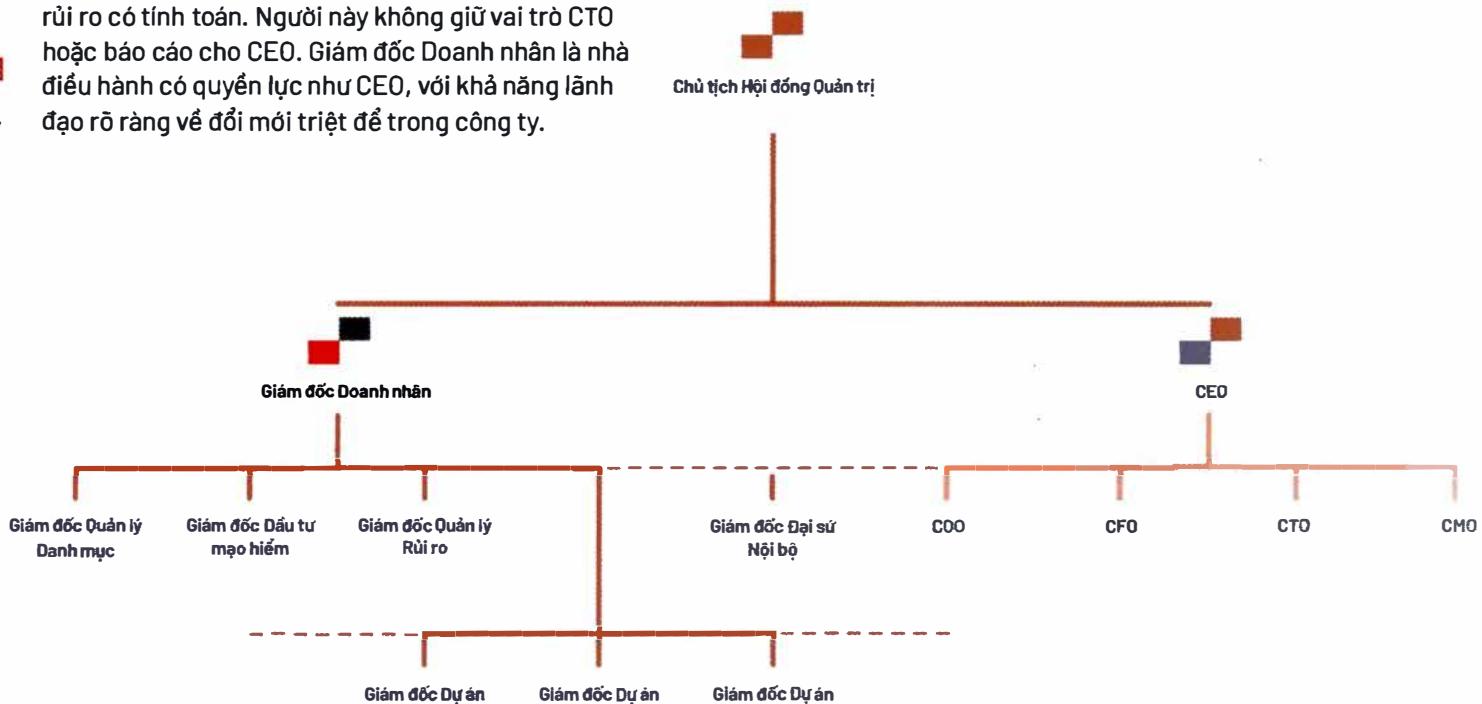
Giám đốc Đại sứ Nội bộ (CIA): là người đáng tin cậy và có uy tín, người biết mọi thứ đang diễn ra ở cả hai khía cạnh của công ty. CIA và nhóm của mình nắm rõ mọi nguồn lực, hoạt động và bằng sáng chế tồn tại trong bộ phận thực thi của tổ chức, đồng thời có được sự tin tưởng từ ban quản lý. CIA đảm bảo Giám đốc Doanh nhân và nhóm của anh ta được hưởng lợi từ những điểm mạnh của công ty bằng cách đàm phán quyền tiếp cận các yếu tố như khách hàng, lực lượng bán hàng, thương hiệu, chuỗi cung ứng cũng như nhiều kỹ năng và kiến thức khác. CIA thiết lập và duy trì mối quan hệ đối tác giữa các mảng kinh doanh hiện hữu và đổi mới. Chúng tôi đã được chứng kiến rất nhiều thành công khi người này ở đỉnh cao sự nghiệp, không phải chứng minh bất cứ điều gì hay sử dụng chiêu trò chính trị nào để thăng tiến sự nghiệp.

Giám đốc Dự án: là những người ở trong và ngoài công ty, chịu trách nhiệm tạo dựng các mảng kinh doanh, trong đó mỗi người phụ trách một dự án cụ thể với tư cách là người lãnh đạo. Vai trò này mạnh hơn rất nhiều so với người quản lý sản phẩm hoặc dự án thông thường của bạn: đây là những doanh nhân thực sự với các ưu đãi rõ ràng và cổ phần trong các dự án.



Tìm kiếm Giám đốc Doanh nhân

Công ty Fortune 50 tìm kiếm một Giám đốc Doanh nhân, người sẽ xây dựng tương lai. Giám đốc Doanh nhân sẽ chịu trách nhiệm quản lý nhóm doanh nhân đang thử nghiệm các mô hình kinh doanh và đề xuất giá trị mới. Ứng viên là người có đam mê chấp nhận rủi ro có tính toán. Người này không giữ vai trò CTO hoặc báo cáo cho CEO. Giám đốc Doanh nhân là nhà điều hành có quyền lực như CEO, với khả năng lãnh đạo rõ ràng về đổi mới triệt để trong công ty.



Chúng tôi đang tìm một người...

- Đam mê tạo dựng các mảng kinh doanh.**
Bạn tạo ra các động cơ tăng trưởng bằng những khoản đầu tư có tính toán, chứ không phải “những trò chơi ngông cuồng”.
- Tin rằng mọi thứ đều có thể xảy ra.**
Bạn kiên trì. Bạn có sức hút, lôi cuốn, nhiệt huyết, đạo đức làm việc cùng tư duy cầu thị để khuyến khích và thúc đẩy nhóm của bạn nghĩ rằng bất cứ điều gì cũng khả thi.
- Từng tạo dựng mảng kinh doanh trị giá trên 1 triệu đô-la từ hai bàn tay trắng.**
Bạn là vua giá nếu đáp ứng được những con số này trong một công ty lớn.
- Sẵn sàng đón nhận sự bất trắc**
Bạn không sợ thất bại. Bạn coi thất bại là cơ hội để học hỏi và lặp lại hướng tới giải pháp.
- Quảng giao**
Bạn giải quyết xung đột trực diện với một trọng tâm: đảm bảo vốn và nguồn lực bạn cần để thử nghiệm ý tưởng của mình.

Bạn có thấy mình trong đó? Được rồi, giờ hãy xem bạn cần làm gì mỗi ngày.

Trách nhiệm của Giám đốc Doanh nhân

- Xây dựng tương lai cho công ty. Chúng tôi muốn nhấn mạnh điều này. Giám đốc Doanh nhân chịu trách nhiệm phát triển các mô hình kinh doanh mới và đề xuất giá trị vì sự phát triển trong tương lai của công ty.
- Hướng dẫn và hỗ trợ đội ngũ doanh nhân của riêng mình. Bạn đã ở đây trước và bạn có kiến thức để chia sẻ. Đội của bạn sẽ tìm kiếm và xác thực các mô hình kinh doanh cũng như đề xuất giá trị xung quanh những cơ hội phát triển, nghĩa là quản lý các doanh nhân để họ điều hướng xu hướng và hành vi thị trường.
- Thiết kế và duy trì một không gian sáng chế. Bạn chịu trách nhiệm tạo ra môi trường để nhóm thử nghiệm, thất bại và học hỏi. Đây là một nền văn hóa bổ sung, nơi các ý tưởng có thể được kiểm tra kỹ lưỡng. Bạn phải bảo vệ văn hóa, quy trình, khuyến khích và các chỉ số được tạo ra trong không gian này.
- Giới thiệu các thước đo đổi mới. Bạn phải phát triển một quy trình mới để đo lường xem mình có đang đạt được tiến bộ tạo dựng mảng kinh doanh mới hay không. Các thử nghiệm của bạn giúp nhóm học hỏi, giảm thiểu bất trắc và rủi ro, đồng thời tiến lên như thế nào?
- Thiết lập và nuôi dưỡng mối quan hệ đối tác với CEO. Bạn sẽ phải làm việc với CEO để đảm bảo các nguồn lực và tài sản có sẵn nhằm xác thực hoặc loại bỏ ý tưởng của bạn. Bạn sẽ chịu trách nhiệm xây dựng mối quan hệ hợp tác để thảo luận về tiến độ và chia sẻ những ý tưởng mới. Giao tiếp sẽ là chìa khóa cho mối quan hệ hợp tác này vì CEO là người có thể hỗ trợ tài chính cho các thử nghiệm tương lai của bạn. Bạn cũng sẽ nhận ra tầm quan trọng của việc chuyển giao một mô hình kinh doanh đã được xác thực chứng minh cơ hội mở rộng quy mô.
- Báo cáo tiến độ trực tiếp cho Chủ tịch Hội đồng Quản trị. Bạn không làm việc cho CEO hoặc cùng với CTO, CIO và CFO. Những người này được giao nhiệm vụ duy trì hoạt động kinh doanh hiện hữu. Nếu Giám đốc Doanh nhân báo cáo cho CEO, CEO có thể phủ quyết các ý tưởng tiềm năng để dành nguồn lực và bảo vệ công ty trước thất bại.

Đặt đổi mới ở đâu?

Đôi khi các nhà lãnh đạo nói rằng mỗi người cần phải là một nhà đổi mới. Điều đó vừa đúng lại vừa ngớ ngẩn. Có nhiều loại đổi mới khác nhau đòi hỏi các kỹ năng, quy trình và tư duy khác nhau.

Chúng tôi phân biệt ba loại đổi mới, dựa trên phần lớn nghiên cứu của giáo sư của Harvard Clayton Christensen. Chúng gồm đổi mới hiệu suất, đổi mới duy trì và đổi mới mang tính chuyển đổi, những điều thường mang tính phá vỡ.



Chuyển đổi

Đây là loại đổi mới cấp tiến nhất và bao gồm các mô hình kinh doanh mới về cơ bản mà một công ty chưa quen thuộc. Nó có thể - nhưng không nhất thiết - bao gồm việc loại bỏ mô hình kinh doanh đã được thiết lập. Cải tiến mang tính chuyển đổi có tiềm năng tăng trưởng dài hạn nhất và giúp định vị công ty trong tương lai. Nó yêu cầu thử nghiệm tiên tiến nhất và yêu cầu khám phá danh mục dự án lớn, vì độ bất trắc cao.

Ảnh hưởng tài chính Đáng kể trong dài hạn

Bảo vệ trước sự phá vỡ Rất mạnh mẽ

Vị trí Bên ngoài mảng kinh doanh cốt lõi để đảm bảo sự sống còn

Người thực hiện Những nhà đổi mới chuyên nghiệp với sự hỗ trợ từ mảng kinh doanh cốt lõi về các kỹ năng và nguồn lực cụ thể

Bất trắc Tối đa - vì nó khám phá lĩnh vực chưa được khám phá

Kiểm nghiệm Tinh khao khát, khả thi, thực thi, thích nghi

Duy trì

Với đổi mới bền vững, bạn cải thiện và mở rộng mô hình kinh doanh đã được chứng minh của mình. Ở đây, sự bất trắc cao hơn vì nó có thể liên quan đến các phân đoạn thị trường, để xuất giá trị hoặc kênh mới. Do đó, bạn cũng có thể phải nắm vững các hoạt động và tài nguyên mới. Loại đổi mới này cũng bao gồm sự thay đổi mô hình kinh doanh và có thể có tác động đáng kể đến tuổi thọ mô hình kinh doanh của công ty.

Ảnh hưởng tài chính Có thể đáng kể - hiếm khi ngay lập tức

Bảo vệ trước sự phá vỡ Hạn chế

Vị trí Bên trong các mảng kinh doanh cốt lõi, có thể từ bên ngoài

Người thực hiện Nhân viên từ những mảng kinh doanh cốt lõi với sự hỗ trợ từ các nhà đổi mới chuyên nghiệp

Bất trắc Trung bình - vì những đổi mới được xây dựng dựa trên mô hình kinh doanh đã được chứng minh

Kiểm nghiệm Tinh khao khát, khả thi, thực thi, thích nghi, tùy thuộc vào bản chất của đổi mới

Hiệu suất

Loại đổi mới này nhằm cải thiện mức độ hoạt động tron tru của các mô hình kinh doanh hiện hữu. Mức độ bất trắc tương đối thấp, vì đó là hoạt động cải thiện mô hình kinh doanh đã được chứng minh. Tuy nhiên, đổi mới hiệu suất có thể liên quan đến các đổi mới công nghệ rất phức tạp với rủi ro khả thi cao. Đổi mới hiệu suất cũng có thể bao gồm rủi ro về tính khao khát, như khi bạn tạo những công cụ kỹ thuật số cho các bên liên quan nội bộ, như bán hàng, hỗ trợ khách hàng, marketing, tài chính hoặc hoạt động. Tác động tài chính tức thời của các đổi mới về hiệu suất có thể rất cao, ví dụ, dưới dạng biên lợi nhuận mở rộng.

Ảnh hưởng tài chính Từ nhỏ đến rất lớn - thường ở mức trung bình

Bảo vệ trước sự phá vỡ Không

Vị trí Trong mảng kinh doanh cốt lõi

Người thực hiện Nhân sự từ các mảng kinh doanh cốt lõi

Bất trắc Thấp

Kiểm nghiệm Chủ yếu là tính khả thi, một chút tính khao khát, có thể thêm mục tiêu kiệm chi phí hoặc ảnh hưởng doanh thu

Loại bỏ nhược điểm

THIẾT KẾ TỔ CHỨC

Các khoản thưởng và khuyến khích

x

Rào cản chết người

Ở nhiều tổ chức, việc dẫn thân vào đổi mới sáng tạo đồng nghĩa với việc hủy hoại sự nghiệp. Mọi việc không nên diễn ra như vậy. Ở trang này, chúng tôi định ra một khung mô tả cách thức loại bỏ những nhược điểm của những người tham gia vào đổi mới sáng tạo trong tổ chức. Qua các cuộc thảo luận với Scott Anthony, từ Innosight, chúng tôi nhận ra rằng sẽ là cả một chặng đường dài nếu muốn thúc đẩy các hoạt động đổi mới, ngay cả trước khi đưa ra phần thưởng chính thức.

328

CHƯƠNG 5

Rào cản	Đừng...	Tạo điều kiện...
Rào cản bắt đầu	...gây khó khăn, dưới dạng quan liêu hoặc rào cản khác, để các nhà đổi mới thử nghiệm những ý tưởng mới.	...dễ dàng tiếp cận, những khoảng thời gian hoặc ngân sách nhỏ cho bất kỳ ai muốn bắt đầu thử nghiệm một ý tưởng. Cung cấp kinh phí tiếp theo cho ý tưởng thể hiện sức hút.
Kế hoạch/Tinh huống kinh doanh	...buộc các nhà đổi mới phải viết kế hoạch kinh doanh chi tiết để khiến ý tưởng trông đẹp mắt trên bảng tính, nhưng lại che giấu rủi ro thực sự của chúng.	...hướng dẫn quy trình để kiểm tra các ý tưởng, đồng thời đo lường việc giảm thiểu rủi ro và sự bất trắc. Đánh giá bằng chứng từ thử nghiệm thay vì các ý tưởng đẹp bằng PowerPoint.
KPI tập trung vào thực thi	...chỉ thưởng cho những người đổi mới khi thực hiện, vì việc đó ngăn họ thử nghiệm và giảm thiểu rủi ro đổi mới.	...KPI được thiết kế đặc biệt cho những người đổi mới thử nghiệm các ý tưởng mới. KPI này phải khác với KPI cho những người thực hiện dự án và phải hoàn thành đúng thời hạn cũng như ngân sách.
Thiếu tự chủ	...yêu cầu các nhóm đổi mới xin phép cho mọi thử nghiệm và quyết định để điều chỉnh ý tưởng của họ, một việc vốn đã làm giảm tốc độ và khả năng thích ứng.	...quyền tự chủ để kiểm tra ý tưởng, tìm bằng chứng và điều chỉnh các ý tưởng miễn là chúng không khiến tổ chức gặp rủi ro.
Thiếu quyền tiếp cận	...gây khó khăn cho các nhà đổi mới trong việc tiếp cận những nguồn lực họ cần để thử nghiệm các ý tưởng mới (khách hàng, thương hiệu, tạo mẫu, hỗ trợ lãnh đạo, v.v.).	...cơ sở hạ tầng và hỗ trợ để giúp các nhà đổi mới thử nghiệm những ý tưởng một cách nhanh chóng, rẻ và dễ dàng bằng những thử nghiệm thích hợp.
Thiếu kỹ năng	...nhầm lẫn giữa kỹ năng quản lý và đổi mới/kinh doanh. Đó là một việc hoàn toàn khác để khám phá và điều chỉnh những ý tưởng mới.	...đào tạo đổi mới sáng tạo và khởi nghiệp. Tránh sử dụng các nhà quản lý giỏi để khai phá những ý tưởng mới mà không trang bị cho họ những kỹ năng và tư duy phù hợp để thử nghiệm các ý tưởng mới.
Rủi ro nghề nghiệp	...biến thất bại từ việc thử nghiệm những ý tưởng mới trở thành một động thái hạn chế sự nghiệp.	...sự công nhận và thăng tiến cho những người thử sức với các ý tưởng mới trong suốt sự nghiệp, ngay cả khi thử nghiệm không thành công..

Thưởng cho mặt tích cực

Phần thưởng	Tìm các cách sáng tạo để...	Giải pháp thúc đẩy
Hành vi <i>Khiến đổi mới trở nên hấp dẫn</i>	...khiến đổi mới trở nên quý giá trong tổ chức như quản lý các nhóm lớn và ngân sách khổng lồ. Thúc đẩy mọi người không chỉ vì thành tích quản lý mà còn vì sự can đảm thử nghiệm những ý tưởng mới, ngay cả khi họ thất bại. Thưởng cho đổi mới, chứ không chỉ kết quả đổi mới. Thưởng cho toàn bộ danh mục dự án đổi mới, chứ không chỉ vài ý tưởng thành công.	<ul style="list-style-type: none"> • Thăng tiến nghề nghiệp • Phần thưởng cho sự đổi mới có uy tín (cho hành vi, không chỉ cho kết quả) • Hiện diện và được toàn công ty công nhận • Hiện diện trước cấp quản lý cao nhất • Tiếp cận các dự án thú vị mới • Phần thưởng ở mọi giai đoạn của kênh đổi mới, ngay cả khi thất bại
Kết quả <i>Tham gia trên tinh thần doanh nhân</i>	...cho phép nhà đổi mới tham gia ưu thế tài chính của các ý tưởng mới. Làm vậy thông qua cơ chế nội bộ hoặc các khoản đầu tư mạo hiểm của công ty. Cho phép mọi người hoặc nhóm khám phá ý tưởng của họ bên ngoài tổ chức với tùy chọn đầu tư và tiềm năng mua lại ý tưởng mạo hiểm.	<ul style="list-style-type: none"> • Cố phần tài chính trong một ý tưởng • Phần thưởng phụ thuộc mức độ thành công (ví dụ: số lượng sản phẩm hoặc dịch vụ mới đã bán; doanh thu, tỷ suất lợi nhuận hoặc ngưỡng lợi nhuận; v.v.) • Vốn khởi nghiệp hoặc các khoản đầu tư để khám phá ý tưởng từ bên ngoài
Ảnh hưởng <i>Thay đổi thế giới</i>	...thu hút tài năng đổi mới bên ngoài với sứ mệnh công ty hấp dẫn. Hãy cho những nhà đổi mới đẳng cấp thế giới thấy việc gia nhập tổ chức của bạn sẽ cho phép họ tạo ra sự khác biệt trong vũ trụ và có tác động thực sự đến xã hội. Làm nổi bật những gì khiến công ty của bạn hấp dẫn hơn việc tạo lập hoặc tham gia một công ty mới thành lập hoặc đối thủ cạnh tranh.	<ul style="list-style-type: none"> • Làm việc cho một công ty đại diện cho một cái gì đó • Tạo sự khác biệt (tác động xã hội) • Tiếp cận các nguồn lực mà một công ty khởi nghiệp hoặc đối thủ cạnh tranh không có (ví dụ: cơ sở hạ tầng, thương hiệu, IP, phạm vi tiếp cận thị trường, v.v.)

329

VĂN HÓA

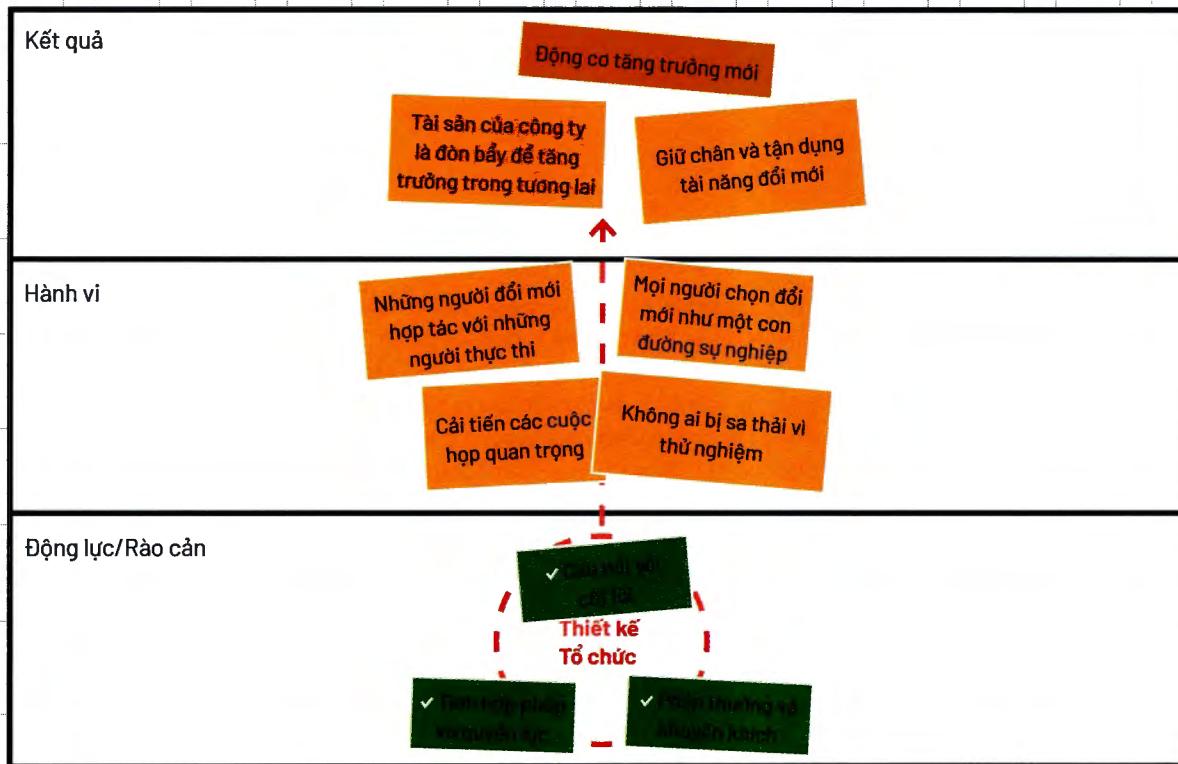
Tạo ra động lực

Tập trung vào mặt tích cực khi bạn đã loại bỏ được rào cản. Thiết kế một cơ chế khen thưởng để khuyến khích mọi người đổi mới. Đảm bảo bạn không chỉ trao thưởng cho kết quả thành công, bởi rất nhiều thử nghiệm thất bại cho phép bạn phát hiện ra những ý tưởng có thể mang lại thành công lớn. Khen thưởng hành vi đổi mới tốt cũng như kết quả. Kết quả sẽ đến một cách tự nhiên. Cuối cùng, hãy đảm bảo bạn tập trung vào tầm ảnh hưởng, vốn dĩ là phần thưởng quan trọng để thu hút và giữ chân những tài năng đổi mới tốt nhất.

- Chấm cho công ty bạn điểm 1-5 cho mỗi hạng mục.
- Xác định lĩnh vực bạn muốn cải thiện trong 12 và 36 tháng tới.
- Loại bỏ các yếu tố cản trở và triển khai các yếu tố hỗ trợ sẽ giúp bạn đạt được mục tiêu cải tiến của mình.

		NGƯỜI MỚI BẮT ĐẦU	TRUNG BÌNH	ĐẲNG CẤP THẾ GIỚI
Chấm điểm thiết kế tổ chức của bạn	Tính hợp pháp và quyền lực	Chúng tôi có ít hoặc không có kinh nghiệm về chủ đề này	Chúng tôi có chút kinh nghiệm	Chúng tôi thường xuyên làm việc theo cách này, nhưng không có hệ thống
	Cấu trúc tổ chức	① Các dự án đổi mới là công việc chán ngắt và nằm ngoài những kênh chính thức	②	Đổi mới chính thức nằm trong sơ đồ tổ chức, nhưng thiếu sức mạnh và ảnh hưởng
	Phản thưởng và khuyến khích	① Các nhóm đổi mới hạn chế hoặc không được tiếp cận khách hàng, nguồn lực và kỹ năng của hoạt động kinh doanh cốt lõi	②	③ Các nhóm kinh doanh cốt lõi cộng tác với nhóm đổi mới, nhưng có xung đột
	Đổi mới	Đổi mới không có một hệ thống khuyến khích dành riêng, khác biệt với hoạt động kinh doanh cốt lõi	③ Chúng tôi có một số hình thức động viên để khuyến khích sự đổi mới và thường cho nó khác với việc thực thi	④
	Sự đổi mới	④	⑤	⑤
		Sự đổi mới đúng ở đầu sô để tổ chức và có sức mạnh lẫn tầm ảnh hưởng	Có các chính sách rõ ràng giúp các nhóm đổi mới và cốt lõi hợp tác kinh doanh như những đối tác bình đẳng	

Bản đồ Văn hóa: Động lực Văn hóa Đổi mới





Thực hành Đổi mới

332

Công cụ đổi mới

Các chuyên gia đổi mới cần nắm vững một bộ công cụ chuyên dụng, giống như bác sĩ phẫu thuật sử dụng bộ công cụ phẫu thuật. Chúng tôi tin rằng chất lượng của bộ công cụ đổi mới mà bạn sử dụng có tác động đáng kể đến chất lượng của công việc tăng trưởng và chuyển đổi của bạn. Các công cụ không trung lập. Chúng ảnh hưởng rất nhiều đến chất lượng kết quả của bạn. Đó là lý do tại sao việc lựa chọn cẩn thận các công cụ bạn sử dụng và học cách áp dụng chúng chính xác là vô cùng quan trọng.

Quản lý quy trình

Các công ty bất bại có những quy trình và quá trình ra quyết định chuyên dụng được tối ưu hóa cho sự đổi mới. Chúng đo lường việc giảm thiểu rủi ro một cách có hệ thống và hiệu quả trong các ý tưởng mới, thay vì hoàn thành đúng thời hạn và ngân sách, vốn dĩ là những KPI thực thi điển hình. Chúng ta đã thảo luận về quá trình đổi mới và các thước đo đổi mới trong Chương 2: Quản lý.

Phát triển kỹ năng

Quản lý cái hiện có và phát minh ra cái mới là hai việc về cơ bản là khác nhau. Các nhà đổi mới thường cảm thấy thoải mái với sự bất trắc cao và các tinh chỉnh cần thiết để thích ứng với thực tế của những hiểu biết thị trường mới. Các công ty bất bại phát triển một cách có hệ thống tài năng đổi mới đẳng cấp thế giới với kinh nghiệm đổi mới sâu rộng trong toàn tổ chức.

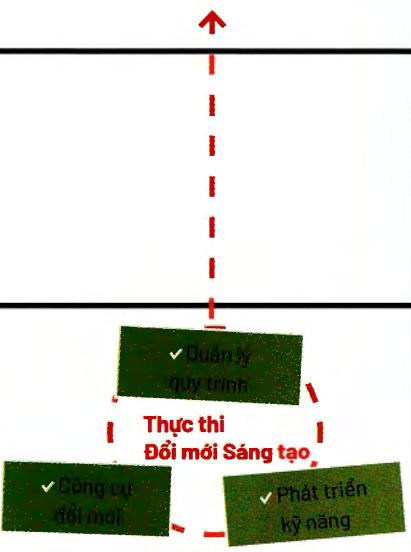
Bản đồ Văn hóa: Động lực Văn hóa Đổi mới

Kết quả

Hành vi

Động lực/Rào cản

333



Quy trình và công cụ đổi mới

334

CHƯƠNG 5



Bản đồ Hợp lực Đội nhóm

Một công cụ quản lý dự án giữ cho các nhóm liên kết trong suốt hành trình (đổi mới) của dự án.

Tam giác nhận diện tổ chức

Khung quản lý chiến lược để làm rõ danh tính công ty nhằm xác định hướng dẫn danh mục đầu tư của bạn.

Chỉ dẫn danh mục

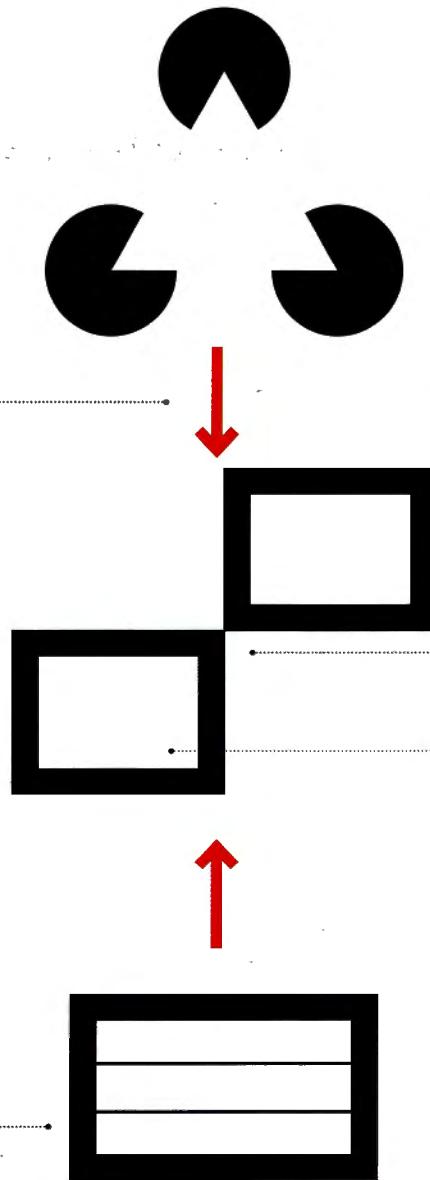
Các nguyên tắc xác định loại đổi mới bạn muốn theo đuổi. Chúng trình bày rõ ràng những gì cần bổ sung và những gì cần loại bỏ.

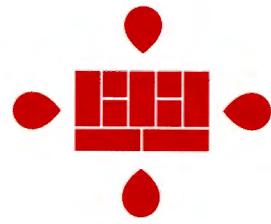
Bản đồ Danh mục

Một công cụ chiến lược phân tích để trực quan hóa, phân tích, đồng thời quản lý các mô hình kinh doanh bạn đang cải thiện và phát triển cũng như các mô hình kinh doanh trong tương lai mà bạn đang tìm kiếm và thử nghiệm.

Bản đồ Văn hóa

Một công cụ quản lý chiến lược giúp đánh giá, thiết kế, triển khai và chuyển đổi văn hóa (đổi mới) của công ty.





Thiết kế doanh nghiệp

Bản đồ môi trường kinh doanh

Công cụ xem xét và dự đoán để lập bản đồ môi trường mà bạn tiến hành kinh doanh. Nó nắm bắt các xu hướng có thể phá vỡ tổ chức của bạn hoặc đại diện cho những cơ hội mới để phát triển và chuyển đổi.



Mô hình kinh doanh giản lược

Công cụ quản lý chiến lược để trình bày rõ ràng cách bạn tạo ra, phân phối và nắm bắt giá trị. Được sử dụng để cải tiến mô hình kinh doanh hiện hữu hoặc phát minh ra mô hình mới. Đóng vai trò là nền tảng xác định các giả thuyết để thử nghiệm những ý tưởng kinh doanh mới.



Đề xuất giá trị giản lược

Công cụ quản lý sản phẩm để trình bày rõ ràng cách bạn tạo ra giá trị cho khách hàng. Được sử dụng để đánh giá và cải thiện đề xuất giá trị hiện hữu hoặc để phát minh ra các đề xuất giá trị mới. Đóng vai trò là nền tảng để xác định các giả thuyết về khách hàng và sản phẩm/dịch vụ.



Kiểm nghiệm

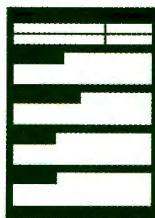
Các chỉ số đổi mới của Strategyzer

Hệ thống số liệu đo lường mức độ giảm thiểu rủi ro và bất trắc của ý tưởng kinh doanh mới, trực quan hóa tiến trình từ ý tưởng đến tình huống kinh doanh được xác thực và đánh giá rủi ro phá vỡ trong danh mục kinh doanh của công ty.



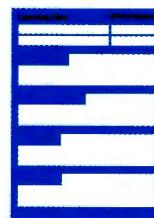
Bản đồ giả thuyết

Công cụ chiến thuật để xác định các giả thuyết bạn cần kiểm chứng trước tiên.



Nhật ký kiểm nghiệm

Công cụ chiến thuật để thiết kế các thử nghiệm kinh doanh hợp lý nhằm kiểm chứng giả thuyết kinh doanh của bạn.



Nhật ký học tập

Công cụ chiến thuật nhằm thu thập những thấu cảm từ các đánh giá kiểm nghiệm kinh doanh, rồi đưa ra các quyết định và hành động.

Phát triển kỹ năng

Trong số rất nhiều kỹ năng cần có khi khởi nghiệp và đổi mới, có ba kỹ năng có thể học và rất quan trọng trong hành trình đi từ ý tưởng lớn đến mảng kinh doanh thực tế:

336

CHƯƠNG 5

1. Thiết kế Doanh nghiệp (khác với Quản lý Doanh nghiệp):

Khả năng trực quan hóa và liên tục điều chỉnh các đề xuất giá trị cùng mô hình kinh doanh để phát triển những đề xuất giá trị cũng như mô hình kinh doanh có triển vọng nhất.

Nắm vững khung để xuất giá trị (VPC):

- Thiết kế để xuất giá trị thu hút khách hàng.
- Thiết kế những để xuất về giá trị mà khách hàng sẵn sàng chi trả.

Nắm vững khung mô hình kinh doanh (BMC):

- Thiết kế các mô hình kinh doanh có lợi nhuận và khả năng mở rộng.
- Thiết kế các mô hình kinh doanh có thể bảo vệ.

2. Kiểm tra (và học hỏi):

Khả năng chia nhỏ những ý tưởng lớn thành các giả thuyết mà bạn thử nghiệm để giảm nguy cơ theo đuổi những ý tưởng không hiệu quả.

- Xác định các giả thuyết quan trọng nhất.
- Thiết kế và chạy thử nghiệm để hỗ trợ hoặc bác bỏ giả thuyết của bạn.
- Phát hiện ra các dạng thức trong bằng chứng.

3. Dẫn dắt và thực thi:

Khả năng truyền cảm hứng cho một nhóm và vượt qua những trở ngại lớn nhất.

- Dẫn dắt và điều phối nhóm của bạn từ ý tưởng đến mảng kinh doanh thực tế.
- Đảm bảo mọi thành viên luôn tập trung vào những gì có thể thúc đẩy nhóm tốt nhất từ ý tưởng đến mảng kinh doanh có thể mở rộng.
- Dẫn đầu khi đối mặt với nghịch cảnh và thúc đẩy nhóm vượt qua những trở ngại không thể tránh khỏi trên hành trình đổi mới.

Phát triển kỹ năng từ ý tưởng đến thực tiễn

Trong suốt hành trình thực hiện dự án, các kỹ năng mà lãnh đạo và nhóm yêu cầu về cơ bản đã thay đổi. Dưới đây là một số khác biệt chính từ khám phá đến thực thi và mở rộng.



Bằng chứng chính	<ul style="list-style-type: none"> Quy mô thị trường Quy mô cơ hội vốn Việc làm, công việc và lợi ích của khách hàng Giải pháp phù hợp với vấn đề Thiện chí chi trả (bằng chứng cơ bản) 	<ul style="list-style-type: none"> Đề xuất giá trị Thiện chí chi trả và định giá (bằng chứng mạnh mẽ) Tính khả thi (bằng chứng cơ bản) 	<ul style="list-style-type: none"> Sản phẩm phù hợp với thị trường Tính khả thi (bằng chứng mạnh mẽ) Thu hút và giữ chân khách hàng Khả năng sinh lời 	Tăng trưởng doanh thu (hoặc người dùng)
Câu hỏi chính	Có cơ hội không?	Chúng ta có thể tạo ra giá trị trong thị trường này không?	Làm thế nào chúng ta có thể tạo ra nhu cầu và phát triển tốt nhất?	Làm thế nào chúng ta có thể mở rộng quy mô tổ chức để đáp ứng nhu cầu?
Quy mô nhóm	1-3	3-8	8+	Không hạn chế
Kỹ năng lãnh đạo chính	<ul style="list-style-type: none"> Hình dung và động viên Đặt câu hỏi về các giả định cơ bản Nhận dạng mẫu Tinh chỉnh Mô hình kinh doanh 	<ul style="list-style-type: none"> Hình dung và động viên Nhận dạng mẫu Tinh chỉnh Mô hình kinh doanh 	<ul style="list-style-type: none"> Hình dung và động viên Lãnh đạo các chuyên gia lĩnh vực quan trọng Mô hình kinh doanh 	<ul style="list-style-type: none"> Tạo động lực và tham gia Mở rộng quy mô Tuyển dụng Quản lý
Kỹ năng của đội nhóm	<ul style="list-style-type: none"> Khéo léo Thử nghiệm Khả năng thích ứng cao Kiên trì 	<ul style="list-style-type: none"> Thử nghiệm Tạo mẫu Kiên trì 	<ul style="list-style-type: none"> Chuyên môn về lĩnh vực chính và xây dựng Marketing Kiên trì 	<ul style="list-style-type: none"> Lãnh đạo, thực thi và mở rộng quy mô Chuyên môn sâu về lĩnh vực vấn đề Tuyển dụng Chuyên môn chức năng (marketing, tài chính, pháp lý, v.v.)

Năng lực lãnh đạo doanh nhân và đội nhóm

Chúng tôi tin những nhóm dự án thành công nhất trong công ty bất bại không được dẫn dắt bởi các nhà quản lý dự án, những người quản lý song song một số dự án. Họ được dẫn dắt bởi những người coi mình là doanh nhân. Tất cả đều nỗ lực đưa một ý tưởng thành hiện thực và cư xử như những doanh nhân ngay cả khi họ thực sự là nhân viên trong biên chế của công ty. Dựa trên nghiên cứu từ các phòng thí nghiệm hiệu suất kinh doanh, chúng tôi tin rằng những nhà đổi mới và doanh nhân thành công cùng nhóm của họ có những đặc điểm sau.

338

CHƯƠNG 5

Những nhà đổi mới và doanh nhân lãnh đạo nhóm cùng dự án mạo hiểm thường...

Có thể tạo ra các lĩnh vực thay đổi thực tế

- Những nhà giao tiếp bẩm sinh và lôi cuốn, cũng như có thể huy động các nguồn lực và tài năng cho ý tưởng của họ.
- Biết họ muốn mọi người đi theo hướng nào và khiến các bên liên quan cùng những thành viên trong nhóm tin vào điều không tưởng.
- Tạo cảm giác “kéo” đầy hấp dẫn để dẫn dắt nhóm trong hành trình khám phá, xác thực, tăng tốc và mở rộng quy mô.

Kiên trì và kiên cường

- Mong muốn vượt qua hiện trạng để cải thiện mọi thứ.
- Có khuynh hướng hành động, không bị mắc kẹt trong sự trì trệ của phân tích và kiên trì đổi mới với nghịch cảnh. Họ kiên trì làm việc để vượt qua trở ngại và không dễ chêch hướng trước rào cản.
- Thể hiện tinh thần làm việc sục sôi và đặt ra các tiêu chuẩn cao cho bản thân cùng những người khác, nhưng vẫn duy trì sự dự trữ tinh thần cũng như thể chất cần thiết để đối phó với các thách thức.

Vô cùng tò mò

- Một số ý tưởng hay nhất của họ đến từ việc phân bổ chéo các lĩnh vực và thị trường khác nhau.
- Có trí tuệ cực kỳ nhanh nhẹn (Jeff Bezos: từ sách đến Amazon Web Services; Steve Jobs: từ máy tính đến máy nghe nhạc đến điện thoại di động; Elon Musk: từ phần mềm thanh toán đến ô tô điện đến tên lửa).

Tự do

- Sẵn sàng hoặc có xu hướng tự hoạt động với sự hỗ trợ tối thiểu từ người khác.
- Thoái mái khi tách biệt khỏi số đông.
- Thích kiểm soát môi trường của họ và thường không hài lòng khi làm việc cho người khác.

Chúng tôi tin rằng các nhóm sáng lập tuyệt vời nên thể hiện những đặc điểm sau để bổ sung cho nhà lãnh đạo doanh nghiệp. Họ:

Sáng tạo

- Tạo ra các ý tưởng và khám phá những khả năng mới.
- Lọc ra các dạng thức hữu ích từ lượng lớn thông tin và là những người ưa học hỏi, thích nghi thông qua kinh nghiệm và thử nghiệm.
- Dễ dàng điều hướng các câu hỏi chiến lược có tầm ảnh hưởng lớn và những thử nghiệm thực tế hoặc chuyên môn về lĩnh vực quan trọng.

Chịu đựng rủi ro

- Chia nhỏ các ý tưởng lớn thành những giả thuyết nhỏ hơn có thể kiểm chứng bằng các thử nghiệm kinh doanh.
- Cảm thấy thoái mái khi đưa ra quyết định với thông tin không đầy đủ hoặc mâu thuẫn, đồng thời khéo léo đối phó với sự mơ hồ và phức tạp.
- Vừa sợ hãi vừa bất cần, nhưng có thể phân biệt giữa cảm giác lo lắng bên trong và các biện pháp khách quan hơn về rủi ro thực tế.

Định hướng thị trường

- Xem xét thị trường và tiềm năng tài chính của một cơ hội, công nghệ hoặc nhu cầu thị trường và biến điều đó thành các đề xuất giá trị cùng mô hình kinh doanh cụ thể.
- Không ngừng điều chỉnh mô hình kinh doanh và các đề xuất giá trị dựa trên phản hồi từ hiện trường và bằng chứng từ các thí nghiệm.
- Biết tận dụng cơ hội và điều chỉnh theo hướng thú vị nhất.

Thực dụng và (lý tưởng là) có kinh nghiệm

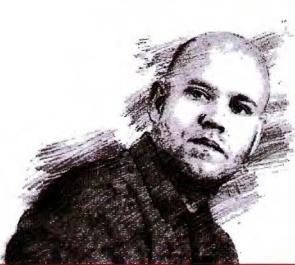
- Hiểu rõ những hành động và quyết định quan trọng.
- Mang đến và áp dụng những kinh nghiệm quý báu từ hành trình đổi mới sáng tạo và khởi nghiệp trước đây.
- Nhạy bén.



Thư viện Quốc hội, Phòng In và Ánh, Bộ sưu tập NYWT & S, [LC-USZ62-123247]

Ở đỉnh cao sự nghiệp, bà là một trong những phụ nữ giàu nhất thế giới.

ELIZABETH ARDEN
sáng lập Elizabeth Arden Inc. năm 1910



"Daniel Ek, CEO và Đồng sáng lập Spotify" Stuart Isett/ Fortune Brainstorm TECH/CC BY 2.0

Spotify đã thay đổi mãi mãi cách người tiêu dùng tương tác với âm nhạc.

DANIEL EK
Nhà sáng lập dịch vụ phát nhạc Spotify



"Beech, Olive Ann" của Kho lưu trữ Bảo tàng Hàng không và Vũ trụ San Diego

Được mệnh danh là "Đệ nhất phu nhân hàng không" vì là người phụ nữ đầu tiên lãnh đạo một công ty máy bay lớn.

OLIVE ANN BEECH
Đồng sáng lập Tập đoàn Máy bay Beech



Điển đà Kinh tế Thế giới Jack Ma/Ben Hider/CC BY 2.0

Xếp thứ 21 trong danh sách Những người quyền lực nhất thế giới năm 2019 do tạp chí Forbes bình chọn.

JACK MA
Đồng sáng lập Tập đoàn Alibaba



"TechCrunch Disrupt SF 2017 - Ngày 2" của Techcrunch/CC BY 2.0

Bộ công cụ xét nghiệm ADN của 23andMe được tạp chí Time vinh danh là Phát minh của năm 2008.

ANNE WOJICKI
Đồng sáng lập 23andMe



"Một bức ảnh của nhà leo núi Yvon Chouinard." bởi Tom Frast/CC BY 2.0

Một trong những người tiên phong ban đầu của phong trào kinh doanh "làm tốt để làm chuẩn".

YVON CHOUINARD
Nhà sáng lập thương hiệu đồ thể thao Patagonia



"Bảng Tiết kiệm châu Phi" của Rodger Bosch cho APP/CC BY 2.0

Xếp hạng thứ 33 trong danh sách Nhà lãnh đạo vĩ đại nhất thế giới theo bình chọn của tạp chí Fortune năm 2017.

STRIVE MASIYIWA

Nhà sáng lập công ty kỹ thuật và truyền thông Econet Wireless



"Yang Lan" của Diễn đàn Kinh tế Thế giới từ Cologny, Thụy Sĩ/CC BY 2.0

Một trong những phụ nữ Trung Quốc quyền lực nhất giới truyền thông và đứng thứ 100 trong danh sách 100 phụ nữ quyền lực nhất năm 2013 của Forbes.



Được coi là "Thomas Edison của Nhật Bản", Kiichiro chuyển đổi công việc kinh doanh khung cửi của gia đình thành sản xuất ô tô.

KIICHIRO TOYODA

Nhà sáng lập Toyota Motor Corporation



"Jacqueline Novogratz" của Acumen / CC BY 2.0

Sử dụng các phương pháp tiếp cận kinh doanh để giải quyết tình trạng nghèo đói trên toàn cầu.

JACQUELINE NOVOGRATZ
Nhà sáng lập quỹ Acumen



"Doanh nhân Mexico Carlos Slim Helú." của José Cruz/ABr / CC BY 3.0

Xếp thứ 8 trong danh sách Các tỷ phú thế giới của Forbes và được coi là người giàu nhất châu Mỹ Latinh năm 2019.

CARLOS SLIM
Nhà sáng lập Grupo Carso conglomerate



"Chủ tịch HTC, Cher Wang, giới thiệu bơm mạch chủ điện thoại di động mới" của Rabert Scoble/CC BY 2.0

Xếp hạng thứ 46 trong danh sách những phụ nữ quyền lực nhất thế giới 2013 của Forbes.

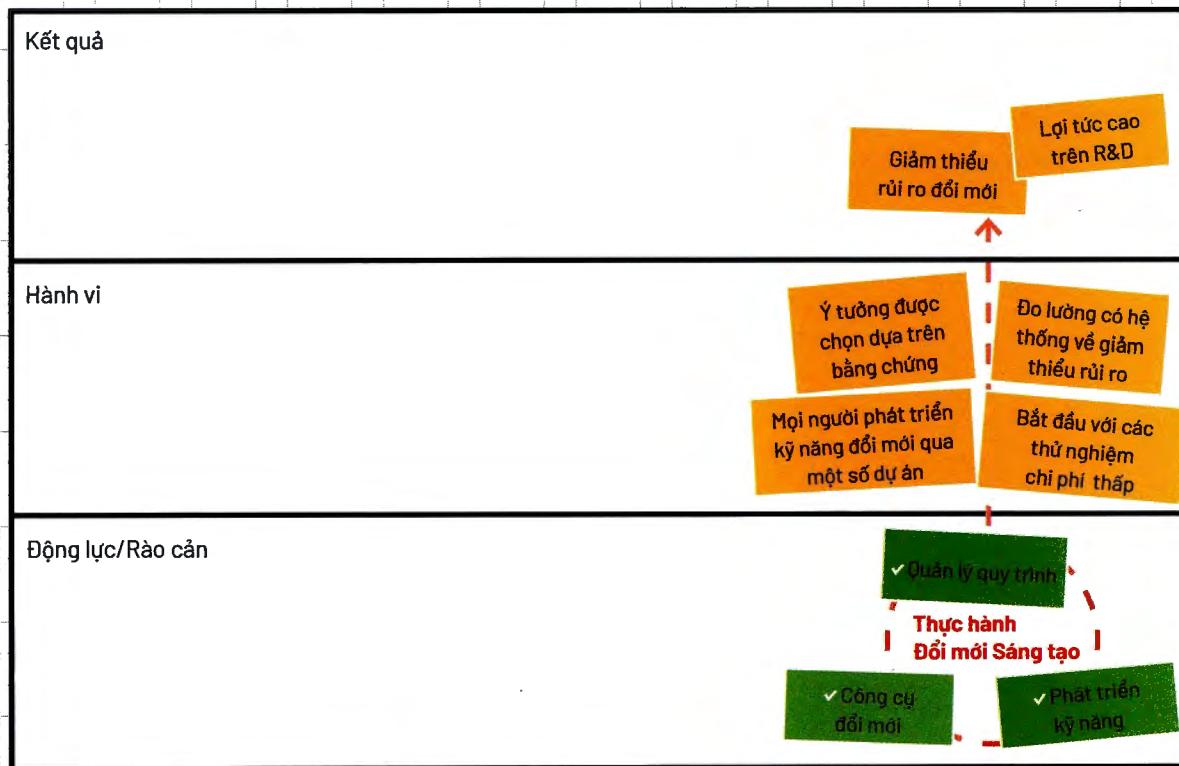
CHER WANG
Đồng sáng lập HTC Corporation



- Chấm điểm từ 1-5 cho công ty bạn trong mỗi hạng mục.
- Xác định lĩnh vực bạn muốn cải thiện trong 12 và 36 tháng tới.
- Loại bỏ rào cản và triển khai các động lực giúp bạn đạt được mục tiêu cải tiến của mình.

		NGƯỜI MỚI BẮT ĐẦU	TRUNG BÌNH	ĐẲNG CẤP THẾ GIỚI	
		Chúng tôi có ít hoặc không có kinh nghiệm về chủ đề này	Chúng tôi có một số kinh nghiệm	Chúng tôi thường xuyên làm việc theo cách này, nhưng không hệ thống	Chúng tôi thường xuyên làm việc theo cách này
Chấm điểm thực hành đổi mới của bạn	Công cụ đổi mới	1 Chúng tôi không sử dụng mô hình kinh doanh, khởi nghiệp tinh gọn hoặc các công cụ tư duy thiết kế để đổi mới	2 Mô hình kinh doanh, khởi nghiệp tinh gọn hoặc các công cụ tư duy thiết kế được sử dụng trong các bộ phận của tổ chức	3 Đôi khi, chúng tôi sử dụng các quy trình lặp đi lặp lại và các thử nghiệm kinh doanh có hệ thống để kiểm nghiệm các ý tưởng kinh doanh	4 Đôi khi, chúng tôi thuê nhân tài đổi mới có kinh nghiệm và đào tạo một số nhân viên chuyên trách về đổi mới
	Quản lý quy trình	1 Các quy trình của chúng tôi hoạt động theo đường thẳng và đòi hỏi cá kế hoạch kinh doanh cùng dự toán tài chính chi tiết	2 Đôi khi, chúng tôi sử dụng các quy trình lặp đi lặp lại và các thử nghiệm kinh doanh có hệ thống để kiểm nghiệm các ý tưởng kinh doanh	3 Đôi khi, chúng tôi sử dụng các quy trình lặp đi lặp lại và các thử nghiệm kinh doanh có hệ thống để kiểm nghiệm các ý tưởng kinh doanh	4 Đôi khi, chúng tôi thuê nhân tài đổi mới có kinh nghiệm và đào tạo một số nhân viên chuyên trách về đổi mới
	Kỹ năng đổi mới	1 Chúng tôi không thuê dựa trên kỹ năng và kinh nghiệm đổi mới và không phát triển chúng	2 Mô hình kinh doanh, khởi nghiệp tinh gọn hoặc các công cụ tư duy thiết kế được sử dụng trong các bộ phận của tổ chức	3 Đôi khi, chúng tôi thuê nhân tài đổi mới có kinh nghiệm và đào tạo một số nhân viên chuyên trách về đổi mới	4 Đôi khi, chúng tôi thuê nhân tài đổi mới có kinh nghiệm và đào tạo một số nhân viên chuyên trách về đổi mới

Bản đồ Văn hóa: Động lực Đổi mới Văn hóa



Sẵn sàng Đổi mới Văn hóa

Bạn đã sẵn sàng như thế nào để trở thành một công ty
bất bại?

- Chấm điểm 1-5 cho công ty bạn ở mỗi hạng mục.
- Xác định lĩnh vực bạn muốn cải thiện trong 12 và 36 tháng tới.
- Loại bỏ các rào cản và triển khai các động lực giúp bạn đạt được mục tiêu cải tiến của mình.

Hỗ trợ lãnh đạo

Hướng dẫn
chiến lược

Thiết kế tổ chức

Phân bổ
nguồn lực

Thực hành đổi mới

Quản lý
danh mục

Tinh hợp pháp và
quyền lực

Quản lý quy trình

Cầu nối
tới cốt lõi

Phản thưởng và
khuyến khích

Công cụ
đổi mới

Kỹ năng đổi mới

NGƯỜI MỚI BẮT ĐẦU	Chúng tôi có ít hoặc không có kinh nghiệm về chủ đề này	Chúng tôi có chút kinh nghiệm	TRUNG BÌNH	Chúng tôi thường xuyên làm việc theo cách này, nhưng không hệ thống	Chúng tôi thường xuyên làm việc theo cách này	ĐẲNG CẤP THẾ GIỚI
1 Lãnh đạo không cung cấp hướng dẫn chiến lược rõ ràng cho sự đổi mới	2 Có một số hướng dẫn chiến lược cho sự đổi mới nhưng không phải mọi người trong công ty đều biết nó	3 Có một số hướng dẫn chiến lược cho sự đổi mới nhưng không phải mọi người trong công ty đều biết nó	4 Lãnh đạo cung cấp hướng dẫn đổi mới chiến lược tại các cuộc họp quan trọng và mọi người đều biết điều đó	5 Lãnh đạo cung cấp hướng dẫn đổi mới chiến lược tại các cuộc họp quan trọng và mọi người đều biết điều đó		
1 Các nguồn lực cho sự đổi mới được khởi động hoặc trên cơ sở dự án đặc biệt	2 Các nguồn lực cho sự đổi mới luôn có sẵn, nhưng chúng không đáng kể và không được bảo vệ	3 Các nguồn lực cho sự đổi mới luôn có sẵn, nhưng chúng không đáng kể và không được bảo vệ	4 Nguồn lực cho đổi mới được thể chế hóa và các nhà lãnh đạo cam kết dành ít nhất 50% thời gian cho đổi mới	5 Nguồn lực cho đổi mới được thể chế hóa và các nhà lãnh đạo cam kết dành ít nhất 50% thời gian cho đổi mới		
1 Lãnh đạo chủ yếu tập trung cải thiện hoạt động kinh doanh cốt lõi	2 Chúng tôi thực hiện một số khoản đầu tư để khám phá tương lai và các mô hình kinh doanh mới, nhưng nó không mang tính hệ thống	3 Chúng tôi thực hiện một số khoản đầu tư để khám phá tương lai và các mô hình kinh doanh mới, nhưng nó không mang tính hệ thống	4 Ban lãnh đạo hào hứng đi tiên phong và đầu tư vào một hệ thống đổi mới lớn với các cược nhỏ trong đó thử nghiệm nhận được các khoản đầu tư tiếp theo	5 Ban lãnh đạo hào hứng đi tiên phong và đầu tư vào một hệ thống đổi mới lớn với các cược nhỏ trong đó thử nghiệm nhận được các khoản đầu tư tiếp theo		
1 Các dự án đổi mới là công việc của kẻ rảnh rỗi và nằm ngoài các kênh chính thức	2 Đổi mới chính thức nằm trong bảng xếp hạng tổ chức, nhưng thiếu sức mạnh và ảnh hưởng	3 Đổi mới chính thức nằm trong bảng xếp hạng tổ chức, nhưng thiếu sức mạnh và ảnh hưởng	4 Sự đổi mới nằm ở đầu bảng xếp hạng tổ chức và có quyền lực cùng sức ảnh hưởng	5 Sự đổi mới nằm ở đầu bảng xếp hạng tổ chức và có quyền lực cùng sức ảnh hưởng		
1 Các nhóm đổi mới có giới hạn hoặc không có khả năng tiếp cận khách hàng, tài nguyên và kỹ năng của hoạt động kinh doanh cốt lõi	2 Các nhóm kinh doanh cốt lõi cộng tác với nhóm đổi mới nhưng có xung đột	3 Các nhóm kinh doanh cốt lõi cộng tác với nhóm đổi mới nhưng có xung đột	4 Có chính sách rõ ràng giúp các nhóm đổi mới và các mảng kinh doanh cốt lõi hợp tác như những đối tác bình đẳng	5 Có chính sách rõ ràng giúp các nhóm đổi mới và các mảng kinh doanh cốt lõi hợp tác như những đối tác bình đẳng		
1 Đổi mới không có một hệ thống khuyến khích riêng, tách biệt với hoạt động kinh doanh cốt lõi	2 Chúng tôi có một số khuyến khích để khích lệ sự đổi mới và thưởng cho nó khác với việc thực thi	3 Chúng tôi có một số khuyến khích để khích lệ sự đổi mới và thưởng cho nó khác với việc thực thi	4 Đổi mới có một hệ thống khuyến khích dành riêng để thưởng cho thử nghiệm và tạo ra giá trị mới	5 Đổi mới có một hệ thống khuyến khích dành riêng để thưởng cho thử nghiệm và tạo ra giá trị mới		
1 Chúng tôi không sử dụng mô hình kinh doanh, khởi động tinh gọn hoặc các công cụ tư duy thiết kế để đổi mới	2 Mô hình kinh doanh, khởi động tinh gọn hoặc công cụ tư duy thiết kế được sử dụng trong các bộ phận của tổ chức	3 Mô hình kinh doanh, khởi động tinh gọn hoặc công cụ tư duy thiết kế được sử dụng trong các bộ phận của tổ chức	4 Mô hình kinh doanh, khởi động tinh gọn hoặc các công cụ tư duy thiết kế được áp dụng rộng rãi và thành thực	5 Mô hình kinh doanh, khởi động tinh gọn hoặc các công cụ tư duy thiết kế được áp dụng rộng rãi và thành thực		
1 Các quy trình của chúng tôi là tuyển tính và yêu cầu kế hoạch kinh doanh chi tiết cùng dự báo tài chính	2 Đôi khi, chúng tôi sử dụng các quy trình lặp đi lặp lại và những thử nghiệm kinh doanh có hệ thống để kiểm tra các ý tưởng kinh doanh	3 Đôi khi, chúng tôi sử dụng các quy trình lặp đi lặp lại và những thử nghiệm kinh doanh có hệ thống để kiểm tra các ý tưởng kinh doanh	4 Các quy trình của chúng tôi được tối ưu hóa để đổi mới và chúng tôi đo lường một cách có hệ thống việc giảm thiểu rủi ro trong các ý tưởng mới	5 Các quy trình của chúng tôi được tối ưu hóa để đổi mới và chúng tôi đo lường một cách có hệ thống việc giảm thiểu rủi ro trong các ý tưởng mới		
1 Chúng tôi không tuyển dụng theo kỹ năng hay kinh nghiệm đổi mới và không phát triển chúng	2 Đôi khi, chúng tôi tuyển dụng nhân tài đổi mới có kinh nghiệm và đào tạo một số nhân viên chuyên trách về đổi mới	3 Đôi khi, chúng tôi tuyển dụng nhân tài đổi mới có kinh nghiệm và đào tạo một số nhân viên chuyên trách về đổi mới	4 Chúng tôi tuyển dụng và phát triển tài năng đổi mới đồng cấp thế giới với nhiều kinh nghiệm trong toàn tổ chức	5 Chúng tôi tuyển dụng và phát triển tài năng đổi mới đồng cấp thế giới với nhiều kinh nghiệm trong toàn tổ chức		

Lời bạt

Các thuật ngữ

348

Rủi ro về khả năng thích ứng

Nguy cơ doanh nghiệp không thể thích ứng với môi trường cạnh tranh; xu hướng công nghệ, quy định, xã hội hay thị trường; hoặc môi trường vĩ mô không thuận lợi (thiếu cơ sở hạ tầng, suy thoái, v.v.).

Thiết kế Kinh doanh

Quy trình định hình và tái định hình ý tưởng kinh doanh để biến nó thành mô hình kinh doanh và đề xuất giá trị tốt nhất. Các bước lặp lại ban đầu dựa trên trực giác và điểm xuất phát (ý tưởng sản phẩm, công nghệ, cơ hội thị trường, v.v.). Các lần lặp tiếp theo dựa trên bằng chứng và hiểu biết sâu sắc từ thử nghiệm.

Mô hình Kinh doanh

Cơ sở lý luận về cách một tổ chức tạo ra, cung cấp và nắm bắt giá trị.

Mô hình Kinh doanh giản lược

Công cụ quản lý chiến lược để mô tả cách một tổ chức tạo ra, phân phối và nắm bắt giá trị, ban đầu được trình bày trong cuốn sách *Tạo lập mô hình kinh doanh*.

Khung Mô hình Kinh doanh

Cấu hình lặp lại của các khối xây dựng mô hình kinh doanh khác nhau để cung cấp mô hình kinh doanh tổng thể của tổ chức. Giúp các mảng kinh doanh mới phát triển lợi thế cạnh tranh ngoài công nghệ, sản phẩm, dịch vụ hoặc giá cả. Giúp các công ty hiện hữu chuyển từ một mô hình kinh doanh lỗi thời để cạnh tranh hơn. Một mô hình kinh doanh duy nhất có thể kết hợp nhiều khung dạng thức.

Danh mục Mô hình Kinh doanh

Tập hợp các mô hình kinh doanh hiện có mà một công ty khai thác và những mô hình kinh doanh mới mà công ty khám phá để tránh gián đoạn và đảm bảo tuổi thọ.

Dịch chuyển Mô hình Kinh doanh

Mô tả sự chuyển đổi của một tổ chức từ mô hình kinh doanh đang suy giảm hoặc lỗi thời sang mô hình kinh doanh cạnh tranh hơn.

R&D kinh doanh

Các hoạt động mà một công ty thực hiện để phát hiện, tạo ra, thử nghiệm, giảm thiểu rủi ro và đầu tư vào một danh mục cơ hội kinh doanh mới. Để cải thiện (các) mảng kinh doanh hiện hữu và khám phá các mảng kinh doanh mới. Trung tâm của R&D kinh doanh là nghệ thuật và khoa học trong việc trực quan hóa các đề xuất giá trị cùng các mô hình kinh doanh và kiểm nghiệm rủi ro. Bổ sung R&D sản phẩm và công nghệ truyền thống, chủ yếu tập trung vào tinh khả thi.

Bản đồ Văn hóa

Công cụ quản lý chiến lược để hiểu, thiết kế, kiểm tra và quản lý môi trường văn hóa doanh nghiệp mà bạn muốn mang lại thành quả trong tổ chức.

Rủi ro phá vỡ và không thể sống sót

Nguy cơ mảng kinh doanh không thể sống sót hoặc bị phá vỡ. Rủi ro cao khi một mảng kinh doanh mới nổi và vẫn dễ bị tổn thương, hoặc khi một mảng kinh doanh đang bị đe dọa phá vỡ do công nghệ, cạnh tranh, thay đổi quy định hoặc các xu hướng khác. Rủi ro giảm dần với các hào bảo vệ mảng kinh doanh của bạn.

Rủi ro khao khát

Rủi ro mà thị trường được một mảng kinh doanh đang nhắm mục tiêu quá nhỏ, quá ít khách hàng muốn để xuất giá trị hoặc công ty không thể tiếp cận, thu hút và giữ chân khách hàng mục tiêu.

Bằng chứng

Dữ liệu được tạo ra từ một thử nghiệm hoặc thu thập tại hiện trường. Chứng minh hoặc bác bỏ giả thuyết (kinh doanh), thấu cảm khách hàng hoặc niềm tin về một đề xuất giá trị, mô hình kinh doanh, chiến lược hoặc môi trường.

Lợi nhuận kỳ vọng

Cách một ý tưởng kinh doanh có thể sinh lợi đối với một công ty nếu nó thành công.

Kiểm nghiệm

Quá trình xác nhận hoặc vô hiệu hóa một đề xuất giá trị hoặc giả thuyết mô hình kinh doanh với các bằng chứng. Được sử dụng để giảm thiểu rủi ro và sự bất trắc của một ý tưởng kinh doanh.

Danh mục Khai thác

Danh mục bao gồm các mảng kinh doanh hiện hữu, để xuất giá trị, sản phẩm và dịch vụ, tất cả đều được vạch ra ở khía cạnh lợi nhuận, rủi ro phá vỡ và không thể sống sót.

Danh mục Khám phá

Danh mục dự án đổi mới sáng tạo, mô hình kinh doanh mới, để xuất giá trị mới, sản phẩm và dịch vụ mới, tất cả đều được vạch ra theo lợi nhuận kỳ vọng và rủi ro đổi mới sáng tạo.

Rủi ro khả thi

Rủi ro doanh nghiệp không thể quản lý, mở rộng quy mô hoặc tiếp cận các tài nguyên (công nghệ, sở hữu trí tuệ, thương hiệu, v.v.), hoạt động hoặc đối tác chính.

Phát triển

Hoạt động duy trì các mô hình kinh doanh hiện tại của bạn trên quỹ đạo tăng trưởng. Bao gồm mở rộng các mô hình kinh doanh mới nổi, cải tạo những mô hình kinh doanh đang giảm sút và bảo vệ các mô hình kinh doanh thành công. Bạn đảm bảo tăng trưởng bằng cách cải thiện lợi tức và giảm thiểu rủi ro phá vỡ.

Chỉ dẫn

Bối cảnh quản lý danh mục. Giúp phản bội nguồn lực và định hướng danh mục. Cung cấp các ranh giới rõ ràng để hiểu những gì cần tập trung và không nên tập trung, nơi đầu tư và thoái vốn cũng như những gì cần khám phá và không nên khám phá.

Giả thuyết

Giả định làm nền tảng xây dựng nền để xuất giá trị, mô hình kinh doanh hoặc chiến lược của bạn. Những gì bạn cần tìm hiểu nếu ý tưởng kinh doanh khả thi. Liên quan đến tính khao khát, khả thi, thực thi và thích nghi của một ý tưởng kinh doanh.

Phễu đổi mới sáng tạo

Cơ chế khám phá và thử nghiệm dòng ý tưởng kinh doanh cũng như dự án đổi mới liên tục. Mặt trước của phễu chứa nhiều ý tưởng mà bạn giảm dần dựa trên bằng chứng từ thử nghiệm

và sau đó đầu tư vào các dự án còn lại bằng nguồn vốn định mức.

(Strategyzer) Chỉ số đổi mới sáng tạo

Bộ công cụ đo lường mức độ giảm thiểu rủi ro và bất trắc của các ý tưởng kinh doanh mới trước khi bạn tăng vốn đầu tư và mở rộng nhân rộng.

Rủi ro đổi mới sáng tạo

Nguy cơ một ý tưởng kinh doanh (đầy tính thuyết phục) sẽ thất bại. Rủi ro cao khi có ít bằng chứng ngoài các trang trình bày và bằng tính để hỗ trợ cơ hội thành công của một ý tưởng. Rủi ro giảm dần theo số lượng bằng chứng hỗ trợ tính khao khát, khả thi, thực thi và thích nghi của một ý tưởng kinh doanh.

349

Tài trợ theo định mức tiến độ

Hoạt động tài trợ từ nguồn quỹ đầu tư mạo hiểm thông qua việc từng bước tăng vốn đầu tư vào các dự án tạo ra bằng chứng từ thử nghiệm và loại bỏ những dự án không có tính thuyết phục.

Tinh chỉnh

Quyết định thực hiện một thay đổi đáng kể đối với một hoặc nhiều yếu tố của mô hình kinh doanh và để xuất giá trị của bạn.

Những hành động với danh mục

Các hành động bạn thực hiện trong Danh mục Khám phá (lên ý tưởng, đầu tư, kiên trì theo đuổi, tinh chỉnh, loại bỏ, tách ra hoặc chuyển hướng) và Danh mục Khai thác (mua lại, hợp tác, đầu tư, cải tiến, hợp nhất, thoái vốn, loại bỏ).

Bản đồ danh mục

Một công cụ quản lý chiến lược để đồng thời hình dung, phân tích và quản lý các mô hình kinh doanh mà bạn đang cải thiện và phát triển cũng như các mô hình kinh doanh trong tương lai mà bạn đang tìm kiếm và thử nghiệm.

Lợi tức

Cách một lĩnh vực kinh doanh sinh lợi đối với một công ty.

Tìm kiếm

Quá trình tìm kiếm những ý tưởng, để xuất giá trị và mô hình kinh doanh mới để đảm bảo tương lai của công ty bạn. Liên quan đến việc tối đa hóa lợi nhuận kỳ vọng và giảm thiểu rủi ro đổi mới sáng tạo.

350

Bản đồ đội nhóm

Một công cụ trực quan do Stefano Mastrogiamomo tạo ra để tăng cường sự liên kết giữa các thành viên trong nhóm nhằm có những cuộc họp và trò chuyện hiệu quả hơn.

Kiểm tra

Quy trình xác định và thử nghiệm các giả thuyết quan trọng nhất làm cơ sở cho một ý tưởng kinh doanh để đưa ra các quyết định đầu tư và thiết kế kinh doanh thấu đáo.

Các loại đổi mới sáng tạo

Chúng tôi phân biệt rõ ràng giữa ba loại đổi mới khác nhau, dựa trên nghiên cứu của giáo sư Clayton Christensen thuộc Harvard: Hiệu suất, duy trì và chuyển đổi.

Rủi ro khả thi

Rủi ro doanh nghiệp không thể tạo ra các dòng doanh thu thành công, khách hàng không sẵn sàng trả (đủ) hoặc chi phí quá cao để tạo ra lợi nhuận bền vững.

Chú thích

CÔNG CỤ

1. "The Bosch Group at a Glance," <https://www.bosch.com/company/our-figures/>.
2. Nestle, "Acquisitions and Disposals," <https://www.nestle.com/investors/overview/mergers-and-acquisitions>.
3. "Nestlé Closes the Sale of Nestlé Skin Health," October 02, 2019, <https://www.nestle.com/media/pressreleases/allpressreleases/nestle-closes-sale-nestle-skin-health>.
4. "The Gore Story," <https://www.gore.com/about/the-gore-story>.

QUẢN LÝ

1. Charles Arthur, "Amazon Writes Off \$170M on Unsold Fire Phones," The Guardian, October 24, 2014. <https://www.theguardian.com/technology/2014/oct/24/amazon-unsold-fire-phones>.
2. "Ping An Tops Global Insurance Brands for the Third Consecutive Year," PR Newswire Asia, May 30, 2018, <https://www.asiaone.com/business/ping-ranks-third-among-global-financial-services-companies-2018-brandztm-top-100-most>.
3. Shu-Ching Jean Chen, "Chinese Giant Ping An Looks Beyond Insurance to a Fintech Future," June 2018, <https://www.forbes.com/sites/shuchingjeanchen/2018/06/06/chinese-giant-ping-an-looks-beyond-insurance-to-a-fintech-future/>.
4. Ping An 2019 Interim Report.
5. Ericson Chan, "FinTech, If It Doesn't Kill You, Makes You Stronger," April 13, 2018, <https://www.youtube.com/watch?v=UiXV7NNSgVI>.
6. "Ping An to Employ Micro-Expression Technology to Deter Scammers," November 1, 2018, <https://www.chinaknowledge.com/News/DetailNews/81721/Ping-An-to-employ-micro-expression-technology-to-deter-scammers>.
7. Shu-Ching Jean Chen, "Chinese Giant Ping An Looks Beyond."
8. "Ping An Powering Ahead with World-Leading Fintech and Healthtech," PR News Asia, November 07, 2018, <https://www.prnewswire.com/news-releases/ping-an-powering-ahead-with-world-leading-fintech-and-healthtech-300745534.html>.
9. Ping An Annual Report 2018.
10. Kane Wu, "Ping An-Backed Lufax Raises \$1.3 Billion at Lower Valuation: Sources," December 3, 2018, <https://www.reuters.com/article/us-lufax-fundraising/ping-an-backed-lufax-raises-13-billion-at-lower-valuation-sources-idUSKBN1020HG>.
11. Laura He, "Ping An Good Doctor Prices US\$1.12 Billion IPO at Top End Amid Retail Frenzy," April 27, 2018, <https://www.scmp.com/business/companies/article/2143745/ping-good-doctor-prices-us112-billion-ipo-top-end-amid-retail>.
12. Autohome Annual Report 2018.
13. "Autohome Inc. Announces Transaction between Shareholders and Board Change," February 22, 2017, <https://www.globenewswire.com/news-release/2017/02/22/926600/0/en/Autohome->

- Inc-Announces-Transaction-Between-Shareholders-and-Board-Change.html.
14. Michael O'Dwyer, "China In-Depth: Digital Insurance Ecosystems," <https://www.the-digital-insurer.com/china-in-depth-ecosystems-in-china/>.
15. "Ping An to Buy Autohome Stake from Telstra for \$1.6 Billion," April 15, 2016, <https://www.bloomberg.com/news/articles/2016-04-15/ping-an-to-buy-stake-in-autohome-from-telstra-for-1-6-billion>.
16. Tendayi Viki, "Innovation Versus R&D Spending," May 20, 2019, <https://www.strategyzer.com/blog/innovation-versus-rd-spending>.
17. Barry Jaruzelski, Robert Chwalik, and Brad Goehle, "What the Top Innovators Get Right," October 30, 2018, <https://www.strategy-business.com/feature/What-the-Top-Innovators-Get-Right?gko=e7cf9>.
18. Chris Wray, "Sony 2018-19 Financial Year Results – Most Profitable Year Ever," April 27, 2019, <https://wccftech.com/sony-2018-19-financial-year-results/>.
19. Steven J. Vaughan-Nichols, "What Does Microsoft Joining the Open Invention Network Mean for You?," October 11, 2018, <https://www.zdnet.com/article/what-does-microsoft-joining-the-open-invention-network-mean-for-you/>.
20. Surur, "Microsoft Finally Reveals How Many HoloLens Units Have Been Sold," April 25, 2018, <https://mspoweruser.com/microsoft-finally-reveals-how-many-hololens-units-have-been-sold/>.
21. Heather Kelly, "Microsoft's New \$3,500 HoloLens 2 Headset Means Business," February 25, 2019, <https://edition.cnn.com/2019/02/24/tech/microsoft-hololens-2-index.html>.
22. Allison Linn, "Microsoft's Project Oxford Helps Developers Build More Intelligent Apps," May 1, 2015, <https://blogs.microsoft.com/ai/microsofts-project-oxford-helps-developers-build-more-intelligent-apps/>.
23. "Microsoft to Acquire GitHub for \$7.5 Billion," June 4, 2018, <https://news.microsoft.com/2018/06/04/microsoft-to-acquire-github-for-7-5-billion/>.
24. Alex Hern and Jana Kasperkevic, "LinkedIn Bought by Microsoft for \$26.2BN in Cash," June 13, 2016, London and New York, <https://www.theguardian.com/technology/2016/jun/13/linkedin-bought-by-microsoft-for-262bn-in-cash>.
25. "Microsoft Google Amazon Cloud Acquisitions," <https://app.cbinsights.com/login?status=session&goto=https%3A%2F%2Fapp.cbinsights.com%2Fresearch%2Fmicrosoft-google-amazon-cloud-acquisitions-expert-intelligence%2F>.
26. Tom Warren, "Microsoft Wasted at Least \$8 Billion on Its Failed Nokia Experiment," May 25, 2016, <https://www.theverge.com/2016/5/25/11766540/microsoft-nokia-acquisition-costs>.
27. Paul Thurrott, "To Grow, Microsoft Must Deemphasize Windows," February 04, 2014, <https://www.itprotoday.com/compute-engines/grow-microsoft-must-deemphasize-windows>.
28. Daniel B. Kline, "What Declining PC Sales Mean for Microsoft," May 9, 2016, <https://www.fool.com/investing/general/2016/05/09/what-declining-pc-sales-mean-for-microsoft.aspx>.
29. Tom Krazit, "Azure Revenue Remains a Mystery, but Cloud Services Continue to Drive Microsoft Forward," April 24, 2019, <https://www.geekwire.com/2019/azure-revenue-remains-mystery-cloud-services-continue-drive-microsoft-forward/>.
30. Tom Warren, "Microsoft and Amazon Release Preview of Cortana and Alexa Integration," August 15, 2018, <https://www.theverge.com/2018/8/15/17691920/microsoft-amazon-alexa-cortana-integration-preview-features>.
31. "Unilever's Purpose-Led Brands Outperform," November 6, 2019, <https://www.unilever.com/news/press-releases/2019/unilevers-purpose-led-brands-outperform.html>.
32. "Unilever Tightens Belt with Slim-Fast Sale," *The Telegraph*, January 20, 2020 <https://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/retailandconsumer/10960347/Unilever-tightens-belt-with-Slim-Fast-sale.html>.
33. Unilever, "Acquisitions and Disposals," <https://www.unilever.com/investor>

relations/understanding-unilever/
acquisitions-and-disposals/.

³⁴ Milly Vincent, "Marmite, Pot Noodles and Magnums Face Being Sold by Unilever If They Can't Prove They Make 'Meaningful' Impact on the Planet," July 27 2019, <https://www.dailymail.co.uk/news/article-7291997/Marmite-favourites-like-Pot-Noodles-Magnums-face-sold-Unilever.html>.

35. Lance Whitney, "Logitech Confesses to 'Gigantic' Mistake with Google TV, November 11, 2011, <https://www.cnet.com/news/logitech-confesses-to-gigantic-mistake-with-google-tv/>.

36. Logitech Annual Report 2019.

37. Logitech, "Acquisitions," https://www.crunchbase.com/organization/logitech/acquisitions/acquisitions_list#section-acquisitions.

38. "Lifesize Splits from Logitech," January 14, 2016, <https://www.lifesize.com/en/company/news/in-the-news/2016/20160114-comms-business-lifesize-splits-from-logitech>.

39. Anton Shilov, "Logitech Formally Exits OEM Mouse Market," January 22, 2016, <https://www.anandtech.com/show/9984/logitech-exits-oem-mouse-market>.

40. "Inside the Storm Ep 2: Fujifilm," Channel News Asia, February 1, 2017, <https://www.channelnewsasia.com/news/video-on-demand/inside-the-storm-s2/fujifilm-7824486>.

41. Fujifilm Annual Report 2019.

42. "Medium Term Management Plan VISION 75 (2008)," April 28, 2008, https://www.fujifilmholdings.com/en/pdf/investors/ff_vision75_2008_001.pdf.

SÁNG CHẾ

1. Jessica Caldwell, "Drive by Numbers – Tesla Model S is the Vehicle of Choice in Many of America's Wealthiest Zip Codes," October 31, 2013, Edmunds.com.

2. Blue Ocean Strategy.

3. Fred Lambert, "Tesla Is Accelerating Supercharger Deployment, 10 More V3 Stations Confirmed," September 25, 2019, <https://electrek.co/2019/09/25/tesla-accelerating-supercharger-deployment-v3-stations-confirmed/>.

4. Alex Hern, "Tesla Motors Receives \$10BN in Model 3 Pre-Orders in Just Two Days," April 4, 2016, *The Guardian*, <https://www.theguardian.com/technology/2016/apr/04/tesla-motors-sells-10bn-model-3-two-days>.

5. "Global Top 20 November 2019," December 27, 2019, <http://ev-sales.blogspot.com/2019/12/global-top-20-november-2019.html>.

6. Kevin P. Donovan, "Mobile Money, More Freedom? The Impact of M-PESA's Network Power on Development as Freedom," University of Cape Town, *International Journal of Communication* 6 (2012): 2647–2669.

7. "The Mobile Money Revolution: M-Pesa," Ben & Alex, June 15, 2018, <https://medium.com/@benandalex/the-mobile-money-revolution-m-pesa-f3fc8f86dbc9>.

9. "M-Pesa Users Outside Kenya Hit 13.4 Million," *Business Daily*, January 29, 2019, <https://www.businessdailyafrica.com/corporate/companies/M-Pesa-users-outside-Kenya-hit-13-4-million/4003102-4956208-16s8a9/index.html>.

10. World Bank, "What Kenya's Mobile Money Success Could Mean for the Arab World," October 3, 2018, <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2018/10/03/what-kenya-s-mobile-money-success-could-mean-for-the-arab-world>.

11. Leo Van Hove and Antoine Dubus, "M-PESA and Financial Inclusion in Kenya: Of Paying Comes Saving?," MDPI, January 22, 2019.

12. "What Is M-Pesa?," <https://www.vodafone.com/what-we-do/services/m-pesa>.

13. "Mobile Currency in Kenya: the M-Pesa," CPI, March 21, 2016, <https://www.centreforpublicimpact.org/case-study/m-currency-in-kenya/>.

14. Sears Archives, <http://www.searsarchives.com/history/history1890s.htm>.

15. John Murray Brown and Arash Massoudi, "Unilever Buys Dollar Shave Club for \$1BN," Financial Times, July 20 2016, <https://www.ft.com/content/bd07237e-4e45-11e6-8172-e39ecd3b86fc>.

16. Youtube – Dollar Shave Club, <https://www.youtube.com/watch?v=KJLcOOGXWUw>.

- youtube.com/watch?v=ZUG9qYTJMsI.
17. Barbara Booth, "What Happens When a Business Built on Simplicity Gets Complicated? Dollar Shave Club's Founder Michael Dubin Found Out," CNBC, March 24, 2019, <https://www.cnbc.com/2019/03/23/dollar-shaves-dubin-admits-a-business-built-on-simplicity-can-get-complicated.html>.
18. Kat Eschner, "The Story of Brownie Wise, the Ingenious Marketer behind the Tupperware Party," Smithsonian.com, April 10, 2018, <https://www.smithsonianmag.com/smithsonian-institution/story-brownie-wise-ingenuous-marketer-behind-tupperware-party-180968658/>.
19. Bob Kealing, *Life of the Party: The Remarkable Story of How Brownie Wise Built, and Lost ...*, (New York: Crown/Archetype, 2008).
20. Dory Owens, "Tupperware Takes Its Parties into the Workplace," July 12, 1987, <https://www.washingtonpost.com/archive/business/1987/07/12/tupperware-takes-its-parties-into-the-work-place/1cc29d20-49ff-4d63-94b4-32f46cbc15b/>.
21. Kat Eschner, "The Story of Brownie Wise," <https://www.smithsonianmag.com/smithsonian-institution/story-brownie-wise-ingenuous-marketer-behind-tupperware-party-180968658/>.
22. Avil Beckford, "Earl Tupper, Business Leader, Invented Tupperware, Air-Tight Plastic Containers," February 15, 2013, <https://theinvisiblementor.com/earl-tupper-business-leader-invented-tupperware-air-tight-plastic-containers/>.
23. Natura & Co. 2018 report, https://naturaeco.com/report_2018_en.pdf.
24. Microsoft Windows history, updated November 16, 2019 by Computer Hope, <https://www.computerhope.com/history/windows.htm>.
25. Amy Stevenson, "Windows History: Windows 3.0 Takes Off," January 25, 2018, <https://community.windows.com/en-us/stories/story-of-windows3>.
26. Emil Protalinski, "OEMs Pay Microsoft about \$50 for Each Copy of Windows," September 17, 2009, <https://arstechnica.com/information-technology/2009/09/microsoft-oems-pay-about-50-for-each-copy-of-windows/>.
27. James Gleick, "Making Microsoft Safe for Capitalism," November 5, 1995, <https://www.nytimes.com/1995/11/05/magazine/making-microsoft-safe-for-capitalism.html>.
28. "Microsoft Revenue by Year – Fiscal 1990–2019," <https://dazeinfo.com/2019/11/11/microsoft-revenue-worldwide-by-year-graphfarm/>.
29. Jacob Kastrenakes, "The Halo Franchise Has Made More Than \$5 Billion, November 4, 2015, <https://www.theverge.com/2015/11/4/9668876/halo-franchise-5-billion-guardians-launch-sales>.
30. "Police Urge Google to Turn Off 'stalking' Feature on Mobile App for Drivers," Associated Press, Washington, January 27, 2015, <https://www.theguardian.com/technology/2015/jan/26/police-pressure-google-turn-off-waze-app-feature>.
31. TechCrunch, "Waze." (No data available for 2014–2016.)
32. Aaron Pressman and Adam Lashinsky, "Why Waze Doesn't Share Traffic Data with Google Maps – Data Sheet," October 11, 2019, <https://fortune.com/2019/10/11/waze-google-maps-how-it-works/>.
33. Kristen Hall-Geisler, "Waze and Esri Make App-to-Infrastructure Possible," AEDT, October 12, 2016, <https://techcrunch.com/2016/10/11/waze-and-esri-make-app-to-infrastructure-possible/>.
34. Zhou Xin, Ed., "DiDi Completes 7.43 Bln Rides in 2017," Xinhua, January 8, 2008, http://www.xinhuanet.com/english/2018-01/08/c_136880236.htm.
35. "Didi Now Serves 550M Users 30M Rides per Day, Growing against Meituan Challenges," June 7, 2018, <https://kr-asia.com/didi-now-serves-550m-users-30m-rides-per-day-growing-against-meituan-challenges>.
36. Jane Zhang, "Didi by the Numbers: Ride-Hailing Firm Covered More Miles in 2018 Than 5 Earth-to-Neptune Round-Trips," January 23, 2019, <https://www.scmp.com/tech/start-ups/article/2181542/didi-numbers-ride-hailing-firm-covered-more-miles-2018-5-earth>.
37. Chloe Sorvino, "Inside Billionaire James

- Dyson's Reinvention Factory: From Vacuums to Hair Dryers and Now Batteries," September 13, 2016, <https://www.forbes.com/sites/chloesorvino/2016/08/24/james-dyson-exclusive-top-secret-reinvention-factory/>.
38. Michael Pooler and Peggy Hollinger, "Dyson's Perfectionists Invent a Future beyond Vacuum Cleaners, February 8, 2017, <https://www.ft.com/content/2041b5b2-ec75-11e6-ba01-119a44939bb6>.
39. Sophie Chapman, "Dyson Reaches Record Profits in 2017, Hitting £801MN," March 02, 2018, <https://www.manufacturingglobal.com/leadership/dyson-reaches-record-profits-2017-hitting-ps801mn>.
40. Brian Dolan, *Wedgwood: The First Tycoon* (New York : Viking, 2004).
41. "Model T," *Encyclopaedia Britannica*, December 5, 2019, <https://www.britannica.com/technology/Model-T>.
42. "Henry Ford with Ten-Millionth Ford Model T and 1896 Quadricycle, 1924," <https://www.thehenryford.org/collections-and-research/digital-collections/artifact/276378/>.
43. "100 Years of the Moving Assembly Line," <https://corporate.ford.com/articles/history/100-years-moving-assembly-line.html>.
44. "Ford's Assembly Line Starts Rolling," November 13, 2009, <https://www.history.com/this-day-in-history/fords-assembly-line-starts-rolling>.
45. "Ford's Assembly Line Turns 100: How It Changed Manufacturing and Society," *New York Daily News*, October 7, 2013, <https://www.nydailynews.com/autos/ford-assembly-line-turns-100-changed-society-article-1.1478331>.
46. Mary Hanbury, "We Went Inside One of the Sprawling Factories Where Zara Makes Its Clothes. Here's How the World's Biggest Fashion Retailer Gets It Done," October 29, 2018, <https://www.businessinsider.com.au/how-zara-makes-its-clothes-2018-10?r=US&IR=T>.
47. Seth Stevenson, "Polka Dots Are In? Polka Dots It Is!," June 21, 2012, <https://slate.com/culture/2012/06/zaras-fast-fashion-how-the-company-gets-new-styles-to-stores-so-quickly.html>.
48. Dell Inc. history, <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/dell-inc-history/>.
49. Liam O'Connell, "Annual Revenue of IKEA worldwide from 2001 to 2019," October 15, 2019, <https://www.statista.com/statistics/264433/annual-sales-of-ikea-worldwide/>.
50. Liam O'Connell, "Number of Visits to IKEA Stores Worldwide from 2010 to 2019," October 15, 2019, <https://www.statista.com/statistics/241828/number-of-visits-to-ikea-stores-worldwide/>.
51. "Why Is IKEA So Successful?," July 12, 2018, <https://furnitureblog.simplicitysofas.com/blog/why-is-ikea-so-successful/>.
52. Jan-Benedict Steenkamp, *Global Brand Strategy: World-Wise Marketing in the Age of Branding* (New York: Springer 2017).
53. "Quantity of Furniture U.S. Homeowners Bought from IKEA in the Last Decade 2016," Statista Research Department, September 3, 2019, <https://www.statista.com/statistics/618639/quantity-of-furniture-us-homeowners-bought-from-ikea-in-the-last-decade/>.
54. IBM Newsroom, "IBM Closes Landmark Acquisition of Red Hat for \$34 Billion; Defines Open, Hybrid Cloud Future, Armonk, NY and Raleigh, NC, July 9, 2019, <https://newsroom.ibm.com/2019-07-09-IBM-Closes-Landmark-Acquisition-of-Red-Hat-for-34-Billion-Defines-Open-Hybrid-Cloud-Future>.
55. Gary Sims, "ARM's Rise from a Small Acorn to a World Leader," May 19, 2014, <https://www.androidauthority.com/arms-rise-small-acorn-world-leader-376606/>.
56. Kristin Bent, "ARM Snags 95 Percent of Smartphone Market, Eyes New Areas for Growth," July 16, 2012, <https://www.crn.com/news/components-peripherals/240003811/arm-snags-95-percent-of-smartphone-market-eyes-new-areas-for-growth.htm>.
57. Arash Massoudi, James Fontanella-Khan, and Richard Waters, "SoftBank to Acquire UK's ARM Holdings for £24.3BN," July 19 2016, <https://www.ft.com/content/235b1af4-4c7f-11e6-8172-e39ecd3b86fc>.
58. "Dan Swinhoe,"UK Government Gives £36 Million to ARM to Develop Secure Chips," October 24 2019, <https://www.csoonline.com>

- .com/article/3447856/uk-government-gives-36-million-to-arm-to-develop-secure-chips.html.
59. ARM Annual Report and Accounts 2009, http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/a/LSE_ARM_2009.pdf.
60. ARM Annual Report and Accounts 2018.
61. Jenna Goudreau, "Disney Princess Tops List of the 20 Best-Selling Entertainment Products," <https://www.forbes.com/sites/jennagoudreau/2012/09/17/disney-princess-tops-list-of-the-20-best-selling-entertainment-products/>.
62. Victoria Sherrow, *Encyclopedia of Hair: A Cultural History* (Westport, CT: Greenwood Publishing Group, 2006).
63. Martha Matilda Harper, National Women's Hall of Fame, <https://www.womenofthehall.org/inductee/martha-matilda-harper/>.
64. "Martha Matilda Harper: Servant Girl to Beauty Entrepreneur," <https://racingnelliely.com/strange-times/servant-girl-beauty-entrepreneur/>.
65. Jaimie Seaton, "Martha Matilda Harper, The Greatest Business Woman You've Never Heard Of," January 11, 2017, <https://www.atlasobscura.com/articles/martha-matilda-harper-the-greatest-businesswoman-youve-never-heard-of>.
66. "National Economic Impact of Franchising," International Franchise Association, <https://franchiseeconomy.com/>.
67. Clive Thompson, "How the Photocopier Changed the Way We Worked—and Played," March 2015, <https://www.smithsonianmag.com/history/duplication-nation-3d-printing-rise-180954332/>.
68. "Xerox Introduces the First Photocopier," November 28, 2019, <https://www.encyclopedia.com/science/encyclopedias-almanacs-transcripts-and-maps/xerox-introduces-first-photocopier>.
69. Daniel Gross, "Betting the Company: Joseph Wilson and the Xerox 914 from Forbes Greatest Business Stories of All Time," <https://www.stephenhicks.org/wp-content/uploads/2012/01/forbes-xerox.pdf>.
70. Alex Hutchinson, *Big Ideas: 100 Modern Inventions That Have Transformed Our World* (New York: Sterling Publishing, 2009).
71. "Xerox 914 Plain Paper Copier," National Museum of American History, https://americanhistory.si.edu/collections/search/object/nmah_1085916.
72. "The Story of Xerography," <https://www.xerox.com/downloads/usa/en/s/Storyofxerography.pdf>.
73. Louis Columbus, "The State of the Subscription Economy, 2018," Forbes, <https://www.forbes.com/sites/louiscolumbus/2018/03/04/the-state-of-the-subscription-economy-2018/>.
74. "Activating Brave," Intrabrand, <https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2018/articles/activating-brave/>.
75. James Cowling, "Kodak: From Brownie and Roll Film to Digital Disaster," BBC News, January 20, 2012, <https://www.bbc.com/news/business-16627167>.
76. John McDonough and Karen Egolf, *The Advertising Age Encyclopedia of Advertising*, (Chicago, IL: Fitzroy Dearborn Publishers, 2002).
77. Jason Farago, "Our 'Kodak Moments' – and Creativity – Are Gone," August 23, 2013, <https://www.theguardian.com/commentisfree/2013/aug/23/photography-photography>.
78. David Usborne, "The Moment It All Went Wrong for Kodak," January 20, 2012, <https://www.independent.co.uk/news/business/analysis-and-features/the-moment-it-all-went-wrong-for-kodak-6292212.html>.
79. Jorn Lyseggen, *Outside Insight: Navigating a World Drowning in Data* (London: Penguin, 2016).
80. Mansoor Iqbal, "Spotify Usage and Revenue Statistics (2019)," May 10, 2019, <https://www.businessofapps.com/data/spotify-statistics/>.
81. Becky Peterson, "Spotify Has Spent \$10 Billion on Music Royalties since Its Creation and It's a Big Part of Why It's Bleeding Money," March 1, 2018, <https://www.businessinsider.com.au/spotify-has-spent-10-billion-on-music-licensing-and-revenue-since-it-started-2018-2?r=US&IR=T>.
82. Monica Mercuri, "Spotify Reports First Quarterly Operating Profit, Reaches 96 Million Paid Subscribers,"

- <https://www.forbes.com/sites/monicamercuri/2019/02/06/spotify-reports-first-quarterly-operating-profit-reaches-96-million-paid-subscribers/>.
83. "Spotify Technology S.A. Announces Financial Results for Second Quarter 2019," July 31, 2019, <https://investors.spotify.com/financials/press-release-details/2019/Spotify-Technology-SA-Announces-Financial-Results-for-Second-Quarter-2019/default.aspx>.
84. Mark Mulligan, "Spotify Q4 2018: Solid Growth with a Hint of Profitability but Longer Term Questions," February 14, 2019, <https://www.midiaresearch.com/blog/spotify-q4-2018-solid-growth-with-a-hint-of-profitability-but-longer-term-questions/>.
85. Paul Sawers, "Spotify Grows Users 30% in Q3 2019, Premium Subscribers Reach 113 Million," October 28, 2019, <https://venturebeat.com/2019/10/28/spotify-grows-users-30-in-q3-2019-premium-subscribers-reach-113-million/>.
86. Ariel, "Spotify Was Downloaded on 25 Million iPhones in the U.S. in 2018," October 23, 2018, <https://blog.appfigures.com/pandora-chases-spotify-but-spotify-charges-ahead/>.
87. Keith Caulfield, "2019 U.S. On-Demand Audio Streams Surpass Half-Trillion, Ariana Grande's 'Thank U, Next' First Album to Reach 2 Billion Streams This Year," September 21, 2019, <https://www.billboard.com/articles/business/chart-beat/8530681/2019-on-demand-audio-streams-surpass-half-trillion-ariana-grande>.
88. Kayleigh Vanandelmdy, "Case Study: How Spotify Achieves Astonishing 46% Conversion Rate from Free to Paid," October 08, 2019, <https://growthhackers.com/articles/case-study-how-spotify-achieves-astonishing-46-conversion-rate-from-free-to-paid>.
89. "Fortnite Phenomenon Turns a Game Developer into a Billionaire," July 24, 2018, <https://adage.com/article/media/fortnite-phenomenon-turns-game-developer-into-a-billionaire/314357>.
90. Catherine New, "How Much Are People Making from the Sharing Economy?," June 13, 2017, <https://www.earnest.com/blog/sharing-economy-income-data/>.
91. Airbnb Newsroom Fast Facts, <https://news.airbnb.com/fast-facts/>.
92. S. Lock, "Share of Leisure and Business Travelers using Airbnb in the United States and Europe from 2015 to 2018," January 16, 2019, <https://www.statista.com/statistics/795675/travelers-using-airbnb/>.
93. Zack Quaintance, "A First in 2018: American Consumers Spent More on Airbnb Than on Hilton," April 13, 2019, <https://tophotel.news/a-first-in-2018-american-consumers-spent-more-on-airbnb-than-on-hilton/>.
94. Parmy Olson, "Exclusive: The Rags-To-Riches Tale of How Jan Koum Built WhatsApp into Facebook's New \$19 Billion Baby," February 19, 2014, [forbes.com/sites/parmyolson/2014/02/19/exclusive-inside-story-how-jan-koum-built-whatsapp-into-facebooks-new-19-billion-baby/](https://www.forbes.com/sites/parmyolson/2014/02/19/exclusive-inside-story-how-jan-koum-built-whatsapp-into-facebooks-new-19-billion-baby/).
95. Ryan Bushey, "Texting App WhatsApp Now Has 400 Million People Using It Every Month," December 20, 2013, <https://www.businessinsider.com.au/whatsapp-400-million-users-2013-12?r=US&IR=T>.
96. Dominic Rushe, "WhatsApp: Facebook Acquires Messaging Service in \$19BN Deal," February 20, 2014, <https://www.theguardian.com/technology/2014/feb/19/facebook-buys-whatsapp-16bn-deal>.
97. Diane Dragan, "10 Outrageous Markups You'd Never Guess You Were Paying," rd.com/advice/saving-money/10-outrageous-markups-youd-never-guess-you-were-paying/.
98. Mansoor Iqbal, "WhatsApp Revenue and Usage Statistics (2019)," February 19, 2019, <https://www.businessofapps.com/data/whatsapp-statistics/>.
99. "Mobile messaging volumes in the U.S. from 2004 to 2014," <https://www.statista.com/statistics/215776/mobile-messaging-volumes-in-the-us/>.
100. Charles Arthur, "App Messaging Damages Mobile Networks' Text Revenues," April 29, 2013, <https://www.theguardian.com/technology/2013/apr/29/app-messaging-damages-mobile-text-revenues>.
101. Citizen M Hotel Bankside London, <https://www.citizenm.com/en/hotels/london/bankside>.

- archello.com/project/citizen-m-hotel-bankside-london.
102. Matylda Krzykowski, "CitizenM by Concrete," November 7, 2008, [dezeen.com/2008/11/07/citizenm-by-concrete/](https://www.dezeen.com/2008/11/07/citizenm-by-concrete/).
103. W. Chan Kim and Renée Mauborgne, "How CitizenM Created New Market Space in the Hotel Industry," <https://www.blueoceanstrategy.com/blog/citizenm-hotels-a-blue-ocean-chain-in-a-red-ocean-industry/>.
104. "Hotels That Arrive Prebuilt: How CitizenM Manufactures Its Buildings," December 15, 2017, <https://www.wired.co.uk/article/hotels-that-arrive-prebuilt>.
105. "CitizenM Celebrates Yet Another Year of Affordable Luxury," <https://www.citizenm.com/news/citizenm-celebrates-yet-another-year-of-affordable>.
106. "A Million New iPhones Sold in the First Weekend," Reuters, July 15, 2008, <https://www.nytimes.com/2008/07/15/technology/15apple.html>.
107. Matthew Jones, "iPhone History: Every Generation in Timeline Order," September 14, 2014, <https://historycooperative.org/the-history-of-the-iphone/>.
108. Bill of Materials from Techinsights; Apple Product Announcements.
109. Chuck Jones, "Apple's iPhone: Why Care about Units When It Captures All the Profits," <https://www.forbes.com/sites/chuckjones/2015/11/16/apples-iphone-why-care-about-units-when-it-captures-all-the-profits/>.
110. J. Clement, "Number of Apps Available in Leading App Stores 2019," October 9, 2019, <https://www.statista.com/statistics/276623/number-of-apps-available-in-leading-app-stores/>.
111. Sam Costello, "How Many iPhones Have Been Sold Worldwide?," December 27, 2019, <https://www.lifewire.com/how-many-iphones-have-been-sold-1999500>.
112. How citizenM Created New Market Space in the Hotel Industry By W. Chan Kim & Renée Mauborgne <https://www.blueoceanstrategy.com/blog/citizenm-hotels-a-blue-ocean-chain-in-a-red-ocean-industry/>
113. CitizenM by Concrete Matylda Krzykowski | 7 November 2008 <https://www.dezeen.com/2008/11/07/citizenm-by-concrete/>
114. Innovation Management: Effective Strategy and Implementation By Keith Goffin, Rick Mitchell 2017 Palgrave
115. OneConnect moves up in the 2019 IDC Financial Insights FinTech Rankings Top 100 list October 11, 2019 <https://finance.yahoo.com/news/oneconnect-moves-2019-idc-financial-130700278.html>
116. Ping An Fintech Vehicle OneConnect Plans to List in New York by as Soon as September: Domestic Reports <https://www.chinabankingnews.com/2019/06/18/ping-an-fintech-vehicle-oneconnect-plans-to-list-in-new-york-by-september-domestic-reports/>
117. finleap connect partners with OneConnect to bring superior technology to Europe Aug 26, 2019, <https://www.prnewswire.com/news-releases/finleap-connect-partners-with-oneconnect-to-bring-superior-technology-to-europe-300906797.html>
118. Why banks can't delay upgrading core legacy banking platforms [\h Keith Pogson 18 Jun 2019 https://www.ey.com/en_gl/banking-capital-markets/why-banks-can-t-delay-upgrading-core-legacy-banking-platforms](https://www.ey.com/en_gl/people/keith-pogson)
119. Ping An Accelerates Digital Transformation in Indonesia's Finance Industry 21 February 2019 <https://www.bloomberg.com/press-releases/2019-02-20/ping-an-accelerates-digital-transformation-in-indonesia-s-finance-industry>
120. An Overview of Pingan's OneConnect Will Huylar, May 20 2019 <https://www.kapronasia.com/asia-banking-research-category/an-overview-of-pingan-s-oneconnect.html>

CÀI TIẾN

1. Ramon Casadesus-Masanell, Oliver Gassmann ,and Roman Sauer, "Hilti Fleet Management (A): Turning a Successful Business Model on Its Head," September 2018, <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=52550>.

2. Dr. Christoph Loos, CEO of Hilti, correspondence.
3. Michelle Castillo, "Reed Hastings' Story about the Founding of Netflix Has Changed Several Times," May 23, 2017, <https://www.cnbc.com/2017/05/23/netflix-ceo-reed-hastings-on-how-the-company-was-born.html>.
4. Todd Spangler, "Netflix Spent \$12 Billion on Content in 2018. Analysts Expect That to Grow to \$15 Billion This Year," January 18, 2019, <https://variety.com/2019/digital/news/netflix-content-spending-2019-15-billion-1203112090/>.
5. Lauren Feiner, "Netflix Says It Has 10% of All TV Time in the US and Discloses Some Colossal Numbers for Its Shows," January 17, 2019, <https://www.cnbc.com/2019/01/17/netflix-how-many-people-watch-bird-box.html>.
6. Amy Watson, "Number of Netflix Paid Streaming Subscribers Worldwide 2011–2019," October 18, 2019, <https://www.statista.com/statistics/250934/quarterly-number-of-netflix-streaming-subscribers-worldwide/>.
7. J. Clement, "Number of Available Apps in the Apple App Store 2008–2017," September 12, 2018, <https://www.statista.com/statistics/263795/number-of-available-apps-in-the-apple-app-store/>.
8. Alex Guyot, "A Decade on the App Store: From Day One Through Today," July 11, 2018, <https://www.macstories.net/news/a-decade-on-the-app-store-from-day-one-through-today/>.
9. Mike Wuerthele, "Apple Has Paid Out \$120 Billion to Developers since 2008," January 28, 2019, <https://www.macstories.net/news/a-decade-on-the-app-store-from-day-one-through-today/>.
10. Dedicated Video Games Sales Units, September 30, 2019, https://www.nintendo.co.jp/ir/en/finance/hard_soft/.
11. "TED Reaches Its Billionth Video View!," November 13, 2012, <https://blog.ted.com/ted-reaches-its-billionth-video-view/>.
12. "History of TED," <https://www.ted.com/about/our-organization/history-of-ted>.
13. "TED," <https://www.ted.com/talks>.
14. "TED Opens Annual Conference in Vancouver as Media Platform Sees Record Global Audience Growth," April 10, 2018, <https://blog.ted.com/ted-opens-annual-conference-in-vancouver-as-media-platform-sees-record-global-audience-growth/>.
15. Intel Annual Report 1993, <https://www.intel.com/content/www/us/en/history/history-1993-annual-report.html>.
16. "Worldwide Semiconductor Revenue Grew 2.6 Percent in 2016," Stamford, CT, May 15, 2017, <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2017-05-15-worldwide-semiconductor-revenue-grew-2-percent-in-2016-according-to-final-results-by-gartner>.
17. Intel Annual report 1991, <https://www.intel.com/content/www/us/en/history/history-1991-annual-report.html>.
18. Intel Corporation History, <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/intel-corporation-history/>.
19. Jim Dalrymple, "Apple Stores See 300 Million Visitors in FY 2012, 50,000 Genius Bar Visits a Day," August 20, 2012, <https://www.loopinsight.com/2012/08/20/apple-stores-see-300-million-visitors-in-2012-50000-genius-bar-visits-a-day/>.
20. Fujifilm Annual report 2006.
21. Fujifilm Annual Report 2019.
22. "Inside the Storm Ep 2: Fujifilm," Channel News Asia, February 1, 2017, <https://www.channelnewsasia.com/news/video-on-demand/inside-the-storm-s2/fujifilm-7824486>.
23. Jake Nielson, "Story of Kodak: How They Could Have Saved the Business," August 22, 2014, <https://www.ignitionframework.com/story-of-kodak/>.
24. Telecom Regulatory Authority of India, New Delhi, December 30, 2019, https://main.trai.gov.in/sites/default/files/PR_No.128of2019.pdf.
25. Vijay Govindarajan, "Telecom's Competitive Solution: Outsourcing?," May 08, 2012, <https://hbr.org/2012/05/telecoms-competitive-solution-outsourcing>.
26. Steven J. Vaughan-Nichols, "What Does Microsoft Joining the Open Invention Network Mean for You?," October 11, 2018, <https://www.zdnet.com/article/what-does-microsoft-joining-the-open-invention-network-mean-for-you/>.

27. "Microsoft to Acquire GitHub for \$7.5 Billion," June 4, 2018, <https://news.microsoft.com/2018/06/04/microsoft-to-acquire-github-for-7-5-billion/>.
28. "Microsoft Is the Largest Single Corporate Contributor to Open Source on Github," <https://ballardchalmers.com/2018/05/07/microsoft-largest-single-corporate-contributor-open-source-github/>.
29. Brooks Barnes, "Disney Is Spending More on Theme Parks Than It Did on Pixar, Marvel and Lucasfilm Combined," November 16, 2018, <https://www.nytimes.com/interactive/2018/11/16/business/media/disney-invests-billions-in-theme-parks.html>.
30. Linda Rosencrance, "Dow Corning Launches Business Unit, Xiameter," March 14, 2002, <https://www.computerworld.com/article/2587477/dow-corning-launches-business-unit-xiameter.html>.
31. Bruce Meyer, "Xiameter Business a Web Success Story," August 23, 2011, <https://www.rubbernews.com/article/20110823/NEWS/308239996/xiameter-business-a-web-success-story>.
32. "Two-Brand Strategy Spells Success for Dow Corning," Noria Corporation, <https://www.reliableplant.com/Read/5144/two-br-strategy-spells-success-for-dow-corning>.
33. "Adobe Profit Margin 2006–2019," <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/ADBE/adobe/profit-margins>.
34. Itu Rathore, "Adobe Quarterly Subscription Revenue by Segment," November 7, 2019, <https://dazeinfo.com/2019/11/07/adobe-quarterly-subscription-revenue-by-segment-graphfarm/>.
35. John Markoff, "Company Reports; Apple's First Annual Profit Since 1995," October 15, 1998, <https://www.nytimes.com/1998/10/15/business/company-reports-apple-s-first-annual-profit-since-1995.html>.
36. "Apple Announces That 800,000 iMacs Sold/ 45% of Buyers New to Mac," January 6, 1999, <https://www.macobserver.com/news/99/january/990106/800000imacs.html>.
37. Doug Bartholomew, "What's Really Driving Apple's Recovery?," March 16, 1999, <https://www.industryweek.com/leadership/companies-executives/article/21960994/whats-really-driving-apples-recovery>.
38. "The Transformation 20: The Top Global Companies Leading Strategic Transformations," September 2019, <https://www.innosight.com/insight/the-transformation-20/>.
39. Ørsted ESG Performance Report 2018, https://orsted.com/-/media/Annual_2018/Orsted_ESG_performance_report_2018.ashx?la=15A4E48E0AD794B64B9AC56EE7ED2F1.
40. 2018 Annual Report Rolls-Royce Holdings PLC.
41. Amy Mitchell, Mark Jurkowitz, and Emily Guskin, "The Washington Post: By the Numbers," August 7, 2013, <https://www.journalism.org/2013/08/07/the-washington-post-by-the-numbers/>.
42. Joshua Benton, "The L.A. Times' Disappointing Digital Numbers Show the Game's Not Just about Drawing in Subscribers – It's about Keeping Them," July 31, 2019, <https://www.niemanlab.org/2019/07/the-l-a-times-disappointing-digital-numbers-show-the-games-not-just-about-drawing-in-subscribers-its-about-keeping-them/>.
43. "The Washington Post Records 86.6 Million Unique Visitors in March 2019," April 18, 2019, <https://www.washingtonpost.com/pr/2019/04/17/washington-post-records-million-unique-visitors-march/>.
44. Matthew Kazin, "Delta's American Express Credit Card Helps Boost Airline's Bottom Line," <https://www.foxbusiness.com/markets/deltas-american-express-credit-card-helps-boost-airlines-bottom-line>.
45. "American Express and Delta Renew Industry-Leading Partnership, Lay Foundation to Continue Innovating Customer Benefits," <https://news.delta.com/american-express-and-delta-renew-industry-leading-partnership-lay-foundation-continue-innovating>.

Index

Symbols

10x 54, 105
23andMe 264, 340
Đa dạng hóa 49
Đánh giá hiện trạng kết quả 110
Đánh giá xu thế 112
Đặt câu hỏi 133, 337
Đầu tư xvii, 22, 23, 32, 33, 34, 35, 65, 83, 88, 100, 101, 102, 104, 105, 113, 114, 115, 123, 170, 182, 184, 220, 264, 304, 305, 322, 323, 324
Để xuất giá trị 78, 98, 175, 181, 235, 243, 246, 247, 255, 258, 259, 267, 270, 271, 335, 337
Điện thoại thông minh 208, 238, 239
Định hướng thị trường 339
Độc lập tài chính 185
Đổi mới vii, xvii, 16, 17, 25, 39, 55, 57, 66, 67, 68, 102, 106, 116, 152, 231, 306, 307, 310, 311, 312, 313, 314, 317, 319, 320, 321, 327, 330, 331, 332, 333, 343, 344, 345

Đổi mới cải tạo 116
Đội nhóm xvii, 17, 41, 42, 100, 334
Đối tác 78, 79, 99, 146, 208, 236, 237, 240, 259, 274
Đối tác chính 78, 99
Đo lường xvii, 49, 64, 90, 311, 313, 343
Động lực 296, 297, 300, 304, 305, 306, 307, 309, 311, 313, 315, 317, 319, 321, 331, 333, 343
Đón nhận dòng doanh thu mới 148

A

A10 Lab 107
Acumen 341
Adobe 266, 270, 272, 273, 360
Airbnb 169, 199, 200, 201, 220, 357
Akio Morita 106
Alexander Osterwalder ii
Allistair Curtis 120
Ám ảnh về khách hàng 303
Amazon 60, 61, 68, 116, 117, 120, 220, 241, 253, 283, 302, 303, 304, 305, 316, 320, 322, 339, 351, 352
Amazon Private Label 241
Amir Shinar 166

Áp dụng giá cao 176
Apple vi, 68, 120, 170, 182, 196, 208, 209, 220, 238, 239, 242, 247, 250, 251, 252, 266, 271, 274, 275, 283, 358, 359, 360

Apple Store 238, 239, 250
ARM Holdings 182, 355
ASTRO Gaming 121
Audemars Piguet 252
Autohome 64, 65, 351, 352

B

Bậc thầy về phát triển bền vững 139, 163, 173, 176
Bậc thầy về tốc độ 139, 163, 173
Bản đồ Danh mục ix, xvii, 10, 42, 43, 293, 334, 370
Bản đồ giả thuyết 335
Bản đồ môi trường kinh doanh 335
Bản đồ Văn hóa ix, xvii, 293, 296, 301, 304, 306, 307, 311, 313, 317, 319, 321, 331, 333, 334, 343, 348
Bảng chứng 18, 21, 23, 84, 91, 98, 99, 100, 105, 337, 349
Bảng sáng chế 170
Bảo chế thuốc 264
Bảo hiểm Bình An Trung Quốc 62
Bảo vệ và hỗ trợ đội dự án 104
Bharti Airtel 199, 254, 258, 260
Bia thủ công 253
Bill Gates 116
Bracken Darrell 120, 316, 369
Brownie 154, 194, 354, 356
Brownie Wise 154, 354

C

Cải tiến ix, 28, 30, 32, 33, 34, 35, 41, 63, 114, 115, 117, 119, 123, 133, 223, 313, 327, 331
Cánh đồng xanh 140, 141
Cấp phép 182, 237
Cấp phép bản quyền 182
Câu hỏi đánh giá 144, 150, 156, 161, 164, 172, 178, 187, 190, 198, 204, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219
Câu hỏi đánh giá dành cho nhà lãnh đạo 213, 215, 217, 219
Cấu trúc chi phí 93, 94, 198, 211, 213, 215, 217, 219, 240, 267
Chấp nhận rủi ro 304, 305
Chester Carlson 192
Chiêm nghiệm chiến lược 231, 243, 246, 247, 255, 258,

259, 267, 270, 271
Chiến lược ix, 122, 147, 214, 269, 303, 370
Chi phí 79, 89, 90, 93, 94, 95, 99, 166, 168, 170, 171, 174, 175, 176, 177, 181, 182, 193, 194, 197, 200, 202, 206, 208, 209, 214, 216, 231, 232, 233, 235, 236, 237, 241, 243, 245, 246, 247, 249, 250, 251, 255, 256, 257, 258, 259, 261, 262, 263, 264, 265, 267, 268, 269, 270, 271, 274

Chi phí hoạt động 176, 200, 208, 250

Chi phí khả biến 258

Chỉ số đổi mới 349

Chịu đựng rủi ro 339

Christoph Loos 233, 359, 369

Chuỗi cung ứng 118, 175, 194, 275

Chương trình Tăng tốc Khởi nghiệp của Sony 106

Chủ sở hữu xv, 239

Chuyển đổi 22, 23, 24, 30, 39, 41, 65, 83, 100, 101, 107, 117, 133, 196, 197, 229, 281, 327

CitizenM 189, 205, 206, 207, 214, 358

Clayton Christensen 38, 326, 350

Cơ hội 98, 139, 154, 168

Comfort Một lần xả 119

Công cụ đổi mới sáng tạo 314

Công dân di động 206, 214

Cộng đồng 166, 200, 263, 273

Cơ sở người dùng Waze 167

D

Dạng thức Mô hình Kinh doanh xix, 128

Danh mục Khai thác ix, 10, 12, 13, 23, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 37, 40, 42, 65, 105, 110, 349

Danh mục Khám phá ix, 10, 12, 13, 21, 22, 23, 25, 32, 37, 40, 42, 64, 65, 72, 100, 101, 124, 349

Danh mục Mô hình Kinh doanh 95, 322, 348

Dave Gray 296

Dây chuyền lắp ráp 174

Delta Airlines 279

Dịch chuyển do Hậu kỳ tác động ix, 125, 254

Dịch chuyển do Tiền kỳ tác động ix, 125, 280

Dịch chuyển Mô hình Kinh doanh 348

Dịch vụ Nhận thức Azure 117

DiDi 163, 168, 169, 220, 354

Diosynth RTP LLC 123

Doanh thu định kỳ 139, 189, 191, 192

Dollar Shave Club 143, 151, 152, 153, 353, 354
 Dove 119
 Dow Corning 266, 267, 268, 269, 360
 Dữ liệu lớn 264
 Dyson 163, 170, 171, 355

E

Earl Tupper 154, 354
 easyJet 189, 199, 203
 Eonet Wireless 341
 Ehud Shabtai 166
 Elizabeth Arden 340
 Epic Games 197

F

FES Watch U 107
 Flat-packing 180
 Ford Model T 163, 174, 355
 Fortnite: Battle Royale 197
 FUJITAC 123

G

Gặt hái thành quả 174, 202
 Genius Bar 242, 247, 250, 251, 252, 359
 George Eastman 194
 Gerber 34, 35
 Giám đốc Đại sứ Nội bộ 320, 322, 323, 324
 Giám đốc Đầu tư mạo hiểm 322, 323, 324
 Giám đốc Doanh nhân 322, 323, 324, 325
 Giám đốc Rủi ro 322
 Giả thuyết 89, 90, 349
 Giày thể thao 153
 GitHub 117, 263, 352, 360
 Good Doctor 64, 65, 351
 GORE-TEX® INFINIUM 41
 GRAZE 119
 Greg Hannon 40
 Grupo Carso 341

H

Hãng Dell 163
 Hành trình 16, 17, 18, 20, 21, 23, 30, 31, 40
 Hành trình đổi mới sáng tạo 17
 Hành vi tổ chức 310
 Henrik Poulsen 276
 Henry Ford 174, 355

Herta 34, 35
 Hiệu ứng mạng lưới 167, 169
 Hiệu ứng mạng lưới hai mặt 169
 Hilti 230, 232, 233, 358, 359
 Hình ảnh thương hiệu 50, 62, 116, 118, 120
 Hoạt động chính 78, 88
 Hololens 117
 Hololens phiên bản 2 117
 HTC Corporation 341
 Hướng dẫn 104, 277, 314, 315, 316, 317, 318, 319, 325, 345

I

IKEA 163, 179, 180, 181, 355
 iMac 266, 274, 275
 Intel 182, 242, 246, 248, 249, 359
 iPhone 145, 189, 202, 205, 208, 209, 235, 238, 239, 274, 358

J

James Dyson 170, 354
 Jaybird 121
 Jeff Bezos 60, 278, 302, 304, 339
 Jessica Tan 62, 316, 322
 Jonathan Ive 274
 Josiah Wedgwood 171

K

Kazuo Hirai 106
 Kế hoạch kinh doanh 102
 Kết quả 41, 56, 91, 106, 112, 117, 119, 121, 158, 234, 253, 295, 296, 297, 300, 304, 305, 306, 307, 309, 310, 311, 313, 315, 317, 319, 321, 329, 331, 333, 343
 Khác biệt hóa nhờ hoạt động 139, 163, 172
 Khách hàng xvii, 19, 77, 79, 149, 150, 156, 161, 175, 176, 177, 180, 184, 193, 218, 241, 246, 252, 262, 267, 271, 272, 274, 280
 Khai thác vi, ix, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 16, 18, 20, 22, 23, 24, 27, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 37, 39, 40, 42, 43, 53, 55, 57, 65, 73, 88, 95, 101, 105, 109, 110, 112, 114, 131, 241, 259, 289, 290, 291, 292, 308, 310, 320, 327, 349
 Kho nguồn lực từ cơ sở dữ liệu người dùng 163, 165, 166
 Kho nguồn lực từ giá trị thương hiệu 163, 165, 171
 Kho nguồn lực từ quyền sở hữu trí tuệ 163, 165, 170
 Kho ứng dụng 239
 Khung Mô hình Kinh doanh xvii, 19, 78, 81, 348, 370
 Khuyến khích 104

Khuyến khích hành vi đổi mới sáng tạo 104

Kiểm nghiệm xvii, 17, 20, 21, 41, 72, 76, 77, 82, 83, 124, 327, 335, 349

Kiểm nghiệm ý tưởng kinh doanh 82

Kiên trì theo đuổi 23, 91, 107

Kinh nghiệm 60

L

Lầm tưởng 17, 66, 87
 Lãnh đạo cấp cao 42
 Lâu dài Nguồn lực 139, 163
 Lễ hội 197
 Lên ý tưởng 22, 23, 24, 41, 65, 76, 100, 101, 107
 Lifebuoy 119
 Lifesize 121, 353
 LinkedIn 220, 352
 Living Proof 119
 Loại bỏ 22, 23, 24, 32, 33, 35, 41, 65, 100, 101, 115, 117, 139, 152, 198, 199, 205, 206, 214, 318, 328, 330, 342, 344
 Loại bỏ rào cản 342
 Loại hình 39
 Logitech 120, 121, 316, 353
 Lợi nhuận kỳ vọng 22, 92, 349
 Lợi tức 11, 13, 18, 19, 20, 21, 24, 28, 29, 31, 33, 41, 43, 51, 53, 55, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 258, 259, 260, 261, 262, 263, 264, 265, 266, 267, 268, 269, 270, 271, 272, 273, 274, 275, 276, 277, 278, 279, 280, 281, 282, 283, 284, 285, 286, 287, 288, 289, 290, 291, 292, 293, 294, 295, 296, 297, 298, 299, 300, 301, 302, 303, 304, 305, 306, 307, 308, 309, 310, 311, 312, 313, 314, 315, 316, 317, 318, 319, 320, 321, 322, 323, 324, 325, 326, 327, 328, 329, 330, 331, 332, 333, 334, 335, 336, 337, 338, 339, 340, 341, 342, 343, 344, 345, 346, 347, 348, 349, 350, 351, 352, 353, 354, 355, 356, 357, 358, 359, 360, 361, 362, 363, 364, 365, 366, 367, 368, 369, 370, 371, 372, 373, 374, 375, 376, 377, 378, 379, 380, 381, 382, 383, 384, 385, 386, 387, 388, 389, 390, 391, 392, 393, 394, 395, 396, 397, 398, 399, 400, 401, 402, 403, 404, 405, 406, 407, 408, 409, 410, 411, 412, 413, 414, 415, 416, 417, 418, 419, 420, 421, 422, 423, 424, 425, 426, 427, 428, 429, 430, 431, 432, 433, 434, 435, 436, 437, 438, 439, 440, 441, 442, 443, 444, 445, 446, 447, 448, 449, 450, 451, 452, 453, 454, 455, 456, 457, 458, 459, 460, 461, 462, 463, 464, 465, 466, 467, 468, 469, 470, 471, 472, 473, 474, 475, 476, 477, 478, 479, 480, 481, 482, 483, 484, 485, 486, 487, 488, 489, 490, 491, 492, 493, 494, 495, 496, 497, 498, 499, 500, 501, 502, 503, 504, 505, 506, 507, 508, 509, 510, 511, 512, 513, 514, 515, 516, 517, 518, 519, 520, 521, 522, 523, 524, 525, 526, 527, 528, 529, 530, 531, 532, 533, 534, 535, 536, 537, 538, 539, 540, 541, 542, 543, 544, 545, 546, 547, 548, 549, 550, 551, 552, 553, 554, 555, 556, 557, 558, 559, 560, 561, 562, 563, 564, 565, 566, 567, 568, 569, 570, 571, 572, 573, 574, 575, 576, 577, 578, 579, 580, 581, 582, 583, 584, 585, 586, 587, 588, 589, 5810, 5811, 5812, 5813, 5814, 5815, 5816, 5817, 5818, 5819, 5820, 5821, 5822, 5823, 5824, 5825, 5826, 5827, 5828, 5829, 5830, 5831, 5832, 5833, 5834, 5835, 5836, 5837, 5838, 5839, 5840, 5841, 5842, 5843, 5844, 5845, 5846, 5847, 5848, 5849, 5850, 5851, 5852, 5853, 5854, 5855, 5856, 5857, 5858, 5859, 5860, 5861, 5862, 5863, 5864, 5865, 5866, 5867, 5868, 5869, 5870, 5871, 5872, 5873, 5874, 5875, 5876, 5877, 5878, 5879, 5880, 5881, 5882, 5883, 5884, 5885, 5886, 5887, 5888, 5889, 5890, 5891, 5892, 5893, 5894, 5895, 5896, 5897, 5898, 5899, 58100, 58101, 58102, 58103, 58104, 58105, 58106, 58107, 58108, 58109, 58110, 58111, 58112, 58113, 58114, 58115, 58116, 58117, 58118, 58119, 58120, 58121, 58122, 58123, 58124, 58125, 58126, 58127, 58128, 58129, 58130, 58131, 58132, 58133, 58134, 58135, 58136, 58137, 58138, 58139, 58140, 58141, 58142, 58143, 58144, 58145, 58146, 58147, 58148, 58149, 58150, 58151, 58152, 58153, 58154, 58155, 58156, 58157, 58158, 58159, 58160, 58161, 58162, 58163, 58164, 58165, 58166, 58167, 58168, 58169, 58170, 58171, 58172, 58173, 58174, 58175, 58176, 58177, 58178, 58179, 58180, 58181, 58182, 58183, 58184, 58185, 58186, 58187, 58188, 58189, 58190, 58191, 58192, 58193, 58194, 58195, 58196, 58197, 58198, 58199, 58100, 58101, 58102, 58103, 58104, 58105, 58106, 58107, 58108, 58109, 58110, 58111, 58112, 58113, 58114, 58115, 58116, 58117, 58118, 58119, 58120, 58121, 58122, 58123, 58124, 58125, 58126, 58127, 58128, 58129, 58130, 58131, 58132, 58133, 58134, 58135, 58136, 58137, 58138, 58139, 58140, 58141, 58142, 58143, 58144, 58145, 58146, 58147, 58148, 58149, 58150, 58151, 58152, 58153, 58154, 58155, 58156, 58157, 58158, 58159, 58160, 58161, 58162, 58163, 58164, 58165, 58166, 58167, 58168, 58169, 58170, 58171, 58172, 58173, 58174, 58175, 58176, 58177, 58178, 58179, 58180, 58181, 58182, 58183, 58184, 58185, 58186, 58187, 58188, 58189, 58190, 58191, 58192, 58193, 58194, 58195, 58196, 58197, 58198, 58199, 58100, 58101, 58102, 58103, 58104, 58105, 58106, 58107, 58108, 58109, 58110, 58111, 58112, 58113, 58114, 58115, 58116, 58117, 58118, 58119, 58120, 58121, 58122, 58123, 58124, 58125, 58126, 58127, 58128, 58129, 58130, 58131, 58132, 58133, 58134, 58135, 58136, 58137, 58138, 58139, 58140, 58141, 58142, 58143, 58144, 58145, 58146, 58147, 58148, 58149, 58150, 58151, 58152, 58153, 58154, 58155, 58156, 58157, 58158, 58159, 58160, 58161, 58162, 58163, 58164, 58165, 58166, 58167, 58168, 58169, 58170, 58171, 58172, 58173, 58174, 58175, 58176, 58177, 58178, 58179, 58180, 58181, 58182, 58183, 58184, 58185, 58186, 58187, 58188, 58189, 58190, 58191, 58192, 58193, 58194, 58195, 58196, 58197, 58198, 58199, 58100, 58101, 58102, 58103, 58104, 58105, 58106, 58107, 58108, 58109, 58110, 58111, 58112, 58113, 58114, 58115, 58116, 58117, 58118, 58119, 58120, 58121, 58122, 58123, 58124, 58125, 58126, 58127, 58128, 58129, 58130, 58131, 58132, 58133, 58134, 58135, 58136, 58137, 58138, 58139, 58140, 58141, 58142, 58143, 58144, 58145, 58146, 58147, 58148, 58149, 58150, 58151, 58152, 58153, 58154, 58155, 58156, 58157, 58158, 58159, 58160, 58161, 58162, 58163, 58164, 58165, 58166, 58167, 58168, 58169, 58170, 58171, 58172, 58173, 58174, 58175, 58176, 58177, 58178, 58179, 58180, 58181, 58182, 58183, 58184, 58185, 58186, 58187, 58188, 58189, 58190, 58191, 58192, 58193, 58194, 58195, 58196, 58197, 58198, 58199, 58100, 58101, 58102, 58103, 58104, 58105, 58106, 58107, 58108, 58109, 58110, 58111, 58112, 58113, 58114, 58115, 58116, 58117, 58118, 58119, 58120, 58121, 58122, 58123, 58124, 58125, 58126, 58127, 58128, 58129, 58130, 58131, 58132, 58133, 58134, 58135, 58136, 58137, 58138, 58139, 58140, 58141, 58142, 58143, 58144, 58145, 58146, 58147, 58148, 58149, 58150, 58151, 58152, 58153, 58154, 58155, 58156, 58157, 58158, 58159, 58160, 58161, 58162, 58163, 58164, 58165, 58166, 58167, 58168, 58169, 58170, 58171, 58172, 58173, 58174, 58175, 58176, 58177, 58178, 58179, 58180, 58181, 58182, 58183, 58184, 58185, 58186, 58187, 58188, 58189, 58190, 58191, 58192, 58193, 58194, 58195, 58196, 58197, 58198, 58199, 58100, 58101, 58102, 58103, 58104, 58105, 58106, 58107, 58108, 58109, 58110, 58111, 58112, 58113, 58114, 58115, 58116, 58117, 58118, 58119, 58120, 58121, 58122, 58123, 58124, 58125, 58126, 58127, 58128, 58129, 58130, 58131, 58132, 58133, 58134, 58135, 58136, 58137, 58138, 58139, 58140, 58141, 58142, 58143, 58144, 58145, 58146, 58147, 58148, 58149, 58150, 58151, 58152, 58153, 58154, 58155, 58156, 58157, 58158, 58159, 58160, 58161, 58162, 58163, 58164, 58165, 58166, 58167, 58168, 58169, 58170, 58171, 58172, 58173, 58174, 58175, 58176, 58177, 58178, 58179, 58180, 58181, 58182, 58183, 58184, 58185, 58186, 58187, 58188, 58189, 58190, 58191, 58192, 58193, 58194, 58195, 58196, 58197, 58198, 58199, 58100, 58101, 58102, 58103, 58104, 58105, 58106, 58107, 58108, 58109, 58110, 58111, 58112, 58113, 58114, 58115, 58116, 58117, 58118, 58119, 58120, 58121, 58122, 58123, 58124, 58125, 58126, 58127, 58128, 58129, 58130, 58131, 58132, 58133, 58134, 58135, 58136, 58137, 58138, 58139, 58140, 58141, 58142, 58143, 58144, 58145, 58146, 58147, 58148, 58149, 58150, 58151, 58152, 58153, 58154, 58155, 58156, 58157, 58158, 58159, 58160, 58161, 58162, 58163, 58164, 58165, 58166, 58167, 58168, 58169, 58170, 58171, 58172, 58173, 58174, 58175, 58176, 58177, 58178, 58179, 58180, 58181, 58182, 58183, 58184, 58185, 58186, 58187, 58188, 58189, 58190, 58191, 58192, 58193, 58194, 58195, 58196, 58197, 58198, 58199, 58100, 58101, 58102, 58103, 58104, 58105, 58106, 58107, 58108, 58109, 58110, 58111, 58112, 58113, 58114, 58115, 58116, 58117, 58118, 58119, 58120, 58121, 58122, 58123, 58124, 58125, 58126, 58127, 58128, 58129, 58130, 58131, 58132, 58133, 58134, 58135, 58136, 58137, 58138, 58139, 58140, 58141, 58142, 58143, 58144, 58145, 58146, 58147, 58148, 58149, 58150, 58151, 58152, 58153, 58154, 58155, 58156, 58157, 58158, 58159, 58160, 58161, 58162, 58163, 58164, 58165, 58166, 58167, 58168, 58169, 58170, 58171, 58172, 58173, 58174, 58175, 58176, 58177, 58178, 58179, 58180, 58181, 58182, 58183, 58184, 58185, 58186, 58187, 58188, 58189, 58190, 58191, 58192, 58193, 58194, 58195, 58196, 58197, 58198, 58199, 58100, 58101, 58102, 58103, 58104, 58105, 58106, 58107, 58108, 58109, 58110, 58111, 58112, 58113, 58114, 58115, 58116, 58117, 58118, 58119, 58120, 58121, 58122, 58123, 58124, 58125, 58126, 58127, 58128, 58129, 58130, 58131, 58132, 58133, 58134, 58135, 58136, 58137, 58138, 58139, 58140, 58141, 58142, 58143, 58144, 58145, 58146, 58147, 58148, 58149, 58150, 58151, 58152, 58153, 58154, 58155, 58156, 58157, 58158, 58159, 58160, 58161, 58162, 58163, 58164, 58165, 58166, 58167, 58168, 58169, 58170, 58171, 58172, 58173, 58174, 58175, 58176, 58177, 58178, 58179, 58180, 58181, 58182, 58183, 5

262, 263, 352, 354, 359, 360
Mô hình kinh doanh xiii, 67, 75, 79, 113, 214, 217, 219, 231, 234, 235, 243, 246, 247, 255, 258, 259, 267, 268, 269, 270, 271, 335, 337, 342, 345
Mối quan hệ 152, 155, 192, 247, 261, 270, 277
M-Pesa 143, 145, 148, 149, 353
Mức độ tự tin 85, 91
Mục tiêu 40, 51, 88, 105, 176, 303

N

Natura 155, 354
Nền tảng hai mặt 200
Nền tảng văn hóa doanh nghiệp 304
Nespresso 35, 151, 157, 252
Nestlé 34, 35, 351
Nestlé Skin Health 34, 35, 351
Netflix 220, 230, 234, 236, 237, 359
NeXT 274
Ngôi sao đang lên 29, 73
Người cấp phép 139, 163, 179, 182
Người cung cấp cho khách hàng cao cấp 139, 189, 205, 208
Người điều chỉnh quy mô 213, 215, 217, 219
Người kiến tạo cơ hội 143, 151, 154
Người kiến tạo sức hấp dẫn 161, 213, 215, 217, 219
Người loại bỏ các kênh trung gian 151, 152
Người né tránh nguồn lực 139, 189, 199, 200
Người nhìn xa trông rộng 139, 143, 145, 146
Người nhượng quyền 139, 163, 179, 184
Người phá vỡ để nâng cao tính hiệu quả 139, 163, 173, 174
Người tái sử dụng 139, 143, 145, 148
Người tăng khả năng gắn kết với khách hàng 157, 158
Người tạo ra chất keo siêu kết dính 139, 143, 157
Người tạo ra chất keo siêu kết dính với khách hàng 139, 157
Người tạo ra chi phí thấp 139, 189, 199, 203
Người tạo ra sự tương phản 139, 189, 205, 206
Người ủy quyền 180
Người ủy thác 139, 163, 179
Người xây dựng sản phẩm, dịch vụ 139, 163, 173, 177
Người xây dựng sản phẩm, dịch vụ theo yêu cầu 139, 173, 177
Nguồn lực chính 78
Nguồn lực tạo mẫu 316

Nguyên mẫu kinh doanh 76
Nhà công nghệ 139, 189, 199, 202
Nhà công nghệ học 139, 189, 199, 202
Nhà cung cấp bên thứ ba 241
Nhà khai phá thị trường 74, 139, 143, 144, 213, 215, 217, 219
Nhận diện 50, 292
Nhàn rộng 24, 30, 31, 276, 337
Nhân tố khác biệt hóa chi phí 139, 189, 213, 215, 217, 219
Nhân tố khác biệt hóa doanh thu 139, 189, 211
Nhà trợ giá 139, 189, 191, 197
Nhượng quyền 185
Nokia 117, 120, 182, 352
Nuôi dưỡng 290, 300

O

Office 117, 353
OneConnect 64, 65, 216, 217, 358
Ông hoàng kênh phân phối 139, 143, 150, 161, 213, 215, 217, 219
Ørsted 360

P

Patagonia 163, 176, 340
Paul Allen 116
Paul Polman 118
Peter Ma 62
Phân bổ nguồn lực 314, 316, 318
Phân mềm 147, 183, 272, 273
Phân phối trực tiếp 146, 206, 214
Phân thưởng và khuyến khích 314, 320, 321, 330, 331, 345
Phân tích 42, 304
Phát triển kênh 154
Phá vỡ Hậu kỳ ix, 74, 138, 162
Phá vỡ quy chuẩn ngành 174
Phá vỡ thị trường 202
Phá vỡ Tiền kỳ 74, 138
Phẫu đổi mới sáng tạo 40, 349

Q

Qrio 106
Quản lý danh mục 5, 52, 104, 314, 316, 318
Quản lý Danh mục ix, 12, 48, 322, 323, 324
Quản lý quy trình 314, 332, 342, 343, 345
Quay đầu từ bỏ 22, 23

Quay vòng ngắn 203
Quỹ đạo tinh chỉnh 21
Quyết định giá 175
Quy mô cơ hội 96, 105, 337

R

Ragu 119
Rào cản 296, 297, 304, 305, 306, 307, 309, 311, 312, 313, 315, 317, 319, 321, 328, 331, 333, 343
Ra quyết định 304, 305
R&D kinh doanh 67, 68, 69, 348
Red Hat 179, 181, 355
Reed Hastings 236, 359
Rolls-Royce 278, 360
Rủi ro 11, 13, 18, 19, 20, 22, 24, 28, 29, 31, 33, 39, 41, 43, 51, 53, 55, 57, 83, 89, 93, 94, 95, 101, 102, 103, 115, 310, 322, 323, 324, 328, 348, 349, 350
Rủi ro đổi mới sáng tạo 349
Rủi ro khao khát 19, 349
Rủi ro khả thi 19, 349, 350
Rủi ro nghề nghiệp 328
Rủi ro phá vỡ và không thể sống sót 11, 13, 28, 29, 31, 33, 41, 43, 51, 53, 55, 57, 103, 115, 348
Rủi ro thích nghi 19
Rủi ro thiết kế mô hình kinh doanh ngoại sinh 28
Rủi ro thiết kế mô hình kinh doanh nội tại 28
Rủi ro thực thi 19

S

Safaricom 148
Salesforce.com 218
Sáng tạo trong chăm sóc tóc 184
Sáp nhập 32, 33, 107, 115
Satya Nadella 116, 262
Schmidt's Natural 119
Sears, Roebuck and Co. 143
Seventh Generation 119
Shinji Odashima 106, 369
Skippy 119
Spotify 189, 196, 220, 340, 356, 357
SRE Holdings 107
Starbucks 34, 35, 253
Steve Ballmer 116, 262
Steve Blank xvii, 77, 369
Steve Jobs 208, 238, 274, 339

Steven Sasson 195
 Strategy 68, 353, 355, 358, 360
 Sự phù hợp chiến lược 97, 98

T

tails.com 34, 35
 Tài trợ theo định mức tiến độ 55, 349
 Tầm nhìn xvii, 93, 94, 256
 Tăng trưởng xvii, 13, 31, 33, 64, 68, 116, 121, 176, 178, 183, 261, 304, 337
 Tạo lập mô hình kinh doanh v, xvii, 78, 79, 348, 370
 tạo ra giá trị xiii, xvii, 60, 66, 74, 79, 138, 163, 166, 172, 179, 180, 187, 190, 211, 213, 215, 217, 219, 246, 254, 271, 280, 281, 303, 330, 335, 337, 345
 Tập đoàn Alibaba 64, 340
 Tập đoàn Bosch 25
 Tập đoàn Sony 106, 107
 TED 242, 244, 245, 359
 Tencent 283
 Tesla Motors 143, 146, 353
 TG Tips 119
 Thành công 90, 105, 175, 176, 200, 256
 Thất bại 21, 60, 88, 291, 312
 Thấu cảm 85, 91
 Thâu tóm 165, 192, 194
 Thay đổi thế giới 329
 The Corporate Startup 314
 Thẻ điểm Dự án xvii, 97, 98
 Thẻ điểm dự án đổi mới sáng tạo 96, 100
 Thiết kế cao cấp 120
 Thiết kế cơ hội 154
 Thiết kế mô hình kinh doanh 74
 Thiết kế tổ chức 312, 314, 345
 Thiếu kỹ năng 185, 313, 328
 Thiếu kỹ năng và giáo dục 185
 Thiếu quyền tiếp cận 328
 Thí nghiệm xvii
 Thời gian lãnh đạo 316
 Thời gian quay vòng 203
 Thời gian quay vòng ngắn 203
 Thực thi 8, 69, 83, 88, 268, 269, 333, 337
 Thuê bao 236, 237, 273
 Thu hút khách hàng 231
 Thương hiệu được yêu thích 146, 201, 206, 208, 214, 249
 Thư viện Dạng thức ix, 75, 125, 130, 138, 226

Tiếp cận 149, 150, 159, 168, 218, 236, 316, 329
 Tiêu chuẩn hóa 203
 Tiêu chuẩn hóa máy bay 203
 Tiêu điểm 138
 Tim Cook 274
 Tìm kiếm vii, 8, 13, 20, 21, 22, 66, 83, 88, 101, 158, 305, 324, 350
 Tính hợp pháp và quyền lực 315, 321, 330, 331, 345
 Tính thích nghi 80, 81, 93, 94, 99
 Tổng chi phí 92, 93, 94
 Toyama Chemical 123
 Toyota Motor Corporation 341
 Truyền thông ii
 Từ B2B sang B2(B2)C 125, 227, 242, 246, 248, 279
 Từ bán hàng sang nền tảng 235, 238, 241
 Từ chi phí cao sang chi phí thấp 125, 227, 268
 Từ công nghệ cao sang công nghệ thấp 240
 Từ công nghệ thấp sang công nghệ cao 230, 236
 Tự do 339
 Từ đổi mới sáng tạo đóng sang đổi mới sáng tạo mở 227, 254, 259, 262
 Tư duy 8, 40, 66, 116, 291
 Từ nguồn lực tập trung sang nguồn lực đa dụng 227, 254, 255, 256
 Từ phụ thuộc vào tích sản sang ít phụ thuộc vào tích sản 227, 254, 258
 Tupperware 143, 151, 154, 155, 354
 Từ quen thuộc sang phá cách 125, 227, 266, 271, 274
 Từ sản phẩm sang dịch vụ định kỳ 125, 231, 232
 Từ thị trường ngách sang thị trường đại chúng 125, 227, 244, 278

U

Ulf Mark Schneider 34
 Unilever 118, 119, 152, 352, 353
 Uri Levine 166
 Ủy ban đầu tư đổi mới sáng tạo và tăng trưởng 104

V

Văn hóa ix, xvii, 8, 40, 50, 62, 116, 118, 120, 122, 285, 286, 288, 289, 290, 293, 296, 301, 302, 304, 306, 307, 311, 312, 313, 314, 317, 319, 321, 331, 333, 334, 343, 344, 348
 Văn hóa đổi mới sáng tạo 302
 Văn hóa Khám phá 290

Văn hóa tổ chức 50, 62, 116, 118, 120
 Ví dụ 25, 28, 34, 35, 40, 56, 60, 62, 66, 68, 90, 99, 105, 106, 112, 116, 118, 120, 122, 140, 141, 167, 169, 198, 211, 225, 253, 306, 316
 Ví dụ minh họa 141
 Volkmar Denner 25

W

Walt Disney 183, 265
 Wang Tao 64
 Washington Post 278, 360
 Waze 163, 166, 167, 354
 Wedgwood 163, 171, 355
 WhatsApp 167, 199, 202, 203, 220, 357
 Wii 66, 145, 205, 240
 WiL 106
 Windows 116, 117, 143, 157, 158, 159, 262, 263, 352, 354
 Wish-Bone 119

X

Xây dựng công nghệ 202
 Xbox 143, 157, 159, 240
 Xerox 123, 189, 192, 193, 356
 Xiameter 266, 267, 268, 269, 360
 Xu hướng 99, 113, 175
 Xu hướng chính 99
 Xu hướng, dữ liệu và truyền thông 175

Y

Yang Lan 341
 Yinlu 34, 35
 Yves Pigneur ii, v, 370
 Yvon Chouinard 176, 340

Z

Zara 163, 175, 355

Lời cảm ơn

Cuốn sách này sẽ không tồn tại nếu thiếu tình yêu và sự hỗ trợ của gia đình chúng tôi, nhóm Strategyzer, những nhà tư tưởng đã truyền cảm hứng cho chúng tôi, những người thực hành các phương pháp và tất cả những ai đã gửi phản hồi đến chúng tôi. Chúng tôi muốn cảm ơn đội ngũ nòng cốt đã đóng góp vào nội dung và thiết kế cuốn sách, đó là Lauren Cantor, Matt Woodward và Erin McPhee. Xin gửi lời cảm ơn đặc biệt đến tất cả các nhà tư tưởng và tác giả đã truyền cảm hứng cho chúng tôi, những người đã cùng chúng tôi xây dựng và nhiều người trong số họ đã phản hồi cho chúng tôi. Chúng tôi muốn đặc biệt cảm ơn Dave Grey, Steve Blank, Rita McGrath, Roger Martin, Henry Chesbrough, Luis Felipe Cisneros Martinez, Scott Anthony, Bill Fischer, Saul Kaplan và Marshall Goldsmith. Một số nhà lãnh đạo kinh doanh và đổi mới đã dành thời gian ngoài chương trình nghị sự của họ để đóng góp trực tiếp vào các nghiên cứu điển hình, đó là Amy Calhoun, Bracken Darrell, Christoph Loos, Dave Liss, Francois-Henry Bennahmias, Uwe Kirschner và Shinji Odashima. Toàn bộ nhóm Strategyzer đã giúp làm cho cuốn sách này trở nên khả thi và nhiều dự án đã phải lùi lại một bước để hoàn thành cuốn sách này. Nhóm Cố vấn của Nhà chiến lược đã nỗ lực đặc biệt để kiểm tra các phần của cuốn sách. Chúng tôi cảm ơn Tendayi Viki, Shamira Miller, Paris Thomas, Greg Bernarda, Christian Doll và Michael Wilkens.

Chúng tôi cũng cảm ơn cộng đồng chung của các huấn luyện viên Strategyzer và những người thực hành đổi mới đã giúp kiểm tra nội dung, cụ thể là Caroline Baumgart,

Pete Cohen, Tim Daniel, Josie Gibson, John Hibble và Nick Rakis. Chúng tôi muốn cảm ơn các giám đốc điều hành đã dành thời gian ngoài chương trình làm việc của họ để kiểm tra nội dung cuốn sách, đó là Sally Bateman, Vincent Besnard, Thierry Bonetto, Baudouin Corman, Carol Corzo, Eglantine Etiemble, Jay Jayamaran, Andrew Jenkin, Kate Koch, Tim Regan, Michel de Rovira và Henning Trill. Cuối cùng nhưng không kém phần quan trọng, chúng tôi muốn cảm ơn toàn bộ nhóm Wiley đã xuất bản tất cả các cuốn sách trong loạt sách Strategyzer, đặc biệt là Richard Narramore, người đã đưa chúng tôi đến với cuốn sách *Tạo lập Mô hình Kinh doanh*.



TÁC GIẢ

366

Alex Osterwalder

Nhà sáng lập, diễn giả,
nhà tư tưởng kinh doanh



ĐỒNG TÁC GIẢ

Yves Pigneur

Giáo sư,
nhà tư tưởng kinh doanh



ĐỒNG TÁC GIẢ

Fred Etiemble

Cố vấn trưởng,
Người thực thi

Alex là tác giả, doanh nhân kiêm diễn giả hàng đầu, chuyên cung cấp các phương pháp giúp thay đổi cách thức làm kinh doanh của những công ty lâu đời cũng như cách khởi sự các dự án mạo hiểm mới. Đứng thứ 4 trong số 50 nhà tư tưởng quản lý hàng đầu trên toàn thế giới, Alex cũng là người nắm giữ Giải thưởng Chiến lược Thinkers50. Cùng với Yves Pigneur, anh đã phát minh ra Khung Mô hình Kinh doanh, Khung Giải pháp Giá trị và Bản đồ Danh mục Kinh doanh – những công cụ thiết thực được hàng triệu nhà kinh doanh tin dùng.

@AlexOsterwalder
strategyzer.com/blog

Yves là giáo sư tại Đại học Lausanne từ năm 1984, và từng giữ chức danh giáo sư thỉnh giảng tại Đại học Bang Georgia, Đại học British Columbia, Đại học Quốc gia Singapore và HEC Montreal. Cùng với Alex Osterwalder, anh đã phát minh ra Khung Mô hình Kinh doanh và là đồng tác giả của những cuốn sách bán chạy nhất thế giới *Tạo lập mô hình kinh doanh* và *Thiết kế giải pháp giá trị*. Yves và Alex được xếp hạng thứ 4 trong số những Nhà tư tưởng quản lý có ảnh hưởng nhất thế giới của Thinkers50 và nắm giữ Giải thưởng Chiến lược Thinkers50.

Fred là cố vấn điều hành về chiến lược và đổi mới sáng tạo. Ông làm việc với các nhà lãnh đạo can đảm về cách phát triển văn hóa đổi mới sáng tạo, khám phá động cơ tăng trưởng mới và chuyển đổi doanh nghiệp của họ. Anh đã làm việc với hoặc trong các tổ chức lớn trong suốt 20 năm và biết rõ những thách thức của họ từ bên trong. Fred đồng tạo ra các công cụ và phương pháp luận cho chiến lược và đổi mới sáng tạo với các nhà tư tưởng kinh doanh khác, đồng thời tổ chức các khóa đào tạo thường xuyên về cách sử dụng chúng ở châu Âu và châu Á. Fred là cộng sự tại Strategyzer từ năm 2017.

fredericetiemble.com



ĐỒNG TÁC GIẢ

Alan Smith

*Nhà sáng lập,
người khám phá, nhà thiết kế*

Alan sử dụng trí tò mò và óc sáng tạo của mình để đặt câu hỏi và biến câu trả lời thành những công cụ đơn giản, trực quan, thiết thực. Anh ấy tin những công cụ phù hợp mang lại cho mọi người sự tự tin để hướng tới mục tiêu cao hơn và xây dựng những điều ý nghĩa lớn lao. Anh đồng sáng lập Strategyzer với Alex Osterwalder, và làm việc tại đây với một nhóm đầy cảm hứng để tạo ra những sản phẩm tuyệt vời. Sách, công cụ và dịch vụ của Strategyzer được các công ty hàng đầu trên thế giới sử dụng.

strategyzer.com

Nhà thiết kế

Chris White

Nhà thiết kế, Giám đốc nghệ thuật

Chris là một nhà thiết kế đa ngành sống ở Toronto. Anh đã dành thời gian tập trung vào một số ấn phẩm kinh doanh với nhiều vai trò khác nhau, gần đây nhất là Trợ lý Giám đốc Nghệ thuật tại The Globe and Mail, chịu trách nhiệm thiết kế trình chiếu cho cả truyện in và truyện trực tuyến. Đây là cuốn sách đầu tiên anh cộng tác với nhóm Strategyzer.

Nhà thiết kế

Trish Papadakos

Nhà thiết kế, nhiếp ảnh gia, chuyên gia sáng tạo

Trish có bằng Thạc sĩ Thiết kế của trường Central St. Martins ở London và bằng Cử nhân Thiết kế của Chương trình liên kết York Sheridan ở Toronto. Cô đã dạy thiết kế tại trường cũ của mình, làm việc với các cơ quan từng đoạt giải thưởng, thành lập một số doanh nghiệp và đang cộng tác lần thứ năm với Strategyzer. @trishpapadakos

367

Giám đốc Nội dung

Lucy Luo

Cố vấn, chuyên gia giải quyết vấn đề

Lucy là cố vấn đổi mới sáng tạo cho các tổ chức lớn và nhỏ, giúp họ lên ý tưởng và tung ra các sản phẩm mới nhằm tìm kiếm sự tăng trưởng đột phá. Cô ấy thích làm việc với các công ty đa quốc gia để xây dựng và thực hiện các chiến lược đổi mới của họ cũng như các công ty khởi nghiệp giai đoạn đầu ở châu Âu và châu Á. Lucy đam mê giải quyết những thách thức xã hội và bền vững trong quá trình sử dụng những bộ công cụ đổi mới và đã làm việc với nhiều tổ chức phi lợi nhuận và doanh nghiệp xã hội như Liên hợp quốc, Hội đồng Đại Tây Dương và Diễn đàn Kinh tế Thế giới Global Shapers.

TẠO LẬP MÔ HÌNH DOANH NGHIỆP BẤT BẠI

NHÀ XUẤT BẢN CÔNG THƯƠNG

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

Điện thoại: 04-3 934 1562 Fax: 04-3 938 7164

Website: <http://nhaxuatbancongthuong.com>

E-mail: nxbct@moit.gov.vn

Chịu trách nhiệm xuất bản

Giám đốc - Tổng Biên tập

Nguyễn Minh Huệ

Biên tập: TRƯƠNG HỮU THẮNG

Sửa bản in: PHÍ MAI

Bìa: NGUYỄN MẠNH CƯỜNG

Trình bày: VŨ LÊ THƯ

In 3.000 cuốn, khổ 24 x 19 cm tại Công ty Cổ phần In Thương mại Truyền thông Việt Nam

Địa chỉ: Số 07, ngách 28, ngõ 29, Phố Vĩnh Tuy, Phường Vĩnh Tuy, Quận Hai Bà Trưng, Hà Nội

Số xác nhận đăng ký xuất bản: 3804-2020/CXBIPH/01-153/CT

Số Quyết định xuất bản: 237/QĐ - NXBCT ngày 29 tháng 09 năm 2020

In xong và nộp lưu chiểu năm 2020. Mã số ISBN: 978-604-311-042-5