

**Sunil Gupta**

Nguyễn Trọng Thuấn dịch

Harvard  
Business  
Review Press

# Driving Digital Strategy

Kinh doanh  
trong  
thời đại



1980  
BOOKS®  
KHÁCH HÀNG TÀI THỰC

NHÀ XUẤT BẢN  
ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

# Lời giới thiệu Nguyên tắc chung để "lột xác" doanh nghiệp

"G

ián đoạn" hay "chuyển đổi" đang là những chủ đề nóng trong giới kinh doanh, và quả đúng như vậy. Công nghệ kỹ thuật số đã mang lại thay đổi lớn, làm gián đoạn toàn bộ nhiều ngành công nghiệp đồng thời tạo thời cơ cho các công ty như Facebook hay Amazon tăng trưởng kỷ lục. Ai cũng thấy rằng các tập đoàn lâu đời đang phải chật vật, trong khi các công ty mới, nhỏ và linh hoạt hơn vì áp dụng những mô hình kinh doanh mới. Nhưng giữa những thay đổi này, còn một điều cần phải chỉ ra: dù thời đại kỹ thuật số đang và sẽ tiếp tục là thách thức với các ông lớn trong các ngành truyền thống, nhưng cơ hội dành cho họ vẫn rộng mở.

Công ty dự báo thời tiết The Weather Company là một ví dụ điển hình. Người dùng đã chuyển từ TV sang di động, nhưng họ không dùng điện thoại đủ lâu để việc quảng cáo trên đó có lợi nhuận. Các lãnh đạo công ty này đã chuyển hướng và tạo ra dịch vụ WeatherFX, dùng dữ liệu giúp các nhà bán lẻ dự đoán thời tiết sẽ ảnh hưởng tới hành vi mua sắm như thế nào. Nhiều công ty khác cũng đang tìm ra giải pháp riêng. Đối mặt với lượng người đọc báo in cùng với doanh thu quảng cáo suy giảm, tờ báo New York Times đã xây dựng mô hình đọc báo trả tiền khá thành công với 2,5 triệu người đăng ký, và tờ nhật báo này dự kiến sẽ thu được 800 triệu đô-la doanh thu từ mảng trực tuyến vào năm 2020. Các công ty xe hơi như Cadillac đang thử nghiệm dịch vụ cho thuê xe hạng sang, còn Sephora và các nhà bán lẻ khác đang tạo ra ứng dụng để cải thiện trải nghiệm mua sắm trong cửa hàng. Ngân hàng đầu tư Goldman Sachs cũng tạo ra một nền tảng trực tuyến (và còn mời các đối thủ cạnh tranh cùng tham gia).

Là một lãnh đạo doanh nghiệp, chắc bạn đã nghĩ về “kỹ thuật số” từ lâu, và chắc bạn đã thử các dự án để “số hóa” hoạt động kinh doanh của mình. Một số dự án có thể đã đơm hoa kết trái. Giống như các giám đốc mà tôi đã tiếp xúc, có lẽ bạn đang muốn chuyển đổi mạnh mẽ hơn nữa. Nhưng làm cách nào? Nếu công ty của bạn thiếu đi tố chất kỹ thuật số và sự linh hoạt vốn là lợi thế của các công ty khởi nghiệp, làm thế nào để bạn tận dụng tất cả những cơ hội của thời đại số?

Trong hơn 10 năm, là một giáo sư ở Trường Kinh doanh Harvard, tôi đã nghiên cứu chiến lược kỹ thuật số và tư vấn hàng tá các công ty đang thực hiện chuyển đổi kỹ thuật số (digital transformation). Nhờ đó, tôi đã tận mắt chứng kiến những thành công và thất bại, và tôi nhận ra những lãnh đạo chuyển đổi thành công đã dồn toàn lực vào quyết tâm số hóa. Nói cách khác, họ không tách biệt chiến lược kỹ thuật trong chiến lược tổng quát, mà biến kỹ thuật số thành ưu tiên hàng đầu và làm sao để công nghệ số chạm đến mọi ngóc ngách của doanh nghiệp. Chuyển đổi kỹ thuật số yêu cầu gia cố nền móng nhưng đồng thời xây dựng những cấu trúc mới.

Cuốn sách này, qua hàng loạt ví dụ, sẽ dẫn đường cho bạn. Trong sách có các nghiên cứu trường hợp (case study) và những phương pháp tốt nhất (best practices) từ những doanh nghiệp đã hoàn toàn “lột xác”, cùng với các nguyên tắc chung sẽ giúp bạn vạch ra chiến lược số bao trùm và dẫn dắt doanh nghiệp qua quá trình chuyển đổi.

## **CÁC THỬ NGHIỆM SAI LẦM**

Để tránh khỏi làn sóng gián đoạn của thời đại kỹ thuật số, đồng thời tìm kiếm cơ hội mới, các công ty thường đi theo 3 chiến lược: tạo ra các đơn vị nhỏ, độc lập hoặc các công ty khởi nghiệp trong lòng doanh nghiệp lớn; tiến hành một loạt các thử nghiệm ứng dụng kỹ thuật số; và cuối cùng là áp dụng công nghệ để giảm giá thành và tăng tính hiệu quả. Tuy nhiên, các nỗ lực đó chỉ đạt kết quả hạn chế.

Hầu hết các tập đoàn lớn đã mở các đơn vị kỹ thuật số độc lập hoặc có văn phòng ở Silicon Valley, gửi gắm hi vọng đổi mới sáng tạo vào

các doanh nhân trẻ. Chẳng hạn, gã khổng lồ viễn thông của Tây Bay Nha Telefónica thành lập đơn vị độc lập như vậy vào tháng 9 năm 2011, mang tên Telefónica Digital. Với trụ sở công ty mẹ đặt ở Madrid, đơn vị kỹ thuật số mới đặt ở London với giám đốc điều hành (CEO) riêng và ngân sách độc lập. Giống phần lớn các công ty viễn thông, Telefónica đã không hưởng lợi từ cuộc cách mạng di động. Thay vào đó, những đối thủ mới như Skype và WhatsApp đang thách thức mọi dịch vụ của họ. Lãnh đạo Telefónica hi vọng đơn vị số này sẽ sáng tạo những ý tưởng mới cho sản phẩm và dịch vụ tương lai của công ty.

Với sự mệnh đầy tham vọng, quyền tự do hoạt động độc lập và ngân sách dồi dào, Telefónica Digital bắt đầu sáng tạo. Họ đưa ra nhiều ý tưởng khá mới mẻ đối với một công ty viễn thông thời bấy giờ. Sau khi phát triển thử nghiệm, nhóm này gửi các ý tưởng triển vọng về trụ sở ở Madrid để thực hiện toàn cầu. Tuy nhiên, có nhiều sự phản đối từ lãnh đạo công ty con ở các nước, những người không cảm thấy thuyết phục và cũng không có nguồn lực để thực hiện ý tưởng. Sau 3 năm, Telefónica đóng cửa đơn vị kỹ thuật số ở London và chuyển nó về Madrid.

Tạo ra đơn vị độc lập giống như dùng xuồng cao tốc để chuyển hướng con tàu lớn. Thường thì xuồng cao tốc vẫn sẽ chạy, nhưng không có mấy tác động tới con tàu mẹ.

Chiến lược thứ hai là khi các công ty làm nhiều thí nghiệm nhỏ hơn – điều khá hợp lý trong bối cảnh kinh doanh thay đổi liên tục và bất trắc. Hành trình này thường bắt đầu với một vài thử nghiệm mang tính ngắn hạn, thường ở phòng marketing, nơi các nhân viên thường xuyên dùng thử các giải pháp mới trên mạng xã hội hoặc di động. Khi sự phấn khởi về kỹ thuật số lan rộng, các dự án nở rộ khắp nơi trong doanh nghiệp. Năm 2012, Kasper Rorsted, CEO của tập đoàn Henkel (Đức) thời đó, nhận ra điều này khi ông yêu cầu một nhóm lãnh đạo cao cấp lập danh sách các dự án kỹ thuật số. Ông khá bất ngờ khi có hơn 150 dự án số riêng rẽ trong tập đoàn. Nhiều dự án bắt đầu là các thí nghiệm nhỏ để giải quyết một bài toán cụ thể trong một phòng ban hay một công ty con. Chẳng lâu

sau, có thêm nhiều dự án số mới mọc lên ở khắp nơi trong tập đoàn, mà Rorsted gọi là “hàng trăm bông hoa”.<sup>1</sup>

Nhận ra các dự án như vậy không tạo ra sự hiệp lực (synergy), các công ty bắt đầu hợp nhất chúng lại. Một nhóm lãnh đạo lên danh sách các dự án số ở các phòng ban, nhãn hàng, đơn vị và khu vực khác nhau, và tìm cách phân chia, hợp nhất. Thông thường, một hội đồng quản lý được lập ra để xét duyệt các dự án số trong tương lai. Ở giai đoạn này, các dự án trước đó chỉ trong khu vực giờ trở thành toàn cầu, và các dự án dành cho một nhãn hàng sẽ phục vụ nhiều thương hiệu.

Mỗi giai đoạn trong hành trình này đều có ích, thậm chí rất quan trọng, vào thời điểm đó.

Các thử nghiệm giúp công ty khẳng định các ý tưởng mới và khám phá các xu hướng tương lai. Sự nở rộ các ý tưởng, dự án ở các đơn vị kinh doanh là chỉ dấu cho sự hào hứng cùng nhau xây dựng. Sự hợp nhất các dự án cũng cần thiết để phân phối nguồn lực một cách hiệu quả. Tuy nhiên, làm nhiều thí nghiệm mà không có chiến lược và phương hướng sẽ tạo ảo tưởng thành công trong ngắn hạn mà không tạo được thay đổi lâu dài. Các ý tưởng nở rộ nhưng không được hiện thực hóa trên quy mô lớn sẽ gây lãng phí thời gian và nguồn lực. Quan trọng hơn, cách tiếp cận từ dưới lên (bottom-up) như vậy thường mang tính tình thế, ngắn hạn, và không phải là câu trả lời căn bản cho chiến lược mà các doanh nghiệp nên bàn luận.

Cách tiếp cận thứ 3 là tận dụng công nghệ để cắt giảm chi phí và tăng tính hiệu quả trong hoạt động. Ví dụ, các ngân hàng đóng cửa phòng giao dịch khi càng nhiều khách hàng dùng dịch vụ trực tuyến và di động. Các cửa hàng bán lẻ giảm diện tích và đóng cửa những địa điểm vắng khách. Các quy trình được số hóa và điều chỉnh để giảm chồng chéo, tăng hiệu quả. Nhiều tác vụ được thiết kế lại để khách hàng tự phục vụ (self-serve), giúp giảm chi phí nhân công.

Tăng năng suất và giảm chi phí nên là các mục tiêu trong mọi doanh nghiệp. Nhưng nếu bạn chỉ hướng tới mục tiêu đó, bạn đang chấp

nhận sẽ không để công nghệ thay đổi tận gốc doanh nghiệp của mình. Chẳng hạn, nếu chấp nhận như vậy thì các ngân hàng vẫn nên hoạt động như cũ và sẽ không bị ảnh hưởng nhiều từ các công ty công nghệ tài chính (fintech). (Tuy nhiên, thực tế lại không phải vậy. Chẳng hạn, quỹ đầu tư Yu'e Bao do Alibaba sở hữu mới hoạt động 4 năm, là quỹ gom tiền thừa trong tài khoản của khách hàng. Đây đã trở thành quỹ thị trường tiền tệ (money-market fund) lớn nhất thế giới, với 165,6 tỷ đô-la, vượt qua quỹ thị trường tiền tệ 150 tỷ đô-la của JPMorgan).

Tóm lại, những cách để hướng tới công nghệ số như trên chỉ mang tính chấp vá, chứ không giải quyết các vấn đề ẩn sâu bên trong.

Để thành công, bạn không thể chỉ tạo một đơn vị kỹ thuật số riêng, hoặc tiến hành các thử nghiệm, hoặc chỉ dự định dùng công nghệ để tăng năng suất. Thay vào đó, bạn phải biến kỹ thuật số thành chiến lược cốt lõi. Thay vì coi chiến lược số là nỗ lực riêng biệt, bạn phải để nó bao trùm lên mọi hoạt động, mọi bước đi trong doanh nghiệp của mình.

## **TẦM NHÌN CHIẾN LƯỢC: NGUYÊN TẮC CHUNG ĐỂ ĐỔI MỚI DOANH NGHIỆP**

Dùng nhiều ví dụ ở nhiều ngành, cuốn sách này sẽ cho bạn các nguyên tắc chung để đổi mới doanh nghiệp, tận dụng các lợi thế sẵn có và nhìn ra những nguồn lực cần phải phát triển.

Có 4 nguyên tắc căn bản:

1. Tái tư duy hướng kinh doanh
2. Tái đánh giá chuỗi giá trị
3. Tái kết nối với khách hàng
4. Tái cấu trúc doanh nghiệp

Trong cuốn sách này, tôi sẽ bàn chi tiết các nguyên tắc trên. Bạn sẽ phải đối diện với chúng. Để thành công, bạn không thể bỏ qua nguyên tắc nào. Nhưng bạn sẽ nhận ra từ các nghiên cứu trường hợp rằng có nhiều hướng đi linh hoạt và rộng mở để chuyển đổi doanh nghiệp của mình. Vì biết rằng không có cây đũa thần duy nhất, cuốn sách này sẽ cố gắng đưa ra cách tiếp cận mang tính hệ thống cho việc chuyển đổi kỹ thuật số.

## **Tái tư duy hướng kinh doanh**

Với những thay đổi chóng mặt của kỷ nguyên kỹ thuật số, bạn cần ngồi lại và suy ngẫm về bản chất của doanh nghiệp mình, tìm hiểu 3 yếu tố: phạm vi, mô hình kinh doanh và môi trường kinh doanh.

Khi nghĩ về phạm vi, bạn sẽ phải tự hỏi: “Chúng ta sẽ hoạt động trong lĩnh vực nào?” Như Amazon, khởi đầu là một trang web bán hàng, nhưng giờ không giới hạn ở lĩnh vực bán lẻ. Năm 2017, Amazon dự kiến sẽ kiếm được 3,5 tỷ đô-la tiền quảng cáo, và đồ điện tử như Echo cũng đang tranh giành thị phần. Google cũng đang đầu tư vào xe tự lái, còn Apple, sau hàng thập kỷ là một công ty phần cứng, đang đầu tư mạnh mẽ vào mảng nội dung. Vậy bạn nên đầu tư vào đâu?

Trong thời đại kỹ thuật số, các công ty thường rẽ ngang để cạnh tranh, và xác định lại phạm vi kinh doanh là chìa khóa của thành công. Cần phải cân bằng và thận trọng, vừa giữ vị trí sẵn có vừa mở rộng phạm vi kinh doanh. Chương 1 sẽ bàn về phạm vi kinh doanh và cho bạn thấy các quy luật của cuộc chơi đã thay đổi, và phải làm sao để tiếp tục cạnh tranh.

Thay đổi công nghệ đòi hỏi xác định lại mô hình kinh doanh, cách bạn tạo ra giá trị và chiếm được vị trí trong chuỗi giá trị. Chẳng hạn, khi iTunes làm nghiêng ngả ngành công nghiệp đĩa hát, khiến doanh thu suy giảm, ngành này đã phải chuyển trọng tâm sang biểu diễn sân khấu làm nguồn thu chính. Ngành xuất bản và báo in, với doanh thu quảng cáo suy giảm, cũng buộc phải xem lại liệu có nên trông chờ một tương lai dựa vào quảng cáo hay không. Chương 2 bàn về

các đổi mới sáng tạo mô hình kinh doanh và cách công ty của bạn có thể học hỏi.

Khi các mô hình kinh doanh đều thay đổi và cạnh tranh càng gay gắt, có thể bạn sẽ nhận ra khó có thể thành công một mình. Có thể bạn sẽ phải biến thành một nền tảng (platform) nơi bạn phải hợp tác với một môi trường kinh doanh mới – cả đối tác lẫn đối thủ (frenemies). Nhiều công ty đã tạo ra các nền tảng và buộc phải thay đổi cách nhìn về cạnh tranh.

Khi ngân hàng đầu tư Goldman Sachs khai trương mảng buôn bán trái phiếu cấu trúc (structured notes), còn có tên SIMON, họ đã làm mọi người kinh ngạc khi mời các đối thủ cùng lên nền tảng đó và bán sản phẩm. Chiến lược này đã khiến Goldman Sachs trở thành nhà phát hành trái phiếu cấu trúc lớn thứ 2 thế giới chỉ sau vài năm. Việc chuyển hướng từ bán sản phẩm sang quản lý một nền tảng cần chiến lược và suy nghĩ rất khác, như sẽ đề cập trong Chương 3.

## **Đánh giá lại chuỗi giá trị**

Công nghệ kỹ thuật số có thể tăng hiệu quả và năng suất trong chuỗi giá trị của bạn, nhất là khi nhiều mô hình Nghiên cứu & Phát triển (R&D) và đổi mới được ứng dụng. Các công ty như GE, P&G và Siemens đã tận dụng khái niệm “sáng tạo mở” để tiếp cận R&D. Chương 4 sẽ phân tích tại sao và khi nào sáng tạo mở phát huy tác dụng, bạn nên thiết kế mô hình sáng tạo mở trong doanh nghiệp như thế nào, và làm sao để tránh các sai lầm.

Công nghệ số đã mở ra kỷ nguyên Công nghiệp 4.0. Các đổi mới như sản xuất vận dụng kỹ thuật số, thực tế ảo và thực tế ảo tăng cường (virtual & augmented reality), công nghệ in 3-D, và chuỗi cung ứng kỹ thuật số đang tăng năng suất doanh nghiệp. Chương 5 sẽ bàn về cách các doanh nghiệp toàn thế giới đang vận dụng công nghệ để tạo lợi thế cạnh tranh.

Những công ty mới đang áp dụng công nghệ số để làm gián đoạn chuỗi giá trị sẵn có, đặc biệt là mảng phân phối. Trong làn sóng



Internet thời đầu, các công ty mới đã làm chao đảo nhiều lĩnh vực, chẳng hạn như các đại lý du lịch. Quá trình này vẫn tiếp tục, và giờ đến lượt các đại lý xe hơi và nhà bán lẻ chịu sức ép, khi các nhà sản xuất tự mở các kênh phân phối trực tuyến của riêng mình. Thách thức với các nhà sản xuất là làm sao để phối hợp cả 2 kênh phân phối truyền thống lẫn trực tuyến, làm sao để tạo sức mạnh cộng hưởng, như Chương 6 sẽ đề cập.

## **Tái kết nối với khách hàng**

Công nghệ số cũng thay đổi cách tìm mua hàng, và tạo điều kiện để thu thập thông tin về toàn bộ quá trình chọn mua hàng, mở ra hàng loạt các hướng tìm kiếm khách hàng mới. Trước khi mua xe, khách hàng sẽ tìm kiếm thông tin trên Google, và đó là cơ hội để các nhà sản xuất xe hơi tìm hiểu thị hiếu đồng thời tác động đến quyết định của họ. Các cảm biến gắn vào máy giặt có thể giúp hãng máy giặt Whirlpool ghi lại cách thức sử dụng của khách hàng, và thậm chí có thể cung cấp thông tin về loại bột giặt cho hãng P&G. Vì người tiêu dùng ngày càng dựa vào đánh giá từ bạn bè trên mạng, bạn có thể theo dõi mạng xã hội xem có thể biến ai thành “người ảnh hưởng” (brand advocates) có khả năng thuyết phục người khác. Chương 7 sẽ thảo luận cách công nghệ số mở ra nhiều hướng tìm kiếm khách hàng mới.

Dù marketing kỹ thuật số đã qua nhiều năm phát triển, tỷ lệ người dùng nhấn chuột vào quảng cáo trực tuyến chỉ dưới 1%. Nhãn hàng nào cũng muốn lôi cuốn người tiêu dùng, nhưng người tiêu dùng sẽ không tự nhiên mà tìm hiểu về một bánh xà phòng, một lon nước ngọt hay một chai bia. Giữa vô số thông tin ồn ào trên mạng, làm thế nào để bạn được họ chú ý? Chương 8 sẽ cho thấy câu trả lời không chỉ nằm ở công nghệ và dữ liệu, mà nằm ở việc đưa ra các giá trị độc nhất vô nhị cho khách hàng, như các ví dụ mà Tesco đã làm ở Hàn Quốc, Unilever ở Ấn Độ, và MasterCard ở Singapore.

Công nghệ số lẽ ra phải khiến việc đánh giá chiến dịch quảng cáo dễ dàng hơn. Nhưng việc đó vẫn khó khăn do nhiều thách thức, như việc phân bổ kết quả của chiến dịch marketing (attribution). Làm sao để bạn phân tích và tối ưu hóa chi phí tiếp thị? Chương 9

sẽ nói về các nghiên cứu giúp các công ty trong công đoạn quan trọng này.

## **Tái cấu trúc doanh nghiệp**

Đưa doanh nghiệp qua chặng đường chuyển đổi kỹ thuật số không phải chuyện nhỏ. Khi vừa củng cố thể mạnh hiện tại, vừa xây dựng cho tương lai, bạn sẽ phải quản lý đồng thời 2 doanh nghiệp. Vì vậy, doanh thu và lợi nhuận sẽ giảm trong giai đoạn chuyển đổi, trước khi có thể tăng lên, và điều đó có thể làm một CEO tự tin nhất phải nao núng. Chương 10 sẽ bàn về thách thức khi chuyển đổi kỹ thuật số và nêu những ví dụ các công ty như Adobe đã trải qua quá trình này thành công.

Nếu vậy, làm sao để chuẩn bị doanh nghiệp của bạn cho việc đổi mới sáng tạo? Như tôi đã nói trong phần trước, tạo ra một nhóm khởi nghiệp riêng biệt bên trong một doanh nghiệp truyền thống giống như dùng xuồng cao tốc để chuyển hướng con tàu mẹ. Do vậy thay vì dùng xuồng cao tốc, bạn hãy tạo ra một nơi neo đậu cho các dự án mới mà chúng ta đang gọi là xuồng cao tốc này, để rồi tận dụng sức mạnh của con tàu mẹ mà dần dần lái nó theo hướng khác. Chương 11 sẽ giải thích thêm.

Dữ liệu, trí tuệ nhân tạo, và máy học (machine learning) đã tự động hóa nhiều việc làm, thay đổi hoàn toàn các kỹ năng mà nhân lực của doanh nghiệp cần có. Công nghệ đã khiến việc quản lý nhân lực bớt tính chủ quan và phụ thuộc nhiều hơn vào dữ liệu. Các phương pháp mới để tuyển dụng, quản lý người tài đang được áp dụng. Chương 12 nói về các chủ đề này và mô tả cách mà Knack, một công ty ở San Francisco, Mỹ, dùng trò chơi trên di động để tuyển nhân tài. Mỗi trò chơi 10 phút cho Knack hàng ngàn kiểu dữ liệu về cách các ứng viên xử lý thông tin, đối phó với thử thách và học hỏi từ sai lầm. Sự sáng tạo này đã giúp Knack có được nhiều người ủng hộ và nhiều khách hàng lớn như AXA, BCG, Nestlé và Citigroup.

Sau đây cuốn sách sẽ bàn về 4 nguyên tắc lớn của chuyển đổi kỹ thuật số được minh họa trong hình 1-1. Mỗi chương sẽ đi sâu vào 3

chủ đề nhỏ, nêu ra các cách thức tối ưu, và giải đáp những câu hỏi đặt ra ở trên.

# PHẦN ITÁI TỰ DUY HƯỚNG KINH DOANH

a2

# Chương 1 Phạm vi kinh doanh

N

ăm 1960, Theodore Levitt, giáo sư Trường Kinh doanh Harvard, đăng bài viết gây tranh cãi trên *Harvard Business Review*, trong đó ông tranh luận rằng các công ty quá chú trọng vào sản phẩm mà không phải vào nhu cầu của khách hàng. Để giúp các nhà quản lý tránh điều này, ông đặt câu hỏi “Các bạn thực sự đang trong ngành kinh doanh nào?”<sup>1</sup> Năm thập kỷ sau, câu hỏi căn bản đó càng trở nên quan trọng, khi các công ty chuyển từ sản phẩm sang nền tảng và ranh giới giữa các lĩnh vực ngày càng mờ nhạt. Nhưng ngay cả khi đa số doanh nghiệp đang cố gắng lấy khách hàng làm gốc, vẫn có nhiều giám đốc cao cấp từ các tập đoàn như General Motors hay Walmart chỉ nhìn vào sản phẩm để xác định mục tiêu hay lĩnh vực kinh doanh.

Hãy cùng tìm hiểu xem Amazon đã vận dụng lời khuyên của Levitt như thế nào.

## AMAZON KINH DOANH TRONG LĨNH VỰC NÀO?

Khi Amazon mới khai trương website, vào tháng 7 năm 1995, nhà sáng lập Jeff Bezos muốn dùng Internet để bán sách với giá rẻ. Ông lập ra một hiệu sách ảo, với chi phí cố định thấp và nhiều đầu sách hơn so với một cửa hàng truyền thống. Khái niệm đó trở nên phổ biến, và Bezos nhận ra khách mua những mặt hàng khác cũng sẽ thích hình thức này. Ông bán thêm đĩa nhạc, đồ điện tử, đồ chơi, phần mềm, đồ gia dụng và nhiều mặt hàng khác. Giá cạnh tranh, chủng loại đa dạng và sự tiện dụng của Amazon thách thức các nhà bán lẻ truyền thống như Best Buy, Toys “R” Us, và Walmart.

Năm năm sau, Amazon mở cửa trang web và mời các bên thứ 3 lên bán hàng, với điều kiện họ trả Amazon khoản phí nhỏ. Đôi bên cùng có lợi: hàng hóa trở nên đa dạng hơn mà Amazon không tốn một

xu, còn các bên thứ 3 hưởng lợi từ lượng khách sẵn có trên Amazon. Việc mở cửa cho các bên thứ 3 biến Amazon từ nhà bán lẻ trực tuyến thành một nền tảng trực tuyến, buộc Amazon phải xây dựng những cái mới đồng thời phải mời gọi, hướng dẫn và quản trị mạng lưới người bán sao cho trải nghiệm của khách hàng vẫn được đảm bảo. Và phải cạnh tranh với một loạt đối thủ mới bao gồm eBay, Craigslist và các công ty khác.

Các nhà bán lẻ trực tuyến khác, như Flipkart ở Ấn Độ, cũng đang chuyển đổi tương tự và nhận ra rằng chuyển từ mô hình bán lẻ sang mô hình chợ điện tử đòi hỏi thay đổi lớn về hoạt động cũng như nguồn lực.<sup>2</sup>

Sự ra đời của dịch vụ iTunes vào năm 2001 cho phép người dùng tải về nhạc kỹ thuật số thay vì mua đĩa CD từ cửa hàng. Nhận ra xu hướng này, Amazon ra mắt dịch vụ video theo yêu cầu, ban đầu với tên Unbox sau đổi thành Amazon Instant Video, gần một năm trước dịch vụ xem phim trực tuyến của Netflix. Amazon đã theo sát nhu cầu của người dùng và chuyển từ kinh doanh đĩa CD, DVD sang xem phim trực tuyến, và phải phát triển nguồn lực mới, cạnh tranh với các đối thủ mới như Apple hay Netflix.

Năm 2011, hợp tác với công ty Warner Brothers, Amazon thành lập Amazon Studios chuyên sản xuất phim, và bỗng nhiên trở thành đối thủ của Hollywood. Vì lý do gì mà Amazon, ban đầu là nhà bán lẻ, lại đi theo hướng này? Bởi vì nội dung phim giúp Amazon biến người xem thành người mua hàng. Năm 2016 tại một hội thảo công nghệ gần Los Angeles, Jeff Bezos nói: “Nếu chúng tôi đạt giải Quả cầu vàng, chúng tôi sẽ bán được nhiều giày hơn”.<sup>3</sup> Theo như Bezos, phim của Amazon Studios cũng khiến nhiều người đăng ký gói Prime gia hạn dịch vụ hơn, và “tỷ lệ dùng thử rồi đăng ký hẳn gói Prime cũng cao hơn ở những khách hàng có xem phim trực tuyến”.<sup>4</sup> Ra mắt năm 2015, Prime miễn phí giao hàng trong vòng 2 ngày, với chi phí của gói ban đầu là 79 đô-la/năm sau tăng lên 99 đô-la/năm. Tới năm 2017, Amazon đã có gần 75 triệu người dùng Prime trên toàn thế giới.<sup>5</sup> Phí đăng ký không chỉ mang về cho Amazon 7,5 tỷ đô-la mỗi năm, mà người dùng Prime còn là những người mua sắm

nhieu gấp đôi.<sup>6</sup> Các phim của Amazon vừa khiến người dùng trung thành hơn với Prime, vừa lôi cuốn khách hàng mới. Năm 2015, Giám đốc tài chính (CFO) của Amazon, Tom Szkutak, khen ngợi khoản đầu tư 1,3 tỷ đô-la của Amazon vào làm phim đã góp phần quan trọng trong việc thu hút khách hàng mới đến với dịch vụ của Amazon, bao gồm Prime.<sup>7</sup> Năm 2017, Amazon chi 4,5 tỷ đô-la để làm phim mang thương hiệu riêng.<sup>8</sup>

Nhưng phạm vi kinh doanh của Amazon không dừng lại ở bán lẻ và làm phim. Năm 2007, Amazon tung ra thiết bị đọc sách Kindle, gần 3 năm trước iPad. Đến lúc này, Amazon, khởi đầu nhờ bán lẻ, đã xâm nhập lĩnh vực sản xuất thiết bị. Kindle được thiết kế để giúp bán sách điện tử (ebook) khi mà người đọc chuyển từ sách giấy sang sách kỹ thuật số. Phải nói rằng, chiến lược của Amazon cho Kindle khác so với chiến lược của Apple cho iPad. Apple nhận doanh thu hầu hết từ thiết bị, còn Amazon coi Kindle như “dao cạo”, bán với giá thấp (thậm chí không lãi) để kiếm nhiều tiền hơn nhờ bán sách điện tử, tức “lưỡi dao” (mô hình kinh doanh còn được gọi là “lưỡi và dao cạo”). Khi người dùng ngày càng dành nhiều thời gian trước màn hình di động, Amazon tung ra điện thoại Fire vào tháng 7 năm 2014. Fire không được ưa chuộng, nhưng liệu bước đi vào thị trường này có phải sai lầm? Cũng có thể. Nhưng kịch bản thành công nếu xảy ra sẽ đem lại lợi nhuận khổng lồ.

Gần đây hơn, Amazon tung ra các thiết bị khác như nút bấm Amazon Dash, cho phép người dùng mua hàng từ hơn một trăm thương hiệu, và Echo, trợ lý ảo nhận biết giọng nói, có thể chơi nhạc trực tuyến, tìm kiếm thông tin, và tất nhiên đặt hàng từ trên Amazon một cách thuận tiện.<sup>9</sup> Echo được tung ra vào tháng 11 năm 2014, và trong 2 năm đã bán được gần 11 triệu chiếc ở Mỹ, còn các lập trình viên đã tạo ra hơn 12.000 ứng dụng hay còn gọi là “kỹ năng” cho thiết bị này. Giọng nói ngày càng trở thành phương thức giao tiếp với thiết bị, và về mặt này, Amazon đã ở vị thế chắc chắn nhờ vào Echo.

Amazon cũng thành lập mảng kinh doanh quảng cáo, cạnh tranh trực tiếp với Google. Với số lượng người dùng khổng lồ, Amazon

biết thói quen tìm kiếm và mua hàng của họ, và dùng kho tàng dữ liệu phong phú đó để đặt quảng cáo có tác động nhiều nhất với người dùng. Trong khi Google chỉ biết người dùng có ý định mua hàng, Amazon biết được người đó có thực sự mua hay không, một thông tin hữu ích cho nhà sản xuất, những người đang chi ngày càng nhiều ngân sách quảng cáo trực tuyến trên Amazon. Sự thay đổi đó đã mang lại cho Amazon 3,5 tỷ đô-la doanh thu quảng cáo trong năm 2017.<sup>10</sup> Nhưng một mục tiêu lớn hơn với Amazon là thay thế Google làm cỗ máy tìm kiếm sản phẩm, sao cho người mua hàng sẽ bắt đầu tìm kiếm trên Amazon, chứ không phải trên Google. Như vậy, Amazon sẽ phải chi ít tiền hơn cho quảng cáo trên Google, và Amazon cũng sẽ kiểm soát thị trường nhiều hơn. Tháng 10 năm 2015, thăm dò 2.000 người tiêu dùng Mỹ cho thấy 44% trong số họ tìm trực tiếp trên Amazon, so với 34% dùng các trang tìm kiếm như Google hay Yahoo.<sup>11</sup>

Eric Schmidt, chủ tịch điều hành của Google, thừa nhận xu hướng này. “Mọi người không nghĩ Amazon là cỗ máy tìm kiếm”, Schmidt nói, “nhưng khi tìm mua thứ gì đó, thường là bạn lên tìm trên Amazon”.<sup>12</sup>

Có lẽ gây tranh cãi hơn cả là quyết định của Jeff Bezos tiến vào thị trường điện toán đám mây, với dịch vụ Amazon Web Services (AWS). Bỗng nhiên Amazon có hàng loạt đối thủ cạnh tranh khác, như IBM. Một nhà bán lẻ đang làm gì trong mảng điện toán đám mây? AWS giúp Amazon dễ dàng tăng quy mô hoạt động để đáp ứng tăng trưởng sau này, cho phép Amazon học hỏi từ các công ty thương mại điện tử khác cũng trên nền tảng AWS. Nó cũng cho phép Amazon biến các máy chủ web nhàn rỗi thành doanh thu. Như vậy, AWS vừa là cách để Amazon xây dựng tiềm lực công nghệ để trở thành gã khổng lồ trên Internet, đồng thời kiếm lời từ tiềm lực này.

Bước đi đó của Bezos tiềm ẩn nhiều rủi ro và nhiều chuyên gia đã đặt dấu hỏi. Bài viết năm 2008 trên tạp chí Wired không ủng hộ quyết định này. “Trong nhiều năm, Phố Wall và Thung lũng Silicon không hiểu nổi tính thích rẽ ngang rẽ ngựa vốn nổi tiếng của



Bezos”, Wired viết. “Ông ấy còn áp ử gì nữa nhỉ? Tàu vũ trụ chẳng? Jeff, ông là nhà bán lẻ. Tại sao bỏ qua các món hàng đắt tiền kia để đi theo mấy bit bộ nhớ đám mây rẻ tiền?”<sup>13</sup> Bezos trả lời: “Chúng tôi có bị hiểu lầm cũng không sao. Chúng tôi quen rồi”.<sup>14</sup> Quý 4 năm 2017, AWS mang về 5 tỷ đô-la doanh thu, cả năm đạt 17 tỷ đô-la, tăng 43% so với năm trước.<sup>15</sup>

Thành công của Amazon trong việc mở rộng phạm vi kinh doanh mà vẫn nắm bắt nhu cầu khách hàng là không thể phủ nhận. Từ khi thành lập, Amazon đã tăng trưởng ở mức chóng mặt, với giá cổ phiếu tăng gần 600 lần.

## **KINH DOANH XOAY QUANH KHÁCH HÀNG, KHÔNG PHẢI SẢN PHẨM HAY ĐỐI THỦ CẠNH TRANH**

Các sản phẩm, dịch vụ đa dạng của Amazon và các đối thủ cạnh tranh cũng đa dạng không kém, được minh họa trong hình 1-1. Là nhà bán lẻ trực tuyến, Amazon cạnh tranh với Barnes & Noble, Best Buy và Walmart. Là nền tảng chợ điện tử, Amazon cạnh tranh với eBay. Trong mảng điện toán đám mây, Amazon giành giật thị phần với IBM, Google và Microsoft. Amazon cũng chạy đua với các đối thủ xem phim trực tuyến đáng gờm Netflix và Hulu.

Amazon Studios lại đương đầu với Disney và NBC Universal Studios trong sản xuất phim. xâm nhập thị trường di động, Amazon bước vào chiến trường khốc liệt giữa Apple, HTC, Samsung. Việc mở dịch vụ quảng cáo đã biến Amazon thành đối thủ của Google.

**Hình 1-1:** Các sản phẩm, dịch vụ của Amazon và các đối thủ cạnh tranh



Hầu hết công ty định hướng kinh doanh dựa vào sản phẩm hoặc đối thủ cạnh tranh – chẳng hạn, bạn tự coi mình thuộc lĩnh vực ngân hàng hoặc xe hơi. Nhưng khó có thể định nghĩa Amazon đơn giản

như vậy. Amazon đã mở rộng phạm vi kinh doanh xoay quanh khách hàng.

Không chỉ công ty công nghệ mới có thể định hướng kinh doanh dựa vào khách hàng. John Deere, công ty thiết bị và dụng cụ trồng trọt, thành lập năm 1837 bởi một thợ rèn thường bán những chiếc cày bằng sắt cho nông dân.<sup>16</sup>

Đến năm 2014, công ty này đã đạt doanh thu 36 tỷ đô-la trên toàn thế giới và thuê gần 60.000 nhân công.<sup>17</sup> Trong hàng thập kỷ, John Deere đã rất thành công trong việc bán máy móc hạng nặng cho nông dân và các công ty xây dựng, nhưng đầu những năm 2000, hãng này bắt đầu phát triển phần mềm và gắn cảm biến vào sản phẩm. Các thiết bị mới nhất có thể lái theo đường có sẵn một cách chính xác tới mức không bị lệch quá chiều rộng một ngón tay cái.<sup>18</sup> Sau đó, John Deere tạo thêm 2 đơn vị mới: công nghệ di động và dịch vụ nông nghiệp.

Đến giữa thập niên 2000, John Deere đã dùng dữ liệu từ hơn 300.000 mẫu đất để giúp nông dân tối ưu hóa việc dùng phân bón.<sup>19</sup> Chẳng mấy chốc, công ty chuyển từ sản xuất thiết bị trồng trọt sang cung cấp dịch vụ quản lý nông trại, bao gồm đoán trước máy móc phải bảo trì, dự báo thời tiết, tối ưu hóa hạt giống, tưới tiêu dựa vào các cảm biến từ xa (xem hình 1-2).

Công ty này cũng lên kế hoạch mở rộng giao diện lập trình ứng dụng (API) để các lập trình viên bên ngoài có thể tìm thêm nhiều cách tận dụng các công nghệ và thông tin đó.<sup>20</sup>

Các công ty xe hơi, trước đây thường gói gọn trong việc sản xuất và bán xe hơi, giờ đã thức giấc trước sự cạnh tranh từ các công ty đi chung xe như Uber, vốn đang giúp người sử dụng có thể đi lại mà không cần phải sở hữu hay thuê một chiếc xe. Giờ đây, các nhà sản xuất xe hơi đã phản ứng bằng cách coi mình thuộc lĩnh vực “đi lại” và cũng triển khai các dịch vụ đi chung xe, ngay cả khi các dịch vụ đó sẽ cắt bớt nhu cầu mua xe, điều mà các nhà sản xuất vốn lo ngại. Tuy nhiên, những dịch vụ đó, như Mercedes Car2Go và BMW

Now, có tiềm năng khiến giới trẻ thích thú, những người chưa bị thu hút bởi các nhãn hiệu này nhưng sẽ bắt đầu tiếp xúc với chúng, và có thể trở thành khách hàng trung thành sau này.

## **Hình 1-2: Sự chuyển đổi của John Deere**



Nguồn: Mô phỏng từ bài viết “How Smart, Connected Products Are Transforming Competition” của Michael E. Porter và James E. Heppelmann, Harvard Business Review, tháng 11 năm 2014.

## **RANH GIỚI CẠNH TRANH CŨ KHÔNG CÒN**

Tới đây, các ví dụ đã cho thấy cạnh tranh không còn bó hẹp trong một lĩnh vực công nghiệp hay sản phẩm truyền thống nữa. Sự phát triển chóng mặt của công nghệ đã khiến dữ liệu và phần mềm trở nên thiết yếu với mọi ngành, và nhanh chóng xóa mờ các ranh giới. Trong một bài viết trên Harvard Business Review năm 2014, Michael E. Porter và James E. Heppelmann cho rằng các thiết bị thông minh, kết nối – hay còn gọi là Internet Vạn vật – khiến cạnh tranh không còn dựa trên chức năng của sản phẩm đơn lẻ, mà dựa trên tính hiệu quả của cả hệ thống, trong đó một công ty thường chỉ là một trong nhiều bên tham gia.<sup>21</sup>

Có nhiều công ty mới, dù là khởi nghiệp hay từ một ngành khác, đã xâm nhập thị trường và làm các ông lớn trở tay không kịp. Amazon làm Google ngạc nhiên khi trở thành đối thủ nặng ký trong thị trường tìm kiếm trực tuyến. Apple đang tuyển mộ nhiều kỹ sư xe hơi đến mức làm ngành xe hơi phải dè chừng. Netflix, và gần đây nhất là các dịch vụ xem phim trực tuyến như HBO và CBS đang làm đau đầu Comcast và các công ty truyền hình cáp.

Thường những ông lớn đã sơ suất tạo cơ hội cho các công ty mới vì đã lơ đãng sự thay đổi trong nhu cầu khách hàng do tác động của công nghệ. Netflix thay đổi kỳ vọng của khách hàng về dịch vụ xem phim theo nhu cầu, và mặc dù các nhà cung cấp truyền hình cáp cuối cùng cũng đã tạo ra khái niệm xem TV ở mọi nơi, cho phép

khách hàng của họ xem phim ở bất cứ đâu, họ đã lãng phí vài năm và cho đến giờ họ vẫn đang phải hoàn thiện. Trong một hội thảo cuối năm 2015, Reed Hastings, CEO của Netflix, nói: “Chúng tôi luôn sợ dịch vụ xem TV mọi lúc mọi nơi. Họ [các công ty truyền hình cáp] đã có nhiều nội dung qua hệ thống truyền hình cáp, nay lại cho phép khán giả xem theo nhu cầu, mà cước phí dịch vụ hằng tháng vẫn vậy. Thế nhưng, họ vẫn không thể khiến dịch vụ đó cất cánh, đối với tôi điều đó quả thực khó hiểu”.<sup>22</sup> Nếu Comcast hiểu nhu cầu người dùng đã thay đổi và chuyển đổi dịch vụ của mình theo người dùng, chắc hẳn công ty này đã đẩy lùi được xu hướng “cắt dây cáp” – tức hủy bỏ thuê bao truyền hình cáp để đến với các dịch vụ trực tuyến như Netflix, Hulu và HBO Now. Tương tự, Uber có thể đã không thành công như vậy nếu các hãng taxi nắm bắt được nhu cầu khách hàng và cung cấp cho họ một cách thức tiện dụng để gọi và trả tiền taxi.

## **GIÁ RẺ, KHÁC BIỆT KHÔNG CÒN LÀ LỢI THẾ CẠNH TRANH**

Năm 1979, Michael Porter, một đồng nghiệp của tôi ở Trường Kinh doanh Harvard, đăng một bài viết trong đó ông lập luận rằng một công ty có thể theo đuổi 1 trong 2 lợi thế cạnh tranh: giá rẻ, hoặc giá trị khác biệt (sản phẩm càng khác biệt giá càng cao).<sup>23</sup> Ông cho rằng để trở thành nhà sản xuất giá rẻ cần quy mô lớn và hoạt động hiệu quả, trong khi tạo giá trị khác biệt cần đổi mới sản phẩm và dịch vụ. Tuy vậy, phạm vi kinh doanh đã mở rộng và ranh giới giữa các ngành không còn quá rạch ròi, và doanh nghiệp cần phải nghĩ lại về lợi thế cạnh tranh và thế mạnh cốt lõi của mình.

Amazon có thể mạnh cốt lõi gì đã giúp công ty này vào được các thị trường rời rạc như bán lẻ trên mạng, điện toán đám mây, phần cứng, quảng cáo trực tuyến, truyền thông trực tuyến và sản xuất nội dung? Mặc dù Amazon bắt đầu với lợi thế là giá rẻ (không phải đầu tư xây dựng cửa hàng), Amazon đã không dựa hoàn toàn vào lợi thế đó. Thay vào đó, Amazon đã xây dựng thế mạnh ở 3 mảng:

- Hiểu sâu về khách hàng thông qua phân tích dữ liệu về họ. Điều này thấy rõ ở cách Amazon giới thiệu sách, phim cho người dùng và

đưa ra các dịch vụ mới.

- Hậu cần (logistics) cho nhà kho và vận chuyển ngang với hậu cần của FedEx và UPS. Đầu tư vào thiết bị bay không người lái và đội xe tải của riêng mình càng khiến Amazon mạnh hơn về hậu cần.
- Biết cách quản lý hạ tầng công nghệ của mình. Điều này đã giúp Amazon không chỉ trở thành nhà bán lẻ trực tuyến lớn nhất, mà còn là đối thủ nặng ký trong mảng điện toán đám mây.

Những thế mạnh này chỉ thuộc về Amazon và các đối thủ khó mà cạnh tranh được. Chẳng hạn, khả năng phân tích nhu cầu tiêu dùng của khách hàng cho phép Amazon có chu kỳ chuyển đổi tiền mặt (cash conversion cycle) là âm 14 ngày, so với 10 ngày của Walmart và 27 ngày của Target.<sup>24</sup> (Chu kỳ chuyển đổi tiền mặt bằng số ngày chuyển đổi hàng tồn kho cộng với số ngày chuyển đổi các khoản phải thu, trừ đi số ngày chuyển đổi các khoản phải trả. Amazon đã giảm thời gian hàng tồn kho bằng cách dự đoán chính xác nhu cầu tiêu dùng. Số ngày chuyển đổi các khoản phải thu thấp vì Amazon nhận được tiền ngay lập tức từ người mua hàng, đồng thời có tới 30-60 ngày để thanh toán với các nhà cung cấp. Với chu kỳ chuyển đổi tiền mặt là âm 14 ngày, Amazon thực chất đang giữ tiền của các nhà cung cấp để làm lợi cho chính mình. Đoán được chính xác nhu cầu, Amazon có thể đặt các mặt hàng cần thiết đến các kho chứa nhất định và bảo đảm sẽ vận chuyển hàng trong vòng 2 tiếng ở một số khu vực nhất định, thông qua dịch vụ mới, Prime Now.

## **LỢI THẾ MẠNH MỀ NHỜ SẢN PHẨM BỔ TRỢ VÀ HIỆU ỨNG MẠNG LƯỚI**

Trong thế giới kết nối ngày nay, lợi thế cạnh tranh bền vững đến từ việc cung cấp một hệ thống các sản phẩm bổ trợ và kết nối với nhau, và tạo ra các nền tảng có hiệu ứng mạng lưới mạnh khiến khách hàng khó chuyển sang dịch vụ khác. Các công ty điện thoại di động như Nokia chỉ dựa vào sản phẩm cho đến khi Apple chuyển sang kinh doanh dựa trên nền tảng, tại đó iPhone càng có giá trị khi càng có nhiều ứng dụng được tạo ra cho nó. Tuy lợi thế của iPhone ngày càng giảm so với dòng Galaxy của Samsung, nhưng iPhone

vẫn ở vị thế dẫn đầu phần lớn nhờ các dịch vụ bổ sung, như iTunes và FaceTime, khiến khách hàng khó chuyển sang hãng khác.

Các nhà bán lẻ truyền thống như Walmart và Best Buy đã bắt đầu bán hàng qua mạng nhưng vẫn chưa thu hút được nhiều khách hàng, dù giá cả ở Walmart và Best Buy còn rẻ hơn Amazon đối với nhiều mặt hàng. Mặc dù Amazon bắt đầu là nơi mua hàng giá rẻ, qua thời gian công ty này đã tạo ra hàng loạt các dịch vụ bổ trợ khác (nhạc và phim không mất thêm tiền cho các thành viên của Prime) làm lợi thế cạnh tranh mới của mình.

Paytm, công ty khởi nghiệp Ấn Độ do Alibaba hậu thuẫn, minh họa khá tốt cho ý tưởng về sản phẩm bổ trợ. Paytm bắt đầu là dịch vụ cho phép khách hàng nạp tiền để dùng mạng di động trả trước (và thu một khoản phí nhỏ từ các nhà mạng). Không lâu sau công ty này tung ra các dịch vụ bổ trợ, và khách hàng có thể dùng tiền từ ví Paytm để mua vé xe bus và tàu. Họ có thể dùng nó để trả phí Uber và các dịch vụ online-to-offline (các dịch vụ dùng không gian trực tuyến để thu hút khách tới cửa hàng). Người dùng có thể dùng Paytm để trả tiền cho người khác (thanh toán ngang hàng peer-to-peer). Họ có thể dùng Paytm để thanh toán trên các gian hàng offline, bao gồm hàng triệu cửa hàng nhỏ, nơi chủ cửa hàng chỉ cần đặt mã QR trên quầy thanh toán thay vì phải nhập về máy nhận thanh toán thẻ (POS) có giá đắt đỏ. (Không giống các công ty thẻ tín dụng, Paytm không lấy phí của chủ cửa hàng. Nhưng Paytm có tính phí với các cửa hàng lớn, và với người thanh toán nếu họ chuyển tiền ra khỏi hệ thống Paytm. Điều này khuyến khích người dùng Paytm giữ tiền trong mạng lưới Paytm). Cuối cùng, khách hàng có thể dùng tiền trong ví Paytm để mua hàng trên mạng. Năm 2015, ngân hàng trung ương của Ấn Độ trao giấy phép hoạt động ngân hàng cho Paytm và một số nhà mạng để cung cấp dịch vụ ngân hàng trên di động cho hàng triệu người tiêu dùng chưa có cơ hội sử dụng dịch vụ ngân hàng ở nước này. Bằng cách thêm các dịch vụ bổ trợ, Paytm tăng giá trị của sản phẩm ví điện tử trong mắt người dùng. Giữa năm 2017, Paytm đã có hơn 200 triệu ví điện tử. Trong quá trình tạo ra những dịch vụ đó, Paytm đã mở rộng phạm vi kinh

doanh, tạo ra những lợi thế mới (hoạt động như một chợ điện tử, như một ngân hàng), và bắt đầu cạnh tranh với các đối thủ mới.

Trong nhiều trường hợp, giá trị một sản phẩm tăng dần khi càng có nhiều người sử dụng nó, như ứng dụng nhắn tin WhatsApp. Đây là hiệu ứng mạng lưới trực tiếp. Thêm nữa, khi một sản phẩm trở thành nền tảng kết nối giữa người mua và người bán (ví dụ, eBay), lại có hiệu ứng mạng lưới gián tiếp. Điều này có nghĩa là khi có thêm người bán hàng, người mua sẽ có thêm lý do để dùng nền tảng đó. Vòng lặp lại này dẫn đến thị trường cạnh tranh mà trong đó đối thủ lớn nhất sẽ giành hết thị phần, và các công ty khác khó lòng cạnh tranh dù có sản phẩm dịch vụ tốt hơn với giá rẻ hơn.

Các công ty đã có lợi từ hiệu ứng mạng lưới gián tiếp bao gồm Uber, Airbnb, Match.com, Flipkart và nhiều cái tên khác. Hình 1-3 cho thấy những cách truyền thống để mang lại giá trị cho khách hàng đã thay đổi hoàn toàn trong kỷ nguyên kỹ thuật số. Trong những thập kỷ gần đây, các công ty được phân loại dựa trên sản phẩm, và mục tiêu của họ là cung cấp sản phẩm đó cho đối tượng khách hàng nhất định. Các nguyên tắc chiến lược truyền thống của Michael Porter có thể được ứng dụng trong môi trường như vậy, và các công ty phải làm sao để làm ra sản phẩm tốt hơn hoặc rẻ hơn. Ngành xe hơi, hàng tiêu dùng, ngân hàng đều đã theo mô hình này.

Tuy nhiên, các công ty như Amazon đã khai thác được sự cộng hưởng giữa các sản phẩm bổ trợ bằng cách dùng chiếc lược “lưỡi và dao cạo” trong đó “dao cạo” (như máy đọc sách Kindle) được bán phá giá để giúp bán được nhiều “lưỡi dao” hơn (sách điện tử). Cần lưu ý rằng, để chiến lược đó đạt kết quả, cấu trúc và cơ cấu lương thưởng trong doanh nghiệp phải rời xa khỏi mô hình xoay quanh các sản phẩm truyền thống. Lương thưởng cho quản lý dòng sản phẩm Kindle không thể chỉ dựa vào doanh số của sản phẩm đó. Mục tiêu của người quản lý đó không phải là lợi nhuận từ dòng Kindle mà là bán được nhiều sách điện tử. Nếu một công ty theo chiến lược các sản phẩm bổ trợ, các đối thủ khác có thể khó mà cạnh tranh. Năm 2016, Amazon cho hơn 20.000 người bán hàng trên trang web của công ty vay các khoản vay nhỏ, có giá trị tổng

cộng hơn 1 tỷ đô-la.<sup>25</sup> Amazon hoàn toàn có thể cho vay các khoản đó với lãi suất thấp hơn các ngân hàng, vì đối với Amazon, các khoản vay đó như “dao cạo” sẽ giúp kiếm nhiều tiền hơn từ việc thu phí giao dịch của những người bán hàng trong tương lai. Như vậy, nếu các khoản vay, vốn dịch vụ cốt lõi của ngành ngân hàng, lại trở thành sản phẩm hỗ trợ đối với Amazon, rất khó để các ngân hàng có thể cạnh tranh.

**Hình 1-3:** Những cách mới để mang lại giá trị và tạo lợi thế cạnh tranh



Trong một thế giới kết nối, giá trị của sản phẩm như WhatsApp hoặc Uber càng tăng nếu càng nhiều người sử dụng, dù sản phẩm không thay đổi. Điều đó dẫn đến thị trường “được ăn cả” khi mà các đối thủ khó mà cạnh tranh với gã khổng lồ dù họ có giá rẻ hay sản phẩm khác biệt. Amazon là một nhà bán lẻ không đạt được hiệu ứng mạng lưới cho đến khi hãng này biến thành chợ điện tử có sự tham gia của những bên bán hàng thứ ba. Trong Chương 4, chúng ta sẽ bàn xem các công ty truyền thống như GE đang nghĩ lại chiến lược của mình như thế nào bằng cách chuyển từ sản phẩm sang nền tảng để tận dụng hiệu ứng mạng lưới.

Chiến lược tham vọng nhất là làm sao để hưởng lợi từ cả hiệu ứng mạng lưới lẫn sản phẩm hỗ trợ. Khi Tencent khai trương dịch vụ WeChat ở Trung Quốc năm 2011, dịch vụ này chỉ bao gồm nhắn tin, tương tự như WhatsApp, và nó đã hưởng lợi từ hiệu ứng mạng lưới. Khi phổ biến hơn và trở thành phương tiện nhắn tin ưa thích của hầu hết người dùng Trung Quốc, Tencent bắt đầu xây dựng các dịch vụ hỗ trợ trong WeChat. Giờ đây, người dùng WeChat có thể thanh toán hóa đơn điện nước, gọi bánh pizza, hẹn khám bác sĩ, và quét mã QR ở siêu thị. Dịch vụ thanh toán của WeChat đang thách thức Alipay của Alibaba.

Chiến lược này có lợi không chỉ cho công ty công nghệ. Nike tung ra vòng đeo tay theo dõi sức khỏe Fuelband và lập ra Nhóm Chạy bộ



Nike+ để khuyến khích khách hàng chạy và tập thể dục với cộng đồng Nike+ toàn cầu.

Peloton, khi tung ra máy đạp xe tập thể dục, không chỉ quảng bá đó là máy đạp xe tốt, mà còn đưa ra hàng loạt các video tập thể dục mà người dùng có thể đăng ký hàng tháng. Peloton cũng cung cấp các lớp học được phát trực tiếp mà người dùng có thể xem từ nhà. Đồng thời, các chỉ số tập luyện như nhịp tim, năng lượng tiêu tốn, xếp hạng trong lớp được hiển thị bên dưới màn hình. Các lớp học có tới hàng trăm người là không hiếm, không những tạo cảm giác cộng đồng mà còn tạo môi trường cạnh tranh khiến họ nỗ lực thêm trong tập luyện. US Foods, công ty phân phối thực phẩm cho các nhà hàng, cũng có dịch vụ hỗ trợ để giúp khách quản lý kho hàng, giảm lãng phí và tối ưu hóa lao động. Hãng này cũng xây dựng nền tảng để kết nối hàng nghìn nhà cung cấp nhỏ với lượng khách dồi dào của mình, tương tự như khi Amazon cho phép các bên thứ 3 lên bán hàng trên trang của mình.

## **DỮ LIỆU VÀ KHÁCH HÀNG TRỞ NÊN VÔ GIÁ**

Hai loại tài sản có giá trị nhất của doanh nghiệp ngày nay là dữ liệu và khách hàng, nhưng lại không hiện lên trong bảng cân đối kế toán. Các hệ thống báo cáo tài chính, có nhiệm vụ báo cáo công ty hoạt động tốt hay không, lại chỉ chú trọng vào tài sản hữu hình.

Khách hàng tạo ra hiệu ứng mạng lưới mạnh mẽ, và cũng là cơ hội để doanh nghiệp cung cấp dịch vụ hỗ trợ. Amazon đã tận dụng chiến lược này rất hiệu quả. Không khó để nhận ra cách Amazon đã tung ra những dịch vụ mới nhắm đến số lượng khổng lồ người dùng Prime sẵn có. Tháng 5 năm 2017, có tin đồn Amazon đang nhắm đến thị trường thuốc ở Mỹ có giá trị 465 tỷ đô-la. Nếu Amazon có thể bán sách và các mặt hàng khác cho người dùng Prime vốn tin tưởng công ty, tại sao không thể bán thuốc cho cùng những khách hàng đó? T-Mobile, nhà mạng viễn thông ở Mỹ, có hơn 70 triệu khách hàng, bắt đầu tặng pizza miễn phí vào ngày thứ Ba, rồi đến vé xem phim miễn phí, gói đặt tạp chí dài hạn và phiếu mua sắm giảm giá. Sự trao đổi này có lợi cho đôi bên. Nhà cung cấp các sản phẩm trên tiếp cận được với lượng khách hàng của T-Mobile để cho

họ dùng thử sản phẩm, còn T-Mobile lại được tiếng thơm là tạo thêm giá trị mà khách hàng không tốn thêm một xu.

“Dữ liệu là nguồn dầu mỏ mới” là tiêu chí kinh doanh thời nay. Không giống như các tài sản hữu hình, dữ liệu không “cạn kiệt”. Dữ liệu có thể được sao chép, vận dụng bằng nhiều cách mà không giảm giá trị. Trên thực tế, giá trị dữ liệu càng tăng sau khi thu thập càng nhiều dữ liệu, như một “hiệu ứng mạng lưới” riêng của dữ liệu. Loa thông minh Amazon Echo càng hoạt động tốt hơn khi có nhiều người sử dụng và tạo cơ hội cho Amazon hoàn thiện sản phẩm. Tesla cải tiến thuật toán cho xe tự lái và cập nhật phần mềm đều dựa với dữ liệu mới từ những chiếc xe. Trí tuệ nhân tạo và Internet Vạn vật đang tạo ra những sản phẩm có khả năng học và tự cải thiện nếu được dùng càng nhiều, bởi càng nhiều dữ liệu được thu thập giúp các tính năng được căn chỉnh tốt hơn. Những hiệu ứng này cũng sẽ trở thành lợi thế cạnh tranh. Dù General Motors và Ford có tạo ra những chiếc xe với tính năng ưu việt hơn, lượng dữ liệu khổng lồ Tesla thu thập được từ xe tự lái vẫn sẽ là lợi thế cạnh tranh dài lâu cho hãng này.

## **PHẠM VI KINH DOANH RỘNG CẦN NGUỒN LỰC MỚI**

Khi tung ra Kindle2, Jeff Bezos đã giải thích rằng Amazon đã đi từ bán đồ điện tử sang sản xuất chúng: “Có 2 cách mở rộng kinh doanh... Đó là xem bạn giỏi điều gì và củng cố kỹ năng đó. Hoặc xác định xem khách hàng cần gì và đi ngược lại, thậm chí nếu đó là các kỹ năng mới phải học. Kindle là một ví dụ của việc đi ngược từ nhu cầu khách hàng xác định kỹ năng cần có”.<sup>26</sup> Các công ty truyền thống thường rẽ ngang sang các lĩnh vực mới nơi họ có thể tận dụng thế mạnh sẵn có. Tuy nhiên, quan điểm lấy khách hàng làm trung tâm sẽ đòi hỏi doanh nghiệp phải theo sát thay đổi của nhu cầu người dùng và đầu tư vào các thế mạnh mới để đáp ứng nhu cầu khách hàng.

Tới năm 2006, nửa số nhân viên của John Deere là kỹ sư và công ty dự kiến tuyển thêm nhiều tài năng ngành kỹ thuật nữa để có được những thế mạnh mới như trí tuệ nhân tạo hay dẫn đường bằng vệ tinh. “Chúng tôi được biết đến là công ty cung cấp máy kéo

và máy cắt cỏ chất lượng tốt. Nhiều người không biết chúng tôi cũng chú trọng vào đổi mới sáng tạo trong công nghệ thông tin”, Larry Brewer, quản lý toàn cầu về dịch vụ hạ tầng của John Deere, nói.

Khi John Deere tiến vào mảng các dịch vụ gia tăng như dự đoán bảo trì, phân tích và tối ưu hóa mùa vụ, công ty này đã phải tạo nguồn lực lớn cho việc phân tích dữ liệu. Năm 2015, Charles Schleusner, từng làm việc trong Nhóm Giải pháp Thông minh của John Deere, chia sẻ rằng có ít hơn 40% số nông dân ở Bắc Mỹ ghi lại kết quả thu hoạch và số người ghi lại công đoạn gieo hạt, bón phân, bón thuốc trừ sâu còn ít hơn.

John Deere nhìn ra mình có thể đóng vai trò giúp nông dân tận dụng dữ liệu để ra quyết định tối ưu hơn, và vì vậy đã đầu tư vào các nguồn lực, thế mạnh mới để theo đuổi mục tiêu đó.

## **MỞ RỘNG PHẠM VI BAO NHIÊU LÀ ĐỦ?**

Đến đây, có lẽ nhiều người sẽ thắc mắc liệu mở rộng phạm vi kinh doanh có dẫn đến sự dàn trải hay không. Chẳng phải thành công của Apple đến từ việc dồn trọng tâm vào chế tạo các sản phẩm nhỏ gọn có thể đặt vừa vặn trên một chiếc bàn? Liệu một công ty có thể làm tốt mọi thứ hay không? Chẳng phải các cuốn sách chiến lược kinh doanh dạy chúng ta phải tập trung vào năng lực cốt lõi để không bị dàn trải?

Sự dẫn đo phải lựa chọn phạm vi kinh doanh nhỏ hẹp hay rộng lớn là một bài toán cần thiết và bổ ích. Doanh nghiệp cần đặt mình vào vị trí của khách hàng và tự hỏi làm sao để các năng lực cốt lõi của mình có thể phục vụ nhu cầu của họ. Apple đang chiêu mộ hàng trăm kỹ sư ô tô, và có lời đồn rằng Apple sẽ sản xuất dòng xe hơi của riêng mình. Có phải Apple đang mất trọng tâm? Nếu nghĩ rộng hơn, một chiếc xe suy cho cùng cũng là một sản phẩm di động, và các kỹ năng cốt lõi của Apple – như tạo ra giao diện người dùng trơn tru – càng trở nên quan trọng hơn khi mà người lái xe đang đòi hỏi chiếc xe và các thiết bị di động phải được tích hợp một cách nhịp nhàng. Nếu một chiếc xe dần trở thành một phần mềm có 4

bánh, chắc hẳn Apple sẽ cạnh tranh tốt trong ngành này. Apple đã lựa chọn hướng kinh doanh bao gồm sự gắn kết chặt chẽ giữa phần cứng và phần mềm, và chiến lược này đòi hỏi Apple phải đầu tư thêm vào phần cứng, tức chiếc xe ô tô.

Lãnh đạo các ngành đang dần nhìn ra thực tế này. Phát biểu tại Hội chợ Điện tử Tiêu dùng CES ở Las Vegas tháng 1 năm 2016, Mark Fields, bấy giờ đang là CEO của công ty Ford Motor, đã nói: “Các bạn sẽ thấy chúng tôi thay đổi toàn diện, trở thành một công ty ô tô và cả dịch vụ đi lại (mobility). Bạn sẽ thấy chúng tôi chú ý nhiều hơn tới dịch vụ vận tải, đồng thời vẫn tập trung vào mảng kinh doanh ô tô cốt lõi”.<sup>29</sup> Tháng 5 năm 2017, Jim Hackett, chủ tịch của Ford Smart Mobility, thay thế Mark Fields trong vai trò CEO, báo hiệu sự thay đổi sâu sắc trong chiến lược của Ford.

# Chương 2 Mô hình kinh doanh

M

ô hình kinh doanh là cách một doanh nghiệp tạo ra giá trị cho khách hàng. Đổi mới công nghệ thường khiến hành vi tiêu dùng thay đổi và dẫn đến những đối thủ cạnh tranh mới, đòi hỏi doanh nghiệp phải thay đổi mô hình kinh doanh. Trong chương này, chúng ta sẽ bàn về những thay đổi đã khiến các doanh nghiệp chật vật và nêu bật những nguyên tắc căn bản của các mô hình kinh doanh mà các doanh nghiệp nên nắm vững để có thể lớn mạnh trong kỷ nguyên kỹ thuật số.

## BIẾN DAO CẠO THÀNH LƯỜI

Trong một thời gian dài, ngành công nghiệp âm nhạc tăng trưởng nhờ bán các nhạc phẩm dưới nhiều dạng như đĩa vinyl, băng và đĩa CD. Bạn còn nhớ thời phải mua hẳn một đĩa CD có 12-15 bài hát, dù chỉ cần nghe 1-2 bài? Tại sao bạn phải mua tới 12-15 bài hát? Chi phí bán đĩa không khác nhiều dù đĩa đó có 2 bài hát hay 12 bài hát, và vì vậy ngành âm nhạc đã bán nhiều bài hát trong cùng một đĩa và lấy giá đắt hơn để có lãi. Tuy nhiên, công nghệ kỹ thuật số đã thay đổi tất cả. Chi phí sao chép và phân phối âm nhạc đã giảm đáng kể trong thế giới số và cho phép dịch vụ iTunes bán từng bài hát riêng lẻ.

Xu hướng bán các bài hát riêng lẻ (single) có lợi hơn cho người nghe, nhưng đã làm ngành công nghiệp âm nhạc chao đảo và doanh thu tụt dốc. Doanh thu từ các bài single cộng với dịch vụ nghe nhạc trực tuyến thua xa doanh thu từ việc bán một album trên đĩa CD trước đây. Nạn in đĩa lậu càng khiến ngành này khốn đốn. Hệ quả của những thay đổi chóng mặt này là thu nhập của người sáng tác, sản xuất nhạc như nhạc sĩ, kỹ sư âm thanh cũng tụt dốc. Toàn ngành đứng trước một nghịch lý: dù các bài hát có lượng

người nghe kỹ lục, thu nhập của các phòng thu và nghệ sĩ lại giảm mạnh (hình 2-1).

### **Hình 2-1:** Doanh thu từ nhạc thu âm ở Mỹ, 2000-2014



Nguồn: Hiệp hội Công nghiệp Ghi âm Hoa Kỳ

Các phòng thu âm và nhạc sĩ trước đây dựa vào các buổi hòa nhạc để tạo sự phấn khích cho người hâm mộ, nhằm bán các album nhạc. Nói cách khác, các buổi hòa nhạc như là các “dao cạo” dùng để bán “lưỡi dao” – chính là các album nhạc.

Các công ty đã dùng chiến lược “lưỡi và dao cạo” từ lâu: bán các dao cạo rẻ để kiếm nhiều hơn từ lưỡi dao. HP bán rẻ máy in để kiếm nhiều tiền hơn từ các hộp mực in. Giờ đây khi doanh thu từ nhạc thu âm (chính là “lưỡi dao”) giảm xuống, các phòng thu và nhạc sĩ đang biến “dao cạo” (tức các buổi hòa nhạc) thành các “lưỡi dao” – mặng kinh doanh hái ra tiền cho công ty. Vì vậy, bỗng nhiên nhạc trực tuyến, thậm chí cả nhạc sao chép không bản quyền giờ lại biến thành phương tiện để kéo các fan đến với các buổi hòa nhạc đắt đỏ (hình 2-2).

### **Hình 2-2:** Doanh thu từ các buổi hòa nhạc so với từ nhạc thu âm ở Mỹ, 2000-2014 (đơn vị triệu đô-la)



Nguồn: Hiệp hội Công nghiệp Ghi âm Hoa Kỳ và Pollstar, một tạp chí ngành.

Sự chuyển dịch này có lợi cho các nhạc sĩ, vì thu nhập của họ từ các buổi hòa nhạc nhiều hơn tiền bản quyền nhờ bán các album nhạc.

Các nhạc sĩ cũng đã biết cách tận dụng danh tiếng bằng cách hợp tác với các nhãn hàng. Để gây ấn tượng với khách hàng, các công

ty như MasterCard đang mời các nhạc sĩ biểu diễn ở các sự kiện đặc biệt, mang lại cho các nhạc sĩ một nguồn thu đáng kể. Doanh thu toàn cầu từ biểu diễn âm nhạc trực tiếp được dự đoán sẽ vượt 28 triệu đô-la vào năm 2020.<sup>1</sup>

Hầu hết các doanh nghiệp có nhiều nguồn thu, nhờ vào các sản phẩm bổ trợ. Như chúng ta đã bàn tới ở Chương 1, các sản phẩm bổ trợ tạo thêm lợi thế cạnh tranh trong thế giới số kết nối ngày nay, vì chúng khiến việc chuyển đổi dịch vụ tốn kém hơn cho khách hàng. Dù bạn cho rằng điện thoại của iPhone và Samsung gần giống nhau, sẽ khó để bạn chuyển sang Samsung nếu bạn đang dùng các sản phẩm và dịch vụ bổ trợ của Apple như iTunes, FaceTime và Apple Pay. Các sản phẩm bổ trợ còn đem lại lợi thế khác: khả năng thay đổi mô hình kinh doanh nhờ việc chuyển trọng tâm từ sản phẩm này sang sản phẩm khác.

Tờ báo New York Times (NYT) trải qua giai đoạn chuyển đổi tương tự. Cũng như ngành âm nhạc, báo chí cũng đã bị chao đảo bởi công nghệ số, và mất thị phần quảng cáo vào tay Craigslist, Monster.com và nhiều trang web khác. Để bù đắp cho doanh thu quảng cáo trên báo in sụt giảm, các báo tạo phiên bản online để thu hút thêm độc giả xuyên quốc gia và kiếm nhiều tiền hơn từ quảng cáo trực tuyến. Dù các tờ báo đã đạt được mục tiêu về lượng độc giả - trang web của NYT có 30 triệu người ghé thăm vào năm 2012, khoản thu từ quảng cáo online không bù lại được tiền quảng cáo trên báo in đã mất.

Các báo như NYT đứng trước bài toán khó. Trong nhiều thập niên, họ đã để giá bán báo thấp (giống khái niệm “dao cạo”) nhằm kiếm tiền từ quảng cáo (“lưỡi dao”). Nhưng trong không gian mạng, “dao cạo” lại hoàn toàn miễn phí, và “lưỡi” lại không bán được nhiều như trước. Phải chăng đã đến lúc biến “dao cạo” thành “lưỡi”? Tháng 3 năm 2011, NYT quyết định dựng bức tường phí (paywall) buộc người đọc phải trả tiền, và chỉ được phép đọc 20 bài miễn phí mỗi tháng. Đây là một nước đi dững cựa khi toàn xã hội coi thông tin là thứ miễn phí. Những người chỉ trích hỏi làm gì có ai trả tiền để được đọc NYT trong khi có thể đọc tin miễn phí trên Google. Tuy nhiên,

NYT tin rằng độc giả vẫn quan tâm đến chất lượng của các tác phẩm báo chí. Giá trị của một tờ báo không chỉ nằm ở thông tin – bất cứ ai cũng có thể viết trên blog hoặc Twitter và tạo ra thông tin, dù là thật hay giả. Giá trị nằm ở chiều sâu của những phân tích, bình luận. Sau nhiều toan tính cẩn thận, NYT dựng bức tường phí và đến tháng 6 năm 2017 đã có hơn 2 triệu người đăng ký (xem hình 2-3). Năm 2000, tiền quảng cáo chiếm 70% doanh thu của NYT. Trong nửa đầu năm 2017, trên 70% doanh thu lại đến từ phí đăng ký đọc báo. “Lưỡi dao” đã trở thành “dao cạo”!



Chú ý: Số lượng đăng ký chỉ tính trang tin tức và không tính các dịch vụ trực tuyến khác như chuyên trang nấu ăn và trò chơi ô chữ, và những người đặt báo giấy dài hạn, vốn được phép truy cập trang web NYT.



Các công ty truyền hình cáp cũng gặp sức ép tương tự, khi người dùng có xu hướng “cắt cáp” – tức hủy bỏ dịch vụ cáp – để đăng ký các dịch vụ xem trực tuyến như Netflix hoặc Hulu. Đây là một ví dụ khác cho thấy các gói bao gồm dịch vụ không còn là lựa chọn hấp dẫn trong thế giới số. Các đối thủ cạnh tranh như Sling TV đang tung ra các dịch vụ riêng lẻ với giá rẻ hơn để thu hút khách hàng. Dù các chuyên gia vẫn tranh luận xem “cắt cáp” chỉ là một hiện tượng giới hạn hay là một xu hướng sẽ tiếp tục gia tăng, đó vẫn là lo ngại lớn với Comcast, một công ty kiếm phần lớn doanh thu từ dịch vụ cáp. Tuy vậy, dù doanh thu truyền hình cáp ngày càng bị truyền hình trực tuyến đe dọa, dịch vụ Internet băng rộng sẽ trở thành “lưỡi dao” mới đối với Comcast.

Chuyển dịch nguồn thu giữa các sản phẩm bổ trợ, hay biến “dao cạo” thành “lưỡi” hay ngược lại, là các chiến lược kinh doanh, và đồng thời là cách gây gián đoạn trong các ngành công nghiệp khác. Ví dụ, Amazon có thể hỗ trợ những người bán hàng trên trang Amazon bằng cách cho vay với lãi suất thấp hơn ngân hàng, vì Amazon coi các khoản vay đó là “dao cạo” để kiếm lời từ việc thu



phần trăm các giao dịch mua bán (“lưỡi dao”). Điều này tạo sự gián đoạn ở mảng kinh doanh cho vay, vốn là lãnh địa của các ngân hàng.

Như vậy, “lưỡi” và “dao cạo” đối với doanh nghiệp của bạn là gì?

## **5 CÁCH CHIẾM LĨNH CHUỖI GIÁ TRỊ**

Giữa thời đại công nghệ gây gián đoạn nhiều mô hình kinh doanh, các doanh nghiệp cần tìm thêm nhiều cách để nắm bắt chuỗi giá trị, như Weather Channel và Best Buy đã làm.

### **Kênh dự báo thời tiết trước cơn bão thị trường**

Khi David Kenny trở thành CEO của kênh dự báo thời tiết Weather Channel Company (TWCC) tháng 1 năm 2012, ông thừa hưởng những thách thức đáng kể. Trong nhiều thập kỷ, công ty đã tăng trưởng đều đặn nhờ bán quảng cáo trên kênh truyền hình cáp chuyên dự báo thời tiết 24 giờ. Đó là hướng đi khá bằng phẳng đối với TWCC – chạy theo nhu cầu xem truyền hình cáp ngày một cao của người Mỹ - cho đến một ngày điều đó không còn đúng nữa.

Năm 2010, số người đăng ký truyền hình cáp ở Mỹ bắt đầu giảm, ngay cả khi kinh tế đang phục hồi sau suy thoái. TWCC lo lắng với xu hướng này, mô hình kinh doanh dựa vào quảng cáo truyền hình không còn duy trì được nữa, trong một thế giới mới mà mọi người theo dõi tin tức thông qua các ứng dụng trên di động, các video trên mạng và các trang web, vốn thuận tiện hơn nhiều so với phải chờ xem trên TV. TWCC không làm ngơ các xu hướng kỹ thuật số, nên đã xây dựng website và ứng dụng riêng. Sau khi iPhone ra đời năm 2007, TWCC tạo ứng dụng di động mà người dùng có thể tải về với giá 3,99 đô-la. Nhưng cho đến năm 2009, doanh thu từ mảng di động chỉ đạt 3,5 triệu đô-la. Để tạo cú hích, TWCC chuyển sang mô hình ứng dụng miễn phí và kiếm doanh thu từ quảng cáo trên di động. Nhờ vậy ứng dụng này nhảy lên vị trí số 2 trong bảng xếp hạng ứng dụng được tải nhiều nhất trên iPad, nhưng người dùng chỉ vào xem thông tin thời tiết trong vài giây, khiến quảng cáo khó sinh lời.<sup>2</sup> Với lượng người xem TV giảm dần, còn quảng cáo trên di

động chưa thể thu lời, Kenny giờ đây sẽ phải chuyển đổi công ty trở thành một tập đoàn truyền thông kiểu mới xoay quanh các thông tin về thời tiết.

Tập đoàn Landmark Communications đã thành lập TWCC vào năm 1982, là kênh dự báo thời tiết 24 giờ đầu tiên trên truyền hình cáp, sau khi kênh thời sự 24 giờ mang tên CNN ra đời vào năm 1980. Trong nhiều năm, TWCC kiếm tiền bằng cách bán quảng cáo trên truyền hình và thu phí đăng ký mà các công ty truyền hình cáp phải trả để có bản quyền. TWCC cũng có đơn vị hoạt động B2B (tức dịch vụ dành cho khách hàng doanh nghiệp) mang tên Weather Services International (WSI), chuyên cung cấp dữ liệu thời tiết cho các doanh nghiệp như hàng không hay bảo hiểm. Năm 2008, Landmark bán công ty này với giá 3,5 tỷ đô-la cho một nhóm liên doanh giữa Comcast và 2 quỹ cổ phần riêng (private equity). Tới năm 2012, 60% doanh thu của Landmark đến từ mảng truyền hình, nhưng suốt 8 năm, lượng người xem liên tục giảm.

Nói về tình hình khó khăn mà ông phải tìm ra lối thoát, Kenny đã nói với tác giả cuốn sách trong một cuộc phỏng vấn riêng:

Khi tôi gia nhập TWCC, tôi nhìn thấy một công ty quá dựa vào truyền hình, và dù họ đã chủ động, nhưng việc tiến vào những kênh truyền thông mới vẫn chậm chạp. Chúng tôi bị các đối thủ online cạnh tranh, bao gồm những công ty làm ứng dụng và các công ty khởi nghiệp trong lĩnh vực thời tiết. Google, với hầu bao dư dả và sức mạnh về điện toán, đã sử dụng dữ liệu miễn phí của Cục Thời tiết Quốc gia Hoa Kỳ để tiến vào thị trường của chúng tôi. Tôi luôn tự hỏi làm sao chúng tôi có thể tạo giá trị cho khách hàng và các đối tác trong môi trường mới như vậy?

Kenny đã nhìn ra một điều đã luôn định hướng công ty. “Con người dùng dự báo thời tiết, và phải là dự báo cho nơi họ sống, để lên kế hoạch hàng ngày”, ông nói. “Sẽ ra sao nếu chúng tôi có thể cho họ các thông tin hữu dụng cho các việc quan trọng?” Bỗng nhiên, công ty không chỉ coi nhiệm vụ của mình đơn thuần là dự báo thời tiết, mà còn là giúp khách hàng lên kế hoạch trước cho các hoạt động có thể bị ảnh hưởng bởi thời tiết. Để tầm nhìn này được rõ rệt, Kenny

đề xuất với hội đồng quản trị cho phép bỏ chữ “channel” (kênh) khỏi tên công ty, chỉ còn Weather Company (Công ty Thời tiết). Và ông đặt ra một mục tiêu đầy tham vọng, tăng doanh thu từ 600 triệu đô-la lên 1 tỷ đô-la vào năm 2016. Để đạt được mục tiêu đó, Kenny áp dụng triết lý: “Nghĩ lớn, khởi đầu nhỏ, và nhanh chóng mở rộng quy mô”.

Xu hướng khách hàng rời bỏ TV chuyển sang ứng dụng di động vừa là thách thức, vừa là cơ hội. Trong 40% số điện thoại, ứng dụng thời tiết là ứng dụng đầu tiên người dùng mở ra vào buổi sáng và là ứng dụng cuối cùng họ xem trước khi đi ngủ. Tuy nhiên, họ chỉ mở ứng dụng trong vài giây. Thách thức cho Weather Company là phải làm sao khách hàng nán lại lâu hơn.

“Chúng tôi là một trong số những thương hiệu được tin tưởng nhất, nhưng chúng tôi không có một tính cách”, Kenny chỉ ra. Để thu hút người trẻ, Kenny biến giao diện người dùng của Weather Company thành “platishers”, tức kết hợp giữa nền tảng (platform) và nội dung (publishers). Ông mời Neil Katz, từ trang tin tức Huffington Post, về dẫn đầu nỗ lực này với tư cách tổng biên tập cho trang Weather.com. Không lâu sau, trang web của công ty bắt đầu chuyển từ việc chỉ đăng tải các nội dung sưu tầm sang tự tạo ra bản tin và video có chủ đề thời tiết hoặc thiên nhiên. Công ty bắt đầu đăng các video ngắn, như “Virus Hunters” (về một siêu virus có thể đe dọa nhân loại), “Grid Breakers” (về những nhà thám hiểm thời tiết cực đoan), và “What Does Mars Smell Like?” (Sao Hỏa có mùi thế nào?). Nhiều nội dung cũng được đăng trong ứng dụng di động. Không phải nội dung nào cũng hay (ví dụ như luyện tập thể nào để mặc đồ tắm được đẹp), nhưng triết lý học tập thông qua thử nghiệm của Kenny tạo năng lượng mới và khiến các nhân viên cảm thấy mình có khả năng tạo ra sự thay đổi. Những nội dung mới khiến thời gian sử dụng ứng dụng tăng gấp đôi, phục vụ mục đích quảng cáo.

Vẫn tin tưởng rằng người dùng xem dự báo để có thể lên kế hoạch các hoạt động trong ngày, Kenny quyết định dùng dữ liệu lớn (big data) để tìm hiểu quyết định của người dùng. Tháng 5 năm 2012, ông chiêu mộ đồng nghiệp cũ Curt Hecht, từ công ty PR và quảng

cáo Publicis, để thiết kế lại phương thức bán quảng cáo. Một trong những nhận xét ban đầu của Hecht là thời tiết ảnh hưởng đến doanh số của nhiều sản phẩm. Do vậy, công ty tạo ra một nền tảng mới, WeatherFX, để đoán nhu cầu dựa vào thời tiết và địa điểm. Hecht và cộng sự đã thuyết phục các nhà bán lẻ và nhà sản xuất chia sẻ dữ liệu về doanh số của từng sản phẩm, ở từng cửa hàng, trong 5 năm gần đây. Sau đó, đội ngũ của ông so sánh doanh số với thời tiết và các dự báo cùng ngày, để tạo ra một thuật toán mạnh mẽ nhằm dự đoán xem thời tiết thay đổi hành vi mua sắm như thế nào.

Mục tiêu là vượt xa hơn các mối quan hệ quá hiển nhiên (chẳng hạn, khi mưa sẽ bán được nhiều ô), và quả thực, nhóm của Hecht đã phát hiện nhiều sự tương quan thú vị. Có những điều khó giải thích, chẳng hạn quả dâu và mâm xôi bán được nhiều hơn khi trời ẩm ướt! Những tương quan khác dễ hiểu hơn sau một chút suy luận. Chẳng hạn, ở một điểm sương nào đó, người Dallas bắt đầu đổ xô tìm mua thuốc xịt chống côn trùng... bởi vì trứng côn trùng nở nhiều ở điểm sương đó. Nhưng cũng có những tương quan khác còn thú vị hơn. Như khi thời tiết xấu, phụ nữ có các lo lắng thực tế như đón con từ trường và đi chợ mua đồ ăn, trong khi đàn ông, ngược lại, coi đó là một dịp tốt để xem thể thao, tổ chức tiệc ở nhà, và mua bia.

Bước tiếp theo là dùng các phát hiện đó cho mục đích thương mại. Những thông tin đó sẽ giúp các nhà bán lẻ biết thời điểm nào nên đưa ra khuyến mãi, và khi nào không cần khuyến mãi cũng có thể bán được hàng. Weather Company hợp tác với Pantene, sau khi phân tích và thấy rằng người tiêu dùng mua các loại dầu gội khác nhau tùy thuộc vào dự báo thời tiết 3 ngày tới. Pantene bắt đầu chạy quảng cáo chọn lọc theo địa điểm trên ứng dụng di động của Weather Company, đồng thời tạo ra công cụ “Haircast”, khuyên người tiêu dùng nên dùng loại dầu gội nào tùy vào thời tiết. Doanh số bán các dòng sản phẩm được Pantene quảng cáo tăng 28%.

Đơn vị WSI, như đã đề cập ở trên, đã cung cấp thông tin thời tiết cho nhiều ngành như hàng không, bán lẻ và bảo hiểm. Tầm nhìn của Hecht đã mang lại những tiềm năng mới. Cũng giống như phi

công dựa vào dự báo thời tiết để tránh vùng có thời tiết xấu, tài xế cũng có thể tận dụng những thông tin này. Weather Company thỏa thuận với BMW để cung cấp dự báo thời tiết trong các dòng xe mới. Đổi lại, BMW cho phép đặt các cảm biến thời tiết ở cần gạt nước của xe để Weather Company biết được khi nào và ở đâu đang có mưa, giúp các dự báo của Weather Company chính xác hơn.

“Thời tiết ảnh hưởng tới mọi thứ”, Kenny giải thích, “và cho chúng tôi nhiều cơ hội mới”. Những người sở hữu xe Tesla sẽ hưởng lợi từ dự báo thời tiết của công ty, vì điều kiện thời tiết tác động đến tuổi thọ của pin và khoảng cách xe có thể đi. Một thỏa thuận khác với Nike có thể kết nối giày và các ứng dụng chạy bộ với dữ liệu thời tiết. Nông dân có thể tính toán vụ mùa tốt hơn bằng cách lắp đặt hệ thống tưới tiêu có gắn chip thu thập thông tin thời tiết.

Kenny cũng tìm cách hợp tác với các công ty có khả năng giúp Weather Company vươn ra thế giới. Đơn vị tư vấn của IBM mua lại dữ liệu của Weather Company để bán cho khách hàng toàn cầu, bao gồm các chính phủ. Dữ liệu thời tiết đóng vai trò then chốt trong nhiều nỗ lực tư vấn của IBM, bao gồm các thành phố thông minh. Weather Company cũng cung cấp dữ liệu thời tiết cho các công ty như Mahindra, nhà sản xuất máy kéo đã chế tạo được những chiếc máy tự lái có khả năng phân tích mẫu đất và bón phân vừa đủ tùy thuộc vào loại đất và điều kiện thời tiết.

Đến tháng 7 năm 2015, gần một nửa số nhân viên của Weather Company là những nhân viên mới sau thời điểm Kenny nhận chức CEO. Kenny thu hút được các nhân viên ngôi sao về công nghệ số, cải tổ đội ngũ lãnh đạo cao cấp, và kết nạp các thành viên ban quản trị mới. Các văn phòng ở New York và San Francisco tăng quy mô để mang về những tài năng mà trụ sở ở Atlanta khó lòng chiêu mộ. Một tinh thần khẩn trương hiện rõ trong công ty. “Tôi rất tôn thờ tốc độ”, Kenny nói. Với định hướng rõ ràng, Weather Company, dưới quyền Kenny, đã khoác một lớp áo mới chỉ trong thời gian ngắn.

Tháng 1 năm 2016, IBM mua lại Weather Company với giá 2 tỷ đô-la và David Kenny trở thành lãnh đạo của IBM Watson với sứ mệnh

mang đến cho IBM những thành quả mà ông đạt được ở Weather Company.

## **Best Buy: Đối phó với thách thức từ Amazon**

Khi Hubert Joly trở thành CEO của Best Buy vào tháng 9 năm 2012, ông gặp một vài trở ngại. Một là trở ngại từ các cổ đông, khi người sáng lập đang muốn thu tóm lại công ty. Hai là trở ngại về hoạt động, làm sao để bảo đảm trải nghiệm tốt nhất cho khách hàng. Ba là trở ngại về lãnh đạo, vì CEO trước đó đã mất việc chóng vánh giữa những cáo buộc sai phạm. Và cuối cùng, trở ngại về chiến lược khi phải cạnh tranh với Amazon, vì Best Buy đang dần trở thành phòng trưng bày của Amazon, là nơi khách hàng tới xem sản phẩm, hỏi ý kiến kỹ thuật viên, nhưng lại tìm mua trên Amazon để được giá rẻ hơn. Vì vậy, Best Buy chịu sụt giảm nghiêm trọng về doanh thu và lợi nhuận, và có nhiều hoài nghi liệu Best Buy có thể sống sót hay không.

Để vượt qua những trở ngại này, Joly đưa ra chiến lược “Renew Blue” (tạm dịch: làm mới màu xanh – màu thương hiệu Best Buy) để giải quyết 2 vấn đề lớn nhất: doanh số và biên lợi nhuận đều giảm. Chiến lược “Renew Blue” bao gồm nhiều yếu tố: bán với giá rẻ nhất thị trường, tạo trải nghiệm mua sắm thoải mái, và tiết kiệm 1 tỷ đô-la nhờ loại bỏ những hoạt động không hiệu quả, đồng thời tăng cường quan hệ với các nhà cung cấp.

“Chúng tôi là đối thủ cuối cùng trong cuộc chơi này, vì là siêu thị điện tử duy nhất có mặt trên toàn nước Mỹ”, Joly nói. “Chúng tôi có 6 triệu lượt khách mỗi năm – và nhiều người nói các cửa hàng là gánh nặng, nhưng chúng tôi thực sự tin tưởng khách hàng bước vào Best Buy là có lý do”. Các lượt khách đến cửa hàng cũng có ý nghĩa quan trọng đối với các nhà cung cấp của Best Buy, như Samsung, LG Electronics, Sony và Hewlett-Packard, những công ty không có địa điểm trên toàn quốc để trưng bày sản phẩm. Joly nhìn ra cơ hội để 2 bên Best Buy và các đối tác cùng có lợi: cho phép các đối tác tiếp cận người dùng, giới thiệu sản phẩm ngay tại Best Buy.

Trong một cuộc phỏng vấn năm 2012, Joly nói Best Buy đang cố gắng hợp tác nhiều hơn với các nhà cung cấp. Ngay sau đó, lãnh đạo Samsung Electronics liên hệ với Joly đề nghị một thỏa thuận mới trong đó Best Buy sẽ tạo không gian cho 1.400 quầy Samsung trong cửa hàng của mình, do nhân viên Samsung đảm nhiệm. Thỏa thuận “cửa hàng nhỏ trong cửa hàng lớn” này giúp Samsung nhanh chóng được chú ý từ phía khách hàng. Đổi lại, Best Buy nhận được một khoản phí từ Samsung, giống như khoản mà nhà sản xuất hàng tiêu dùng phải trả cho các siêu thị.

Theo sau mô hình cửa hàng Samsung, Best Buy mở rộng hợp tác với các công ty công nghệ hàng đầu khác như Amazon, Apple, AT&T, Canon, Google, LG, Microsoft, Nikon, Sony, Sprint và Verizon. Mỗi đối tác tự đầu tư vào quầy hàng của họ, bao gồm nhân công, thiết bị, tiếp thị, và phải trả phí cho Best Buy. Với những thỏa thuận hợp tác như vậy, Best Buy đã biến đổi mô hình kinh doanh để tận dụng thế mạnh và đáp ứng nhu cầu của các đối tác. Mặc dù đa phần doanh thu của Best Buy vẫn đến từ bán hàng, những quầy nhỏ bên trong cửa hàng đã giúp Best Buy có thêm cơ hội mang lại giá trị cho cả khách hàng lẫn đối tác.

Chiến lược mới này đã có hiệu quả: doanh số từ các cửa hàng cũng như biên lợi nhuận đã tăng, và tỷ suất lợi nhuận qua giai đoạn 2012-2017 đạt 642%, đưa Best Buy vào nhóm 10% các công ty đứng đầu của nhóm S&P 500 trong giai đoạn đó. Đó là một điều ấn tượng, đặc biệt là khi các nhà bán lẻ khác ở Mỹ đã và đang chật vật. Circuit City, Radio Shack, và H. H. Gregg, 3 siêu thị điện tử lớn, lần lượt tuyên bố phá sản năm 2008, 2015 và 2017, còn Toys “R” Us chịu số phận tương tự vào tháng 3 năm 2018.

Thành công của chiến lược “Renew Blue” của Best Buy cho thấy cửa hàng truyền thống vẫn là những tài sản giá trị. Chiến lược này cũng minh họa cho thực tế: thay đổi công nghệ và hành vi tiêu dùng thường làm các công ty và dòng lợi nhuận chao đảo, ngay cả khi các công ty đó vẫn tạo nhiều giá trị cho khách hàng. Cách thức tạo giá trị cũ có thể không còn hiệu quả, và các công ty cần phải tìm ra những cách tạo giá trị khác ẩn giấu đằng sau xu hướng mới. Khi bị

Amazon đe dọa, Best Buy đã kết hợp với chính các đối tác của mình sao cho tất cả cùng có lợi, và vừa tìm ra những nguồn thu mới, vừa khiến khách hàng thêm hài lòng.

## **2018 và tầm nhìn xa hơn**

Sau thành quả của chiến lược “Renew Blue”, Hubert Joly và đội ngũ của ông đi theo một chiến lược tăng trưởng mới “Best Buy 2020: Building the New Blue” (tạm dịch Best Buy 2020: Xây dựng màu xanh mới). Công ty đặt cho mình mục tiêu giúp người tiêu dùng theo đuổi đam mê và vận dụng công nghệ trong cuộc sống, một mục tiêu lớn hơn nhiều so với đơn thuần bán sản phẩm. Như vậy, Best Buy đã mở rộng thị trường từ phần cứng sang cả dịch vụ và các giải pháp, bao gồm các dịch vụ đăng ký dài hạn (một chủ đề mà chúng ta sẽ bàn nhiều hơn sau đây).

Chiến lược này dựa trên một vài nhận định. Thứ nhất, Best Buy đang ở trong một lĩnh vực có nhiều cơ hội. Người tiêu dùng ngày càng chi nhiều tiền vào các sản phẩm công nghệ, và Best Buy ở thế dẫn đầu, với 16% thị phần trong số người trẻ. Thứ hai, mua các sản phẩm công nghệ là một quyết định phức tạp, liên quan đến nhiều sản phẩm của các nhà sản xuất khác nhau. Vì vậy, Joly và đội ngũ của ông vạch ra chiến lược “Best Buy 2020” dựa trên 2 hướng chính “mở rộng những gì chúng ta bán” và “thay đổi cách chúng ta bán”.

Để mở rộng các mặt hàng, Best Buy dùng thế mạnh của mình để tiến vào các mảng mới như hệ thống nhà thông minh, công nghệ trợ giúp trong cuộc sống (dành cho người già), và tư vấn kỹ thuật. Trong mảng tư vấn kỹ thuật, công ty đang thử nghiệm gói đăng ký 199 đô-la/năm hoặc 19,99 đô-la/tháng, bao gồm hỗ trợ kỹ thuật không giới hạn qua điện thoại, online cũng như trong cửa hàng (đồng thời giảm giá dịch vụ hỗ trợ tại nhà). Đến tháng 3 năm 2018, dịch vụ này có ở tất cả các siêu thị Best Buy ở Canada và 200 siêu thị ở Mỹ. Ngoài ra, Best Buy cũng “thay đổi cách bán hàng” bằng cách xây dựng kênh bán hàng online và mở rộng kênh bán hàng tại nhà, trong đó các kỹ thuật viên Best Buy sẽ gặp khách hàng tận



nhà, không lấy tiền, để lắng nghe thắc mắc của khách và đưa ra lời khuyên về sản phẩm.

Chiến dịch mới này minh họa cho sự chuyển dịch trong mô hình kinh doanh từ chỉ bán hàng hóa sang bán các giải pháp, và từ chỗ chú trọng vào các giao dịch sang chú trọng quan hệ sâu hơn với khách hàng.

## **TẠO RA GIÁ TRỊ NHỜ TRẢI NGHIỆM**

Best Buy không phải công ty duy nhất bị đe dọa bởi Amazon và làn sóng thương mại điện tử. Tương lai của toàn bộ ngành bán lẻ đang trở nên bất trắc, và các cửa tiệm đang phá sản hàng loạt.

Riêng năm 2015, Body Central Corp, (bán quần áo nữ), Quiksilver (bán đồ lướt sóng), American Apparel (bán quần áo), Wet Seal (thời trang cho tuổi teen), và Sports Authority (hàng thể thao) đều tuyên bố phá sản ở Mỹ. Những cửa hàng tổng hợp lớn như Macy's cũng chịu áp lực về tài chính, phải đóng cửa nhiều địa điểm, và đứng trước tình thế sống còn. Nhiều nhà phân tích ngành bán lẻ đoán rằng 1/3 số trung tâm thương mại ở Mỹ nhiều khả năng sẽ đóng cửa trong những năm tới.<sup>3</sup>

Các siêu thị thực phẩm cũng chịu số phận tương tự. A&P, siêu thị đã khiến các chợ nhỏ lẻ sạt nghiệp gần 100 năm trước, tuyên bố phá sản năm 2015. Tesco, siêu thị hàng đầu ở Anh, cũng đang gặp khó khăn. Các nhà bán lẻ như hiệu sách Borders và gã khổng lồ cho thuê băng đĩa Blockbuster cũng không sống sót.

Tương lai sẽ ra sao với các cửa hàng bán lẻ truyền thống được xây bằng gạch vữa (brick- and-mortar), trong thời đại kỹ thuật số? Có lẽ đến lúc họ phải tư duy lại mô hình kinh doanh và chuyển dịch từ bán hàng sang bán trải nghiệm. Những nhà bán lẻ này có thể học từ Starbucks, vốn khởi đầu đã không chỉ bán đồ uống mà là bán trải nghiệm, nỗ lực trở thành “nơi thứ ba” trong cuộc sống của mọi người (sau nhà và nơi làm việc). Nhưng làm sao để bạn phát triển doanh nghiệp dựa trên việc cung cấp trải nghiệm?

## **Tư duy lại khái niệm cửa hàng tạp hóa**

Năm 2007, Oscar Farinetti, một doanh nhân người Italia, thành lập Eataly ở thành phố Turin, Italia, là sự kết hợp giữa nhà hàng, siêu thị, và trường dạy nấu ăn – cùng một địa điểm – để khách hàng có thể ăn uống, mua sắm và tìm hiểu về đồ ăn Italia. Về cơ bản ông đã cho khái niệm cửa hàng tạp hóa một ý nghĩa mới.<sup>4</sup>

Đến năm 2016, Eataly đã phát triển từ một cửa hàng ở Turin lên đến 31 cửa hàng trên toàn thế giới, ở các thành phố như Milan, Rome, New York, Chicago, Boston, Istanbul, Dubai, Tokyo, Munich và Seoul. Và có thêm kế hoạch đầy tham vọng phát triển ở Copenhagen, Moscow và London. Eataly chú trọng vào trải nghiệm khách hàng bằng một số quyết định chiến lược như sau.

- Khái niệm, thiết kế cửa hàng. Các siêu thị trước nay đều đặt mục tiêu tiện lợi, đa dạng và giá cả phải chăng. Dù đã có những đối thủ mới hơn chú trọng vào thực phẩm organic chất lượng cao, với quầy bán đồ ăn tươi, Eataly còn tiến xa hơn khi kết hợp siêu thị với các nhà hàng có cùng chủ đề và những lớp dạy về ẩm thực và nấu ăn kiểu Italia.

Tại sao Eataly kết hợp nhà hàng, chợ mua sắm và trường dạy nấu ăn trong cùng một địa điểm? Lựa chọn này mang lại nhiều lợi ích. Đầu tiên, các nhà hàng thường tạo sự tò mò và thu hút khách, khiến gian mua sắm trở nên đông đúc hơn. Không ai muốn mua sắm trong một cửa hàng vắng khách. Làm pho mai hay mì pasta ngay trước mắt khách cũng khiến trải nghiệm mua sắm, ăn uống thú vị hơn.

Thứ hai, nhà hàng cũng tạo ra một môi trường thú vị, nhiều tương tác, khiến trải nghiệm mua sắm trở nên độc nhất vô nhị, và cho phép Eataly tính giá cao hơn cho các mặt hàng.

Thứ ba, Oscar Farinetti đã rút ra bài học từ sai lầm trong quá khứ rằng kinh doanh nhà hàng đơn thuần thường không quá lãi. Đây là một ngành đầy rủi ro, với tỷ lệ thất bại lên tới 80% ở các thành phố lớn.

Thứ tư, nhà hàng là loại hình kinh doanh với quy mô có hạn. Nhà hàng chỉ có thể phục vụ chừng ấy lượt thực khách trong một ngày, và con số đó khó tăng lên trừ khi mở rộng số lượng bàn. Cuối cùng, nhà hàng sẽ giảm hao hụt và lãng phí các thực phẩm tươi sống hoặc thực phẩm có hạn sử dụng. Lượng hao hụt ở siêu thị vào khoảng 2%, và con số đó tăng lên 6-7% đối với thực phẩm nhanh hỏng. Các chuyên gia trong ngành còn tin rằng loại bỏ hao hụt thực phẩm có thể tăng gấp đôi lợi nhuận của ngành.

- Địa điểm, diện tích của cửa hàng. Eataly gần như chẳng mất tiền tiếp thị. Khâu tiếp thị bao gồm trưng bày bên trong sao cho kể được câu chuyện và nguồn gốc của các sản phẩm. Cách trưng bày của công ty nhỏ gọn, đơn giản và trông không giống quảng cáo thường thấy trong các cửa hàng. Giá cả hầu như không được nhắc đến. Cách thức tiếp thị chủ yếu là quảng bá bên trong cửa hàng, kèm theo các sự kiện được tổ chức nhằm thu hút khách hàng mới, và cho những người viết blog ẩm thực thêm lý do để viết về Eataly – hình thức quảng cáo không mất tiền. Nói cách khác, Eataly tận dụng mạng xã hội để quảng bá mà không mất nhiều chi phí, đồng thời liên tục làm mới cửa hàng để thu hút khách quay lại.

Hướng đi của Eataly khác với siêu thị truyền thống như thế nào? Siêu thị truyền thống cạnh tranh chủ yếu dựa vào giá và khuyến mãi nhiều mặt hàng mỗi tuần. Các nhà sản xuất và nhà cung cấp thường là người chi trả cho những khuyến mãi này, đổi lấy việc các siêu thị quảng bá sản phẩm của mình. Điều này khiến các siêu thị ngày càng dựa vào các khoản hỗ trợ của nhà sản xuất và mất đi thế mạnh khi thương lượng.

- Các số đo. Các cửa hàng bán lẻ thường đánh giá kết quả kinh doanh dựa vào doanh số hoặc doanh thu trên một đơn vị diện tích. Về điều này, Oscar Farinetti nói, “Khá vô ích khi tính toán doanh số trên một đơn vị diện tích khi mục tiêu bán hàng của tôi hoàn toàn khác”.<sup>5</sup> Alex Saper, tổng giám đốc của Eataly USA, giải thích thêm, lấy ví dụ về quầy bán mì pasta tươi. Dưới quyền Saper, Eataly thay một số kệ hàng bằng một khoảng không chỉ để người mua sắm có thể chiêm ngưỡng quá trình làm pasta tươi bằng tay. Đó là một sự

mạo hiểm, nhưng như Saper nói, lượng pasta tươi bán được tăng 15-20%. “Và lý do”, ông nói, “là chúng tôi đã cho khách hàng nhiều cảm xúc, mang đến cho họ một màn trình diễn”.<sup>6</sup>

Oscar Farinetti muốn mang ẩm thực Italia cùng các trải nghiệm đến với thế giới, theo cách mà Howard Schultz, chủ tịch của Starbucks, đã mang trải nghiệm cà phê Italia đến với tất cả. Và tới năm 2016, Eataly đã gây dựng một thương hiệu toàn cầu có doanh thu nửa tỷ đô-la, lợi nhuận bền vững, cùng với kế hoạch mở rộng đầy tham vọng.

Starbucks và Eataly là bài học quý báu cho nhiều ngành công nghiệp khác. Trong thời buổi khách hàng đòi hỏi không chỉ sản phẩm mà còn trải nghiệm, việc tạo ra giá trị và lợi thế bền vững không thể chỉ dựa vào cải tiến sản phẩm. Cũng như Blockbuster, các rạp chiếu phim có thể đã bị Netflix và các dịch vụ xem phim trực tuyến xóa sổ. Nhưng thay vì đẩy giá xuống thấp và cố bán nhiều bông ngô, các rạp ở Bắc Mỹ đang lắp đặt những chiếc ghế ngả về sau giống như khoang máy bay hạng thương gia, ra mắt các dịch vụ kèm theo như phục vụ ăn uống, và tính giá vé gấp đôi trước đây. Kết quả là, các rạp phim ở Mỹ và Canada chứng kiến doanh thu tăng từ 7,5 tỷ đô-la năm 2000 lên hơn 11,1 tỷ đô-la năm 2015, và doanh thu từ dịch vụ đi kèm tiếp tục tăng mạnh.

Ưu tiên trải nghiệm hơn sản phẩm là lựa chọn của các trung tâm thương mại ở Mỹ, từng là nơi tập trung mọi loại hàng hóa. Với những thay đổi của môi trường bán lẻ, Simon Property Group, tập đoàn bất động sản khổng lồ quản lý hơn 108 trung tâm thương mại ở Mỹ, có trị giá 110 tỷ đô-la, đang tư duy lại khái niệm trung tâm thương mại. Những trung tâm này mọc lên từ những năm 1960 khi người sáng lập tập đoàn Melvin Simon nghĩ ra ý tưởng dùng một cửa hàng bách hóa lớn để thu hút khách tới trung tâm mua sắm ở ngoại ô. Lúc bấy giờ, các cửa hàng bách hóa vốn có nhiều khách qua lại và thường là các tòa nhà ở trung tâm các thành phố. Để kéo họ rời xa khỏi thành phố, Melvin Simon cho họ thuê mặt bằng với giá ưu đãi. Đến ngày nay, các cửa hàng gắn với trung tâm thương mại trả 4 đô-la cho một foot vuông (khoảng 0,1m<sup>2</sup>) mỗi năm so với

giá 42 đô-la dành cho các cửa hàng khác.<sup>7</sup> Nhưng thời vận của các cửa hàng bách hóa giờ đang bị thương mại điện tử đe dọa, và David Simon, CEO hiện giờ của Simon Property Group, đã thay thế các cửa hàng bằng nhà hàng và rạp phim để biến các khu trung tâm mua sắm của tập đoàn trở thành những nơi hứa hẹn nhiều trải nghiệm.

## **GIẢM THIỂU TÀI SẢN CỐ ĐỊNH**

Gần một thế kỷ trước, các nhà sản xuất ô tô tạo ra hệ thống phân phối trong đó cửa hàng chỉ bán các dòng xe của một hãng. Qua thời gian, nhiều đại lý đã trở thành những doanh nghiệp lớn với doanh thu hàng tỷ đô-la. Cho đến gần đây, mô hình đại lý như vậy không hề thay đổi. Các đại lý thường nhập về hàng trăm xe đặt trong một bãi đỗ rộng (xa trung tâm để giảm chi phí mặt bằng), còn khách hàng lái nhiều cây số đến những đại lý này để chạy thử xe và thương lượng giá cả.

Tuy nhiên, trong một thập kỷ trở lại đây, thói quen mua hàng đã thay đổi đáng kể. Nghiên cứu của Google cho thấy hầu hết khách hàng bắt đầu bằng việc tìm kiếm trên mạng khoảng 2-3 tháng trước khi mua xe. Đến khi bước vào đại lý, họ đã biết tuốt về các lựa chọn của mình. Thống kê cho thấy khách hàng ghét phải đến gặp đại lý. Họ coi đó là một việc nhàm chán, tốn thời gian và khó xử. Một nghiên cứu của công ty tư vấn McKinsey cho thấy 10 năm trước người Mỹ ghé 5 đại lý, có lẽ để so sánh và mặc cả, nhưng giờ đây họ chỉ đến trung bình 1,6 đại lý, bởi các dịch vụ online như TrueCar đã khiến giá cả trở nên minh bạch hơn. Ngày nay, khách hàng chỉ đến đại lý để chạy thử xe.

Nhưng nếu đại lý quyết định sẽ cử 2 xe đến nhà, vào thời điểm do bạn chọn, để bạn lái thử? Và nếu như bạn chỉ cần đợi 4-6 tuần là có một chiếc xe lắp ráp riêng cho bạn, với các tính năng bạn muốn? Điều tra của Autotrader xác nhận rằng các công nghệ trong xe ngày càng trở nên quan trọng, và người tiêu dùng sẵn sàng đợi lâu hơn để được sở hữu chiếc xe với tính năng mà họ mong muốn.

Các đại lý không cần thiết phải đi theo mô hình nặng về tài sản nữa. Nhiều nhà sản xuất ô tô đã hiểu ra thực tế này. Tesla không có những đại lý truyền thống. Thay vào đó, hãng này có các showroom trong các trung tâm mua sắm. Trong những năm gần đây, Audi đã mở các phòng trưng bày ở London, Bắc Kinh và Berlin, nhỏ hơn các phòng trưng bày truyền thống và chỉ trưng bày 4 dòng xe. Địa điểm thường là trung tâm thành phố để tiện cho khách mua xe đến xem, và có những màn hình đa phương tiện để khách có thể tùy chọn tính năng cho xe của mình. Một năm sau khi mở cửa, vào năm 2012, showroom của Audi ở London đã có 50.000 lượt khách và bán trung bình 7 xe mỗi tuần, với 75% đơn hàng từ những người lần đầu tiên mua xe Audi. Trung bình, khách hàng trả giá cao hơn bình thường 120%, vì showroom khuyến khích khách hàng chọn thêm các công nghệ cho xe. Có lẽ thú vị nhất là 50% khách hàng trong nửa đầu năm 2013 còn không cần chạy thử xe.<sup>8</sup> Công nghệ thực tế ảo ngày càng được áp dụng rộng rãi, khiến việc đến đại lý chạy thử xe trở nên lỗi thời. Các đại lý sẽ có lợi từ mô hình kinh doanh gọn nhẹ về tài sản này.

### **Trạm xăng của tương lai**

Hãy cùng tưởng tượng về tương lai của một địa điểm quá đỗi quen thuộc: trạm xăng. Trong gần một thế kỷ, trạm xăng không có nhiều thay đổi về chức năng. Tất nhiên, chúng đã sạch sẽ hơn, chấp nhận thanh toán thẻ và thường kết hợp với cửa hàng tiện lợi. Nhưng mô hình kinh doanh về căn bản vẫn như vậy.

Dù phải thay đổi một chút do sự xuất hiện của xe điện, chúng ta vẫn sẽ thấy các trạm xăng trong tương lai gần.

Bất kỳ mô hình kinh doanh nào cũng phải giải quyết vấn đề nào đó cho khách hàng, và giải pháp đó phải khả thi về mặt kinh tế. Như vậy phiên toái cho khách hàng ở đây là gì? Liệu có ai thích thú với việc đi mua xăng? Chắc chắn là không – chúng ta buộc phải mua xăng, và sẽ thật thoải mái nếu không phải mua xăng nữa.

Sẽ ra sao nếu các trạm xăng tìm đến với bạn thay vì bạn phải đến trạm xăng? Nói cách khác, nếu các xe chở xăng đến đổ xăng cho xe

của bạn sau khi bạn đổ xe để đi làm hay mua sắm (đổ xăng ở bãi đỗ xe sẽ hiệu quả hơn đến đổ xăng ở từng nhà). Liệu có khả thi hay không? Đã có nhiều công ty khởi nghiệp, như Booster Fuel, Purple, Filld và WeFuel đang cung cấp dịch vụ này. Bạn chỉ cần nhập thời gian và địa điểm thông qua ứng dụng. Trong tương lai, xe hơi có thể sẽ được lắp cảm biến để tự động báo khi nào cần đổ thêm xăng. Làm sao các công ty có thể thực hiện mô hình này? Vì họ không có chi phí cố định cao của một trạm xăng. Trạm xăng thường nằm ở những khu đất đắt giá trong thành phố để tiện lợi cho khách hàng, nhưng cũng đồng nghĩa với giá mặt bằng cao chót vót. Cắt được chi phí cố định này, những đối thủ mới vẫn sẽ có khả năng sinh lời.

## **BÁN SẢN PHẨM DƯỚI DẠNG DỊCH VỤ**

Tháng 4 năm 2015, sân bay Schiphol ở Amsterdam, đông thứ tư ở châu Âu, ký hợp đồng với Philips, công ty hàng đầu thế giới về thiết bị chiếu sáng, và Cofely, công ty dịch vụ năng lượng, để nhận “dịch vụ chiếu sáng” ở sân bay. Đây là thỏa thuận “chiếu sáng tới đâu, trả tiền tới đó”, trong đó Schiphol chỉ trả tiền cho các thiết bị mà họ sử dụng, còn Philips sở hữu các thiết bị và chịu trách nhiệm bảo trì, nâng cấp. Trong mô hình mới này, Philips không bán bóng đèn, mà bán lợi ích, ở đây là ánh sáng. Kết quả là Philips phải phát triển các bóng đèn mới có tuổi thọ dài hơn 75%. Dùng các bóng đèn LED tiết kiệm năng lượng, hãng này hi vọng giảm được 50% lượng điện tiêu thụ.<sup>9</sup>

Schiphol không phải là khách hàng duy nhất của Philips lựa chọn dịch vụ thấp sáng như vậy. Trước đó một năm, Philips ký hợp đồng 10 năm với Cơ quan Liên vận Vùng đô thị Thủ đô Washington, D.C. của Mỹ để thầu mảng chiếu sáng cho 25 bãi đỗ xe. Thỏa thuận này không đòi hỏi cơ quan trên phải đầu tư mua tài sản, mà còn giúp họ tiết kiệm được 2 triệu đô-la chi phí năng lượng và bảo trì.<sup>10</sup>

Philips không phải là nhà cung cấp duy nhất đi theo mô hình này. Xerox cũng áp dụng mô hình “tính tiền theo từng bản copy” trong đó Xerox vẫn sở hữu các thiết bị văn phòng, còn khách hàng sẽ trả tiền để sử dụng chúng.<sup>11</sup>

Atlas Copco, chuyên chế tạo máy nén khí và các hệ thống xử lý khí thải, giờ đã triển khai dịch vụ xử lý trong đó khách hàng trả phí theo thể tích khí thải.<sup>12</sup> Rolls-Royce cung cấp dịch vụ “động cơ trả phí theo giờ”, trong đó khách hàng trả phí sửa chữa, bảo trì động cơ theo số giờ sử dụng. Michelin triển khai dịch vụ “trả tiền theo số dặm” cho khách hàng sử dụng lốp xe của hãng. Hilti, nhà sản xuất dụng cụ, khai trương hệ thống quản lý dụng cụ trong đó khách hàng đăng ký dùng sản phẩm hàng tháng theo nhu cầu, thay vì phải sở hữu chúng. Dùng các chip RFID (công nghệ nhận dạng đối tượng bằng sóng vô tuyến) để theo dõi thời lượng sử dụng các dụng cụ, Hilti có thể đoán trước hỏng hóc, bảo trì phòng ngừa, và giảm phiền toái cho khách hàng. Những con chip này cũng giảm nạn trộm cắp dụng cụ ở công trường. Với chương trình này, khách hàng của Hilti hưởng lợi nhờ được dùng các sản phẩm mới nhất, giảm thiểu hỏng hóc, tăng tính ổn định và tiết kiệm chi phí vì không phải đầu tư vào tài sản. Giữa khủng hoảng toàn cầu năm 2008-2009, hệ thống quản lý dụng cụ này lại giúp Hilti tăng doanh thu 26% và lợi nhuận 12%.<sup>13</sup> Trong một ví dụ khác, công ty dầu khí GE Oil and Gas và khách hàng Diamond Offshore Drilling có một thỏa thuận trong đó công ty dầu khí vẫn sở hữu và bảo trì thiết bị, còn công ty khách hàng chỉ trả tiền cho những ngày họ sử dụng thiết bị.<sup>14</sup>

## **SẢN PHẨM DƯỚI DẠNG DỊCH VỤ ĐỐI VỚI HÀNG XA XỈ VÀ Ô TÔ**

Mô hình chuyển đổi sang dịch vụ như trên không chỉ giới hạn trong các sản phẩm công nghiệp. Hầu hết doanh nghiệp có thể tư duy lại việc kinh doanh của mình theo cách này. Chẳng hạn LVMH (Moët Hennessy Louis Vuitton), công ty luôn tự hào vì thiết kế những sản phẩm chất lượng hàng đầu và bán cho số ít khách hàng với giá rất cao. Một túi xách LVMH có thể bán với giá hàng nghìn đô-la, và một chiếc túi City Steamer bằng da cá sấu với một chiếc khóa có khắc tên bán với giá lên tới 55.000 đô-la. Tương tự, các nhà sản xuất ô tô như BMW đã chế tạo các động cơ đến độ hoàn hảo, và các loại xe sang tầm trung có thể khiến bạn hụt hẫng 60.000 đô-la trong tài khoản.



Những công ty này trước đây vẫn thường tập trung vào sản phẩm, nhưng liệu họ có thể tư duy lại mô hình kinh doanh để cung cấp sản phẩm dưới dạng dịch vụ như cách Philips đã làm với thiết bị chiếu sáng, hoặc Michelin với lốp xe? Sẽ ra sao nếu LVMH mở ra dịch vụ mới trong đó những người đăng ký có thể trả phí để dùng một loại túi LVMH mới mỗi tháng? Khách hàng không đủ tiền mua cả chục chiếc túi đắt đỏ này (hay thậm chí một chiếc) giờ đây sẽ có cơ hội dùng nhiều loại túi khác nhau. Các dịch vụ như vậy mở ra những thị trường khách hàng lớn cho LVMH. Các công ty khởi nghiệp khác, như Bag Borrow và Steal, đã nhận ra nhu cầu khách hàng và triển khai những dịch vụ này. Hai sinh viên Quản trị Kinh doanh (MBA) của tôi, Jennifer Hyman và Jennifer Fleiss, mở dịch vụ Rent the Runway với ý tưởng tương tự cho phép phụ nữ thuê những chiếc váy đắt tiền thay vì phải mua chúng.

Các công ty ô tô cũng có thể làm tương tự. Tại sao ta phải mua một chiếc xe 60.000 đô-la và dùng nó trong 5 năm tới? Sẽ ra sao nếu BMW mở dịch vụ trả phí cho phép khách hàng dùng bất kỳ xe nào trong danh sách? Ta sẽ có thể lái một chiếc xe Sedan trong tuần và một chiếc mui trần vào cuối tuần. Tương tự, dịch vụ này có thể mở ra thị trường các khách hàng hoàn toàn mới cho BMW, những người sẽ khó có đủ tiền mua xe BMW. Năm 2017, Cadillac đã khai trương dịch vụ thuê xe như vậy. Với 1.500 đô-la mỗi tháng, các thành viên có thể đổi giữa 10 dòng xe Cadillac tới 18 lần trong một năm. Theo sau Cadillac, Porsche cũng đưa ra dịch vụ với giá 2.000 đô-la, gọi là Porsche Passport, cho phép khách hàng tùy thích chọn lựa giữa Porsche Cayman, Boxster, Macan và Cayenne. Clutch, một công ty khởi nghiệp ở Atlanta, cũng có dịch vụ hằng tháng cho phép khách hàng đổi xe mới mỗi ngày.

## **Mô hình kinh doanh mới**

Với việc cạnh tranh toàn cầu càng gay gắt, và các sản phẩm ngày càng tương đồng, các công ty phải dựa vào dịch vụ để tăng trưởng. Các hợp đồng dịch vụ, phụ tùng, và phí bảo trì vẫn luôn là nguồn doanh thu quan trọng, nhưng bán sản phẩm dưới dạng dịch vụ là mô hình kinh doanh hoàn toàn khác vì những lý do sau:

- Mô hình này chú trọng lợi ích: Như các ví dụ trên cho thấy, mô hình mới dựa vào lợi ích đầu ra và chất lượng mà khách hàng được hưởng, chứ không phải đầu vào hay sản phẩm đơn thuần. Tại sao điều này quan trọng? Hãy nghĩ về trường hợp của Rolls- Royce, công ty bán động cơ cho các hãng hàng không. Trong mô hình truyền thống, mỗi lần động cơ hỏng hóc cần bảo trì là một cơ hội kiếm tiền cho Rolls-Royce, ngay cả khi những gián đoạn đó tiêu tốn của khách hàng hàng triệu đô-la. Nói cách khác, mục tiêu của Rolls-Royce và các hãng hàng không không giống nhau. Tuy nhiên, dưới mô hình mới dựa vào chất lượng đầu ra, Rolls-Royce chỉ được trả tiền cho những giờ máy bay đang bay, và do đó mục tiêu của 2 bên trở nên đồng nhất.

- Chất lượng ổn định và tiết kiệm chi phí: Khi các nhà sản xuất sở hữu sản phẩm và phải bảo trì sản phẩm, mục tiêu của họ và khách hàng gắn với nhau chặt chẽ hơn, vì nhà sản xuất có lý do để tăng tính ổn định của sản phẩm, kéo dài tuổi thọ và giảm chi phí hoạt động. Rolls-Royce đã tăng đáng kể độ ổn định của động cơ và giảm thiểu thời gian chết, sau khi chuyển sang mô hình trả tiền theo thời gian sử dụng động cơ. Tương tự, Philips cũng có động lực chế tạo thiết bị chiếu sáng có tuổi thọ dài hơn tới 75%, đồng thời thực hiện chương trình cắt giảm chi phí và sản xuất một cách bền vững. Mô hình tính tiền theo từng bản copy khiến Xerox nỗ lực giảm thiểu lãng phí và tiết kiệm nguyên liệu.

- Mở rộng đối tượng khách hàng: Trong nhiều thương vụ giữa doanh nghiệp và doanh nghiệp (B2B), chi phí ban đầu có thể vượt ngoài tầm với các doanh nghiệp nhỏ. Bằng cách giữ quyền sở hữu tài sản và cung cấp dịch vụ bảo trì, nhà sản xuất có thể mở rộng đối tượng khách hàng sang những doanh nghiệp không đủ tiềm lực để mua sản phẩm. Sẽ khó để cơ quan tàu điện ngầm Washington có thể thay thế và nâng cấp hệ thống đèn một cách không tốn kém, nhưng mô hình chiếu sáng tới đâu, trả tiền tới đó đã cho phép cơ quan này hưởng lợi từ việc tiết kiệm năng lượng mà không phải đầu tư lớn ngay từ ban đầu. Bằng cách cho thuê xe ô tô theo giờ, ZipCar đã cho phép sinh viên và những người không lái xe thường xuyên có thể sử dụng dịch vụ.

- **Đổi mới sáng tạo chú trọng vào khách hàng:** Mô hình chú trọng chất lượng đầu ra buộc doanh nghiệp phải lấy khách hàng làm trung tâm và thay đổi cách doanh nghiệp sáng tạo. Ted Levitt, giáo sư Trường Kinh doanh Harvard, từng ví von khách hàng không muốn mua máy khoan, họ mua cái lỗ khoan. Tập trung vào sản phẩm sẽ luôn khiến cái khoan tốt hơn, nhưng tập trung vào khách hàng sẽ dẫn đến các công nghệ mới, cũng như đạt được mục tiêu (trong ví dụ này, lỗ khoan) mà khách hàng đang cần. Chương trình trả tiền theo dặm của Michelin dẫn đến những công nghệ lốp xe chất lượng vượt trội. Nghiên cứu của hãng này cho thấy 1/3 số lần xe gặp hỏng hóc là do lốp xe và 90% trong số đó là do áp suất không chuẩn. Kết quả, Michelin tạo ra một loạt các phần mềm cùng với hệ thống theo dõi áp suất lốp nhằm giúp khách hàng quản lý đội xe tốt hơn. Chú trọng vào khách hàng cũng giúp Michelin nhận ra xăng chiếm tới 29% chi phí vận hành xe tải 40 tấn. Hãng này liền mở dịch vụ giúp người quản lý đội xe giảm chi phí xăng. Kể từ khi bắt đầu, dịch vụ này đã tiết kiệm 1,5 lít xăng trên 100km. Nếu tính trên toàn ngành vận tải châu Âu, con số tiết kiệm đó lên tới 3 tỷ lít xăng, 9 triệu tấn CO và 3 tỷ Euro chi phí vận hành.<sup>16</sup>

- **Thay đổi cấu trúc doanh nghiệp.** Mô hình cung cấp sản phẩm dưới dạng dịch vụ dẫn đến thay đổi đáng kể trong nội bộ doanh nghiệp. Đội ngũ bán hàng phải đổi hướng từ bán sản phẩm sang bán cái ích lợi mà khách hàng được hưởng, và khách hàng quen với việc tìm mua sản phẩm đơn thuần cần được giới thiệu về sự thay đổi này, rằng họ sẽ nhận được giải pháp, thay vì sản phẩm, với chính họ là trọng tâm. Nói về thách thức trong việc tập trung bán cho khách hàng những ích lợi, Bill Ruh, CEO của GE Digital, nói: “Có thể chúng tôi muốn bán giải pháp để tiết kiệm chi phí xăng, nhưng nếu trong báo cáo tài chính của khách hàng không có dòng dành cho chi phí xăng, sẽ không dễ dàng để bán cho khách hàng”.<sup>17</sup> Jim Fowler, giám đốc công nghệ thông tin (Chief Information Officer ) của GE, giải thích thêm “Chuyển sang mô hình chú trọng vào lợi ích đồng nghĩa với việc bạn không biết tất cả những gì sẽ phải làm. Với những người ngại rủi ro thì không thoải mái chút nào”.<sup>18</sup> Doanh nghiệp cũng cần phải tìm cách giữ quan hệ với khách hàng trong thời gian dài. Dịch vụ cho thuê xe theo giờ của

BMW, tên gọi BMW Now, yêu cầu hãng này phải phát triển năng lực phân tích và quản lý khách hàng. Mô hình mới này cũng có tác động tài chính, vì sẽ không có khoản thu lớn ngay từ đầu như khi bán sản phẩm. Thay vào đó, doanh thu sẽ vào túi doanh nghiệp dần dần qua nhiều năm. Giữ khách hàng là điều tối quan trọng.

Theo IDC, công ty nghiên cứu thị trường toàn cầu, 40% trong số các nhà sản xuất thành phẩm (chẳng hạn như xe hơi) và 20% các nhà cung cấp nguyên liệu (chẳng hạn như hóa chất) sẽ chuyển sang bán sản phẩm dưới dạng dịch vụ vào năm 2018.

Khách hàng cũng đang dần chấp nhận việc mua sản phẩm dưới dạng dịch vụ và mô hình trả tiền chỉ theo thời lượng sử dụng dịch vụ. Một điều tra năm 2012 trên 2.200 người tiêu dùng ở Mỹ và châu Âu của công ty tư vấn Accenture cho thấy mô hình trả tiền theo giờ sử dụng được 70% khách hàng ưa chuộng hơn là phải mua toàn bộ sản phẩm (hình 2-5).<sup>20</sup>

**Hình 2-5:** Tại sao người tiêu dùng chấp nhận mô hình trả phí theo dịch vụ sử dụng



*Nguồn: Vivek Agarwal, Vinay Arora, và Kris Renker, tài liệu Evolving Service Centric Business Models: Quest for Profitability and Predictability, Accenture Report, 2013*

Khi nền kinh tế chuyển dịch theo hướng tập trung vào nhu cầu khách hàng nhiều hơn, độ tin cậy của dịch vụ, chứ không phải sản phẩm, mới là yếu tố quyết định với khách hàng.

Các mô hình kinh doanh mới sẽ xuất hiện với những quy tắc mới. Công nghệ kỹ thuật số không nhất thiết phải là mối đe dọa với những doanh nghiệp truyền thống, mà còn đem lại cơ hội cho những nơi dám tư duy lại mô hình của mình.

# Chương 3Nền tảng và hệ sinh thái kinh doanh

K

hi Johannes Gutenberg phát minh ra máy in đầu tiên vào khoảng năm 1440, ông đã cách mạng hóa truyền thông đại chúng thông qua sách và các tài liệu in. Ngày nay, ngành in ấn toàn cầu có trị giá 800 tỷ đô-la, gấp 50 lần ngành công nghiệp âm nhạc. Khi máy in kỹ thuật số thay thế in offset, và số lượng sách in giảm dần, việc chuyển dịch sang các sản phẩm in giá trị cao hơn đã khiến doanh thu ngành in tăng liên tục, dự kiến đến năm 2020.<sup>1</sup>

Trong 6 thế kỷ, công nghệ in có nhiều thay đổi, nhưng ngành công nghiệp in vẫn bao gồm các công ty nhỏ. Hàng nghìn công ty vừa và nhỏ quanh thế giới mua máy in có trị giá vài triệu đô-la một chiếc để phục vụ khách hàng. Do nhu cầu khách hàng khác nhau, đa số các máy in này không chạy hết công suất. Tính toàn cầu, công suất in tối đa lớn hơn công suất thực tế sử dụng tới 6 lần. Dù máy in thuộc sở hữu của nhà in, sự bất cập này cũng ảnh hưởng đến khách hàng. Các nhà bán lẻ đa quốc gia thường in toàn bộ những sách cần có trong các cửa hàng ở một nhà in tập trung, và rồi chuyển sách đến các cửa hàng trên thế giới. Tuy nhiên, quá trình này thiếu hiệu quả do chi phí cao, mất khả năng in những nội dung địa phương (chẳng hạn dùng ngôn ngữ địa phương), và thừa sản phẩm in.

Gelato, một công ty khởi nghiệp ở Na-uy, quyết định đổi mới ngành in ấn để giải quyết các vấn đề giữa người mua và nhà cung cấp, bằng cách xây một nền tảng có thể kết nối 2 bên. Khách hàng có thể gửi bản thiết kế in lên trang của Gelato, và đặt hàng để cho nguyên liệu in ấn có thể được chuyển phát tới tận 40 nước mà Gelato đang hoạt động. Gelato khớp nhu cầu này với phần công suất chưa được dùng hết của một nhà in nào đó gần với địa chỉ

người đặt hàng. Kể từ khi khai trương năm 2007, Gelato đã tăng trưởng mạnh với dòng tiền dương. Henrik Müller-Hansen, CEO và người sáng lập công ty, có khát vọng biến Gelato thành doanh nghiệp nhiều tỷ đô-la, và trong quá trình đó, thay đổi hoàn toàn công nghiệp in ấn đã trải dài hàng thế kỷ.

## **SỰ NỞ RỘ CỦA CÁC NỀN TẢNG**

Gelato là một trong nhiều công ty đã phát triển một nền tảng để thay đổi ngành kinh doanh đã được thiết lập chắc chắn. Trong những năm gần đây, chúng ta đã chứng kiến sự bùng nổ của các nền tảng kinh doanh đã kết nối người mua và người bán (chẳng hạn, eBay), hoặc người dùng và lập trình viên (chẳng hạn, app store của Apple). Alibaba, Amazon và eBay đều là những nền tảng thương mại điện tử. Uber đã cách mạng hóa việc đi lại bằng cách kết nối hành khách với tài xế. Airbnb kết nối chủ nhà với khách du lịch cần nơi ở. Upwork kết nối các công ty với những người làm nghề tự do có các kỹ năng nhất định.

Tại sao có sự bùng nổ của những nền tảng này? Để hiểu hơn, cần phải quay lại năm 1776 khi Adam Smith xuất bản cuốn sách kinh điển *The Wealth of Nations* (tựa Việt: *Tìm hiểu về bản chất và nguồn gốc của cải của các quốc gia*). Lý thuyết chủ yếu của Smith là mọi cá nhân trong xã hội đi theo con đường tự lợi (self-interest) trong thị trường tự do sẽ sản xuất ra các mặt hàng mà những người khác cần mua. Nhờ vậy mà tài nguyên được phân bổ một cách hiệu quả. Nếu thị trường có thể kết nối người bán và người mua, vậy tại sao người đi làm không bán các kỹ năng của mình trên thị trường tự do, thay vì chỉ làm việc cho một công ty? Năm 1937, nhà kinh tế Ronald Coase đăng bài viết “Căn bản của doanh nghiệp” để giải quyết câu hỏi này, một bài viết giúp ông đạt giải Nobel Kinh tế năm 1991. Coase lập luận rằng người lao động vẫn chỉ làm việc cho một công ty vì chi phí giao dịch (transaction cost). Nói đơn giản, sẽ rất khó và tốn kém nếu bạn thức dậy mỗi ngày phải tìm thêm công việc phù hợp với kỹ năng của mình.

Ngày nay công nghệ số đã cắt giảm chi phí giao dịch của việc mua bán sản phẩm dịch vụ. Hai thập kỷ trước, sẽ khó để bạn bán chiếc

xe đạp cũ trừ khi có một garage sale<sup>1</sup>, nhưng giờ đây các nền tảng trên Internet như eBay đã giúp người mua và người bán quanh thế giới kết nối với nhau, và như vậy sẽ không tốn kém bằng việc có một garage sale. Tương tự, các nền tảng như Upwork làm giảm chi phí cho người lao động muốn tìm các công việc tự do.

<sup>1</sup> *Garage sale: rao bán đồ đạc cũ ở trước cửa nhà - phong tục ở Mỹ.*  
(ND)

## **Lợi và hại của các nền tảng**

Các nền tảng mang lợi thế mới cho các mô hình kinh doanh truyền thống.

- Tiếp cận người bán dễ dàng. Mô hình nền tảng phát huy nhiều nhất trong các thị trường phân tán bằng cách tập trung người bán và người mua cùng một nơi. Sự tập trung này giúp người mua tiếp cận người bán theo quy mô chưa từng thấy. Jack Ma, nhà sáng lập Alibaba, nhận ra cơ hội này ở Trung Quốc khi ông nói: “Có tới 40 triệu doanh nghiệp nhỏ ở Trung Quốc. Phần nhiều hoạt động trong các thị trường phân tán, khó tiếp cận các kênh truyền thông và các nguồn thông tin có thể giúp họ tiếp thị sản phẩm”.<sup>2</sup> Nhận thức này dẫn đến sự ra đời của Alibaba, một nền tảng bán hàng dành cho hàng triệu nhà cung cấp.
- Nhiều giá trị cho khách hàng. Các nền tảng cũng tạo giá trị cho khách hàng với sự tiện lợi, đa dạng sản phẩm và giá cả dịch vụ phải chăng, vì số lượng lớn nhà cung cấp phải cạnh tranh để được mua hàng. Một nghiên cứu người tiêu dùng châu Âu năm 2015 cho thấy hầu hết (97% người dùng Internet) nhận được giá trị đáng kể từ các nền tảng trực tuyến.<sup>3</sup> Thông qua Gelato, khách hàng tiết kiệm được 90% chi phí đi lại và giảm 50% lượng giấy lãng phí.<sup>4</sup>
- Tăng thị phần. Nhờ giảm chi phí giao dịch, các nền tảng mở ra các mảng cung cầu mới. Uber tạo ra nguồn cung xe ô tô và tài xế mới bằng cách giảm chi phí tìm kiếm hành khách, và nhu cầu của hành khách cao hơn vì việc gọi xe khi cần trở nên rất dễ dàng. Các

nền tảng cũng phá vỡ rào cản địa lý và khiến người bán và người mua từ các nơi xa xôi tìm được nhau.

- Gọn nhẹ về tài sản. Các nền tảng có mục đích chính là kết nối cung với cầu, vì vậy không phải sở hữu nhiều tài sản. Như đã nói ở Chương 2, mô hình gọn nhẹ về tài sản đã hạ thấp rào cản kinh doanh và cho phép các doanh nghiệp mở rộng. Gelato đã kết nối 300 triệu đô-la máy móc in ấn mà không cần sở hữu một máy in nào.

- Dễ dàng tăng quy mô. Ngoài việc cần ít tài sản ban đầu, kinh doanh với mô hình nền tảng giúp doanh nghiệp tăng quy mô nhanh chóng vì hiệu ứng mạng lưới (network effect) – nhiều người mua sẽ thu hút nhiều người bán, và nhiều hàng hóa lại tiếp tục kéo nhiều người mua tìm đến. Vòng tròn này khiến tất cả cùng có lợi. Không ngạc nhiên khi thấy các công ty như Facebook, Uber, Alibaba và Airbnb thống trị toàn bộ thị trường.

- Đổi mới sáng tạo. Thu hút số lượng lớn người bán và các nhà phát triển công nghệ, các nền tảng có xu hướng đổi mới sáng tạo liên tục để dịch vụ tốt hơn và cạnh tranh hơn. Nghiên cứu về crowdsourcing (đưa ra một dự án để cộng đồng cùng đóng góp) cho thấy đổi mới sáng tạo nở rộ trong môi trường mà hàng nghìn, thậm chí hàng triệu người bán hoặc lập trình viên cùng nhau tạo ra các sản phẩm và dịch vụ, trên một nền tảng nào đó. Nền tảng cũng cung cấp các phòng thí nghiệm để người bán có thể thử nghiệm ý tưởng mới.

Bất chấp những lợi thế này, các công ty cần cân nhắc các thách thức nếu đi theo mô hình nền tảng. Flipkart, một công ty thương mại điện tử ở Ấn Độ có trị giá hơn 10 tỷ đô-la, minh họa cho những thách thức.

Năm 2015, Flipkart quyết định chuyển đổi mô hình bán hàng từ trong kho sang mô hình chợ điện tử, cho phép các bên thứ 3 lên bán hàng trực tiếp, và Flipkart sẽ không phải quản lý kho hàng. Những người sáng lập công ty, Sachin và Binny Bansal, lấy cảm hứng từ Alibaba, Uber và Airbnb, những công ty đã thành công nhờ



mô hình gọn nhẹ tài sản.<sup>5</sup> Uber không sở hữu xe, Airbnb không sở hữu khách sạn còn Alibaba khởi nghiệp mà không sở hữu sản phẩm nào. Điều này hạ thấp các chi phí cố định và vốn đầu tư ban đầu, cải thiện lãi suất trên số tài sản. Không phải bỏ quá nhiều vốn đầu tư tài sản ban đầu, các công ty này đã có thể tăng quy mô nhanh chóng.

Tuy nhiên, không phải tất cả đều đi theo mô hình này. Zappos, công ty bán giày online đã được Amazon mua lại, khởi đầu là chợ điện tử năm 1999 nhưng đến giữa thập niên 2000, Zappos chuyển hoàn toàn sang mô hình bán hàng của riêng mình. Amazon đi theo mô hình hỗn hợp trong đó những người bán thứ 3 chiếm khoảng nửa doanh thu của hãng. Nửa kia đến từ hàng hóa do Amazon quản lý và giữ trong kho của mình.

Tại sao Zappos và Amazon muốn giữ hàng trong kho nếu kinh doanh theo nền tảng cho phép tăng quy mô mà không tốn quá nhiều chi phí ban đầu? Mô hình bán hàng từ kho cho phép công ty kiểm soát tốt hơn trong nhiều khâu như quản lý chất lượng, phân phối, và chăm sóc khách hàng, và có thể tối ưu hóa những khâu này để khiến khách hàng hài lòng hơn. Chợ điện tử có hệ thống đánh giá để loại bỏ những người bán hàng kém chất lượng, nhưng hệ thống này không phải hoàn hảo. Alibaba khởi đầu không có kho hàng nào và chỉ dựa vào dịch vụ logistics của các bên thứ 3. Tuy nhiên, năm 2013, Alibaba thành lập đơn vị logistics, Cainiao, với vốn đầu tư dự tính lên tới 16 tỷ đô-la trong vòng 5-8 năm tới.<sup>6</sup>

Với đơn vị này, Alibaba muốn kiểm soát nhiều hơn khâu quản trị chuỗi cung ứng, vận chuyển hàng nhanh hơn, và tránh các vấn đề như hàng giả đã khiến nhiều công ty đối tác giận dữ.

Tóm lại, nền tảng cho phép tăng quy mô mà không tốn quá nhiều đầu tư ban đầu, nhưng lại cho ít quyền kiểm soát và có thể dẫn đến trải nghiệm khách hàng tệ hại. Các công ty dựa chủ yếu vào nền tảng dành rất nhiều thời gian và nỗ lực để kiểm soát trải nghiệm khách hàng.

## **CHUYỂN TỪ SẢN PHẨM SANG NỀN TẢNG**

Khi nhắc đến nền tảng, chúng ta thường nhắc đến các chợ điện tử hay dịch vụ như eBay và Uber, có khả năng kết nối người mua và người bán. Liệu các công ty sản xuất có thể chuyển thành nền tảng hay không? Vào tháng 1 năm 2014, Google chi 3,2 tỷ đô-la để mua Nest, hệ thống điều chỉnh nhiệt độ thông minh có khả năng ghi nhớ nhiệt độ mà bạn muốn và tự động điều chỉnh để tiết kiệm năng lượng. Nhưng Google không chỉ mua một dòng sản phẩm, mà thay vào đó, Google đã hình dung Nest sẽ trở thành một nền tảng để từ đó phát triển các ứng dụng căn nhà thông minh. Trong nỗ lực tuyển dụng các lập trình viên đến với nền tảng này, Nest thực hiện chương trình “Làm việc với Nest”, và trong một năm đã có 10.000 lập trình viên tạo ra những ứng dụng mới. Nest cũng thu hút được nhiều công ty khác muốn đi theo làn sóng căn nhà thông minh. Nest, trở thành một nền tảng, giờ có bóng đèn LED thông minh của Philips, máy giặt của Whirlpool, và hệ thống an ninh Xfinity Home, trong số các sản phẩm khác. Để tranh giành thị trường này, Amazon đã tạo ra loa thông minh Echo, còn Google lại phản công với hệ thống Google Home. Xe của Tesla thực chất là hệ thống phần mềm có 4 bánh và cũng có thể trở thành một nền tảng phục vụ giải trí, thanh toán, và nhiều công dụng khác.

Một khi các thiết bị được gắn cảm biến, giá trị của chúng không nằm nhiều ở phần cứng mà chủ yếu ở sự kết nối giữa phần cứng. Trong thế giới vạn vật kết nối, cạnh tranh không còn chỉ ở các sản phẩm. Thay vào đó, lợi thế cạnh tranh là xây dựng nền tảng và một hệ sinh thái các sản phẩm xung quanh nó. Tuy nhiên, con đường đi từ sản phẩm đến nền tảng không dễ dàng và nhanh chóng, và mô hình kinh doanh của các công ty phải thay đổi qua thời gian mới có thể đến được đó. Chặng đường kỹ thuật số của GE minh họa cho tiến trình này.

## **CHẶNG ĐƯỜNG KỸ THUẬT SỐ CỦA GE VÀ SỰ RA ĐỜI CỦA NỀN TẢNG PREDIX**

Được thành lập năm 1892 ở Schenectady, New York, GE là tập đoàn công nghiệp khổng lồ hoạt động ở 180 nước, thuê 300.000 lao

động, và kiếm về 130 tỷ đô-la doanh thu. GE sản xuất các sản phẩm công nghiệp phức tạp như tuabin gió, động cơ phản lực, và đầu máy xe lửa. Trong 100 năm, thế mạnh của GE luôn là sự vượt trội về kỹ thuật, quy trình sản xuất cũng như thiết kế sản phẩm.

Năm 2010, Jeff Immelt, CEO của GE thời đó, nhận ra 2 điều. Thứ nhất, năng suất công nghiệp được dự đoán sẽ giảm 1% trong thập kỷ tới, so với 4% của thập kỷ gần nhất.

Thứ hai, việc tăng năng suất trong tương lai sẽ đến từ phần mềm và phân tích dữ liệu thay vì cải tiến sản phẩm. Bill Ruh, CEO của GE Digital, nhấn mạnh khía cạnh này, “Uber và Airbnb không sở hữu tài sản, nhưng lại có giá trị nhiều hơn các nhà sản xuất ô tô và khách sạn. Rõ ràng là tương lai không nằm trong tay những người sở hữu nhiều tài sản mà những người giúp sử dụng những tài sản đó hiệu quả hơn”.<sup>7</sup>

Trước thực tế mới này, GE cảm thấy lo lắng về những đối thủ cạnh tranh mới. Sẽ ra sao nếu IBM, Google hoặc Amazon dùng phần mềm và khả năng phân tích dữ liệu để khiến sản phẩm của GE có giá trị nhiều hơn đối với khách hàng của GE? Liệu họ có trở thành một Uber của sản xuất công nghiệp và lấy hết toàn bộ giá trị? GE có thể gắn cảm biến vào động cơ phản lực và tuabin gió để thu thập dữ liệu, nhưng liệu có thể cạnh tranh được với khả năng phân tích dữ liệu của IBM hoặc Google?

Sau nhiều tranh luận, lãnh đạo GE đã nghĩ ra ý tưởng “sinh đôi kỹ thuật số”, bao gồm (1) mô phỏng sản phẩm để giúp các kỹ sư GE dự báo xác suất hỏng hóc của các phụ tùng qua thời gian và (2) các dữ liệu hoạt động thực tế được các cảm biến thu thập giúp các kỹ sư kiểm chứng những điều họ dự đoán khi mô phỏng. Kiến thức chuyên sâu như vậy dựa vào cả phần mềm, dữ liệu lẫn vật lý và kỹ thuật, điều mà IBM và Google khó so sánh được với GE.

Câu hỏi bây giờ là làm thế nào để ý tưởng “sinh đôi kỹ thuật số” có thể thay đổi mô hình kinh doanh của GE. GE có thể phát triển phần mềm miễn phí đi kèm với máy móc bán ra, như vậy sẽ hoàn toàn phù hợp với truyền thống của GE là tập trung vào sản phẩm, máy

móc, và mô hình kinh doanh cũng không thay đổi quá nhiều. Ngoài ra, GE cũng có thể bán giải pháp phần mềm riêng để kiếm doanh thu. Lựa chọn thứ 3 là kết hợp phần mềm và khả năng phân tích của GE với dữ liệu của chính khách hàng, giúp họ đạt được mục tiêu. Lựa chọn này sẽ dẫn tới việc xây dựng một nền tảng, nhưng sẽ đòi hỏi đầu tư đáng kể cũng như những kỹ năng mới.

Jeff Immelt quyết định chuyển đổi GE trở thành một công ty kỹ thuật số, và vào năm 2011 ông tạo ra GE Software đặt trụ sở tại San Ramon, California, và mời Bill Ruh về làm giám đốc. Cũng giống những quá trình chuyển đổi kỹ thuật số khác, nỗ lực của GE cũng tiến triển theo thời gian. Trong suốt quá trình có 3 giai đoạn riêng biệt này, GE Software đã từ một nhóm chuyên môn chuyển sang một đơn vị kinh doanh độc lập, GE Digital, với hơn 30.000 nhân viên.

### **Giai đoạn 1: GE phục vụ GE**

GE bắt đầu chặng đường kỹ thuật số để tăng năng suất cho máy móc của hãng này. Sau 100 năm hoạt động, máy móc của GE được dùng ở khắp nơi, khiến nỗ lực này càng có lợi thế. Mục tiêu không chỉ là thu thập dữ liệu để có, mà là để tăng năng suất của thiết bị. Phân tích của GE cho thấy rằng tăng năng suất 1% có thể mang lại hàng tỷ đô-la cho khách hàng. Các công cụ “sinh đôi kỹ thuật số” hay quản trị hiệu suất thiết bị (asset performance management – APM) cho phép GE tiên đoán việc bảo trì, giảm thiểu hỏng hóc và tối ưu hóa thiết bị, tiết kiệm hàng tỷ đô-la cho khách hàng.

### **Giai đoạn 2: GE phục vụ khách hàng**

Vừa tự phát triển các phần mềm phân tích để tăng hiệu suất thiết bị, GE vừa mời các lập trình viên từ bên ngoài để xây dựng các ứng dụng trên nền tảng đám mây của hãng, mang tên Predix, và cũng chia sẻ những ứng dụng đó với khách hàng của GE. Chẳng mấy chốc, hãng này chuyển từ bán sản phẩm sang bán các dịch vụ giúp khách hàng đạt được mục tiêu cụ thể của mình. Một ví dụ là GE Renewable Energy Group, công ty đã lắp đặt 33.000 tuabin gió ở nhiều nước - gần 1/3 tổng số tuabin gió trên thế giới. Công ty này đã

mở dịch vụ mang tên “PowerUp”, dựa vào các cảm biến được lắp vào các tuabin để có thể ra lệnh cho chúng – chẳng hạn, thay đổi góc của cánh quạt nếu có băng đọng vào mùa đông. Những điều chỉnh đó đã khiến sản lượng điện tăng lên tới 5% đối với một số khách hàng của GE, dẫn đến lợi nhuận tăng 20%. Khả năng điều chỉnh không chỉ giới hạn ở việc tối ưu hóa từng tuabin một.

Toàn bộ cánh đồng quạt gió có thể được điều chỉnh để tối ưu hóa tổng sản lượng.

Quan hệ tốt với khách hàng cũng giúp GE phát triển những dịch vụ mới. Chẳng hạn, những cánh đồng điện gió, là khách hàng của GE, phụ thuộc vào thiên nhiên về lượng điện sản sinh được mỗi ngày trong tuần. Tuy nhiên, khách hàng của những cánh đồng điện gió – chính phủ, các công ty điện lực – lại muốn có một lượng điện ổn định. Nếu nguồn điện gió không có đủ điện, các khách hàng này lại phải mua điện trên thị trường với giá đắt. Sử dụng những thông tin dự báo thời tiết và dữ liệu quá khứ từ các tuabin, GE Renewable giờ có thể dự báo sản lượng điện của các cánh đồng trước 7 ngày, cho phép họ quản lý tốt hơn việc kinh doanh điện năng.

### **Giai đoạn 3: GE phục vụ xã hội**

Trong giai đoạn tiếp theo, GE quyết định mở rộng nền tảng Predix cho những bên không phải là khách hàng của hãng. Bill Ruh giải thích quyết định biến Predix thành một nền tảng dành cho các sản phẩm công nghiệp: “Có nhiều nền tảng được thiết kế dành cho người dùng ứng dụng Internet hoặc thiết bị điện tử. Có những nền tảng phục vụ các doanh nghiệp, nhằm tối ưu hóa công nghệ thông tin. Chúng tôi không thấy có nền tảng nào cho công nghiệp”.<sup>8</sup> Các khách hàng như Pitney Bowes và Schindler bắt đầu dùng Predix và phân tích dữ liệu cho khách hàng của riêng họ. Roger Pilc, phó giám đốc điều hành, giám đốc phụ trách đổi mới của Pitney Bowes, giải thích quyết định sử dụng nền tảng Predix:

Chúng tôi coi trọng GE vì họ không chỉ xây dựng nền tảng dữ liệu và phân tích, mà còn vì chặng đường họ đã đi trong những năm vừa qua. Họ dùng dữ liệu từ máy móc của chính họ, phân tích và

triển khai các dịch vụ mới giống như cách chúng tôi làm. Đó là yếu tố quan trọng đối với chúng tôi. Chúng tôi trao đổi thường xuyên không chỉ về công nghệ và ứng dụng, mà còn cả về sự chuyển đổi xen kẽ giữa công nghiệp và kỹ thuật số này.<sup>9</sup>

Trong thư gửi cho các cổ đông năm 2015, Jeff Immelt nêu bật những tác động của chặng đường kỹ thuật số mà GE đang đi: “Năm nay chúng ta đã đạt được sự cải thiện về năng suất thiết bị có trị giá tương đương 500 triệu đô-la, bằng cách áp dụng phân tích dữ liệu. Doanh thu cho ứng dụng, phần mềm phân tích đạt 5 tỷ đô-la và tăng trưởng 20% hằng năm... Chúng ta đang xây dựng một công ty phần mềm và kỹ thuật số 15 tỷ đô-la trong lòng GE, tạo nên từ những mô hình kinh doanh mới và những cải tiến linh hoạt”.<sup>10</sup>

## **LIỆU NGÂN HÀNG CÓ TRỞ THÀNH NỀN TẢNG?**

Năm 2016, Goldman Sachs gây sốc trong giới tài chính khi mở rộng và mời các đối thủ cạnh tranh tham gia bán trái phiếu cấu trúc (structured note).<sup>11</sup> Trái phiếu cấu trúc, một sản phẩm tài chính có thể giúp khách hàng lựa chọn rủi ro và khả năng sinh lời phù hợp, đã phổ biến ở châu Âu nhưng chưa được ưa chuộng ở Mỹ vì thị trường phân mảnh giữa các nhà môi giới chứng khoán, và cũng vì nhận thức về loại trái phiếu này chưa cao. Goldman Sachs tiến vào thị trường này bằng cách tạo sản phẩm riêng, gọi là Mạng lưới Sàn giao dịch Trực tuyến cho Chứng khoán Cấu trúc (gọi tắt là SIMON), dựa trên nền tảng “Marquee” của công ty.

Chặng đường chuyển đổi kỹ thuật số của Goldman Sachs có điểm tương tự với GE. Với nỗ lực của giám đốc công nghệ thông tin lúc ấy, R. Martin Chavez (giờ trở thành giám đốc tài chính), Goldman đã tìm cách tăng hiệu suất làm việc giữa các đơn vị. Sau đó, ngân hàng đầu tư này lập ra nền tảng Marquee cho phép khách hàng dùng cơ sở dữ liệu và công cụ độc quyền của Goldman để phân tích rủi ro và tạo lập danh mục đầu tư riêng. Một trong những công cụ đầu tiên khách hàng có được là kết nối API (giao diện lập trình ứng dụng) với SecDB, một cơ sở dữ liệu dồi dào có chứa 23 tỷ giá chứng khoán với 2,8 triệu thể mua bán (position) mỗi ngày, bao trùm

50.000 tình huống biến động thị trường. Cho phép khách hàng truy cập SecDB, từ lâu được coi là bí kíp gia truyền của Goldman, là một bước đi khó hiểu. Tuy nhiên, nhờ vậy hệ thống của khách hàng sẽ gắn kết chặt chẽ hơn với hệ thống của Goldman, tạo ra một lợi thế cạnh tranh mới.

Trở lại với SIMON, khởi đầu là một ứng dụng trên Marquee, và mới đầu chỉ bán sản phẩm của Goldman. Tuy nhiên, công ty sớm nhận ra lợi ích của việc mở rộng nền tảng này cho các đối thủ cạnh tranh. Paul Russo, đồng giám đốc hoạt động (COO) khối cổ phần của Goldman, giải thích: “Chúng tôi nhận ra rằng mô hình chỉ có một người bán đã không tăng trưởng thêm nữa. Để tiếp tục tăng trưởng, chúng tôi cần mời thêm những nhà phát hành trái phiếu khác. Khách hàng cũng thích sự cạnh tranh. Có nhiều nhà phát hành như vậy sẽ cho phép khách hàng pha trộn các loại rủi ro và khả năng sinh lợi khác nhau”.

Mở rộng nền tảng cho các đối thủ cũng làm cho miếng bánh thị trường lớn dần, và Goldman Sachs cũng thu phí nếu đối thủ cạnh tranh bán được trái phiếu trên nền tảng của hãng. Năm 2016, mảng kinh doanh trái phiếu cấu trúc của Goldman nhảy lên vị trí số 2 ở Mỹ.

Ngân hàng từ trước đến nay luôn tập trung vào sản phẩm, và có lẽ họ nên tư duy lại mô hình kinh doanh. Francisco Gonzalez, chủ tịch điều hành của BBVA, ngân hàng số một ở Tây Ban Nha, đã lập luận rằng ngân hàng càng khó khăn trong việc cạnh tranh dựa vào sản phẩm vì sản phẩm của ngân hàng càng ngày càng có ít sự khác biệt. Thay vào đó, một ngân hàng hàng đầu nên cân nhắc lợi ích của việc tạo nền tảng, để từ đó cung cấp cho khách hàng sản phẩm của mình lẫn sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh. Trong thời đại số, khách hàng chẳng nào cũng sẽ so sánh sản phẩm, và tạo ra một chợ điện tử cho khách hàng làm điều đó sẽ cho phép ngân hàng hưởng lợi nhờ thu phí giao dịch khi đối thủ cạnh tranh bán được hàng trên nền tảng của mình.

## **XÂY DỰNG DOANH NGHIỆP DỰA TRÊN NỀN TẢNG**

Trường hợp của GE và Goldman Sachs cũng minh họa cho một số trở ngại khi chuyển đổi từ một công ty chú trọng vào sản phẩm sang một công ty dựa trên nền tảng. Mục tiêu của công ty chú trọng sản phẩm là làm ra sản phẩm tốt nhất và bán nhiều hàng nhất, trong khi bảo đảm lợi thế nhờ việc giữ kín bí mật kinh doanh. Một nền tảng, trái lại, tạo ra giá trị không chỉ bằng sản phẩm, dịch vụ mà bằng cách tạo điều kiện cho các giao dịch và kết nối các đối tác. Do vậy, một doanh nghiệp phát triển nền tảng thường cố gắng xây dựng một mạng lưới các bên thứ ba có khả năng phát triển các dịch vụ đi kèm, thông qua API (giao diện lập trình ứng dụng). Họ cũng thường thúc đẩy các mô hình mở và chia sẻ thay vì các mô hình đóng kín, và trong hệ thống đó thường có cách để dung hòa mâu thuẫn lợi ích của các bên. Trong phần sau của chương này, chúng ta sẽ đi sâu hơn vào những thách thức lớn mà các công ty nền tảng gặp phải.

## **Đạt đến khối lượng tới hạn**

Các nền tảng thường cho phép các giao dịch giữa nhiều bên (người mua và người bán), và các công ty thường chắt vặt để khởi động tiến trình này – liệu họ nên chú trọng vào người mua (cầu) hay người bán (cung) trên nền tảng? Sau đây là một số hướng dẫn.

- Tự mình phát triển ứng dụng và dịch vụ có tính thuyết phục. Để bắt đầu quá trình này, một doanh nghiệp cần phải tạo ra nguồn cung sản phẩm và dịch vụ trước tiên – vì nếu không có gì để bán, thì cũng khó thu hút người mua đến với nền tảng. Trong những giai đoạn đầu, khi các bên bán thứ 3 còn chưa muốn gia nhập nền tảng, doanh nghiệp cần phải tạo ứng dụng riêng và tạo nguồn cung riêng. Các công ty như Microsoft hay Sony – những nhà chế tạo máy chơi game Xbox và PlayStation – dựa chủ yếu vào sự đa dạng và quy mô của các trò chơi do các nhà phát triển thứ 3 tạo ra. Tuy nhiên, để hấp dẫn những nhà phát triển này đến với cộng đồng game, họ phải phát triển một vài game trước để thu hút người dùng, vì chỉ có như vậy các công ty phát hành game mới chú ý. GE đã tạo ra ứng dụng riêng cho khách hàng của mình trước khi mở nền tảng Predix cho các nhà phát triển bên ngoài và các công ty chưa phải là khách hàng. Apple phải chứng tỏ sức mạnh nền tảng của mình trước bằng



việc thành lập iTunes. Không lâu sau khi mua Nest, Google mua lại Dropcam, nhà sản xuất camera an ninh không dây có thể kết nối được với Nest. Điều này cho thấy sức mạnh của nền tảng này và thu hút các công ty phần mềm tiềm năng. Thay vì bắt đầu ngay với UberX và Uber Pool, sử dụng các tài xế độc lập, dịch vụ của Uber mới đầu là các tài xế chuyên nghiệp lái những chiếc xe đen. Còn với Airbnb, hãng này đã thuê các nhiếp ảnh gia chuyên nghiệp để chụp ảnh các căn hộ cho thuê, khiến những người dùng khác cũng làm tương tự.<sup>12</sup>

- Bắt đầu phải có trọng tâm. Vì các nền tảng thường có hiệu ứng mạng lưới mạnh mẽ, cho phép doanh nghiệp mạnh thao túng toàn bộ thị trường, chiến lược phát triển nhiều ứng dụng đồng thời và nhanh chóng có vẻ là điều nên làm. Tuy nhiên, trong giai đoạn đầu, cần phải tạo ra lợi ích và trải nghiệm người dùng có tính thuyết phục, trong một mảng thị trường nhỏ, để chứng minh được khái niệm (proof of concept). Uber bắt đầu thử nghiệm ở New York City vào tháng 1 năm 2010 và sau đó ở San Francisco vào tháng 5 năm 2010. Mới đầu, như đã nói ở trên, Uber dùng những chiếc xe đen lái bởi các tài xế chuyên nghiệp. Dù mô hình này khó mở rộng, cách tiếp cận này nhằm thu hút số lượng người dùng đủ lớn để vươn xa hơn và tạo trải nghiệm người dùng tốt đẹp, tạo ra danh tiếng cho công ty. Travis Kalanick, người sáng lập Uber, dựa vào quảng cáo miệng trong thời kỳ đầu. “Tôi đang nói đến quảng cáo miệng kiểu truyền thống, giống kiểu ở quanh máy lọc nước trong công sở, hoặc ở trong nhà hàng khi đang thanh toán, hoặc trong một bữa tiệc với bạn bè – ‘Ai Uber về nhà nào?’ 95% số hành khách đã nghe tên Uber từ những hành khách Uber khác”.<sup>13</sup> Uber mất gần một năm thử nghiệm và sửa đổi dịch vụ ở San Francisco trước khi đến một thành phố mới ở California, Palo Alto. Trong một lĩnh vực khác – mạng xã hội – mặc dù phải đối mặt với đối thủ đến trước mạnh hơn là MySpace, Facebook ban đầu chỉ dành cho sinh viên Harvard, dần dần mở rộng ra các sinh viên ở Mỹ và quốc tế và cuối cùng mở cửa dịch vụ cho tất cả. Còn với Flipkart, công ty thương mại điện tử của Ấn Độ mà thời kỳ đầu đã bán sách, đồng sáng lập Sachin Bansal nói: “Chúng tôi đã chắc chắn ngay từ đầu rằng mình sẽ đi vào nhiều

lĩnh vực. Ban đầu chúng tôi nghĩ rằng sẽ bán mặt hàng mới trong vòng 1 năm. Chúng tôi mất 3 năm để đạt tới giai đoạn đó”.<sup>14</sup>

- Trợ giá cho một bên của nền tảng. Khi bán sản phẩm, một doanh nghiệp cần được khách hàng trả tiền. Nhưng ngược lại, một nền tảng kết nối nhiều bên, và doanh nghiệp có thể vừa trợ giá để khuyến khích một bên (người bán hoặc người mua), vừa kiếm lời từ bên kia. Nghiên cứu cho thấy cách tiếp cận tốt nhất là trợ giá cho bên nào đang khuyến khích bên kia đến với nền tảng.<sup>15</sup> Khi Adobe tung ra phần mềm Acrobat, hãng này tính giá 35-50 đô-la cho phần mềm Acrobat Reader và 195 đô-la cho phần mềm tạo file PDF. Sau đó, để tăng sức mua, hãng này thay đổi chiến lược và biến Acrobat Reader thành phần mềm miễn phí.

- Áp dụng mô hình freemium. Các doanh nghiệp sở hữu một nền tảng có hiệu ứng mạng lưới mạnh mẽ, sẽ tạo ra vòng tròn khiến quy mô cứ thế tăng dần. Để tăng sức mua, tăng hiệu ứng mạng lưới, nhiều công ty đang theo mô hình freemium, miễn phí các tính năng cơ bản để có nhiều khách hàng, sau đó thu phí các tính năng cao cấp. Dropbox, Spotify, Pandora và The New York Times là những ví dụ về những công ty dùng chiến lược này. Mô hình freemium có nhiều lợi thế: đối với các sản phẩm kỹ thuật số, chi phí cận biên cho việc tăng thêm một khách hàng gần như bằng không. Miễn phí các tính năng cơ bản khuyến khích việc dùng thử sản phẩm, tăng lượng người dùng, tạo hiệu ứng mạng lưới mạnh mẽ. Và qua thời gian, việc dùng các tính năng cơ bản khuyến khích người dùng nâng cấp lên các gói cao hơn. Tuy nhiên, việc thiết kế các sản phẩm freemium và định giá là một vấn đề phức tạp cần suy xét kỹ càng.<sup>17</sup>

## **Tạo điều kiện khiến giao dịch dễ dàng**

Vai trò căn bản của một nền tảng là tạo điều kiện cho các bên giao dịch. Nền tảng để làm tốt việc này đó là tập trung các nguồn cầu về một nơi trong một thị trường phân mảnh, và giảm chi phí giao dịch. Do đó, doanh nghiệp sở hữu nền tảng cần xây dựng các công cụ và dịch vụ sao cho các bên thứ 3 dễ dàng truy cập nền tảng, dùng thuật toán để tìm người bán và người mua phù hợp với nhau, và

cung cấp các dịch vụ thêm để giúp họ mua bán dễ dàng hơn. Ví dụ, các nền tảng phần mềm cung cấp API (giao diện lập trình ứng dụng) để giúp các lập trình viên tạo ứng dụng. Facebook giúp người dùng tìm kiếm bạn bè, làm tăng giá trị của Facebook đối với họ. Amazon cung cấp dịch vụ kho bãi và vận chuyển cho người bán, giúp họ bán hàng dễ hơn.

### **Lựa chọn giữa hệ thống mở và hệ thống đóng**

Một thách thức lớn là lựa chọn giữa nền tảng mở, chia sẻ hoặc nền tảng đóng, độc quyền. Mô hình mở sẽ thu hút nhiều bên thứ 3 đến gia nhập, thúc đẩy sáng tạo, sự đa dạng và các sản phẩm mới, hạ thấp giá thành do cạnh tranh và tạo một thị trường lớn hơn. Ngược lại, với mô hình đóng, các công ty có nhiều kiểm soát hơn, cho phép kết hợp và sắp xếp tốt hơn các sản phẩm dịch vụ trên nền tảng, tạo trải nghiệm sử dụng ưu việt hơn. Một hệ thống đóng kín cho phép doanh nghiệp vận hành nền tảng nắm nhiều thị phần hơn.

Hệ điều hành Android của Google là hệ thống mở, còn Apple kiểm soát chặt hệ điều hành iOS và xét duyệt cẩn thận các ứng dụng. Vì vậy, Android có thị phần lớn hơn trong khi Apple mang lại trải nghiệm sử dụng ấn tượng hơn. Trong quý 2 năm 2017, Android có 87,7% thị phần toàn cầu so với 12,1% của iOS.<sup>18</sup>

Trong thị trường thẻ tín dụng, MasterCard và Visa có những hệ thống mở trong đó họ hợp tác với các ngân hàng, để các ngân hàng phát hành thẻ và tìm kiếm những người kinh doanh chấp nhận thẻ. Trái lại, American Express vận hành một hệ thống đóng kín trong đó hãng này đóng vai trò vừa là ngân hàng phát hành thẻ, tìm kiếm các nhà kinh doanh, đồng thời xử lý các giao dịch. Năm 2015, Visa chiếm 56% tổng số giao dịch thẻ trên toàn cầu, theo sau bởi MasterCard, với 26%. Còn American Express chỉ có 3,2% thị phần.<sup>19</sup>

Đối với hệ thống phần mềm trong xe, BMW đã lựa chọn mô hình mở. Tiến sĩ Michael Würtenberger, giám đốc điều hành bộ phận CarIT của BMW, giải thích:

Chúng tôi chắc chắn muốn một mô hình mở. Chúng tôi muốn không chỉ riêng Google hoặc Apple trong xe chúng tôi. BMW phải hợp tác với cả hai. Hai năm trước, chúng tôi tung ra hệ thống điều khiển-giải trí trong xe nguồn mở đầu tiên, dựa trên hệ điều hành Linux có thể kết hợp với cả phần mềm của Google lẫn Apple. Chúng tôi muốn chia sẻ hệ thống đó với các nhà sản xuất xe khác để đưa vào xe của mình. Nguồn mở là một điều tốt.<sup>20</sup>

Lựa chọn giữa hệ thống mở hay đóng kín thường không rạch ròi, vì có nhiều phần của một nền tảng có thể để mở hoặc giữ độc quyền.<sup>21</sup> Tuy nhiên, nói chung, hệ thống mở tạo ra thị trường lớn hơn còn việc đóng kín tạo trải nghiệm sử dụng tốt hơn. Lựa chọn này sẽ phụ thuộc vào chiến lược của công ty. Chẳng hạn, Google, Apple và Samsung đang tạo ra hệ thống thanh toán trên di động mở để tạo thị trường lớn. Tuy nhiên, Starbucks tạo ra một hệ thống thanh toán đóng kín chỉ dùng được ở cửa hàng Starbucks. Hệ thống này thành công một phần vì mang tới lợi ích đầy thuyết phục cho khách hàng thường xuyên, những người có thể gọi đồ và trả tiền trước, trước khi bước vào Starbucks. (Hình 3-1 cho thấy sự tăng trưởng số giao dịch trên nền tảng thanh toán di động của Starbucks).



a11

## **Quan hệ đối tác trong hệ sinh thái**

Các nền tảng tạo nên một hệ sinh thái các đối tác, và các đối tác này cung cấp sản phẩm và dịch vụ hỗ trợ. Từ *hệ sinh thái* được sử dụng lần đầu vào năm 1930 bởi nhà thực vật học người Anh Roy Clapham, và trở nên phổ biến sau khi được nhà sinh thái học Arthur Tansley dùng để mô tả một cộng đồng các sinh vật tương tác với môi trường tạo thành một hệ thống.<sup>22</sup> Các sinh vật chia sẻ tài nguyên, cạnh tranh và hợp tác để cùng tiến hóa. Ý tưởng này được áp dụng vào kinh doanh bởi James Moore trong một bài đăng trên *Harvard Business Review* năm 1993:

Để nhìn nhận về chiến lược một cách có hệ thống, tôi đề nghị coi một doanh nghiệp không chỉ như một thực thể đơn lẻ trong một ngành mà là một phần của hệ sinh thái kinh doanh bao gồm nhiều ngành. Trong *hệ sinh thái kinh doanh*, các công ty cùng cố gắng phát triển các năng lực để đổi mới sáng tạo; họ cùng nhau hợp tác và cạnh tranh để tạo ra sản phẩm mới, đáp ứng nhu cầu khách hàng và cùng nhau áp dụng những cải tiến sáng tạo mới.<sup>23</sup>

Ngày nay, hệ sinh thái kinh doanh càng trở nên quan trọng khi công nghệ đang xóa mờ ranh giới các ngành nghề. “Hệ sinh thái năng động sẽ cho phép các hoạt động, nguồn lực, tiềm năng được luân chuyển một cách linh hoạt trước các thay đổi”, theo các tác giả Peter James Williamson và Arnoud De Meyer. “Nhu cầu của người tiêu dùng, cũng như các công nghệ có thể đáp ứng nhu cầu đó, đều đã thay đổi hoàn toàn. Họ đòi hỏi những giải pháp tinh vi hơn, là sự kết hợp chuyên môn của nhiều công ty khác nhau trên thế giới”.<sup>24</sup> Trong khi các thế kỷ 19-20 chú trọng vào tính hiệu quả và kinh tế quy mô (*economies of scale*), thế kỷ này đòi hỏi các công ty khác nhau phối hợp để cung cấp giải pháp tinh vi và năng động cho người dùng.

Deloitte, một công ty tư vấn, định nghĩa hệ sinh thái kinh doanh là “một cộng đồng năng động và đa dạng những doanh nghiệp tạo ra những giá trị mới thông qua hợp tác và cạnh tranh”.<sup>25</sup> Chính sự quay vòng giữa hợp tác và cạnh tranh giữa các cá thể khiến hệ sinh thái khó kiểm soát.

Các công ty trong môi trường này có khả năng kiểm soát khác nhau. Ví dụ, Apple kiểm soát hầu như toàn bộ hệ điều hành iOS của hãng. Các lập trình viên độc lập có ít ảnh hưởng. Ngược lại, Apple từ bỏ bớt quyền kiểm soát khi đưa ra dịch vụ Apple Pay, là sự hợp tác với các ngân hàng và nhà kinh doanh, và phải quản trị chặt chẽ mối quan hệ với đối tác. Trong môi trường phức tạp này, một doanh nghiệp cần hiểu động cơ của các đối tác để quản trị hệ sinh thái một cách hiệu quả. Nỗ lực tung ra dịch vụ Apple Pay là một minh chứng cho sự phức tạp đó.

Tháng 9 năm 2014, Tim Cook, CEO của Apple, ra mắt Apple Pay và nói “Tầm nhìn của chúng tôi là thay thế vật này [cái ví], và chúng tôi sẽ bắt đầu với việc thanh toán”.<sup>26</sup> Apple không tìm cách gạt bỏ hệ thống thanh toán hiện tại. Thay vào đó, lựa chọn của Apple là tìm chỗ đứng cho mình trong hệ thống thanh toán hiện tại. Jennifer Bailey, phó giám đốc của Apple Pay, giải thích quyết định này:

Chúng tôi muốn hỗ trợ những gì khách hàng đang sử dụng và cảm thấy hài lòng.

Khách hàng đã quen thuộc với thẻ tín dụng, thẻ ghi nợ được hỗ trợ bởi đa số các cửa hàng và ngân hàng. Ngân hàng đã làm tốt các khâu trong dịch vụ này: cấp tín dụng, quảng bá thương hiệu, chăm sóc khách hàng và thực hiện thanh toán. Vai trò của Apple chỉ là kết hợp phần cứng, phần mềm và các dịch vụ để đưa trải nghiệm thanh toán lên điện thoại.<sup>27</sup>

Mục tiêu của Apple khiến hãng này hợp tác với các ngân hàng, cửa hàng và các mạng lưới thanh toán (Mastercard, Visa, American Express). Các đối tác trên đều đã cân nhắc mở dịch vụ thanh toán trên di động của riêng mình. Không lâu sau khi Apple Pay ra đời, một nhóm những doanh nghiệp lớn nhất của Mỹ khai trương Merchant Customer Exchange (MCX) (tạm dịch: Sàn giao dịch doanh nghiệp & khách hàng), Chase tạo ra hệ thống thanh toán di động Chase Pay, Mastercard ra mắt Masterpass, còn Visa giới thiệu Visa Checkout. Trong các quan hệ hợp tác này, các bên cạnh tranh nhau trong việc kiểm soát người dùng. Các ngân hàng không muốn Apple sở hữu giao diện người dùng, khiến họ phụ thuộc vào Apple, nhưng họ cũng không thể phớt lờ Apple, vì Apple là cái tên được khách hàng ưa chuộng.

Một cuộc tranh giành khách hàng tương tự đang diễn ra trong hệ sinh thái của ngành công nghiệp xe hơi. Trong đó có những ông lớn đã có chỗ đứng như GM, Ford và BMW, những công ty mới nổi như Tesla, những hãng công nghệ như Apple và Google đang phát triển công nghệ trong xe như Car Play, và các công ty viễn thông như

Verizon, Vodafone và Telefónica đang tìm kiếm cơ hội trong thời đại xe hơi kết nối mạng (hình 3-2).

Hình 3-2: Hệ sinh thái mới trong ngành chế tạo xe hơi



Bàn về chiến lược của Mercedes-Benz, Wilko Stark, Phó Giám đốc Chiến lược và Kế hoạch sản phẩm của Daimler, nói:

Công ty nào nắm được giao diện người dùng có cơ hội tiếp thị trực tiếp với khách hàng và cá nhân hóa các dịch vụ cho khách hàng dựa vào dữ liệu thu thập được. Chúng tôi đã biết nhiều về mỗi khách hàng, chẳng đường lái xe, địa điểm của họ - chúng cũng mang đến cho họ những trải nghiệm mang tính cá nhân.<sup>28</sup>

Không dễ để kiểm soát được nhiều loại đối tác như vậy. Các doanh nghiệp cần phải hiểu động cơ của mỗi bên và cân bằng giữa lợi ích của mình với của toàn bộ hệ sinh thái. Ví dụ, mặc dù Apple và Google tung ra các hệ thống thanh toán di động cạnh tranh với nhau, mục tiêu của họ lại khác nhau. Mô hình của Apple dựa vào phần cứng, do vậy Apple muốn tạo các dịch vụ hỗ trợ cho iPhone, trong khi chiến lược kinh doanh của Google dựa vào dữ liệu và quảng cáo. Không ngạc nhiên, khi ra mắt Apple Pay, Apple cho phép các ngân hàng và các cửa hàng sở hữu dữ liệu. Ngược lại, Google muốn nắm giữ dữ liệu thanh toán trên di động, vì hãng này muốn chứng tỏ từ tìm kiếm có thể dẫn đến mua hàng, qua đó tăng sức thuyết phục cho dịch vụ quảng cáo của mình.

## **Quản trị**

Năm 2016, Facebook hứng chịu búa rìu dư luận sau khi làm ảnh hưởng tới cuộc bầu cử tổng thống Mỹ vì đã không giải quyết nạn tin giả trên trang web của mình, nhất là những tin giả có sức lan tỏa rộng khắp. Mark Zuckerberg, nhà sáng lập và CEO của Facebook, coi những cáo buộc đó là điên khùng, nói Facebook là một nền tảng xã hội mở nơi mọi người có thể tự do bộc lộ quan điểm và không có nỗ lực nào từ Facebook để hướng các quan điểm của mọi người về

riêng một bên nào. Trong bài đăng ngày 12 tháng 11 năm 2016, Zuckerberg nói:

Trong các nội dung được đăng lên Facebook, hơn 99% là thật. Chỉ một số lượng nhỏ là tin giả và lừa dối. Những thông tin lừa đảo có đủ loại chứ không chỉ là về chính trị. Như vậy, rất khó để những thông tin đó thay đổi kết quả một cuộc bầu cử.<sup>29</sup>

Tuy nhiên, giới phê bình không chấp nhận, cho rằng Facebook có ảnh hưởng lớn đến trao đổi quan điểm trong xã hội và phải có trách nhiệm phân biệt thật giả, cũng giống các công ty truyền thông. Dùng công nghệ và đóng góp từ người dùng, Facebook đang cố nhận biết và loại trừ tin giả. Đầu năm 2018, Facebook lại gặp chỉ trích mạnh mẽ vì đã không bảo vệ được dữ liệu người dùng khi có tin Cambridge Analytica, công ty trụ sở ở Anh, dùng dữ liệu người dùng Facebook để đặt quảng cáo nhắm đến đối tượng cụ thể, nhằm ảnh hưởng tới bầu cử tổng thống Mỹ năm 2016.

Để tránh tai tiếng, các công ty sở hữu nền tảng cần hệ thống quản trị tốt với các quy tắc điều chỉnh hoạt động các bên trong hệ sinh thái của mình – dù là để ngăn chặn tin giả hay nội dung đồi trụy trên Facebook mà vẫn khuyến khích tự do ngôn luận, hay để cấm những người bán hàng kém chất lượng trên Amazon mà vẫn tăng số lượng những người bán hàng tốt. Kinh nghiệm từ nhiều nguồn – quản trị doanh nghiệp, tài chính, kế toán, luật quốc tế, hay các nghiên cứu – đều giúp kiểm soát các nền tảng được tốt hơn.

Dựa vào nghiên cứu về thị trường nhân lực y tế và danh sách chờ ghép thận, Alvin Roth, người được trao giải Nobel kinh tế năm 2012, nói: “Kinh tế truyền thống coi thị trường chỉ bao gồm cung và cầu. Một ngành kinh tế mới, gọi là ngành thiết kế thị trường, thừa nhận rằng một thị trường vận hành tốt là phải có những quy tắc chi tiết”.<sup>30</sup> Ông cũng giải thích thêm 3 điều cần thiết để thị trường hoạt động trơn tru. Thị trường, hay nền tảng, phải có “độ dày”, tức có số lượng lớn người bán và người mua. Chúng cần phải là một nơi an toàn cho các thành viên đăng tải thông tin và hành động dựa vào các



thông tin bí mật mà họ có. Và chúng phải kiểm soát được “sự tắc nghẽn”, tức sự cạnh tranh và phức tạp mà “độ dày” tạo ra.

Kết luận, các nền tảng là cách thức mới để kinh doanh, có thể đòi hỏi góc nhìn “từ ngoài vào”, tức doanh nghiệp phải mở cửa mô hình để hợp tác, thậm chí là với đối thủ cạnh tranh. Để làm được vậy, cần những kỹ năng và nguồn lực mới để quản trị và kiểm soát nền tảng.

# PHẦN II TÀI ĐÁNH GIÁ CHUỖI GIÁ TRỊ

 a13

# Chương 4 Tái tư duy R&D và đổi mới sáng tạo

*Dù bạn có là ai, hầu hết những người giỏi nhất đang làm việc cho người khác.*

## **Bill Joy, đồng sáng lập Sun Microsystems**

Cơ quan Hàng không Vũ trụ Mỹ (NASA) là nơi hội tụ những nhà khoa học giỏi nhất thế giới. Vì vậy, thật kỳ lạ khi vào năm 2013, NASA kêu gọi công chúng cùng tìm lời giải cho một vấn đề mà Trạm Vũ trụ Quốc tế (ISS) đang gặp phải. NASA miêu tả cuộc thi này như sau:

Trạm ISS dùng năng lượng mặt trời thu được trên các tấm pin quang điện. Việc thu nhiều năng lượng nhất cho trạm vũ trụ hiển nhiên là một vấn đề phức tạp. Những thanh dài và mảnh gắn chặt các tấm pin với trạm được gọi là Longérons. Mỗi khi một số lẻ các thanh Longérons được mặt trời chiếu sáng và các thanh còn lại bị che khuất, chúng bị cong và cuối cùng có thể sẽ gãy. Do vậy các kỹ sư của chương trình ISS điều chỉnh quỹ đạo của trạm sao cho giảm thiểu tình trạng này. Nhưng những vị trí đó làm giảm lượng điện năng thu được. Càng có nhiều điện, sẽ càng có nhiều thí nghiệm được tiến hành và nâng cao hoạt động của ISS. Mục tiêu của cuộc thi Longeron này là phát triển các thuật toán phức tạp cho phép NASA đặt các tấm pin quang điện trên ISS để chúng sản sinh được nhiều điện nhất khi bay qua những phần quỹ đạo khó khăn.<sup>1</sup>

Cuộc thi này, tổ chức cùng Đại học Harvard, dành cho tất cả mọi người trên thế giới với giải thưởng 30.000 đô-la.<sup>2</sup> NASA có thật sự nghĩ những người bình thường có thể tìm được giải pháp tốt hơn những nhà khoa học thiên tài của họ hay không? Không ngạc nhiên khi có nhiều người hoài nghi trong chính đội ngũ nhà khoa học của NASA, cho rằng cơ quan này đang mò kim đáy bể.

Khi cuộc thi hết hạn, vào ngày 6 tháng 2 năm 2013, 459 người dự thi từ nhiều lĩnh vực khác nhau đã nộp 2.185 lời giải. Một người dự thi viết trên blog của ông, “Hai tuần trước, trong khi đang đợi chuyển bay đi San Francisco từ một sân bay ở Paris, tôi bắt gặp thử thách lập trình của NASA làm sao để tối ưu hóa các thanh quang điện trên Trạm Vũ trụ Quốc tế... Vốn rất quan tâm tới tối ưu hóa để áp dụng cho công ty khởi nghiệp sắp thành lập của mình, tôi hào hứng tải về toàn bộ các tài liệu để mày mò trong suốt chuyến bay 10 tiếng của mình”.<sup>3</sup>

Những ý tưởng dự thi so sánh như thế nào với các giải pháp của các nhà khoa học NASA? Một nửa số bài dự thi đạt kết quả tốt hơn giải pháp của NASA, mà chỉ mất vài tháng tiến hành và có chi phí bằng một phần nhỏ so với giải pháp của NASA. Trong 10 giải pháp tốt nhất, 5 đề xuất đến từ Trung Quốc, và có 1 đề xuất từ mỗi nước Nga, Ba Lan, Romania, Canada và Ý. (Tháng 10 năm 2016, NASA công bố cuộc thi mới, “Thử thách WC Vũ trụ”, làm sao để trang phục phi hành gia có thể xử lý chất thải cơ thể trong suốt thời gian phóng lên không gian hoặc quay về Trái Đất, có thể kéo dài tới 144 giờ<sup>4</sup>).

NASA có phải là ngoại lệ? Thử lấy ví dụ khác, trong lĩnh vực nghiên cứu hệ gen. Cũng như NASA, Trường Y khoa Harvard (HMS) cũng tuyển những nhà khoa học giỏi nhất trên thế giới. Vài năm trước, HMS quyết định mở cuộc thi mời công chúng giải một bài toán phức tạp liên quan tới hệ gen. Các nhà khoa học ở HMS và Viện Y tế Quốc gia Mỹ (NIH) đã nghiên cứu bài toán này nhiều năm, tiêu tốn hàng triệu đô-la. Ngược lại, cuộc thi này chỉ kéo dài 2 tuần với giải thưởng chỉ 6.000 đô-la. Dù vậy, 122 người từ 89 nước đã nộp 650 lời giải. Trong số đó, 30 đáp án vượt qua kết quả của NIH và Harvard, và đáp án tốt nhất vượt qua giới hạn hiện hành tới 1.000 lần.<sup>5</sup>

Đây không phải là những ví dụ đơn lẻ. Việc tận dụng chuyên môn và tri thức của cả người dùng lẫn các chuyên gia ngoài doanh nghiệp, thường được gọi là sáng tạo mở và crowdsourcing, được áp dụng rộng rãi trong những năm gần đây. Các công ty đã sử dụng phương thức sáng tạo này vào nhiều mục đích. Trong nhiều năm,

Doritos đã phát động cuộc thi quảng cáo “Đến với Super Bowl” (Super Bowl là trận chung kết bóng bầu dục ở Mỹ luôn có số khán giả rất cao), với giải thưởng từ 400.000 đến 1 triệu đô-la. Công ty mời các fan tạo quảng cáo mà nếu thắng cuộc sẽ được chiếu trong chương trình truyền hình trực tiếp trận Super Bowl. Khi Procter & Gamble (P&G) muốn tung ra dòng khoai tây chiên Pringles mới, với mỗi lát khoai được in hình và chữ, hãng đã áp dụng sáng tạo mở để tìm ra cách thức in đến từ một tiệm bánh nhỏ ở Bologna, Ý, của một giáo sư đại học, người đã phát minh ra cách in ảnh lên bánh ngọt. Trong một báo cáo, 2 lãnh đạo của P&G kết luận rằng thế giới đã đi từ R&D (nghiên cứu & phát triển) sang C&D (kết nối và phát triển). Họ nói 35% các sáng tạo của P&G, mang lại nhiều tỷ đô-la doanh thu, đang đến từ chiến lược sáng tạo mở.<sup>6</sup> Kể từ khi lập ra mạng lưới sáng tạo General Mills Worldwide Innovation Network (G-Win), General Mills đã làm việc với nhiều đối tác để phát triển các sản phẩm mới. Các sản phẩm thành công bao gồm thanh protein thương hiệu Nature Valley, bánh brownie Fiber-One 90 Calorie, và ngũ cốc hiệu Chex Chips. Giờ đây, các tập đoàn như GE, Samsung, Coca-Cola, và Eli Lilly đang theo đuổi chiến lược sáng tạo mở để tận dụng tri thức của các chuyên gia bên ngoài, các nhà cung cấp, và người dùng.

## **SỰ TRỞ DẠY CỦA SÁNG TẠO MỞ**

Các công ty chi hàng tỷ đô-la vào R&D với hi vọng tạo ra các sản phẩm sáng tạo có thể đem lại lợi thế cạnh tranh bền vững. Hầu hết các nhà quản lý đều giả định rằng mô hình sáng tạo xuất phát từ phía nhà sản xuất này là mô hình tốt nhất. Tuy nhiên, như Adam Smith đã viết gần 3 thế kỷ trước trong cuốn *The Wealth of Nations*, “phần lớn máy móc đang được sử dụng trong các dây chuyền sản xuất chuyên môn hóa đều được phát minh bởi những công nhân bình thường, những người làm những thao tác lặp đi lặp lại và dĩ nhiên phải suy nghĩ làm sao để làm việc hiệu quả hơn”.

Trong những năm 1970, Eric von Hippel, người tiên phong về đổi mới sáng tạo do người dùng khởi xướng, đã minh họa cho ý tưởng

của Adam Smith về tầm quan trọng của người dùng trong phát triển và cải tiến sản phẩm.<sup>7</sup>

Các học giả khác đã tiếp nối nghiên cứu của ông, và trong 4 thập niên tiếp theo, hàng trăm nghiên cứu cho thấy sức mạnh của đổi mới sáng tạo do người dùng dẫn dắt. Các khảo sát trên toàn quốc ở 6 nước – Mỹ, Anh, Canada,

Phân Lan, Hàn Quốc, và Nhật Bản – cho thấy 1,5-6,1% số người tiêu dùng trên tuổi 18 có tham gia vào việc phát triển sản phẩm ở nước họ. Những sản phẩm này ở nhiều mảng khác nhau, như: thể thao, làm vườn, y khoa, thực phẩm, trang phục, xe hơi, nhà cửa và các sản phẩm liên quan tới trẻ em.<sup>8</sup> Người dùng và các cộng đồng cũng đóng vai trò quan trọng trong các đổi mới thuộc lĩnh vực B2B (giao thương giữa các doanh nghiệp) như lọc dầu, hóa chất, thiết bị khoa học và phần mềm.<sup>9</sup>

Các nghiên cứu ban đầu cũng cho thấy hầu hết người dùng cũng tìm cách thay đổi sản phẩm sẵn có để dùng cho mục đích riêng của mình. Nhận ra điều này, các công ty bắt đầu tài trợ các cuộc thi mời gọi người dùng cải tiến sản phẩm. Qua thời gian, các cuộc thi này mở rộng và lôi cuốn nhiều người từ nhiều ngành khác nhau tham gia vì thích thử thách. Các cuộc thi cũng là khởi nguồn cho các sáng tạo công nghệ mang tính lịch sử, chẳng hạn thiết kế mái vòm ở Nhà thờ Chính tòa ở Florence, xác định kinh độ trên biển, thực phẩm đóng hộp, và các đổi mới trong nông nghiệp và hàng không.<sup>10</sup>

Vì vòng đời của sản phẩm ngày càng ngắn và chi phí R&D ngày càng cao, đổi mới sáng tạo trong nội bộ doanh nghiệp không còn đủ để doanh nghiệp hoàn thành những kỳ vọng tăng trưởng. Để giữ lợi thế cạnh tranh và đạt các chỉ tiêu, và để mở rộng nguồn sáng tạo cũng như vượt qua giới hạn của nguồn lực nội bộ, nhiều doanh nghiệp đã coi sáng tạo mở là điều bắt buộc.

Công nghệ đã thay đổi cuộc chơi, khiến việc thiết kế, phát triển và cộng tác trở nên dễ tiếp cận, và khiến đổi mới sáng tạo trở nên khả thi đối với các doanh nghiệp nhỏ, các cộng đồng và các cá nhân.

Như đã thảo luận ở trên, ranh giới giữa các doanh nghiệp ngày càng bị xóa mờ, do chi phí giao dịch giảm, cho phép người ngoài doanh nghiệp đóng góp vào sản phẩm mà không cần phải là một nhân viên chính thức. Công nghệ cũng cho phép những người cùng sở thích có thể tập trung trong một môi trường ảo để chia sẻ thông tin và trao đổi ý tưởng. Bạn có thể tìm một cộng đồng như vậy cho bất kỳ lĩnh vực nào. Vocalpoint là cộng đồng hàng trăm nghìn bà mẹ nêu ý kiến của họ về các sản phẩm. Topcoder là cộng đồng lập trình viên lớn nhất nơi bạn có thể tham gia các cuộc thi lập trình. Có hàng trăm cộng đồng bàn về tầm năng. Có hàng chục diễn đàn về cửa máy với hàng nghìn thành viên.

Các giải pháp nhanh và ít tốn kém khiến nhiều công ty đi theo sáng tạo mở. Một nghiên cứu năm 2014 về 489 dự án ở một công ty chế tạo lớn ở châu Âu cho thấy các dự án hợp tác sáng tạo mở có lãi hơn các dự án truyền thống.<sup>11</sup> General Mills cũng nhấn mạnh sáng tạo mở là yếu tố quyết định kết quả tài chính của các sản phẩm của hãng. Trong 60 sản phẩm mới ra mắt trong khoảng thời gian 1 năm, các sản phẩm có đóng góp của sáng tạo mở có lãi hơn 100% so với các sản phẩm không dựa vào sáng tạo mở.<sup>12</sup>

## **VÌ SAO SÁNG TẠO MỞ CÓ HIỆU QUẢ?**

Tại sao người dùng và những người gửi bài thi lại có thể làm tốt hơn đội ngũ khoa học cao cấp của các công ty trước những bài toán vô cùng phức tạp? Các nghiên cứu chỉ ra những lý do sau:

### **Đa dạng cách tiếp cận**

Nhóm nhân viên trong một công ty thường chỉ nhìn vấn đề qua lăng kính đơn lẻ và cố gắng tìm lời giải bằng một vài hướng tiếp cận. Ngược lại, sáng tạo mở quảng lưới rộng và thu hút nhiều người có chuyên môn khác nhau, với nhiều góc nhìn và phương pháp giải quyết vấn đề. Ví dụ, cuộc thi của Trường Y khoa Harvard nhận được các lời giải sử dụng tổng cộng 89 cách tiếp cận cho bài toán phức tạp về bộ gen.<sup>13</sup>

Tại sao cần sự đa dạng về phương pháp? Trong một luận văn kinh điển được đăng năm 1969, hai nhà kinh tế cho thấy kết hợp nhiều mô hình sẽ dự đoán chính xác hơn nếu chỉ dùng một mô hình phức tạp.<sup>14</sup> Các nghiên cứu sau này bởi một vài học giả đã củng cố ý tưởng này, cho thấy chỉ cần lấy trung bình dự đoán từ vài mô hình khác nhau cũng có kết quả tốt hơn bất kỳ mô hình đơn lẻ nào.<sup>15</sup>

Một ví dụ rõ rệt nhất cho thấy sự đa dạng về phương pháp có kết quả ưu việt hơn là cuộc thi năm 2006 của Netflix, trong đó công ty trao giải 1 triệu đô-la cho ai xây dựng được thuật toán giới thiệu phim mới cho người xem. Trong lễ trao giải năm 2009, giám đốc sản phẩm của Netflix kể lại bài học lớn nhất từ cuộc thi này: “Đầu tiên, khá nhiều nhóm tham gia – và họ cải thiện được 6%, 7% rồi 8%, và cứ thế chậm dần... Rồi các nhóm bắt đầu nhận ra – nếu họ kết hợp tri thức của nhiều nhóm, họ sẽ đạt kết quả tốt hơn”.<sup>16</sup>

Những người tham gia sáng tạo mở thường là thành viên của một cộng đồng lớn như Topcoder. Dù khi dự thi, họ có thể ganh đua với nhau, họ vẫn sẽ chia sẻ giải pháp thắng cuộc, để người dự thi khác học hỏi và tiến bộ hơn vào lần sau.

## **Giá trị lớn nhất**

Các công ty đặt mục tiêu chiêu mộ những người giỏi nhất, và vì vậy *tính bình quân*, các kỹ sư và nhà khoa học của họ thông minh hơn người ngoài và sẽ có nhiều ý tưởng tốt hơn. Tuy nhiên, thường thì chúng ta không bận tâm đến những cái *bình quân* – mà chúng ta chỉ quan tâm đến một hoặc hai ý tưởng tốt nhất sẽ dẫn đến đổi mới sáng tạo. Người tham dự các cuộc thi sáng tạo đa dạng tới mức mặc dù nếu tính trung bình, họ không giỏi bằng đội ngũ chuyên gia của công ty, nhưng ý tưởng tốt nhất của họ vẫn vượt xa các chuyên gia đó. Và đó là ý tưởng mà công ty quan tâm – ý tưởng mang lại giá trị lớn nhất.

## **Thấu hiểu khách hàng rõ hơn**



Trong một trong những nghiên cứu đầu tiên của mình, Eric von Hippel phát hiện 77% các phát minh quan trọng về thiết bị khoa học trong vòng 4 thập kỷ xuất phát từ chính các nhà khoa học phải sử dụng chúng, chứ không phải từ các công ty sản xuất thiết bị.<sup>17</sup> Dùng dữ liệu về phát minh ở hơn 20 nước, Dietmar Harhoff xác nhận khẳng định của von Hippel rằng người dùng là nguồn tri thức quan trọng nhất cho đổi mới sáng tạo.<sup>18</sup> Các cải tiến bởi người dùng gần với nhu cầu thị trường hơn, vì chính họ là người dùng sản phẩm. Cải tiến đến từ người dùng cũng không đòi hỏi các nghiên cứu thị trường tốn kém, và cho phép sản phẩm được thử nghiệm nhanh hơn. Những sản phẩm mới này sẽ không gặp phải sai lầm mà các hãng thường gặp là hiểu sai nhu cầu của người dùng. Người dùng thường tìm cách đáp ứng nhu cầu của chính họ trước khi các doanh nghiệp nắm bắt được nhu cầu đó. Nói cách khác, sáng tạo bởi người dùng luôn đi trước sáng tạo do nhà sản xuất nghĩ ra.

### **Sáng tạo là lựa chọn cá nhân**

Khi một công ty bỏ tiền vào nỗ lực đổi mới, các nhân viên không có lựa chọn nào khác ngoài việc phải làm theo, bất kể quan điểm hay đam mê cá nhân của họ. Trái lại, những người tham dự cuộc thi sáng tạo mở làm vậy vì bản thân họ muốn giải quyết vấn đề mà họ khao khát giải quyết. Tham gia một cách tự nguyện, họ sẽ luôn tìm đến những thử thách phù hợp, và nhờ vậy có động lực tìm ra giải pháp.

### **TẠI SAO NHIỀU NGƯỜI THAM GIA SÁNG TẠO MỞ?**

Nhiều động lực bên trong và bên ngoài thôi thúc nhiều người tham gia các cuộc thi sáng tạo mở. Một bài báo trên báo Wall Street Journal thấu hiểu được động lực bên trong của nhiều sáng tạo mở đến từ người dùng:

Jason Adams, một giám đốc phát triển kinh doanh, từng được đào tạo ngành sinh học phân tử, chưa bao giờ tự cho mình là một hacker. Điều đó thay đổi khi ông tìm được cách theo dõi từ xa chỉ số đường trong máu cô con gái 8 tuổi của ông.

Cô bé Ella bị tiểu đường tuýp 1 và phải đeo thiết bị giám sát glucose do công ty Dexcom Inc. chế tạo. Thiết bị này đo đường huyết sau mỗi 5 phút và hiển thị trên một thiết bị nhỏ như máy nhắn tin (pager), rất hữu ích để kiểm soát những lần đường huyết của cô bé tăng hoặc giảm đột ngột và có thể ảnh hưởng tính mạng. Nhưng nó không thể gửi dữ liệu qua Internet, có nghĩa là ông Adams không dám để Ella ngủ ở nhà bạn vì sợ em có thể rơi vào trạng thái hôn mê trong đêm.

Sau đó ông sáng lập NightScout, một phần mềm được một nhóm lập trình viên tạo ra, nhiều người trong số đó cũng có con mắc chứng tiểu đường và nhận thấy công nghệ hiện tại có những giới hạn. Ứng dụng nguồn mở họ tạo ra về căn bản xâm nhập vào thiết bị Dexcom và tải dữ liệu lên mạng Internet, cho phép ông Adams theo dõi đường huyết của Ella trên chiếc đồng hồ thông minh Pebble của ông, dù Ella có ở đâu. Ứng dụng này không hoàn hảo: làm pin chóng cạn, dễ mất kết nối và chưa được Cục quản lý Thực phẩm và Dược phẩm Mỹ (FDA) cấp phép. Nhưng với nhiều người, nó đã khóa lấp một thiếu sót lớn.<sup>19</sup>

Von Hippel cùng cộng sự nghiên cứu về sáng tạo mở do người dùng ở Phần Lan nghĩ ra và tìm ra 4 yếu tố ảnh hưởng việc họ tham gia vào sáng tạo mở: nhu cầu cá nhân, niềm vui học hỏi, mong muốn giúp đỡ người khác, và tiền thưởng. Trong khi số ít người coi tiền là động lực, gần 80% người dùng tham gia không chỉ vì nhu cầu cá nhân mà còn vì niềm vui học hỏi.<sup>20</sup> Đối với những người dự thi mà không dùng sản phẩm, các động lực khác bao gồm phát triển và thể hiện kỹ năng, giúp họ giành được công việc mới, hoặc khẳng định mình trước cộng đồng.

## **TIẾP CẬN SÁNG TẠO MỞ NHƯ THẾ NÀO?**

Để tận dụng sức mạnh của sáng tạo mở, các doanh nghiệp cần xem xét các yếu tố sau.

### **Xác định vấn đề cần giải quyết**

Sáng tạo mở tốt nhất là dành cho những vấn đề đã rõ ràng. Bạn sẽ không học thêm được gì nếu tổ chức cuộc thi xung quanh các câu hỏi rộng và chung chung như “Tương lai của ngân hàng là gì?”

Kevin Boudreau và Karim Lakhani, những người nghiên cứu nhiều năm về sáng tạo mở, đã tìm thấy rằng sẽ tìm được các giải pháp tốt hơn nếu chia vấn đề thành các phần nhỏ để giải quyết, và tổng quát hóa để vấn đề trở nên dễ hiểu đối với nhiều nhà sáng chế từ nhiều lĩnh vực chuyên môn khác nhau.

Bình luận về tầm quan trọng của việc xác định rõ vấn đề, Jon Fredrickson, giám đốc sáng tạo của InnoCentive, công ty chuyên giúp các công ty khác trong các dự án sáng tạo mở, nói: “Một trong những thách thức khó khăn nhất chúng tôi gặp phải cùng khách hàng là định nghĩa vấn đề một cách rõ ràng. Khách hàng có thể cho chúng tôi biết họ muốn gì, nhưng chúng tôi thường quay về các vấn đề căn bản để tìm hiểu điều gì đang cản trở họ đạt được điều mà họ muốn”.<sup>21</sup>

Để minh họa sự khác biệt, Fredrickson mô tả thử thách mà công ty InnoCentive tổ chức cho Viện nghiên cứu Ứng phó Các sự cố tràn dầu, do Quốc hội Mỹ thành lập sau sự cố tràn dầu Exxon Valdez năm 1989 ở Alaska:

Trong quá trình dọn dẹp, hỗn hợp nước và dầu mà họ rút lên từ biển và đổ vào xà lan trở nên rất dày và nhớt dưới nhiệt độ cận Bắc cực. Xà lan phải chuyển hỗn hợp nước và dầu này lên khi vào bờ biển, nhưng quá trình này rất khó khăn và chậm chạp. Một kỹ sư miêu tả: “Chúng tôi có thể bơm được dầu, nhưng phải đưa được dầu vào máy bơm, còn trên xà lan thì dầu chảy không hề dễ dàng”. Giải pháp cần thiết ở đây là tìm cách nhanh chóng hơn để chuyển dầu từ xà lan vào bờ. Sau khi thảo luận với khách hàng, chúng tôi thay đổi vấn đề sang “Làm thế nào để chất lỏng nhớt dịch chuyển dễ hơn?”

Giải pháp thắng giải đến từ John Davis, vận dụng kinh nghiệm từ ngành xi măng. Ông miêu tả như sau:

Tôi có chút kinh nghiệm đổ bê tông, và trong quá trình đó, nếu bê tông chuẩn bị đông cứng, chúng tôi sẽ dùng những thiết bị rung bê tông. Như vậy sẽ khiến bê tông quay trở lại trạng thái chất lỏng. Đó là điều đã tạo ý tưởng cho tôi trước vấn đề này. Giải pháp là phải dùng thiết bị rung bê tông chạy bằng khí nén để khiến hỗn hợp nước-dầu chảy được.<sup>22</sup>

“Giải pháp này đơn giản và trực quan tới mức những người ở Alaska không tin nổi tại sao mình lại không nghĩ ra”, Fredrickson nhận xét. Nhưng có được nó là nhờ xác định vấn đề rõ ràng, ngắn gọn và đưa nó ra khỏi bối cảnh cụ thể của ngành dầu mỏ, để có được lợi thế là thu hút nhiều cách tiếp cận đa dạng.

### **Tìm những thước đo rõ ràng**

Những người tham gia các dự án sáng tạo mở muốn chiến thắng, do vậy các công ty cần phải hiểu rõ sẽ đánh giá các bài dự thi như thế nào. Karim Lakhani, đứng đầu Phòng thí nghiệm Các cuộc thi Harvard-NASA tại Đại học Harvard, người phụ trách cuộc thi ISS Longeron của NASA, giải thích tầm quan trọng của việc xác định rõ vấn đề cùng các tiêu chuẩn đánh giá:

Khi NASA tìm đến chúng tôi để tổ chức cuộc thi cho ISS, họ muốn tìm cách điều chỉnh vị trí trạm sao cho tạo được nhiều năng lượng nhất. Nhiệm vụ đầu tiên của chúng tôi là biến điều NASA đang cần thành một vấn đề cụ thể. Chúng tôi họp với các nhà khoa học của họ để hiểu điều gì đang ngăn cản ISS tạo ra năng lượng, và sau nhiều cuộc họp chúng tôi kết luận khi có một số lẻ các thanh Longeron được chiếu sáng, chúng sẽ gãy và khiến lượng điện sinh ra giảm đi.

Trước khi tổ chức cuộc thi, chúng tôi có một loạt các cuộc họp nữa với NASA để bàn xem nên đánh giá các giải pháp dự thi như thế nào. NASA phải xây dựng một mô hình để dự đoán lượng điện trạm sẽ sản sinh ở mỗi vị trí cụ thể của trạm. Những mô hình này chưa có từ trước, và chỉ khi chúng tôi cảm thấy chắc chắn rằng đây là

cách hợp lí nhất để đánh giá các bài dự thi, chúng tôi mới công bố cuộc thi.<sup>23</sup>

Một vấn đề rõ ràng, dễ hiểu sẽ dễ dàng có các tiêu chí đánh giá rõ ràng. Nếu vấn đề rộng và chung chung, sáng tạo mở trở thành một nỗ lực tìm ý tưởng hơn là giải quyết vấn đề. Dù rằng dùng crowdsourcing để tìm ý tưởng không có gì sai, và nhiều công ty cũng đang làm như vậy, nếu đó là mục tiêu, cần làm rõ điều đó với những người sẽ tham gia dự thi.

### **Thiết kế cuộc thi**

Một số điều cần được cân nhắc khi thiết kế cuộc thi, chẳng hạn tiền thưởng, thời hạn nhận bài thi, sở hữu trí tuệ, bảo mật thông tin của công ty tài trợ, các tiêu chí và quy trình chọn người thắng cuộc. Mỗi lựa chọn đều là một sự đánh đổi. Chẳng hạn, trao giải thưởng lớn sẽ thu hút nhiều tài năng nhưng sẽ giới hạn sự đa dạng ý tưởng, và nhiều người sẽ không tham dự vì cảm thấy khả năng chiến thắng thấp.

Cuộc thi có thể có nhiều giai đoạn, và mỗi giai đoạn có thể nhắm đến chuyên môn của những nhóm người khác nhau. Quá trình này là một chuỗi phân rẽ - hội tụ - phân rẽ - hội tụ, trong đó giai đoạn đầu tiên có thể mang về nhiều ý tưởng, để từ đó lựa chọn một vài, và trong giai đoạn thứ hai, những ý tưởng đó được dùng để thu hút những giải pháp tiến hành cụ thể.

Tongal, một nền tảng sáng tạo mở dành cho các nội dung và video quảng cáo, vận dụng 3 giai đoạn. Trong giai đoạn đầu tiên, Tongal cho đăng đề xuất của khách hàng và mời mọi người nộp ý tưởng cho quảng cáo dựa vào mục tiêu mà nhãn hàng đang hướng đến. Những ý tưởng đó sẽ ở dạng ngắn, từ 140-400 ký tự, giống như một post trên Twitter. Đội ngũ Tongal cùng với khách hàng sẽ đọc những ý tưởng đó và chọn ra 3-4 ý tưởng có triển vọng. Trong giai đoạn thứ 2, Tongal thông báo với một cộng đồng các đạo diễn và công ty sản xuất phim, và mời họ lên kịch bản biến những ý tưởng trên thành hiện thực. Đến giai đoạn cuối cùng, nhóm đạo diễn và

nhà sản xuất thắng cuộc sẽ được trao ngân sách và các nguồn lực cần thiết để làm sản phẩm quảng cáo cuối cùng.

Tongal đã dùng đội ngũ nội bộ để thẩm định các bài thi, nhưng một số trường hợp khác, cần có đóng góp từ đám đông để chọn ra người thắng cuộc. Threadless, một website thương mại điện tử và cộng đồng online của các họa sĩ, mời người tiêu dùng nộp ý tưởng cho những chiếc áo phông và cũng mời họ chọn thiết kế thắng cuộc. Như vậy, Threadless thực ra đang nghiên cứu thị trường và bảo đảm thành công của sản phẩm mà công ty này cuối cùng sẽ chọn. American Idol, một cuộc thi tài năng trên truyền hình, cũng mời người xem bầu chọn, như vậy sẽ giúp thí sinh đăng quang có sẵn một lượng người hâm mộ và giúp album nhạc đầu tay của người đó thành công hơn.

### **Thách thức về mặt tổ chức**

Bất chấp những tiềm năng to lớn của sáng tạo mở, các công ty vẫn vận dụng nó một cách giới hạn. Ngay cả các công ty đang đi theo hướng này cũng chỉ dành cho nó một phần nhỏ ngân quỹ và thời gian. Jon Fredrickson của công ty InnoCentive mô tả 2 thách thức về mặt tổ chức khi áp dụng mô hình vẫn còn mới này:

Thử thách đầu tiên là văn hóa “không phải do mình phát minh ra” của các doanh nghiệp. Các doanh nghiệp được xây dựng theo cách thức R&D truyền thống. Và thông thường, một lãnh đạo cao cấp sẽ hào hứng về sáng tạo mở, và doanh nghiệp thử nghiệm hướng đi này nhưng sau đó không rõ ràng ai là người sẽ tiến hành giải pháp. Thử thách thứ hai là cá nhân – vì sáng tạo mở đe dọa công việc và vai trò của những chuyên gia trong công ty có nhiệm vụ giải quyết vấn đề. Nhiều người coi đó là thất bại về mặt cá nhân, và đây là rào cản lớn cho việc áp dụng sáng tạo mở.

Sáng tạo mở cũng đòi hỏi doanh nghiệp phải từ bỏ bớt quyền kiểm soát và mở rộng lăng kính của mình. Ý tưởng nhiều khi sẽ đến từ một lĩnh vực khác, và doanh nghiệp có xu hướng gạt bỏ nó. Nhiều ý tưởng được gửi đến sẽ không ở dạng trau chuốt và chín chu như những ý tưởng đề xuất bởi các kỹ sư R&D hay các công ty quảng

cáo chuyên nghiệp (đối với crowdsourcing ý tưởng quảng cáo). Cuối cùng, sáng tạo mở cũng có những vấn đề về quyền sở hữu trí tuệ và cạnh tranh.

## **GIỚI HẠN CỦA SÁNG TẠO MỞ**

Sáng tạo mở không phải lúc nào cũng thành công. Như đã đề cập, sáng tạo mở không có nhiều tác dụng trước những câu hỏi chung chung và mang tính khái niệm như “Tương lai của ngành ngân hàng là gì?” Một câu hỏi như vậy sẽ gọi ra nhiều quan điểm, nhưng sẽ khó phân biệt ý hay, ý dở. Nhiều người hoài nghi còn cho rằng crowdsourcing khó có thể tạo đột phá. Liệu đám đông có thể phát minh ra iPhone và xe tự lái?

Những ý kiến hoài nghi này có phần đúng. Nhưng có 3 vấn đề ở đây. Thứ nhất, để áp dụng sáng tạo mở, bài toán cần giải - như chế tạo xe tự lái – cần được chia thành nhiều phần nhỏ hơn, chẳng hạn làm thế nào để dùng các cảm biến để xe “nhìn thấy” được người qua đường. Thứ hai, dù vấn đề được xác định rõ và chia nhỏ, trong nhiều trường hợp, tiền đầu tư về phần cứng quá lớn sẽ vượt xa khả năng của một nhóm nhỏ. Thứ ba, nếu những giải pháp tiềm năng có thể đem lại hàng tỷ đô-la, tiền thưởng sẽ không đủ để các nhóm tìm ra giải pháp mà không yêu cầu giữ quyền sở hữu trí tuệ. Chẳng hạn, ngay cả nếu ai đó có thể tìm ra công nghệ sạc điện thoại không cần dây cắm, họ cũng sẽ không nộp ý tưởng qua một cuộc thi crowdsourcing chỉ để nhận vài nghìn đô-la tiền thưởng.

Các lãnh đạo doanh nghiệp cũng lo ngại lợi thế cạnh tranh sẽ bị mất khi ai cũng nhờ đám đông tìm ra những đổi mới. Trong tương lai, công ty có lợi thế cạnh tranh là những công ty có khả năng xác định bài toán cần giải quyết, chia thành các phần nhỏ và kết hợp các giải pháp cho từng vấn đề nhỏ này. Cách mà các công ty nhìn xu hướng thị trường và nhu cầu của người dùng là không giống nhau, và cách nhìn nhận định hướng tương lai sẽ quyết định mức thành công của một công ty. Nói cách khác, trong một tương lai mà crowdsourcing trở nên phổ biến, câu hỏi và bài toán mà các doanh nghiệp đặt ra, chứ không phải giải pháp mà họ đã biết, sẽ quyết định thành công.

# Chương 5 Hiệu quả trong hoạt động

N

Ngày 2 tháng 8 năm 2016, Samsung tung ra dòng điện thoại mới, Galaxy Note 7, gần một tháng trước khi iPhone phiên bản mới ra mắt. Khai trương Note 7 là một cột mốc quan trọng đối với Samsung khi mà hai công ty đang ganh đua quyết liệt cho ngôi vị hãng điện thoại lớn nhất thế giới. Hai tuần sau, Samsung bắt đầu bán Note 7 trên 10 thị trường, bao gồm Hàn Quốc và Mỹ. Giới phân tích không tiếc lời khen chiếc điện thoại này, và nhu cầu ban đầu phá vỡ kỷ lục về số đơn hàng ở Hàn Quốc, dẫn đến tình trạng khan hiếm ở nhiều thị trường. Tuy nhiên, trong vòng một tuần, có hàng chục trường hợp Note 7 bị cháy và nổ.

Samsung yêu cầu hàng trăm nhân viên nhanh chóng điều tra, nhưng không nhân viên nào có thể tái hiện hiện tượng này. Sau nhiều nỗ lực, các kỹ sư Samsung kết luận lỗi này nhiều khả năng nằm ở pin mua của một nhà cung cấp, và theo các quan chức Samsung, “pin bị lỗi” được dùng trong “dưới 0,1% số điện thoại bán ra”.<sup>1</sup>

Tin tức về điện thoại nổ vẫn tiếp tục xuất hiện, ngày 2 tháng 9 năm 2016, Samsung tạm ngưng bán sản phẩm và thu hồi gần 2,5 triệu chiếc Note 7 khỏi thị trường. Samsung hứa trong 2 tuần, khách hàng sẽ nhận được điện thoại thay thế với pin từ một nhà sản xuất khác. Tuy nhiên, vấn đề này vẫn tiếp tục, ngay cả ở những chiếc điện thoại thay thế, và đa số hãng hàng không cấm khách hàng mang Note 7 lên máy bay. Nhận ra sự nghiêm trọng và tổn hại uy tín, ngày 11 tháng 10 năm 2016, Samsung quyết định hủy bỏ dòng điện thoại Note 7, khiến giá cổ phiếu của hãng giảm 8%, và làm biến mất 17 tỷ đô-la giá trị vốn hóa.<sup>2</sup>



Trong khi trường hợp của Samsung là bài học đối với tất cả các doanh nghiệp, Siemens, ở Amberg, Đức, không gặp vấn đề này. Dùng công nghệ tối tân, Siemens đang tiên phong bước vào kỷ nguyên công nghiệp 4.0 và sản xuất thông minh.

## **CÔNG NGHIỆP 4.0**

Năm 2011, chính phủ Đức đề ra khái niệm Công nghiệp 4.0, hay còn gọi là cách mạng công nghiệp lần thứ tư, và kể từ đó khái niệm và những ý tưởng xung quanh nó đã được chú ý trên toàn thế giới. Cách mạng công nghiệp lần thứ nhất trong thế kỷ 18 được thúc đẩy bởi đầu máy hơi nước, dẫn đến việc cơ giới hóa thiết bị và cách mạng hóa nhiều ngành công nghiệp, từ giao thông đến dệt may. Việc phát minh ra máy phát điện và truyền tải điện đầu thế kỷ 20 trong các dây chuyền sản xuất đã mở ra cách mạng công nghiệp thứ hai. Nhờ vậy, nhiều sản phẩm như ô tô và đồ gia dụng được sản xuất hàng loạt và có giá dễ mua. Giữa thế kỷ 20, điện tử và công nghệ máy tính dẫn đến cách mạng công nghiệp thứ ba, mang lại sự đổi thay trong sản xuất, với việc máy tính trợ giúp thiết kế (computer-aided design) và sản xuất (computer-aided manufacturing), và tự động hóa nhờ robot. Ngày nay, công nghệ số đang đưa thế giới tiến gần hơn cách mạng công nghệ thứ tư, bao gồm sự hội tụ của sản phẩm thực với sản phẩm số.

Theo Cơ quan Thương mại và Đầu tư Đức, cơ quan phát triển kinh tế của chính phủ Đức, Công nghiệp 4.0 đại diện cho sự dịch chuyển từ sản xuất tập trung sang phân tán, trong đó máy móc không chỉ đơn thuần chế tạo sản phẩm, mà sản phẩm còn giao tiếp và ra lệnh cho máy móc nên chế tạo như thế nào.

Thông qua giao tiếp giữa máy móc với máy móc, các vấn đề có thể được phát hiện và máy móc sẽ tự động khắc phục mà không cần con người can thiệp. Tập đoàn Đức Siemens đã xây dựng nhà máy theo mô hình sản xuất thông minh, chứng tỏ tiềm năng của Công nghiệp 4.0.

## **Xí nghiệp thông minh**

Tại Amberg, thị trấn nhỏ ở vùng Bavaria, Siemens đã xây dựng nhà máy của tương lai sản xuất thiết bị điều khiển lập trình được (programmable logic controllers - PLC), thiết bị dùng để tự động hóa máy móc và quy trình công nghiệp. Gần 75% hoạt động của nhà máy được số hóa và tự động hóa. Mỗi bộ phận được gắn mã vạch hoặc chip để có thể giao tiếp với máy móc, và ra lệnh cho máy móc thực hiện chính xác một thao tác nào đó ở chính xác một thời điểm nào đó. Dữ liệu được truyền đi tức thời giữa các bộ phận và máy móc. Bất kỳ thay đổi nào – bộ phận mới, nhà cung cấp mới, máy móc mới, quy trình mới – có thể được lập trình nhanh chóng để tối ưu hóa quy trình sản xuất. Đến cuối quy trình sản xuất, Siemens có đầy đủ thông tin về mỗi bộ phận và về từng giai đoạn trong quá trình lắp ráp.

Để hiểu tầm quan trọng của số hóa, cần phân biệt số hóa với tự động hóa. Eckard Eberle, CEO về tự động hóa ở Siemens, giải thích đặc điểm điển hình của tự động hóa:

Trong các ngành công nghiệp sản xuất và gia công, các nhà máy được vận hành theo các mục tiêu định trước. Như vậy có nghĩa là nhà máy phải hiểu rõ toàn bộ dây chuyền, và đi vào hoạt động với giả thiết mọi khía cạnh đều đã được hiểu rõ. Quá trình sản xuất như vậy là bất biến, và ổn định. Cái lợi ở đây là tính hiệu quả.<sup>4</sup>

Tự động hóa, nếu thực hiện một cách ổn định và hiệu quả, sẽ loại trừ lỗi sản phẩm và tăng tốc độ sản xuất. Nhưng đổi lại, tính linh hoạt bị mất đi. Đó là một trong số những lý do vì sao phải mất vài năm để tung ra một dòng xe hơi mới. Xí nghiệp kỹ thuật số, trái lại, có đầy đủ lợi thế của tự động hóa – tốc độ và tính hiệu quả - nhưng cũng có sự linh hoạt và dễ theo dõi. Đối với nhiều sản phẩm, chẳng hạn PLC của Siemens và điện thoại của Samsung, đổi mới về linh kiện điện tử cũng như thiết kế sản phẩm xảy ra thường xuyên, khiến mô hình xí nghiệp truyền thống trở nên lỗi thời. Siemens đạt tỷ lệ 99,99885% sản phẩm không lỗi, dù nhà máy của hãng làm ra 12 triệu sản phẩm mỗi năm, tương đương khoảng 1 chiếc mỗi giây. Việc số hóa hoạt động cho phép các doanh nghiệp dễ dàng thay đổi bất kỳ bộ phận, máy móc và quy trình nào. Và sự linh hoạt này

không đòi hỏi hi sinh tốc độ hay năng suất. Nhờ số hóa, Siemens đã tăng sản lượng 8,5 lần mà không cần mở rộng nhà máy hay sử dụng thêm nhân công.

Với việc sản xuất ngày càng phức tạp, có thể đòi hỏi hàng trăm linh kiện của hàng chục nhà cung cấp, lắp ráp ở hàng chục nhà máy khắp nơi trên thế giới, việc quản trị thay đổi và kiểm soát lỗi sản phẩm càng trở nên quan trọng. Đây là cách Siemens miêu tả nhà máy thông minh ở Amberg và tương lai của Công nghiệp 4.0:

Giờ đây, sản phẩm sẽ chỉ huy quá trình mà chúng được tạo ra. Nói cách khác, các mã sản phẩm sẽ cho máy móc biết thông số kỹ thuật là gì và cần các bước chế tạo nào. Một hệ thống như vậy là bước đầu của Công nghiệp 4.0. Cách mạng công nghiệp thứ tư là nơi quy trình sản xuất thực và ảo (kỹ thuật số) quy tụ làm một. Các xí nghiệp sẽ tự tối ưu hóa, vì các sản phẩm sẽ giao tiếp với nhau và với toàn hệ thống để tối ưu hóa dây chuyền. Sản phẩm, máy móc sẽ tính toán và quyết định bộ phận nào sẽ được sản xuất ở dây chuyền nào trước tiên sao cho kịp thời hạn. Các chương trình máy tính độc lập sẽ giám sát mỗi bước để bảo đảm các quy định về sản xuất được tuân thủ. Công nghiệp 4.0 cũng tiên đoán các nhà máy sẽ có thể sản xuất các sản phẩm đơn lẻ nhanh chóng, chất lượng, chi phí thấp và không sợ thua lỗ (thay vì luôn phải sản xuất quy mô lớn).<sup>5</sup>

Nhà máy kỹ thuật số của Siemens hé mở tương lai của sản xuất, và sau đó là kỷ nguyên mới với năng suất tăng vọt trong nhiều ngành công nghiệp.

## **Internet công nghiệp và dự đoán bảo trì**

Sự phát triển của Internet thời kỳ đầu được thúc đẩy bởi viễn thông và thương mại điện tử. Ngày nay, sự phổ biến của các thiết bị kết nối, ước tính đến năm 2020 đạt 50 tỷ thiết bị, dữ liệu được trao đổi nhiều hơn. Chi phí thấp trong việc kết nối, lưu trữ và xử lý dữ liệu máy móc đang tạo đà cho sự phát triển của Internet công nghiệp. Bằng cách gắn cảm biến vào nhiều loại máy móc, từ động cơ phản lực đến tuabin gió, GE ước tính rằng nếu có thể dự đoán việc bảo trì để tăng năng suất của máy móc 1% (nhờ giảm thiểu thời gian

hỏng hóc và tối đa thời gian sử dụng máy), hãng này có thể tiết kiệm 90 tỷ đô-la trong vòng 15 năm cho ngành dầu khí. Số tiền tiết kiệm ở các ngành khác, tuy không nhiều bằng, nhưng cũng đều rất ấn tượng (xem hình 5-1).

Để biến tiềm năng này thành hiện thực, GE phát triển Predix, một hệ điều hành dựa trên đám mây cho các ứng dụng công nghiệp. Hãng làm vậy vì nhận ra Internet công nghiệp khác với Internet phổ thông về nhiều mặt. Thứ nhất, sai sót trong công nghiệp rất tốn kém. Nếu Amazon mắc sai lầm khi giới thiệu cho bạn một cuốn sách, sẽ không quá tốn kém đối với bạn hay với Amazon. Nhưng lỗi thuật toán dùng trong công nghiệp có thể khiến tuabin phát điện bị hỏng hóc, gây thiệt hại hàng triệu đô-la. Thứ hai, an ninh đối với thiết bị công nghiệp, chẳng hạn một nhà máy điện, gây hậu quả nghiêm trọng hơn nhiều. Thứ ba, truyền tải dữ liệu từ những nơi xa xôi như dàn khoan dầu ở Vịnh Mexico là điều bất khả thi với Internet thông thường.

#### **Hình 5-1: Tiết kiệm 1%**



Nguồn: Karim R. Lakhani, Marco Iansiti và Kerry Herman, “GE và Internet công nghiệp”, ví dụ số 614-032 (Boston: Trường Kinh doanh Harvard, 2014).

Tiếp đến, GE phát triển các ứng dụng trên nền tảng Predix. Một bộ ứng dụng, dùng cho quản trị hiệu suất của tài sản (asset-performance management - APM), được tạo ra để tăng tính ổn định của máy móc đồng thời giảm chi phí bảo trì. Điều đó cho phép GE trả lời 3 câu hỏi quan trọng: Liệu máy móc có bị hỏng hóc hay không, và khi nào? Và GE có thể làm gì để tránh thời gian chết?

APM có tác động lớn đến khách hàng của GE, như Gerdau, nhà sản xuất thép Brazil đang cố gắng giảm chi phí để cạnh tranh với các đối thủ Trung Quốc. Một mảng mà Gerdau yêu cầu GE giúp đỡ là giảm 40% chi phí bảo trì tiêu tốn 300 triệu đô-la một năm. Bằng việc thử nghiệm ứng dụng APM trên 50 máy móc trong một xí nghiệp thép

và theo dõi hiệu quả, GE đã có thể giảm đáng kể chi phí bảo trì cho Gerdau trong vòng một năm. Thành công này khiến GE mở rộng việc áp dụng APM tới 11 xí nghiệp và 600 máy móc. Nhờ vậy, các nhà sản xuất thép khác liên hệ với GE để dự đoán bảo trì.<sup>6</sup>

Theo dõi từ xa và dự đoán bảo trì – những ứng dụng phổ biến của Internet Vạn vật – còn quan trọng hơn đối với các ngành công nghiệp như dầu khí, vì hầu hết tài sản cố định đặt ở những địa điểm xa xôi như Bắc Cực, ngoài khơi và những vùng nước sâu. Nhiều ngành công nghiệp có tài sản đã cũ và năng suất không còn cao, và mọi hỏng hóc không chỉ tốn kém mà còn đe dọa sự an toàn của nhân viên.

Viện McKinsey Toàn cầu ước tính việc áp dụng Internet Vạn vật để cải thiện hiệu quả hoạt động trong các xí nghiệp có tiềm năng đem lại 1,2 đến 3,7 nghìn tỷ đô-la mỗi năm cho kinh tế toàn cầu vào năm 2025.<sup>7</sup>

## **CÔNG NGHỆ SẢN XUẤT ĐÁP DÀN (IN 3-D)**

Năm 2015, MX3D, công ty công nghệ in 3-D bằng robot, bắt đầu xây dựng một chiếc cầu sắt tinh xảo ở Amsterdam sử dụng công nghệ in 3-D.<sup>8</sup> Tháng 2 năm 2017, Apis Cor, một công ty khởi nghiệp, sử dụng máy in 3-D di động để xây dựng, ngay tại chỗ, một ngôi nhà 38m<sup>2</sup> ở Nga.<sup>9</sup> Tháng 4 năm 2017, các nhà nghiên cứu ở Học viện Công nghệ Massachusetts (MIT) đã in 3-D các cấu trúc giống mái vòm có đường kính 15m và chiều cao khoảng 3,5m, trong vòng 24 giờ.<sup>10</sup> Local Motors đã in 3-D chiếc xe điện đầu tiên, mang tên Strati, chỉ mất 2 tháng từ thiết kế ban đầu cho đến khi có bản thử nghiệm.<sup>11</sup> Thay thế mực in bằng các tế bào con người, tiến sĩ Anthony Atala ở Viện Wake Forest về Y học Tái tạo có thể “in các tế bào, xương, và thậm chí là nội tạng bằng cách dùng một chiếc máy bằng sắt nặng khoảng 360 kg, mang tên “ITOP”, hay Hệ thống Kết hợp In Nội tạng và Mô”.<sup>12</sup>

Trong vài năm gần đây, in 3-D càng trở nên phổ biến hơn trong các quy trình sản xuất, từ một thú vui cho những kẻ ghiền công nghệ

biến thành phương thức chế tạo phiên bản mẫu cho máy móc hay in số lượng lớn các thiết bị trợ thính hoặc răng giả. Đơn vị phục vụ ngành hàng không của GE đã nghiên cứu công nghệ in 3-D nhiều năm trước để chế tạo vòi phun nhiên liệu dùng cho động cơ phản lực. Để giảm nhiên liệu tiêu thụ và khí thải từ động cơ máy bay, GE phát triển vòi phun nhiên liệu với thiết kế bên trong phức tạp bao gồm 20 bộ phận được hàn cứng. Những bộ phận này không những phải khớp với nhau thật chính xác, mà còn phải chịu được nhiệt độ rất cao và thời tiết khắc nghiệt trong quá trình bay. Cách chế tạo truyền thống những bộ phận này đã thất bại vài lần, buộc GE phải nghiên cứu công nghệ in 3-D.

GE hợp tác với Morris Technologies, công ty tiên phong về in 3-D. Bằng cách chồng các lớp bột kim loại mỏng, Morris Technologies đã chế tạo thành công các vòi phun xăng không chỉ vượt qua các bài kiểm tra chất lượng gắt gao của GE mà còn có chi phí thấp hơn, nhẹ hơn 25%, và bền gấp 5 lần vòi phun xăng truyền thống. Mohammad Ehteshami, cựu giám đốc kỹ thuật ở GE Aviation, hiện là giám đốc GE Additive, nhớ lại phản ứng của ông sau thử nghiệm này: “Công nghệ đó quả thực khó tin. Trong thiết kế động cơ từ trước đến nay, làm phức tạp thì rất tốn kém. Nhưng chế tạo kiểu đắp dần cho phép bạn thiết kế tinh vi mà chi phí lại rẻ hơn. Đối với các kỹ sư đó như là giấc mơ trở thành sự thật. Tôi chưa bao giờ tưởng tượng đó là điều có thể”.<sup>13</sup> Thành công này khiến GE in 3-D số lượng lớn các vòi phun nhiên liệu được sử dụng trong 12.200 động cơ bán chạy nhất của hãng mang tên LEAP. Để đạt được thành quả này, GE “đã tốn hơn 1 tỷ đô-la để mua quyền điều khiển 2 nhà sản xuất máy in 3-D công nghiệp hàng đầu”.<sup>14</sup>

Trong thư gửi các cổ đông năm 2016, Jeff Immelt, CEO của GE lúc bấy giờ, nói “về lâu dài, thị trường tiềm năng của sản xuất đắp dần có trị giá khổng lồ, khoảng 75 tỷ đô-la. Chúng tôi dự tính đến năm 2020 sẽ đạt doanh thu 1 tỷ đô-la từ thiết bị và dịch vụ chế tạo đắp dần, so với 300 triệu đô-la hiện nay”.<sup>15</sup>

## **Ảnh hưởng của in 3-D**

Sản xuất đắp dần có nhiều lợi ích và còn có một số ảnh hưởng khác không liên quan đến sản xuất:

- **Chế tạo các sản phẩm phức tạp và tốt hơn.**

Như ví dụ của GE, trong nhiều trường hợp, nhiều quy trình sản xuất truyền thống khó có thể tạo ra các sản phẩm phức tạp cần gắn kết nhiều bộ phận. In 3-D có thể tạo ra sản phẩm như vậy vừa chất lượng, lại có chi phí thấp hơn. Airbus đã nhận ra in 3-D một số linh kiện sẽ giảm 25% lãng phí vật liệu, 40% khí thải carbon và 10kg trọng lượng máy bay.<sup>16</sup>

- **Khả năng tùy chỉnh.** Mùa thu năm 2017, Mattel ra mắt Thing-Maker, máy in 3-D giá 300 đô-la cho phép trẻ em tự in những miếng đồ chơi có thể lắp ráp được nhờ các khớp cầu để tạo ra vô số hình giống như Lego.<sup>17</sup> Không khó để Mattel thường xuyên cập nhật phần mềm cho thiết bị này với những thiết kế đồ chơi mới mà không cần phải phân phối thông qua các nhà bán lẻ. Adidas cũng đang thử nghiệm dịch vụ cho phép khách hàng dùng điện thoại quét bàn chân mình, gửi thông tin đó cho hãng, để nhận được đôi giày có màu sắc và thiết kế dành riêng cho họ. Khi công nghệ tiến xa hơn, không khó để tưởng tượng Adidas có thể đưa công nghệ đó vào cửa hàng, và khách hàng sẽ không phải đợi lâu để có một đôi giày làm riêng cho mình. Trong ngành y tế, khả năng tùy chỉnh của công nghệ in 3-D đã được dùng cho chân tay giả và các bộ phận cấy ghép. Theo Gartner, một công ty nghiên cứu và tư vấn, đến năm 2019, “in 3D sẽ được dùng trong hơn 35% phẫu thuật liên quan đến chân tay giả và thiết bị cấy ghép... và có đến 10% dân số tại các nước phát triển sẽ sống với vật thể được in 3-D trong người hoặc trên người”.<sup>18</sup>

- **Sản xuất theo nhu cầu.** In 3-D có thể phân tán việc sản xuất để sản xuất diễn ra theo nhu cầu và gần hơn với người tiêu dùng.

Khi chi phí in 3-D giảm xuống, lợi thế về quy mô của các nhà máy lớn và tập trung cũng sẽ giảm. Sản xuất theo nhu cầu, tại chỗ, cũng có thể đặc biệt hữu ích khi cần sản phẩm ở những nơi khó tiếp cận như thiên tai, giàn khoan dầu, tàu chiến hay trạm vũ trụ. Khi các bác

sĩ ở vùng vừa hứng chịu động đất ở Nepal không còn đủ thiết bị y tế, họ đã nhận được sự giúp đỡ kịp thời của Field Ready, một tổ chức phi lợi nhuận chuyên áp dụng in 3-D để thay đổi việc cung ứng (logistics) cho các tổ chức nhân đạo.<sup>19</sup> Theo báo cáo của công ty chuyển phát DHL “năm 2014 Hải quân Mỹ lắp các máy in 3D trên tàu USS Essex để đào tạo thủy thủ in các bộ phận cần thiết, giảm thời gian chờ và khắc phục tình trạng thiếu phụ tùng quan trọng, dù tàu đang ở những nơi xa xôi nhất”.<sup>20</sup> NASA cũng đang hợp tác với một công ty mang tên Made in Space, đang dùng công nghệ in 3-D để chế tạo dụng cụ trên Trạm Vũ trụ Quốc tế.

- Giảm chi phí kho bãi và hậu cần. Sản xuất theo nhu cầu sẽ giảm đáng kể chi phí kho bãi và hậu cần. Đối với các công ty như Amazon có chi phí hậu cần và giao hàng rất cao, đây là một cơ hội đầy hấp dẫn. Không ngạc nhiên, Amazon đã nộp đơn đăng ký bằng sáng chế đối với một xe di động có khả năng in 3-D các đơn hàng gần với khách hàng hơn. Một nghiên cứu của MIT cho thấy việc in các sản phẩm theo nhu cầu có tiềm năng giảm chi phí chuỗi cung ứng từ 50-90%, nhờ tiết kiệm tiền vận chuyển và tích trữ hàng hóa.<sup>21</sup>

- Nền tảng dành cho các thiết kế. Vì công nghệ đang tự động hóa việc sản xuất và cho phép tùy chỉnh với giá rẻ hơn, lợi thế cạnh tranh sẽ nằm ở khâu thiết kế. Điều này sẽ tạo điều kiện cho các nhà thiết kế độc lập và các doanh nghiệp nhỏ tham gia thiết kế, và sẽ dẫn đến sự nở rộ của các nền tảng và thị trường mới dành cho các thiết kế. Shapeways, một công ty spin-off của tập đoàn Hà Lan Philips, là một nền tảng online như vậy, bán các thiết kế kỹ thuật số cho các sản phẩm từ vòng đeo cổ cho đến ghế. 3DShoes.com đã tạo cả một chợ điện tử bán giày dành cho các nhà thiết kế giày và những khách hàng sành chơi.

- Sở hữu trí tuệ. Năm 2015, doanh thu toàn cầu của mảng hàng hóa mang các thương hiệu nhượng quyền vượt 250 tỷ đô-la, trong đó 45% đến từ các nhân vật phim ảnh như Star Wars.<sup>22</sup> Bằng cách giảm kho hàng, giảm chi phí vận chuyển và sản xuất, in 3-D có thể giúp các công ty như Disney giảm chi phí bán hàng, cho phép họ



bán các thiết kế kỹ thuật số cho khách hàng. Tuy nhiên, khi các thiết kế đó bị đánh cắp, có nguy cơ hàng giả sẽ tràn ngập thị trường. Ngành âm nhạc cũng gặp phải khó khăn này khi chuyển sang sản xuất và phân phối kỹ thuật số. Các công ty cần suy nghĩ kỹ cách bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ của mình.

- Ảnh hưởng tới nhân lực. Sản xuất phi tập trung do máy in 3-D trở nên phổ biến hơn có thể sẽ chuyển sản xuất từ các thị trường mới nổi quay lại các nước phát triển. Điều này sẽ có ảnh hưởng đáng kể đến nền kinh tế của các nước như Việt Nam và Bangladesh, vốn đã theo sau Trung Quốc để trở thành các trung tâm sản xuất toàn cầu nhờ giá lao động rẻ. Sản xuất theo nhu cầu cũng giảm nhu cầu tích trữ hàng hóa, ảnh hưởng to lớn đến các ngành bán lẻ, vận tải và kho bãi.

Theo Viện Toàn cầu McKinsey, ảnh hưởng kinh tế toàn cầu của in 3-D, bao gồm những hoạt động kể trên, có thể dao động từ 180-490 tỷ đô-la vào năm 2025.<sup>23</sup> Tuy nhiên, một số người chỉ trích cho rằng con số đó quá cao và hoài nghi liệu in 3-D có thể đạt tính kinh tế như sản xuất truyền thống khi phải thực hiện trên quy mô lớn. Có lẽ, điều này giải thích tại sao một báo cáo năm 2016 của Ernst & Young cho thấy 76% trong số 900 công ty được hỏi trên toàn thế giới không có kinh nghiệm in 3-D.<sup>24</sup>

Trong khi quy trình sản xuất chuẩn hóa và quy mô lớn cho một số sản phẩm như ô tô sẽ khó có thể thay thế bằng in 3-D trong tương lai gần, sẽ có nhiều mặt hàng được sản xuất nhờ in 3-D vì giá thành và chất lượng của công nghệ này càng được cải thiện.

Sự phát triển của sản xuất dần dần không chỉ giới hạn ở in 3-D. Trong phòng thí nghiệm, MIT đã thử nghiệm công nghệ in 4-D, trong đó các vật thể có thể tự thay đổi theo cách được lập trình sẵn trước các kích thích như thay đổi nhiệt độ hay tiếp xúc với nước.<sup>25</sup> Với công nghệ này, ống nước có thể giãn nở ở những nhiệt độ khác nhau để bảo đảm lưu lượng, và lốp xe có thể thay đổi talông tùy vào điều kiện mặt đường. Trong in 4-D, chương trình được đưa vào trong chính vật liệu, cho phép vật liệu thay đổi hình dạng. Với tốc độ

thay đổi công nghệ nhanh như vậy, sẽ là thiếu cần nếu doanh nghiệp sản xuất, dù là sản phẩm nào, không thử khám phá hướng đi triển vọng này.

## **THỰC TẾ ẢO VÀ THỰC TẾ ẢO TĂNG CƯỜNG**

Thực tế ảo (VR – virtual reality), cho bạn vào một thế giới ảo, và thực tế ảo tăng cường (AR – augmented reality), trong đó các thành phần ảo kết hợp với các sản phẩm thật, đã được cải tiến đáng kể trong những năm gần đây. Trong quá khứ, các công nghệ này được ứng dụng trong lĩnh vực tiêu dùng: trò chơi điện tử, du lịch – giúp khách du lịch có thể cảm nhận Venice và Paris mà không phải rời nhà. Các công ty ô tô dùng công nghệ này cho việc lái thử xe. Còn công ty nhà đất cho phép người mua nhà bước thử vào vài căn nhà chỉ trong vài phút. Những công nghệ này ngày càng được dùng nhiều trong thiết kế, lắp ráp và đào tạo trong môi trường công nghiệp.

- **Thiết kế.** Dù bạn là kiến trúc sư, nhà sản xuất máy bay hay đồ gia dụng, việc phải tạo ra phiên bản mẫu của một thiết kế là điều đương nhiên. Sự ra đời của CAD/ CAM (thiết kế/sản xuất với sự trợ giúp của máy tính) đã đơn giản hóa công đoạn này, và công nghệ in 3-D còn khiến nó dễ hơn, nhanh hơn và đỡ tốn kém hơn. Cuộc cách mạng tiếp theo là thiết kế sản phẩm trong thực tế ảo, cho phép người thiết kế tương tác với mô hình của mình và thay đổi nó. Các kỹ sư Lockheed Martin đang dùng thực tế ảo để dựng hình thiết kế tàu vũ trụ mà NASA sẽ đưa lên Sao Hỏa. Vượt ra ngoài các giới hạn của một phiên bản mẫu thu nhỏ, VR cho phép các kỹ sư vào trong một chiếc tàu vũ trụ ảo có kích thước thật, như vậy sẽ dễ dàng hơn cho họ trong việc phát hiện và sửa lỗi, và có chi phí thấp hơn so với các phương thức truyền thống. Nói cách khác, Lockheed Martin đã xây dựng phòng thí nghiệm thực tế ảo để “phân tích các thiết kế và quá trình sản xuất trong thế giới ảo trước khi sản xuất thực tế”.<sup>26</sup>

- **Lắp ráp.** Chế tạo các sản phẩm phức tạp như tuabin gió hoặc máy bay thương mại đòi hỏi hàng trăm bước trong quá trình lắp ráp.

Thực tế ảo tăng cường (AR), được tạo ra nhờ các thiết bị đeo trên người (wearable devices) như kính thông minh, hiển thị hình và chữ hướng dẫn, giúp các kỹ sư có thể thao tác một cách hiệu quả và chính xác mà không phải dựa vào sách hướng dẫn trên giấy. Những thiết bị này đang được áp dụng trong sản xuất, kho bãi và ở công trường. Các kỹ thuật viên của GE đã dùng chúng để nối dây trong hộp điều khiển tuabin gió, giúp hiệu suất tăng 34%.<sup>27</sup> Một bài báo đã viết về sự tăng năng suất có được nhờ AR “Một nghiên cứu do Boeing tiến hành cho thấy AR đã tăng năng suất lắp hệ thống dây điện lên 25%. Và ở GE Healthcare, một công nhân ở kho nhận danh sách lấy hàng kiểu mới (dùng AR) hoàn thành nhiệm vụ nhanh hơn 46% so với quy trình cũ dựa vào danh sách trên giấy và phải tìm kiếm hàng ở một máy tính. Một số ví dụ khác ở GE và một vài công ty khác cho thấy mức tăng năng suất trung bình 32%”.<sup>28</sup>

- Đào tạo. Trong nhiều thập kỷ, các nhà phẫu thuật não đã chuẩn bị cho phẫu thuật bằng cách nhìn các hình chụp cắt lớp 2-D và phải tưởng tượng ra tác động của phẫu thuật. VR cho phép họ nhìn trước hình ảnh 3-D não bộ bệnh nhân, để không gặp điều gì bất trắc trong quá trình phẫu thuật, tăng tỷ lệ thành công. Touch Surgery, một công ty có trụ sở ở London, đã thành lập 200 trung tâm đào tạo để tập huấn cho các bác sĩ bằng điện thoại và máy tính bảng. Trong tương lai, công ty dự định dùng công nghệ để trợ giúp các bác sĩ trong phòng phẫu thuật.<sup>29</sup> Walmart dự kiến áp dụng những chỉ dẫn trên VR cho 200 trung tâm Walmart Academy ở Mỹ để tập huấn cho 150.000 nhân viên mỗi năm.<sup>30</sup>

Ngày càng nhiều công ty dùng VR vào mục đích này. Bosch sử dụng Oculus Rift, một hệ thống VR, để đào tạo các kỹ sư ô tô về công nghệ phanh và phun nhiên liệu trực tiếp.

General Motors dùng kính Google để đào tạo nhân viên mới cho nhà máy. Giải Bóng bầu dục Quốc gia Mỹ đang dùng VR để tập luyện và cải thiện phong độ của cầu thủ. Lowes đang dùng HoloLens của Microsoft để phát triển các video VR mà người dùng có thể tham khảo khi cần tự sửa nhà.

Goldman Sachs ước tính thị trường cho AR và VR có thể lên tới 80-182 tỷ đô-la vào năm 2025.<sup>31</sup> Ngân hàng đầu tư này cũng nói AR và VR có tiềm năng trở thành làn sóng mới tác động lớn đến nhiều ngành công nghiệp, tương tự những gì chúng ta đã chứng kiến với máy tính và điện thoại. Không ngạc nhiên, các gã khổng lồ công nghệ - Google, Facebook, Microsoft, Amazon – đang đầu tư mạnh mẽ vào các công nghệ trên. Các công ty này nên hiểu tiềm năng của chúng và học hỏi từ những ứng dụng ban đầu để tạo lợi thế cạnh tranh của riêng mình.

## **CHUỖI CUNG ỨNG KỸ THUẬT SỐ**

Công nghệ đang làm thay đổi không chỉ thiết kế và sản xuất, mà còn đang cách mạng hóa toàn bộ chuỗi cung ứng, bao gồm quản lý kho hàng, hậu cần và vận chuyển.

### **Chuỗi cung ứng dựa trên nhu cầu**

Các công ty hàng tiêu dùng đang gắn cảm biến trên các kệ hàng để theo dõi sự thay đổi nhu cầu theo thời gian thực. Dùng công nghệ thị giác máy tính (chụp và xử lý hình ảnh), cảm biến và deep learning (học sâu - một phạm trù của trí tuệ nhân tạo, nghiên cứu mạng thần kinh nhân tạo nhằm tăng khả năng tự học và xử lý), Amazon có thể biết khi nào khách hàng đến lấy hàng ở cửa hàng Amazon Go. Bằng cách phân tích dữ liệu và giám sát thay đổi nhu cầu theo thời gian thực, Kimberly-Clark Corp., một công ty hàng tiêu dùng, đã xây dựng chuỗi cung ứng dựa trên nhu cầu, giúp giảm 35% sai sót khi dự đoán trước một tuần, đồng thời giảm lượng hàng phải giữ trong kho 19% trong vòng 18 tháng.<sup>32</sup>

Proctor & Gamble, được mệnh danh là bậc thầy về chuỗi cung ứng trong một báo cáo năm 2017 của Gartner, liên hệ nhu cầu ở điểm bán lẻ với các trung tâm phân phối, nhà máy và thậm chí là với các nhà cung cấp.<sup>33</sup> Amazon, có doanh số bán quần áo dự kiến đạt 28 tỷ đô-la vào cuối năm 2017, đã xin cấp bằng sáng chế cho hệ thống sản xuất quần áo có thể giảm đáng kể chi phí hàng tồn kho, tránh việc phải khuyến mãi hàng hóa không bán được.<sup>34</sup> Zara, dẫn đầu

về thời trang ăn liền, đang gắn chip RFID vào hàng hóa. Mỗi khi một chiếc quần, áo được bán ra, chip sẽ báo với kho là cần phải thay thế. Như vậy không chỉ giúp nhân viên đỡ phải kiểm kê hàng hóa thường xuyên, mà còn cho Zara thấy chính xác nhu cầu theo thời gian thực và biết mẫu quần áo nào đang bán chạy. Nestlé đang cân nhắc gắn cảm biến vào máy bán nước có thể tự bổ sung. Chuỗi cung ứng dựa trên nhu cầu còn mang lại nhiều lợi ích hơn cho các công ty công nghệ vốn có vòng đời sản phẩm ngắn hơn và chi phí các linh kiện ngày càng giảm.

Các thông tin và dữ liệu tức thời góp phần quan trọng cho việc tạo dựng chuỗi cung ứng dựa trên nhu cầu. Amazon dùng dữ liệu này để dự đoán nhu cầu của một số sản phẩm gần các trung tâm xử lý đơn hàng, để có thể nhập trước số lượng sản phẩm hợp lý. Khả năng này cho phép Amazon tung ra dịch vụ Prime Now hứa hẹn giao hàng trong vòng một giờ. Trong một dự định khiến người ta liên tưởng đến Star Wars, Amazon đã đăng ký bằng sáng chế cho “nhà kho biết bay”, được gắn thiết bị bay không người lái, có thể di chuyển đến một số địa điểm nhất định tùy vào nhu cầu của người tiêu dùng.

Theo Gartner, chuỗi cung ứng dựa trên nhu cầu có thể giảm lượng hàng tồn kho 15%, tăng tỷ lệ đơn hàng được đáp ứng bởi hàng có sẵn trong kho (order fill rate) 20%, tăng doanh thu 2%, và tăng biên lợi nhuận gộp từ 3-5%.<sup>35</sup>

Nếu không có những hệ thống này, doanh nghiệp của bạn đang bỏ lỡ các cơ hội cải tiến hoạt động cũng như chuỗi cung ứng một cách đáng kể.

Nhà kho, hậu cần và hoàn tất đơn hàng Phương châm của Jeff Bezos “bắt đầu với khách hàng và xuất phát từ đó” thúc đẩy mọi thứ ở Amazon, bao gồm cả chiến lược nhà kho và xử lý đơn hàng. Trong các khảo sát khách hàng, Amazon tìm ra rằng tốc độ vẫn là yếu tố quan trọng nhất khi xử lý đơn hàng (xem hình 5-2).

**Hình 5-2:** Yếu tố quan trọng nhất trong giao hàng đối với khách hàng Amazon

Nguồn: Khảo sát khách hàng của Amazon, 2017, từ Rohit Sodha, giám đốc về vận tải của Amazon ở Trung Âu.

Giao từng gói hàng cho khách hàng trong vòng 1-2 ngày (hay 1-2 giờ trong trường hợp của Amazon Prime Now), với độ chính xác gần như 100%, khi phải lấy sản phẩm từ trong kho có chứa hàng triệu sản phẩm khác, rồi đóng gói và gửi đi, không phải là chuyện dễ dàng.

Và chi phí để đạt điều này không hề rẻ. Trong quý 2 năm 2017, chi phí hoàn tất đơn hàng của Amazon, hơn 5 tỷ đô-la, chiếm gần 14% tổng chi phí hoạt động. Không ngạc nhiên, Amazon dùng nhiều công nghệ để tăng thời gian hoàn tất đơn hàng và giảm chi phí. Vụ sáp nhập Kiva Systems trị giá 775 triệu đô-la năm 2012 thay đổi hoàn toàn cách Amazon quản lý kho hàng bằng robot. Một trong những kho hàng lớn nhất của Amazon – tại Etna, Ohio – có hơn 90.000m<sup>2</sup> mặt bằng và lưu trữ lượng hàng nhiều hơn 50% so với một nhà kho trung bình, vì việc áp dụng robot đã khiến khoảng trống giữa các kệ hàng không cần quá rộng.<sup>36</sup> Locus Robotics, công ty khởi nghiệp ở Andover, Massachusetts, đã phát triển robot thế hệ mới dành cho các kho hàng. Sử dụng robot mang tên LocusBot này, Quiet Logistics – một nhà thầu phụ trách xử lý đơn hàng cho Gilt, Bonobos và Zara – đã có thể tăng năng suất lên 8 lần.<sup>37</sup>

Ngoài sử dụng robot, gắn chip RFID lên hàng hóa cũng cho phép quản lý hàng tồn kho chính xác hơn. American Woodmark, nhà sản xuất tủ bếp, tủ trang điểm, sử dụng chip RFID để theo dõi vật liệu trong nhà máy và kho, “giảm chi phí kiểm kê hàng tồn kho 66% và tăng độ chính xác từ 80% lên 100%”.<sup>38</sup> Gắn thẻ RFID lên quần áo cũng giúp Macy’s đếm số lượng hàng hóa trong cửa hàng mỗi tháng thay vì một hoặc hai lần một năm, và điều đó đã tăng độ chính xác lên đến 95%.<sup>39</sup> Các hãng hàng không đang dùng thẻ RFID để theo dõi hành lý, để có thể báo trước với hành khách nếu hành lý của họ bị thất lạc, tránh cho họ phải đợi một thời gian dài bên cạnh băng chuyền rồi mới biết là mất hành lý.

Với sự phổ biến của thương mại điện tử, việc giao hàng càng trở nên hệ trọng. Giai đoạn cuối có lẽ là phần phức tạp và tốn kém nhất trong mỗi hoạt động giao hàng. Với hơn 100.000 xe tải, xe bán tải và xe con, UPS giao 19,1 triệu gói hàng mỗi ngày trên toàn thế giới.<sup>40</sup> Việc vận hành đội xe này tốn kém và phức tạp. Cứ giảm đi 1 dặm (khoảng 1,5km) mà đội xe này phải di chuyển để giao hàng, lợi nhuận công ty sẽ tăng 50 triệu đô-la. Đường đi của mỗi chiếc xe có ảnh hưởng lớn đến hiệu quả và lượng xăng tiêu thụ của chiếc xe đó. Thiết kế đường đi tối ưu, để có hiệu suất cao nhất và giảm chi phí xăng – thường được gọi trong ngành vận trù học (operation research) là bài toán “người bán hàng” (traveling salesman) – là một vấn đề phức tạp. Có hàng nghìn tỷ cách để một tài xế sắp xếp thứ tự 120 địa chỉ giao hàng trong một ngày, nơi nào đến trước, nơi nào đến sau. Để giải quyết vấn đề này, UPS đã gắn chip vào đội xe để theo dõi vị trí theo thời gian thực. Biết vị trí của một tài xế và thông tin về giao thông cập nhật tức thì, phần mềm tối ưu hóa tuyến đường mang tên ORION (tạm dịch: hệ thống điều hướng và tối ưu hóa kết hợp ngay trong hành trình) sẽ chỉ huy tài xế đi theo tuyến đường tối ưu. Trong 4 năm đi vào sử dụng, ORION đã loại bỏ 1,6 triệu giờ mà các xe tải ngừng làm việc, và hàng năm đã tiết kiệm gần 140 triệu km đường và hơn 32 triệu lít xăng.<sup>41</sup> Công ty ước tính sẽ tiết kiệm từ 300-400 triệu đô-la mỗi năm sau khi áp dụng đầy đủ phần mềm này (vào cuối năm 2017, theo dự kiến).<sup>42</sup> Trong bối cảnh công nghệ xe tự lái đang ngày một phát triển, ORION có thể sẽ tự điều khiển xe tải mà không cần con người can thiệp. DHL cũng đang thử nghiệm ý tưởng này với SmartTrucks, công nghệ dùng chip RFID và phần mềm vạch ra tuyến đường sao cho các sản phẩm được đặt vào đúng xe tải và các xe tải tránh được ách tắc giao thông trên đường giao hàng.

## **NGÀNH DỊCH VỤ: TẦM CAO MỚI NHỜ CÔNG NGHỆ**

Không chỉ công ty sản xuất mới có thể dùng công nghệ để đẩy mạnh hiệu suất hoạt động. Dữ liệu thời gian thực và tự động hóa cũng có thể thay đổi bộ mặt các ngành dịch vụ. Trong nhiều năm, các ngân hàng dùng trang web và ứng dụng di động để giảm chi phí giao dịch cũng như số chi nhánh, đồng thời khiến khách hàng hài

lòng hơn về trải nghiệm sử dụng. Trong ngành y tế, hồ sơ bệnh án điện tử cho phép các bác sĩ nhìn được toàn bộ thông tin về bệnh nhân, tổng hợp từ các bệnh viện và bác sĩ trước đây.

Goldman Sachs đang trong quá trình tự động hóa quá trình chào bán cổ phiếu ban đầu (IPO). Ngân hàng này chia nhỏ một thương vụ ra làm 127 bước và nhận thấy khoảng một nửa có thể được thực hiện bởi thuật toán. Theo Bloomberg, “một chương trình máy tính có tên Deal Link đã thay thế những danh sách các mục cần kiểm tra từng được nhiều thế hệ nhân viên sử dụng. Giờ đây, chương trình này sắp xếp và theo dõi các bước xét duyệt về pháp lý và tuân thủ quy định, sau đó điền các loại đơn và tạo ra báo cáo”.<sup>43</sup> Goldman đang mở rộng ý tưởng này sang các mảng khác, như mua bán và sáp nhập, hay mua bán trái phiếu. Sự thay đổi chiến lược của Goldman được phản ánh trong thành phần nhân lực của hãng. Khoảng 9.000 nhân viên, chiếm 1/4 tổng số nhân viên Goldman, là kỹ sư.<sup>44</sup>

Các công ty kiểm toán như Deloitte đang áp dụng trí tuệ nhân tạo và máy học để chọn ra những mảng nhiều rủi ro, đồng thời nhìn ra quy luật trong các giao dịch thu chi. Giống như Goldman, Deloitte và các công ty kiểm toán khác có thể tự động hóa phần lớn các bước làm việc. Việc này có thể giảm chi phí và thu hút các doanh nghiệp nhỏ hiện giờ chưa đủ tiền sử dụng dịch vụ của Deloitte hoặc PwC. Thay vì đợi các bản báo cáo hằng quý, khách hàng có thể nhận được thông tin tức thời, tự động, rất hữu ích trong việc quản trị kinh doanh. Như vậy, kiểm toán, từ một công cụ báo cáo trong quá khứ, có thể biến thành những thông tin giúp khách hàng quản trị doanh nghiệp cho tương lai.

Công nghệ cũng có ảnh hưởng lớn đến ngành luật. Các công ty như Rocket Lawyer ở Mỹ và LawCanvas ở Singapore và Malaysia đang cung cấp các tài liệu pháp lý mẫu cho khách hàng và các doanh nghiệp nhỏ với giá rẻ.<sup>45</sup> Các chợ điện tử cho dịch vụ pháp lý, như Asia Law Network, đang nổi lên để kết nối cung với cầu. Một dịch vụ mới mang tên LawGeex cho phép tải lên những tài liệu trong một vụ kiện để so sánh với một cơ sở dữ liệu có chứa những vụ tương tự,



giảm bớt hàng trăm giờ làm việc cho các nhân viên mới của công ty luật.<sup>46</sup> IBM Watson đã phát triển một ứng dụng, ROSS, cho phép các luật sư đặt câu hỏi bằng ngôn ngữ đơn giản. LexisNexis phát triển Lexis Advance MedMal Navigator cho phép các luật sư thuộc mảng trách nhiệm nghề y xác định trong vòng 20 phút liệu một vụ kiện có đáng theo đuổi hay không. Lex Machina đã tạo ra cơ sở dữ liệu cho các vụ kiện sở hữu trí tuệ, dùng các thông tin trong quá khứ để tính toán khả năng thắng kiện.<sup>47</sup>

Kết luận, công nghệ đang gõ cửa cả các công ty sản xuất lẫn dịch vụ. Các nhà máy, kho hàng, chuỗi ứng, dây chuyền đều đứng trước một làn sóng thay đổi trong tương lai gần. Các công ty đang phác thảo cách tận dụng công nghệ mới nhiều khả năng sẽ có lợi thế cạnh tranh đáng kể.

# Chương 6 Chiến lược đa kênh

K

hông lâu sau khi nhận chức chủ tịch kiêm CEO chuỗi khách sạn Pháp AccorHotels vào tháng 8 năm 2013, Sébastien Bazin gặp một thách thức lớn. Các đại lý du lịch online (OTA), như Travelocity, đang chiếm ngày càng nhiều thị phần đặt phòng khách sạn. Ông nhận ra rằng OTA vừa là mối nguy, vừa là vận may – là nguồn khách hàng quan trọng, nhưng đồng thời cũng đe dọa lợi nhuận lâu dài của Accor. Trong khi đó, tại Ấn Độ, một công ty bảo hiểm cũng gặp thách thức tương tự. Công ty này đã theo mô hình kinh doanh dựa hoàn toàn vào các nhà môi giới bảo hiểm, nhưng đến khi công nghệ cùng thói quen khách hàng thay đổi, công ty này ở trong thế khó là phải phát triển kênh phân phối trực tuyến mà không ảnh hưởng đến các nhà môi giới. Quay trở lại Mỹ, nhiều nhà bán lẻ bị cạnh tranh bởi chính mạng thương mại điện tử của mình, và đau đầu tìm cách hài hòa giữa cửa hàng bằng gạch vữa và cửa hàng kỹ thuật số.

Trong bối cảnh chuyển từ “đi mua hàng” sang “nhấp chuột để mua hàng”, các công ty đang gặp khó khăn trong việc tìm một chiến lược đa kênh hiệu quả. Ai cũng biết rằng không được phép lựa chọn giữa cửa hàng truyền thống và cửa hàng online, mà phải có cả hai. Làm sao để tránh mâu thuẫn và liên kết 2 kênh phân phối này? Liệu cửa hàng truyền thống có cần được thiết kế lại giữa những thay đổi của kênh online? Trong chương này, chúng ta sẽ đi sâu vào những câu hỏi trên.

## CÁC KÊNH PHÂN PHỐI CÓ LUÔN THẾ CHỖ CỦA NHAU?

Những câu hỏi trên về mâu thuẫn giữa các kênh bán hàng giả định rằng chúng cạnh tranh, thay thế cho nhau. Công ty bảo hiểm nhắc đến ở phần trên tin rằng kênh online sẽ lấy mất khách của các nhà môi giới và gây mâu thuẫn. Tương tự, các công ty tài chính lo ngại

phản ứng của các nhà môi giới, khi mà tư vấn tài chính bằng phần mềm ngày càng phổ biến. Các ngân hàng lo ngại các trang web ngân hàng sẽ lấy mất khách của các phòng giao dịch. Các nhà bán lẻ thì cho rằng mua sắm trên mạng lấy mất doanh thu trong các cửa hàng của họ.

Trong một chừng mực nào đó, những ý kiến trên là đúng, và về lâu dài, các giao dịch trên mạng có thể thực sự thay thế phần lớn các giao dịch ở cửa hàng. Tuy nhiên, mấu chốt là làm thế nào để kiểm soát sự thay đổi này. Làm sao bạn xây dựng kênh online mà không đe dọa việc kinh doanh đang có lợi nhuận cao, trên quy mô lớn, của các kênh offline? Quan trọng nhất trong việc quản lý sự thay đổi này là coi các kênh khác nhau là bổ sung, chứ không phải thay thế cho nhau. Mỗi kênh đều phù hợp hơn cho những sản phẩm nhất định, cho những nhóm khách hàng nhất định, hoặc cho cách thức chọn lựa, mua sắm nhất định. Cái khó là phải tìm ra những điểm bổ sung này và xây dựng xoay quanh chúng.

### **Kênh online bổ sung sản phẩm khác biệt**

Hãy xem lại trường hợp của công ty bảo hiểm Ấn Độ. Trong cuộc nói chuyện giữa tôi và CEO của công ty, ông đã miêu tả như sau:

Với số lượng thuê bao di động ở Ấn Độ và thói quen tiêu dùng thay đổi, tôi tin chắc tương lai của công ty nằm ở một kênh online được phát triển bài bản. Kênh này không chỉ tiện lợi hơn cho người tiêu dùng, mà còn đỡ tốn kém và cho chúng tôi dữ liệu người dùng có giá trị để có thể cho họ những khuyến mãi dành riêng. Cách bán bảo hiểm truyền thống thông qua những người môi giới độc lập sẽ là quá khứ trong 5-10 năm nữa. Nhưng họ coi kênh online là mối đe dọa và sẽ môi giới khách hàng đến với các đối thủ cạnh tranh nếu chúng tôi phát triển kênh online.

Làm thế nào để quản lý mâu thuẫn trong tình huống này? Một giải pháp thường được nghĩ tới là trả cho người môi giới tiền hoa hồng tương tự ngay cả khi khách hàng mua bảo hiểm qua mạng. Tuy nhiên, khi kênh online ngày càng lớn mạnh, lựa chọn này trở nên

tốn kém và khó bền vững, vì người môi giới được hưởng lợi mà không tốn công sức.

Sau nhiều ý kiến và tranh luận, lãnh đạo cấp cao của công ty nhận ra rằng với thói quen khách hàng hiện tại, kênh online phù hợp nhất với các sản phẩm đơn giản. Có khả năng vươn tới số lượng lớn khách hàng và chi phí marketing thấp, kênh online trở thành công cụ hiệu quả và tiết kiệm để có thêm khách hàng. Sau khi giành được khách hàng qua kênh online, công ty có thể giới thiệu khách hàng với nhà môi giới, người có thể bán cho họ các sản phẩm cao cấp hơn. Hướng đi này làm hài lòng những người môi giới, vì họ đỡ mất quá nhiều công sức tìm kiếm khách hàng mới, lại có thể tập trung bán các sản phẩm cao cấp hơn, lãi nhiều hơn và đòi hỏi chuyên môn cao hơn. Đến nay, khi công ty đã có kinh nghiệm với kênh online, và khách hàng cũng hiểu rõ hơn các sản phẩm trên kênh này, dự kiến sẽ ngày càng nhiều khách hàng và doanh thu chuyển từ kênh truyền thống sang kênh online.

Hãy cùng bàn về một ví dụ khác – VIP Industries, một trong những công ty sản xuất va li lớn nhất Ấn Độ. Công ty này sản xuất chiếc va li VIP đầu tiên năm 1971, và kể từ đó đã bán hơn 60 triệu chiếc trên toàn cầu. Họ có 8.000 điểm bán lẻ trên khắp Ấn Độ và mạng lưới 1.300 nhà bán lẻ ở 27 nước. Trong một chuyến thăm Ấn Độ, tôi gặp Radhika Piramal, giám đốc điều hành của VIP Industries và một cựu sinh viên Trường Kinh doanh Harvard, và ông đã nhắc đến vấn đề tương tự như trong ví dụ về công ty bảo hiểm nêu trên, trong việc xây dựng kênh phân phối online cho VIP Industries mà không làm mất lòng các nhà bán lẻ và phân phối? Vào thời điểm đó, VIP Industries bán hàng hầu hết thông qua các nhà bán lẻ offline, nhưng tin chắc tăng trưởng tương lai sẽ đến từ kênh online.

Một lần nữa, nên nghĩ về vai trò của mỗi kênh đối với các sản phẩm khác nhau. Trong trường hợp VIP Industries, các nhà bán lẻ chỉ nhập về một số mẫu nhất định, thường là những mẫu bán chạy nhất. Kênh online có thể bán hàng đa dạng hơn và cho khách hàng tùy chỉnh sản phẩm, như khắc tên hay chọn những màu lạ. Những lựa chọn này không ảnh hưởng đến doanh thu của các nhà bán lẻ.

Thay vào đó, chúng nhắm đến những khách hàng mong muốn một chiếc va li đặc biệt, theo ý mình. Và tuy kênh online có chi phí thấp, công ty vẫn tính giá cao với những va li thiết kế riêng, như vậy càng tránh cạnh tranh với các nhà bán lẻ. Qua thời gian, kênh online này sẽ lớn dần, khi công ty có thêm kinh nghiệm và thói quen tiêu dùng dần thay đổi.

Kênh online bổ sung đối tượng khách hàng mới Nếu hỏi bất kỳ ngân hàng nào về chiến lược kỹ thuật số, có lẽ câu trả lời đều là đóng cửa các phòng giao dịch và đưa khách hàng lên các kênh trực tuyến và trên di động? Điều này đúng với hầu hết ngân hàng ở Thổ Nhĩ Kỳ, ngoại trừ QNB Finansbank, ngân hàng tư nhân lớn thứ 5 ở nước này.<sup>1</sup>

Được thành lập năm 1987 bởi Hüsnü Özyeğin, Finansbank ban đầu tập trung vào dịch vụ ngân hàng bán buôn, phục vụ các tập đoàn ở Thổ Nhĩ Kỳ mà các ngân hàng địa phương không nhắm đến. Một thập kỷ sau, khi ngân hàng bán lẻ nở rộ ở Thổ Nhĩ Kỳ, Finansbank cũng vào thị trường này, nhắm đến khách hàng phổ thông thông qua cho vay tín dụng và tiêu dùng. Năm 2010, Ömer Aras, chủ tịch và đồng sáng lập Finansbank, nhận ra khoảng trống lớn trong thị phần của mình. “Chúng tôi khá mạnh trong mảng bán lẻ cho khách hàng phổ thông,” Aras nói, “và chúng tôi cũng mạnh trong mảng ngân hàng cá nhân. Mảng ở giữa, nhắm vào tầng lớp trung lưu đang tăng lên nhanh chóng, lại không được chú ý”.

Aras và Temel Güzeloğlu, CEO của công ty, nghĩ đến việc cung cấp các dịch vụ sẵn có cho phân khúc khách hàng mới này, nhưng họ không thể nghĩ ra cách quảng bá thuyết phục để khiến Finansbank khác biệt so với những đối thủ cạnh tranh. Đến năm 2010, ngành ngân hàng Thổ Nhĩ Kỳ đã có những ngân hàng mạnh và kinh nghiệm, như Garanti Bank và Akbank, vốn mạnh trên mọi phân khúc. Để tạo khác biệt và phục vụ phân khúc khách hàng tạo công nghệ này, Finansbank tạo một thương hiệu hoàn toàn mới, mang tên Enpara, một ngân hàng điện tử hoàn toàn, không có chi nhánh, cho khách hàng lãi suất cao, dễ sử dụng và tập trung vào trải nghiệm người dùng. Trong vòng một năm kể từ khi ra mắt, Enpara

có 110.000 khách hàng và 3 tỷ Lira Thổ Nhĩ Kỳ tiền gửi. Sau 3 năm hoạt động, Enpara bắt đầu sinh lời và đạt tỷ lệ khách hàng hài lòng ở mức đầy ấn tượng 99,4%.

### **Kênh online bổ sung những cách mua hàng mới**

Các kênh khác nhau có thể phục vụ các khách hàng đang trong giai đoạn quyết định khác nhau, như trong trường hợp của L'Oréal. Năm 2011, Carol Hamilton, giám đốc bộ phận Luxe Division của L'Oréal USA, cân nhắc vai trò của các kênh khác nhau cho Kiehl's, một trong những thương hiệu mỹ phẩm mà L'Oréal đã mua lại năm 2000. Bộ sản phẩm của Luxe bao gồm 8 thương hiệu: Lancôme, Giorgio Armani, Ralph Lauren, Yves St. Laurent, và Viktor & Rolf. “Kiehl's kể từ 1851” là khẩu hiệu nổi tiếng của công ty được thành lập năm 1851 ở thành phố New York bởi John Kiehl.<sup>2</sup> Kể từ khi thành lập, công ty này đã tránh quảng cáo và thay vào đó tập trung vào chăm sóc, tư vấn khách hàng trực tiếp. Kiehl's bắt đầu bằng một cửa hàng và qua thời gian mở rộng ra 52 địa điểm trên cả nước Mỹ. Năm 1975, chiến lược phân phối của Kiehl's thay đổi, và hãng này bắt đầu đặt sản phẩm trong các cửa hàng như Neiman Marcus hay Bloomingdale's. Sau đó Kiehl's ra mắt kênh bán hàng trên mạng. Đến năm 2010, Kiehl's đã mang lại doanh thu 121 triệu đô-la bằng 3 kênh phân phối (xem bảng 6-1).

### **Bảng 6-1: Doanh thu của Kiehl's và lợi nhuận theo từng kênh**



Nguồn: Thông tin từ tác giả Robert J. Dolan và Leslie K. John, bài viết “Kiehl's Since 1851: Pathway to Profitable Growth”, Ví dụ số 514-044 (Boston: Trường Kinh doanh Harvard, 2013, bổ sung năm 2015).

Trong suốt quá trình thay đổi, Kiehl's vẫn giữ vững chính sách “không quảng cáo” để tạo dựng một hình ảnh xa vời, riêng biệt. Tuy nhiên, chiến lược đó khiến thương hiệu ít được biết đến. Một nghiên cứu tháng 3 năm 2009 về các nhãn hàng mỹ phẩm cho thấy trong số phụ nữ trên 18 tuổi, chỉ có 12% biết đến Kiehl's, so với 73% của

Lancôme và 88% của Estée Lauder. Hamilton được giao nhiệm vụ phải phát triển doanh thu của thương hiệu này 15% mỗi năm trong 5 năm tới trong khi vẫn giữ nguyên hình ảnh thương hiệu. Bà nói thêm:

Làm thế nào để chúng tôi có thể quản trị tốt nhất các hướng “tiếp cận thị trường” khác nhau? Chúng tôi muốn đáp ứng cách khách hàng Kiehl’s muốn mua hàng. Nhiều công ty đang phải tìm cách kết hợp cửa hàng truyền thống và trên mạng. Chúng tôi cũng phải hài hòa cửa hàng truyền thống và trên mạng, nhưng phải làm vậy với cửa hàng của cả chúng tôi và các đối tác bán lẻ.<sup>3</sup>

Những con số trong bảng 6-1 có lẽ khiến bạn kết luận rằng Kiehl’s nên rút khỏi những cửa hàng bằng gạch vữa tốn kém và chỉ phát triển kinh doanh trên mạng, vốn chỉ chiếm 10% doanh thu nhưng lại sinh lời cao hơn. Tuy nhiên, sau nhiều nghiên cứu thị trường và phân tích tỉ mỉ, Hamilton và đội ngũ của bà kết luận mỗi kênh phân phối có mục đích riêng trong quá trình quyết định chọn mua hàng của khách.

Các cửa hàng sở hữu bởi Kiehl’s, với trưng bày bắt mắt, đóng vai trò là những biển quảng cáo đắt tiền để tạo hứng thú và mời gọi khách hàng mới. Một khi khách hàng đã vào cửa hàng, một nhân viên bán hàng giỏi của Kiehl’s sẽ giải thích thêm về giá trị của Kiehl’s và giới thiệu các sản phẩm phù hợp nhất với khách.

Vì vậy, những cửa hàng này là phương tiện tìm kiếm khách hàng mới. Các trung tâm thương mại và các đối tác bán lẻ được nhiều khách ghé thăm và cũng giúp mở rộng tầm với của thương hiệu Kiehl’s. Thương hiệu này vốn ít được biết đến, nên trang web của Kiehl’s được dùng chủ yếu bởi các khách hàng sẵn có đang muốn tìm sản phẩm mới hoặc đặt hàng thêm những sản phẩm họ ưa thích. Nói cách khác, kênh online đóng vai trò giữ khách hàng.

Nhận ra vai trò này của kênh online, Brigitte King, phó giám đốc cao cấp về chiến lược số, thương mại điện tử và CRM (quản trị quan hệ khách hàng) cho Luxe Division, khai trương vài chương trình giữ chân khách hàng. Một ví dụ là chương trình “4 lần liên hệ” cho

khách mua tinh chất dưỡng phục hồi Midnight Recovery Concentrate, một sản phẩm được đóng trong chai 30 ml có giá 46 đô-la, dùng trong 12 tuần.

7 ngày sau khi mua hàng, công ty sẽ gửi cho khách hàng một email “cảm ơn” nói về những kết quả mà họ nên đạt được sau quãng thời gian này. 14 ngày sau khi mua hàng, khách hàng được giới thiệu các sản phẩm bổ trợ (có bán trên Kiehls.com), kèm theo kết quả mà họ nên nhận được sau 14 ngày sử dụng. Và 12 tuần sau khi mua hàng, khách hàng sẽ nhận được tin nhắn với tiêu đề “Bạn đã dùng đến giọt cuối cùng chưa?” kèm theo link “Hãy mua ngay” ở Kiehls.com.

## **HÀI HÒA MÂU THUẦN KÊNH PHÂN PHỐI VÀ TẠO THỂ MẠNH CHO KÊNH**

Đôi khi các kênh online và offline tạo những mâu thuẫn đáng kể cho một công ty. Sébastien Bazin, chủ tịch và CEO của khách sạn Accor, chứng kiến mâu thuẫn do sự lớn mạnh không ngừng của các đại lý du lịch online (OTA).<sup>4</sup>

Bằng việc tập trung những người có nhu cầu đặt phòng về một nơi, các OTA chiếm khoảng 23% thị phần đặt phòng ở châu Âu năm 2014, còn trang web của các khách sạn chỉ chiếm 9%. Năm 2015, Priceline và một nền tảng online của hãng, Booking.com, cung cấp phòng ở 600.000 khách sạn, và thu hút 234 triệu khách truy cập duy nhất mỗi tháng với tổng doanh thu đặt phòng đạt 50 tỷ đô-la. Trái lại, dù hiện diện trên toàn cầu, Accor chỉ có khoảng 4.000 khách sạn và doanh thu gộp năm 2014 là 12 tỷ Euro.

Accor không phải công ty duy nhất đau đầu vì điều này. Hầu hết khách sạn và hãng hàng không đều gặp sức ép tương tự từ OTA. Kênh phân phối này vừa là đối tác vừa là đối thủ: đối tác vì họ mang lại nhiều khách hàng cho ngành khách sạn, vốn có chi phí cố định cao và tỷ lệ đặt phòng trung bình không quá 70%; đối thủ vì họ lấy đi lượng đặt phòng trên trang web của khách sạn và vì OTA sẽ thu phí hoa hồng lên tới 25% nếu có khách đặt hàng thông qua họ. Tổng kết lại cuộc chiến giữa khách sạn và OTA, chuyên gia công



nghe Robert Cole nói “Vấn đề nóng hổi bây giờ là: thương hiệu và phân phối – bên nào đáng giá hơn?”<sup>5</sup>

Ở Mỹ, các hãng hàng không cũng gặp thử thách tương tự, và có những phản ứng khác nhau. Southwest Airlines từ chối không cho khách đặt qua OTA, có lẽ nhờ vào vị thế độc nhất của Southwest là hàng không giá rẻ và có khách hàng trung thành. Để giành lại thế kiểm soát, American Airlines, vào tháng 12 năm 2010, quyết định sẽ dỡ bỏ chuyển bay của hãng trên các OTA. Tuy nhiên, nhận ra mong muốn so sánh giá từ nhiều hãng của khách hàng, vào tháng 6 năm 2011, một tòa án ở Illinois đã ra lệnh cho American Airlines phải đăng các chuyến bay của mình trên OTA. Ngay cả nếu không có lệnh của tòa án, chiến lược của American Airlines cũng không bền vững về lâu dài vì OTA kiểm soát phần lớn khách hàng.

Bazin hiểu rõ mâu thuẫn kênh phân phối đang diễn ra như thế nào trong ngành hàng không. Ông cũng chú ý đến một nỗ lực mới, Room Key (tạm dịch: Chìa khóa phòng), khởi xướng bởi 6 khách sạn lớn (Choice, Hilton, Hyatt, IHG, Marriott, và Wyndham). Tạo ra Room Key, các khách sạn hi vọng mang tới cho khách hàng một lựa chọn khác ngoài OTA. Sau khi đầu tư vào Room Key, mỗi đối tác sẽ chuyển 10% lượng khách truy cập website của mình mà không đặt phòng sang cho Room Key. Chỉ 5% lượng khách truy cập website của một khách sạn thực sự đặt phòng, do vậy số lượng lớn khách còn lại sẽ được chuyển qua Room Key và có thể sẽ đặt phòng ở một trong 5 khách sạn đối tác.

Bazin phải đưa ra một quyết định khó khăn: liệu có nên tham gia Room Key hay không. Dù Room Key sẽ là đối trọng với sức mạnh càng tăng của OTA, Room Key không có nguồn lực để tạo thương hiệu và quảng bá rộng rãi. Trivago và Expedia chi hơn 100 triệu đô-la để xây dựng thương hiệu. Ngân sách mà Priceline đổ vào quảng cáo thông qua tìm kiếm Google được ước tính trên 1 tỷ đô-la vào năm 2012. Và thậm chí với 6 khách sạn đối tác, Room Key chỉ có 75.000 khách sạn trên trang web so với 435.000 trên Expedia và 600.000 trên Priceline. Vậy Room Key có thực sự là câu trả lời cho khó khăn của Accor?

## **Kẻ thù của kẻ thù là bạn**

Trong khi OTA vẫn giữ vững thế mạnh, những đối thủ mới vẫn nổi lên. Bazin chú ý tới 2 đối thủ - Google mở dịch vụ đặt phòng “ăn liền” cho phép khách hàng đặt phòng khách sạn mà không thông qua trang web của khách sạn hay của OTA, và TripAdvisor, trước nay vẫn là nguồn khách hàng hàng đầu của OTA, quyết định tạo trang đặt phòng khách sạn của riêng mình. Để cắt cánh trong một thị trường thống trị bởi Priceline và Expedia, những đối thủ mới này tính giá hoa hồng chỉ bằng nửa so với các OTA. Do vậy thay vì tham gia Room Key, Accor quyết định làm đối tác của Google và TripAdvisor, nhằm giảm thế mạnh của Priceline và các OTA khác.

Tiếp theo nỗ lực tạo đối trọng về thế mạnh, Accor – vào năm 2015 – lại tự mình trở thành OTA. Công ty đổi tên thành AccorHotels và tạo cơ hội cho các khách sạn độc lập đăng phòng lên trang web của hãng, và lấy phí hoa hồng thấp hơn các OTA. Giải thích bước đi này, Bazin nói “chuyển sang mô hình phân phối trên một nền tảng mở là một nỗ lực to lớn đối với chúng tôi... chúng tôi đang trở thành một bên thứ 3 đáng tin cậy và minh bạch...”<sup>6</sup>

Tuy nhiên, 2 năm sau, công ty đã bỏ chiến lược này vì không thu hút được các khách sạn khác đăng lên trang của mình.

## **Mâu thuẫn kênh phân phối có phải cốt lõi vấn đề?**

Đối với Accor, có lẽ câu hỏi quan trọng hơn là liệu có nên coi mâu thuẫn kênh phân phối thực sự là vấn đề hay không. Sau cùng, OTA mang lại nhiều khách hàng mới cho các khách sạn của Accor – những khách hàng sẽ không tìm ra Accor bằng cách khác. Liệu Accor có nỗ lực đủ để khiến những khách hàng đó tiếp tục quay lại? Năm 2014, chương trình khách hàng trung thành của hãng, *Le Club Accorhotels*, có 18 triệu thành viên nhưng chỉ 24% đặt phòng trực tiếp qua Accor. Tại sao khách hàng trung thành của Accor không đặt phòng trực tiếp qua Accor? Nếu Accor mang lại giá trị vượt trội cho khách hàng, lẽ ra số người đặt phòng trực tiếp phải cao hơn. Khách hàng của Amazon so sánh giá cả trên các trang khác ít hơn nhiều

so với khách hàng của Accor, mặc dù những sản phẩm bán trên Amazon cũng được bán ở nhiều nhà bán lẻ khác.

## **KẾT HỢP GIỮA KÊNH PHÂN PHỐI THỰC VÀ KÊNH ONLINE**

Nói chuyện với bất kỳ nhà bán lẻ nào bạn cũng sẽ được nghe về tầm quan trọng của việc tích hợp công nghệ như cảm biến ở trong cửa hàng. Các cảm biến sẽ thu thập dữ liệu về lượng khách ghé thăm, giúp nhà bán lẻ phục vụ họ tốt hơn – ít ra là trên lý thuyết. Tuy vậy, dường như chưa nhà bán lẻ nào tận dụng được dữ liệu đó hiệu quả. Lấy công nghệ làm xuất phát điểm hiếm khi đạt kết quả. Thay vào đó, hãy tự hỏi bạn đang cố gắng giải quyết vấn đề nào của người tiêu dùng, và công nghệ có thể đóng góp như thế nào.

Trong môi trường bán lẻ, khách hàng gặp ít nhất 4 phiền toái cần được thảo luận kỹ hơn:

- **Tìm kiếm hàng.** Đã bao nhiêu lần bạn đến một tiệm bán dụng cụ, hiệu sách hay trung tâm thương mại và không thể tìm chính xác món hàng mình cần? Và thật khó để tìm được nhân viên hiểu biết, tận tình giúp đỡ? Bạn không cần nghiên cứu thị trường cũng biết đây là phiền toái phổ biến nhất đối với khách hàng. Nhưng giải pháp lại thật dễ dàng. Các nhà bán lẻ có thể lắp đặt các ki-ốt hoặc iPad ở những vị trí chiến lược trong tiệm, và khách hàng có thể dùng chúng để tìm kiếm hàng hóa. Nếu hàng hóa không có trong cửa hàng, khách hàng có thể đặt hàng qua mạng. Dù sẵn sàng chi hàng triệu đô cho những công nghệ tinh vi, các nhà bán lẻ lại không quá chú trọng đến giải pháp đơn giản có thể giảm bớt phiền toái này.

Hointer, công ty tư vấn công nghệ bán lẻ ở Seattle, đã thử nghiệm một cửa hàng có giải pháp này. Khi khách hàng bước vào tiệm Hointer, họ thấy hơn 150 mẫu quần jeans, áo sơ-mi, và áo top, treo trên các dây sắt. Không phải kích thước và màu sắc nào cũng dễ thấy, nhưng nếu khách hàng thích kiểu nào đó, họ có thể quét mã vạch của mẫu, chọn cỡ và bước đến phòng thử đồ. Trong vòng 30 giây, các robot nhỏ đưa sản phẩm từ đằng sau tiệm sang phòng thử đồ thông qua máng trượt. Khách hàng có thể thử đồ, bỏ đồ không ưng vào máng trượt và thanh toán cho sản phẩm ngay trong phòng

thử đồ. Vì sản phẩm được đặt đằng sau cửa tiệm thay vì trên các kệ, cửa hàng của Hointer cần diện tích chỉ bằng 1/5 và số nhân viên bằng một nửa so với cửa hàng bình thường. Ngoài giảm giá và khiến mua sắm dễ và nhanh hơn, cách tiếp cận này cũng tăng doanh số, vì khách hàng cuối cùng sẽ thử nhiều – và mua nhiều hơn. Hointer nhận thấy khách hàng thử trung bình 12 chiếc quần, áo thay vì mức trung bình 3-5 chiếc, và như vậy tăng doanh số 30-50%.

● **Thử sản phẩm.** Hầu hết khách hàng muốn thử nhiều sản phẩm trước khi chọn mua. Nhận ra nhu cầu này, các công ty trước đây chỉ đơn thuần bán hàng qua mạng, như Bonobos, Warby Parker và Rent the Runway, đã bắt đầu mở cửa hàng. Sephora, chuỗi của Pháp bán hơn 300 nhãn hiệu mỹ phẩm, bao gồm đồ trang điểm, kem dưỡng, nước hoa, sơn móng tay và chăm sóc tóc, từ lâu đã biết tầm quan trọng của việc dùng thử sản phẩm. Tuy nhiên công ty nhận ra khách hàng học hỏi và bị ảnh hưởng bởi các thông tin trên mạng, không chỉ từ công ty mà còn từ những “chuyên gia làm đẹp” có lượng người theo dõi lớn trên YouTube. Sephora đã hiện diện nhiều trên mạng, nhưng bước tiếp theo sẽ bao gồm một ứng dụng di động cho phép khách hàng quét một sản phẩm trong cửa hàng và xem các nội dung trên mạng liên quan như nhận xét từ người dùng và hướng dẫn sử dụng trên YouTube. Và trong tháng 3 năm 2017, Sephora ra mắt app trợ giúp ảo Sephora, cho phép khách hàng quét mặt của mình và đánh thử các loại màu son, màu mí mắt, lông mi giả.

TeamLab, một công ty Nhật Bản bao gồm các kỹ sư và thiết kế đồ họa, tự gọi mình là những “nhà công nghệ đỉnh cao”, đã thiết kế móc treo quần áo tương tác. Khi khách hàng lấy một chiếc váy từ móc treo này, bức tường trước mặt khách hàng biến thành một màn hình lớn chiếu hình những người mẫu mặc chiếc váy đó. Có lẽ không khó để công nghệ này chiếu hình khách hàng là người mặc thử đồ, thay vì những người mẫu.

● **Thanh toán.** Có lẽ tệ nhất khi đi mua sắm là đã tìm được sản phẩm lý tưởng nhưng phải xếp hàng thanh toán. Và luôn có người

đứng trước bạn muốn trả lại sản phẩm – và luôn mất nhiều thời gian. Tại sao các nhà bán lẻ không khiến quá trình thanh toán dễ dàng hơn và hiệu quả hơn cho khách hàng?

Ứng dụng di động của Starbucks là thành công vang dội vì nó giải quyết chính phiền toái này. Bạn có thể đặt đồ uống và trả trước trên app của Starbucks, và đến khi vào tiệm, cốc cappuccino bốc khói nghi ngút đang chờ bạn. Panera Bread cũng bắt đầu cho khách hàng lựa chọn trả tiền trong app, dùng Apple Pay, do đó họ sẽ không phải đợi để trả tiền khi đến nhận đồ ăn. Amazon làm tất cả ngạc nhiên khi thử nghiệm khái niệm cửa hàng mới, Amazon Go, cho phép các thành viên Prime bước vào, lấy bất kỳ sản phẩm nào, và cứ thế bước ra – không cần xếp hàng thanh toán, vì Amazon đã có thể tín dụng của bạn nếu bạn là thành viên Prime và công nghệ trong cửa hàng nhận ra bạn.

● **Trả lại hàng.** Theo Hiệp hội Bán lẻ Hoa Kỳ, hơn 10% quà tặng trong dịp lễ năm 2015 được trả lại. Tỷ lệ trả hàng sau khi mua qua mạng còn cao hơn, ước tính 15-30%. Dù trả hàng gây tổn kém cho nhà bán lẻ, cho phép trả hàng có lợi ích là khiến khách dễ mua hàng hơn. Thông thường, trả một sản phẩm là một trải nghiệm phiền toái – đợi trong một cửa hàng riêng có rất ít nhân viên, và phải đợi lâu. Đối với nhiều cửa hàng, đây là chiến lược có chủ đích để ngăn khách hàng không trả lại hàng. Tuy nhiên, khiến bất kỳ trải nghiệm khách hàng nào trở nên khó khăn đều không có lợi về lâu dài.

Gần đây, nhiều cửa hàng đã thử cải thiện trải nghiệm trả hàng. Đầu năm 2017, Nordstrom Rack ở quảng trường Union Square ở New York thử nghiệm dịch vụ “Drop & Go” (Bỏ lại và đi) cho phép khách hàng quét mã vạch và bỏ lại sản phẩm mà không cần xếp hàng đợi nhân viên. Happy Returns, một công ty khởi nghiệp ở Santa Monica, mở ra các “quầy trả hàng” cho các công ty bán hàng trên mạng không có địa điểm mà khách có thể tới trả hàng.<sup>7</sup>

Như Jeff Bezos, nhà sáng lập và CEO của Amazon, thường nói, mục tiêu của một công ty luôn phải là giảm phiền toái cho khách hàng, và công nghệ nên được dùng cho chính điều này.

## Vòng tay MagicBand của Disney

Trong nhiều thập kỷ, công viên giải trí Magic Kingdom của Disney ở Orlando, Florida, đã mang lại nụ cười cho bao em nhỏ và gia đình bằng các nhân vật hoạt hình hay tàu lượn. Tuy nhiên, sự nổi tiếng của nơi này khiến thời gian xếp hàng rất lâu đối với những điểm ăn khách nhất như Space Mountain. Để giải quyết vấn đề này, Disney ra mắt chương trình mới, FastPass, đảm bảo thời gian chơi nhất định cho những trò chơi ăn khách. Các tấm vé FastPass được phát trước cửa các trò chơi và được đóng dấu thời gian trở về. Mặc dù ý tưởng này nhằm loại bỏ sự phiền toái của việc phải đợi hàng giờ để vào các trò chơi được ưa chuộng, nó lại tạo ra rắc rối khác. Các gia đình sẽ đợi ngoài cửa công viên, và ngay khi công viên mở cửa, họ sẽ chạy vội vàng lấy các tấm vé đó. Nhiều gia đình còn lên kế hoạch phức tạp, chia thành các đội để lấy được nhiều vé nhất có thể - đó chắc không phải trải nghiệm “kỳ diệu” mà Walt

### Disney muốn tạo ra.

Để giải quyết vấn đề này, Disney tạo ra FastPass+, một hệ thống online mà trên đó khách hàng có thể đặt trước tới 3 trò chơi. Công ty cũng tạo ra MagicBand, một vòng tay bằng cao su có gắn chip RFID. Bây giờ, khi bạn đặt vé trên mạng và chọn các tàu lượn yêu thích, máy tính của Disney phân tích sở thích của bạn, tạo ra một lịch trình dành riêng cho và tải lịch trình đó vào vòng tay MagicBand. Khi bạn đến công viên, bạn không cần vé hay thẻ tín dụng, chỉ cần quét vòng MagicBand ở cổng, ở các trò chơi hay ở nhà hàng.

Disney cũng gắn hàng nghìn cảm biến xung quanh công viên, có thể liên lạc với MagicBand, và biến cả công viên thành một mạng lưới máy tính khổng lồ. Nếu bạn đặt bàn và gọi đồ ăn trước ở nhà hàng có tên Be Our Guest, các cảm biến gần nhà hàng sẽ báo cho các nhân viên khi bạn đến để bếp bắt đầu chuẩn bị, và thức ăn sẽ sớm được đưa đến một khi bạn ngồi vào bàn.<sup>8</sup> Nếu cảm biến nhận thấy có quá nhiều khách đến một tàu lượn nào đó, Disney có thể sẽ bắt đầu một đoàn diễu hành để giúp họ giải trí trong khi đợi. Công nghệ cũng cho phép các nhân viên Disney tối ưu hóa thời gian. Thay vì phải soát vé hay quét thẻ, họ có thể dành nhiều thời gian

hơn với khách và tạo ra các kỷ niệm thú vị hơn. Bằng cách kết hợp thể giới thực và thể giới số, Disney đang thực sự tạo các trải nghiệm màu cho khách.

## **Thử nghiệm phân phối đa kênh của Amazon**

Trong những năm gần đây, Amazon đã gây sốc cho ngành bán lẻ bằng việc mở một vài cửa hàng. Tại sao một tên tuổi thương mại điện tử thành công lại mở cửa hàng bằng gạch và vữa khi lợi thế cạnh tranh độc nhất của họ là loại bỏ chi phí cố định của việc xây cửa hàng? Có ít nhất 4 lý do khiến Amazon thử nghiệm chiến lược đa kênh này.

**1. Các mặt hàng mới.** Các cửa hàng bán lẻ tiếp tục chiếm lĩnh thị trường một số mặt hàng, như thực phẩm, đồ nội thất và đồ gia dụng. Với một số mặt hàng, người tiêu dùng vẫn thích mua sắm trực tiếp hơn. Amazon đã chắt vật để xâm nhập vào thị trường thực phẩm ước tính 770 tỷ đô-la. Và dù có những người sẵn sàng mua thực phẩm trên mạng, đồ tươi sống vẫn thuộc loại khó vận chuyển. Amazon phải tính thêm 15 đô-la mỗi tháng cho dịch vụ AmazonFresh ngoài khoản phí 99 đô-la thường niên cho Prime.

**2. Các thiết bị Amazon.** Trong những năm gần đây, Amazon đã vào thị trường thiết bị, với các sản phẩm như loa Echo, nút bấm Dash Button và máy đọc sách Kindle. Hầu hết chúng là các sản phẩm hỗ trợ giúp Amazon bán sách hoặc các mặt hàng khác. Amazon đã bán các thiết bị này thông qua các nhà bán lẻ khác như Best Buy, và trong những năm gần đây, hãng này đã mở các cửa hàng nhỏ để quảng bá các thiết bị của mình, một bước đi hài hòa với chiến lược mở thêm kênh offline của Amazon.

**3. Gói thành viên Prime.** Như đã bàn trong Chương 1, Amazon có khoảng 75 triệu thành viên Prime trên toàn cầu, những người mang lại doanh thu lớn cho Amazon, do họ trả phí thường niên, và cũng vì họ mua sắm gấp đôi những người không đăng ký Prime. Vì tổng doanh thu của thương mại điện tử chỉ chiếm 15% tổng doanh thu ngành công nghiệp bán lẻ, thị trường offline là một mảng lớn mà Amazon chưa khám phá. Cửa hàng có thể là nơi để Amazon tìm

kiếm khách hàng mới, những người có thể sẽ mua hàng trên mạng hoặc đăng ký gói Prime.

**4. Thay đổi ngành bán lẻ.** Các cửa hàng thử nghiệm, như Amazon Go, cho phép Amazon tạo ra khái niệm bán lẻ hoàn toàn mới. Thêm nữa, hãng này đã dùng dữ liệu người dùng và các nhận xét của người dùng trong việc lựa chọn và trưng bày sách trong hiệu sách của mình. Trong tương lai, có thể hình dung Amazon sẽ bán công nghệ bán lẻ dưới dạng một dịch vụ cho các nhà bán lẻ khác – cũng như họ đã xây dựng Amazon Web Services (AWS) cho mảng thương mại điện tử của mình và sau đó bán cho các công ty khách hàng.

Việc Disney ứng dụng công nghệ vào công viên giải trí, hay Amazon tiến vào mảng offline cho thấy các công ty nên sáng tạo hơn khi nghĩ về sức cộng hưởng giữa các kênh online và offline, tạo trải nghiệm đa kênh đầy thuyết phục cho người dùng.



# PHẦN II TÀI KẾT NỐI VỚI KHÁCH HÀNG



# Chương 7 Giành thêm khách hàng

T

ăng trưởng là ưu tiên quan trọng cho mọi doanh nghiệp, và tìm kiếm thêm khách hàng mới là một trong những hướng tăng trưởng chính. Các công cụ marketing xã hội hoặc marketing kỹ thuật số tạo ra những hướng tăng trưởng mới. Tuy nhiên, chi phí tìm kiếm khách hàng mới và lợi nhuận cũng khác nhau theo từng khách hàng và kênh phân phối, do vậy trong chương này chúng ta sẽ tập trung vào 2 câu hỏi căn bản: Chúng ta nên giành thêm những khách hàng nào, và bằng cách nào?

## NÊN TÌM KIẾM NHỮNG KHÁCH HÀNG NÀO?

Năm 2016, Chase ra mắt thẻ Sapphire Reserve Card, với ưu đãi đầy hấp dẫn: 100.000 điểm thưởng ngay sau khi đăng ký, 300 đô-la tiền đi lại, thưởng gấp 3 số điểm với mọi chi phí đi lại và nhà hàng, và giá trị 1,5 lần nếu dùng điểm vào việc du lịch. Bất chấp phí hàng năm lên tới 450 đô-la, ưu đãi này khiến khách hàng phấn khích đến mức trong vòng 1 tháng, Chase không còn đủ kim loại để làm thẻ. Lãnh đạo của Chase nói công ty vượt quá chỉ tiêu khách hàng cho cả năm chỉ trong vòng 2 tuần.<sup>1</sup>

Một thành công vang dội? Đây vẫn còn là câu hỏi. Ưu đãi hào phóng này khá tốn kém đối với JP Morgan Chase. Tháng 12 năm 2016, Jamie Dimon, CEO của ngân hàng, nói thẻ Sapphire Reserve Card sẽ giảm lợi nhuận quý 4 tới 300 triệu đô-la. Theo công ty đầu tư Sanford C. Bernstein & Co., sẽ mất 5 năm rưỡi để ngân hàng hòa vốn tiền đầu tư bỏ ra để có được ưu đãi trên.<sup>2</sup>

Với phí hàng năm cao như vậy, Case rõ ràng đang nhắm đến những khách hàng giàu có trước đây vẫn là thị phần chính của thẻ

American Express Platinum. Nhưng điều ngạc nhiên là đa số người đăng ký thẻ Sapphire là những người trẻ. Lãnh đạo Chase giải thích về điều này: “Đây là một điều đáng chú ý vì người trẻ chiếm đa số các tài khoản tiền gửi của chúng tôi, và tài sản của họ dự tính sẽ tăng trưởng nhanh nhất so với các thế hệ khác trong 15 năm tới”. Tuy nhiên, liệu nắm bắt phân khúc khách hàng này có phải là quyết định đúng hay không còn tùy thuộc bao nhiêu trong số họ sẽ tiếp tục là khách hàng của Chase sau một năm, đặc biệt là khi các đối thủ cạnh tranh đưa ra những ưu đãi hấp dẫn khác.

Trong thư gửi khách hàng, các nhà phân tích của Bernstein nói: “Những khoản thưởng hậu hĩnh khi mới đăng ký cho phép ngân hàng thu về lượng khách hàng lớn trong một thời gian ngắn, nhưng chúng tôi tự hỏi liệu những khách hàng này có sử dụng thẻ đủ nhiều để ngân hàng sinh lời về lâu dài hay không”.<sup>3</sup>

Để giải đáp những lo ngại của giới phân tích, tháng 2 năm 2018, lãnh đạo Chase cập nhật thêm về các khách hàng mới của Sapphire Reserve. Ngân hàng nói thu nhập trung bình của những người dùng thẻ mới là 180.000 đô-la; họ chi tiêu 39.000 đô-la mỗi năm bằng thẻ này; và tỷ lệ giữ khách hàng là 90%. Chase cũng thử nghiệm một chương trình năm 2018 để chuyển nhiều khách hàng Sapphire sang mảng ngân hàng cá nhân (Chase Private Client) và mua nhà trả góp.<sup>4</sup>

## **Giá trị vòng đời khách hàng (CLV)**

Ví dụ của Chase cho thấy các tiêu chí như số lượng khách hàng kiếm được hoặc chi phí giành được khách hàng là không đủ để đánh giá chiến lược tìm kiếm khách hàng. Cần phải biết thêm khách hàng thực sự chi ra bao nhiêu tiền và bao nhiêu phần trăm khách hàng ở lại, để có thể ước tính giá trị của khách hàng về lâu dài. Tuy vậy, hầu hết công ty theo dõi một nhóm các chỉ số để đánh giá chiến dịch marketing – lượng người xem, số nhấp chuột, tỷ lệ nhấp chuột, tỷ lệ chuyển đổi (từ nhấp chuột cho đến mua hàng), và chi phí để có được một khách hàng (customer acquisition cost – CAC). Trong những yếu tố này, CAC thường là chỉ số quan trọng để các nhà

quản lý đánh giá nỗ lực marketing và phân chia ngân sách. Một kênh truyền thông ít tốn kém hơn trong việc giành được khách hàng mới thường dễ được lựa chọn hơn kênh truyền thông tốn kém. Tuy nhiên, CAC bỏ qua các yếu tố như khách hàng sẽ bỏ ra bao nhiêu tiền và tỷ lệ họ ở lại, 2 yếu tố quyết định lợi nhuận lâu dài của khách hàng, hay còn gọi là giá trị vòng đời khách hàng (CLV).

Các công ty trò chơi mất số lượng lớn khách hàng ngay sau ngày đầu tiên cài đặt ứng dụng. Trung bình, 80% người dùng ứng dụng di động xóa ứng dụng hoặc ngưng sử dụng 90 ngày sau khi tải về.<sup>5</sup> Nói cách khác, đó như một cái xô thủng – họ tìm được khách hàng mới nhưng mất 80% số khách hàng đó trong vòng 3 tháng. Tỷ lệ giữ khách hàng cũng thay đổi tùy theo kênh truyền thông, và kênh nào rẻ hơn trong việc tìm kiếm khách hàng chưa chắc đã sinh lời nhiều nhất về lâu dài. Tháng 6 năm 2017, Blue Apron, nhà sản xuất đồ nấu ăn, thất bại khi chào bán cổ phiếu ban đầu vì giới phân tích nhận ra gần 60% khách hàng rời bỏ dịch vụ sau 6 tháng.<sup>6</sup>

## **Quy tắc 200-20**

*Tất cả các loài vật đều bình đẳng, nhưng một số loài bình đẳng hơn các loài khác.*

— Tiểu thuyết *Animal Farm* (tựa Việt: Trại súc vật), tác giả George Orwell

Theo quy tắc 80-20 quen thuộc, 20% số khách hàng mang lại 80% doanh thu. Tuy nhiên, nghiên cứu cho thấy nếu chúng ta nói đến lợi nhuận thay vì doanh thu, quy tắc đó là 200-20, trong đó 20% khách hàng mang lại 200% lợi nhuận! Nghe có vẻ vô lý? Bởi vì số 80% khách hàng còn lại thực ra đang phá hủy lợi nhuận. Nói cách khác, lợi nhuận sẽ tăng vọt nếu công ty bỏ rơi 80% lượng khách hàng. Tất nhiên, một số khách hàng không sinh lời vẫn quan trọng vì các lý do chiến lược khác, nhưng phân tích này buộc lãnh đạo doanh nghiệp phải đưa ra lý do cụ thể vì sao nên giữ những khách hàng không sinh lời.

Hình 7-1 cho thấy cách mà Kanthal, công ty Thụy Điển chuyên về công nghệ sưởi ấm trong công nghiệp, xếp hạng các khách hàng của mình về lợi nhuận. Chỉ 80 khách hàng trong số 200 sinh lời cho công ty. Hình 7-2 minh họa lợi nhuận mang về cho Kanthal khi lần lượt cộng thêm từng khách hàng vào tổng lợi nhuận, theo thứ tự từ sinh lời nhiều nhất cho đến ít nhất. 5% khách hàng của Kanthal mang về 150% tổng lợi nhuận. Chỉ 40% số khách hàng mang về lợi nhuận dương, và nhóm này gộp lại mang về 250% lợi nhuận. Những con số này cũng cho thấy 10% dưới cùng lấy đi của công ty khoảng 120% lợi nhuận.

**Hình 7-1:** Lợi nhuận của khách hàng Kanthal, xếp hàng từ sinh lời nhiều nhất cho đến ít nhất



**Nguồn:** Robert S. Kaplan “Kanthal (A)”. Ví dụ 190-002 (Boston: Trường Kinh doanh Harvard, 1989, bổ sung 2001)

**Hình 7-2:** Lợi nhuận tổng cộng của khách hàng Kanthal



**Nguồn:** Robert S. Kaplan “Kanthal (A)”. Ví dụ 190-002 (Boston: Trường Kinh doanh Harvard, 1989, bổ sung 2001)

Đồ thị trong hình 7-2 cũng thường được gọi là “đường cong cá voi” vì hình dáng giống cá voi, và nó cho thấy 20% khách hàng của Kanthal mang lại 200% lợi nhuận. Đây là phát hiện phổ biến ở nhiều công ty và minh họa cho quy tắc 200-20 về lợi nhuận từ khách hàng. Năm 2008, Elkay Plumbing, công ty Mỹ sản xuất chậu rửa, vòi nước và thiết bị vệ sinh cho khách hàng gia đình hoặc thương mại, cũng tìm thấy xu hướng tương tự - 1% khách hàng sinh lời nhiều nhất mang lại 100% lợi nhuận, và 20% khách hàng sinh lời nhiều nhất mang lại 175% lợi nhuận.<sup>7</sup>

Những phát hiện này nêu bật tầm quan trọng của việc tìm kiếm và giữ đúng những khách hàng sẽ mang lại nhiều lợi nhuận về lâu dài.

Chúng cũng cho thấy những chỉ số đơn giản như tổng số khách hàng hoặc thị phần – những thước đo thành công được dùng ở đa số công ty – có thể không chuẩn xác. Một công ty có thị phần lớn có thể bị đè nặng bởi số lượng lớn khách hàng không sinh lời.

### **Khó khăn khi đi vào thực tế**

Thậm chí nếu doanh nghiệp nhận ra mình phải tìm kiếm khách hàng dựa trên khả năng sinh lời về lâu dài, vẫn có những khó khăn khi thực hiện ý tưởng này. Đầu tiên, hầu hết công ty được tổ chức bởi sản phẩm và đơn vị kinh doanh và cơ cấu tổ chức như vậy che lấp sự khác biệt về khả năng sinh lời giữa khách hàng thuộc cùng một dòng sản phẩm hay đơn vị. Thứ hai, để tính lợi nhuận từ khách hàng, doanh nghiệp cần phải áp dụng hệ thống ghi nhận chi phí dựa trên hoạt động, để phân bổ chi phí cho từng khách hàng hoặc phân khúc khách hàng. Trong khi việc này nghe có vẻ đơn điệu, những tiến bộ trong kế toán quản lý, phân tích dữ liệu và các giải pháp công nghệ đang khiến mục tiêu đó dễ dàng hơn. Thứ ba, các doanh nghiệp cần theo dõi từng nhóm khách hàng – chẳng hạn, những người tìm được qua những kênh khác nhau – để hiểu lợi nhuận về lâu dài của họ và phân bổ nguồn lực tương xứng. Tập trung khách hàng trong cùng một cơ sở dữ liệu bất kể họ đến từ kênh nào khiến việc đánh giá hiệu quả của việc tìm kiếm khách hàng trở nên khó khăn hơn.

Năm 2010, ngân hàng BBVA Compass, công ty con ở Mỹ của BBVA Group ở Tây Ban Nha, cũng gặp thử thách tương tự. BBVA Compass dành gần 20% ngân sách marketing năm 2010 để tìm kiếm khách hàng trên mạng. Các lãnh đạo tin rằng tỷ lệ giữ khách hàng thu hút được trên mạng thấp hơn so với tỷ lệ giữ khách hàng tìm được thông qua các chi nhánh. Tuy nhiên, một khi đã có được khách hàng, ngân hàng chỉ lưu trữ một cơ sở dữ liệu khách hàng bất kể họ đến từ kênh nào, gây khó khăn cho mục tiêu phân bổ ngân sách dựa trên lợi nhuận.<sup>8</sup>

### **LÀM THẾ NÀO ĐỂ GIÀNH ĐƯỢC KHÁCH HÀNG**

Chặng đường thu hút khách hàng phải bắt đầu bằng hiểu biết sâu sắc về những giai đoạn trong quyết định mua sắm của khách hàng. Hình 7-3 minh họa 4 bước chọn mua của khách hàng. Năm 2005, A. G. Lafley, CEO của Proctor & Gamble (P&G), miêu tả điều mà ông gọi là 2 khoảnh khắc sáng tỏ (moment of truth):

“Thương hiệu hàng đầu luôn giành được 2 khoảnh khắc sáng tỏ. Thứ nhất là nơi kệ hàng, khi người mua quyết định nên chọn loại nào. Và thứ hai là ở nhà, khi họ dùng sản phẩm, và cảm thấy hài lòng hay không”.<sup>9</sup> Việc áp dụng các máy quét điện tử ở trong cửa hàng vào những năm 1980 và sự phát triển của thương mại điện tử trong 2 thập kỷ gần đây đã giúp các hãng biết được khoảnh khắc thứ nhất, bằng cách theo dõi doanh số bán sản phẩm của mình.

### **Hình 7-3: Các khoảnh khắc sáng tỏ**



Tuy P&G có thể xác định doanh số, Lafley lo ngại rằng công ty ông không biết trải nghiệm sử dụng của khách hàng ra sao – khoảnh khắc sáng tỏ thứ hai nêu trên. Các tiến bộ công nghệ gần đây đang khiến việc này trở nên dễ dàng. Chẳng hạn, Nestlé có thể gắn chip vào máy Nespresso để biết thói quen dùng cà phê và tự động đặt thêm viên nén cà phê khi gần hết. Hay một hệ thống theo dõi thuốc có thể có chai thuốc có gắn chip để ghi lại thời gian, ngày tháng mỗi lần mở chai, giúp các bệnh nhân theo sát lịch uống thuốc.

Cuộc chiến giành lấy người tiêu dùng bắt đầu từ trước khi họ mua hay dùng sản phẩm. Nó bắt đầu khi họ mở máy tính hay bấm điện thoại để tìm kiếm sản phẩm. Năm 2011, Google nghĩ ra cụm từ “khoảnh khắc sáng tỏ số 0” để phản ánh tầm quan trọng của giai đoạn tìm kiếm trên mạng trước khi người mua đến cửa hàng hay đặt hàng trên mạng. Trong một nghiên cứu của Google, 84% người mua hàng thừa nhận khoảnh khắc sáng tỏ số 0 ảnh hưởng cách họ lựa chọn mua nhãn hiệu nào.<sup>10</sup>

Dùng dữ liệu tìm kiếm, Google tạo ra biểu đồ minh họa xem người dùng tìm kiếm khi nào và như thế nào cho một sản phẩm nhất định.

Chẳng hạn, người mua xe ô tô tìm kiếm nhiều nhất 2-3 tháng trước khi mua.

Trước khi quyết định mua bất kỳ mặt hàng nào, ngoài tìm kiếm trên Google, khách hàng còn đọc đủ các ý kiến trên mạng: nhận xét về sản phẩm trên Amazon, nhận xét về khách sạn trên TripAdvisor, nhận xét về nhà hàng trên Yelp và phê bình phim trên Rotten Tomatoes.

Sự phát triển của mạng xã hội, và sự phổ biến của các bình luận từ người dùng đã khiến khoảnh khắc sáng tỏ thứ ba trở nên quan trọng. Đó là khi các fan trung thành của một sản phẩm giới thiệu nhiệt tình sản phẩm đó trên mạng xã hội và các trang bình luận.

Một phần quan trọng của chiến lược giành lấy khách hàng là hiểu những thời khắc quyết định này và làm sao để thương hiệu giành được trái tim của họ vào đúng những thời điểm đó.

### **Từ tìm kiếm đến mua hàng**

Chặng đường từ khoảnh khắc sáng tỏ số 0 đến thứ nhất thường gồm 4 giai đoạn: tìm hiểu thông tin, thu hẹp lựa chọn, đánh giá và chọn mua. Trong một thời gian dài, quá trình này được cho là một đường thẳng: một khách hàng có thể tìm hiểu về 8 hãng điện thoại, sau đó cân nhắc 3 hãng một cách nghiêm túc. Cô ta sẽ đánh giá từng đặc điểm và giá cả của mỗi hãng, sau đó đi đến quyết định mua của một hãng.

Các nghiên cứu gần đây bởi McKinsey và các công ty khác cho thấy quá trình tìm kiếm của người dùng không phải là một đường thẳng. Người mua xe có thể bắt đầu với BMW và Mercedes nhưng trong quá trình tìm kiếm có thể cân nhắc cả các hãng khác. McKinsey đã tìm thấy rằng khách mua xe ban đầu cân nhắc trung bình 3,8 hãng, nhưng trong quá trình tìm hiểu sẽ xem xét thêm 2,2 hãng khác.<sup>11</sup> Do vậy, các thương hiệu có cơ hội ảnh hưởng đến quyết định của người tiêu dùng khi họ đang tìm kiếm.



Một công ty có thể cung cấp thông tin và khiến người dùng đổi ý bằng 3 cách: truyền thông trả tiền, như marketing trên công cụ tìm kiếm (Search Engine Marketing – SEM) hay quảng cáo trên truyền hình, radio, báo và tạp chí; truyền thông do công ty sở hữu, bao gồm trang web của công ty, được tối ưu hóa để hiện lên nổi bật khi khách hàng tìm kiếm (Search Engine Optimization – SEO); và thông qua truyền thông tự lan truyền, tức người dùng đọc được đánh giá sản phẩm và bình luận của người khác trên mạng xã hội.

Trong những năm gần đây có nhiều sách báo viết về cách phát huy hết tiềm năng của SEM, SEO, và mạng xã hội. Google và Facebook cũng công khai trên trang web của họ các công cụ, nghiên cứu trường hợp (case studies) và cách thức tốt nhất. Thay vì nhắc lại những điều này (chẳng hạn, làm thế nào để mua một từ khóa, nên đấu giá bao nhiêu để mua nó), tôi muốn nhắc đến một vài nghiên cứu mới có thể khiến bạn suy ngẫm lại nỗ lực marketing kỹ thuật số của mình.

### **Cá nhân hóa và nhắm lại mục tiêu**

Công nghệ số cùng với dữ liệu dồi dào cho phép các công ty cá nhân hóa các quảng cáo, nhắm tới người dùng dựa vào sở thích, thói quen lướt web, những mặt hàng đã mua trong quá khứ, hoặc bối cảnh trên trang web mà họ đang xem. Một nghiên cứu mới của Học viện Công nghệ Massachusetts (MIT) còn tiến xa hơn khi thay đổi quảng cáo banner trên trang web cho phù hợp với cách tư duy của người xem. Chẳng hạn, một số người thích đọc chữ trong khi số khác thích nhìn hình. Nếu nhà quảng cáo có thể xác định người dùng thích cách tiếp nhận nào, họ có thể tăng hiệu quả quảng cáo. Nhóm của trường MIT khảo sát số lượng mẫu người tiêu dùng để nhận ra cách họ tư duy và theo dõi cách họ lướt web, để tìm ra mối liên quan. Trên thực tế, chỉ có thể quan sát được thói quen lướt web, chứ không thể nhìn trực tiếp cách tư duy của một người. Nhưng dùng mô hình Bayesian và các ước tính từ mẫu người tiêu dùng, nhóm nghiên cứu có thể suy luận ra cách tư duy của họ và hiển thị các quảng cáo dành riêng cho họ ngay tức thời. Các nhà nghiên cứu đã thử nghiệm điều này trên quy mô lớn trong đó

100.000 người dùng xem trên 450.000 quảng cáo banner trên CNET.com. Thay thế quảng cáo như vậy đã tăng gấp đôi tỷ lệ nhấp chuột. Trong một thí nghiệm tiếp nối dành cho xe hơi, các nhà nghiên cứu chứng minh rằng không chỉ tỷ lệ nhấp chuột tăng lên mà số người cân nhắc thương hiệu xe và có ý định mua cũng tăng, nếu quảng cáo được lựa chọn tương ứng với từng cá nhân.<sup>12</sup> Trong một thí nghiệm tiếp nối khác, họ tạo ra một thuật toán để biến đổi toàn bộ trang web theo thời gian thực.<sup>13</sup>

Một cách khác nâng cao hiệu quả quảng lượng truy cập 17%, số giao dịch 12%, và doanh thu 11%.<sup>14</sup> Nhưng nhắm lại mục tiêu nên cụ thể hay chung chung? Làm cụ thể tức là hiển thị quảng cáo cho đúng sản phẩm mà người dùng trước đó đã tìm kiếm (ví dụ, giày chạy Nike Men's Roshe One), trong khi đó làm chung chung có thể chỉ hiển thị quảng cáo giày chạy. Một thí nghiệm ở một công ty du lịch online, có sự tham gia của gần 80.000 người dùng, cho thấy nhắm lại mục tiêu một cách cụ thể đem lại kết quả kém hơn so với chung chung. Tác giả của thí nghiệm đó cho rằng nhiều người dùng không biết rõ mình muốn gì, đặc biệt là khi mới bắt đầu tìm kiếm, và khiến việc nhắm cáo là nhắm lại mục tiêu (retargeting), trong đó quảng cáo được hiển thị với những người trước đó đã ghé thăm trang web nhưng không mua hàng. Một số nghiên cứu đã chứng tỏ sự hiệu quả của việc nhắm lại mục tiêu, bao gồm thí nghiệm quy mô gần đây ở một trang web bán đồ thể thao. Dùng Google Display Network gồm 2 triệu website (các website đối tác mà Google có thể đặt quảng cáo), thí nghiệm cho thấy nhắm lại mục tiêu có thể tăng lượng truy cập 17%, số giao dịch 12%, và doanh thu 11%.<sup>15</sup> Nhưng nhắm lại mục tiêu nên cụ thể hay chung chung? Làm cụ thể tức là hiển thị quảng cáo cho đúng sản phẩm mà người dùng trước đó đã tìm kiếm (ví dụ, giày chạy Nike Men's Roshe One), trong khi đó làm chung chung có thể chỉ hiển thị quảng cáo giày chạy. Một thí nghiệm ở một công ty du lịch online, có sự tham gia của gần 80.000 người dùng, cho thấy nhắm lại mục tiêu một cách cụ thể đem lại kết quả kém hơn so với chung chung. Tác giả của thí nghiệm đó cho rằng nhiều người dùng không biết rõ mình muốn gì, đặc biệt là khi mới bắt đầu tìm kiếm, và khiến việc nhắm lại mục tiêu cụ thể kém hiệu quả.

## Mạng xã hội và khả năng lan truyền

Mạng xã hội đã được giới làm marketing chú ý vì nó cho phép một thông điệp được khuếch đại mà công ty không tốn thêm chi phí. Các chuyên gia cũng cho rằng mạng xã hội hiệu quả hơn quảng cáo truyền thống vì người tiêu dùng tin vào bình luận của người tiêu dùng khác.

Trong một phỏng vấn năm 2010 với Fast Company, Jason Harris, chủ tịch của Mekanism, một công ty mạng xã hội ở San Francisco, nói “Chúng tôi có thể tạo nên sự lan truyền chóng mặt (virality)”.<sup>16</sup> Ý niệm về một chiến dịch lan truyền chóng mặt quả thật hấp dẫn. Không cần phải chi nhiều tiền, bạn tạo ra một quảng cáo hoặc video được chia sẻ bởi hàng triệu người dùng. Giới marketing nhanh chóng tính toán số tiền tiết kiệm của loại truyền thông lan truyền này so với việc vươn tới cùng số lượng người dùng qua truyền thông trả tiền.

Nhưng liệu bạn có thể tạo dựng sự lan truyền. Một video YouTube trung bình có dưới 10.000 lượt xem, và chỉ một phần nhỏ các video trên YouTube có trên 1 triệu lượt xem.<sup>17</sup> Từ “virality” trong tiếng Anh, thường được dùng để nói đến sự phát tán, lan truyền trên mạng xã hội, có nguồn gốc từ dịch tễ học, ý nói một người có một căn bệnh truyền nhiễm lây cho cả một cộng đồng dân cư. Để một căn bệnh có thể lan truyền rộng như vậy, “tỷ lệ sản sinh” cần phải lớn hơn 1, do đó mỗi người mắc bệnh cần phải lây sang nhiều hơn một người. Nếu không, căn bệnh sẽ chết đi nhanh chóng. Một nghiên cứu năm 2012 tìm hiểu sự lan truyền của hàng triệu bài viết trên Twitter và Yahoo và tìm ra rằng hơn 90% thông điệp không được lan truyền. Khoảng 4% nội dung được chia sẻ chỉ một lần, và ít hơn 1% được chia sẻ hơn 7 lần.<sup>18</sup>

Để đạt được thử thách tạo nên nội dung có tính lan truyền, Duncan Watts, một nhà khoa học xã hội, và Jonah Peretti, nhà sáng lập BuzzFeed, đã đề ra ý tưởng marketing “hạt giống lớn”. Không giống như một chiến dịch lan truyền thông thường dựa vào một số nhỏ những người có nhiều ảnh hưởng với hi vọng họ sẽ phát tán thông

điệp rộng rãi, Watts và Peretti đề xuất đưa thông điệp tới số lượng lớn người xem ban đầu, với hi vọng khuếch đại nó tới một lượng người xem lớn, thậm chí là khi tỷ lệ chia sẻ nhỏ hơn 1.<sup>19</sup>

Nhận ra sự khác biệt giữa tính lan truyền (virality) và sự khuếch đại (amplification), Peretti thành lập BuzzFeed vào năm 2006 với mục tiêu khuếch đại các thông điệp nhờ vào quảng cáo tự nhiên (native advertising).

BuzzFeed nhận ra rằng sự khuếch tán không chỉ đòi hỏi các câu chuyện thú vị, hài hước, có tiêu đề dễ nhớ, mà còn phụ thuộc vào phương tiện truyền đạt và sự chân thật của thông điệp. Bình luận về điều này, Peretti nói:

Vì khán giả của chúng tôi chia sẻ nội dung trên mạng xã hội, các biên tập viên của BuzzFeed phải hiểu họ dùng mạng xã hội như thế nào. Ví dụ, trên Twitter, mọi thứ diễn ra rất nhanh. Nếu Twitter là mạng xã hội một giờ thì Facebook là một ngày, còn Pinterest là một tuần. Các nội dung chậm – chẳng hạn, một công thức nấu ăn – sẽ phù hợp nhất cho Pinterest. Các nội dung nhanh và có tính thời sự sẽ được chú ý hơn trên Twitter ... Tuy nhiên, nội dung ăn khách trên Pinterest không bao giờ được tweet lại, và các bài viết lan rộng trên Twitter lại không được xem nhiều trên Pinterest.<sup>20</sup>

Melissa Rosenthal, từng là giám đốc sáng tạo của BuzzFeed, có lời khuyên như sau dành cho các nhà tiếp thị thương hiệu: “Bạn có thể lừa mọi người nhấp chuột, nhưng không thể lừa họ chia sẻ. Mọi nội dung lan rộng đều dựa vào điều gì có thực [về thương hiệu]”.<sup>21</sup>

David Droga, CEO của công ty quảng cáo sáng tạo Droga5, cũng đồng tình. “Nói ra có vẻ hơi trần trụi”, Droga nói, “nhưng cốt lõi là, dù là khách hàng tỷ đô-la hay mới khởi nghiệp, thì tại sao người ta phải quan tâm chúng ta đang làm cái quái gì? Quan trọng không phải là chúng ta nghĩ thông điệp của chúng ta hay, thông minh hay thú vị, mà là tại sao nó liên quan tới mọi người?”<sup>22</sup>

Do vậy, nên chọn những ai để “giao mầm” thông điệp của bạn? Hầu hết giám đốc marketing tin rằng những người có ảnh hưởng trên

mạng xã hội là những lựa chọn tốt nhất. Tuy nhiên, trên thực tế khó mà tìm được những người ảnh hưởng đáng tin cậy. Thậm chí sử dụng những người có số lượng theo dõi lớn trên mạng xã hội cũng không bảo đảm thành công. Năm 2009, một năm trước khi tung ra dòng xe Fiesta, Ford thuê hàng trăm người ảnh hưởng trên mạng xã hội để quảng bá cho dòng xe thông qua blog, video và ảnh. Danh sách này bao gồm Judson Laipply, người nổi tiếng trên Internet từng có video “Sự tiến hóa của nhảy múa” vào hàng những video được xem nhiều nhất với 115 triệu lượt xem khi đó. Tuy nhiên, Laipply lại là một trong những sứ giả kém hiệu quả nhất cho Ford.<sup>23</sup>

Trong một bài viết năm 2013 cho Harvard Business Review, Sinan Aral, chuyên gia mạng xã hội ở MIT, nói thêm về vai trò những người ảnh hưởng trên mạng xã hội:

Năm 2009 [Ashton Kutcher] trở thành người dùng đầu tiên có 10 triệu người theo dõi; đến đầu năm 2013 con số đó là 13,7 triệu. Kutcher dường như là định nghĩa của một người ảnh hưởng trên mạng xã hội. Nhưng... có bao nhiêu người đã làm theo lời khuyên của Kutcher?... Nếu Kutcher là một “người ảnh hưởng” theo định nghĩa của mạng xã hội nhưng không ai làm theo anh ta, vậy anh ta có thực sự là người ảnh hưởng?<sup>24</sup>

Sau khi nghiên cứu 74 triệu thao tác của 1,6 triệu người dùng Twitter, Eytan Bakshy, nhà khoa học cao cấp ở Facebook, và các đồng nghiệp tìm ra rằng “dù trong một số trường hợp, những người dùng ảnh hưởng nhất là cách quảng bá tiết kiệm nhất, nhưng trong một số trường hợp, việc tiết kiệm cũng có thể đạt được nếu dùng những “người ảnh hưởng thông thường” – những cá nhân có ảnh hưởng ở mức trung bình hoặc dưới trung bình”.<sup>25</sup>

Jonah Peretti của BuzzFeed cũng đồng tình:

“Các biên tập viên chẳng nên tốn công phân tích xem làm thế nào, và nhờ ai, mà các ý tưởng sẽ lan truyền chóng mặt”.<sup>26</sup>

Tổng kết lại, những nghiên cứu này cho thấy cố tạo ra sự lan truyền bằng cách “gieo mầm” thông điệp với những người ảnh hưởng thường không thành công, mà cũng không tiết kiệm. Thay vào đó, nên “gieo mầm” nội dung với số lượng lớn những người ảnh hưởng trung bình. Trên thực tế, nhiều chiến dịch mạng xã hội chỉ cất cánh sau khi được truyền thông đại chúng nhắc đến.

Giành thêm khách hàng bằng khuyến mãi?

Các công ty trong hầu hết ngành công nghiệp, dù là báo chí, viễn thông, dịch vụ cấp hay thẻ tín dụng, thường đưa ra khuyến mãi để thu hút khách hàng. Như vậy có thể hiệu quả trong ngắn hạn, nhưng hệ quả về lâu dài sẽ ra sao? Trong một lần cộng tác với các nhà nghiên cứu khác, tôi đã cho thấy trong khi ưu đãi về giá có thể có lợi cho việc giành thị phần trong ngắn hạn, chúng cũng có tác động tiêu cực về lâu dài.<sup>27</sup> Một nghiên cứu khác ước tính tác động tiêu cực này đối với số người đăng ký đọc báo, và cho thấy rằng giành lấy khách hàng nhờ giảm giá 35% sẽ tạo nên giá trị lâu dài chỉ bằng nửa so với những khách hàng tìm được không nhờ giảm giá.<sup>28</sup>

Nhưng cách tìm khách hàng thông qua ưu đãi so sánh ra sao với cách thu hút thông qua truyền miệng và các chương trình giới thiệu? Hai nghiên cứu đã giúp ta hiểu thêm. Sử dụng dữ liệu từ một công ty host trang web (cho thuê máy chủ để đăng trang web lên Internet), một nghiên cứu tìm ra rằng trong khi các khách hàng có được nhờ marketing mang lại những giá trị ngắn hạn, khách hàng có được nhờ truyền miệng mang lại giá trị gấp đôi về lâu dài.<sup>29</sup> Một nghiên cứu khác theo dõi 10.000 tài khoản ở một ngân hàng lớn ở Đức trong khoảng thời gian 3 năm, và thấy rằng khách hàng thu hút được qua chương trình giới thiệu có khả năng ở lại với dịch vụ nhiều hơn 18%, và mang lại 16% nhiều lợi nhuận hơn.<sup>30</sup>

Tổng kết lại, mặc dù ưu đãi ngắn hạn sẽ đưa về nhiều khách hàng, truyền miệng và giới thiệu có hiệu quả cao hơn về lâu dài.

Trên thực tế, một công ty có thể gặp những khách hàng có độ nhạy cảm về giá khác nhau.

Một số khách hàng nhạy cảm về giá và sẽ không mua hàng trừ khi có khuyến mãi. Để tách biệt khách hàng nhạy cảm về giá khỏi những khách hàng khác, các nhà bán lẻ từ lâu đã tách biệt khu bán đồ giảm giá ở phía sau cửa tiệm hay trong các cửa hàng outlet riêng. Trái ngược lại, các nhà bán lẻ online không làm điều này. Như vậy, họ phải chọn lựa giữa giảm giá cho tất cả hoặc tính giá cao đi kèm với rủi ro mất các khách hàng nhạy cảm về giá. Trong một nghiên cứu gần đây, hai đồng nghiệp của tôi ở Trường Kinh doanh Harvard tự hỏi liệu một trang web bán hàng có nên khiến những sản phẩm giảm giá trở nên khó tìm, sao cho chỉ những khách hàng nhạy cảm về giá mới tìm thấy. Họ tiến hành thí nghiệm quy mô lớn với một công ty thời trang ở Philippines. Đối với một nhóm người dùng (nhóm thực nghiệm), các nhà nghiên cứu gỡ bỏ biểu tượng hàng giảm giá và không cho phép tìm kiếm hàng đang giảm giá, trong khi nhóm người dùng còn lại (nhóm kiểm soát) vẫn có các tính năng trên. So với nhóm kiểm soát, nhóm thực nghiệm mua ít hàng giảm giá hơn, và lượng giá chiết khấu trung bình cũng ít hơn, mà không có ảnh hưởng nào đến tỷ lệ chuyển đổi (tỷ lệ % những người mua một hay nhiều sản phẩm), khiến lợi nhuận của nhà bán lẻ này tăng đáng kể. Sau thí nghiệm, công ty quyết định gỡ bỏ các biểu tượng giảm giá trên trang web và không cho phép tìm kiếm theo hàng giảm giá.<sup>31</sup>

Những nghiên cứu này cũng cho thấy các nhà hoạch định kinh doanh nên cẩn thận khi dùng ưu đãi để thu hút khách hàng – có thể hiệu quả trong ngắn hạn nhưng tốn kém về lâu dài. Nhận ra rằng không phải tất cả khách hàng đều nhạy cảm với giá như nhau hay có giá trị như nhau, các công ty có thể muốn tách biệt, khiến các hàng hóa giảm giá phải khó tìm hơn một chút.

### **Sau cú nhấp chuột**

Năm 2010, ngân hàng BBVA Compass dành phần lớn ngân sách marketing online để thu hút khách hàng mới mở tài khoản séc và tài

khoản tiết kiệm. Nhờ dữ liệu về ngân sách mà ngân hàng dành cho quảng cáo tìm kiếm và hiển thị, và về số lần hiển thị, nhấp chuột, và số đơn đăng ký mở tài khoản, chúng tôi lập ra bức tranh toàn cảnh về quá trình quyết định của khách hàng (hình 7-4).

**Hình 7-4:** Quá trình quyết định của khách hàng tìm được trên mạng của ngân hàng BBVA Compass



Nguồn: Sunil Gupta và Joseph Davies-Gavin, “BBVA Compass: Marketing Resource Allocation”, ví dụ 511-096 (Boston: Trường Kinh doanh Harvard, 2011), và Teaching Note 512-051 (Boston: Trường Kinh doanh Harvard, 2012).

Ngân hàng đưa ra 150 đô-la tiền thưởng cho khách hàng mới. Ưu đãi này thu hút nhiều khách nhấp chuột, nhưng khi họ đến trang web, đọc phần chữ in nhỏ, và nhận ra những điều kiện phải có (chẳng hạn như số dư tối thiểu), chỉ 10% số người nhấp chuột vào quảng cáo thực sự bắt đầu đăng ký. Thú vị hơn, chỉ 24% số người bắt đầu đăng ký tài khoản mới thực sự hoàn tất đơn. Tỷ lệ hoàn tất thấp như vậy cho thấy đơn đăng ký quá dài và phức tạp hay yêu cầu các thông tin nhạy cảm đã khiến họ bỏ cuộc.

Trong những người dùng hoàn tất đơn đăng ký, khoảng 80% được ngân hàng chấp thuận. Trái lại, hầu hết khách hàng ghé thăm phòng giao dịch được ngân hàng chấp thuận cho mở tài khoản. Nói cách khác, chất lượng khách hàng tìm đến qua kênh online khá thấp. Chỉ 2/3 số khách hàng online được chấp thuận thực sự gửi tiền vào tài khoản. Cuối cùng, tỷ lệ giữ lại khách hàng đối với kênh online là 55%, so với 65% với những khách hàng giành được qua kênh offline.

Nghiên cứu này nêu bật một số điểm quan trọng. Thứ nhất, hầu hết các chương trình marketing trên mạng tập trung toàn bộ vào tỷ lệ nhấp chuột (CTR), dù cho cách đánh giá thành công như vậy chỉ là phiến diện.



Thứ hai, chi phí tìm kiếm khách hàng không nên được đong đếm bằng số nhấp chuột hay thậm chí là số đơn đăng ký hoàn tất. Đối với BBVA Compass, chi phí trên mỗi đơn hoàn tất là khoảng 80 đô-la, và nếu bạn cộng thêm 150 đô-la ưu đãi cho tài khoản mới và những khách hàng bỏ tài khoản, chi phí tìm kiếm khách hàng lên tới 300 đô-la. (Trong những đơn hoàn tất, 80% được chấp thuận và chỉ 67% trong số được chấp thuận thực sự gửi tiền, dẫn đến  $80\% \times 67\% = 54\%$  là tỷ lệ thành công. Do vậy, chi phí giành thêm khách hàng thực tế cho mỗi tài khoản mới là  $80 \text{ đô-la} / 0,54 + 150 \text{ đô-la}$ , tức khoảng 300 đô-la).

Thứ ba, công ty nên tìm hiểu cẩn thận lý do khách hàng bỏ cuộc sau khi nhấp chuột. Tại sao chỉ 10% số người nhấp chuột bắt đầu điền đơn? Tại sao chỉ 24% số người điền đơn thực sự hoàn thành? Và tại sao chỉ 67% thực sự gửi tiền vào tài khoản?

Các công ty thương mại điện tử cũng gặp vấn đề tương tự, khi khách hàng bỏ rơi giỏ hàng của mình khi mua sắm. Các nghiên cứu cho thấy khoảng 70% số giỏ hàng bị bỏ dở trước khâu thanh toán.<sup>32</sup> Ba lý do chính bao gồm phí vận chuyển và các khoản phí khác, đòi hỏi phải mở tài khoản mới, và quá trình thanh toán nhiều bước và phức tạp. Nhìn nhận đằng sau những cú nhấp chuột, để hiểu phiên toái của khách hàng trong quá trình mua hàng, sẽ giúp các công ty thành công hơn trong việc giành thêm khách hàng.

## **Không chỉ dừng lại ở quảng cáo**

Trong nhiều thập kỷ các sách giáo khoa marketing luôn nói về 4 chữ P: product (sản phẩm), price (giá cả), place/distribution (phân phối) và promotion (quảng cáo). Nhưng khi bàn đến marketing trong thế giới số, hầu hết chỉ nhắc đến quảng cáo trên mạng, mặc dù cả 4 chữ P đều ảnh hưởng tới việc tìm kiếm và giữ chân khách hàng. Trong chương trước, tôi đã bàn về tầm quan trọng của các chiến lược đa kênh. Ở đây tôi sẽ điểm qua cách nhìn nhận mới về sản phẩm và giá cả trong thời đại công nghệ số.

Đối với các sản phẩm kỹ thuật số, không tốn thêm chi phí để sản xuất và phân phối, một chiến lược quan trọng là “freemium” (mà

chúng ta đã bàn tới ở Chương 3), miễn phí các tính năng cơ bản nhưng có thu phí để nâng cấp lên phiên bản nâng cao hơn. Những công ty áp dụng chiến lược freemium bao gồm các nhà sản xuất ứng dụng trò chơi, Adobe, báo New York Times, Hulu, Dropbox, LinkedIn, Box, Splunk, Pandora và YouTube. Các ứng dụng freemium chiếm 95% doanh thu trên App Store của Apple và 98% doanh thu trên Google Play.<sup>33</sup> Chiến lược này có nhiều lợi ích:

- Các hãng gần như không mất chi phí giành thêm khách hàng, và những khách hàng “miễn phí” này có thể trở thành khách hàng trả tiền trong tương lai.

- Đối với các sản phẩm có hiệu ứng mạng lưới mạnh, đây là cách tốt để tạo vòng lặp lại trong đó các khách hàng trở thành những người tiếp thị cho sản phẩm. Ví dụ, chương trình chia sẻ file Dropbox khuyến khích người dùng mời bạn bè cùng sử dụng dịch vụ. Với các sản phẩm như vậy, một công ty thành công có thể sẽ chiếm trọn cả thị trường. Chiến lược freemium cũng cho phép tăng quy mô để dẫn đầu thị trường.

- Đối với các sản phẩm mang tính trải nghiệm, người dùng cần dùng thử sản phẩm. Drew Houston, người sáng lập và CEO của Dropbox, nói thêm, “Trên thực tế, Dropbox là sản phẩm mà người dùng không biết họ cần cho đến khi họ dùng thử”.<sup>34</sup>

- Các công ty sẽ có nhiều thông tin giá trị sau khi chứng kiến cách người dùng sử dụng sản phẩm. Khi Adobe thay đổi chiến lược từ bán một bộ phần mềm sang dịch vụ đăng ký hằng tháng với mô hình freemium, hãng này giành thêm hàng triệu người dùng miễn phí.

Quan sát cách họ dùng phần mềm cho Adobe biết tính năng nào được sử dụng nhiều, rắc rối ở đâu, và làm thế nào để khuyến khích họ dùng nhiều hơn. Những phát hiện đó giúp Adobe liên tục cải tiến sản phẩm.

- Không giống việc cho dùng thử sản phẩm trong khoảng thời gian giới hạn, mô hình freemium giúp hình thành thói quen sử dụng. Tờ

New York Times (NYT) quyết định cho người dùng 20 bài báo miễn phí mỗi tháng để tạo cho người dùng thói quen đọc báo thường xuyên.

Một câu hỏi quan trọng khi theo mô hình freemium là miễn phí những phần nào của sản phẩm. Miễn phí quá ít sẽ không thu hút được người dùng. Miễn phí quá nhiều, người dùng sẽ không cần nâng cấp sản phẩm. Khi thiết kế bức tường phí (paywall), NYT lựa chọn số lượng 20 bài báo miễn phí một tháng để cân bằng hai nguồn thu – từ quảng cáo và từ lượng đăng ký truy cập trang web. Nếu miễn phí quá ít bài viết, lượng truy cập sẽ giảm, và tiền quảng cáo cũng vậy, như trường hợp của tờ Times (of London). Mặt khác, miễn phí quá nhiều bài sẽ giảm doanh thu từ phí đăng ký đọc báo. NYT dựa vào dữ liệu người dùng và kinh nghiệm để chọn ra con số 20 bài. Tờ báo này quan sát phản ứng của người dùng đối với bức tường phí, và sau khi thấy rằng trang web vẫn nhận được lượng đăng ký đáng kể, họ giảm số bài miễn phí xuống 10 bài.

Nếu bạn miễn phí sản phẩm, làm thế nào để bạn sinh lời? Có người nghĩ rằng giá trị vòng đời những khách hàng dùng miễn phí sản phẩm sẽ bằng 0. Tuy nhiên, những khách hàng này mang lại giá trị cho doanh nghiệp gián tiếp theo 2 cách – thông qua giới thiệu và hiệu ứng mạng lưới giúp giảm chi phí tìm kiếm khách hàng, và thông qua việc nâng cấp lên phiên bản trả tiền (với một phần nhỏ khách hàng). Trong một nghiên cứu gần đây, tôi và các đồng nghiệp cho thấy trong một công ty dịch vụ lưu trữ, một khách hàng dùng miễn phí có giá trị bằng 15-25% so với người dùng trả tiền.<sup>35</sup> Một nghiên cứu khác tìm hiểu hiệu ứng mạng lưới cho một sàn đấu giá ở châu Âu tương tự như eBay và tìm ra rằng mỗi người bán trên trang web mang về thêm trung bình 3 người bán và 11 người mua. Nếu so với chi phí giành thêm người bán từ 12-60 Euro và chi phí giành thêm người mua từ 5-25 Euro, việc tự động có thêm người bán và người mua thông qua hiệu ứng mạng lưới thực sự có giá trị lớn.<sup>36</sup>

Mô hình freemium có lợi cho sản phẩm kỹ thuật số vì chúng không tốn thêm chi phí sản xuất và phân phối, so với một sản phẩm thực

buộc công ty phải tính giá. Trong trường hợp này, giá cả trở thành yếu tố quan trọng cho cả người dùng lẫn công ty. Trong thời đại số, người dùng có khả năng tìm kiếm và so sánh giá cả từ nhiều trang web, và các công ty có thể thường xuyên thử nghiệm các mức giá để tìm sự tối ưu.

Không chỉ các người bán thứ 3 trên Amazon thay đổi giá cả, bản thân Amazon cũng tính giá khác nhau ở những thời điểm khác nhau. Với nhiều sản phẩm, Amazon thử các giá khác nhau trong cùng một ngày. Việc giá cả lên xuống đang trở nên bình thường trong thời đại kỹ thuật số, và các lãnh đạo doanh nghiệp nên linh hoạt điều chỉnh giá cho các sản phẩm của mình, như các hãng hàng không thường làm.

OYO, mạng lưới khách sạn lớn nhất Ấn Độ, có hơn 6.500 khách sạn ở 192 thành phố trên cả nước, đã đưa mô hình giá cả linh hoạt này lên một tầm cao mới. Ritesh Agarwal, người thành lập OYO khi mới chỉ 19 tuổi, ban đầu tạo ra một phiên bản của Airbnb, nhưng sớm nhận ra Ấn Độ thiếu những khách sạn giá rẻ với dịch vụ đáng tin cậy. Do vậy, ông thay đổi mô hình kinh doanh và đề nghị với các khách sạn giá rẻ cho ông một số phòng và chuyển chúng thành các phòng OYO với dịch vụ chuẩn hóa như Wi-Fi, bữa sáng miễn phí và phòng vệ sinh sạch sẽ. Các khách sạn có chi phí cố định lớn và tỷ lệ đặt phòng thấp sẵn lòng dành một số phòng cho OYO để kiếm thêm doanh thu. Trong khi giá phòng OYO lấy của khách thay đổi tùy thị trường và mùa trong năm, công ty bảo đảm một khoản tiền cố định trả cho các chủ khách sạn vì đã cho OYO mượn phòng. Trong vòng 1 năm, OYO chuyển sang mô hình giá cả linh động như sau. Hai lần một ngày, vào buổi sáng và buổi chiều, OYO đưa ra một mức giá cho mỗi chủ khách sạn. Chủ khách sạn có thể quyết định sẽ cho OYO mượn bao nhiêu phòng ngày hôm đó. Tùy vào số phòng và biến động thị trường, OYO sau đó sẽ tính giá dành cho khách hàng. Như vậy, cách tính giá linh động của OYO cố gắng cân bằng – theo thời gian thực – biến động cả về lượng cung và cầu.

Kết luận, giành thêm khách hàng góp phần quan trọng cho tăng trưởng của một doanh nghiệp, và trong chương này, chúng ta đã

bàn xem nên thu hút khách hàng nào và thông qua kênh nào. Kết nối và lôi cuốn được khách hàng là điều kiện cần thiết để giành được và giữ được họ, và đó là chủ đề của chương tới.

# Chương 8 Lôi cuốn khách hàng

*Chẳng ai thích xem quảng cáo, ngoại trừ những người làm quảng cáo.<sup>1</sup>*

**Gerry Graf**, cựu giám đốc sáng tạo ở Saatchi & Saatchi

"Đúng thông điệp, đúng khách hàng, đúng lúc" – giờ đây các giám đốc marketing trên thế giới coi đó là giấc mơ trở thành hiện thực, nhờ khả năng theo dõi mọi nhấp chuột của người dùng trên mạng, biết địa điểm của họ thông qua điện thoại, và thấu hiểu sở thích và các hoạt động của họ thông qua mạng xã hội và Facebook. Những hướng tiếp cận tinh vi như mua quảng cáo hoàn toàn tự động (programmatic media buying), marketing thời gian thực, khai phá dữ liệu (data mining), quảng cáo theo vị trí địa lý (geotargeting), và nhắm lại mục tiêu (retargeting) càng khiến các chuyên gia marketing tự tin hơn.

Nhưng hầu hết người dùng đều cảm thấy quảng cáo thật phiền toái. Một nghiên cứu năm 2016 tìm ra rằng 90% người dùng bỏ qua quảng cáo video mà các trang như YouTube buộc bạn phải xem trước khi có thể xem nội dung bạn muốn (pre-roll). Và như thể chưa đủ phiền toái, Facebook còn thử nghiệm quảng cáo giữa video (midroll)! Gần 84% người dùng trẻ, đối tượng hướng đến của đa số quảng cáo, nói họ bỏ qua hoặc chặn một phần hoặc toàn bộ quảng cáo.<sup>2</sup> Một nghiên cứu khác cho thấy 69% người dùng bỏ qua quảng cáo trên Snapchat.<sup>3</sup> Tháng 12 năm 2016, trên 600 triệu thiết bị trên toàn cầu có cài phần mềm chặn quảng cáo, tăng 30% so với năm trước.<sup>4</sup> Hơn 28% thiết bị di động ở Ấn Độ và 58% ở Indonesia chặn quảng cáo tính đến tháng 12 năm 2016.<sup>5</sup> Ngành quảng cáo sáng tạo nhiều cách để đếm số lượt xem: Facebook tính một lượt xem khi video được xem 3 giây. Snapchat tính một lượt xem nếu video hiện ra trên màn hình dù chỉ nửa giây. Năm 2016, sau nhiều tháng tranh luận, Hội đồng Đo lường Truyền thông, tổ chức ở Mỹ chuyên đặt ra

tiêu chuẩn đo lường quảng cáo, yêu cầu chỉ tính một lượt xem cho video nếu 50% số điểm ảnh được hiển thị trong 2 giây liên tiếp. Dù bạn tin cách tính nào, liệu tỷ lệ nhấp chuột 1% có được coi là thành công? Nói cách khác, đã bao giờ bạn coi mình thắng lợi nếu 99% số lần thử, bạn đều không đạt được mục tiêu?

Bất kể những phát triển công nghệ và những tranh luận về thấu hiểu người tiêu dùng, chúng ta đều kém trong việc đặt mình vào vị trí của họ. Mỗi thương hiệu trên thế giới đều muốn gần gũi hơn với người dùng, nhưng liệu các nhà quản lý thương hiệu đã dừng lại trong phút chốc để tự hỏi tại sao người dùng bỗng nhiên phải hứng thú với một mảnh xà phòng, một lon nước ngọt hay một chai bia?

Quảng cáo chưa bao giờ có sứ mệnh buộc người ta xem những thứ họ không muốn xem. Giá trị của quảng cáo là cho người dùng thông tin cần thiết để giúp họ ra quyết định tốt hơn. Quảng cáo trên cỗ máy tìm kiếm của Google rất hiệu quả vì chúng liên quan đến những từ khóa tìm kiếm. Tuy nhiên, khi sự chú ý của người dùng chuyển sang di động và các công ty bắt đầu đổ tiền vào quảng cáo di động, thậm chí Google cũng đang khó khăn trong việc khiến quảng cáo di động liên quan nhiều hơn đến nhu cầu người dùng.

Để hiểu tại sao quảng cáo trên di động khác như vậy, chúng ta cần tìm hiểu người ta dành thời gian trên điện thoại như thế nào. Không giống máy tính, chủ yếu sử dụng trình duyệt, trên thiết bị di động, người dùng dành 90% thời gian vào ứng dụng, không phải trình duyệt. Một nghiên cứu người tiêu dùng Mỹ bởi Flurry, công ty phân tích di động, cho thấy hầu hết thời gian được dành cho các mạng xã hội như Facebook và Snapchat, hoặc dùng các ứng dụng giải trí (xem Hình 8-1). Vì không có lý do nào để người dùng tải một ứng dụng dành cho nước ngọt hay xà phòng, những người tiếp thị thương hiệu dành phần lớn ngân sách quảng cáo để hiển thị quảng cáo trong ứng dụng (in-app ads). Đó là những quảng cáo banner trong các ứng dụng trò chơi, quảng cáo ở đầu các video trên YouTube, hoặc quảng cáo trong newsfeed của Facebook.

Trong khi các nghiên cứu nhắc đến nhiều câu chuyện thành công, minh họa cho lợi ích của quảng cáo trong ứng dụng và trên

Facebook (chủ đề mà chúng ta sẽ bàn ở chương sau), hãy tạm ngưng để bàn về chủ đề này từ góc độ người dùng. Liệu quảng cáo banner cho BMW và Coke có thích hợp khi bạn đang chơi Candy Crush hoặc lướt Facebook? Misiek Piskorski, giáo sư chiến lược và sáng tạo ở IMD và từng là đồng nghiệp của tôi ở Trường Kinh doanh Harvard, mô tả quảng cáo trên Facebook giống như một người lạ kéo ghế ngồi cạnh bạn khi bạn đang nói chuyện riêng với ai đó. Nói cách khác, quảng cáo banner như cuộc gọi điện mời chào sản phẩm lúc 7 giờ tối mà bạn nhận được khi đang ăn tối với gia đình. Một nghiên cứu tìm ra rằng “nếu quảng cáo tệ, thì để khiến một người chấp nhận nhìn những quảng cáo đó, sẽ phải trả cho họ khoảng 1-1,5 đô-la trên 1.000 lần hiển thị... và các nhà phát triển ứng dụng thường chỉ nhận được 50 xu trên 1.000 lần hiển thị các quảng cáo phiền toái”.<sup>6</sup>



Là người tiêu dùng, chúng ta phải chấp nhận các quảng cáo phiền toái để đổi lại các nội dung miễn phí. Nhưng liệu có cách khác tốt hơn cho cả thương hiệu và người dùng hay không? Câu hỏi quan trọng này sẽ được bàn tới sau đây.

## **ĐEM LẠI GIÁ TRỊ**

Mục tiêu của marketing là tạo giá trị cho khách hàng. Cửa hàng ảo của Tesco ở Hàn Quốc và đài phát thanh qua di động của Unilever là hai ví dụ điển hình của việc vận dụng công nghệ di động để có lợi cho cả công ty và người tiêu dùng.

### **Tesco ở Hàn Quốc**

Năm 1999, theo sau Carrefour của Pháp và Walmart của Mỹ, Tesco vào thị trường Hàn Quốc, một trong những thị trường tiêu dùng béo bở nhất ở châu Á. Mở cửa hàng ở Hàn Quốc dưới tên gọi Homeplus, hãng này gặp phải cạnh tranh đầy khó khăn từ Emart, nhà bán lẻ lớn nhất Hàn Quốc. Đến năm 2006, cả Carrefour và Walmart đã rời khỏi thị trường này, và Emart đã mua lại hoạt động



của Walmart ở Hàn Quốc. Đến năm 2009, Emart đã làm chủ thị trường Hàn Quốc với doanh thu hàng năm đạt 9,4 tỷ đô-la.<sup>7</sup>

Làm sao để Tesco thu hút khách hàng và cạnh tranh với Emart mà không quá tốn kém chi phí mở cửa hàng? Hầu hết người tiêu dùng ghét việc phải đi chợ mua thức ăn hàng tuần, do vậy Tesco quyết định đưa siêu thị đến với họ. Năm 2011, công ty mở cửa hàng ảo đầu tiên ở bến tàu đông đúc nhất ở Seoul. Họ dán lên tường bức tranh một kệ hàng trông giống kệ hàng thật trong siêu thị của Tesco. Sau khi tải về ứng dụng Homeplus trên điện thoại, người dùng có thể quét mã QR mặt hàng trên kệ hàng ảo trong khi đang đợi tàu, và mặt hàng đó sẽ được chuyển đến cho họ khi họ về nhà vào buổi tối. Mô hình này giải quyết được nhu cầu của khách hàng, mang lại cho họ giá trị và cũng mang lại nhiều doanh thu cho Tesco. Chỉ trong vòng 3 tháng tung ra ứng dụng, doanh thu ở Homeplus tăng 130%, và số người dùng đăng ký tăng 76%.<sup>8</sup> Tuy vậy, đến năm 2015, Tesco cũng phải rút khỏi thị trường Hàn Quốc, vì khó khăn tài chính ở trụ sở và quy định mới chặt chẽ hơn của chính phủ Hàn Quốc. Nhưng ứng dụng của công ty vẫn là một ví dụ về sự sáng tạo đáp ứng nhu cầu khách hàng.

## **Unilever ở Ấn Độ**

Năm 2014, Hindustan Unilever Limited, công ty dẫn đầu về hàng tiêu dùng ở Ấn Độ, gặp trở ngại trong việc nhắm đến 130 triệu người ở Bihar và Jharkhand. Hai vùng này thiếu phương tiện truyền thông, là nơi người ta không có điện trong 8-10 tiếng một ngày. Tuy nhiên, vào thời điểm đó, gần 54 triệu người có điện thoại di động cơ bản – tuy không phải điện thoại thông minh. Unilever quyết định biến điện thoại cơ bản này thành phương tiện giải trí, và mang lại cho người tiêu dùng một thứ mà họ chưa có.

Công ty tạo ra một kênh giải trí mang tên Kan Khajura Station, với 15 phút giải trí theo nhu cầu, miễn phí, bao gồm ca nhạc, hài, tin tức và quảng cáo cho một số sản phẩm mang thương hiệu Unilever. Để truy cập được kênh giải trí này, người tiêu dùng gọi một số tổng đài miễn phí. Ngay sau khi người dùng gọi điện, cuộc gọi bị ngắt để

khách hàng không mất thêm cước phí, và có một cuộc gọi lại tự động cho họ nghe 15 phút giải trí miễn phí (khác với ở Mỹ, nhận cuộc gọi ở Ấn Độ không bị tính tiền). Không lâu sau khi ra mắt chương trình phát thanh này, Unilever nhận được tới 150.000 cuộc gọi mỗi ngày, và nhiều người tiêu dùng gọi nhiều lần một ngày. Trong vòng 6 tháng, Kan Khajura có 8 triệu người nghe, và số người biết các nhãn hàng của Unilever tăng đáng kể. Bằng cách biến điện thoại thành phương tiện giải trí, Unilever đã tạo ra kênh truyền thông lớn nhất ở Bihar và Jharkhand, với chi phí dưới 4 xu một người.<sup>9</sup> Sau thành công ban đầu, Hindustan Unilever mở rộng đài Kan Khajura đến các làng ở vùng xa và các thị trấn ở Ấn Độ, nơi truyền thông chưa tới hoặc chưa ổn định. Đến năm 2015, đài này có 35 triệu người nghe, và trong vòng 2 năm kể từ khi ra đời, thính giả đã nghe 900 triệu phút các chương trình giải trí, bao gồm các quảng cáo của Hindustan Unilever 45 triệu lần. Học hỏi từ một chiến lược về nền tảng được thảo luận ở Chương 3, Hindustan Unilever đã mở sóng phát thanh của mình cho các nhãn hàng khác tham gia quảng cáo.<sup>10</sup>

Tesco và Unilever đã làm những điều chung như sau:

- Marketing không phải chỉ bao gồm quảng cáo. Cả Tesco lẫn Unilever đều không thực hiện chiến dịch quảng cáo để kết nối với người tiêu dùng. Thay vào đó, họ tập trung giải quyết một phiền toái của họ và mang lại giá trị.
- Kết quả, việc các hãng này tìm đến người tiêu dùng không gây ra phiền toái. Thay vào đó, người dùng sẵn sàng tải về ứng dụng Homeplus hay tự nguyện gọi cho Unilever để được nghe kênh radio giải trí. Thật nực cười là trong thời đại truyền thông 2 chiều hiện nay, hầu hết các nhà quảng cáo đều vẫn theo lối truyền thông một chiều của quá khứ, trong đó người tiêu dùng nhận quảng cáo một cách thụ động.
- Cả hai công ty đều nghĩ tới thiết bị mà người dùng có. Khách hàng của Tesco không thể quét mã QR bằng máy tính xách tay, còn

người tiêu dùng của Unilever không thể dùng được đài radio và TV vì điện thường xuyên bị cắt.

## **TỪ KỂ CHUYỆN CHO ĐẾN TẠO RA CÂU CHUYỆN**

Khi M.V. Rajamannar (Raja) nhận chức giám đốc tiếp thị (CMO) của Mastercard vào tháng 9 năm 2013, ông thừa hưởng một thương hiệu mạnh và chiến dịch quảng cáo nổi tiếng “Priceless” (tạm dịch: vô giá).<sup>11</sup> Khởi đầu năm 1997, chiến dịch này chiếu những đoạn phim về các khoảnh khắc giữa người với người và kết thúc bằng câu “Có những điều trong cuộc đời không thể mua được bằng tiền. Những điều còn lại, đã có Mastercard”. Chiến dịch này thành công đến mức trong 15 năm sau đó, những câu từ đó được nhắc đến ở nhiều nước. Tuy nhiên Raja cảm thấy rằng đã tới lúc thay đổi. Ông giải thích:

Có 3 lý do khiến chúng tôi nghĩ lại cách quan hệ với khách hàng. Thứ nhất, chiến dịch Priceless nhắm đến người dùng cuối, nhưng MasterCard không phát hành thẻ, mà đó là việc của các ngân hàng đối tác. Mọi nỗ lực vươn tới khách hàng phải làm sao giúp các ngân hàng và đối tác chấp nhận thẻ - một chỉ thị mà CEO Ajay Banga đã chỉ rõ cho tôi.

Thứ hai, thương hiệu của chúng tôi được quảng bá là “cách thanh toán tốt nhất” ngay cả khi thanh toán là bước mà khách hàng ít hào hứng nhất trong quá trình mua hàng. Họ không thức dậy vào buổi sáng và hào hứng rằng hôm nay họ sẽ được thanh toán. Chúng tôi cần phải nghĩ xa hơn việc sử dụng thẻ, vì tiêu dùng chỉ là một phần nhỏ trong cuộc sống.

Những gì diễn ra trong phần còn lại trong ngày trực tiếp ảnh hưởng đến việc tiêu dùng.

Thứ ba, mặc dù chiến dịch Priceless đọng lại trong lòng người xem, đó vẫn là truyền thông một chiều, khi mà thế giới giờ đã là truyền thông hai chiều. Trong thời đại của Netflix và phần mềm chặn quảng cáo, không ai muốn nghe chuyện của chúng tôi nữa, dù có hay đến thế nào. Chúng tôi cần chuyển từ kể chuyện sang tạo ra câu

chuyện, bằng cách biến người tiêu dùng thành một phần của câu chuyện.

Để thúc đẩy sự thay đổi này, Raja và các nhân viên của ông gọi thương hiệu của họ là “Kết nối con người tới các ước mong vô giá”.

Họ tạo ra “guồng quay kỹ thuật số” dựa vào công nghệ số và mạng xã hội (xem hình 8-2).

Đây là quá trình 7 bước dựa vào các phân tích dữ liệu và tối ưu hóa thời gian thực.

**1. Tạo cảm xúc:** Bước đầu tiên là tạo cảm xúc, kết nối với khách hàng. Vận dụng dữ liệu để hiểu khách hàng hào hứng về điều gì, Mastercard đã tạo các video để cho người dùng lý do để kết nối. Chẳng hạn, vài tuần trước giao thừa năm 2014, Mastercard tạo video trong đó diễn viên Hugh Jackman tuyên bố chương trình ưu đãi mời gọi khách hàng gửi câu chuyện của người có ý nghĩa với họ (“gia đình, bạn bè, người dìu dắt, có ảnh hưởng tới chúng ta thông qua đam mê và trải nghiệm của họ”). Những người dự thi thắng cuộc sẽ được hãng đưa “đến bất cứ đâu trên thế giới” để đoàn tụ với họ vào đúng giao thừa. Mastercard muốn mỗi cuộc đoàn tụ là “những ngạc nhiên vô giá”.

**2. Kết nối:** Dùng dữ liệu để nhận biết chính xác đối tượng khán giả, Mastercard tìm đến họ với một video thông qua Facebook và mạng xã hội. Mục tiêu là khuyến khích người dùng chia sẻ câu chuyện. Để tiếp nối sự hào hứng, Mastercard thường tạo video thứ hai – trong trường hợp Hugh Jackman, công ty đăng video của chính Jackman, trong đó ông làm ngạc nhiên chính người dìu dắt của ông ở New York.

**3. Ưu đãi:** Với mục đích giúp các ngân hàng đối tác và các nhà kinh doanh tăng lượng khách, Mastercard cũng tìm hiểu các ưu đãi có thể đáp ứng đúng sở thích của khách hàng.

Trong chiến dịch giao thừa, sau khi nhóm Mastercard ở châu Á – Thái Bình Dương nhận ra rằng Singapore là điểm đến lý tưởng với

khách du lịch Ấn Độ, hãng đã hợp tác với khu nghỉ dưỡng Resorts World Sentosa của Singapore và đưa ra ưu đãi hấp dẫn.

**4. Tối ưu hóa:** Ở bất kỳ thời điểm nào, Mastercard có thể có vài ưu đãi. Ưu đãi nào nên được nêu bật và quảng bá được xác định bởi thử nghiệm A/B (thử nghiệm so sánh 2 phiên bản web xem cái nào thu hút hơn), tối ưu hóa ưu đãi, chủ đề và chi phí quảng bá theo thời gian thực.

**5. Khuếch đại:** Thử nghiệm thời gian thực mang lại niềm tin cho Mastercard về thành công của những ưu đãi, và nó cũng khuyến khích các đối tác nhận thẻ và các ngân hàng cùng tham gia các chiến dịch quảng cáo. Quá trình này khiến số tiền dành cho quảng cáo và hiệu quả của chiến dịch được khuếch đại.

**6. Hiệu ứng mạng lưới:** Vài tuần sau khi người dùng gửi câu chuyện của họ, MasterCard chọn lựa người thắng cuộc, tạo các video làm người thân và bạn bè họ ngạc nhiên, và đăng các video đó lên mạng xã hội để khuyến khích chia sẻ.

**7. Các giao dịch mới:** Những chiến dịch như vậy mang về khách hàng mới cho các ngân hàng phát hành thẻ, cho các nhà kinh doanh chấp nhận thẻ, và cho MasterCard - bên thu phí giao dịch.

**Hình 8-3:** Tác động của chiến dịch “Trải nghiệm vô giá ở thành phố”



Khách hàng thực sự kết nối chi tiêu nhiều hơn 4% so với các khách hàng thuộc nhóm kiểm soát trước chiến dịch, nhưng họ chi tiêu nhiều hơn 50% trong suốt năm diễn ra chiến dịch và 33% vào năm sau chiến dịch.

Nguồn: tài liệu của công ty.

Chú thích: “*Kết nối*” có nghĩa những người dùng thẻ đã phản hồi các ưu đãi của chiến dịch. “Trước” tức là tháng 5 năm 2012- tháng 4

năm 2013. “Trong” là tháng 5 năm 2013- tháng 4 năm 2014. “Sau” là tháng 5 năm 2014- tháng 4 năm 2015.

Hình 8-3 cho thấy dữ liệu về tác động đến lượng giao dịch của chiến dịch “Trải nghiệm vô giá ở thành phố” của Mastercard ở Mỹ, chiến dịch mang lại cho người dùng các ưu đãi như giải trí, nhà hàng, mua sắm ở một số thành phố nhất định.

Ví dụ của Mastercard gợi ra những bài học quan trọng cho việc kết nối, thấu hiểu khách hàng:

- **Cần có thông điệp rộng.** Các nhãn hàng cần lấy được lòng người dùng ở nơi họ sống và trong các hoạt động mà họ dành thời gian. Điều này có nghĩa là cần phải vươn xa hơn thương hiệu hay thông điệp sản phẩm để trở nên ý nghĩa hơn trong cuộc sống của người dùng. Như Raja nói, “Người dùng không thức dậy buổi sáng và nghĩ xem hôm nay thanh toán thế nào”. Vì vậy, dù bạn có cung cấp cách thanh toán tốt nhất, cũng không đáng để người dùng để tâm tới. Điều này cũng đúng dù sản phẩm là xe ô tô, bánh xà phòng hay lon nước ngọt. Xà phòng Dove rất thành công khi tạo ra sự bàn luận trong cộng đồng người tiêu dùng, với chiến dịch “Vẻ đẹp thực sự” của hãng, trong đó không tập trung vào thương hiệu hay thậm chí sản phẩm, mà vào cách phụ nữ và xã hội nhìn nhận vẻ đẹp. Thường thì những chủ đề lớn hơn như vậy kết nối tốt với cảm xúc của người tiêu dùng.

- **Chuyển từ kể chuyện sang dựng nên câu chuyện.** Google và Facebook đã dân chủ hóa marketing, khiến cho doanh nghiệp nhỏ với ngân sách hạn hẹp cũng có thể tham gia marketing trực tuyến và trên mạng xã hội. Ngoài ra, truyền thông trực tuyến có sự phân mảnh, với nhiều kênh từ Snapchat đến Pinterest hay hàng triệu các trang web và blog. Tất cả đã khiến nguồn cung kênh quảng cáo tăng vọt, nhưng cũng dẫn đến tình trạng quá thừa thông tin và phiền toái với quảng cáo. Để phá vỡ sự tắc nghẽn này, các công ty cần chuyển từ kể chuyện sang dựng nên câu chuyện. Như Raja nói: “không ai muốn nghe chuyện của chúng tôi nữa, dù có hay đến thế nào”. Một thông điệp rộng hơn có thể kết nối với cảm xúc sẽ mở ra sự trao đổi hai chiều.

● **Giá trị thương hiệu nên nhất quán.** Để tìm thông điệp rộng và lay động cảm xúc, các thương hiệu thường xa rời giá trị cốt lõi của họ. Thậm chí trong thế giới số, các thương hiệu cũng phải đại diện cho điều gì đó. Eric Reynolds, giám đốc marketing của Clorox, nhấn mạnh khía cạnh này: “Sẽ khó mà tiến xa nếu bạn chưa xác định rõ thương hiệu của mình đại diện cho điều gì, và tại sao cần có sự tồn tại. Đến lúc nào đó, ai đó cần nói ‘Dừng lại. Chúng ta đang làm tất cả những điều này – là vì sao? Tại sao chúng quan trọng?’ Đó là câu hỏi dành cho các nhà lãnh đạo, những người nên sẵn sàng quay về căn bản và đặt câu hỏi về những điều cốt lõi của thương hiệu”.<sup>12</sup> Trên con đường kết nối cảm xúc, Mastercard đã giữ vững 3 điều: (1) Bối cảnh nên thu hút người dùng mà họ nhắm tới. Dựa trên nghiên cứu, Mastercard đã tìm ra 9 điểm hứng thú, trong đó bao gồm cả âm nhạc, thể thao, du lịch, mua sắm và ăn uống. (2) Nên sáng tạo dựa vào xu hướng văn hóa đang thịnh hành. (3) Nội dung nên có ý nghĩa và nhất quán với hình ảnh thương hiệu.

Những hướng dẫn trên đơn giản và dễ hiểu, nhưng nhiều công ty đã không nhận ra. Ví dụ, “Dự án Giải khát” của Pepsi năm 2010. Pepsi tuyên bố sẽ trao giải 20 triệu đô-la tiền tài trợ cho các cá nhân, tổ chức quảng bá các ý tưởng có ảnh hưởng tốt đến cộng đồng. Một số lượng lớn các bài thi được nộp về các ý tưởng xã hội không liên quan gì đến Pepsi, và số khác – ví dụ, chống béo phì – mâu thuẫn trực tiếp với sản phẩm Pepsi muốn bán. Tháng 4 năm 2017, nỗ lực lấy lòng khách hàng của Pepsi với quảng cáo Kendall Jenner cũng phản tác dụng, vì nhiều người cho rằng Pepsi lợi dụng phong trào “Black Lives Matter” (đòi công lý cho các nạn nhân người da đen thiệt mạng dưới tay cảnh sát), trong khi bản thân công ty không thực sự quan tâm. Blendtec, một công ty bán máy xay sinh tố, lại là một ví dụ tương phản cho việc tạo ra những video YouTube được lòng người dùng mà cũng nhất quán với thương hiệu Blendtec. Trong chuỗi video này, mang tên *Will It Blend* (tạm dịch: “Liệu có trộn được không?”), Tom Dickson, người thành lập công ty, cho vào máy xay những vật dụng lạ thường như iPhone hoặc bóng gôn. Những video này không chỉ gây cười có sức lan tỏa với hàng triệu lượt xem, mà chúng cũng minh họa cho các tính năng của sản phẩm Blendtec.

● **Kết nối với khách hàng để thu hút thêm doanh số.** Quảng cáo cần đạt mục đích:

kết nối lay động đồng thời thuyết phục. Trong môi trường truyền thông bão hòa, chúng ta cần cuốn hút khách hàng bằng nội dung mang tính giải trí. Tuy nhiên, mục tiêu sau cùng của quảng cáo là tăng doanh số. Nghiên cứu thực hiện bởi đồng nghiệp của tôi, Thales Teixeira, cho thấy giải trí quá mức trong quảng cáo có thể cuốn hút được người dùng nhưng lại xao nhãng việc truyền đạt thông điệp thương hiệu và tăng doanh số.<sup>13</sup> Các chỉ số kết nối người dùng, chẳng hạn số lượt xem video, chỉ là một phần của kết quả. Mastercard đã xây dựng guồng quay kỹ thuật số với mục tiêu rõ ràng hơn là phải kết nối với người dùng sao cho tăng số giao dịch. Nghiên cứu kết quả trước và sau giúp công ty theo dõi thành công của chương trình. Tương tự, *Will It Blend* cũng có ảnh hưởng đáng kể tới doanh số các sản phẩm Blendtec.

## **TIẾP THỊ DỰA TRÊN KHOẢNH KHẮC**

Các nhà quảng cáo luôn muốn biết rõ về khách hàng – lứa tuổi, sở thích, mạng lưới bạn bè, họ đăng ảnh gì lên Instagram hoặc Pinterest, và họ viết gì trên mạng xã hội. Chúng ta càng biết nhiều về họ, các quảng cáo sẽ đúng đối tượng và có ý nghĩa hơn – ít ra là trên lý thuyết. Nhưng người tiêu dùng cũng phức tạp và đa chiều. Tôi không chỉ là một giáo sư, mà còn là người cha, và tùy thời điểm, còn là một fan thể thao, một người thích thử món ăn mới, và nhiều điều khác. Tâm trí của tôi, và cách tôi tiếp nhận các thông điệp, thay đổi nhiều tùy vào ngữ cảnh.

Vineet Mehra, cựu giám đốc tiếp thị toàn cầu ở Johnson & Johnson, chú ý những khoảnh khắc khác nhau trên diễn đàn của công ty. “Lúc 4:20 sáng”, Mehra giải thích, “chúng tôi bắt đầu thấy các cuộc trò chuyện như: ‘Ai có mẹo gì để ru cho bé ngủ nguyên một đêm không?’ ‘Cháu bé 10 tháng tuổi nhà tôi làm tôi thức dậy 6 lần, và giờ tôi không ngủ được nữa’”. Nhận ra những khoảnh khắc cơ hội để kết nối với các bà mẹ, Johnson & Johnson tạo ra các đoạn phim để giúp người tiêu dùng.



Cùng một nội dung, nhưng ở thời điểm khác hiệu quả sẽ kém xa.

Các chuyên gia tiếp thị luôn chú ý tới khoảnh khắc nhỏ như dịp lễ Tạ ơn hay giờ vàng trên TV. Tuy nhiên, chúng ta đang sống trong thời đại di động, trong đó người dùng kiểm tra điện thoại trung bình 150 lần một ngày. Trên 87% người dùng mang điện thoại theo người ngày đêm, và 68% kiểm tra điện thoại trong vòng 15 phút sau khi thức dậy.<sup>15</sup> Không giống như thời xưa, khi quảng cáo phát trên TV phát lúc 8 giờ tối bất kể có thích hợp hay không, giờ đây chúng ta có khả năng đợi đúng thời điểm để gửi thông điệp đến điện thoại của người dùng. Đây là thời đại của những “khoảnh khắc chốc lát” (micromoments), có nghĩa thông điệp cần phải đến đúng thời điểm và đúng hoàn cảnh. Trong một bài trên Harvard Business Review, tôi giải thích ý tưởng này như sau:

Nếu bạn bắt xe Uber vào tối thứ Sáu, quảng cáo cho nhà hàng và phim có lẽ sẽ hợp lý hơn cho thời điểm đó. Nếu bạn bị kẹt ở sân bay vì hoãn chuyến, bạn có lẽ sẽ muốn đăng ký Netflix hơn. Đang lái xe trên đường cao tốc giữa trưa có lẽ là thời điểm tốt nhất để Google Maps chỉ cho bạn các địa chỉ ăn uống.<sup>16</sup>

Những ví dụ trên không đề cập đến lứa tuổi, sở thích hay thậm chí là thói quen mua sắm, mà chỉ về khoảnh khắc và hoàn cảnh.

### **Tiếp thị dựa trên khoảnh khắc trong thực tiễn**

Những ví dụ nhỏ sau minh họa cho cách một số công ty đang tiếp thị dựa trên khoảnh khắc một cách hiệu quả.

- **Sephora:** Mua sắm trong cửa hàng có thể khiến một số khách hàng đau đầu trước vô số lựa chọn. Không hiếm khách hàng lấy điện thoại ra tra cứu các đánh giá và nhận xét về sản phẩm. Đối với Bridget Dolan, phó giám đốc về truyền thông tương tác của Sephora, đây là một cơ hội tốt. Bà giải thích, “Chúng tôi nghĩ một trong những cơ hội lớn nhất trong ngành bán lẻ là làm sao biến điện thoại thành trợ lý mua sắm khi khách hàng đứng trong tiệm”. Để giúp người mua hàng trong những khoảnh khắc đó, Sephora tạo ra một ứng dụng cho phép quét một sản phẩm trong cửa hàng và ngay

lập tức tìm ra đánh giá sản phẩm và nhận xét của khách hàng. “Có được thông tin này giúp khách hàng tìm kiếm mọi thứ họ muốn và nhận lời khuyên từ Sephora”, Dolan nói.<sup>17</sup>

- Nhà nghỉ Red Roof Inn: Trong bài viết trên Harvard Business Review đề cập ở trên, tôi miêu tả cách Red Roof Inn vận dụng công nghệ và dữ liệu về người dùng để gửi thông điệp đúng thời điểm. “Red Roof Inn nhận ra rằng việc hủy chuyến bay ở Mỹ khiến 90.000 hành khách bị mắc kẹt mỗi ngày. Hãy tưởng tượng cảm xúc của một hành khách vào khoảnh khắc đó – có lẽ bắt đầu là bức dọc, tức giận với hãng hàng không, rồi đến phải tìm chỗ ở qua đêm. Nhận ra điều này, đội ngũ tiếp thị của Red Roof Inn phát triển cách thức theo dõi việc hoãn chuyến theo thời gian thực giúp họ gửi thông điệp quảng cáo về những nhà nghỉ Red Roof Inn gần sân bay. Quảng cáo như ‘Bị kẹt ở sân bay? Hãy nghỉ lại chỗ chúng tôi!’ xuất hiện đúng lúc đã được khách chú ý, dẫn đến số lượng đặt phòng tăng 60% so với các chiến dịch khác”.<sup>18</sup>

- Ngân hàng DBS: Cũng như hầu hết ngân hàng, cho vay mua nhà trả góp là mảng kinh doanh hấp dẫn đối với DBS, một ngân hàng trụ sở ở Singapore. DBS bắt đầu với việc tạo ra ứng dụng di động cho phép người dùng tìm các mức lãi suất cho vay và tính khoản trả góp hàng tháng, để xác định xem họ có đủ điều kiện mua căn nhà họ đang mong muốn hay không. Tuy nhiên, ứng dụng này không làm DBS trở nên đặc biệt. Làm thế nào để DBS vừa giúp khách hàng, vừa trở nên đặc biệt. Câu hỏi đó khiến nhóm DBS đào sâu hơn vào quá trình mua nhà của khách hàng để hiểu các khoảnh khắc cụ thể mà ngân hàng có thể giúp đỡ. Quá trình tìm hiểu dẫn đến sự ra đời của ứng dụng Home Connect. Nếu bạn đang ghé thăm một khu phố để xem nhà, và tò mò muốn biết giá cả quanh khu vực, theo DBS, ứng dụng này cho phép bạn “chỉ cần đưa điện thoại lên và quét hình ảnh xung quanh để xem giá cả giao dịch gần nhất”. Hoặc nếu quyết định của bạn phụ thuộc vào trường học, hoặc khoảng cách đến phương tiện công cộng, ứng dụng cũng giúp bạn với những thông tin đó: “Không thể chọn giữa hai lựa chọn? Hãy xem thử các dịch vụ xung quanh. Khoảng cách đến trạm MRT hoặc xe bus?”<sup>19</sup> Nhận ra các yếu tố giúp khách hàng quyết định tốt hơn, DBS tích hợp các

thông tin công khai về nhiều khu vực trong ứng dụng này. Khách hàng có lý do thuyết phục để dùng ứng dụng, giờ đã trở thành công cụ thu hút khách hàng đến với mạng vay trả góp của ngân hàng.

## **Làm thế nào giành được khoảnh khắc chốt lát**

Một nghiên cứu năm 2015 của Forrester tìm thấy rằng chỉ 1/3 số công ty ưu tiên tiếp thị dựa trên thời điểm và chỉ 2% số công ty có tất cả các yếu tố cần thiết để sẵn sàng đi theo cách thức này.<sup>20</sup> Vậy làm sao để thực hiện tiếp thị dựa trên khoảnh khắc? Đây là một số hướng dẫn:

● **Phác họa quá trình mua hàng của khách để hiểu suy nghĩ và hoàn cảnh.** Theo Google, một khoảnh khắc chốt lát là cơ hội mở ra khi người tiêu dùng nảy sinh ý định nào đó trong bối cảnh cụ thể, để có một kết quả *tức thì*. Ý định đòi hỏi chúng ta phải hiểu người dùng cần gì, và hoàn cảnh là cách mà nhu cầu có thể thay đổi dựa vào tình huống cụ thể - chẳng hạn, khách hàng đang ở cửa hàng hay ở nhà. Đi sâu hơn vào bộ ba thuộc tính của khoảnh khắc chốt lát – ý định, bối cảnh, sự tức thì – Lisa Gevelber, phó giám đốc tiếp thị của Google, và là người tiên phong về khái niệm micromoment, nói: “Cuộc chơi quảng cáo không còn là để đạt số người xem hay tần suất. Hơn bao giờ hết, ý định quan trọng hơn lứa tuổi, và sự tức thì quan trọng hơn sự trung thành với nhãn hiệu”.<sup>21</sup>

Để hiểu ý định của khách hàng và bối cảnh ở một thời điểm nhất định, các công ty cần phác họa toàn bộ quá trình quyết định của họ, và nhìn ra hai điều quan trọng. Thứ nhất, các nghiên cứu dựa trên quan sát và chủng tộc học thường có ích cho việc hiểu quá trình tiêu dùng hơn là điều tra ý kiến người dùng hay dấu chân điện tử.<sup>1</sup> Sẽ khó để Sephora nhận ra khách hàng mong muốn đọc bình luận sản phẩm trên điện thoại trong cửa hàng nếu công ty này chỉ dựa vào điều tra ý kiến người dùng hay nhận định của quản lý. Thứ hai, để phác họa quá trình mua hàng, quản lý thường tập trung vào sản phẩm, chứ không phải cả quá trình. Nhưng đánh giá toàn bộ quá trình sẽ đem lại nhiều kết luận bổ ích hơn. Ví dụ, phác họa quá trình vay mua nhà, một ngân hàng đã nghĩ đến những bước sau: biết về

ngân hàng □ xem xét □ đăng ký vay trả góp □ được chấp thuận □ lập hồ sơ vay □ trả tiền hằng tháng. Nếu ngân hàng DBS đã làm y như vậy, họ sẽ lỡ mất cơ hội mang lại giá trị đặc biệt cho khách hàng bằng thông tin về giá nhà và các dịch vụ ở xung quanh, những thông tin mà khách hàng tìm hiểu từ trước khi đăng ký vay.

*<sup>1</sup> Dấu chân điện tử (digital footprint): các dữ liệu số liên quan đến các hoạt động trên mạng của khách hàng. (ND)*

- Phân loại các khoảnh khắc thành các nhóm chặt chẽ. Phác họa số lượng lớn các khoảnh khắc chốc lát của khách hàng có thể tốn quá nhiều công sức và phi thực tế. Do vậy, nên chia chúng vào các nhóm sao cho phù hợp với khách hàng và giúp ích cho công ty. Dựa trên nghiên cứu của mình, Google đã phân loại các khoảnh khắc chốc lát thành 4 nhóm: khi tôi muốn biết, tôi muốn đi đến, tôi muốn làm, và tôi muốn mua. Trong các khoảnh khắc tôi-muốn-biết, khách hàng tìm kiếm thông tin để quyết định nhưng có thể chưa sẵn sàng mua. Trong một nghiên cứu, Google tìm ra rằng “1 trong 3 khách hàng mua điện thoại của công ty hoặc thương hiệu mà ban đầu họ không định mua, sau khi nhận được thông tin nào đó đúng thời điểm họ cần”.<sup>22</sup> Sephora dùng ứng dụng của hãng khá hiệu quả để cung cấp các nhận xét về sản phẩm khi khách hàng đang ở trong tiệm. Khoảnh khắc tôi-muốn-đi-đến là khi khách hàng có ý định ghé thăm cửa hàng để xem thử, dùng thử hoặc mua sản phẩm mà họ đã tìm hiểu trên mạng. Biết địa điểm của các cửa hàng ở gần và liệu các nơi đó có hàng hay không sẽ rất có ích. Khoảnh khắc tôi-muốn-làm là khi khách hàng cần thông tin về một điều gì đó như sửa toa-lét hoặc kẻ mắt. Khoảnh khắc tôi-muốn-mua là khi khách hàng đã sẵn sàng mua hàng. Thương hiệu của bạn có thể có những nhóm khoảnh khắc tương tự hoặc khác. Bạn không nhất thiết phải theo cách phân loại của Google, nhưng vẫn nên phân loại hàng trăm khoảnh khắc chốc lát thành những nhóm có ý nghĩa và hữu ích khi tiếp thị.

- Cung cấp thông tin hữu ích. Như đã nói ở trên, quảng cáo không phải là bủa vây khách hàng với những thông điệp mà họ không muốn. Thay vào đó, quảng cáo là nghệ thuật cung cấp các thông tin

giá trị khi khách hàng cần nó. Công nghệ cho chúng ta khả năng nhận ra các khoảnh khắc chốt lát mà khách hàng cần, và nhiệm vụ của chúng ta là cung cấp thông tin hữu ích vào đúng khoảnh khắc đó. Trong cả ba ví dụ trên – Sephora, Red Roof Inn và DBS – các công ty đều cung cấp thông tin có giá trị đối với người dùng vào đúng thời điểm. Nếu bạn đang đứng trong Home Depot cố gắng lựa chọn vật liệu để sửa bồn tắm, chắc bạn sẽ thấy hữu ích nếu Home Depot có video chiếu cho bạn xem không chỉ các vật liệu cần phải mua, mà còn cách sửa bồn tắm. Thật vậy, Home Depot có bộ sưu tập các video hướng dẫn, và những video này đã được xem tổng cộng hơn 43 triệu lần. Đây không phải là những quảng cáo banner “không mời mà đến” trên điện thoại, mà là các nội dung hữu ích có thể giúp công ty giành được nhiều khách hàng trung thành về lâu dài.

- Tạo nội dung ngắn gọn. Trung bình, người dùng dành khoảng 5 phút mỗi lần sử dụng, đối với những ứng dụng trong top 100. Nhưng họ chỉ dành dưới 1 phút đối với 1/3 tổng số ứng dụng.<sup>23</sup> Dựa vào nghiên cứu, Google kết luận rằng thời gian trung bình mỗi lần sử dụng app là 1 phút 10 giây.<sup>24</sup>

Cho dù con số thực là gì, những nghiên cứu trên đều cho thấy người dùng có khả năng tập trung ngắn khi tìm kiếm thông tin trên điện thoại. Thực tế này đòi hỏi các nội dung phải ngắn gọn, giúp ích cho ý định cụ thể của người dùng trong khoảnh khắc đó. BuzzFeed giành được lượng người theo dõi lớn cho trang tin tức cũng nhờ ý tưởng này. Nhận ra khả năng tập trung ngắn của người dùng, Facebook thiết kế newsfeed sao cho có nhiều video ngắn. Safeway tạo ra các video chỉ dài 15-20 giây trên Facebook cho khách hàng các mẹo và lời khuyên nấu ăn.

- Tốc độ là quan trọng. Ngày nay, người dùng luôn vội vàng và thiếu kiên nhẫn. Nếu một trang web mất vài giây để hiện lên, người dùng sẽ bực bội và thoát khỏi trang. Theo phân tích 900.000 trang đích đến của quảng cáo di động trên 126 nước, Google tìm thấy rằng trung bình mất 20 giây để hiện hoàn bộ một trang đích đến. Và 53% khách hàng trên di động rời khỏi trang web nếu nó mất hơn 3

giây để hiện lên.<sup>25</sup> Video và ảnh khiến nhiều trang web nặng hơn và khó mở lên nhanh chóng, và câu nói “less is more” (tạm dịch: càng ít càng nhiều) thường đúng trong trường hợp này.

Ba chủ đề được bàn tới trong chương này – mang lại giá trị cho khách hàng, chuyển từ kể chuyện sang tạo dựng câu chuyện, và tiếp thị dựa trên khoảnh khắc – đều chứng tỏ thực tế căn bản trong việc kết nối, lôi cuốn khách hàng. Mặc dù các công cụ để vươn tới khách hàng đã thay đổi trong thời đại số, chúng ta vẫn cần hiểu sâu hơn về khách hàng, và mang đến giá trị cho họ. Những quảng cáo khó chịu không chỉ thiếu hiệu quả, mà còn tổn kém cho các nhà quảng cáo và nhà sản xuất nội dung.

# Chương 9 Đo lường và tối ưu ngân sách marketing

"M

ột nửa số tiền chúng tôi chi cho quảng cáo là thừa. Nhưng vấn đề ở chỗ chúng tôi không biết nửa nào". Câu nói trên, được cho là của John Wanamaker, một ông trùm sở hữu các trung tâm thương mại vào thế kỷ 19, nêu bật thách thức của các giám đốc marketing. Hai xu thế mới – marketing kỹ thuật số, với khả năng ghi lại từng cú nhấp chuột, và dữ liệu lớn, phục vụ việc phân tích và tìm ra các biến động – được cho là các giải pháp tiềm năng cho các thách thức đã tồn tại hàng thập kỷ. Tuy nhiên, những xu thế này cũng mang lại những thách thức mới. Quảng cáo kỹ thuật số mở ra kỷ nguyên của những thước đo mới, như lượt xem video, số like trên Facebook, và tỷ lệ nhấp chuột, ngay cả khi mối liên hệ giữa chúng với doanh thu và lợi nhuận thực tế vẫn chưa rõ ràng. Và mặc dù dữ liệu lớn đã cho phép các giám đốc tìm ra các xu hướng và mối liên hệ, nhiều mối liên hệ là làm tưởng. Trong chương này, chúng ta sẽ thảo luận những thách thức quan trọng của việc đo lường và tối ưu khoản chi cho marketing, và những nghiên cứu mới nhất để giải quyết các thách thức trên.

## TƯƠNG QUAN VÀ NHÂN QUẢ

Năm 2008, Chris Anderson, tổng biên tập của tạp chí *Wired*, viết bài viết gây tranh cãi mang tựa đề “Dấu chấm hết của lý thuyết: Biền dữ liệu khiến phương pháp khoa học lỗi thời”, trong đó ông viết:

Các nhà khoa học được dạy phải phân biệt sự khác nhau giữa tương quan và mối quan hệ nguyên nhân – kết quả... Nhưng trước một biển dữ liệu, lối đi của khoa học – giả thuyết, mô hình, kiểm nghiệm – đang trở nên lạc hậu... Có cách khác tốt hơn. Việc có hàng petabyte dữ liệu cho phép chúng ta khẳng định: “có sự tương

quan là đủ”. Chúng ta có thể ngừng tìm kiếm các mô hình... Tương quan sẽ thế chỗ nhân quả... Không có lý do gì phải giữ khư khư lối làm việc cũ. Đã đến lúc đặt câu hỏi: Khoa học có thể học được điều gì từ Google?<sup>1</sup>

Cùng năm đó, các nhà nghiên cứu của Google đăng bài trên tạp chí *Nature* về Google Flu Trends – mô hình dùng hàng trăm tỷ lượt tìm kiếm của người dùng Mỹ về bệnh cúm để dự đoán chính xác số ca mắc cảm cúm.<sup>2</sup> Bỗng nhiên, có vẻ như trong thời đại dữ liệu lớn, sự tương quan thực sự là đủ. Tại sao phải hiểu quảng cáo ảnh hưởng đến người dùng như thế nào nếu chúng ta có thể tìm được tương quan mạnh mẽ giữa quảng cáo và doanh thu? Với lượng thông tin khổng lồ có sẵn trong thời đại số, “dữ liệu” giờ đã biết nói.

Vấn đề với cách tư duy này là chúng ta thường tìm ra những tương quan không xác thực hoặc sai lệch trong biển dữ liệu. Để thấy được điều này, hãy thử so sánh hai biến số ngẫu nhiên trên Google Correlate, một dịch vụ miễn phí của Google. Chẳng hạn, có mối tương quan rất mạnh mẽ giữa tìm kiếm trên web ở Mỹ về giảm cân và về townhouse cho thuê (kiểu nhà thuộc một dãy nhà xây sát vách), mặc dù khó hiểu tại sao lại có sự liên quan này.

Dễ thấy sự tương quan trong ví dụ trên không mấy xác thực, nhưng trong các ví dụ khác, sự sai lệch lại đầy thuyết phục và có thể dẫn đến những quyết định sai. Ngay cả nghiên cứu của Google bị chỉ trích trong một bài viết năm 2014 trong tạp chí *Science*, cho rằng kể từ tháng 8 năm 2011, Google Flu Trends ước tính quá cao tỷ lệ mắc cảm cúm vào 100 trong số 108 tuần của nghiên cứu, và trong nhiều trường hợp sai tới 100%.<sup>3</sup> Giả định rằng tương quan là chứng minh cho nhân quả cũng dẫn đến nhiều kết luận sai về hiệu quả của marketing, như chúng ta sẽ bàn tới sau đây.

## **Một like trên Facebook đáng giá bao nhiêu?**

Vài năm trước, tôi cùng đồng nghiệp tại Trường Kinh doanh Harvard John Deighton mời một giám đốc cao cấp về tiếp thị kỹ thuật số từ Coca-Cola đến thuyết trình cho một khóa marketing kỹ thuật số mà



chúng tôi dạy cho sinh viên MBA. Trong phát biểu trước lớp, giám đốc của Coke tự hào nói rằng Coke có 40 triệu fan trên Facebook (tới nay con số đó lên tới hơn 105 triệu) – một thước đo mà Facebook mạnh dạn quảng bá. Sau đó các sinh viên tranh luận về giá trị của một like. Một số nói rằng việc có 40 triệu người tiêu dùng theo dõi Coke phải là một điều rất giá trị. Số khác đặt câu hỏi liệu Coke có “mua” những like này bằng cách đưa ra ưu đãi và quà tặng miễn phí hay không.

Cùng thời điểm đó, nhiều công ty nghiên cứu cố gắng đưa ra con số cho giá trị của một fan trên Facebook. Một nghiên cứu năm 2011 bởi comScore kết luận fan của Starbucks và bạn bè của họ, chi tiền nhiều hơn 8% và có nhiều giao dịch hơn 11% so với người dùng thông thường.<sup>4</sup> Vài năm sau, Syncapse, một công ty chuyên về thông minh xã hội (social intelligence), gây sốc hơn sau khi tuyên bố rằng giá trị trung bình của một fan Facebook là 174 đô-la. Riêng với Coke, một fan có giá trị hơn 70 đô-la (xem hình 9-1).



Những nghiên cứu gây chú ý này đã khiến tôi tò mò, và tôi muốn hiểu làm thế nào mà các nhà nghiên cứu tính ra được những con số khó tin này. Giá trị của fan, ngoài việc họ thích và giúp nhãn hiệu được biết đến nhiều hơn, còn nằm ở việc họ chi nhiều hơn cho nhãn hiệu đó. Để đo lường, các nhà nghiên cứu so sánh khoản chi của các fan và những người không phải fan. Dùng cách tiếp cận này, Syncapse tìm ra rằng mỗi năm fan của Coke tiêu nhiều hơn những người không phải fan 70 đô-la mỗi năm, khiến Syncapse kết luận rằng giá trị của fan trên Facebook của Coke là 70 đô-la.

Nhưng cách tiếp cận này đặt ra một câu hỏi căn bản: Liệu “like” Coke trên Facebook khiến người tiêu dùng chi nhiều tiền hơn để mua Coke, hay những người thường mua Coke bản thân họ sẽ có xu hướng “like” nhiều hơn? Sự khác biệt này quan trọng, vì các nghiên cứu trên dường như kết luận rằng việc like trên Facebook khiến một người trung thành hơn với thương hiệu và chi nhiều tiền hơn. Tuy nhiên, nếu có hiện tượng “tự lựa chọn mẫu” (self-

selection), có nghĩa những người mua thường xuyên và trung thành có xu hướng “like” nhiều, việc dùng số “like” làm thước đo thành công – và chi ngân sách marketing để tăng số “like” – là việc làm không hợp lý.

Tôi cùng các đồng nghiệp quyết định thực hiện một dự án nghiên cứu trong đó chúng tôi chia khách hàng làm hai nhóm: nhóm fan và nhóm không phải là fan. Trong một thí nghiệm chúng tôi mời khách hàng trong nhóm fan “like” một nhãn hiệu mỹ phẩm mới trên Facebook (hầu hết đều nhận lời), trong khi đó những người thuộc nhóm “không phải là fan” không được mời “like”. Tất cả người tham gia được tặng một phiếu giảm giá để dùng thử sản phẩm, và chúng tôi theo dõi tỷ lệ dùng phiếu giảm giá cho cả hai nhóm. Trong thí nghiệm thứ hai, chúng tôi tìm hiểu xem việc “like” một trang có ảnh hưởng đến quyết định của bạn bè trên mạng hay không. Sau 5 thí nghiệm và 2 phân tích tổng hợp trên tổng cộng 14.000 người, chúng tôi tìm ra rằng “like” không có ảnh hưởng đến thái độ và thói quen mua hàng của người tiêu dùng hay bạn bè của họ.

Nói cách khác, chỉ đơn thuần việc “like” một thương hiệu trên Facebook không có giá trị gì theo nghiên cứu của chúng tôi.<sup>5</sup>

Trong những năm gần đây, Facebook đã không còn quảng bá giá trị của các fan mà thay vào đó cố gắng chứng tỏ sự gia tăng doanh số nhờ quảng cáo trên newsfeed. Nhưng số “like” vẫn là tiêu chí được nhiều giám đốc marketing sử dụng.

## **Lan truyền trong nhóm**

Mạng xã hội, như Facebook, có tiềm năng ảnh hưởng đến bạn bè. Trong một nghiên cứu gây tranh cãi, Nicholas Christakis, của Trường Y Harvard, và đồng nghiệp James Fowler cho rằng bệnh béo phì lây lan trong một nhóm bạn như một căn bệnh.<sup>6</sup> Báo Washington Post đưa tin về nghiên cứu này như sau:

Nghiên cứu này, theo dõi trên 12.000 người trong vòng 32 năm, tìm thấy rằng nhóm bạn bè có tác động đến xác suất một người bị tăng cân... nếu vợ hoặc chồng một người bị béo phì, người kia có thêm

37% khả năng bị béo phì trong vòng 2-4 năm, so với những cặp đôi khác. Nếu một người đàn ông bị béo phì, rủi ro đối với anh em trai của người này tăng 40%.<sup>7</sup>

Ngay sau đó, nghiên cứu này chịu sự chỉ trích của cộng đồng khoa học. Dùng dữ liệu về học sinh trung học và cách tiếp cận y hệt như của Christakis và Fowler, một nghiên cứu khác cho thấy thậm chí chiều cao, mụn trứng cá, và bệnh đau đầu cũng có khả năng lây – những điều mà tác giả của nghiên cứu cho là phi thực tế.<sup>8</sup> Russell Lyons, nhà toán học từ Đại học Indiana, viết bài luận phê phán nghiên cứu về béo phì và gọi phương pháp nghiên cứu này là “sai lệch nghiêm trọng”.<sup>9</sup>

Một lỗ hổng lớn của các nghiên cứu nhằm xác định ảnh hưởng từ bạn bè, xã hội là hiện tượng gây nhiễu mang tên “homophily” (tạm dịch: kết bạn tương đồng), trong đó con người có xu hướng tương tác với những người giống mình,<sup>10</sup> tương tự thành ngữ “ngưu tầm ngưu, mã tầm mã”. Theo hiện tượng này, hai người A và B nhiều khả năng là bạn nếu họ có chung sở thích. Do vậy, nếu người A mua một bài hát trên iTunes và sau đó người B mua cùng bài hát, liệu đó có phải là bằng chứng cho thấy A có ảnh hưởng lên B, hay chỉ là do A và B ngay từ đầu đã có chung sở thích âm nhạc, điều khiến họ trở thành bạn bè? Như vậy, đây là mối liên hệ nhân quả hay chỉ là tương quan đơn thuần?

Để tách biệt giữa ảnh hưởng xã hội và kết bạn tương đồng, Sinan Aral, một học giả về mạng xã hội, và các đồng nghiệp sử dụng dữ liệu từ 27,4 triệu người dùng một mạng nhắn tin toàn cầu để tìm hiểu quyết định dùng dịch vụ của họ. Các nhà nghiên cứu tìm ra rằng hiện tượng kết bạn tương đồng giải thích cho trên 50% những điều được cho là có khả năng “lây” và các phương pháp trước đây đã ước tính quá mức các ảnh hưởng xã hội trong quyết định mua hàng từ 300-700%.<sup>11</sup> Phát hiện này cũng tương tự với một nghiên cứu khác tìm hiểu lựa chọn sản phẩm công nghệ trong số các nhân viên một công ty, nhận thấy rằng, nếu không tính đến hiện tượng kết

bạn tương đồng, ảnh hưởng từ bạn bè sẽ bị ước tính cao hơn 50%.<sup>12</sup>

Khó có thể kiểm soát hiện tượng kết bạn tương đồng từ dữ liệu thu thập sẵn.<sup>13</sup> Cách tốt nhất để làm điều này và xác định chính xác ảnh hưởng bạn bè, xã hội là thông qua thí nghiệm.<sup>14</sup>

## **Giá trị cú nhấp chuột**

Mặc dù khó đo lường tác động của bạn bè, đánh giá hiệu quả của một quảng cáo đặt bên cạnh trang tìm kiếm trên Google được cho là dễ và đơn giản. Bạn trả tiền dựa vào chi phí trên cú nhấp chuột (click) (CPC), và biết được tỷ lệ chuyển đổi từ nhấp chuột sang mua hàng sẽ giúp bạn ước tính ROI (tỷ lệ lợi nhuận so với đầu tư) của quảng cáo. Google cung cấp những phân tích như vậy để giúp khách hàng ước tính hiệu quả của quảng cáo.

Nghe có vẻ đơn giản đến khó tin, nhưng quảng cáo tìm kiếm trên thực tế có thể kém hiệu quả hơn nhiều so với mong đợi, vì những người dùng nhấp chuột vào quảng cáo đăng nào cũng sẽ vào trang web của bạn, và điều này hoàn toàn có lý. Có lẽ một trong những nghiên cứu gây tranh cãi nhất phủ nhận sức mạnh của quảng cáo tìm kiếm được thực hiện bởi eBay, công ty đã mua quảng cáo tìm kiếm cho hơn 100 triệu từ khóa. Các nhà nghiên cứu tại eBay tin rằng những người gõ từ khóa bao gồm tên thương hiệu (như “giày eBay”) đăng nào cũng có ý định vào trang web eBay. Nói cách khác, những người dùng này sẽ truy cập trang của eBay dù có hay không có quảng cáo. Vào tháng 3 năm 2012, eBay quyết định kiểm chứng giả thuyết này. Hãng dừng quảng cáo đối với tất cả các từ khóa có tên thương hiệu, và theo dõi lượng truy cập trong một thí nghiệm được tiến hành chặt chẽ kèm theo các nhóm kiểm soát. eBay cũng ngưng quảng cáo đối với các từ khóa thông thường không có tên “eBay”. Kết quả cho thấy đặt quảng cáo với các từ khóa có tên thương hiệu không mang lại lợi ích gì, vì hầu hết người dùng nhấp chuột vào quảng cáo đăng nào cũng là những người thường xuyên vào trang eBay. Đối với các từ khóa không bao gồm tên thương hiệu, người dùng mới, không thường xuyên, sẽ bị quảng cáo tác

động, nhưng người dùng thường xuyên không lại không bị ảnh hưởng. Nghiên cứu này kết luận: vì “người dùng thường xuyên không bị ảnh hưởng bởi quảng cáo lại chính là đích ngắm của phần lớn ngân sách quảng cáo, tính trung bình, tỷ lệ ROI (lợi nhuận so với đầu tư) là âm.”<sup>15</sup>

Phản hồi nghiên cứu này, người phát ngôn của Google nói:

Nghiên cứu của riêng Google, dựa trên kết quả từ hàng trăm nhà quảng cáo, đã cho thấy 89% lượt truy cập thông qua quảng cáo tìm kiếm sẽ không xảy ra nếu quảng cáo không hiển thị, và 50% lượt truy cập chỉ đạt được dù công ty được quảng cáo hiện lên đầu tiên trong kết quả tìm kiếm. Vì kết quả quảng cáo khác nhau giữa các nhà quảng cáo và phụ thuộc nhiều yếu tố, chúng tôi khuyến khích các nhà quảng cáo thử nghiệm với chiến dịch của mình.<sup>16</sup>

Gần đây hơn, một đồng nghiệp của tôi, Michael Luca, tiến hành thử nghiệm tương tự đối với quảng cáo tìm kiếm trên Yelp. Dùng mẫu ngẫu nhiên 18.000 nhà hàng, Luca và một tác giả khác chọn ra 7.210 nhà hàng chưa bao giờ quảng cáo trên Yelp. Trong vòng 3 tháng, họ chạy quảng cáo miễn phí cho các nhà hàng này (mà không báo với họ, để tránh việc họ thay đổi cách hoạt động), và gỡ quảng cáo để so sánh lượng truy cập trang của các nhà hàng khi có và không có quảng cáo. Nghiên cứu này tìm ra rằng quảng cáo trên Yelp, trên thực tế, khiến số lượt xem trang của nhà hàng và số cuộc gọi tăng đáng kể.<sup>17</sup>

Tại sao quảng cáo tìm kiếm không hiệu quả cho eBay nhưng lại hiệu quả cho các nhà hàng trên Yelp? Có vẻ như các từ khóa có chứa thương hiệu không hiệu quả đối với các thương hiệu nổi tiếng như eBay hay Amazon, nhưng có thể có tác động tích cực lên các thương hiệu ít biết đến và các nhà hàng. Dẫu vậy, phần lớn tiền quảng cáo vẫn được chi cho những từ khóa có chứa thương hiệu – hãy thử gõ “khách sạn Hilton” hoặc “Amazon” vào Google và bạn sẽ thấy quảng cáo cho Hilton và Amazon ngay dưới đường dẫn tới các công ty này trong kết quả tìm kiếm.

## PHÂN BỐ ĐÓNG GÓP CÁC KÊNH MARKETING

Một vấn đề liên quan khi cố gắng nhận dạng ảnh hưởng của quảng cáo tìm kiếm là attribution (tạm dịch: phân bổ đóng góp), tức xác định xem những cú nhấp chuột hay doanh số bán hàng do đóng góp từ đâu. Tìm kiếm thường được cho là hoạt động thuộc phần đáy của phễu marketing. Nói cách khác, tìm kiếm diễn ra khi khách hàng đang muốn tìm sản phẩm. Tuy nhiên, rất có thể trong những giai đoạn trước đó trong quá trình mua hàng, khách hàng đã bị ảnh hưởng bởi quảng cáo trên TV, radio hoặc ngoài trời, và điều đó đã làm tăng khả năng họ nhấp chuột vào quảng cáo tìm kiếm sau này. Các giám đốc marketing và các chuyên gia quảng cáo khá quen thuộc với vấn đề này, mặc dù cách giải quyết của họ thường không phải lý tưởng.

Google nêu khái quát các mô hình phân bổ đóng góp đang được áp dụng (xem hình 9-2). Năm mô hình đầu tiên được sử dụng phổ biến, nhưng chúng mang tính bộc phát. Ví dụ, phương pháp “điểm tương tác cuối cùng” ghi công 100% cho điểm tiếp xúc cuối cùng, thường sẽ khiến quảng cáo Google có hiệu quả hơn so với thực tế. Phương pháp “phân rã theo thời gian” đặt trọng số cao hơn cho những điểm tiếp xúc sau và trọng số thấp hơn cho những điểm tiếp xúc trước, mặc dù đặt trọng số như vậy có vẻ tùy tiện, và có thể ảnh hưởng đến toàn bộ kết quả phân bổ cũng như ngân sách cho từng kênh. Hai cách tiếp cận còn lại, “dựa vào mô hình” và “dựa vào thí nghiệm”, chặt chẽ hơn. Cách phân bổ dựa vào mô hình sẽ dùng thời gian hiển thị quảng cáo và dữ liệu phản hồi để xác định hiệu quả của mỗi quảng cáo trên hành trình của người tiêu dùng. Cách phân bổ dựa vào thử nghiệm, thường được coi là tiêu chuẩn, hiển thị các quảng cáo của một nhãn hiệu cho nhóm thử nghiệm, nhưng không hiển thị cho nhóm kiểm soát. Sự khác biệt trong phản hồi giữa hai nhóm khách hàng này sẽ cho thấy ảnh hưởng của quảng cáo.

Phân bổ đúng cách sẽ góp phần quan trọng cho việc tối ưu ngân sách. Năm 2010, ngân hàng BBVA Compass và công ty quảng cáo của họ gặp vấn đề này khi phải phân bổ tiền quảng cáo trực tuyến

trên một số cỗ máy tìm kiếm và các mạng lưới quảng cáo trên web. Sau khi theo dõi tỷ lệ nhấp chuột và chuyển đổi ở vài kênh truyền thông, BBVA quyết định chi 45% ngân sách cho tìm kiếm và 55% cho quảng cáo hiển thị. Dữ liệu quá khứ cho thấy chi phí giành thêm khách hàng thông qua kênh tìm kiếm là 73 đô-la, trong khi với quảng cáo hiển thị là 88 đô-la, tức cao hơn 20%. Tại sao chi nhiều hơn vào quảng cáo hiển thị trong khi nó tốn kém hơn quảng cáo tìm kiếm 20%? Khi tôi đặt câu hỏi này cho Sharon Bernstein, giám đốc phụ trách phân tích cho công ty quảng cáo của BBVA, bà chia sẻ với tôi kết quả của một thí nghiệm. Trong tháng 1 đến tháng 2 năm 2010, công ty này ngẫu nhiên chia người dùng thành hai nhóm. Cả hai nhóm đều tiếp tục thấy quảng cáo tìm kiếm, nhưng có một nhóm không thấy quảng cáo hiển thị nữa. Công ty sau đó so sánh tỷ lệ chuyển đổi của nhóm không còn thấy quảng cáo hiển thị này trên kênh quảng cáo tìm kiếm (tỷ lệ từ nhấp chuột vào quảng cáo tìm kiếm cho đến hoàn thành đơn đăng ký mở tài khoản) so với nhóm kia, tức nhóm vẫn được thấy quảng cáo hiển thị. Kết quả cho thấy nhóm không được thấy quảng cáo hiển thị có tỷ lệ chuyển đổi 1,26%, và nhóm tiếp tục thấy chúng có tỷ lệ chuyển đổi 1,48%. Dựa trên những kết quả này, công ty quảng cáo kết luận dùng cả 2 loại quảng cáo khiến tỷ lệ chuyển đổi tăng 20% so với chỉ dùng quảng cáo tìm kiếm, và việc chi tiền cho kênh có chi phí giành thêm khách hàng cao hơn 20% là điều hợp lý.<sup>18</sup> Gần đây một vài nghiên cứu đã bắt đầu giải quyết bài toán phân bổ một cách chặt chẽ và tinh vi, thay vì những phương pháp giản đơn và sơ sài như trong hình 9-2.<sup>19</sup>

**Hình 9-2:** Các mô hình phân bổ đóng góp giữa kênh quảng cáo

 a24

 a25

## TÁC ĐỘNG QUA LẠI

Nếu bạn thấy quảng cáo tìm kiếm và quảng cáo hiển thị, bạn có thể chưa nhấp chuột ngay lúc đó, nhưng nó vẫn có thể ảnh hưởng đến

hành vi của bạn sau này. Điều này đúng không chỉ với các quảng cáo xây dựng thương hiệu thường thấy trên TV mà còn với các quảng cáo trực tuyến được thiết kế để khiến bạn truy cập ngay. Bỏ qua hiệu ứng này sẽ dẫn đến đánh giá thấp tác dụng của quảng cáo và cũng dẫn đến việc phân bổ quá thấp cho ngân sách quảng cáo. Hiệu ứng này đáng kể đối với các sản phẩm như xe ô tô, mà khách hàng thường cân nhắc hàng tuần, hàng tháng trước khi mua. Trong nghiên cứu về “khoảnh khắc sáng tỏ số 0” (xem Chương 7), dùng dữ liệu tìm kiếm, Google tạo ra biểu đồ màu biến đổi (heatmap) để minh họa người dùng tìm kiếm bao lâu trước khi thực sự mua đối với nhiều loại sản phẩm. Hình 9-3 cho thấy heat map cho các trường hợp mua xe ô tô, và kết luận người mua tìm kiếm găt gao nhất từ 1-2 tháng trước khi thực sự mua.<sup>20</sup>

### **Hình 9-3:** Mức độ tìm kiếm của người mua xe hơi



Nguồn: Jim Lecinski, *Winning the Zero Moment of Truth* (Palo Alto: Think with Google, 2011), 25.

Hành vi tìm kiếm của khách hàng qua thời gian khiến tôi nghĩ tới chủ đề ngân hàng BBVA và công ty quảng cáo. Trong thí nghiệm như đã bàn ở trên về phân bổ đóng góp của quảng cáo hiển thị, công ty quảng cáo đã theo dõi tác động của loại quảng cáo này trong 2 tuần (chọn 2 tuần là ngẫu nhiên, không có lý do) sau khi người dùng thấy quảng cáo. Nhưng sẽ ra sao nếu tác động của quảng cáo kéo dài hơn 2 tuần? Để tìm hiểu thêm, đồng nghiệp của tôi Pavel Kireyev và Koen Pauwels đã cùng với tôi xin dữ liệu của công ty và xây dựng mô hình chuỗi thời gian (time series) để phân tích cả tác động ngắn hạn và lâu dài của quảng cáo tìm kiếm lẫn quảng cáo hiển thị đối với số đơn đăng ký được hoàn tất. Cũng giống như thí nghiệm của công ty, chúng tôi nhận thấy rằng tỷ lệ chuyển đổi quảng cáo tìm kiếm cao hơn khi khách hàng đã thấy quảng cáo hiển thị trước đó. Nhưng chúng tôi cũng ngạc nhiên khi thấy quảng cáo tìm kiếm có tác động đáng kể kéo dài hơn 2 tuần. Tính cả tác động lâu dài của quảng cáo tìm kiếm, chúng tôi kết luận



rằng công ty nên tăng ngân sách quảng cáo tìm kiếm 36%, ngay cả khi tính đến đóng góp của quảng cáo hiển thị.<sup>21</sup>

## **TƯƠNG TÁC GIỮA ONLINE - OFFLINE**

Dù những nhà quảng cáo lớn nhất trên thế giới như General Motors hay Unilever chi phần lớn tiền vào quảng cáo trực tuyến, phần lớn doanh số của họ vẫn đến từ kênh offline. Năm 2016, kỹ thuật số chiếm 38% chi phí quảng cáo ở Mỹ, và con số này sẽ tăng lên trên 50% vào năm 2020.<sup>22</sup> Tuy nhiên, đến quý đầu năm 2017, thương mại điện tử chỉ chiếm 8,5% tổng doanh thu bán lẻ ở Mỹ.<sup>23</sup> Rõ ràng các giám đốc marketing tin rằng quảng cáo trực tuyến đang thúc đẩy doanh số offline. Tuy việc theo dõi xem ai đã mua hàng online sau khi thấy quảng cáo online là khá dễ dàng, việc liên hệ giữa quảng cáo online và doanh số offline lại không hề dễ dàng - cho đến những năm gần đây.

Theo dõi mối liên hệ giữa quảng cáo online và doanh số offline là việc khả thi nhờ các thí nghiệm. Ngay cả Facebook, trước nay vẫn quảng bá những thước đo riêng của mình, như số fan hay số “like”, đang chuyển dần sang cách quảng bá sự gia tăng doanh số nhờ quảng cáo. Facebook đã tạo ra một nền tảng mới, Lift, phân chia ngẫu nhiên khán giả trên Facebook vào hai nhóm – một nhóm thấy quảng cáo trên newsfeed, còn nhóm kia thì không. So sánh tỷ lệ chuyển đổi, Facebook có thể đo lường tác động của quảng cáo online lên doanh số offline. Dùng phương pháp này, Facebook cho thấy doanh số offline của dịch vụ dữ liệu trên hệ thống OnStar của GM tăng 2,3% nhờ quảng cáo trên newsfeed của Facebook.<sup>24</sup>

Trong khi khách hàng có lẽ không tin tưởng khi Facebook tự nói quảng cáo của họ có hiệu quả, một số nghiên cứu hàn lâm đã tiến hành thí nghiệm thực tế cho thấy quảng cáo online có tác động mạnh đến kênh offline. Dùng dữ liệu từ một công ty Hà Lan bán đồ nội thất văn phòng cho các doanh nghiệp, một nghiên cứu tìm ra rằng 73% lợi nhuận gia tăng nhờ quảng cáo AdWords trên Google là từ bán hàng offline, và 20% lợi nhuận gia tăng nhờ tiếp thị gửi thư tận nhà là từ bán hàng online.<sup>25</sup> Một nghiên cứu khác cho một công

ty bán lẻ quần áo ở Mỹ cho thấy trên 80% ROI (tỷ lệ lợi nhuận trên đầu tư) từ quảng cáo online đến từ bán hàng offline.<sup>26</sup>

Bỏ qua những tác động giữa các kênh này sẽ khiến phân bổ ngân sách kém hiệu quả. Quảng cáo online không chỉ ảnh hưởng tới doanh số offline, quảng cáo online và quảng cáo offline cũng có sự cộng hưởng. Ví dụ, một quảng cáo truyền hình có thể khuếch đại thông điệp của mình thông qua Twitter hoặc Facebook. Sử dụng dữ liệu ở một công ty xe hơi Đức và tính đến sự cộng hưởng giữa các kênh truyền thông, một nghiên cứu kết luận ngân sách quảng cáo tối ưu cho kênh online của công ty nên nhiều gấp đôi ngân sách hiện tại.

Có thể nói, khả năng tiến hành thí nghiệm thực tế nhanh chóng và không tốn kém cùng khả năng xây dựng các mô hình chặt chẽ, sử dụng lượng lớn dữ liệu quảng cáo và bán hàng đang cho phép các công ty đo lường và tối ưu hóa ngân sách marketing. Tuy nhiên, các nhà quản lý nên cẩn trọng trước những thước đo sai lệch và phân tích thiếu chính xác vẫn đang phổ biến trong giới marketing.

# PHẦN IV TÁI CẤU TRÚC DOANH NGHIỆP

a27

# Chương 10 Quản trị chuyển đổi kỹ thuật số

D

Ấn dặt quá trình chuyển đổi là điều không hề dễ dàng trong một tổ chức lớn và lâu đời, và còn khó khăn hơn trong bối cảnh các biến đổi về công nghệ và mô hình kinh doanh mới khiến tương lai càng trở nên khó đoán. Không giống các công ty khởi nghiệp, các công ty lâu đời có nhiều tài sản cố định mà họ không thể bỏ và nhiều cổ đông luôn đòi hỏi lợi nhuận. Những công ty như vậy vừa phải củng cố thể mạnh cốt lõi đồng thời xây dựng cho tương lai – một sứ mệnh khó khăn hơn nhiều so với lập một doanh nghiệp mới. Trong chương này, chúng ta sẽ thảo luận các yếu tố chính cần thiết cho thành công của chuyển đổi kỹ thuật số.

## TẠO TÂM NHÌN MỚI VÀ VẠCH RA LỐI ĐI TƯƠNG LAI

Ai cũng biết một giám đốc điều hành (CEO) cần có một tầm nhìn trước khi dẫn dắt sự thay đổi. Nhưng tầm nhìn và hướng đi tương lai thậm chí còn quan trọng hơn khi một công ty đối mặt với các thách thức chưa từng có, như các công nghệ gây gián đoạn, và các nhân viên cũng như cổ đông đều cảm thấy một tương lai bất trắc.

Trong một số trường hợp, lối đi tương lai trở nên rõ ràng khi điều kiện kinh doanh không cho doanh nghiệp quyền lựa chọn, như ví dụ về báo New York Times (NYT). Trước việc doanh thu báo in giảm mạnh, doanh thu quảng cáo online thấp và cạnh tranh từ Google và Facebook trong mảng này, NYT nhận ra mô hình kinh doanh hàng thế kỷ dựa vào quảng cáo giờ đang không thể duy trì. Cắt giảm chi phí có thể giúp NYT sống sót trong ngắn hạn, nhưng họ cần tầm nhìn và lối đi cho tương lai. Vì vậy công ty quyết định tập trung vào một nguồn thu khác là phí đăng ký đọc báo, và dựng bức tường phí, trong đó độc giả phải trả tiền để đọc tin – điều mà chưa tờ báo đại

chúng nào làm được, và cũng là điều mà các chuyên gia đều dự đoán sẽ thất bại vì “thông tin cần phải miễn phí” trong thời đại số. Nhưng NYT kiên định với tầm nhìn của mình và chứng tỏ cho những người hoài nghi rằng họ đã lầm. Trong quý 4 năm 2017, NYT có thêm 157.000 người đăng ký báo điện tử, và con số này tăng 41,8% so với quý 4 năm 2016, và khép lại năm 2017 với trên 2,6 triệu tài khoản đăng ký. Tổng doanh thu (báo in và báo điện tử) gần như gấp đôi doanh thu quảng cáo – một sự thay đổi lớn về mô hình mà trước nay vẫn dựa nhiều vào quảng cáo.<sup>1</sup>

Lối đi tương lai cũng trở nên rõ ràng hơn khi bạn mở rộng lăng kính của mình, như Shantanu Narayen, CEO của Adobe, đã làm khi chèo lái công ty của ông đi qua khó khăn năm 2008 để trở lại vị thế thống trị năm 2017. Narayen nhận chức CEO tháng 11 năm 2007 vào thời kỳ đầy thử thách với Adobe. Công ty bị ảnh hưởng nặng nề bởi khủng hoảng tài chính năm 2008, và phần mềm xử lý video của hãng, Flash, trước nay vẫn là công cụ chuẩn để làm video cho web và desktop, bị Steve Jobs chỉ trích và từ chối tích hợp với điện thoại iPhone. Năm 2009, doanh thu của Adobe giảm 20%, lợi nhuận giảm 50% và giá cổ phiếu giảm 60%.<sup>2</sup>

Hầu hết lãnh đạo đều sẽ cân trọng trong bối cảnh đó, nhưng Narayen có bước đi táo bạo khi mua Omniture, một công ty marketing kỹ thuật số, với giá 1,8 tỷ đô-la. Giá cổ phiếu của Adobe giảm 4% trong phiên giao dịch ngoài giờ sau khi vụ mua lại Omniture được công bố, và bài viết trên Wall Street Journal có nhan đề “Adobe mua Omniture: Họ đang nghĩ gì vậy?” minh họa cho phản ứng của thị trường.<sup>3</sup>

Để hiểu Adobe đã nghĩ gì, tôi trao đổi với Narayen, và đây là cách ông giải thích quyết định của mình:

Nếu bạn tin rằng tăng trưởng là mục tiêu bắt buộc, và nếu doanh nghiệp của bạn đang chững lại, và bạn đang dẫn đầu trong nhiều mảng, bạn cần mở rộng lăng kính của mình để nhìn ra các cơ hội – khi đó nhiều mảng liên quan sẽ trở nên rõ rệt hơn.<sup>4</sup>

Narayan đã nhận ra 3 điều khi mở rộng lăng kính của ông. Thứ nhất, ông nhận ra sự bùng nổ về nội dung trong thời đại số khi mọi người đang tạo ra nhiều nội dung hơn bao giờ hết, mà Adobe, công ty hàng đầu trong lĩnh vực tạo nội dung, lại không tăng trưởng. Narayan cho rằng lý do của việc này là Adobe không đóng vai trò thiết yếu cho công việc của khách hàng. Thứ hai, Narayan nhận ra rằng dữ liệu ngày càng quan trọng, và Adobe cần có chỗ đứng trong xu thế này. Thứ ba, marketing là cơ hội dành riêng cho Adobe. IBM và Oracle đã được các giám đốc công nghệ thông tin (CIO) ưa chuộng, còn Salesforce đã chiếm trọn thị phần các giám đốc kinh doanh. Nhưng giám đốc marketing vẫn là sân chơi mở. Vụ mua lại Omniture đã là một thành công lớn, và đến cuối tài khóa 2016, công ty đã mang lại 1,7 tỷ đô-la từ marketing kỹ thuật số, chiếm 30% tổng doanh thu.

Hiểu rõ các phiên toái của khách hàng cũng như các thay đổi trong thói quen của họ giúp cho doanh nghiệp vạch rõ hơn hướng đi tương lai. Amazon là bậc thầy về khoản này. Triết lý chú trọng vào khách hàng của Jeff Bezos đưa Amazon vào thị trường xem phim trực tuyến, sách điện tử, và máy đọc sách điện tử trong bối cảnh người dùng chuyển từ mua sách và đĩa DVD sang tiếp nhận nội dung trên thiết bị di động. Trong khi các nhà bán lẻ chật vật tìm cách cạnh tranh với Amazon, Bezos dạy họ một bài học với cửa hàng thử nghiệm, Amazon Go, nơi khách hàng có thể bước vào, lấy sản phẩm và bước ra khỏi cửa hàng mà không cần dừng lại quầy thu ngân để thanh toán. Thay vì lắp đặt các cảm biến và dùng công nghệ dự đoán hành vi người dùng, các nhà bán lẻ có lẽ thu lợi nhiều hơn nếu chú trọng nhiều hơn vào giải quyết các phiền toái cho khách hàng.

Các công nghệ hay công ty khởi nghiệp mới thường dễ gây chú ý. Trong khi các công ty lâu đời nên học hỏi, họ vẫn nên giữ vững và tận dụng những phần cốt lõi đã có sẵn. Jeff Immelt nhận ra rằng số lượng lớn khách hàng lắp đặt máy móc của GE mang lại cho công ty một cơ hội lớn trong việc tạo ra các nền tảng như Internet Vạn vật, điều các công ty khởi nghiệp không thể bắt chước. Walmart không thể trở thành Amazon, vì tài sản cố định của hãng bao gồm

hàng nghìn cửa hàng. Nhưng chính hàng nghìn cửa hàng này lại có nhiều giá trị trong việc giảm phí vận chuyển cho các khách hàng Walmart mua hàng trên mạng. Tháng 4 năm 2017, Walmart ra mắt dịch vụ “lấy hàng được giảm giá” cho khách hàng đã mua online nhưng đến cửa hàng để tự lấy hàng.

Vạch ra lối đi tương lai không có nghĩa là CEO có tất cả các câu trả lời hoặc biết rõ tương lai sẽ dẫn đến đâu. Thay vào đó, công ty cần có một tầm nhìn chung, nhưng chấp nhận rằng chặng đường cụ thể không bao giờ thẳng hoàn toàn, và cần liên tục điều chỉnh chiến lược trong khuôn khổ của tầm nhìn chung đó.

## **VƯỢT QUA CÁC CHẶN ĐỘNG CỦA SỰ CHUYỂN TIẾP**

Chuyển đổi kỹ thuật số đòi hỏi quản lý tốt công việc hiện tại đồng thời xây dựng cho tương lai. Giống như phải thay động cơ trên một chiếc máy bay đang bay. Máy bay sẽ bay thấp xuống trước khi có thể bay cao trở lại – và đó là thời gian đầy lo lắng và bất trắc, khi mọi người trong tổ chức sẽ đặt câu hỏi về chiến lược của công ty. Mặc dù một vài mảng kinh doanh đang bị đe dọa và cần thay đổi, chúng thường vẫn sinh lời trong ngắn hạn, và từ bỏ khoản lợi nhuận đó để đổi lấy tương lai không chắc chắn là một điều khó khăn.

Để hiểu thách thức này và biết cách vượt qua, hãy cùng xem lại ví dụ NYT và Adobe. Như đã nói ở trên, NYT không có lựa chọn khác ngoài chuyển đổi thành báo điện tử và áp dụng mô hình dựa vào phí đăng ký mặc dù doanh thu báo in và quảng cáo vẫn vượt xa mảng điện tử. Có thể tưởng tượng một tương lai trong đó NYT từ một báo in chuyển hoàn toàn sang trực tuyến. Với lượng phát hành báo in giảm và chi phí in ấn, phân phối cao, đây không hoàn toàn là tình huống giả định – trong những năm gần đây nhiều ấn phẩm đã chuyển hoàn toàn sang trực tuyến: Newsweek vào năm 2012, Information Week năm 2013, và Computerworld năm 2014.

Nếu NYT chuyển hoàn toàn sang trực tuyến, doanh thu từ tài khoản đăng ký và quảng cáo trực tuyến có thể thấp hơn doanh thu từ phí đặt báo và quảng cáo trên báo in, do báo in có giá cao hơn. Tuy nhiên, chuyển hoàn toàn sang kỹ thuật số cũng giảm chi phí in ấn

và phân phối, thường chiếm 50% tổng chi phí của một tờ báo. Sau cùng, lợi nhuận mới của NYT có lẽ ngang bằng với lợi nhuận hiện tại. Nhưng quá trình chuyển đổi, có thể sẽ mất vài năm, sẽ như thế nào? Hình 10-1 minh họa một khả năng về lợi nhuận của tờ báo trong giai đoạn này. Lợi nhuận tương lai khi chuyển toàn bộ sang báo điện tử có thể vẫn tốt nhờ cắt giảm chi phí in ấn và phân phối, nhưng trong quá trình chuyển đổi, tờ báo vẫn phải vận hành cả mảng in lẫn mảng điện tử, và sẽ làm tăng chi phí. Nói cách khác, máy bay sẽ bay xuống trước khi có thể bay lên.

Adobe cũng gặp khó khăn tương tự trong quá trình chuyển đổi kỹ thuật số. Ngoài việc mua lại Omniture để vào thị trường marketing kỹ thuật số, năm 2013 Shantanu Narayen quyết định rằng thay vì bán phần mềm Adobe, Creative Suite, thành một gói với bản quyền vô thời hạn, hãng sẽ bán theo mô hình phần mềm như một dịch vụ (SaaS – software-as-a-service), với phí đăng ký 50 đô-la mỗi tháng. Mục tiêu là chuyển từ bán phần mềm một lần sang tính giá hằng tháng, vừa ổn định và dễ đoán hơn và vừa thu hút thêm khách hàng mới nhờ hạ thấp chi phí ban đầu. Tuy nhiên, thay đổi này ảnh hưởng mạnh đến doanh thu và lợi nhuận của Adobe trong nhiều năm tới, vì người dùng trả 50 đô-la mỗi tháng thay vì một cục 2.500 đô-la. Adobe hi vọng số người đăng ký mới và phí dịch vụ đều đặn hằng tháng sẽ khiến doanh thu về lâu dài vượt qua mô hình bán phần mềm cũ. Nhưng chắc chắn, doanh thu và lợi nhuận sẽ sụt giảm trong ngắn hạn. Hình 10-2 cho thấy sự lên xuống của lợi nhuận Adobe trong quá trình chuyển tiếp này.

**Hình 10-1:** Đồ thị minh họa lợi nhuận giả định của NYT trong quá trình chuyển đổi kỹ thuật số



**Hình 10-2:** Sự lên xuống trong lợi nhuận của Adobe trong quá trình chuyển đổi kỹ thuật số



Nguồn: Dựa theo báo cáo tài chính của Adobe.



Bất chấp lợi nhuận giảm mạnh trong năm 2013 và 2014, và luôn ở mức thấp hơn trước thời kỳ chuyển đổi trong suốt năm 2015, giá cổ phiếu của Adobe dần lên cao. Narayen đã quản trị sự thay đổi này như thế nào? Ông nói về cách kiểm soát thay đổi cả bên trong lẫn bên ngoài công ty:

Bên trong, chúng tôi nhìn vào thực tế và lấy đó làm động lực: doanh thu đã không còn tăng trưởng như chúng tôi muốn, chúng tôi không thu hút khách hàng mới, vì chi phí ban đầu quá cao, và nạn ăn cắp bản quyền vẫn tiếp diễn. Bạn phải tìm các lý do bên trong để tạo động lực tại sao cần thay đổi. Bên ngoài, cái khó là phải thuyết phục mọi người rằng nếu họ vẫn giữ quan hệ với chúng tôi trong thời kỳ này, sẽ có lợi ích về lâu dài – phát triển mạnh hơn, dự đoán doanh thu chính xác hơn, và doanh thu sẽ cao hơn. Chúng tôi phải có khả năng vẽ nên một bức tranh sự thay đổi sẽ như thế nào trong 3 năm tới để giới đầu tư có thể đánh giá đúng. Chúng tôi rất minh bạch với giới phân tích.<sup>5</sup>

Để thúc đẩy sự thay đổi, Narayen và đội ngũ quản lý cao cấp nói với toàn bộ công ty rằng sẽ không có kế hoạch B. Khi tôi ghé thăm Adobe để viết về ví dụ chuyển đổi kỹ thuật số ở đây, cụm từ thường gặp trong các cuộc trao đổi là “đốt cháy con thuyền”, làm vậy để mọi người không quay lại cách kinh doanh cũ. Sự can đảm, quyết tâm, và truyền đạt hiệu quả, cộng với một lối đi rõ ràng cho tương lai, khiến Adobe lội ngược dòng. Từ ngày 8 tháng 5 năm 2013, khi Adobe tuyên bố chuyển hướng, cho đến ngày 1 tháng 4 năm 2018, giá cổ phiếu của Adobe tăng 400%, nhiều hơn mức tăng trưởng của Apple hoặc Google trong cùng thời kỳ.

## **TỐC ĐỘ CHUYỂN ĐỔI**

Với tương lai khó đoán và đường lợi nhuận hình chữ U như vậy, liệu giai đoạn chuyển đổi nên nhanh hay chậm? Khi tôi hỏi một phòng họp có các giám đốc, tôi thường nhận được câu trả lời thuộc hai thái cực. Một số người nói nên chuyển đổi nhanh, và không có lý do gì phải kéo dài sự khó khăn. Họ chỉ ra rằng giai đoạn chuyển tiếp càng lâu, sự suy giảm lợi nhuận càng lớn (vùng trũng của đường

chữ U càng rộng). Những người lựa chọn chuyển đổi chậm cho rằng vì tương lai chưa rõ ràng, sẽ thật ngốc nghếch nếu đi quá nhanh. Tốt hơn là nên lập kế hoạch và thử nghiệm trước khi dồn nguồn lực sang một hướng đi mới. Nếu mô hình hiện nay sinh lời nhiều hơn mô hình tương lai (như trong hình 10-1), họ tự hỏi vì sao phải vội vàng khiến lợi nhuận tụt giảm, mà không đi chậm lại để kiểm thêm từ mô hình kinh doanh hiện tại.

Cả hai bên đều có lý đúng của họ. Tổng kết lại, tốc độ chuyển đổi phụ thuộc vào 3 yếu tố chính:

- **Người tiêu dùng.** Yếu tố đầu tiên và cũng là quan trọng nhất là xu hướng trong hành vi người tiêu dùng. Rõ ràng là cách người dùng tiếp nhận nội dung đang thay đổi chóng mặt. Báo chí và công ty truyền hình cáp không thể bỏ qua xu hướng này. Trong nhiều trường hợp, một công ty có thể khuyến khích người dùng thay đổi hành vi ngay cả khi điều đó ban đầu không dễ dàng. Khi Adobe chuyển sang mô hình phần mềm dưới dạng dịch vụ, nhiều người dùng phàn nàn rằng họ bị buộc phải “thuê” phần mềm, và sẽ tốn kém hơn về lâu dài, đồng thời chịu rủi ro họ sẽ mất dữ liệu khi không còn trả tiền cho gói hàng tháng nữa. Một vài ngày sau khi Adobe tuyên bố mô hình trả tiền mới, hơn 1.000 người dùng ký kiến nghị phản đối Adobe trên trang Change.org. Tuy nhiên, các giám đốc Adobe vẫn quyết tâm và tìm cách giải quyết những lo ngại của khách hàng.

- **Đối thủ cạnh tranh.** Báo chí từ lâu đã thử nghiệm bức tường phí, nhưng ý tưởng này được chú ý sau thành công của NYT. Không lâu sau, các báo khác cũng dựng bức tường phí. Tuy sự thay đổi của đối thủ có thể báo hiệu cho thay đổi trên toàn thị trường, có hai yếu tố cần được cân nhắc cẩn thận khi nghĩ về đối thủ. Thứ nhất, những điều NYT áp dụng được chưa chắc có tác dụng với báo khác, như Boston Globe chẳng hạn. Nói cách khác, việc đi theo đối thủ một cách mù quáng mà không nhận ra thế mạnh và vị thế thị trường của mình có khả năng dẫn đến thất bại. Thứ hai, như đã bàn trong Chương 1, ranh giới giữa các lĩnh vực ngày càng mờ nhạt, và sẽ là thiếu cận nếu định nghĩa đối thủ cạnh tranh quá hẹp. Người dùng

thường so với nhiều thương hiệu khác từ nhiều ngành để đánh giá sản phẩm, dịch vụ của một doanh nghiệp. Dù bạn có là ngân hàng, bán lẻ, hay một thương hiệu, người dùng mong đợi trang web của bạn hiển thị nhanh như Google, giao hàng phải nhanh như Amazon, sản phẩm phải trơn tru như của Apple, và dịch vụ phải thuận tiện như Uber.

● **Công ty.** Có lẽ nút thắt trong bất kỳ sự chuyển đổi kỹ thuật số nào cũng là chính công ty – kỹ năng, tiềm lực, và bộ máy tổ chức. GE tự hào chế tạo ra máy móc tinh vi nhất, như động cơ phản lực và tuabin khí. Không ngạc nhiên khi họ có những kỹ sư giỏi nhất. Tuy nhiên, để chuyển thành một đối thủ trong thế giới số với thế mạnh về Internet Vạn vật, GE cần gây dựng nguồn lực kỹ thuật số. Đến năm 2017, GE Digital có hơn 30.000 chuyên viên về phần mềm, phân tích dữ liệu và điện toán đám mây. Xu thế xe tự lái khiến các công ty ô tô chạy đua tuyển mộ các kỹ sư có kỹ năng về phần mềm và trí tuệ nhân tạo. Chiêu mộ nhân tài và phát triển nguồn lực mới, và kết hợp tất cả vào hệ thống có sẵn, đòi hỏi nhiều công sức, và chính đây là điều quyết định tốc độ của quá trình chuyển đổi.

Trong nghiên cứu của mình, tôi cũng đã chỉ ra rằng nhiều công ty chuyển đổi theo 3 giai đoạn. Giai đoạn đầu tiên là áp dụng công nghệ để giảm chi phí và cải thiện năng suất của các hoạt động hiện tại. Điều này đòi hỏi thay đổi nhiều mảng kinh doanh – một việc không hề nhỏ. Như đã bàn ở Chương 3, chặng đường kỹ thuật số của GE bắt đầu với mục tiêu tiên đoán việc bảo trì để tăng năng suất cho thiết bị của hãng. Sau khủng hoảng tài chính 2008, Goldman Sachs cũng quyết định tận dụng công nghệ để cải thiện hiệu quả làm việc, giảm chi phí. Ezra Nahum, giám đốc toàn cầu về chiến lược cho mảng FICC (bao gồm các loại chứng khoán như thu nhập cố định, tiền tệ hay phái sinh hàng hóa) của Goldman Sachs, giải thích như sau:

FICC bao gồm nhiều mảng kinh doanh – lãi suất, ngoại hối, thị trường mới nổi, cho vay mua nhà, tín dụng cấu trúc, và hàng hóa. Chúng tôi từng hoạt động một cách thiếu đột phá, riêng rẽ. Chúng tôi bắt đầu tự hỏi “Liệu có mẫu số chung nào đủ lớn có thể mang lại

lợi ích cho tất cả mảng kinh doanh?” Chúng tôi vẫn cần chuyên gia trong từng mảng, nhưng chắc họ có thể làm việc trên cùng một nền tảng công nghệ. Do vậy, thay vì có những mảng kinh doanh riêng biệt, chúng tôi sẽ có những nhóm nhỏ hơn chú trọng vào từng mảng, nhưng sẽ có một nhóm lớn hỗ trợ chung cho tất cả.<sup>6</sup>

Chú trọng vào năng suất nội bộ trong giai đoạn đầu tiên này mang lại lợi ích hữu hình cho quá trình chuyển đổi và sẽ khiến toàn bộ tổ chức dễ chấp nhận hơn. Điều này cũng cho phép công ty học hỏi thêm trước khi đi xa hơn.

Trong giai đoạn thứ hai, các công ty mở rộng nền tảng công nghệ của mình cho khách hàng. Cả GE và Goldman Sachs cho khách hàng truy cập nền tảng công nghệ. R. Martin Chavez, giám đốc tài chính, cựu giám đốc công nghệ thông tin của Goldman Sachs, người gây dựng nền tảng công nghệ của ngân hàng này với ý muốn nó sẽ được dùng cho cả các nhóm nội bộ lẫn các khách hàng từ bên ngoài. Goldman Sachs phát triển một nhóm các ứng dụng để các khách hàng phân tích rủi ro và xây dựng chiến lược đầu tư.

Đến giai đoạn thứ ba, các công ty có xu hướng áp dụng các chiến lược về nền tảng, như mở nền tảng của họ cho các bên thứ ba, thậm chí là các đối thủ cạnh tranh. Amazon đã trở thành một chợ điện tử sau khi mời các bên thứ ba bán sản phẩm trên nền tảng của họ. GE khuyến khích các nhà phát triển đến với nền tảng Predix. Goldman Sachs tạo nền tảng cho trái phiếu cấu trúc, mới đầu là để bán sản phẩm của mình nhưng sau đó mời các bên thứ ba lên bán hàng, bao gồm các đối thủ như Wells Fargo, TD Bank và CIBC. Ngân hàng Tây Ban Nha BBVA mở giao diện lập trình ứng dụng (API) cho các bên thứ ba, cho phép họ dùng dữ liệu về khách hàng BBVA để tạo các dịch vụ mới.

## **TÁC ĐỘNG ĐẾN HOẠT ĐỘNG TRONG CÔNG TY**

Số hóa thường đem lại thay đổi toàn diện đối với hoạt động của công ty, và mọi công ty nên sẵn sàng thay đổi để thành công. Chẳng hạn, Goldman Sachs nhìn thấy sự thay đổi lớn về nguồn nhân lực trong mảng buôn bán chứng khoán ngắn hạn (cash equity trading).

Năm 2000, mảng này có 600 người buôn bán chứng khoán (trader), nhưng đến năm 2017 chỉ có 2 trader và hàng trăm kỹ sư máy tính. Khi NYT phát triển chiến lược kỹ thuật số, họ cũng phải tìm cách giải quyết các vấn đề liên quan. Phiên bản nào sẽ được trao cơ hội đăng những tin nóng trước – báo in hay báo điện tử? Nếu báo điện tử đã đăng tin nóng cập nhật từng diễn biến, báo in sẽ đăng gì vào ngày hôm sau?

Chuyển từ bán phần mềm đóng gói sang bán phần mềm dưới dạng dịch vụ hằng tháng gần như thay đổi mọi hoạt động bên trong Adobe (xem hình 10-3)

**Hình 10-3:** Tác động của mô hình kinh doanh mới lên hoạt động của Adobe



- **Phát triển sản phẩm:** Adobe từng ra mắt phiên bản phần mềm mới cứ sau 18-24 tháng, và đội ngũ R&D phải dự báo nhu cầu khách hàng từ trước 2 năm. Tuy nhiên, với mô hình đăng ký hằng tháng, họ có thể đổi mới sáng tạo liên tục và thử tính năng mới để nhận phản hồi tức thời từ khách hàng.

Thay vì dựa vào linh cảm khách hàng cần tính năng gì trong tương lai, các kỹ sư có thể lấy ý tưởng cho sản phẩm nhờ theo dõi cách người dùng đang thực sự sử dụng dịch vụ. Adobe cũng có thể cho phép người dùng tùy chỉnh sản phẩm, nhờ vậy giảm chi phí cho chính công ty.

- **Phân phối và bán hàng:** Trong quá khứ, Adobe có đội ngũ bán hàng lớn, gọi điện cho các nhà bán lẻ như Best Buy để bán phần mềm. Chuyển sang mô hình đám mây, việc này không còn cần thiết, và Adobe đã phải quản trị sự thay đổi này với đội ngũ bán hàng và với các đối tác bán lẻ.

- **Quảng bá và truyền thông.** Việc quảng bá một gói nhiều phần mềm từng bao gồm các sự kiện lớn công bố phiên bản mới, đòi hỏi

ngân sách marketing lớn. Giờ đây Adobe dựa vào các công cụ marketing kỹ thuật số để kiếm thêm và giữ chân khách hàng.

- **Quản trị khách hàng:** Adobe từng không có thông tin gì về người dùng. Với dịch vụ đăng ký như hiện nay, hãng đã có dữ liệu chi tiết về cách người dùng sử dụng phần mềm, nhờ vậy có thể nhắm đúng sản phẩm và ưu đãi đến với khách hàng phù hợp.

- **Giá cả:** Thay vì tính cùng một giá với tất cả người dùng, Adobe có thể tính giá khác nhau tùy vào mức độ sử dụng. Người dùng nhiều sẽ có nhiều giá trị hơn từ sản phẩm và sẽ sẵn sàng trả nhiều tiền hơn.

- **Cộng đồng trực tuyến:** Adobe giờ đây có khả năng tạo một cộng đồng online gồm nhiều người dùng, thậm chí còn trở thành một nền tảng, chẳng hạn cho phép một nhiếp ảnh gia nghiệp dư cần chỉnh sửa tấm ảnh tốt nghiệp của con mình khả năng kết nối với các chuyên gia Photoshop sẵn sàng lấy một khoản phí để làm giúp.

- **Quản trị quan hệ nhà đầu tư:** Như thảo luận ở trên, chuyển từ bán gói phần mềm 2.500 đô-la sang bán dịch vụ 50 đô-la/tháng sẽ thay đổi cách ghi nhận doanh thu, thay đổi quy trình kế toán, thông số tài chính, và tác động lớn đến doanh thu và lợi nhuận trong ngắn hạn. Để cho điều này không ảnh hưởng xấu đến giá cổ phiếu, Mark Garrett, giám đốc tài chính (CFO) của Adobe, có nhiệm vụ khó khăn là phải giáo dục nhận thức của giới phân tích tài chính về cách định giá Adobe trước mô hình kinh doanh mới.

Một sự dịch chuyển tưởng chừng nhỏ - từ bán gói phần mềm sang bán dịch vụ phần mềm – tạo ra một chuỗi thay đổi chạm đến mọi ngõ ngách của hoạt động trong Adobe. Adobe phải thực hiện trơn tru các thay đổi nội bộ này để chuyển đổi thành công. Tất nhiên, tất cả thay đổi cần phải được hỗ trợ bởi bộ máy tổ chức hợp lý, tận dụng tài sản và sức mạnh sẵn có, thay vì gây mâu thuẫn giữa mới và cũ – chính là chủ đề của chương tiếp theo.

# Chương 11 Tổ chức bộ máy để sáng tạo

T

rong phần giới thiệu cuốn sách, chúng ta đã lý giải tại sao lập một đơn vị kinh doanh độc lập để đổi mới sáng tạo trong một công ty khổng lồ giống như dùng xuồng cao tốc để chuyển hướng con tàu mẹ - thường xuồng cao tốc vẫn chạy nhưng tác động của nó không thấm vào đâu. Đó là trải nghiệm của ngân hàng Finansbank của Thổ Nhĩ Kỳ, sau khi khai trương Enpara vào năm 2012 là một ngân hàng số thuần túy.

## XUỒNG CAO TỐC CỦA FINANSBANK

Năm 1987, trong quá trình tự do hóa ngành ngân hàng Thổ Nhĩ Kỳ, Hüsnü Özyeğin thành lập Finansbank.<sup>1</sup> Vào thời điểm đó, một vài ngân hàng nội địa đang thống trị thị trường, vì vậy Özyeğin tập trung vào mảng ngân hàng thương mại bán buôn. Sau đó, khi dịch vụ ngân hàng bán lẻ ở Thổ Nhĩ Kỳ bắt đầu nở rộ, Finansbank cũng xâm nhập, nhắm đến phân khúc người dùng phổ thông cần thẻ tín dụng và vay tiêu dùng. Năm 2010, Özyeğin rời ngân hàng và Ömer Aras nhận chức chủ tịch. Nhận ra kỹ thuật số có khả năng gây gián đoạn với ngành ngân hàng, Aras và Temel Güzeloğlu, CEO của Finansbank, quyết định thành lập Enpara, ngân hàng kỹ thuật số toàn bộ, chú trọng vào phân khúc thu nhập hạng trung đang lớn lên nhanh chóng mà Finansbank chưa có thị phần. Bằng cách nhắm đến một phân khúc mới, Enpara tránh cạnh tranh với các hoạt động online và di động của chính Finansbank.

Güzeloğlu chiêu mộ Elsa Pekmez Atan, một chuyên viên tư vấn cao cấp của McKinsey, về lãnh đạo Enpara và cho bà quyền chỉ đạo hoàn toàn độc lập, mà không chịu sức ép phải mang lại lợi nhuận. Güzeloğlu hi vọng rằng ngoài việc thu hút khách hàng thu nhập tầm

trung, Enpara sẽ cho phép công ty mẹ học hỏi thêm về ngân hàng kỹ thuật số. Học theo Amazon, Atan xây dựng Enpara luôn chú trọng vào khách hàng, với hoạt động đơn giản và chi phí thấp (không cần phòng giao dịch), cho phép Enpara trả khách hàng lãi suất cao hơn. Trong vòng một tháng ra đời, Enpara có 20.000 khách hàng và tiền gửi trị giá 390 triệu đô-la. Đến hết năm thứ nhất, Enpara vượt chỉ tiêu, với 110.000 khách hàng và 1,5 tỷ đô-la tiền gửi. Các đối thủ cố gắng bắt chước chiến lược này bằng cách lập ngân hàng kỹ thuật số khác, nhưng đều đóng cửa sau vài năm.

Đến cuối năm 2016, Enpara là thành công rõ ràng đối với Finansbank. Ngân hàng kỹ thuật số có 630.000 khách hàng, 5,5 tỷ đô-la tiền gửi và tỷ lệ nợ xấu rất thấp so với trung bình toàn ngành hay so với công ty mẹ. Trong một ngành mà khách hàng ghét ngân hàng của họ, Enpara là được khách hàng yêu thích. Atan nói, “Chúng tôi có tỷ lệ hài lòng gần như tuyệt đối (99,4%) và tỷ lệ sẵn sàng giới thiệu dịch vụ (net promoter score – NPS) đạt 75% so với 25% trên toàn ngành ngân hàng Thổ Nhĩ Kỳ”.<sup>2</sup>

Dù xuống cao tốc đã chạy, con tàu mẹ vẫn không hài lòng. Hoạt động bán lẻ của công ty mẹ không hài lòng khi nhiều dự án bị hoãn lại để nguồn lực IT được dồn sang cho Enpara. Việc Enpara hoạt động như một công ty độc lập đã tạo ra nhiều trùng lặp, lãng phí. Enpara giờ đã thành công ty lớn, và bắt đầu chịu sức ép về lợi nhuận từ công ty mẹ. Ngoài ra, Ömer Aras tự hỏi vì sao hoạt động ngân hàng online của công ty mẹ không thể lặp lại những gì Enpara đang làm. Vụ mua lại Finansbank bởi Qatar National Bank cuối năm 2015 gây thêm sức ép lên Aras và đội ngũ lãnh đạo. Để mang những gì học được ở Enpara sang Finansbank, Aras trao thêm cho Atan nhiệm vụ quản trị quan hệ khách hàng của ngân hàng mẹ. Tuy nhiên, một năm sau đó, Atan vẫn gặp khó khăn trong việc thay đổi văn hóa và hành vi của nhân viên Finansbank. Derya Düner, người quản lý khách hàng của Enpara và nằm trong đội ngũ của Atan có nhiệm vụ thay đổi Finansbank, giải thích như sau:

Ở Enpara, chúng tôi gây dựng từ đầu và tuyển một người vì thái độ phục vụ khách hàng của họ. Nhưng ở Finansbank thì không như



vậy. Văn hóa ở công ty mẹ chú trọng thắng thua nhất thời, chứ không phải dịch vụ. Phần khó nhất là chứng tỏ cho các nhân viên Finansbank thấy rằng đây không phải một dự án ngắn ngủi.<sup>3</sup>

Đầu năm 2017, Enpara ở ngã ba đường, và lãnh đạo Finansbank đang cân nhắc nên làm gì với ngân hàng kỹ thuật số. Sáp nhập hai ngân hàng sẽ khó khăn, và họ nghĩ có nên tách Enpara thành công ty riêng. Cuối cùng xuống cao tốc cũng không thể lay chuyển con tàu mẹ.

## **TÌM MỘT BẾN NEO ĐẬU**

Ajay Banga, chủ tịch và CEO của Mastercard đã tiếp cận đổi mới sáng tạo theo một cách khác. Ông nói về triết lý của mình như sau:

Vì đặc thù trong ngành chúng tôi, hầu hết công ty khởi nghiệp cần một công ty lớn để tăng quy mô. Do vậy, chúng tôi có thể làm nhiều điều cùng nhau, và hưởng lợi từ sự sáng tạo của những công ty khởi nghiệp. Tôi không muốn chạy xuống cao tốc như là nó ở một đại dương khác. Điều tốt nhất mà công ty lớn có thể làm là mở cửa con tàu lớn cho các công ty khởi nghiệp và những người đổi mới. Chúng tôi cần tạo một bến neo đậu để chào đón họ bước vào con tàu lớn. Quy tắc của tôi đối với các nhóm sáng tạo trong công ty cũng như khởi nghiệp ở ngoài công ty đang hợp tác với chúng tôi rất đơn giản – bạn nên dùng cơ sở hạ tầng của chúng tôi, động cơ của chúng tôi, để thúc đẩy cuộc phiêu lưu của bạn và xây dựng nên cái mới. Đừng chỉ chạy xuống cao tốc của riêng bạn mà bỏ lỡ cơ hội với con tàu lớn.<sup>4</sup>

Để tạo ra bến neo đậu, đầu tiên Banga bảo đảm rằng mọi cá nhân trong công ty hoàn toàn đồng ý với tầm nhìn và chiến lược của công ty cũng như các quy tắc làm việc. Ông miêu tả chúng như sau:

Chúng tôi cung cấp các thanh ray mà trên đó các đoàn tàu có thể chạy. Để làm cho các thanh ray khỏe hơn và làm nên các đường ray của tương lai, chúng tôi tập trung vào 3 mảng: kinh doanh cốt lõi, bao gồm thanh toán trả trước, thẻ ghi nợ, thẻ tín dụng, và thanh toán thương mại; đa dạng hóa tới khu vực mới và khách hàng mới;

và phát triển các mảng kinh doanh mới (ví dụ, phân tích dữ liệu và dịch vụ) cho tương lai. Tầm ngắm chiến lược phải được dựa trên 3 quy tắc: chúng tôi là công ty B2B2C, vì chúng tôi không phát hành thẻ hay tài khoản và không tiếp xúc trực tiếp với người tiêu dùng – mà đó là trách nhiệm của các ngân hàng và đối tác chấp nhận thẻ; các chính phủ là đối tác đặc biệt quan trọng, vì bất kỳ thay đổi chính sách nào cũng ảnh hưởng lớn đến chúng tôi; và an ninh mạng là thiết yếu, vì việc kinh doanh của chúng tôi dựa vào lòng tin. Chúng tôi cũng tin rằng đổi mới sáng tạo phải hòa hợp với các ưu tiên chiến lược của công ty – nếu không đổi mới sáng tạo có thể gặp phản đối trong nội bộ.

Với tầm nhìn chung và quy tắc hoạt động như vậy, Banga tập trung vào 5 điều sau để gia tăng sự sáng tạo:

**1. Phòng thí nghiệm Mastercard Labs:** Sau khi mua lại Orbiscom, một công ty công nghệ thanh toán của Ireland, vào năm 2009, Banga tạo ra Mastercard Labs và đưa CEO của Orbiscom, Garry Lyons làm giám đốc công nghệ thông tin của Mastercard và là người đứng đầu Mastercard Labs. Banga kể lại cuộc nói chuyện đầu tiên của ông với Garry:

Tôi giao cho Garry một ngân sách và nói rằng ông không phải giải thích ông sẽ chi tiêu thế nào – không cần phải có một bảng tính liệt kê các giả định để có được mức ROI nào đó. Nhưng nếu nhóm của ông không tạo ra các đổi mới có thể đóng đếm được và khả thi về mặt thương mại trong vòng 2 năm, chúng ta sẽ phải giải tán. Nhóm Labs có ngân sách độc lập, nhưng không riêng rẽ về mặt cơ sở hạ tầng. Như vậy mọi đổi mới sáng tạo từ Labs sẽ kết nối với những gì công ty đang làm.

**2. Tận dụng hệ sinh thái kinh doanh:** Banga hiểu rằng không công ty nào có thể nghĩ ra mọi sự sáng tạo, và ông muốn tìm cách tận dụng những đổi mới công nghệ thú vị đang diễn ra ở Thung lũng Silicon và những nơi khác. Vì vậy, đội ngũ của ông tạo ra 3 điều.

Thứ nhất, họ dựng nên những “vườn ươm” hay những vườn “tăng tốc” ở nhiều nước trên thế giới. Những nơi này cung cấp các khoản

đầu tư nhỏ, và cho phép sử dụng cơ sở vật chất của Mastercard, để các công ty khởi nghiệp được theo đuổi dự án của mình. Đổi lại, Mastercard được chứng kiến các công nghệ, ý tưởng mới, và sẽ quyết định đầu tư hay hợp tác thêm.

Thứ hai, Mastercard cùng với một vài quỹ đầu tư mạo hiểm đầu tư vào các công ty công nghệ thanh toán đang trong giai đoạn chấp chững. “Các công ty đầu tư mạo hiểm giỏi hơn Mastercard trong việc nhìn ra các start-up triển vọng”, Banga lập luận. “Đó là chuyên môn của họ, và họ cho chúng tôi bước vào thế giới này để đổi lại các khoản đầu tư từ chúng tôi”.

Thứ ba, Mastercard dành ra một khoản riêng để hợp tác với quỹ đầu tư chuyên đầu tư vào các start-up giai đoạn cuối. “Như vậy tôi có thể bao quát toàn bộ, từ anh kỹ sư đang khởi nghiệp trong garage, đến những start-up mới có 5-6 nhân viên, đến những công ty 25-300 người đang sắp chào bán cổ phiếu (IPO)”, Banga nói. “Như vậy phục vụ 2 lợi ích cho chúng tôi. Thứ nhất, cho chúng tôi chứng kiến công nghệ tương lai có thể là mối đe dọa hoặc là thứ chúng tôi nên tận dụng. Thứ hai, nó tạo mối liên hệ ý tưởng 2 chiều, trong đó nhân viên của chúng tôi được thấy những diễn biến hay trên thế giới và bắt đầu tự hỏi: Làm sao để vận dụng chúng trong công ty mình?”.

**3. Đầu tư trực tiếp và liên doanh:** “Chúng tôi cũng liên doanh với nhiều công ty”, Banga nói. “Mặc dù phần lớn các sáng tạo không thành công. Khó biết được sáng tạo nào thành công cho đến khi đầu tư vào nhiều dự án, cho đến khi chúng thất bại. Nhưng đầu tư như vậy là cái giá nhỏ để chúng tôi nhìn được công nghệ của tương lai và truyền cảm hứng cho những bộ óc của chúng tôi”.

**4. Tạo danh sách các mục tiêu sáp nhập hay các đối tác tiềm năng:** Banga nhấn mạnh rằng đổi mới không phải chỉ bắt nguồn từ thung lũng Silicon. Ông nói, “Để khám phá các phát kiến công nghệ trên toàn thế giới, các quản lý khu vực phải hiểu chủ trương đổi mới sáng tạo của toàn công ty, và tìm kiếm các tài năng và đổi mới ở địa phương. Bằng cách này, chúng ta vươn rộng và tạo ‘tai mắt’ trong môi trường bên ngoài”. Một ví dụ là vụ mua lại công ty VocaLink ở

Anh năm 2016 có trị giá 700 triệu Bảng. VocaLink là công ty hàng đầu đã xây dựng công nghệ cho hệ thống ACH cho phép thanh toán liên ngân hàng tức thời giữa nhiều quốc gia, và tạo điều kiện cho thanh toán qua di động, Internet hay điện thoại mà không cần qua hình thức wire transfer truyền thống.

### **5. Cạnh tranh nội bộ và Hackathon (thi phát triển phần mềm):**

Để thúc đẩy sự hào hứng sáng tạo trong công ty, Mastercard khuyến khích nhân viên sáng tạo ý tưởng mới liên quan tới thanh toán, dữ liệu và dịch vụ. Những ý tưởng được ưa chuộng được đẩy lên nhờ các khoản đầu tư, hỗ trợ, và người thắng cuộc có hẳn ngân sách để phát triển và chạy thử dự án của mình như là một CEO.

“Mục tiêu cuối cùng là tạo một bến neo đậu để người khác gắn kết các dự án mạo hiểm của họ vào con tàu của chúng tôi và giúp chúng tôi chèo lái nó cho tương lai, và đồng thời để họ hưởng lợi từ nguồn lực và cơ sở hạ tầng của chúng tôi”, Banga tổng kết.

## **TẠO DỰNG CÔNG TY MỚI TỪ BÊN TRONG**

Liệu bạn có thể biến công ty cũ thành công ty mới bằng cách chuyển đổi nó từ bên trong? Nhiều người coi đó là điều bất khả thi, vì bạch cầu và hệ miễn dịch của công ty cũ sẽ nghiền nát những ý tưởng sáng tạo. Nhưng những bằng chứng gần đây cho thấy điều này không hoàn toàn đúng. Thậm chí tế bào cơ thể người cũng tự tái tạo sau khoảng 7-10 năm.<sup>5</sup>

Ở Mastercard, Ajan Banga cố gắng “xây dựng công ty mới từ bên trong một công ty lâu đời”. Khi ông trở thành CEO của Mastercard, vào năm 2010, mảng dịch vụ (như dữ liệu, tư vấn, an ninh mạng) chỉ chiếm 7% doanh thu của công ty. Ngày nay, con số đó vượt mức 25%. Ngay cả khi các công nghệ mới như thanh toán di động thông qua “ACH nhanh” có thể đe dọa Mastercard, Banga đang chuẩn bị công ty cho tương lai bằng cách xây dựng các mảng kinh doanh khác, và trong quá trình đó dần dần biến công ty hiện tại thành một công ty có thể hoàn toàn khác sau 10-15 năm.

## **Chặng đường kỹ thuật số của Goldman Sachs**

Lấy cảm hứng từ việc IBM của Lou Gerstner chuyển đổi từ công ty phần cứng sang công ty dịch vụ, Goldman Sachs bước vào chặng đường tạo một công ty mới từ bên trong bằng cách vận dụng công nghệ.<sup>6</sup> Trong khi công nghệ luôn đóng vai trò quan trọng ở Goldman, cuộc khủng hoảng tài chính 2008 và những quy định mới theo sau đã tăng tốc sự thay đổi. Luật Dodd-Frank và quy định Volcker cấm các ngân hàng thương mại buôn bán chứng khoán tự doanh (proprietary trading), tức buôn bán trên chính tài khoản của họ thay vì tài khoản của khách hàng, và yêu cầu họ giữ một khoản vốn nhất định để phòng các biến động xấu của thị trường. Những quy định này tác động đáng kể đến Goldman – doanh thu và thu nhập trước thuế năm 2011 giảm lần lượt 37% và 65%, so với năm 2007. Thêm nữa, mỗi định chế tài chính như Goldman đều bị đe dọa bởi các công ty fintech, hay công nghệ tài chính.

Để vượt qua cơn bão này, Lloyd Blankfein, CEO của Goldman, và R. Martin Chavez, giám đốc công nghệ thông tin của Goldman thời điểm đó (giờ là giám đốc tài chính), dẫn dắt Goldman đi trên chặng đường có 3 giai đoạn chính. Đầu tiên, họ xây dựng nền tảng công nghệ cho toàn công ty bằng cách tập trung hóa các phần việc cốt lõi, loại bỏ sự trùng lặp và phá vỡ sự rời rạc giữa các phòng ban. Đây không phải việc đơn giản trong một công ty mà các đơn vị phải chịu sức ép lợi nhuận và luôn đòi hỏi sự độc lập. Sau đó, để củng cố thể mạnh cốt lõi, Goldman mở nền tảng của mình cho khách hàng. Chavez giải thích thêm bằng cách so sánh với Google:

Tưởng tượng nếu Google là một công ty đóng cửa, giữ độc quyền. Bạn sẽ phải gọi điện cho Google để tìm kiếm, và Google sẽ phản hồi với kết quả, và sau đó bạn gọi lại để tìm kiếm từ khóa khác. Đây là cách chúng tôi vận hành – chúng tôi sẽ trao đổi đi trao đổi lại với khách hàng cho tới khi họ hài lòng với sản phẩm chúng tôi phát triển cho họ. Tại sao không cho họ truy cập trực tiếp nền tảng và công cụ của chúng tôi?

Để tạo dựng chỗ đứng cho tương lai, Goldman cũng bắt đầu xây dựng các mảng kinh doanh mới. Hai ví dụ là SIMON, nền tảng dành

cho chứng khoán cấu trúc, thậm chí còn mời cả các đối thủ cạnh tranh, và Marcus, đơn vị cho vay tiêu dùng.

Để tiến hành chiến lược này, Goldman tạo hai nhóm nội bộ: Principal Strategic Investment (PSI – tạm dịch: Nhóm Đầu tư Chiến lược) và Digital Strategies Group (DSG – tạm dịch: Nhóm Các chiến lược Số). PSI, do Darren Cohen lãnh đạo, có hai mục tiêu tận dụng công nghệ mới để định hình và củng cố mảng kinh doanh cốt lõi cho Goldman, và cũng quản lý tập hợp (portfolio) các khoản đầu tư chiến lược trị giá 1 tỷ đô-la, bằng cách nhận diện các start-up công nghệ triển vọng, tương tự điều Banga đang làm ở Mastercard. PSI làm việc chặt chẽ với lãnh đạo các đơn vị kinh doanh của Goldman để nhận diện các cơ hội đầu tư công nghệ tiềm năng có thể củng cố và tăng cường các mảng kinh doanh hiện tại của họ. Ví dụ, nhiều công đoạn trong buôn bán chứng khoán và chào bán cổ phiếu (IPO) đã được tự động hóa, giảm chi phí và rút ngắn thời gian. Trong vai trò quản lý các khoản đầu tư chiến lược, PSI đóng vai trò như một quỹ đầu tư mạo hiểm và quỹ cổ phần riêng, với ý tưởng đầu tư vào các start-up công nghệ có thể giúp tăng hiệu quả làm việc và thay đổi hẳn hướng đi của con tàu mẹ.

Năm 2016, Goldman tạo DSG, một ủy ban điều hành bổ sung với đại diện từ lãnh đạo các đơn vị kinh doanh, để bảo đảm sự phối hợp và sự thi hành những dự định nói trên. Một biên bản nội bộ tháng 6 năm 2016 giới thiệu về DSG:

“Trong bối cảnh các dự án kỹ thuật số vẫn mở rộng, DSG sẽ giúp chúng ta phối hợp trên toàn cầu, giữa các sản phẩm, quyết định kịp thời về chiến lược, nguồn lực, thi hành các dự án cũng như marketing các dịch vụ kỹ thuật số”.

Ngày càng nhiều công ty bắt đầu nhận ra rằng mặc dù có vẻ thú vị, thời thượng khi tạo một công ty độc lập, riêng biệt đầy những doanh nhân trẻ được giao nhiệm vụ đổi mới, sáng tạo, những nỗ lực này thường không giúp chuyển đổi một công ty đã lâu đời. Tạo ra những xuồng cao tốc sẽ không giúp chuyển hướng con tàu mẹ. Và đầu tư vào start-up mà không hình dung trước xem chúng sẽ gắn kết, neo đậu vào con tàu mẹ như thế nào, thì không khác gì trò đánh cược

của một quỹ đầu tư mạo hiểm, và không phải là cách để chuyển đổi doanh nghiệp của bạn.

# Chương 12 Kỹ năng, tiềm lực và quản trị nhân tài

T

rong hàng thế kỷ, nông nghiệp không hề thay đổi – nông dân cày ruộng với sự giúp đỡ của súc vật và tưới nước từ sông gần đó. Trong nhiều nền kinh tế mới nổi, như Ấn Độ, các tiểu nông vẫn dùng cách thức có từ nhiều thế kỷ, không đòi hỏi nhiều kỹ năng. Đổi mới trong nông nghiệp bắt đầu từ thế kỷ thứ 12, như quay vòng mùa vụ, và tiếp tục trong thế kỷ 20 nhờ cơ giới hóa, phân bón tổng hợp, thuốc trừ sâu và hạt giống năng suất cao.

Ngày nay, nghề nông đã dùng công nghệ cao. Hệ thống định vị toàn cầu (GPS) trong các máy cày tự động bảo đảm rằng chúng sẽ không cày khoảng đất nào hai lần hay bỏ quên chỗ nào, nhờ đó giảm nhiên liệu tiêu thụ và cải thiện việc sử dụng phân bón. Công nghệ cũng dẫn đến “nông nghiệp chính xác”. Các thiết bị của John Deere có thể gieo từng hạt giống chính xác đến từng cm, và cảm biến trên thiết bị có thể đo chính xác lượng dinh dưỡng trong đất và điều chỉnh lượng phân bón ngay tức thì. Đại học Sydney đã phát triển các thiết bị năng lượng mặt trời có thể nhận ra và cắt cỏ dại.<sup>1</sup>

Một bài viết trên The Economist so sánh nông nghiệp như ma trận trong đại số: “Một người nông dân luôn phải tính toán một loạt các biến, như thời tiết, độ ẩm của đất và hàm lượng dinh dưỡng, ảnh hưởng của cỏ dại, mối đe dọa từ côn trùng và bệnh tật, và chi phí bỏ ra để giải quyết từng vấn đề”.<sup>2</sup> Sử dụng dữ liệu quá khứ và thời gian thực về những biến số này nhờ cảm biến và các nguồn khác, các công ty như John Deere đang phát triển các thuật toán và phần mềm để giúp các nông dân tối ưu hóa sản lượng và tăng lợi nhuận.

Những tiến bộ về phần mềm và phân tích dữ liệu không chỉ giới hạn trong một ngành. Từ nông nghiệp đến tài chính, các công ty đang



chiều mộ hàng trăm, thậm chí hàng nghìn kỹ sư phần mềm với kỹ năng về khoa học máy tính và phân tích dữ liệu. Năm 2017, trên 9.000 nhân viên, khoảng 1/4 quân số của Goldman Sachs, có bằng kỹ sư, và 37% phân tích viên được tuyển trong năm 2016 có bằng STEM (viết tắt của Khoa học, Công nghệ, Kỹ sư và Toán).<sup>3</sup>

Dữ liệu là nguồn dầu mỏ mới, và các công ty cần những người có kỹ năng có thể chắt lọc giá trị từ những nguồn tài nguyên quan trọng này.

## **PHÂN TÍCH DỮ LIỆU, MÁY HỌC, VÀ TRÍ TUỆ NHÂN TẠO**

Theo một báo cáo của IBM, chúng ta tạo ra 2,5 nghìn tỷ byte dữ liệu mỗi ngày. Nói theo cách khác, 90% dữ liệu trên thế giới ngày hôm nay được tạo ra trong 2 năm gần đây.<sup>4</sup> Dữ liệu này đến từ các hoạt động của người dùng như lướt web, chia sẻ trên mạng xã hội, và dùng điện thoại di động – ngày càng đến từ các cảm biến trong máy móc. Phân tích và hiểu được lượng dữ liệu khổng lồ này do vậy đã trở thành thách thức chủ yếu cho các công ty, bao gồm các công ty được bàn nhiều trong cuốn sách này – như Adobe, Amazon, GE và Goldman Sachs, Mastercard, báo New York Times, và The Weather Company.

Một cách tiếp cận hiệu quả để phân tích khối dữ liệu khổng lồ là nhờ công nghệ máy học (machine learning) và trí tuệ nhân tạo (AI). Ngày nay, AI là nguồn lực thúc đẩy tự động hóa, vừa tạo sự thích thú, lại vừa gây lo ngại.

Trong khi một số người, như Elon Musk lo ngại khả năng AI làm loạn, những người khác cho rằng công nghệ này sẽ cách mạng hóa tất cả các ngành công nghiệp trong tương lai. Bất kể bạn nhìn nhận như thế nào, không thể phủ nhận AI sẽ tác động đáng kể đến lao động trong tương lai và các kỹ năng cần thiết để làm tốt trong kỷ nguyên kỹ thuật số. Để hiểu ảnh hưởng tiềm ẩn của AI lên việc làm, có lẽ cần hiểu nó là gì và làm cách nào nó khiến máy móc làm nhiều công việc thay con người.

## **Nguồn gốc của trí tuệ nhân tạo**

Ý tưởng về trí tuệ nhân tạo bắt nguồn từ một khóa học ở Đại học Dartmouth College mùa hè năm 1956. Những nỗ lực tập trung vào việc tạo ra các “hệ thống chuyên gia” dựa trên các quy luật trong đó máy tính học các quy luật (ví dụ, chơi cờ) từ một chuyên gia, và dùng sức mạnh xử lý duyệt qua hàng triệu khả năng và tình huống có thể xảy ra, để chọn ra quyết định tốt nhất. Năm 1996, IBM theo hướng tiếp cận này để phát triển siêu máy tính chơi cờ, Deep Blue, để chơi cờ với đương kim vô địch thế giới Garry Kasparov. Deep Blue tính toán trước 6, hoặc 8, hoặc thỉnh thoảng đến 20 nước cờ, xử lý hơn 200 triệu thế cờ mỗi giây. Thuật toán tìm kiếm vét cạn như vậy giúp Deep Blue thắng một ván, nhưng Kasparov lại thắng 3 ván tiếp theo và hòa 2 ván còn lại.

Hệ thống chuyên gia tận dụng sức mạnh xử lý của máy tính, nhưng kết quả, dù ấn tượng, nhưng còn xa mới có thể coi là “thông minh”. Các ứng dụng thực tế nhất, như dịch thuật, không đi theo các quy định rõ ràng, súc tích như chơi cờ. Vì vậy, sự chú ý dành cho AI ở mức thấp trong hàng thập kỷ. Nhưng AI lại nổi lên trong thời đại của dữ liệu lớn và khả năng tìm ra các quy luật trong đó.

## **Dữ liệu lớn và nhận dạng các quy luật**

Khái niệm dữ liệu lớn trở thành từ vựng trong giới kinh doanh hàm ý số lượng dữ liệu lớn và phức tạp sẵn có trong thời đại này. Dữ liệu lớn là cơ hội lớn hay chỉ là ảo tưởng lớn? Sau cùng, dữ liệu vẫn luôn là xương sống của việc ra quyết định trong kinh doanh. Dữ liệu lớn cho chúng ta điều gì mà trước đó chúng ta không thể làm? Năm 2008, các nhà nghiên cứu Google bật mí về sức mạnh của dữ liệu lớn. Trong một bài viết năm 2015, tôi miêu tả nghiên cứu này như sau:

Vào tháng 11 năm 2008, các nhà nghiên cứu của Google đăng bài trên tạp chí Nature về Google Flu Trends (GFT) – mô hình dựa vào hàng trăm tỷ lượt tìm kiếm trên Google ở Mỹ về bệnh cúm trong những năm 2003-2008 để đoán số ca mắc cảm cúm. Các nhà khoa học Google nói họ không dùng kiến thức nào liên quan đến bệnh cúm trong việc xây dựng mô hình. Thay vào đó, họ phân tích trên 50 triệu từ khóa tìm kiếm phổ biến nhất, và tự động chọn những từ

khóa hợp lý nhất, sau khi thử nghiệm 450 triệu mô hình từ khóa khác nhau. Mô hình cuối cùng, sau khi đã chọn ra 45 từ khóa, có thể dự đoán tỷ lệ mắc cúm ở vài vùng của nước Mỹ. Kết quả của mô hình được so sánh với số ca cảm cúm thực tế do Trung tâm Kiểm soát Dịch bệnh Mỹ báo cáo. Nghiên cứu này có độ chính xác cao, với chỉ số tương quan giữa tỷ lệ mắc cúm thực tế và dự đoán là từ 0,90 đến 0,97.<sup>5</sup>

Bỗng nhiên, có vẻ như không cần chuyên môn khoa học cũng có thể đoán số ca mắc cảm cúm. Mặc dù nghiên cứu của Google bị chỉ trích sau đó, nó vẫn mở ra khả năng dữ liệu và thuật toán có thể thay thế các chuyên gia.<sup>6</sup>

## **Sự hồi sinh của trí tuệ nhân tạo**

Hầu hết nghiên cứu về dữ liệu lớn, như nghiên cứu bệnh cúm của Google, dùng dữ liệu bằng số như số lượt tìm một từ khóa nhất định. Đó là kiểu dữ liệu quen thuộc với chúng ta trong kinh doanh dưới dạng bảng tính Excel hay mô hình kinh tế lượng. Tuy nhiên, dữ liệu giờ đây có nhiều dạng khác – chữ, hình ảnh, video – mà không thể rập khuôn vào hàng và cột trong một bảng tính Excel. Làm thế nào để duyệt qua hàng nghìn ảnh kỹ thuật số để nhận dạng những ảnh có mặt con của bạn? Bài toán này là chủ đề của ImageNet, một cơ sở dữ liệu hàng triệu tấm ảnh, thách thức các học giả xây dựng mô hình để phân loại ảnh một cách chính xác. Năm 2010, máy tính và phần mềm đạt tỷ lệ chính xác 72%, so với độ chính xác 95% nếu do con người phân loại. Năm 2012, một nhóm do Geoff Hinton dẫn đầu ở Đại học Toronto, dùng cách tiếp cận mới, gọi là “học sâu” (deep learning), cho phép cải thiện độ chính xác lên 85%. Cho đến nay, thuật toán nhận dạng khuôn mặt dựa vào “học sâu” có độ chính xác hơn 99%.<sup>7</sup>

Học sâu dựa vào mạng nơ-ron (dây thần kinh) nhân tạo (ANN), có nguồn gốc từ cách thức hoạt động của não người. Một bộ não người có trung bình 100 tỷ nơ-ron, và mỗi nơ-ron kết nối tới 10.000 các nơ-ron khác giúp nó truyền thông tin nhanh chóng. Khi một nơ-ron nhận tín hiệu, nó sẽ gửi xung điện kích hoạt các nơ-ron khác,

các nơ-ron này lại truyền tín hiệu đến các nơ-ron kết nối với chúng. Tín hiệu đầu ra của mỗi nơ-ron phụ thuộc vào “trọng số” và “hàm kích hoạt”. Dùng mô phỏng tương tự và lượng dữ liệu khổng lồ, các nhà nghiên cứu dạy một ANN bằng cách điều chỉnh trọng số và hàm kích hoạt để có đầu ra thích hợp.

Khái niệm ANN đã có từ nhiều thập kỷ, nhưng đột phá đến từ một mô hình mới mang tên “mạng nơ-ron tích chập” (convolution neural net). Về căn bản, theo cách tiếp cận này, với một “lớp” mạng lưới, bạn có thể nhận dạng chỉ những quy luật đơn giản, nhưng với nhiều lớp bạn có thể nhận ra quy luật của quy luật. Ví dụ, lớp đầu tiên của mạng có thể phân biệt vật thể và bầu trời trong ảnh. Lớp thứ hai có thể phân biệt vật hình tròn và vật hình chữ nhật. Lớp thứ ba có thể nhận ra vật hình tròn là khuôn mặt, và cứ tiếp tục như vậy. Như thế cứ sau mỗi lớp, bức hình càng hiện rõ. Mạng lưới có 20-30 lớp ngày nay được sử dụng rộng rãi. Mức độ trừu tượng như vậy, được gọi là học sâu, là nền tảng cho những tiến bộ lớn trong máy học và AI.

## **Dạy máy tính học**

Thay vì tiếp cận theo các quy luật hay từ trên xuống như trong quá khứ, máy học tiếp cận từ dưới lên và dựa vào dữ liệu. Trẻ nhỏ không học ngôn ngữ bằng cách học vẹt các quy tắc ngữ pháp, mà thay vào đó chỉ đơn giản là tiếp xúc với ngôn ngữ. Nhận dạng quy luật hoạt động tốt nhất khi có lượng lớn dữ liệu, và đó là nơi sức mạnh của dữ liệu lớn trở nên mạnh mẽ. Có một vài cách tiếp cận để dạy máy tính làm những tác vụ dành cho con người.

Cách tiếp cận đầu tiên, được gọi là “học có giám sát”, được dùng bởi Google để nhận ra thư rác và dịch một trang web sang hơn 100 ngôn ngữ khác nhau. Những điều này không hề cần con người trợ giúp. Làm sao máy tính có thể làm được những điều này? Làm sao các nhà khoa học máy tính của Google có thể dịch ra 100 ngôn ngữ mà chính họ cũng không biết? Học có giám sát sử dụng lượng lớn dữ liệu huấn luyện, như email, đã được phân loại bởi con người có phải là thư rác hay không. Những email này được đưa vào máy tính để xác định thư rác. Không có quy tắc nào được tạo ra để nhận diện thư rác. Thay vào đó, máy tính tự động học hỏi xem nên chú ý đến

cụm từ hoặc câu nào, dựa vào tỷ lệ phát hiện thư rác sau mỗi lần thử. Quá trình thử sai này càng cải thiện nếu có nhiều dữ liệu hơn.

Tương tự, Google Translate sẽ dịch một câu hoặc một trang, chẳng hạn, từ tiếng Anh sang tiếng Tây Ban Nha và ngược lại và đo độ chính xác của chính mình, mà không biết gì về cả hai ngôn ngữ. Khi có thêm nhiều dữ liệu, máy tính học hỏi và càng trở nên chính xác. Ngày nay, Google Translate chính xác tới mức khó có thể phân biệt giữa bản dịch của nó với bản dịch của một nhà ngôn ngữ học. Google giờ có thể tự động dịch lời nói sang ngôn ngữ khác trong thời gian thực. Bỗng nhiên, kỹ năng ngôn ngữ không còn bắt buộc như trước. Và điều này không chỉ giới hạn ở ngôn ngữ. Máy tính có thể đọc ảnh chụp X quang hay cộng hưởng từ ngang bằng hay còn tốt hơn bác sĩ chuyên khoa X quang với nhiều năm đào tạo và kinh nghiệm thực tế. Bất kỳ công việc nào có lượng lớn dữ liệu để huấn luyện, máy tính đều có thể và sẽ làm được một cách tự động.

Trong khi “học có giám sát” đòi hỏi chúng ta phải phân loại và đánh dấu dữ liệu để huấn luyện máy tính, “học không có giám sát” không đòi hỏi chỉ dẫn như vậy. Cách tiếp cận này yêu cầu máy tính đi tìm các quy luật thú vị trong dữ liệu, và không ai chỉ huy máy móc nên tìm ra điều gì. Điều này có thể hữu ích trong việc phát hiện tấn công mạng, đe dọa khủng bố và gian lận thẻ tín dụng. Nhưng học không có giám sát vô cùng khó, và các học giả cũng khó khăn trong việc tìm ra cách làm. Đột phá đến vào năm 2011, khi Lê Viết Quốc, một sinh viên theo học tiến sĩ của học giả AI hàng đầu Andrew Ng, tìm ra phương pháp có thể nhận ra mèo trong số hàng triệu video trên YouTube.<sup>8</sup> Phát hiện này, được gọi vui là “luận văn mèo”, được đăng năm 2012, và mở ra một mảng mới của học không có giám sát, vốn đang là giới hạn hiện tại của máy học.

Nằm giữa học có giám sát và không có giám sát là “học tăng cường”, có nghĩa máy bắt đầu học không giám sát, và khi tìm thấy quy luật thú vị, một nhà nghiên cứu gửi tín hiệu thưởng để khuyến khích máy trong việc tìm kiếm. Một cách tiếp cận khác là “học tái sử dụng”, trong đó các chuyên gia (chẳng hạn, về an ninh mạng) chuyển giao kiến thức cho máy tính thay vì để máy tính học từ đầu.

Hầu hết cách tiếp cận AI là của riêng từng lĩnh vực chuyên môn – ví dụ, ngôn ngữ hay y học. Ranh giới tiếp theo là phát triển “AI tổng quát” có khả năng tổng hợp thông tin và tìm kiếm quy luật từ nhiều chuyên môn khác nhau, giống như chính cách hoạt động của não người.<sup>9</sup>

Tác động của tự động hóa lên việc làm Khả năng thu thập dữ liệu và huấn luyện máy tính phân tích và học hỏi đang thay đổi mọi ngành công nghiệp, và sẽ có ảnh hưởng lớn đến việc làm. Trong một nghiên cứu được trích dẫn rộng rãi vào năm 2013, các nhà nghiên cứu Đại học Oxford tìm hiểu 702 việc làm và tìm ra rằng 47% người lao động ở Mỹ đang làm công việc có thể bị thay thế bởi tự động hóa. Khả năng bị thay thế bởi tự động hóa thay đổi tùy ngành nghề: 99% đối với người tiếp thị qua điện thoại, 94% đối với kế toán viên, kiểm toán viên, 92% đối với nhân viên bán lẻ, nhưng chỉ 0,3% đối với bác sĩ trị liệu và 0,4% đối với nha sĩ.<sup>10</sup> Một nghiên cứu năm 2017 của McKinsey cho thấy trong khi chỉ 5% số việc làm có thể tự động hóa hoàn toàn, gần 30% các thao tác trong 60% số công việc có thể được đưa lên máy tính.<sup>11</sup> Thậm chí những người có kỹ năng cao cấp và được giáo dục nhiều như luật sư và bác sĩ X quang cũng bị tự động hóa đe dọa. Tự động hóa những năm 1960 và 1970 đã thay thế công nhân ở xí nghiệp, nhưng ngày nay, tự động hóa do AI thúc đẩy nhiều khả năng sẽ thay thế nhiều nhân viên văn phòng. Về cơ bản, các công việc lặp đi lặp lại và dễ đoán có thể được máy tính làm thay tốt hơn, nhanh hơn và rẻ hơn. Sự khác biệt không nằm ở chỗ công việc chủ yếu chân tay hay trí óc, ở xưởng hay trong văn phòng, mà nằm ở chỗ có nhiều phần lặp lại hay không.

Tự động hóa gây bất an với nhiều người và các chính trị gia vì viễn cảnh thất nghiệp hàng loạt. Nó khiến người ta tưởng tượng một ngày chúng ta không có việc làm và chỉ ngồi xem Netflix cả ngày. Tuy nhiên, lịch sử đã cho thấy những lo ngại đó bị thổi phồng quá mức. Vào những năm 1930, John Maynard Keynes, nhà kinh tế nổi tiếng, dự đoán công nghệ sẽ cho phép cháu của ông có tuần làm việc 15 tiếng – khác xa so với thực tế hiện nay.<sup>12</sup> Máy ATM được dự đoán sẽ khiến giao dịch viên trở nên lỗi thời, và dù số lượng giao

dịch viên giảm từ 20 trên một phòng giao dịch năm 1988 xuống còn 13 vào năm 2004, số phòng giao dịch lại tăng 43% trong cùng kỳ. Máy ATM đã không xóa bỏ việc làm. Chúng chỉ chuyển dịch vai trò của giao dịch viên từ rút tiền đơn thuần sang dịch vụ khách hàng.<sup>13</sup> Những thay đổi tương tự sẽ tiếp diễn trước làn sóng AI và tự động hóa hiện nay. Những thao tác lặp đi lặp lại sẽ được tự động hóa, và con người cần được huấn luyện lại để làm các phần việc khác bót lặp lại. Trong khi một số việc làm sẽ mất đi - như từng xảy ra với người vận hành thang máy – các việc làm mới sẽ luôn được tạo ra và đòi hỏi nhiều kỹ năng mới. Không chỉ có việc làm đang trải qua nhiều biến đổi, mà quy trình tuyển dụng, phát triển và quản trị nhân tài của các công ty cũng đang thay đổi chóng mặt.

## **Tuyển dụng**

Công nghệ buộc các doanh nghiệp phải suy nghĩ lại nên tuyển dụng ai, và tuyển dụng như thế nào. Goldman Sachs đã tự động hóa nhiều thao tác trong quy trình IPO và thay thế phần lớn nhân viên môi giới chứng khoán bằng các kỹ sư biết lập trình. GE Digital có hơn 30.000 nhân viên có kỹ năng phần mềm, điện toán đám mây và Internet Vạn vật. Sau khi trở thành CEO của Gap, Art Peck quyết định thay vì dựa vào trực giác và kinh nghiệm của một cựu giám đốc sáng tạo (creative director), ông sẽ khai phá dữ liệu từ Google Analytics và cơ sở dữ liệu các giao dịch và khách hàng của chính hãng để làm nên những thiết kế mới. Việc phân tích dữ liệu được thực hiện trên toàn công ty và đòi hỏi Gap tuyển mộ nhân lực có trình độ liên quan. Tám bằng công nghệ thông tin và khả năng lập trình là điều mà công ty tìm kiếm. Bộ phận marketing cũng đang thay đổi, yêu cầu nhiều hơn kinh nghiệm marketing kỹ thuật số.

Cách tuyển dụng cũng thay đổi hoàn toàn. Cách thức truyền thống là phỏng vấn mang tính chủ quan và không đánh giá chính xác. Ngoài ra, phỏng vấn tốn thời gian và giới hạn số lượng ứng viên một công ty có thể duyệt. Một số công ty bắt đầu đặt câu hỏi về các dữ liệu truyền thống như bằng đại học, bằng điểm trong việc tìm kiếm nhân tài. Catalyst DevWorks, một công ty phát triển phần

mềm, đánh giá hàng trăm nghìn chuyên viên IT và không tìm ra tương quan nào giữa bằng đại học và khả năng làm tốt công việc.<sup>14</sup>

Năm 2003, Michael Lewis viết cuốn sách bán chạy, Moneyball, nói về cách đội bóng chày Oakland Athletics dùng các phương pháp phân tích dựa vào dữ liệu, thay vì đánh giá của những người chuyên chiêu mộ cầu thủ tài năng, để tập hợp một đội bóng chất lượng. Liệu các công ty có thể dùng phương pháp tuyển dụng như vậy? Guy Halfteck, người sáng lập và CEO của Knack, một công ty start-up ở Silicon Valley, tin rằng dùng trò chơi trên di động và phân tích dữ liệu, công ty của ông có thể tuyển dụng tốt hơn cách thức truyền thống là phỏng vấn khi cần tìm chuyên viên tư vấn, phân tích tài chính, bác sĩ ngoại khoa, hay bất kỳ kỹ năng nào.

Làm thế nào một trò chơi di động 10-20 phút có thể tìm ra ứng viên thích hợp? Khi tôi đặt câu hỏi này với Halfteck, ông giải thích cách hoạt động của Knack:

Trò chơi của Knack tạo ra một trải nghiệm kỹ thuật số bao trùm và lôi cuốn. Chơi một trò chơi đòi hỏi 2.500 hành vi nhỏ mỗi phút, bao gồm các quyết định, hành động, phản ứng, học hỏi, khám phá, cả chủ động và bị động. Điểm Knack được tính từ cách một cá nhân chơi trò chơi, thay vì liệu họ chơi giỏi hay không. Từ dữ liệu thô, các phân tích tự động đưa ra các chỉ dấu đại diện cho các hành vi khác nhau (chẳng hạn, người chơi xử lý thông tin nhanh đến đâu, họ có vận dụng tốt các tín hiệu xã hội như cảm xúc trên khuôn mặt hay không, họ giải quyết khó khăn như thế nào, họ học hỏi thế nào, họ thích ứng và thay đổi hành vi thế nào, cách suy nghĩ, và nhiều mặt khác). Những chỉ dấu hành vi như trên được tính toán nhờ kết hợp công nghệ máy học và khoa học hành vi tối tân.

Sau đó chúng tôi tổng hợp các chỉ dấu hành vi để xây dựng và kiểm chứng các mô hình đặc điểm tâm lý, như chỉ số thông minh xã hội, tư duy định tính, sự kiên cường, lập kế hoạch và nhiều mặt khác. Mỗi điểm Knack đến từ một mô hình như vậy. Sau khi phát triển 35 mô hình, chúng tôi dự đoán hành vi thực tế như kết quả làm việc,



sức ảnh hưởng khi lãnh đạo, khả năng lên ý tưởng, kết quả học tập và nhiều tiêu chí khác.<sup>15</sup>

Hiểu rằng tìm kiếm tài năng qua trò chơi trên di động sẽ gây nhiều hoài nghi, Halfteck và đội ngũ của ông hợp tác nghiên cứu với nhiều trường đại học, học giả, và công ty để kiểm nghiệm cách tiếp cận của ông. Trong một nghiên cứu năm 2017, các nhà nghiên cứu của Trung tâm Y tế NYU Langone đã cho 120 người từng là hoặc hiện đang là thực tập sinh khoa chỉnh hình chơi Wasabi Waiter, một trong những trò chơi của Knack, và tìm ra rằng dữ liệu từ trò chơi có thể dự đoán kết quả của một bài thi mà họ phải thi trong thời gian nội trú.<sup>16</sup>

Rino Piazzolla, phụ trách quản trị nhân lực ở AXA Group, một trong những công ty bảo hiểm lớn nhất thế giới, với trên 100 tỷ đô-la doanh thu và 165.000 nhân viên, là một fan nhiệt tình của Knack. Ông kể lại vì sao ông trở thành fan và sử dụng Knack:

Chúng tôi biết đến Knack khi chúng tôi bắt đầu tìm hiểu một vài start-up để xem đang có đổi mới gì trong lĩnh vực HR. Chúng tôi dùng thử Knack để tuyển dụng cho tổng đài chăm sóc khách hàng, nơi cần tuyển nhiều người. Sau đó chúng tôi theo sát những người được tuyển và tiến hành backtesting (tạm dịch: kiểm nghiệm quá khứ - kiểm chứng một mô hình dùng dữ liệu quá khứ). Chúng tôi giờ có bằng chứng thống kê cho thấy nhờ dùng Knack, chúng tôi đã tìm được những người phù hợp hơn với công việc.<sup>17</sup>

Tiếp cận dựa vào dữ liệu và trò chơi của Knack đã mang lại nhiều khách hàng, bao gồm BCG, Citigroup, Deutsche Telekom, Nestlé, IBM, Daimler và Tata Hotels & Resorts. Trong chiến dịch tuyển dụng gần đây, BCG gửi link trò chơi của Knack đến nhiều đại học, bao gồm nhiều trường BCG chưa thể đến tuyển dụng được vì thời gian và nhân lực có hạn. Chỉ trong vòng vài tuần, công ty đã nhận được hàng nghìn hồ sơ xin việc. Không cần résumé hay thông tin về ứng viên, Knack dùng thuật toán phân tích dữ liệu để nhận dạng 5% ứng viên sáng giá nhất có thể phù hợp với BCG.

Knack và các khách hàng không phải những công ty duy nhất tuyển dụng theo cách này. Các start-up như Gild, Entelo, Textio, Doxa và GapJumpers và những công ty lâu đời như Unilever, Goldman Sachs và Walmart đều thử nghiệm các cách dùng dữ liệu để mở rộng đối tượng ứng viên và tìm người phù hợp. Thông thường, các ứng viên được duyệt bởi thuật toán, sau đó HR phỏng vấn trực tiếp. Unilever nhận thấy dùng dữ liệu sẽ nhanh hơn, chính xác hơn, ít tốn kém hơn, và mở rộng đối tượng ứng viên.<sup>18</sup>

Các tiến bộ về phân tích và AI đã tăng sức mạnh và tính chính xác khi “phân tích con người”, cách tiếp cận Moneyball mà Michael Lewis viết trong sách của mình. Điều này còn quan trọng hơn trong “gig economy” (nền kinh tế tự do) trong đó nhiều người làm các công việc tự do trong ngắn hạn. Sẽ rất tốn kém nếu các công ty dồn nguồn lực HR để tìm kiếm, tuyển dụng những người làm việc ngắn hạn này.

## **Tập huấn và phát triển nghề nghiệp**

Gần như mọi công ty đều có các khóa huấn luyện online và công cụ để giúp nhân viên học hỏi và cập nhật kỹ năng. Dùng trò chơi, vốn được nhân viên trẻ ưa chuộng, Appical, một start-up Hà Lan, đang giúp các công ty huấn luyện nhân viên mới. Bước tiếp theo trong chặng đường này sẽ là hiểu nhu cầu cụ thể của từng nhân viên và tạo các khóa huấn luyện cho riêng họ. Trong khi ý tưởng này vẫn còn sơ khai, nó cũng sẽ vận dụng cách thức các công ty hiện nay đang tùy chỉnh nội dung cho khán giả theo thời gian thực. Eyeview, công ty công nghệ và marketing bằng video, đã có thể chọn lựa video quảng cáo dành riêng cho khách hàng theo thời gian thực, dựa vào hành vi lướt web của họ. Adobe đã có thể gửi nội dung hướng dẫn dành riêng cho người dùng phần mềm tùy thuộc trình độ và nhu cầu của họ. Công nghệ tương tự có thể được áp dụng để tạo nội dung huấn luyện riêng cho các nhân viên.

Rino Piazzolla của AXA Group đang dùng Knack để phát triển lãnh đạo. Ông giải thích như sau:

Knack ban đầu tự quảng bá là công ty tuyển dụng, nhưng tôi nói với Guy [nhà sáng lập Knack] rằng nếu nhờ phân tích mà thấy được điểm mạnh, thì cũng sẽ thấy được điểm yếu, và thông tin đó rất giá trị cho công tác đánh giá và phát triển kỹ năng. Do vậy, tôi quyết định làm con chuột bạch và tự chơi trò chơi. Trong sự nghiệp của mình, ở các công ty lớn như AXA, GE và Pepsi, tôi đã tiến hành – và cũng nhận được – nhiều đánh giá về khả năng lãnh đạo của mình, dựa vào các phương pháp truyền thống. Và vì vậy, tôi khá tò mò muốn biết Knack đánh giá tôi như thế nào. Kết quả của Knack thật ngạc nhiên, và chất lượng nhất trong những đánh giá mà tôi đã được nhận trong sự nghiệp HR của mình. Phương pháp đánh giá truyền thống dựa vào hoàn cảnh và có thể thiên lệch, nhưng với Knack, họ không biết gì về tôi hay sự nghiệp của tôi, mà vẫn đưa ra đánh giá chính xác trong thời gian ngắn. Do vậy, chúng tôi đang dùng Knack cho nhiều chương trình phát triển lãnh đạo, như phát triển lãnh đạo triển vọng. Chúng tôi cũng dùng nó để lên kế hoạch cho nguồn nhân lực và xác định mức kỹ năng hiện tại và những kỹ năng chúng tôi cần cho tương lai. Chúng tôi mời tất cả nhân viên ở Mỹ chơi trò chơi của Knack một cách tự nguyện. Hơn 30% số nhân viên đã chơi, cho phép chúng tôi hiểu rõ nhân lực của mình ở mỗi bộ phận.

Tốc độ thay đổi công nghệ chóng mặt cũng đòi hỏi học tập liên tục. Các giám đốc cao cấp trong công ty có thể biết dùng Snapchat và WeChat, những công cụ mà khách hàng của họ dùng, nhưng chính những nhân viên trẻ mới hiểu rõ những khách hàng trẻ tuổi sử dụng và kết nối với những công nghệ này như thế nào. Nhận ra điều này, Unilever đưa ra chương trình “người cố vấn ngược”, trong đó mỗi giám đốc được cặp với một nhân viên trẻ. Nhân viên trẻ sẽ giúp người quản lý hiểu vai trò của công nghệ mới trong cuộc sống người dùng trẻ, còn giám đốc thì sẽ dạy cho đồng nghiệp trẻ của họ hiểu hơn về chiến lược của công ty. CEO của Coke ở Trung Quốc nói với tôi nhiều năm trước đây rằng ông tạo ra hội đồng cố vấn thiếu niên, tức mời những em thiếu niên đến công ty mỗi quý để giúp ông hiểu sâu về hành vi tiếp nhận nội dung và mua sắm của giới trẻ.

Nhu cầu cần học hỏi liên tục cũng đặt ra những câu hỏi quan trọng cho hệ thống giáo dục. Liệu bằng đại học 4 năm, vốn tồn tại hàng thế kỷ, vẫn là mô hình đúng đắn ngày nay? Liệu đại học và chính phủ có nên đầu tư nhiều hơn vào mô hình học việc, như Đức đã làm khá thành công? Nhiều quốc gia như Ấn Độ đang ra sức đầu tư vào giáo dục dựa trên kỹ năng, được cập nhật liên tục để theo kịp thị trường. Với các giám đốc và trường đại học, sẽ cần đầu tư nhiều hơn và các chương trình phát triển lãnh đạo. Theo Rino Piazzolla của AXA Group, kỹ năng cốt lõi cần có ở nhân viên tương lai sẽ là khả năng và mong muốn học hỏi.

## **ĐÁNH GIÁ NHÂN VIÊN**

Mỗi công ty cần có hệ thống đánh giá nhân viên bao gồm đưa ra lời khuyên toàn diện và xét duyệt mỗi quý hay mỗi năm để xác định lương, thưởng và đề ra các điểm cần khắc phục cho tương lai. Cách tiếp cận này có 3 hạn chế lớn. Thứ nhất, hệ thống này rất tốn thời gian. Deloitte cho biết công ty dành 2 triệu giờ mỗi năm để tiến hành đánh giá 65.000 nhân viên. Bản thân điều này không nhất thiết là tệ, vì con người là tài sản lớn của một công ty và dành thời gian đánh giá và góp ý cách làm việc là điều nên làm. Tuy nhiên, vấn đề thứ hai với đánh giá truyền thống là nó thường thiếu hiệu quả. Một nghiên cứu tìm hiểu cách 4.492 người quản lý được cấp trên, đồng cấp, và cấp dưới đánh giá. Kết luận cho thấy cảm nhận của người đánh giá chiếm 62%, còn kết quả làm việc thực sự của người được đánh giá chỉ chiếm 24% trong đánh giá cuối cùng.<sup>19</sup> Cách tiếp cận thiên lệch này không mang lại cải thiện nào về kết quả làm việc cũng như khiến nhân viên gắn kết hơn với công ty. Hạn chế thứ ba nằm ở việc đánh giá theo đợt, theo đó nhân viên nhận góp ý cuối năm, chứ không phải ngay thời điểm mà có thể giúp họ thay đổi cách làm việc.

Các công cụ kỹ thuật số và công nghệ đang cho phép các công ty thử nghiệm những cách đánh giá nhân viên mới và nhanh chóng. Có hơn 300.000 nhân viên, GE đang trong quá trình từ bỏ hệ thống đánh giá hàng năm đã được tiến hành hàng chục năm nay và có nhiều tai tiếng dưới thời CEO Jack Welch, và thay nó bằng một ứng

dụng, PD@GE, cho phép nhân viên nhận góp ý tức thì từ đồng cấp, cấp dưới và cấp trên.<sup>20</sup> GE cũng đang phát triển app sử dụng dữ liệu quá khứ về nhân viên để giúp quản lý lập kế hoạch phát triển và cố vấn cho họ.<sup>21</sup> Tháng 4 năm 2017, Goldman Sachs giới thiệu Ongoing Feedback 360+, một hệ thống cho phép nhân viên trao đổi ý kiến tức thời với quản lý. Hệ thống này có một bảng tóm tắt lại các góp ý nhận được trong năm.<sup>22</sup> Impraise và DevelapMe là các app khác dùng để góp ý nhân viên theo thời gian thực.

Công nghệ không chỉ dừng lại ở góp ý tức thì. Cách tiếp cận dựa trên dữ liệu cũng chỉ ra những nhân viên giỏi, mà không bị thiên lệch. Khi Hans Haringa, một giám đốc ở Royal Dutch Shell phụ trách nhóm chuyên tìm kiếm, đánh giá và đầu tư vào các ý tưởng sáng tạo gây gián đoạn từ cả trong và ngoài công ty, biết đến Knack, ông quyết định dùng thử. Ông cho 1.400 nhân viên từng đóng góp ý tưởng trong quá khứ chơi những trò chơi của Knack. Ông cho Knack biết kết quả đạt được của 3/4 số ý tưởng trên. Dùng dữ liệu từ trò chơi và dữ liệu đánh giá, Knack xây dựng một mô hình có thể dự đoán khả năng thành công của

25% số ý tưởng còn lại. “Dù không cần biết nội dung của những ý tưởng này”, Haringa nói, “và cũng không gặp hay phỏng vấn những người đưa ra ý tưởng, không biết chức danh, học vấn, hay kinh nghiệm của họ, thuật toán của Knack có thể nhận ra những người mà ý tưởng sẽ thành công. 10% ý tưởng tốt nhất do Knack dự đoán cũng chính là những ý tưởng đã thành công nhất”.<sup>23</sup>

## **Giữ chân người tài**

Giữ chân người tài là thách thức muôn thuở đối với mọi doanh nghiệp. Thường các công ty nhận được đơn xin nghỉ của nhân viên khi đã quá muộn, khi họ đã có việc mới và sẵn sàng cho hành trình mới. Nếu chúng ta có thể dự đoán số khách hàng ngừng sử dụng thẻ tín dụng hay mạng viễn thông, tại sao chúng ta không thể áp dụng phương pháp tương tự để dự đoán khi nào các nhân viên nghỉ việc? Câu hỏi này dẫn đến sự phát triển của những công cụ mới có thể dự đoán trước từ lâu khả năng một nhân viên sẽ rời công ty. GE

đang thử nghiệm một ứng dụng như vậy để đoán trước sáu tháng nếu một nhân viên có vẻ sẽ nghỉ, nhờ vậy công ty có thể can thiệp trước khi quá muộn.<sup>24</sup> Nhiều học giả đang vận dụng chuyên môn của mình để mô hình hóa số nhân viên nghỉ việc và phát triển các thuật toán máy học phục vụ việc dự đoán.

Các quyết định quản trị nhân lực, từ tuyển dụng, đào tạo đến đánh giá và giữ chân nhân viên, sẽ dựa nhiều vào dữ liệu và thuật toán máy học. Máy tính sẽ không thay thế con người trong việc đánh giá, nhưng chúng sẽ là công cụ hỗ trợ đắc lực giúp chúng ta quản trị nhân tài. Cách mạng công nghệ sẽ chỉ tăng tốc trong tương lai, và chúng ta nên chấp nhận và chuẩn bị đón nhận điều đó.