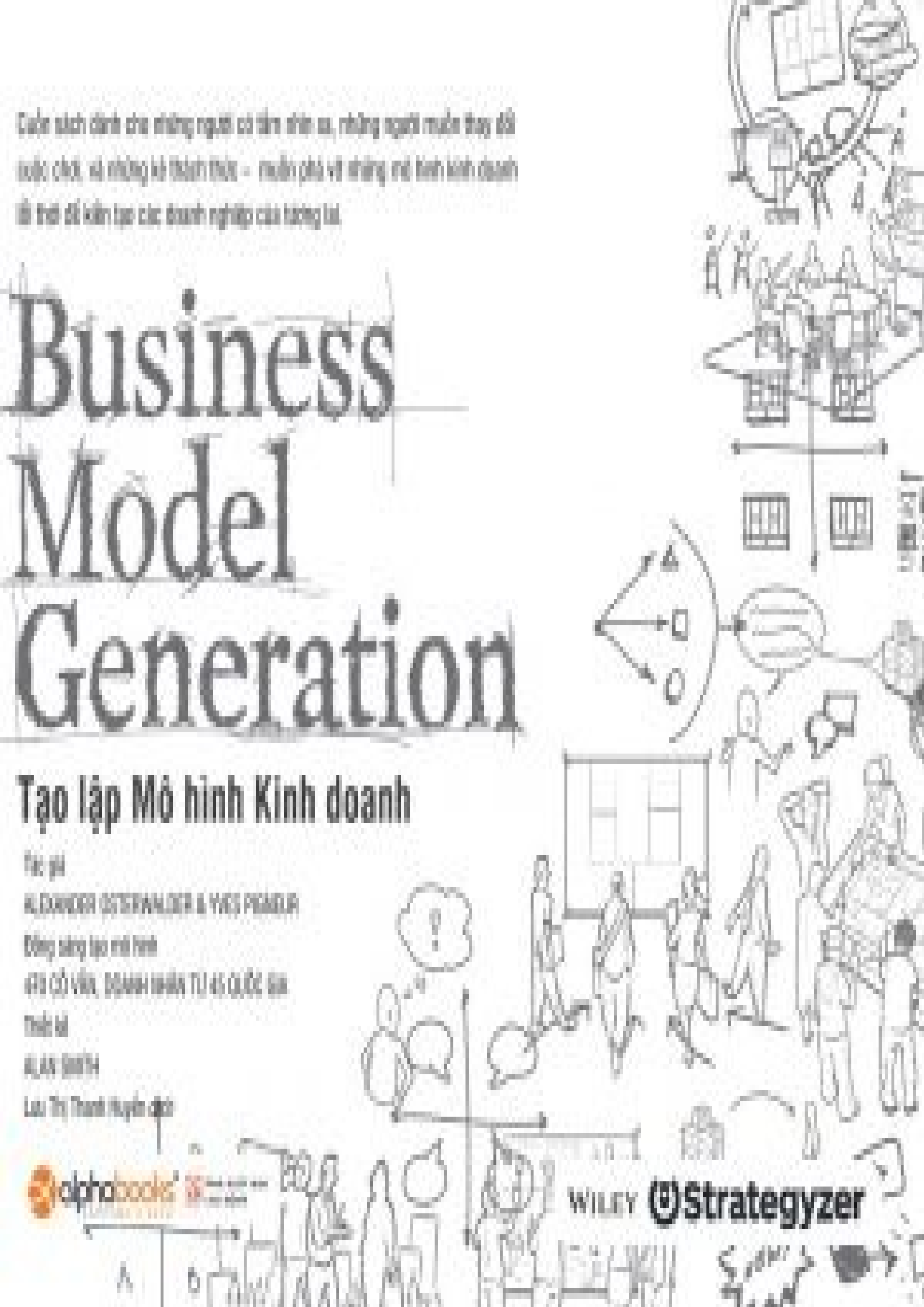


Được sách dành cho những người có tâm chí cao, những người muốn thay đổi cuộc sống và những kẻ thành thật – muốn phá vỡ những mô hình kinh doanh lỗi thời để kiến tạo các doanh nghiệp của tương lai.

# Business Model Generation

## Tạo lập Mô hình Kinh doanh

Tác giả  
ALEXANDER OSTROWALDER & YVES PIGAUD  
Đồng sáng tạo mô hình  
470 CỐ VẤN, DOANH NHÂN TỰ DO QUỐC GIA  
Thật là  
ALAN SMITH  
Lưu Thị Thanh Huyền dịch



# Table of Contents

[Lời giới thiệu](#)

[Đồng sáng tác:](#)

[Bảy gương mặt tiêu biểu Trong đổi mới mô hình kinh doanh](#)

[Phần I. Khung mô hình kinh doanh.](#)

[9 thành tố](#)

[1. Phân khúc khách hàng](#)

[Thị trường đại chúng](#)

[Thị trường ngách](#)

[Phân khúc thị trường](#)

[Đa dạng hóa](#)

[Nền tảng đa phương \(thị trường hỗn hợp\)](#)

[2. Giải pháp giá trị](#)

[Sự mới mẻ](#)

[Tính hiệu quả](#)

[Chuyên biệt hóa theo nhu cầu của khách hàng](#)

[“Thực hiện công việc”](#)

[Thiết kế](#)

[Thương hiệu / Vị thế](#)

[Giá cả](#)

[Cắt giảm chi phí](#)

[Giảm thiểu rủi ro](#)

[Dễ tiếp cận](#)

[Sự tiện lợi / Tính khả dụng](#)

[3. Các kênh kinh doanh](#)

[4. Quan hệ khách hàng](#)

[Hỗ trợ cá nhân](#)

[Hỗ trợ cá nhân đặc biệt](#)

[Tự phục vụ](#)

[Dịch vụ tự động hóa](#)

[Cộng đồng](#)

[Đồng sáng tạo](#)

## 5. Dòng doanh thu

Bán tài sản

Phí sử dụng

Phí thuê bao

Cho thuê

Cấp phép

Phí môi giới

Quảng cáo

## 6. Nguồn lực chủ chốt

Vật chất

Trí tuệ

Con người

Tài chính

## 7. Hoạt động trọng yếu

Sản xuất

Giải quyết vấn đề

Nền tảng / Mạng lưới

## 8. Những đối tác chính

Sự tối ưu hóa và tính kinh tế của quy mô

Giảm thiểu rủi ro và sự bất ổn

Tiếp nhận những nguồn lực và hoạt động đặc biệt

## 9. Cơ cấu chi phí

Định giá theo chi phí

Định giá theo giá trị

Cơ cấu chi phí có thể có một số đặc trưng sau:

Chi phí cố định

Chi phí thay đổi

Tính kinh tế của quy mô

Tính kinh tế của phạm vi

Ví dụ: Mô hình kinh doanh sản phẩm iPod/iTunes của Apple

Sử dụng khung mô hình như thế nào?

Phần II. Hình mẫu.

Ngân hàng tư nhân: Ba nghiệp vụ trong một

Những cân nhắc lựa chọn để đạt tới sự cân bằng

Mô hình ngân hàng tư nhân

Chuyên biệt hóa các kênh phân phối trong ngành truyền thông di động

Các nhà sản xuất thiết bị

Công ty viễn thông đã tiến hành chuyên biệt hóa các kênh phân phối

Các nhà cung cấp nội dung

Hình mẫu chuyên biệt hóa các kênh phân phối x 3

Định nghĩa Mẫu 2

Quá trình chuyển đổi của ngành xuất bản sách

Mô hình cũ

Một mô hình mới

“Cái đuôi dài” mới của LEGO

Mô hình cái đuôi dài

Định nghĩa Mẫu 3

Mô hình kinh doanh của Google

Wii đối đầu với PSP/Xbox

Hình mẫu tương tự, trọng tâm khác biệt

Mục tiêu trọng tâm của PSP/Xbox

Mục tiêu trọng tâm của Wii

Bước tiến hóa của Apple trở thành một nhà khai thác nền tảng

Hình mẫu nền tảng đa phương

Định nghĩa Mẫu 4

Quảng cáo: Một mô hình nền tảng đa phương

Sự khác biệt về giá cả giữa quảng cáo đại chúng và quảng cáo tự động

Báo chí: Miễn phí, nên hay không?

Quảng cáo miễn phí: Kiểu mẫu về Nền tảng đa phương

Freemium: Miễn phí các sản phẩm cơ bản, thu phí với các tính năng cao cấp hơn

Nguồn mở: Đỉnh cao của Freemium

Skype

Mô hình kinh doanh bảo hiểm: Đảo ngược của mô hình Freemium

Bait & Hook (Mồi câu và Móc câu)

Hình mẫu “Bait & Hook”

Định nghĩa Mẫu 5

Procter & Gamble: Liên kết và phát triển

Các thị trường bằng sáng chế của GlaxoSmithKline

Người kết nối: Innocentive

Hình mẫu từ ngoài vào trong

Phần III. Thiết kế.

Kỹ thuật thứ nhất - Thấu hiểu khách hàng

Xây dựng mô hình kinh doanh dựa trên hiểu biết về khách hàng

Bản đồ Thấu cảm (Empathy Map)

Sử dụng bản đồ thấu cảm để nhận thức về một khách hàng trong mô hình giao dịch giữa các doanh nghiệp B2B (Business to Business)

Kỹ thuật thứ hai - Tạo lập ý tưởng

Tạo lập ý tưởng về mô hình kinh doanh mới

Trọng tâm trong quá trình cải tiến mô hình kinh doanh

Sức mạnh của các câu hỏi “Nếu như”

NẾU NHƯ...?

Quá trình tạo lập ý tưởng

Tập hợp một đội ngũ đa dạng

Các nguyên tắc động não

Tập trung

Áp dụng các nguyên tắc

Tư duy một cách trực quan

Chuẩn bị

Khởi động: Bài tập Con bò Ngu ngốc

Kỹ thuật thứ ba - Tư duy trực quan

Ý nghĩa của tư duy trực quan

Sử dụng những mảnh giấy ghi chú để hình dung

Hiểu bản chất

Tăng cường đối thoại

Khám phá các ý tưởng

Cải thiện giao tiếp

Các nhu cầu khác nhau cần những hình thức hiển thị hóa khác nhau

Kể một câu chuyện bằng các hình ảnh trực quan

Hoạt động kể chuyện thông qua hình ảnh trực quan

Kỹ thuật thứ tư - Chạy thử nguyên mẫu

Ý nghĩa của phương pháp chạy thử nguyên mẫu

Quan điểm về vấn đề thiết kế

Các nguyên mẫu ở những quy mô khác nhau

8 nguyên mẫu mô hình kinh doanh để xuất bản một cuốn sách

Nhu cầu: Một mô hình kinh doanh dịch vụ tư vấn mới

Kỹ thuật thứ năm - Kể chuyện

Ý nghĩa của việc kể chuyện

Tại sao ta nên kể chuyện?

Trình bày ý tưởng mới

Kêu gọi các nhà đầu tư

Thu hút sự chú ý của bộ phận nhân viên

Hữu hình hóa những mô hình kinh doanh?

Hữu hình hóa tương lai

Khơi gợi các sáng kiến

Điều chỉnh quá trình thay đổi

Phát triển câu chuyện

Lập trường quan điểm của công ty

Thương mại điện tử

Quan điểm của khách hàng

Các kỹ thuật kể chuyện

Mô hình kinh doanh của Công ty SuperToast

Kỹ thuật thứ sáu - Xây dựng kịch bản

Thiết kế mô hình kinh doanh được định hướng bởi kịch bản

Khảo sát ý tưởng

Kịch bản tương lai

Những mô hình kinh doanh được phẩm trong tương lai

Kịch bản D: Dược phẩm mới

Những kịch bản tương lai và các mô hình kinh doanh mới

Tham khảo thêm về chủ đề - Thiết kế và Lĩnh vực kinh doanh

Quan điểm về thiết kế

Thấu hiểu khách hàng

Tạo lập ý tưởng

Tư duy trực quan

[Chạy thử nguyên mẫu](#)

[Kể chuyện](#)

[Xây dựng kịch bản](#)

[Đâu là chướng ngại trên con đường của bạn?](#)

[Phần IV. Chiến lược](#)

[CÁC MÔ HÌNH KINH DOANH ĐƯỢC THIẾT KẾ VÀ TRIỂN KHAI TRONG NHỮNG MÔI TRƯỜNG CỤ THỂ.](#)

[CÁC LỰC LƯỢNG THỊ TRƯỜNG](#)

[Các câu hỏi chính](#)

[CÁC LỰC LƯỢNG TRONG NGÀNH](#)

[Các câu hỏi chính](#)

[TẦM NHÌN](#)

[Các câu hỏi chính](#)

[KINH TẾ HỌC VĨ MÔ](#)

[Các câu hỏi chính](#)

[Mô hình kinh doanh của bạn nên cải tiến thế nào trong một môi trường đang biến đổi?](#)

[ĐÁNH GIÁ CÁC MÔ HÌNH KINH DOANH](#)

[Đánh giá tổng thể: Amazon.com](#)

[Đánh giá chi tiết về ưu điểm, nhược điểm, cơ hội và nguy cơ của mỗi thành tố](#)

[Ước tính nguy cơ](#)

[Đánh giá cơ hội](#)

[Sử dụng kết quả thu được từ phân tích swot để xây dựng những phương án cho mô hình kinh doanh mới](#)

[Triển vọng về một mô hình kinh doanh dựa trên chiến lược Đại Dương Xanh\(1\)](#)

[Phối hợp khuôn mẫu chiến lược đại dương xanh](#)

[Wii của nintendo](#)

[Nghiên cứu khung mô hình kinh doanh của bạn bằng khuôn khổ bốn hành động](#)

[Quản trị nhiều mô hình kinh doanh](#)

[Mô hình tự trị dành riêng cho sản phẩm Swatch của SMH](#)

[Mô hình thành công của Nespresso](#)

[Mô hình kinh doanh Car2go của Daimler](#)

[Phần V: Quy trình](#)

Quy trình thiết kế mô hình kinh doanh

Quan điểm từ phía người thiết kế

Năm giai đoạn

Vận động

Nhận thức

Hành động trên lập trường của một công ty lâu đời

Thiết kế

Hành động trên quan điểm của một công ty có thâm niên hoạt động

Triển khai

Quản trị

Còn gì khác nữa

Triển vọng

Những mô hình kinh doanh vượt xa hơn mục tiêu lợi nhuận

Mô hình được tài trợ bởi bên thứ ba

Những mô hình kinh doanh dựa trên TBL

Hỗ trợ thiết kế mô hình kinh doanh bằng máy tính

Các mô hình kinh doanh và kế hoạch kinh doanh

Đội ngũ quản lý

Mô hình kinh doanh

Phân tích tài chính

Môi trường ngoại cảnh

Lộ trình triển khai

Phân tích rủi ro

Triển khai những mô hình kinh doanh tại các tổ chức

Chiến lược

Cơ cấu

Quy trình

Chế độ khen thưởng

Nhân lực

Điều chỉnh hệ thống công nghệ thông tin thích hợp với doanh nghiệp

Cuốn sách này ra đời như thế nào?

BỐI CẢNH

ĐỔI MỚI MÔ HÌNH



ĐỐI TƯỢNG ĐỘC GIẢ CHÍNH  
THỰC HIỆN, TẠI...  
QUÁ TRÌNH TIẾN HÀNH  
CÁC CÔNG CỤ ĐƯỢC SỬ DỤNG

Tài liệu tham khảo

Phản hồi của thị trường

Alex Osterwalder, Tác giả

Yves Pigneur, Đồng tác giả

Alan Smith, Giám đốc sáng tạo

Tim Clark, Biên tập kiêm Đồng tác giả

Patrick van der Pijl, Nhà sản xuất

# Lời giới thiệu

Với hơn một triệu bản được bán ra, cuốn sách này đã chứng tỏ được rằng nó là một trong những cuốn cẩm nang kỳ thú nhất cho các nhà quản lý trong nhiều năm trở lại đây. Trong một thị trường đầy rẫy những cuốn sách về kinh doanh và quản trị như hiện nay, đây quả là một điều đáng nể.

Cái hay ở *Tạo lập Mô hình Kinh doanh* là các tác giả của cuốn sách – Alexander Osterwalder và Yves Pigneur – không rao giảng lý thuyết suông mà “miệng nói tay làm”. Được sự hợp tác của đông đảo các chuyên gia về kinh doanh ở 45 quốc gia khác nhau, dường như các tác giả đã tìm được đúng giải pháp cho những ai mong mỏi tạo lập một mô hình kinh doanh cho sản phẩm và dịch vụ của mình – đó quả thực là một sự kết hợp tài tình giữa khoa học và nghệ thuật.

Để gây dựng một doanh nghiệp mới, bước đầu tiên là phải vẽ ra được một sơ đồ hết sức đơn giản để miêu tả ý tưởng cũng như để giải thích một cách thuyết phục việc hiện thực hóa ý tưởng đó. Nhiều doanh nghiệp thành đạt ngày nay bắt đầu từ một ý tưởng đơn giản vẽ bằng những nét nguệch ngoạc trên tờ giấy ăn trong một quán cà phê nào đó. Không gì hay hơn một bức vẽ đơn giản nhưng lại thể hiện được một cách trực quan và sinh động sự sáng tạo của doanh nhân. Đây cũng là cách ra đời của một số công ty thành công nhất trên thế giới hiện nay – Facebook, Walmart, Microsoft, Southwest Airlines và nhiều doanh nghiệp khác.

Các tác giả của cuốn sách này đã nâng nghệ thuật tư duy bằng hình ảnh lên một tầm cao mới. Để tạo lập một doanh nghiệp mới nhất thiết phải có một mô hình kinh doanh. Bạn tạo ra giá trị bằng cách nào? Bạn kiếm tiền như thế nào?... Tựu trung, mô hình kinh doanh là một công cụ giúp bạn thẩm định tính khả thi về mặt kinh tế của ý tưởng. Nhưng đây thường lại là chỗ khó của nhiều doanh nhân. Cần phải lưu tâm đến những nhân tố nào trong kinh doanh? Làm sao có thể hình ảnh hóa tất cả những nhân tố đó? Làm sao để thiết lập mối tương quan giữa chi phí và doanh thu? Làm sao để gắn kết quá trình tạo ra giá trị với quá trình tìm kiếm đối tác? Điều gì sẽ xảy ra nếu các điều kiện thị trường thay đổi? Thật không đơn giản để có thể đưa ra một hệ thống những câu trả lời gắn kết cho những câu hỏi này. Hơn nữa, việc truyền đạt ý tưởng kinh doanh trong bối cảnh toàn cầu cũng hết sức quan trọng.

Osterwalder và Pigneur đã mang đến một giải pháp đơn giản: phát triển tư duy bằng hình ảnh vốn thường được thực hiện trên một tờ giấy sang một khung Mô hình, và khung Mô hình này chứa đựng những quan điểm kinh doanh chính đã được các học giả kinh doanh đánh giá là không thể thiếu – *Các phân khúc khách hàng* (Ai sẽ là người sử dụng sản phẩm của bạn?), *Giải pháp giá trị* (Tại sao họ lại sử dụng sản phẩm đó?), *Các kênh thực hiện* (Sản phẩm được sản xuất như thế nào và được phân phối tới khách hàng ra sao?), *Mối quan hệ khách hàng* (Làm thế nào để phát triển và duy trì mối liên hệ với khách hàng?), *Dòng doanh thu* (Tạo ra nguồn thu nhập như thế nào?), *Các hoạt động chính* (Làm sao để tạo ra sản phẩm và đưa nó tới tay khách hàng), *Các nguồn lực* (Cần phải làm những gì để tạo lập nên doanh nghiệp đó?), *Các đối tác* (Cần phải phối hợp cùng ai trong chuỗi cung ứng?), *Cơ cấu giá thành*

(Cần phải lưu tâm đến những loại chi phí gì?). Giả thiết nền tảng ở đây là nếu doanh nhân có thể hình dung được cách vận hành của chín yếu tố trên, anh ta sẽ vạch ra được một chuỗi những hành động cần thiết để khởi nghiệp.

Việt Nam nổi tiếng là mảnh đất của những doanh nhân. Ở đây chưa từng thiếu khát vọng làm giàu. Phương pháp được đề xướng trong cuốn sách này sẽ là bước đầu tiên giúp những doanh nhân tham vọng kiếm nghiệm được ý tưởng kinh doanh của mình. Khi thiết lập từng yếu tố trong cả chín yếu tố trên, và hình tượng hóa kỹ càng sự tương tác giữa chúng, các doanh nhân sẽ có được cái nhìn rõ ràng và khúc chiết hơn về ý tưởng kinh doanh của mình. Không chỉ có thế, là một tuyển tập những tri thức kinh doanh từ 470 chuyên gia kinh doanh khắp nơi trên thế giới, cuốn sách này còn chỉ ra rất nhiều tình huống mà một doanh nghiệp có thể gặp phải trong nền kinh tế toàn cầu hiện nay. Tuy nền kinh tế Việt Nam có những đặc điểm riêng đặc thù, song độc giả trong nước có thể coi những tình huống nêu trong sách là một nguồn khơi gợi cảm hứng hoặc một tiền đề để mở rộng tư duy. Với một sản phẩm sắp được tung ra thị trường Việt Nam, nên coi đó là một “thị trường đại chúng” hay “thị trường ngách”? Với sản phẩm mà doanh nghiệp bạn dự định sản xuất, liệu các khách hàng trong nước quan tâm đến gì – giá cả, thương hiệu, sự thuận tiện, hay điều gì khác nữa? Làm thế nào để bồi đắp mối quan hệ giữa doanh nghiệp với khách hàng? Sản xuất hàng theo yêu cầu của khách hàng hay ưu tiên các cộng đồng trực tuyến? Qua rất nhiều ví dụ nêu trong sách, độc giả sẽ có cảm hứng để tự vạch ra cho mình danh sách những hành động cần làm riêng, phù hợp với mỗi người, để kiến tạo nên mô hình kinh doanh đúng đắn.

Thực ra, khung Mô hình mà Osterwalder và Pigneur khởi xướng đã được giới kinh doanh thế giới công nhận là một công cụ thiết thực giúp tạo nên một mô hình kinh doanh bằng hình ảnh. Nhưng cần phải lưu ý rằng mô hình kinh doanh chỉ là điểm khởi đầu. Vì là một sơ đồ đơn giản nên mô hình kinh doanh chỉ nên thể hiện cách tạo dựng doanh nghiệp như thế nào cũng như cách nó sẽ mang lại giá trị cho khách hàng ra sao. Sau khi đã tinh chỉnh mô hình kinh doanh, bạn vẫn sẽ phải thực hiện đầy đủ quy trình xây dựng kế hoạch kinh doanh. Kế hoạch kinh doanh là một chuỗi các tài liệu miêu tả chi tiết các mục tiêu của doanh nghiệp của bạn; chiến lược và chiến thuật mà bạn dự định thực hiện để đạt được các mục tiêu đó; các dự đoán về lợi nhuận; chiến lược “thoát thân”; đồng thời đây cũng là một cơ hội tuyệt vời giúp bạn giới thiệu bản thân và đội ngũ cộng sự của mình. Như vậy, xin độc giả lưu ý giúp rằng cuốn sách này không nói về việc xây dựng kế hoạch kinh doanh mà nói về một công cụ tư duy nhằm xây dựng một doanh nghiệp mới hoặc nhằm hình dung con đường phát triển của doanh nghiệp hiện tại trong tương lai.

Vì thế, có thể coi cuốn sách này là một công cụ đắc lực bổ sung vào danh mục những phương pháp, công cụ và kỹ thuật kinh doanh hiện tại, vốn vẫn thường được giảng dạy tại các trường kinh doanh – chẳng hạn như phân tích SWOT (phân tích điểm mạnh – điểm yếu – cơ hội – thách thức) trong hoạch định kinh doanh, mô hình năm động lực để đánh giá vị thế cạnh tranh, nhân tố CSF (nhân tố thành công thiết yếu), mô hình Lợi nhuận/Thiệt hại để đánh giá sức khỏe tài chính, và mô hình sức khỏe thương hiệu để xây dựng một thương hiệu mạnh, mô hình ứng dụng trong công nghệ thông tin, ...

Từ năm 2001, chương trình MBA cho nhà quản lý (EMBA) của Trường Đại học Hawaii tại Việt Nam đã tích cực thúc đẩy chất lượng giáo dục kinh doanh

ở Việt Nam. Trong quá trình Việt Nam dần tham gia đầy đủ hơn vào sân khấu kinh tế thế giới, Trường Kinh doanh Shidler thuộc Trường Đại học Hawaii, Mỹ, đã quyết tâm mang đến cho các lãnh đạo kinh doanh ở Việt Nam một chương trình EMBA có chất lượng hàng đầu và uy tín để họ phát triển kỹ năng quản trị của mình. Trong khuôn khổ chương trình kéo dài hai năm này, học viên vừa có thể duy trì vai trò quản lý của mình lại vừa có cơ hội nhận được tấm bằng MBA. Với hơn 500 cựu học viên hiện đang nắm giữ các vị trí chủ chốt trong các doanh nghiệp tại Việt Nam, chương trình VEMBA đã chứng tỏ được thành công của mình trong sứ mệnh thúc đẩy sự nghiệp của các học viên, và quan trọng hơn là đóng góp vào nỗ lực phát triển nền kinh tế chung của cả nước.

Cùng với các phương pháp và kỹ thuật khác được giảng dạy trong chương trình VEMBA, khung Mô hình trong *Tạo lập Mô hình Kinh doanh* cũng đã và đang được nhiều học viên VEMBA ứng dụng thành công để tạo lập nên những công ty mới.

Trong một nền kinh tế đang chuyển đổi như hiện nay, các doanh nhân Việt Nam nên ứng dụng những ý tưởng được nêu trong cuốn sách này, qua đó họ không chỉ thách thức các mô hình kinh doanh truyền thống mà còn phát triển được khả năng thích nghi cần thiết. Giá trị ứng dụng cốt lõi của cuốn sách này không phải là giúp bạn vẽ nên bức vẽ mô hình kinh doanh mà, theo ý kiến của chính các tác giả, bạn nên coi nó là một phương tiện giúp các doanh nhân có tầm nhìn và có khả năng sáng tạo có thể đứng lên thách thức các mô hình kinh doanh lỗi thời.

*Ngày 19 tháng Tám, 2015*  
BUI XUÂN TÙNG

*Chủ tịch Ban Kinh doanh Toàn cầu, Công ty Matson Navigation  
Giám đốc Chương trình MBA cho nhà quản lý Việt Nam (VEMBA) Trường  
Kinh doanh Shidler  
Trường Đại học Hawaii, Mỹ*

# Đồng sáng tác:

<b>Đồng sáng tác:</b>	Craig Sader	Bert Spangenberg	Mark Hickman	Chris Pearson	Donald Chapin
Elen Di Resta	Frauen Singh	Robert van Kesteren	Dinov	Jonathan Lin	Ameel Shari
Michael Ande Dia	Lalit Lalbake	Hans Sieder	Reinhold König	Dean Ploce	Valentin Dietz
Hemco Vochterbo	Kristen Seiverson	Wen Ren, Michael	Marek Maggi	Fionan	Devi Casathar
Victor Lombardi	Daniel Eggert	Bill Walter	John O'Connell	Amardo Maldonado	Chris J Davis
Mathew Milan	Diego Garcia	Monaie Lani	Javier Barris	Eduardo Mujica	Frank Davis Ross
Ralf Seike	Michael Ott	Asim J. Rana	Lytton Ho	Arnoud Haricouche	Christian Schöller
Ruediger Zeitl	Alexis Zhurinov	Peter Trojer	Margo Sult	Francisco Perez	Luis Eduardo de
Nobert Herman	Linus Malmberg	Carl Gagnberg	David Edetide	Nicky Smyth	Geetha
Karen Hembrough	Dabrian Mills-Scott	Wouter van der Burg	Martin Kupians-Ewart	Bob Dunn	Patrick Eckert
Ronald Pict	Peter Knoll	Arthur Schmidt	Jay O'Sullivan	Caro Alesi	Oleg Kravtsov
Vivian D'Amico Albert	Jesse McMillin	Pavel Malyuchenko	Kevin	Daniel M. Ramirez	Giorgio Orsini
Wim Sely	Mariana Lodziana	Bart van Oosterhout	Nachrafarash	John Lupp	Svet Sliva
Frank Camille	Rory G. Jost	Giljan Hart	Yanlei	Colin Pons	Tomáš van den Hoff
Lagunwald	Math Andrus Groggett	Bull Boone	Rafael Muzumili	Vaswani	Maxim Vasyukov
Andres Acosta	Geert Van Vlijmen	Michael Mastely	Walter Brand	Guillermo Jose Aguilera	Michael Fischer
Alonso Altabe M	Harkus Harkus	Mika	Stephan Jegenherr	Anna Benn	Jon Chiro
Samuel Borne	Tim Clark	Design for Innovation	Frank Moolenaar	Liliana Pechtzis	Carlos Mesa
Peter Froberg	Richard Bell	Tom Corcoran	Colin Hancerson	Kim Kim	Maria Morales
Ugo Pium	Erwin Bohn	Ali Wazman	Dario Tio	Abdulrahman	Paul Johannsson
Eric Jackson	Federico Sider	Antonio Rubin	Mario Ramirez	Rory O'Grady	Rob Griffiths
Indrajit Datta Chaudhuri	John M. Kiggundu	Wibe van der Pijl	Mario De Josa	Hughes de Lanté	Maria-Antonia Gargallo
Jochen de Jong	Hobart Kim	gustav Valtin	Kristina Agustin	Kristin Wierberg	Walter Siedler
Geert van Noord	Zu Baodi	Michael Scaramis	Jan Peels	Jonas Lindvall	Sat Papp
Svenen Dewijne	Andrius Laiskovan de Pijl	Nicolas Fleury	Yves Sinner	Gordon Gray	Stuart E. Terry
Jens Thiel	Elk V. Johannes	Ralf Steiner	Michael Kralic	Stahler	Michael N. Wilkins
Jeremy Hayes	Gena Fritcher	Jose Getakian	Yves Kurata	Paul Jones	Himko - Tobias
Al Rich	Mike Lechnapels	Krzysztof	Telmo Astar Santiago	Sebastian Ulrich	Robn Uchida
Jeff De Cagna	Wouterport	Jorge Zarate	IV	Andrew Pope	Pius Benu
Andria Mason	Richard Van Santen	Harry Hoijgers	Ray Lal	Fredrik E. Jansson	Ivan Tomblinca
Jan Gastus	Nagari	Almond Gandy	Stefania Vascely	Erico Medonah	Samy Valera
Simon Sauerbül	Amee Shah	Jason King	Hilja Romberg	Gerhard Wagner	Orin Gray
Chris Wilkins	Lars Malmgren	Kjetil Mørseth	Philippe	Makus Barber	Hajko Harndt
Oscar van Rijnbeek	Kevin Condon	Martin Feuchner	Khawla M	Max Castibon	Leon D'Amico
Rodrigo Miranda	JD Stein	Manoel Scheller	Jill Sci	Nicholas H. Newman	Leonard Bergner
Sau Kaplan	Ralf de Groot	Nell Casey	Bernhard Wolfgang	Christian Labzin	Hernando Stenz
Lars Geise	Lars Norman	John McGuire	Darin Paudyal	Giaccio DiPietro	Matteo
Simon Grot	Rugay Bekdashiev	Yulia Veselovsk	Guillermo Rodriguez	Axel Fosselman	Susan Foley
Umit Javli	Thomas	Markus Gieseler Schat	Tobias Lauer	Alvin Zhang	Yvesa Koleska
Johan Hildebrand	Alfred Helmrich	Silvana Matregada	Stephane Ray	Luis H. Gonzalez	Matth
				Ivo Georgiev	Eugén Hedei

Edward Golan	Jose Alfonso Lopez	Andrew Jenkins	Mohan Nadarajah	Roberto Ortil	Richard Zandiri
Marc Fildner	Eric Schreier	Daniel Shabat	Fabrice Deves	Stefan Fancian	Faustine JAO
Nicolas De Santis	Dorele Sue	Matias Anbrosh	Sun Mishra	Bochner	Tom Fulben Giesland
Artem Demchenov	Adrian Chiriac	Jan Hartonen	Jesper Hauwera	Jeremy Murphy	David M. West
Beno Hamberger	Aashna Wali, Srivatsa	Steve Thomson	Que Art	Lorne Sanders III	Kim Peter Jorgensen
Fabrice van Albenas	Jacob Ravn	Eduardo M. Magada	Alexander Troitzsch	Arndt Wytewinkel	Stephanie Diamond
Teje Band	Hampus Jakobsson	Rafal Dudowski	Brett Patching	David Hughes	Sofian Olsson
Lennho Jernik	Andreas Kik	Antonio Luzant de Faria	Difford Thompson	Paul Ferguson	Andreas Blatin
Karol Davis	John Dominguez	Knut Peter Kot	Jorgen Driberg	Hendrik Seifried	Edwin Koop
Tim Jurek	Lorenz	Venkatesh Vinod	Ch'ang Min-yeol	Design, LLC	Fisart
Anders Sandelin	Maxim W. Derjagin	Peter Polczak	Emilio De Giacomo	Peter Malyuchenko	Thijs Kloosterman
Denko Philipp	Dr. Krsten Wilton	Shardar Lala	Francesco Giacomoni	Jeannine Hernandez	Fabio Acer
Martin Koznyak	Patrick Feiner	Wouter Verweij	Michael Weiss	Lukas Fluegelin	Michael W. Hira
Frank	David Cuthrell	Jan Schmidpeter	Francisco Andrade	Nathalie Magriac	Michael Schuster
Ricardo Cosado	Edwin Beames	Ugo Meekil	Vincent de Jong	Giorgio Pignatta	Isak Buck
Julian Smith	Mohammed M. Alenfi	Julia	Kristin Wierberg	Martin Papp	Arif Akbar
Hed	Silvia Adolphson	David Gray	Henk Schander	David Pageley	Elliot Hest
Edo	Heather McGowan	Ricardo White	Sushil Chatterji	Ennis	Francis Pouch
Jeffrey Huang	Pai Seng Yin	David Gilman Anderson	Tim Finney	Haidar Raza	Rolf Vandenbroucke
Terence Moolenaar	Nak Barry	Joyce Hoang	Gang E. A. Strength	Ajay Anandach	Craig Fisher
use, SS	Vikraman	Thomas Westma	Markus Krutzler	Adrian Ionescu	Nils van Heusen
Let-Amir Besser	Govayyaraman	Jason Theodor	Iwan Schneider	Daniel Shaver	Ren Sachi
Edo Herzog	Rob Manson	Sandra Pickering	Linda Bryant	Enk Ojongne	Dirk Hempf
Bjorn Kil	Rafael Pujanaedo	Frank M. Fliegelstad	James Hoffkins	Tom Winstanley	Raf Melnar
Chris Finley	Joseph Mauer	Frank Cologny	Dan Kjaer	Heiner P. Kellner	Luis Sabla
Philippe Rousselet	Michael Isidoro	Jan Götz	Roger A. Shepley	Edwin Lee Ming-Jin	Frederic Constant
Rob Simpson	John Sabatini	Patrick Fortin	Morten Poulsen	Markus Scholl	John Tardif
Stephan Lumbard	Bernie Kroos	Edward Dobson	Gregor Hagstrom	Hyun Chulha	Johannes Karbae
Liora	Juan Marquez	Alberto Sarvestra	Renato Kozian	Chema S. Mivassan	J. Berles
Jose Fernando	Christoph	Elise Thompson	Henric Brown	Daryl Darnid	Svenen Pichey
Quintan	Chris Hopt	Arthur L. Sippel	Emil Andreev	Amir Aham	Clark Galozani
Reinhard Prugi	Mark Faust	Carla Rizzo Montf	Frank Elbers	Oliver Buckner	Leslie Cohen
Bjorn Moore	Hughes (Ward)	George B. Skelton	Ker Barlow	John Wetherill	Amarda Smith
Oliver Sieghoven	Liak Topcu	Mark McKeever	Bala Vaidi	Arif Pineda	Benjamin De Pous
Erwin Hall	Carla L. Sippel	Mark McKeever	Bala Vaidi	Arif Pineda	Andreas Mauer
Oliver Gaspary	George B. Skelton	Mark McKeever	Bala Vaidi	Arif Pineda	Wolfgang Jäger
Francisco Conda	Ker Barlow	Mark McKeever	Bala Vaidi	Arif Pineda	Wayne Crow
Per Anders	Mark McKeever	Mark McKeever	Bala Vaidi	Arif Pineda	Mark Evans DM
Valerie Chene	Mark McKeever	Mark McKeever	Bala Vaidi	Arif Pineda	Susan Schuppi
Anne McCrossan	Mark McKeever	Mark McKeever	Bala Vaidi	Arif Pineda	Susan Schuppi

Bạn là người có đầu óc kinh doanh?

**Đúng\_ Sai\_**

Bạn luôn trăn trở nghĩ cách tạo ra giá trị và xây dựng nên những doanh nghiệp mới, hoặc làm sao để cải thiện hay thay đổi tổ chức của mình?

**Đúng\_ Sai\_**

Bạn đang tìm kiếm những phương thức kinh doanh sáng tạo để thay thế những phương thức đã lỗi thời, lạc hậu?

**Đúng\_ Sai\_**

Nếu câu trả lời của bạn cho bất kỳ câu hỏi nào trên đây là **“đúng”**, thì xin hoan nghênh bạn gia nhập cùng chúng tôi!

Bạn đang cầm trên tay cuốn cẩm nang dành cho những người có tầm nhìn xa trông rộng, những người thay đổi cuộc chơi, và những kẻ thách thức - những người muốn phá vỡ những mô hình kinh doanh lỗi thời để kiến tạo các doanh nghiệp của tương lai. Đây là cuốn sách về việc tạo lập mô hình kinh doanh.

Hiện nay, vô vàn những mô hình kinh doanh mới mẽ đang xuất hiện. Những ngành kinh doanh hoàn toàn mới mọc lên trong khi những ngành cũ dần sụp đổ. Những doanh nhân mới nổi thách thức đội ngũ “vệ binh già”, trong số đó có không ít người đang trăn trở tìm cách đổi mới chính mình.

**Bạn hình dung ra sao về mô hình kinh doanh của tổ chức mình sau hai, năm hay mười năm nữa? Liệu công ty bạn có đứng trong hàng ngũ thống lĩnh? Hay bạn sẽ phải đối mặt với những đối thủ được trang bị những mô hình kinh doanh mới đáng gờm?**

Cuốn sách này sẽ cung cấp cho bạn vốn hiểu biết sâu sắc về bản chất của các mô hình kinh doanh. Nó mô tả những mô hình truyền thống và những mô hình mới nhất trên thế giới hiện nay cũng như cơ chế hoạt động của chúng, những kỹ thuật sáng tạo, cách định vị mô hình kinh doanh trong một môi trường cạnh tranh khắc nghiệt, và cách định hướng quá trình tái thiết mô hình kinh doanh trong tổ chức.

Hiển nhiên, chắc bạn đã nhận ra đây không phải là một cuốn sách chiến lược hay quản trị điển hình. Chúng tôi đã thiết kế sách để có thể truyền tải tới bạn những thông tin bạn cần biết một cách nhanh chóng, đơn giản, và trực quan. Các ví dụ được trình bày bằng hình ảnh và phần nội dung được bổ sung các bài tập và kịch bản thực hành mà bạn có thể sử dụng tức thì. Thay vì viết một cuốn sách thông thường về sáng tạo mô hình kinh doanh, chúng tôi đã cố gắng soạn ra một cuốn sổ tay hướng dẫn thiết thực dành cho những người có tầm nhìn xa trông rộng, những người thay đổi cuộc chơi, và những kẻ thách thức nôn nóng muốn thiết kế hoặc cải tổ các mô hình kinh doanh. Chúng tôi cũng đã rất cố gắng để tạo nên một cuốn sách đẹp nhằm giúp bạn thêm phần thích thú trong khi đọc. Hy vọng bạn sẽ cảm thấy hân hoan khi đọc nó như chúng tôi đã hân hoan khi viết ra nó vậy.

Góp phần hoàn thiện cuốn sách này là một cộng đồng trực tuyến (khi đọc sách, bạn sẽ nhận thấy rằng họ cũng đóng vai trò hữu cơ trong quá trình thực hiện cuốn sách). Sáng tạo mô hình kinh doanh là một lĩnh vực phát triển với tốc độ chóng mặt, do đó, có thể bạn sẽ không muốn dừng lại ở những thông tin thiết yếu được đề cập đến trong cuốn sách *Tạo lập Mô hình Kinh doanh* mà muốn khám phá những công cụ mới trên mạng. Vậy mời bạn gia nhập cộng đồng toàn cầu của chúng tôi, bao gồm các chuyên gia nghiên cứu và doanh nhân, những người đã cùng góp sức tạo nên cuốn sách này. Tại trung tâm trực tuyến này, bạn có thể tham gia vào các cuộc thảo luận về các mô hình kinh doanh, học hỏi quan điểm của những người khác và thử nghiệm những công cụ mới do các tác giả cuốn sách cung cấp.

*(Hãy ghé thăm Trung tâm Mô hình Kinh doanh tại địa chỉ:  
[www.BusinessModelGeneration.com/hub](http://www.BusinessModelGeneration.com/hub).)*

Sáng tạo mô hình kinh doanh không phải là đề tài quá mới mẻ. Khi những nhà sáng lập Diners Club giới thiệu thẻ tín dụng vào năm 1950, đó là họ đang thực hành sáng tạo mô hình kinh doanh. Xerox cũng vậy khi họ giới thiệu dịch vụ cho thuê máy photocopy và chế độ thanh toán theo số lượng bản sao năm 1959. Kỳ thực, có thể truy nguồn gốc của nó tới tận thế kỷ XV khi Johannes Gutenberg tìm kiếm những phương thức ứng dụng cho thiết bị in cơ khí mà ông đã phát minh.

Nhưng chưa bao giờ các mô hình kinh doanh sáng tạo lại làm biến chuyển diện mạo của nền công nghiệp với quy mô lớn và tốc độ nhanh như hiện nay. Đã tới lúc các doanh nhân, các nhà lãnh đạo, các cố vấn, và các học giả phải nhận thức được tác động của bước tiến hóa phi thường này. Giờ là lúc phải tìm hiểu và giải quyết một cách có phương pháp những thách thức của công cuộc sáng tạo mô hình kinh doanh.

Điểm cốt lõi trong sáng tạo mô hình kinh doanh là kiến tạo giá trị cho công ty, cho khách hàng, và cho xã hội. Mục đích của nó là thay thế những mô hình đã lỗi thời. Với máy nghe nhạc kỹ thuật số iPod và cửa hàng nhạc trực tuyến

iTunes.com, Apple đã tạo ra một mô hình kinh doanh sáng tạo, biến họ trở thành lực lượng thống trị trong lĩnh vực nhạc trực tuyến. Skype đã mang đến cho chúng ta cuộc gọi quốc tế không thể rẻ hơn và những cuộc gọi miễn phí giữa những người cùng sử dụng Skype bằng một mô hình kinh doanh sáng tạo được xây dựng dựa trên công nghệ peer-to-peer (kết nối ngang hàng). Hiện tại, đây là công ty có lưu lượng truyền tải tín hiệu âm thanh quốc tế lớn nhất. Zipcar đã giải phóng các cư dân đô thị khỏi những bất tiện của việc sở hữu xe riêng bằng cách mở dịch vụ cho thuê xe theo giờ hoặc theo ngày với chính sách thu phí thành viên. Đây là một mô hình kinh doanh đáp ứng nhu cầu mới của người sử dụng cũng như những mối lo ngại bức thiết về môi trường. Ngân hàng Grameen đang giúp xóa đói giảm nghèo thông qua một mô hình kinh doanh sáng tạo là cung cấp tín dụng vi mô cho người nghèo.

Nhưng chúng ta làm thế nào để có thể phát minh, thiết kế và thực hiện những mô hình kinh doanh mới mẻ và hiệu quả này một cách có hệ thống? Chúng ta làm thế nào để có thể đặt nghi vấn, thách thức, và biến đổi những mô hình đã lỗi thời, lạc hậu? Chúng ta làm thế nào để có thể biến những ý tưởng mang tầm nhìn rộng thành các mô hình kinh doanh mang tính cách mạng, có khả năng thách thức cả một tổ chức - hay trẻ hóa nó nếu như chúng ta đang ở trong hàng ngũ những người lãnh đạo? Cuốn sách *Tạo lập Mô hình Kinh doanh* ra đời nhằm trả lời những câu hỏi đó.

Thuyết giáo không bằng thực hành, do vậy chúng tôi đã áp dụng một mô hình mới để viết nên cuốn sách này. 470 thành viên của Trung tâm Đổi Mới Mô Hình Kinh Doanh [Business Model Innovation Hub] đã đóng góp các tình huống, ví dụ và nhận xét phê bình bản thảo - chúng tôi đã vô cùng cảm kích và tôn trọng ý kiến phản hồi của họ. Hãy đọc thêm về quá trình trải nghiệm của chúng tôi trong chương cuối cùng của cuốn sách này.



# Bảy gương mặt tiêu biểu

## Trong đổi mới mô hình kinh doanh



### Lãnh đạo cấp cao

Jean-Pierre Cuoni,  
*Chủ tịch / EFG International*

**Trọng tâm:** Thiết lập mô hình kinh doanh mới trong một lĩnh vực cũ.

Jean-Pierre Cuoni là chủ tịch của EFG International, một ngân hàng tư nhân có mô hình kinh doanh thuộc dạng sáng tạo nhất trong ngành. Với EFG, ông đang làm biến đổi mạnh mẽ những quan hệ truyền thống giữa ngân hàng, khách hàng và cách quản lý mối quan hệ khách hàng. Hình dung, tạo lập và điều hành một mô hình kinh doanh sáng tạo trong một lĩnh vực bảo thủ với những đối thủ đã có vị thế vững chắc là cả một nghệ thuật. Chính nghệ thuật đó đã đưa EFG International trở thành một trong số những ngân hàng có tốc độ phát triển nhanh nhất.

### Người sáng tạo

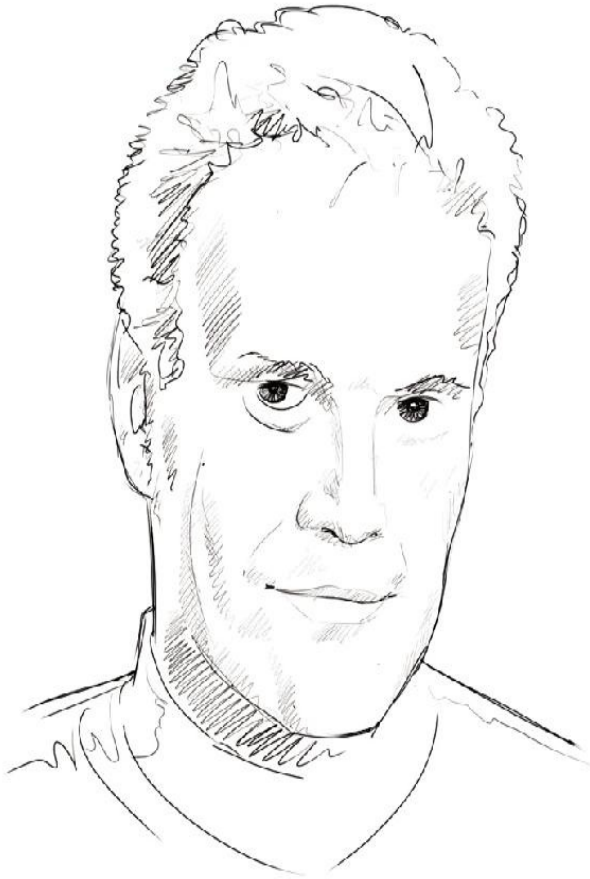
Dagfinn Myhre,  
*Lãnh đạo bộ phận Nghiên cứu và Cải tiến các Mô hình Kinh doanh/Telenor*

**Trọng tâm:** Hỗ trợ khai thác những tiến bộ mới nhất về công nghệ bằng các mô hình kinh doanh phù hợp.

Dagfinn đứng đầu một đơn vị nghiên cứu mô hình kinh doanh tại Telenor, một trong mười mạng điện thoại di động lớn nhất thế giới. Lĩnh vực viễn thông đòi hỏi sự sáng tạo không ngừng và những sáng kiến của Dagfinn đã giúp Telenor nhận diện cũng như nắm bắt được những mô hình bền vững, nhờ đó họ có thể khai thác tiềm năng của các tiến bộ mới nhất về công nghệ. Thông qua những nghiên cứu chuyên sâu về các xu hướng chủ đạo trong ngành, song song với phát triển và sử dụng những công cụ phân tích hàng đầu, nhóm của Dagfinn đã khám phá ra được những khái niệm và cơ hội kinh doanh mới.

### Doanh nhân

Mariëlle Sijgers,  
*Doanh nhân/Công ty Cổ phần CDEF*



**Trọng tâm:** Đáp ứng nhu cầu chưa được thỏa mãn của khách hàng và xây dựng những mô hình kinh doanh dựa trên các nhu cầu đó.

Mariëlle Sijgers là một doanh nhân có bản lĩnh đầy đặn. Cùng với đối tác của mình là Ronald van den Hoff, bà đang làm khuấy động ngành dịch vụ khách hàng, tổ chức hội nghị bằng những mô hình kinh doanh sáng tạo. Thôi thúc trước những nhu cầu chưa được thỏa mãn của khách hàng, cả hai đã phát minh ra những khái niệm mới như [Seats2meet.com](http://Seats2meet.com), website cho phép khách hàng đặt lịch tổ chức hội nghị cấp tốc tại những địa điểm phi truyền thống. Sijgers và van den Hoff vẫn không ngừng mày mò những ý tưởng mô hình kinh doanh mới và hiện thực hóa những ý tưởng hứa hẹn nhất thành các công ty mới.

#### **Nhà đầu tư**

*Gert Steens,  
Chủ tịch kiêm Chuyên gia phân tích  
đầu tư/Công ty Oblonski*

**Trọng tâm:** Đầu tư vào những công ty có mô hình kinh doanh cạnh tranh nhất.

Gert kiếm sống bằng cách phát hiện những mô hình kinh doanh tốt nhất. Đầu tư vào một công ty có mô hình kinh doanh sai lầm có thể khiến khách hàng của ông tổn thất tới hàng triệu euro và tên tuổi của ông bị ảnh hưởng. Một phần quan trọng trong công việc của ông là tìm hiểu các mô hình kinh doanh mới mẻ và sáng tạo. Ông không dừng lại ở những phân tích tài chính thông thường mà còn so sánh các mô hình kinh doanh để phát hiện ra những điểm khác biệt về mặt chiến lược hứa hẹn mang lại ưu thế cạnh tranh. Gert vẫn đang liên tục tìm kiếm những sáng tạo mới về mô hình kinh doanh.

#### **Cố vấn**

*Bas van Oosterhout,  
Cố vấn cấp cao /Công ty tư vấn Capgemini*

**Trọng tâm:** Hỗ trợ khách hàng phân tích mô hình kinh doanh hiện tại, đồng thời hình dung và xây dựng những mô hình mới.

Bas là một thành viên trong Đội Sáng tạo Kinh doanh của Capgemini. Cùng với khách hàng của mình, ông luôn mong muốn vận dụng sự sáng tạo để thúc đẩy hiệu quả hoạt động và đổi mới khả năng cạnh tranh. Nhờ có tính tương thích cao với các dự án của khách hàng nên Sáng tạo Mô hình Kinh doanh hiện là thành phần cốt lõi trong công việc của ông. Mục tiêu của ông là khuyến khích và hỗ trợ khách hàng qua những mô hình kinh doanh mới, từ khâu ý tưởng cho tới hành động. Để



đạt được điều đó, Bas vận dụng vốn hiểu biết của mình về những mô hình kinh doanh hiệu quả nhất, bất kể ngành nghề áp dụng.

### **Nhà thiết kế**

*Trish Papadakos,  
Chủ doanh nghiệp / Công ty The  
Institute of You*

**Trọng tâm: Tìm kiếm mô hình kinh doanh phù hợp để ra mắt một sản phẩm sáng tạo.**

Trish là một nhà thiết kế trẻ tuổi đầy tài năng. Cô đặc biệt có năng khiếu thiên bẩm trong việc nắm bắt bản chất của một ý tưởng và truyền đạt ý tưởng đó trong quá trình giao tiếp với khách hàng. Hiện tại, cô đang thực hiện một trong những ý tưởng của mình - một dịch vụ hỗ trợ những người đang trong giai đoạn thay đổi sự nghiệp. Sau nhiều tuần nghiên cứu chuyên sâu, hiện cô đang giải quyết khâu thiết kế. Trish biết cô sẽ phải tìm ra mô hình kinh doanh phù hợp để đưa dịch vụ của mình ra thị trường. Cô hiểu nhiệm vụ của mình khi đối diện với

khách hàng - đó cũng chính là những gì cô vẫn làm hằng ngày trong vai trò một nhà thiết kế. Tuy nhiên, vì cô vẫn thiếu nền tảng đào tạo về kinh doanh chuẩn tắc nên cô cần phải trang bị cho mình các khái niệm và công cụ để có thể đảm đương những công việc ở quy mô lớn.

### **Doanh nhân có đạo đức**

*Iqbal Quadir,  
Doanh nhân xã hội/Nhà sáng lập công ty viễn thông Grameen Phone*

**Trọng tâm: Mang lại những thay đổi kinh tế xã hội tích cực thông qua các mô hình kinh doanh tân tiến.**

Iqbal không ngừng theo sát những mô hình kinh doanh đổi mới hứa hẹn sẽ ảnh hưởng sâu sắc đến xã hội. Mô hình chuyển đổi của ông đã tận dụng mạng lưới tín dụng vi mô của ngân hàng Grameen và mang dịch vụ viễn thông tới hơn 100 triệu người dân Bangladesh. Hiện ông đang tìm kiếm một mô hình mới nhằm cung cấp điện cho người nghèo. Là người đứng đầu Trung tâm Legatum trực thuộc Viện Nghiên cứu Công nghệ Massachusetts, ông đề xướng phương pháp ứng dụng công nghệ thông qua những doanh nghiệp đổi mới như một con đường đi tới sự phát triển kinh tế và xã hội.









# Phần I. Khung mô hình kinh doanh.

**Định nghĩa** *Mô hình kinh doanh*

Mô hình kinh doanh diễn giải tính hợp lý trong cách thức một tổ chức tạo lập, phân phối và nắm bắt giá trị

Bất kỳ một cuộc thảo luận, hội nghị, chuyên đề thực hành có giá trị nào về đổi mới mô hình kinh doanh nên bắt đầu bằng một nền tảng kiến thức chung về bản chất thực sự của mô hình kinh doanh. Chúng ta cần một khái niệm về mô hình kinh doanh mà ai cũng có thể hiểu, một khái niệm giúp quá trình thuyết minh và thảo luận được dễ dàng hơn. Vấn đề hóc búa là làm sao để khái niệm đó vừa đơn giản, phù hợp và có thể hiểu được cho dù chỉ bằng trực giác, nhưng đồng thời nó cũng không được đơn giản hóa một cách thái quá sự tinh vi phức tạp trong cách vận hành chức năng của một doanh nghiệp.

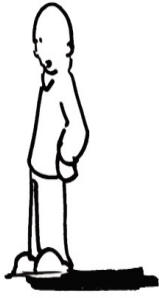
Trong những trang tiếp theo, chúng tôi sẽ đưa ra một khái niệm cho phép bạn mô tả và xem xét mô hình kinh doanh đang được áp dụng cho tổ chức của mình, của đối thủ cạnh tranh, hay của một doanh nghiệp bất kỳ. Khái niệm này đã và đang được chấp nhận, kiểm nghiệm trên khắp thế giới, cũng như vừa mới được áp dụng trong các tổ chức như IBM, Ericsson, Deloitte, các công trình công cộng và dịch vụ công (the Public Works and Government Services) của Canada và nhiều tổ chức khác nữa.

Khái niệm này có thể trở thành một ngôn ngữ chung cho phép bạn dễ dàng mô tả và nhân bản các mô hình kinh doanh nhằm tạo ra các mô hình thay thế mới có tính chiến lược. Thật khó để một tổ chức có thể bác bỏ một cách hệ thống mô hình kinh doanh đang ngự trị và tiến hành đổi mới thành công nếu thiếu một ngôn ngữ chung như thế.

Chúng tôi tin rằng một mô hình kinh doanh có thể được mô tả chính xác nhất thông qua 9 thành tố cơ bản. Những thành tố này cho thấy tính logic trong cách một công ty theo đuổi mục tiêu gặt hái lợi nhuận. Chúng bao trùm bốn khu vực chính của một doanh nghiệp: Khách hàng, sản phẩm chào bán, cơ sở hạ tầng và năng lực tài chính. Mô hình kinh doanh giống như bản kế hoạch chi tiết để thực thi một chiến lược xuyên suốt mọi cơ cấu tổ chức, quy trình và hệ thống.

## 9 thành tố





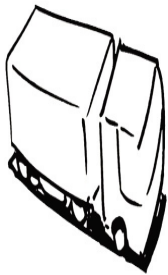
### 1. CS

**Customer Segments Phân khúc khách hàng** - Một tổ chức phục vụ một hay một số phân khúc khách hàng



### 2. VP

**Value Propositions Giải pháp giá trị** - Tổ chức này cố gắng tháo gỡ những vấn đề của khách hàng và thỏa mãn các nhu cầu của họ bằng những giải pháp giá trị.



### 3. CH

**Channels Kênh kinh doanh** - Những giải pháp giá trị được chuyển tới khách hàng thông qua các kênh thông tin liên lạc, phân phối và bán hàng.



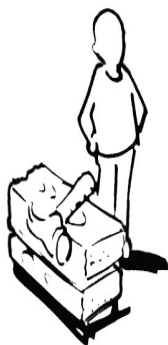
### 4. CR

**Customer Relationships Quan hệ khách hàng** - Mỗi quan hệ với khách hàng được thiết lập và duy trì đối với từng nhóm khách hàng.



#### 5. RS

**Revenue Streams Dòng doanh thu** - Các dòng doanh thu từ những giải pháp giá trị tác động hiệu quả đến khách hàng.



#### 6. KR

**Key Resources Các nguồn lực chủ chốt** - Những nguồn lực chủ chốt là các tài sản cần thiết để có thể đưa ra và cung cấp những yếu tố vừa được mô tả ở trên...



#### 7. KA

**Key Activities Những hoạt động trọng yếu** ... bằng cách thực hiện một số hoạt động trọng yếu.



#### 8. KP

**Key Partnerships Những đối tác chính** - Một số hoạt động được thuê ngoài và một số nguồn lực thu hút được từ bên ngoài phạm vi doanh nghiệp.



9. CS

**Cost Structure Cơ cấu chi phí** - Các yếu tố trong mô hình kinh doanh tạo ra cơ cấu chi phí.

# 1. Phân khúc khách hàng

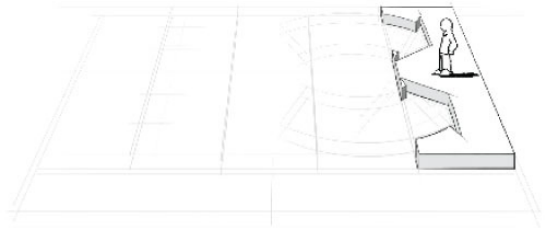
***Thành tố Phân khúc khách hàng xác định những tập hợp cá nhân hay tổ chức khác nhau mà doanh nghiệp tiếp cận và phục vụ***

Khách hàng là trọng tâm của mọi mô hình kinh doanh. Không công ty nào có thể tồn tại lâu dài mà không có khách hàng (nguồn sản sinh lợi nhuận). Để phục vụ khách hàng tốt hơn, một công ty có thể sắp xếp những cá nhân hay tổ chức này vào các nhóm đặc thù bởi các nhu cầu chung, hành vi chung hoặc những yếu tố khác. Một mô hình kinh doanh có thể xác định một hoặc số nhóm khách hàng, có thể là lớn hoặc nhỏ. Một tổ chức phải đưa ra một quyết định tinh táo về việc mình sẽ phục vụ nhóm khách hàng nào và nhóm nào nên bỏ qua. Sau khi quyết định này được đưa ra, một mô hình kinh doanh có thể được thiết kế cẩn thận dựa trên vốn hiểu biết đầy đủ về những nhu cầu cụ thể riêng biệt của khách hàng.

Các nhóm khách hàng đại diện cho những phân khúc riêng biệt nếu:

- *Nhu cầu của họ đòi hỏi và điều chỉnh một mặt hàng riêng biệt*
- *Họ được tiếp cận thông qua những kênh phân phối khác nhau*
- *Họ đòi hỏi những kiểu quan hệ khác nhau*
- *Họ mang lại những nguồn lợi nhuận thực tế khác nhau về cơ bản*
- *Họ sẵn sàng chi trả cho những khía cạnh [giá trị] khác nhau được đưa ra chào bán*

Chúng ta tạo lập giá trị  
cho ai?  
Đâu là khách hàng quan  
trọng nhất của chúng ta?



*Có nhiều loại phân khúc khách hàng khác nhau. Sau đây là một số ví dụ:*

## Thị trường đại chúng

Các mô hình kinh doanh tập trung vào thị trường đại chúng không phân biệt giữa các nhóm khách hàng khác nhau. Giải pháp giá trị, kênh phân phối và quan hệ khách hàng đều chú trọng vào một phân khúc khách hàng rộng lớn với những nhu cầu và khúc mắc tương đối giống nhau. Loại mô hình kinh doanh này thường xuất hiện trong lĩnh vực kinh doanh hàng điện tử gia dụng.

## Thị trường ngách

Những mô hình kinh doanh nhằm vào thị trường ngách phục vụ các phân khúc khách hàng riêng nhất định. Giải pháp giá trị, kênh phân phối và quan hệ

khách hàng đều được thiết kế riêng nhằm phục vụ yêu cầu cụ thể của một thị trường ngách. Những mô hình kinh doanh này thường được tìm thấy trong mối quan hệ giữa nhà cung cấp và người bán lẻ. Ví dụ, nhiều nhà sản xuất phụ tùng ô tô phụ thuộc đa phần vào các thương vụ với những nhà sản xuất ô tô lớn.

## Phân khúc thị trường

Một số mô hình kinh doanh phân loại các phân khúc thị trường dựa trên những khác biệt rất nhỏ về nhu cầu và vấn đề của khách hàng. Chẳng hạn, nhánh bán lẻ của một Ngân hàng như Credit Suisse có thể phân biệt giữa một nhóm khách hàng lớn trong đó mỗi khách hàng sở hữu lượng tài sản lên tới 100.000 đô-la, và một nhóm nhỏ hơn bao gồm những khách hàng giàu có với khối tài sản thuần vượt quá 500.000 đô-la. Cả hai phân khúc này đều có những nhu cầu và vấn đề tương tự nhưng dễ thay đổi. Điều này kéo theo sự điều chỉnh của các thành tố khác trong mô hình kinh doanh của Credit Suisse, như giải pháp giá trị, kênh phân phối, quan hệ khách hàng và dòng doanh thu. Hãy cùng xem xét Micro Precision Systems, một tổ chức chuyên hoạt động trong lĩnh vực cung cấp các giải pháp về quy trình sản xuất và các thiết kế cơ khí vi mô cho các doanh nghiệp có nhu cầu thuê ngoài. Công ty này phục vụ ba phân khúc khách hàng khác nhau: Ngành công nghiệp sản xuất đồng hồ đeo tay; công nghiệp y tế; và lĩnh vực tự động hóa công nghiệp; cũng như đưa ra các giải pháp giá trị riêng với những sự khác biệt nhỏ cho mỗi nhóm khách hàng.

## Đa dạng hóa

Một tổ chức với một mô hình kinh doanh đa dạng hóa đối tượng khách hàng sẽ phục vụ hai phân khúc khách hàng không có sự liên hệ nào với nhau và có những nhu cầu, vấn đề hoàn toàn khác biệt. Chẳng hạn, năm 2006, Amazon.com quyết định đa dạng hóa hoạt động kinh doanh bán lẻ của mình bằng cách bán các dịch vụ “cloud computing” (điện toán đám mây hay điện toán máy chủ): Không gian lưu trữ dữ liệu trực tuyến và sử dụng server theo nhu cầu. Vì thế, nó bắt đầu phục vụ một phân khúc khách hàng hoàn toàn khác biệt - các công ty mạng - với một giải pháp giá trị cũng hoàn toàn khác biệt. Nguyên nhân có tính chiến lược đằng sau sự đa dạng hóa này có thể được nhận thấy trong hệ thống cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin mạnh mẽ của Amazon.com, một hệ thống có thể được chia sẻ giữa các trung tâm vận hành bán lẻ và đơn vị cung cấp dịch vụ điện toán đám mây mới được thành lập.

## Nền tảng đa phương (thị trường hỗn hợp)

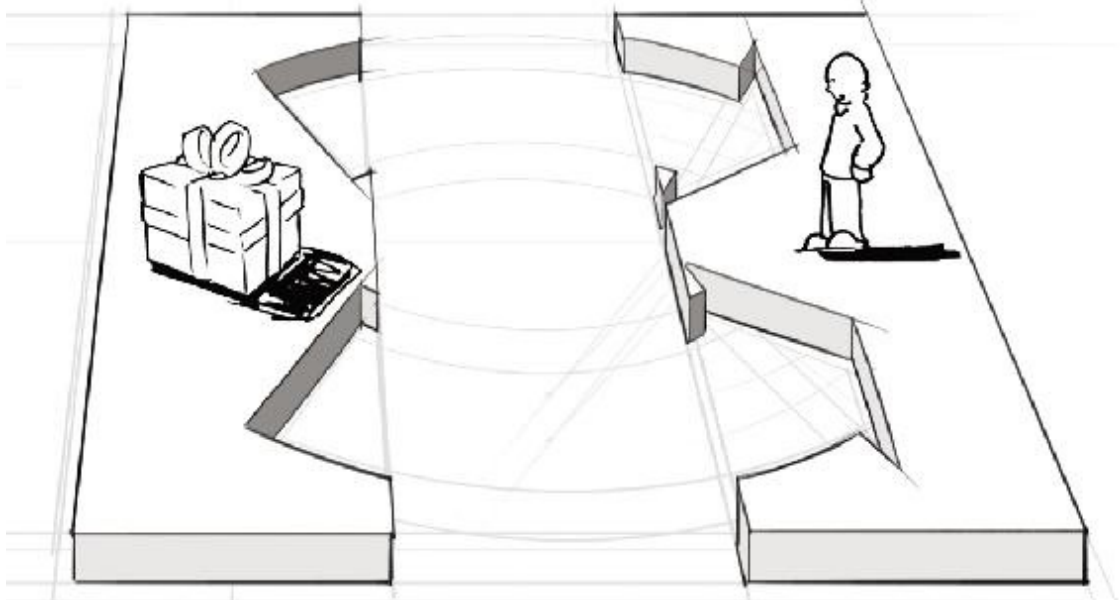
Một số tổ chức phục vụ nhiều hơn hai phân khúc khách hàng nhưng giữa các phân khúc này tồn tại những mối liên hệ phụ thuộc lẫn nhau. Chẳng hạn như một công ty kinh doanh thẻ tín dụng cần một nền tảng khách hàng lớn gồm nhiều người sử dụng thẻ tín dụng và một nền tảng khác gồm nhiều người buôn bán chấp nhận những thẻ tín dụng này. Tương tự, một doanh nghiệp đưa ra một tạp chí miễn phí cần một khối lượng người đọc lớn để lôi kéo các nhà

quảng cáo. Mặt khác, nó cũng cần những nhà quảng cáo cung cấp vốn cho quá trình sản xuất và phân phối. Cả hai phân khúc này đều cần thiết để vận hành mô hình kinh doanh.

## 2. Giải pháp giá trị

**Thành tố giải pháp giá trị mô tả gói sản phẩm và dịch vụ mang lại giá trị cho một phân khúc khách hàng cụ thể**

Giải pháp giá trị là



nguyên nhân của việc các khách hàng chuyển sang sử dụng sản phẩm của công ty này thay cho sản phẩm của một công ty khác. Nó giải quyết một vấn đề hay thỏa mãn một nhu cầu của khách hàng. Mỗi giải pháp giá trị bao gồm một gói sản phẩm và/hoặc dịch vụ nhằm phục vụ những đòi hỏi của một phân khúc khách hàng chuyên biệt. Theo nghĩa đó, giải pháp giá trị là một tổ hợp, hay một gói lợi ích mà công ty đưa tới cho khách hàng.

Một số giải pháp giá trị có thể được cải tiến và đại diện cho một đề xuất bán hàng mới mẻ hay có tính đột phá. Những giải pháp khác có thể không mấy khác biệt so với những sản phẩm đang được chào bán trên thị trường nhưng được bổ sung thêm một số đặc trưng và thuộc tính.

Chúng ta mang lại giá trị gì cho khách hàng?  
Chúng ta đang giúp khách hàng giải quyết được điều gì trong số những vấn đề của họ?  
Chúng ta đang đáp ứng nhu cầu nào của họ?  
Chúng ta đang chào bán gói sản phẩm và dịch vụ nào cho mỗi phân khúc khách hàng?

*Một giải pháp giá trị tạo ra giá trị cho một phân khúc khách hàng thông qua một hỗn hợp đặc biệt bao gồm các yếu tố phục vụ nhu cầu của nhóm khách hàng đó. Những giá trị này có thể thuộc về phạm trù số lượng (ví dụ như giá cả, tốc độ phục vụ) hay chất lượng (ví dụ như thiết kế, trải nghiệm của khách*

*hàng khi sử dụng sản phẩm/dịch vụ).*

*Các yếu tố góp phần tạo lập giá trị cho khách hàng được liệt kê trong danh sách chưa đầy đủ dưới đây.*

## Sự mới mẻ

Một số Giải pháp giá trị phục vụ một nhóm nhu cầu hoàn toàn mới. Các khách hàng cũng chưa từng nhận thức được các nhu cầu này trước đó do chưa sản phẩm nào tương tự từng được chào bán. Điều này thường, nhưng không phải luôn luôn, xảy ra trong lĩnh vực công nghệ. Ví dụ, điện thoại di động đã tạo nên cả một nền công nghiệp mới về viễn thông di động. Mặt khác, những dịch vụ như các quỹ đầu tư từ thiện hầu như không liên quan đến công nghệ mới.

## Tính hiệu quả

Từ lâu, nâng cao hiệu quả của sản phẩm hay dịch vụ đã trở thành một phương thức tạo lập giá trị phổ biến như một truyền thống kinh doanh. Khu vực sản xuất máy tính cá nhân thể hiện sự tin tưởng kiên định vào yếu tố này bằng cách mang lại những chiếc máy hiệu quả hơn cho thị trường. Tuy nhiên, việc cải thiện hiệu quả cũng có giới hạn của nó. Chẳng hạn, trong vài năm gần đây, sự phát triển của những sản phẩm máy tính cá nhân với tốc độ xử lý nhanh hơn, ổ đĩa lưu trữ dữ liệu lớn hơn và hình ảnh sinh động hơn vẫn không thể bắt kịp sự đòi hỏi tăng lên của khách hàng.

## Chuyên biệt hóa theo nhu cầu của khách hàng

Thiết kế riêng các sản phẩm và dịch vụ chuyên biệt nhằm đáp ứng những nhu cầu cụ thể của các khách hàng đơn lẻ hay các phân khúc khách hàng cũng tạo nên giá trị. Trong vài năm gần đây, các quan điểm về chuyên biệt hóa sản phẩm theo nhu cầu khách hàng với khối lượng lớn và đồng sáng tạo với khách hàng đã đóng một vai trò ngày càng quan trọng. Hướng tiếp cận này cho phép các sản phẩm và dịch vụ được điều chỉnh trong khi vẫn đảm bảo khai thác được lợi thế kinh tế của quy mô.

## “Thực hiện công việc”

Giá trị có thể được tạo lập đơn giản bằng cách hỗ trợ khách hàng thực hiện được một công việc nào đó. Rolls-Royce đã nhận thức rất sâu sắc điều này: Những khách hàng của họ cũng là các hãng hàng không tuyệt đối tin tưởng vào Rolls-Royce khi giao phó cho hãng này sản xuất và bảo trì các động cơ máy bay của họ. Sự sắp xếp này cho phép khách hàng tập trung vào vận hành công việc kinh doanh hàng không của họ. Đối lại, các hãng hàng không trả cho Rolls-Royce một khoản phí cho mỗi giờ hoạt động của động cơ.

## Thiết kế

Thiết kế là một yếu tố trọng yếu nhưng tương đối khó đánh giá. Một sản



phẩm có thể nổi bật nhờ thiết kế ưu việt. Trong ngành công nghiệp thời trang và đồ điện tử gia dụng, thiết kế có thể đóng một vai trò đặc biệt quan trọng trong giải pháp giá trị.

## Thương hiệu / Vị thế

Khách hàng có thể tìm thấy giá trị khi thực hiện một hành vi đơn giản là sử dụng và trưng bày sản phẩm của một thương hiệu đặc biệt. Chẳng hạn, đeo một chiếc đồng hồ Rolex là hành vi biểu thị cho sự giàu có. Mặt khác, những người chơi ván trượt có thể sử dụng các thương hiệu cổ vũ cho “những trào lưu ngầm” mới nhất để chứng tỏ họ là những người “thức thời”.

## Giá cả

Mang lại giá trị tương đương ở một mức giá thấp hơn là phương thức thường gặp để thỏa mãn đòi hỏi của phân khúc khách hàng nhạy cảm với sự thay đổi về giá. Tuy nhiên, những giải pháp giá trị đưa ra ở mức giá thấp có mối quan hệ mật thiết với những phần còn lại của mô hình kinh doanh. Những hãng hàng không bình dân như Southwest, easyJet và Ryanair đã thiết kế toàn bộ mô hình kinh doanh của họ theo một hướng riêng biệt nhằm cắt giảm chi phí cho hành trình bay. Ta có thể thấy một ví dụ khác về giải pháp giá trị dựa trên giá cả là Nano, một sản phẩm xe hơi mới được thiết kế và sản xuất bởi tập đoàn Ấn Độ Tata. Đơn giá thấp một cách đáng kinh ngạc khiến cho mọi phân khúc khách hàng trong các tầng lớp dân cư Ấn Độ đều có thể mua được những chiếc xe hơi này. Những sản phẩm miễn phí đang bắt đầu tràn sang nhiều ngành kinh doanh khác, từ các ấn phẩm báo chí miễn phí, đến dịch vụ di động không thu phí và hơn thế nữa.

## Cắt giảm chi phí

Giúp khách hàng giảm bớt chi phí là một cách quan trọng để tạo nên giá trị. Ví dụ, Salesforce.com bán một ứng dụng quản trị quan hệ khách hàng (CRM-Customer Relationship Management) trên máy chủ. Ứng dụng này giải phóng khách hàng khỏi gánh nặng về chi phí cũng như các vấn đề họ gặp phải khi tự mua bán, lắp đặt và quản lý phần mềm CRM.

## Giảm thiểu rủi ro

Khách hàng đánh giá cao việc doanh nghiệp giảm thiểu những rủi ro có thể xảy ra với sản phẩm hoặc dịch vụ mà khách hàng mua. Đối với những khách hàng mua một chiếc xe đã qua sử dụng, dịch vụ bảo hành có thời hạn một năm làm giảm nguy cơ về các sự cố hay việc sửa chữa xảy ra sau khi mua. Cam kết về dịch vụ cũng góp phần giảm thiểu rủi ro mà một khách hàng phải chịu khi sử dụng dịch vụ công nghệ thông tin do một tổ chức bên ngoài cung cấp.

## Đễ tiếp cận

Mang sản phẩm hay dịch vụ đến với những khách hàng không có khả năng

tiếp cận chúng là một cách khác để tạo ra giá trị. Đó là thành quả có được từ quá trình cải tiến mô hình kinh doanh, từ những công nghệ mới hay từ sự kết hợp của hai yếu tố này. Ví dụ, NetJets đã phổ biến khái niệm về sở hữu một phần máy bay tư nhân. Bằng cách sử dụng một mô hình kinh doanh tân tiến, NetJets đã giúp các cá nhân và tổ chức tiếp cận với việc sử dụng các chuyên cơ tư nhân, một dịch vụ mà trước đây hiếm có khách hàng nào đủ khả năng chi trả. Các quỹ tương hỗ cung cấp một ví dụ khác về tạo lập giá trị nhờ hỗ trợ khách hàng gia tăng khả năng tiếp cận dịch vụ. Sản phẩm tài chính mới mẻ này đã khiến ngay cả những khách hàng có khả năng tài chính khiêm tốn nhất cũng có thể xây dựng một danh mục đầu tư đa dạng.

## Sự tiện lợi / Tính khả dụng

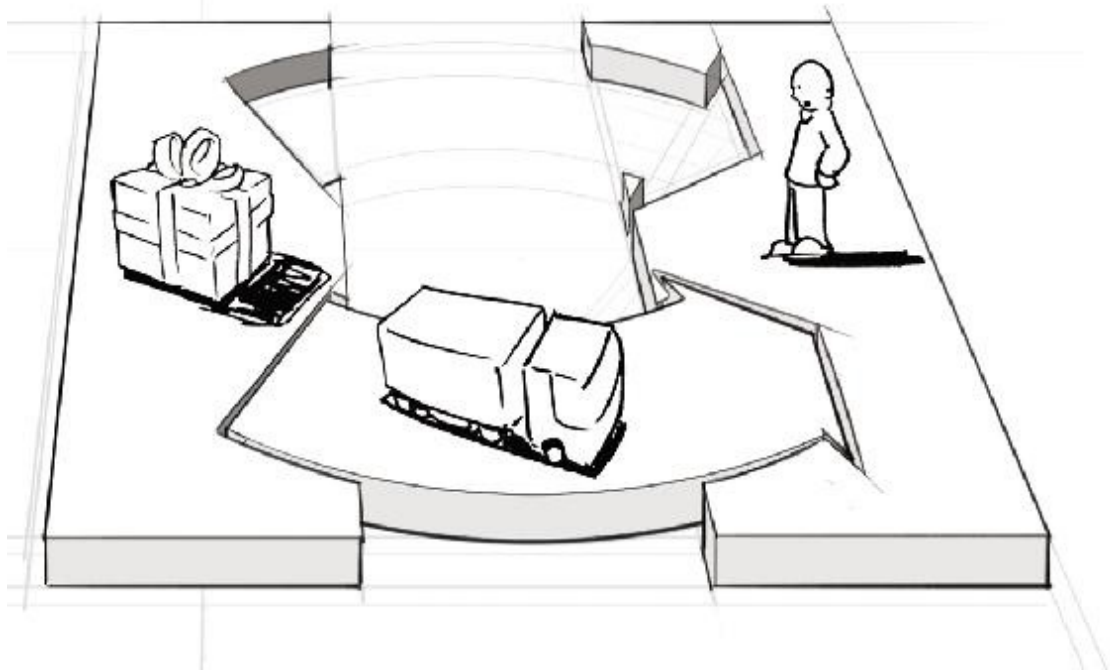
Giúp khách hàng cảm thấy thuận tiện hơn hay sử dụng sản phẩm một cách dễ dàng hơn có thể tạo ra giá trị to lớn. Với iPod và iTunes, Apple đã mang tới cho khách hàng sự thuận tiện chưa từng có khi tìm kiếm, mua, tải xuống và nghe nhạc số. Hiện hãng này đang chiếm lĩnh vị trí thống trị thị trường.

### 3. Các kênh kinh doanh

**Thành tố kênh kinh doanh diễn tả cách thức một công ty giao thiệp và tiếp cận các phân khúc khách hàng của mình nhằm chuyển đến họ một giải pháp giá trị**

Các kênh liên lạc, phân phối và bán hàng là hình ảnh đại diện cho công ty trước khách hàng. Các kênh này là những giao thức tiếp xúc với khách hàng và đóng vai trò quan trọng trong việc tạo ra trải nghiệm của khách hàng. Chúng phục vụ một số chức năng, bao gồm:

- *Gia tăng nhận thức của khách hàng về sản phẩm và dịch vụ của công ty*
- *Hỗ trợ khách hàng đánh giá giải pháp giá trị của công ty*
- *Cho phép khách hàng mua các sản phẩm và dịch vụ chuyên biệt*
- *Mang lại cho khách hàng một giải pháp giá trị*
- *Cung cấp dịch vụ hỗ trợ hậu mãi cho khách hàng*



Các phân khúc khách hàng của chúng ta muốn được tiếp cận thông qua các kênh kinh doanh nào? Hiện tại chúng ta đang tiếp cận họ theo cách nào? Các kênh kinh doanh của chúng ta được hợp nhất như thế nào? Kênh nào hoạt

# động tốt nhất? Kênh nào có hiệu quả kinh tế cao nhất? Chúng ta đang kết nối chúng với những thói quen thường ngày của khách hàng như thế nào?

*Các kênh này bao gồm năm giai đoạn rõ ràng. Mỗi kênh có thể được thực hiện dần trải trên một vài hoặc trên cả năm giai đoạn này. Chúng ta có thể phân biệt giữa các kênh trực tiếp và gián tiếp, cũng như giữa các kênh sở hữu bởi chính doanh nghiệp và các kênh thuộc sở hữu của đối tác.*

Tìm kiếm cách thức phối hợp giữa các kênh sao cho phù hợp với phương thức tiếp cận mà khách hàng mong muốn là nhiệm vụ không thể thiếu trong quá trình truyền bá một giải pháp giá trị tới thị trường. Một tổ chức có thể lựa chọn giữa việc tiếp cận khách hàng bằng chính các kênh do mình vận hành, hay các kênh đối tác hoặc bằng cả hai. Các kênh do chính doanh nghiệp sở hữu có thể có tính trực tiếp, như lực lượng bán hàng tại quầy hay trên một trang web, hoặc cũng có thể có tính gián tiếp, như các cửa hàng bán lẻ được sở hữu hay vận hành bởi tổ chức đó chẳng hạn. Các kênh đối tác có tính gián tiếp và có thể được thực hiện bởi nhiều phương án như hệ thống phân phối bán buôn, bán lẻ hay các trang web của đối tác. Các kênh đối tác mang lại lợi nhuận thấp, nhưng chúng cho phép tổ chức mở rộng phạm vi tiếp cận cũng như tăng lợi ích nhờ tận dụng sức mạnh của đối tác. Các kênh do chính tổ chức sở hữu cũng như các kênh trực tiếp nói riêng có lợi nhuận cao hơn, nhưng lại tốn nhiều chi phí hơn cho việc thiết lập và vận hành. Câu đố hóc búa ở đây là tìm ra điểm cân bằng giữa các loại hình kênh kinh doanh khác nhau, thống nhất chúng theo một cách phù hợp để tạo ra trải nghiệm tốt đẹp nhất đối với khách hàng cũng như tối đa hóa doanh thu.

Loại Kênh		Các giai đoạn tại mỗi kênh					
Thuộc quyền sở hữu	Trực tiếp	Lưu lượng online tăng Đến hàng trực tuyến	1. Nhân viên Chúng ta đang tạo nhận thức của khách hàng về sản phẩm và dịch vụ của công ty như thế nào?	2. Đánh giá Chúng ta giúp khách hàng đánh giá giải pháp giá trị của công ty chúng ta ra sao?	3. Mua hàng Chúng ta giúp nhận khách hàng mua những sản phẩm và dịch vụ chuyển biệt như thế nào?	4. Cung cấp Chúng ta cung cấp một giải pháp giá trị tới khách hàng như thế nào?	5. Hậu mãi Chúng ta cung cấp dịch vụ hỗ trợ hậu mãi cho khách hàng ra sao?
	Gián tiếp	Cửa hàng Cửa hàng Cửa hàng Cửa hàng					
Đối tác	Đối tác						

## 4. Quan hệ khách hàng

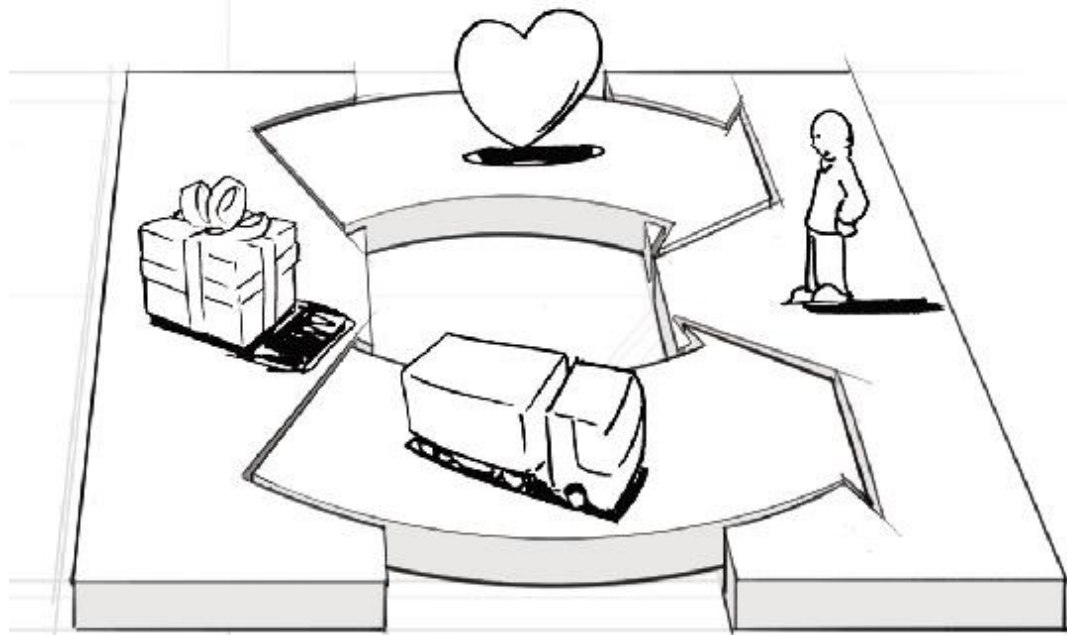
**Thành tố này diễn tả các hình thức quan hệ mà một công ty thiết lập với các phân khúc khách hàng cụ thể**

Một công ty nên xác định rõ hình thức quan hệ mình muốn thiết lập với từng phân khúc khách hàng. Các mối quan hệ có thể dần trải từ các hình thức cá nhân tới các hình thức được tự động hóa. Những mối quan hệ với khách hàng có thể được thúc đẩy bởi các động lực dưới đây:

- *Thu hút khách hàng*
- *Duy trì khách hàng*
- *Đẩy mạnh doanh số*

Chẳng hạn, ban đầu các mối quan hệ khách hàng của một công ty vận hành mạng di động được định hướng bởi những chiến lược thu hút khách hàng táo bạo, trong đó có hình thức cung cấp điện thoại di động miễn phí. Khi thị trường đã bão hòa, các công ty mạng chuyển sang tập trung vào duy trì nguồn khách hàng và gia tăng doanh thu trung bình thu được từ mỗi khách hàng.

Những quan hệ khách hàng cần thiết trong mô hình kinh doanh của một công ty có ảnh hưởng sâu sắc tới toàn bộ trải nghiệm của khách hàng.



Các khách hàng thuộc mỗi phân khúc mong đợi chúng ta thiết lập và duy trì hình thức quan hệ nào với họ? Chúng ta đã thiết lập hình thức

# quan hệ nào? Chi phí của chúng ra sao? Chúng ta thống nhất chúng với các phần còn lại của mô hình kinh doanh như thế nào?

*Chúng ta có thể phân biệt giữa một số hình thức quan hệ khách hàng, các hình thức này có thể cùng tồn tại trong giao thức giữa một công ty với một phân khúc khách hàng cụ thể:*

## Hỗ trợ cá nhân

Mỗi quan hệ này được thiết lập dựa trên sự tương tác qua lại giữa con người với con người. Khách hàng có thể tiếp xúc trực tiếp với một nhân viên chăm sóc khách hàng để yêu cầu hỗ trợ trong quá trình mua hàng hoặc sau đó. Điều này có thể diễn ra ngay tại địa điểm bán hàng, thông qua tổng đài, bằng thư điện tử hay các phương tiện khác.

## Hỗ trợ cá nhân đặc biệt

Mỗi quan hệ này đòi hỏi phải có từng nhân viên chăm sóc mỗi khách hàng cá nhân. Đây là hình thức quan hệ khách hàng sâu sắc và gần gũi nhất. Nó thường phát triển sau một khoảng thời gian. Chẳng hạn, trong dịch vụ ngân hàng cá nhân, những nhân viên ngân hàng tận tình phục vụ các khách hàng cá nhân có giá trị tài sản cao. Những mối quan hệ tương tự có thể được tìm thấy trong các lĩnh vực kinh doanh khác, chẳng hạn như các nhà quản lý khách hàng chủ chốt luôn duy trì mối quan hệ cá nhân thân thiết với các khách hàng quan trọng.

## Tự phục vụ

Trong mỗi quan hệ này, công ty không duy trì mối liên hệ trực tiếp nào với khách hàng mà cung cấp mọi phương tiện cần thiết để khách hàng có thể tự thỏa mãn nhu cầu của mình.

## Dịch vụ tự động hóa

Đây là sự phối hợp của hình thức khách hàng tự phục vụ ở một cấp độ tinh vi hơn với các quy trình tự động hóa. Chẳng hạn, các hồ sơ cá nhân trực tuyến giúp khách hàng truy cập vào các dịch vụ đã được tùy chỉnh. Những dịch vụ tự động hóa có thể nhận diện những khách hàng cá nhân và đặc tính của họ, sau đó đưa ra thông tin liên quan đến đơn hàng hay giao dịch của họ. Trong điều kiện tốt nhất, các dịch vụ tự động hóa có thể mô phỏng một mối quan hệ cá nhân (như giới thiệu một cuốn sách hay một bộ phim chẳng hạn).

## Cộng đồng

Các công ty đang tận dụng ngày càng nhiều các cộng đồng người sử dụng để gia tăng mối liên hệ với khách hàng hiện tại / khách hàng tiềm năng cũng như

tạo cơ hội thuận lợi để kết nối các thành viên trong cộng đồng. Nhiều công ty duy trì các cộng đồng trực tuyến cho phép người sử dụng trao đổi kiến thức và trợ giúp lẫn nhau trong việc giải quyết các vấn đề của từng cá nhân. Các cộng đồng cũng có thể giúp các công ty hiểu biết cận kề hơn về khách hàng của họ. Người khổng lồ trong ngành công nghiệp dược phẩm GlaxoSmithKline đã ra mắt một cộng đồng trực tuyến riêng khi công ty này giới thiệu alli, một sản phẩm giảm cân mới có thể được sử dụng mà không cần đến đơn kê của bác sỹ.

GlaxoSmithKline muốn hiểu thêm về các thách thức mà những người thừa cân ở độ tuổi trưởng thành phải đối mặt, nhờ đó tìm cách đáp ứng những kỳ vọng của khách hàng.

## Đồng sáng tạo

Ngày càng nhiều công ty vượt khỏi phạm vi mối quan hệ người mua-người bán truyền thống để đưa khách hàng cùng tham gia vào quá trình tạo lập giá trị. Amazon.com mời khách hàng viết lời bình và nhờ đó mang lại lợi ích cho những người yêu sách khác. Một số công ty kêu gọi khách hàng hỗ trợ trong quá trình thiết kế và cải tiến những sản phẩm mới. Một số khác, như Youtube.com, khuyến khích khách hàng sáng tạo nội dung nhằm đáp ứng nhu cầu tiêu thụ của công chúng.

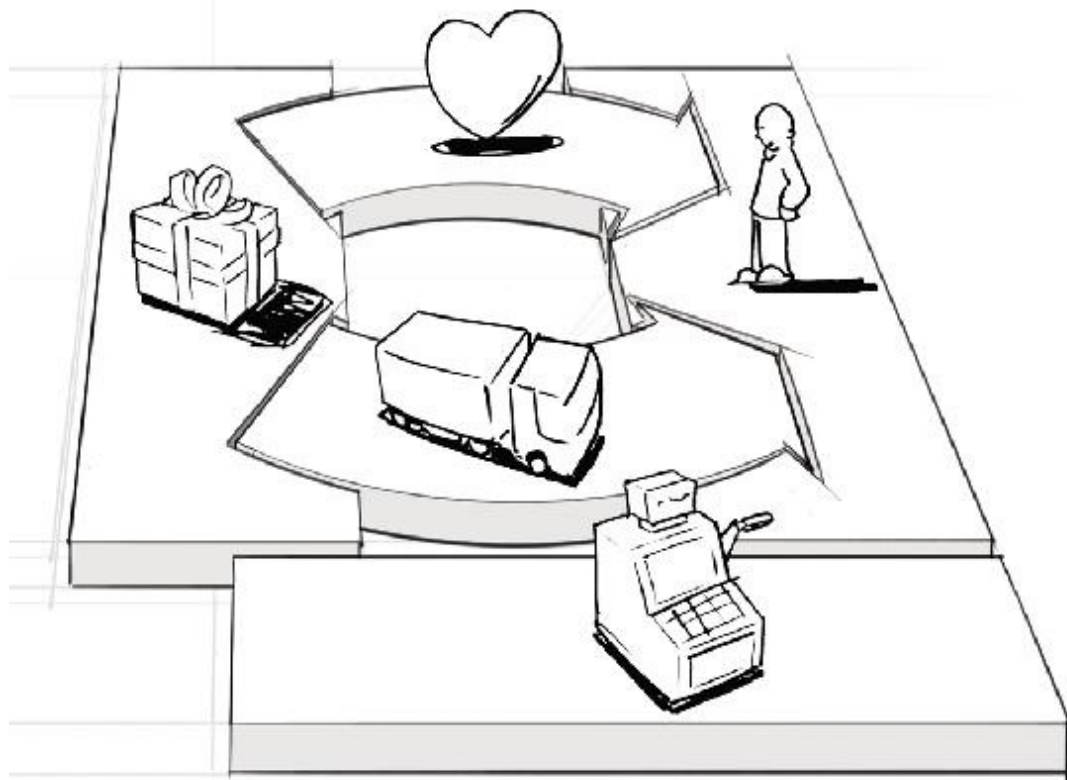
## 5. Dòng doanh thu

**Thành tố này phản ánh lượng tiền mặt mà một công ty thu được từ mỗi phân khúc khách hàng (các chi phí phải được khấu trừ khỏi doanh thu để tạo ra thu nhập)**

Nếu trong mô hình kinh doanh, khách hàng giống như trái tim thì dòng doanh thu chính là những mạch máu. Một công ty phải tự hỏi rằng các khách hàng trong mỗi phân khúc thực sự sẵn sàng chi trả cho giá trị gì? Giải đáp được câu hỏi đó cho phép doanh nghiệp tạo ra một hay nhiều dòng doanh thu từ mỗi phân khúc khách hàng. Mỗi dòng doanh thu có thể có nhiều cơ chế định giá khác nhau, như giá cố định, giá có thể thương lượng, đấu giá, giá phụ thuộc thị trường, giá phụ thuộc số lượng, hay quản lý lợi nhuận.

Một mô hình kinh doanh có thể bao gồm hai loại dòng doanh thu khác nhau:

- 1. Doanh thu từ khoản thanh toán của những khách hàng vãng lai:*
- 2. Doanh thu tuần hoàn thu được từ những khoản thanh toán liên tục của khách hàng cho giải pháp giá trị họ nhận được hay cho dịch vụ hỗ trợ hậu mãi họ được cung cấp*



Khách hàng của chúng ta sẵn sàng chi trả cho giá trị gì?

Hiện tại họ đang chi trả cho giá trị gì và chi trả như thế nào?



# Họ thích thanh toán theo hình thức nào hơn? Mỗi dòng doanh thu đóng góp vào tổng doanh thu như thế nào?

*Một số cách để tạo ra các dòng doanh thu:*

## Bán tài sản

Dòng doanh thu được biết đến rộng rãi nhất bắt nguồn từ việc kinh doanh quyền sở hữu một sản phẩm hàng hóa hữu hình. Amazon.com bán các sản phẩm sách, nhạc, điện tử dân dụng và hầu hết là rao bán trực tuyến. Hãng Fiat kinh doanh xe hơi, mặt hàng mà người tiêu dùng có thể tùy ý sử dụng, bán lại hoặc tiêu hủy.

## Phí sử dụng

Dòng doanh thu này được tạo ra dựa trên quyền sử dụng một dịch vụ cụ thể. Dịch vụ này càng được sử dụng nhiều thì khách hàng càng phải thanh toán nhiều. Một công ty vận hành mạng viễn thông có thể thu phí theo số phút khách hàng sử dụng điện thoại. Một khách sạn thu phí khách hàng theo số lượng phòng họ sử dụng. Một dịch vụ chuyển phát bưu kiện thu phí khách hàng cho việc chuyển phát bưu kiện từ địa điểm này sang địa điểm khác.

## Phí thuê bao

Dòng doanh thu này được tạo ra nhờ việc kinh doanh quyền sử dụng dịch vụ trong một khoảng thời gian liên tục. Một phòng tập thể hình thu phí thành viên theo tháng hay năm để đổi lấy quyền sử dụng các dụng cụ thể dục tại đó. World of Warcraft Online, một trò chơi điện tử có giao diện như một trang web, cho phép người sử dụng chơi các trò chơi trực tuyến, đổi lại họ phải trả một khoản phí thuê bao hằng tháng. Với dịch vụ âm nhạc của Nokia's Cornnes, người sử dụng phải trả một khoản phí thuê bao để truy cập vào một thư viện âm nhạc.

## Cho thuê

Dòng doanh thu này được tạo ra bằng cách tạm thời cho khách hàng sử dụng độc quyền một tài sản cụ thể trong một khoảng thời gian đã được ấn định để đổi lấy một khoản phí. Đối với người cho thuê, hình thức này mang lại cho họ lợi thế từ những dòng doanh thu tuần hoàn. Mặt khác, những người thuê có thể tận hưởng lợi ích của việc có thể trả các khoản chi phí tuần hoàn này trong một khoản thời gian giới hạn thay vì phải trả một khoản chi phí lớn cho việc sở hữu tài sản. Zipcar.com là một minh họa sống động. Công ty này cho phép khách hàng thuê xe theo giờ tại các thành phố ở Bắc Mỹ. Dịch vụ của Zipcar.com đã khiến nhiều người quyết định thuê xe thay vì mua chúng.

## Cấp phép

Dòng doanh thu này có được từ việc cho khách hàng quyền sử dụng tài sản trí tuệ để thu phí cấp phép. Nghiệp vụ cấp phép cho phép người giữ bản quyền tạo ra doanh thu từ tài sản của họ mà không cần trực tiếp sản xuất mặt hàng hay kinh doanh dịch vụ. Cấp phép phổ biến trong ngành truyền thông, nơi mà các chủ sở hữu nội dung giữ bản quyền đồng thời bán quyền sử dụng cho các bên thứ ba. Tương tự, trong lĩnh vực công nghệ, những người giữ bằng sáng chế cấp cho các công ty khác quyền sử dụng một công nghệ đã được cấp bằng sáng chế để thu phí cấp phép.

## Phí môi giới

Dòng doanh thu này bắt nguồn từ các dịch vụ trung gian được tiến hành với tư cách đại diện cho hai hay nhiều bên. Ví dụ như các nhà cung cấp thẻ tín dụng thu lợi nhuận bằng cách trích phần trăm giá trị của mỗi giao dịch mua bán được tiến hành giữa những người bán chấp nhận thẻ tín dụng và các khách hàng. Người môi giới và đại lý bất động sản kiếm được một khoản hoa hồng cho mỗi lần họ tác hợp thành công một người mua và một người bán.

## Quảng cáo

Dòng doanh thu này là kết quả của các khoản phí thu được từ hoạt động quảng cáo sản phẩm, dịch vụ hay thương hiệu. Ngành truyền thông và các nhà tổ chức sự kiện phụ thuộc chủ yếu vào nguồn doanh thu từ quảng cáo. Trong những năm gần đây, các khu vực kinh doanh khác bao gồm phần mềm và dịch vụ cũng đã bắt đầu dựa vào nguồn thu nhập từ quảng cáo.

*Mỗi dòng doanh thu có thể có cơ chế giá khác nhau. Loại cơ chế giá được chọn có thể gây nên khác biệt to lớn về doanh thu được tạo ra. Có hai loại cơ chế giá là cố định và linh hoạt.*

### Cơ chế giá

#### Giá cố định

*Giá được định trước dựa trên những biến số tĩnh*

<i>Giá niêm yết</i>	Giá cố định cho các sản phẩm, dịch vụ riêng lẻ hay các giải pháp giá trị
<i>Giá phụ thuộc tính năng sản phẩm</i>	Giá phụ thuộc vào số lượng hoặc chất lượng của các đặc trưng về giải pháp giá trị
<i>Giá phụ thuộc phân khúc khách hàng</i>	Giá phụ thuộc vào loại hình và đặc tính của Phân khúc khách hàng
<i>Giá phụ thuộc khối lượng sản phẩm</i>	Giá là hàm số của số lượng sản phẩm được mua

#### Giá linh hoạt

*Giá thay đổi dựa trên những điều kiện thị trường*

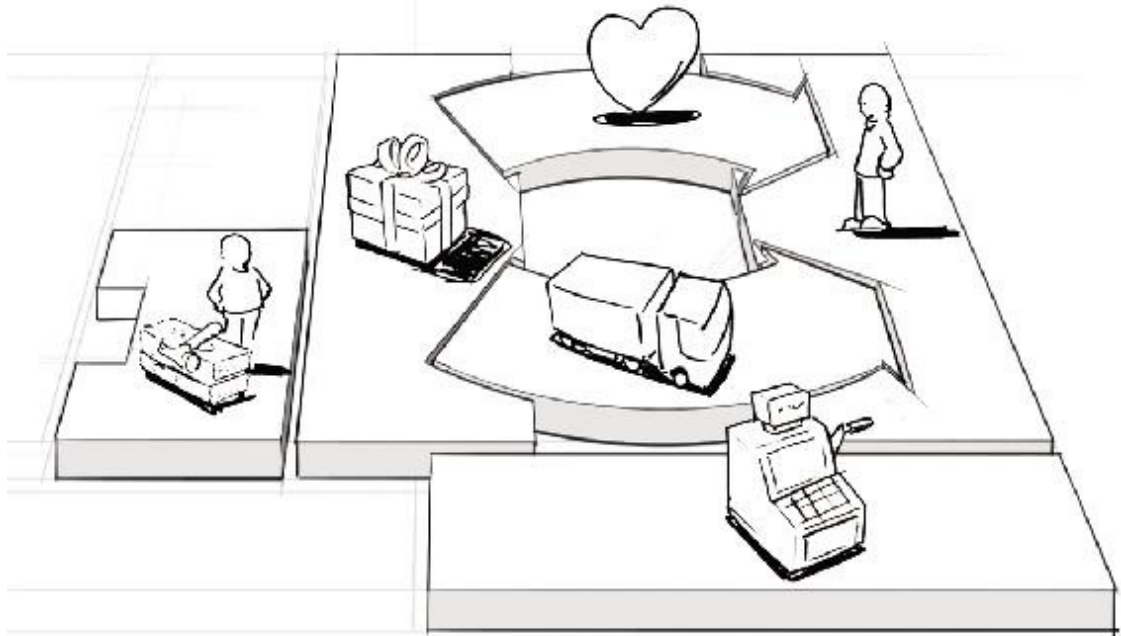
<i>Giá đàm phán (thương lượng)</i>	Giá được thỏa thuận giữa hai hay nhiều đối tác phụ thuộc vào hiệu quả thương lượng và/hoặc kỹ năng đàm phán
<i>Giá quản lý lợi nhuận</i>	Giá phụ thuộc vào lượng tồn kho và thời gian bán hàng (thường được áp dụng với những nguồn hàng quay vòng nhanh như phòng khách sạn hay chỗ trên máy bay)
<i>Giá thị trường thời gian thực</i>	Giá được quyết định một cách linh động dựa trên cung cầu
<i>Giá đấu giá</i>	Giá được quyết định bởi kết quả của các cuộc đấu thầu cạnh tranh

## 6. Nguồn lực chủ chốt

**Thành tố các nguồn lực chủ chốt mô tả những tài sản quan trọng nhất cần có để vận hành một mô hình kinh doanh**

Mỗi mô hình kinh doanh đều đòi hỏi những nguồn lực chủ chốt. Những nguồn lực này cho phép doanh nghiệp sáng tạo và mang đến cho khách hàng giải pháp giá trị, tiếp cận các thị trường, duy trì mối quan hệ với các phân khúc khách hàng và gặt hái doanh thu. Những nguồn lực chủ chốt khác nhau cần phải tùy thuộc vào dạng thức mô hình kinh doanh. Một nhà sản xuất chip điện tử siêu vi có thể cần những phương tiện sản xuất thâm dụng vốn, trong khi một nhà thiết kế cùng mặt hàng này lại chú trọng hơn vào nguồn nhân lực.

Các nguồn lực trọng tâm có thể là các tài sản vật chất, tài chính, trí tuệ hoặc con người. Các công ty có thể sở hữu hay thuê lại chúng, hoặc tiếp nhận chúng từ các đối tác chính.



Các giải pháp giá trị, kênh phân phối, quan hệ khách hàng, dòng doanh thu của chúng ta đòi hỏi những nguồn lực chủ chốt nào?

*Các nguồn lực chủ chốt có thể được phân loại như sau:*

### Vật chất

Loại này bao gồm các tài sản vật chất hữu hình như phương tiện sản xuất, nhà xưởng, xe cộ, máy móc, hệ thống, chuỗi cửa hàng và mạng lưới phân phối. Những nhà bán lẻ như Wal-Mart và Amazon.com phụ thuộc mạnh mẽ vào nguồn lực vật chất. Những nguồn lực này thường đòi hỏi đầu tư nhiều vốn.

Hệ thống bán lẻ thứ nhất sở hữu một mạng lưới khổng lồ trên toàn cầu bao gồm các cửa hàng và cơ sở hậu cần có liên quan. Hệ thống còn lại có các cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin, nhà kho và hậu cần chuyên sâu.

## Trí tuệ

Các tài nguyên trí tuệ như thương hiệu, thông tin độc quyền, bằng sáng chế và bản quyền, thỏa thuận hợp tác và dữ liệu về khách hàng đang trở thành yếu tố cấu thành ngày càng quan trọng trong mô hình kinh doanh. Phát triển các nguồn lực trí tuệ không hề dễ dàng, nhưng một khi đã được tạo lập thành công, chúng có thể mang lại những giá trị dồi dào. Các công ty kinh doanh hàng hóa tiêu dùng như Nike và Sony phụ thuộc mạnh mẽ vào thương hiệu như một nguồn lực nòng cốt. Microsoft và SAP lại dựa vào phần mềm và những tài sản trí tuệ có liên quan đã được phát triển qua nhiều năm. Qualcomm, một công ty thiết kế và cung cấp bộ vi mạch dành cho các thiết bị di động băng thông rộng, đã xây dựng một mô hình kinh doanh xoay quanh những thiết kế bộ vi mạch đã được cấp phép, chính chúng mang lại cho công ty này nguồn phí cấp phép dồi dào.

## Con người

Mỗi doanh nghiệp đều đòi hỏi phải có nguồn nhân lực, nhưng yếu tố con người đóng vai trò đặc biệt nổi bật trong một số mô hình kinh doanh nhất định. Ví dụ, nguồn nhân lực là thiết yếu trong các ngành công nghiệp chuyên về kiến trúc và sáng tạo. Một công ty dược phẩm như Novartis chẳng hạn, trông cậy hoàn toàn vào nguồn nhân lực của mình: Mô hình kinh doanh của nó dựa trên một đội ngũ các nhà khoa học giàu kinh nghiệm và lực lượng bán hàng giàu kỹ năng.

## Tài chính

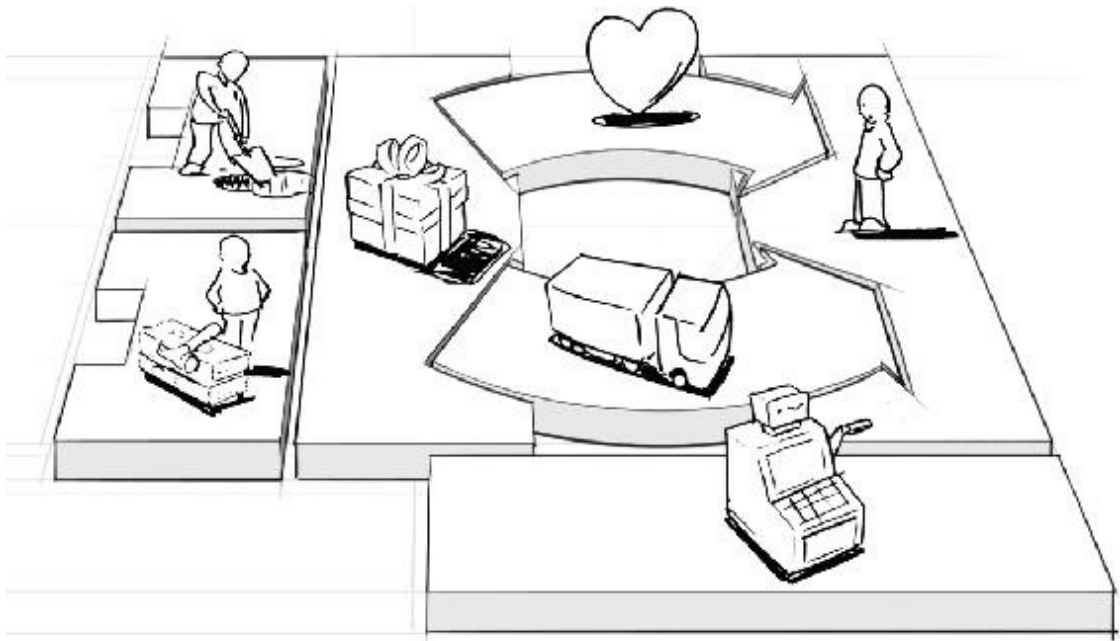
Một số mô hình kinh doanh đòi hỏi những nguồn lực tài chính và/hoặc các khoản đảm bảo tài chính, như lượng tiền mặt, các dòng tín dụng, hay một quỹ tạo lập từ quyền chọn cổ phiếu dành cho việc thuê những nhân công chính. Nhà sản xuất mặt hàng viễn thông Ericsson là một ví dụ về ảnh hưởng của nguồn lực tài chính trong một mô hình kinh doanh. Ericsson có thể quyết định vay vốn từ ngân hàng và thị trường vốn, sau đó sử dụng một phần doanh thu để tài trợ vốn cho người bán các thiết bị tới người tiêu dùng, để đảm bảo rằng các đơn hàng được đặt cho Ericsson chứ không phải những đối thủ cạnh tranh khác.

## 7. Hoạt động trọng yếu

**Thành tố hoạt động trọng yếu mô tả những việc quan trọng nhất mà một công ty phải làm để vận hành mô hình kinh doanh của mình.**

Mọi mô hình kinh doanh đều cần đến một số hoạt động trọng yếu. Đó là những hoạt động quan trọng nhất mà một công ty phải triển khai để có thể đi vào hoạt động. Tương tự như vai trò của nguồn lực chủ chốt, chúng cũng cần thiết để có thể tạo lập và mang đến một giải pháp giá trị, tiếp cận thị trường, duy trì các mối quan hệ khách hàng và thu lợi nhuận. Và cũng giống như nguồn lực chủ chốt, các hoạt động trọng yếu có thể khác nhau phụ thuộc vào dạng thức mô hình kinh doanh. Đối với một công ty sản xuất phần mềm như Microsoft, nghiệp vụ phát triển phần mềm là một trong những hoạt động trọng yếu.

Đối với một nhà sản xuất máy tính cá nhân như Dell, hoạt động chủ yếu của họ là nghiệp vụ quản trị dây chuyền cung cấp sản phẩm. Còn hoạt động chính của công ty tư vấn McKinsey là tháo gỡ các vấn đề.



Giải pháp giá trị, kênh phân phối, quan hệ khách hàng, và dòng doanh thu của chúng ta đòi hỏi những hoạt động trọng yếu gì?

*Các hoạt động trọng yếu có thể được phân loại như sau:*

### Sản xuất

Những hoạt động liên quan đến thiết kế, sản xuất và phân phối một sản phẩm theo số lượng lớn và/hoặc chất lượng ưu việt. Hoạt động sản xuất thống trị

mô hình kinh doanh của các doanh nghiệp sản xuất.

## Giải quyết vấn đề

Các hoạt động chính của hình thức này liên quan tới việc tạo ra những giải pháp mới cho các vấn đề của riêng từng khách hàng. Tiêu biểu là quá trình vận hành các công ty tư vấn, bệnh viện và những tổ chức dịch vụ khác chịu sự chi phối của nghiệp vụ giải quyết vấn đề. Mô hình kinh doanh của các tổ chức này cần tới những hoạt động như quản trị kiến thức và đào tạo liên tục.

## Nền tảng / Mạng lưới

Một số mô hình kinh doanh được thiết kế theo cách nền tảng đóng vai trò là nguồn lực chủ chốt. Các mô hình này chịu sự chi phối của nền tảng hoặc mạng lưới liên kết với những hoạt động trọng yếu. Các mạng lưới, diễn đàn đầu mối, phần mềm và thậm chí cả những thương hiệu có thể thực hiện chức năng của một nền tảng. Mô hình kinh doanh của eBay đòi hỏi công ty này phải không ngừng phát triển và duy trì nền tảng của mình: Trang web tại ebay.com. Mô hình kinh doanh của Visa yêu cầu những hoạt động liên quan tới việc giao dịch bằng thẻ tín dụng dành cho các nhà kinh doanh, khách hàng và ngân hàng. Mô hình kinh doanh của Microsoft cần có sự quản lý các giao diện giữa phần mềm của các thương nhân khác với nền tảng vận hành hệ điều hành Windows của nó. Những hoạt động trọng yếu thuộc loại này liên quan đến nghiệp vụ quản trị nền tảng, cung cấp dịch vụ và quảng bá nền tảng.

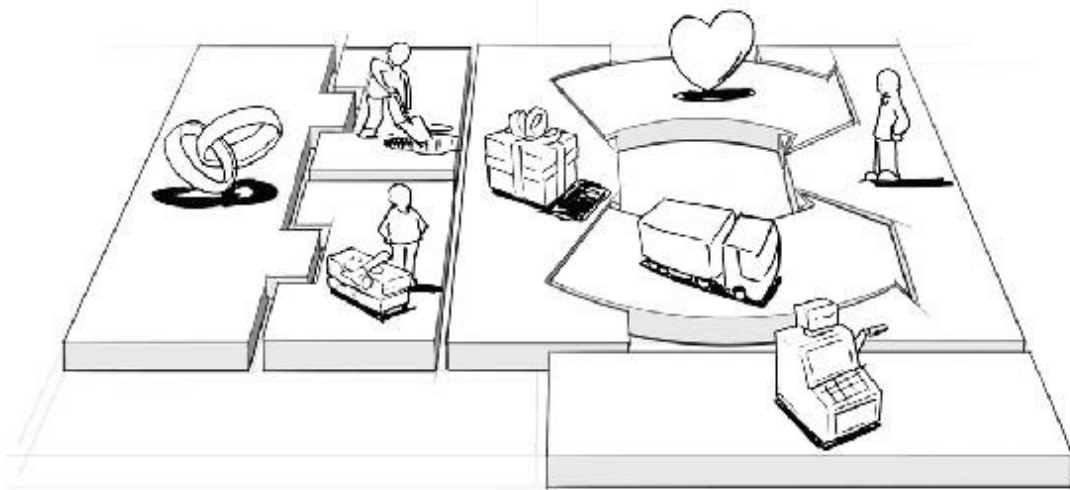
## 8. Những đối tác chính

**Thành tố đối tác chính mô tả mạng lưới bao gồm các nhà cung cấp và đối tác mà nhờ đó mô hình kinh doanh có thể vận hành**

Các công ty hình thành mối quan hệ đối tác vì nhiều nguyên nhân và các mối quan hệ này đang ngày càng trở thành nền tảng quan trọng trong nhiều mô hình kinh doanh. Các công ty thiết lập các liên minh để tối ưu hóa mô hình kinh doanh của mình, giảm thiểu rủi ro, hay tiếp nhận các nguồn lực.

Chúng ta có thể phân loại quan hệ đối tác thành bốn hình thức sau:

1. Liên minh chiến lược giữa các công ty không cạnh tranh lẫn nhau
2. Cộng tác: Quan hệ đối tác chiến lược giữa các đối thủ cạnh tranh
3. Liên doanh nhằm phát triển nghiệp vụ kinh doanh mới
4. Quan hệ người mua - nhà cung cấp để đảm bảo nguồn cung cấp tin cậy



Những đối tác chính của chúng ta là ai? Nhà cung cấp chính của chúng ta là ai? Chúng ta đang thu hút được những nguồn lực chủ chốt nào từ các đối tác? Các đối tác đang thực hiện những hoạt động trọng yếu nào?

*Có thể sẽ hữu ích khi phân biệt ba loại động cơ của việc thiết lập quan hệ đối tác như sau:*

**Sự tối ưu hóa và tính kinh tế của quy mô**

Hình thức đối tác cơ bản nhất hay chính là mối quan hệ giữa người mua hàng và nhà cung cấp được xây dựng nhằm tối ưu hóa quá trình phân bổ các nguồn



lực và hoạt động. Có phần bất hợp lý khi một công ty tự mình sở hữu toàn bộ nguồn lực và thực hiện mọi hoạt động. Các mối quan hệ đối tác mang lại sự tối ưu hóa và tính kinh tế của quy mô thường được hình thành nhằm mục đích giảm thiểu chi phí và thường bao gồm quy trình sử dụng nguồn lực từ bên ngoài doanh nghiệp cũng như chia sẻ cơ sở hạ tầng.

## Giảm thiểu rủi ro và sự bất ổn

Các quan hệ đối tác có thể giúp doanh nghiệp giảm thiểu rủi ro trong một môi trường cạnh tranh có đặc trưng là tính bất ổn. Các đối thủ cạnh tranh thường không thiết lập liên minh chiến lược trong một lĩnh vực mà họ đang cạnh tranh lẫn nhau. Blu-ray là một ví dụ. Công nghệ định dạng đĩa quang học này được phát triển bởi một nhóm liên doanh bao gồm các nhà sản xuất hàng đầu thế giới trong lĩnh vực điện tử dân dụng, máy tính cá nhân và truyền thông. Nhóm này đã cộng tác để đưa công nghệ Blu-ray ra thị trường, song chính mỗi thành viên lại cạnh tranh với nhau trong quá trình tiêu thụ sản phẩm của mình.

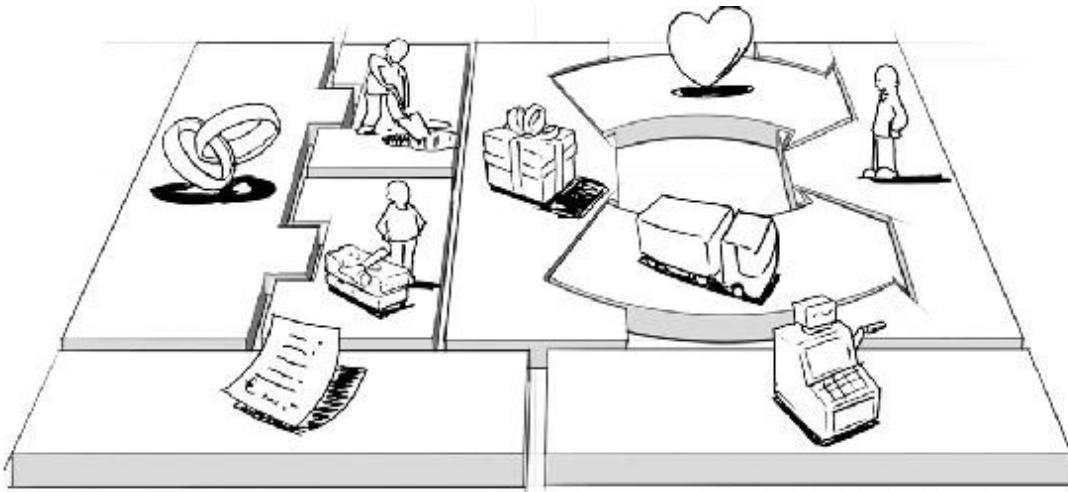
## Tiếp nhận những nguồn lực và hoạt động đặc biệt

Hầu như rất ít công ty sở hữu mọi nguồn lực hay tự thực hiện mọi hoạt động được mô tả trong mô hình kinh doanh của họ. Thay vào đó, họ tập trung vào năng lực chuyên môn của mình bằng cách dựa vào các công ty khác trong việc trang bị những nguồn lực đặc biệt hay tiến hành một số hoạt động nhất định. Những quan hệ đối tác này có thể được thúc đẩy bởi nhu cầu về tri thức, bằng sáng chế hay nhu cầu tiếp cận tốt hơn với khách hàng. Chẳng hạn, một nhà sản xuất điện thoại di động có thể cấp phép cho một hệ thống khác vận hành thiết bị thu phát cầm tay của mình thay vì tự phát triển một hệ thống nội bộ của chính mình. Một công ty bảo hiểm có thể chọn cách trông cậy vào các đại lý môi giới độc lập để bán các hợp đồng của mình hơn là phát triển lực lượng kinh doanh của mình.

# 9. Cơ cấu chi phí

## Cơ cấu chi phí mô tả mọi chi phí phát sinh để vận hành một mô hình kinh doanh

Thành tố này diễn giải những chi phí quan trọng nhất phát sinh trong khi công ty vận hành một mô hình kinh doanh cụ thể. Các hoạt động tạo lập và phân phối giá trị, duy trì quan hệ với khách hàng và tạo nguồn doanh thu đều làm phát sinh chi phí. Có thể tính toán những chi phí này một cách tương đối dễ dàng sau khi xác định các nguồn lực chủ chốt, hoạt động trọng yếu và các quan hệ đối tác chính. Tuy nhiên, một số mô hình kinh doanh nghiêng về hoạt động theo hướng định giá dựa trên cơ sở chi phí nhiều hơn những mô hình khác. Ví dụ, những hãng hàng không “bình dân” có những mô hình kinh doanh xây dựng hoàn toàn xoay quanh cơ cấu chi phí thấp.



Những chi phí quan trọng nhất gắn liền với mô hình kinh doanh của chúng ta là gì?  
Những nguồn lực chủ chốt và hoạt động trọng yếu nào phát sinh nhiều chi phí nhất?

*Lẽ tự nhiên là mọi mô hình kinh doanh nên giảm tối đa chi phí. Nhưng những cơ cấu chi phí thấp đóng vai trò quan trọng hơn trong một số mô hình kinh doanh nhất định. Do đó, có thể sẽ hữu ích nếu bạn phân biệt được hai loại cơ cấu chi phí trong mô hình kinh doanh: Cơ cấu định hướng bởi chi phí và cơ cấu định hướng bởi giá trị (nhiều mô hình kinh doanh nằm trong khoảng giữa hai cơ cấu tuyệt đối này):*

## Định giá theo chi phí

Mô hình kinh doanh định giá theo cơ sở chi phí tập trung vào việc giảm tối đa chi phí tại bất cứ khâu nào có thể. Mục tiêu của phương pháp này là tạo lập và duy trì cơ cấu chi phí thấp nhất có thể, sử dụng các giải pháp giá trị với mức

giá thấp, tối đa hóa quy trình tự động, và gia tăng sử dụng nguồn lực từ bên ngoài. Các hãng hàng không bình dân như Southwest, easyJet và Ryanair là điển hình cho mô hình kinh doanh định giá theo cơ sở chi phí.

## Định giá theo giá trị

Một số công ty ít quan tâm hơn đến chi phí với một mô hình kinh doanh được thiết kế chuyên biệt, thay vào đó, họ tập trung vào tạo lập giá trị. Các giải pháp giá trị tối ưu và các dịch vụ được cá nhân hóa ở một trình độ cao thường đặc trưng cho mô hình kinh doanh kiểu đó. Những khách sạn sang trọng, với các tiện nghi xa xỉ và dịch vụ dành riêng rơi vào hạng mục này.

*Cơ cấu chi phí có thể có một số đặc trưng sau:*

### Chi phí cố định

Các chi phí không đổi tại bất kỳ khối lượng hàng hóa hay dịch vụ được sản xuất nào. Các ví dụ bao gồm tiền lương, phí thuê nhà xưởng và các phương tiện sản xuất hữu hình. Một số ngành kinh doanh, như các công ty sản xuất hàng loạt, là đặc trưng cho mô hình có tỷ lệ chi phí cố định cao.

### Chi phí thay đổi

Các chi phí biến đổi tỷ lệ với khối lượng sản phẩm hoặc dịch vụ được sản xuất. Một số ngành kinh doanh, ví dụ như các nhạc hội, là đặc trưng cho mô hình có tỷ lệ chi phí biến đổi cao.

### Tính kinh tế của quy mô

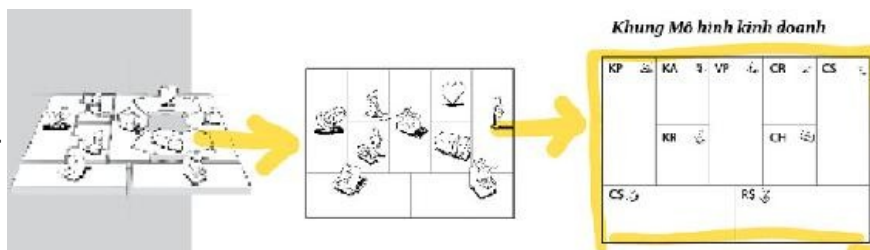
Đó là các ưu thế về chi phí mà một doanh nghiệp có được nhờ nâng cao sản lượng. Những công ty lớn là một ví dụ, họ hưởng lợi từ việc mua khối lượng hàng lớn với giá thấp. Yếu tố này cùng các yếu tố khác khiến chi phí trung bình để sản xuất ra một đơn vị sản phẩm giảm khi sản lượng tăng.

### Tính kinh tế của phạm vi

Đó là các ưu thế về chi phí mà một doanh nghiệp có được nhờ mở rộng phạm vi hoạt động. Ví dụ, trong một doanh nghiệp lớn, hoạt động tiếp thị hay kênh phân phối có thể được sử dụng để hỗ trợ cho nhiều sản phẩm cùng lúc.

**9 thành tố của mô hình kinh doanh cấu thành nền tảng cho một công cụ thuận tiện mà chúng tôi gọi là *Khung Mô hình kinh doanh*.**

Công cụ này tương tự như khung dựng sẵn - được định dạng sẵn với 9 ô thành tố - cho phép bạn vẽ lên đó những hình ảnh về các mô hình kinh



doanh mới hoặc đang tồn tại.










**Khung Mô hình kinh doanh phát huy hiệu quả tốt nhất khi được in ra trên một mặt giấy khổ rộng để các nhóm có thể cùng phác họa những nét chính và thảo luận về những yếu tố trong mô hình kinh doanh** bằng giấy dán ghi chú hay bút viết bảng. Đó là công cụ cầm tay rất thuận lợi cho việc tìm hiểu, thảo luận, sáng tạo và phân tích.



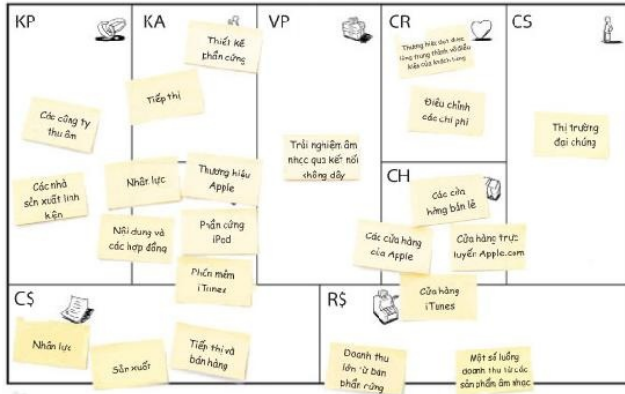
## Khung mô hình kinh doanh

Ví dụ: Mô hình kinh doanh sản phẩm iPod/iTunes của Apple

Apple cho ra mắt iPod, thương hiệu máy nghe nhạc di động có tính biểu tượng của mình vào năm 2001. Thiết bị này liên kết với iTunes, một phần mềm cho phép người sử dụng chuyển các bản nhạc và nội dung khác từ

<b>KP</b> Đối tác chính 	<b>KA</b> Hoạt động trọng yếu   <b>KR</b> Nguồn lực chủ chốt 	<b>VP</b> Giải pháp giá trị 	<b>CR</b> Quan hệ khách hàng   <b>CH</b> Kênh phân phối 	<b>CS</b> Phân khúc khách hàng 
<b>CS</b> Cơ cấu Chi phí 		<b>RS</b> Dòng Doanh thu 		

Để hiểu hơn về Khung Mô hình kinh doanh, mời bạn đọc tham khảo ở trang web: [www.businessmodelgeneration.com](http://www.businessmodelgeneration.com)



① VỀ KHUNG MÔ HÌNH KINH DOANH TRÊN MỘT ÁP PHÍCH

② TREO TỜ ÁP PHÍCH LÊN TƯỜNG

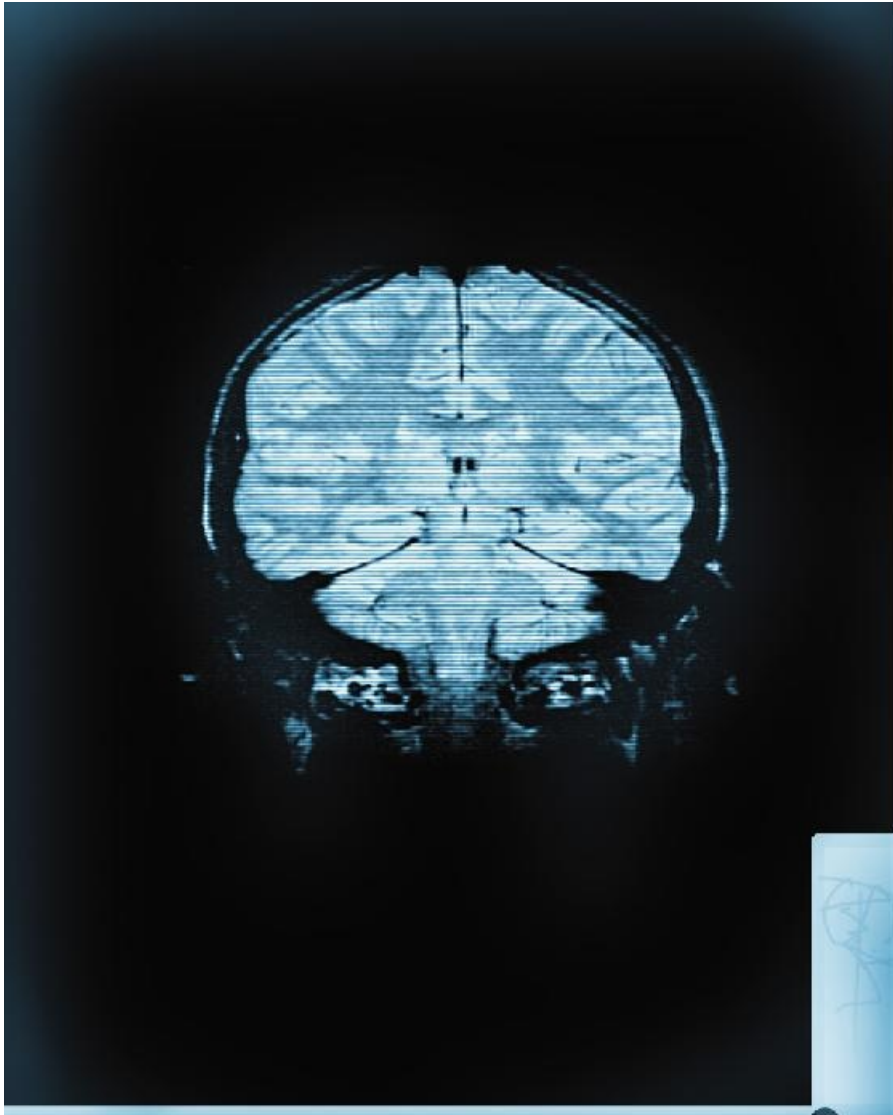
③ PHÁC HOA NHỮNG NÉT CHỈNH TRONG MÔ HÌNH KINH

iPod vào máy tính cá nhân. Phần mềm này cũng hỗ trợ kết nối không dây tới cửa hàng trực tuyến của Apple, nhờ đó người sử dụng có thể mua và tải nội dung.

Sự phối hợp hiệu quả của các thiết bị, phần mềm và cửa hàng trực tuyến này nhanh chóng mang tới bước đột phá trong ngành kinh doanh âm nhạc và giúp Apple thống trị được thị trường. Song Apple không phải là công ty đầu tiên tung ra sản phẩm máy nghe nhạc di động. Những đối thủ cạnh tranh khác như Diamond Multimedia, cùng thương hiệu máy nghe nhạc di động Rio của mình đã từng thành công trước khi bị thế chỗ bởi Apple.

Bằng cách nào Apple có thể vươn tới tầm ảnh hưởng lớn đến vậy? Bởi công ty này đã cạnh tranh bằng mô hình tốt hơn. Một mặt, Apple đưa người sử dụng tới với những trải nghiệm âm nhạc không dây nhờ phần mềm nghe nhạc iTunes và cửa hàng trực tuyến iTunes. Mục tiêu của giải pháp giá trị mà Apple đưa ra là cho phép người sử dụng dễ dàng tìm kiếm, mua và thưởng thức nhạc số. Mặt khác, để tăng tính khả thi cho giải pháp giá trị của mình, Apple đã phải đàm phán với những công ty thu âm lớn để thiết lập thư viện âm nhạc trực tuyến lớn nhất thế giới.

Bí quyết ở đây là Apple gạt hái phần lớn doanh thu liên quan đến lĩnh vực âm nhạc của mình từ việc bán sản phẩm iPod đồng thời từ việc sử dụng kết nối với cửa hàng âm nhạc trực tuyến nhằm bảo vệ chính mình khỏi các đối thủ cạnh tranh.



Não trái - Tư duy logic;

Não phải - Cảm xúc

PHẦN BÊN TRÁI  
KHUNG MÔ HÌNH  
tính hiệu quả

KP Đối tác chính	KA Hoạt động trọng yếu	VP Giải pháp giá trị	CR Quan hệ khách hàng	CS Phần khúc khách hàng
	KR Nguồn lực chủ chốt		CH Kênh phân phối	
CŞ Cơ cấu Chi phí		RŞ Đồng Danh thu		

PHẦN BÊN PHẢI  
KHUNG MÔ HÌNH  
giá trị

# Sử dụng khung mô hình như thế nào?

Thông thường, bạn khó có thể triển khai những quy tắc của khu vực tư nhân trong khu vực công cộng. Tôi đã và đang sử dụng Khung Mô hình để giúp một cơ quan nhìn nhận chính mình với tư cách một đơn vị kinh doanh được định hướng về dịch vụ và **thiết lập những mô hình kinh doanh hiện tại và tương lai**.

Điều đó đã tạo ra một cuộc đối thoại hoàn toàn mới mẽ về vấn đề thuyết minh và cải tiến hoạt động kinh doanh.

*Mike Lachapelle, Canada*

Tôi tham khảo những công ty nhỏ về cách sử dụng mô hình kinh doanh Freemium<sup>(1)</sup>. Mô hình này bao gồm việc miễn phí những sản phẩm cốt lõi, một điều hoàn toàn đi ngược lại trực giác của hầu hết những nhà kinh doanh. Nhờ Khung Mô hình kinh doanh, tôi có thể **đề dàng minh họa rằng nó hợp lý thế nào xét trên phương diện tài chính**.

*Peter Froberg, Đan Mạch*

Tôi giúp các chủ doanh nghiệp hoạch định quá trình chuyển đổi và lối thoát cho công ty của họ. Điều này có thành công hay không còn dựa vào tính khả thi và sự phát triển bền vững về lâu dài của công ty. Bí quyết để đạt được điều này là chương trình cải cách mô hình kinh doanh. Phương pháp dùng Khung Mô hình kinh doanh giúp chúng tôi nhận dạng và đổi mới những mô hình kinh doanh của họ.

*Nicholas K. Niemann, Hoa Kỳ*

Tôi đang sử dụng Khung Mô hình kinh doanh tại Brazil để giúp các nghệ sỹ, nhà sản xuất văn hóa và những nhà thiết kế trò chơi hình dung ra những mô hình kinh doanh đổi mới cho ngành công nghiệp văn hóa và sáng tạo. Tôi áp dụng nó vào chương trình đào tạo thạc sỹ quản trị kinh doanh trong lĩnh vực sản xuất văn hóa tại Fundação Getulio Vargas (FGV) và Phòng thí nghiệm Trò chơi Đổi mới tại Vườn ươm Doanh nghiệp COPPE / UFRJ.

*Claudio D'Ipolitto, Brazil*

Khi nghĩ đến mô hình kinh doanh, người ta thường cho rằng đó là một công việc hoàn toàn “vì lợi nhuận”. Tuy nhiên, tôi đã nhận ra Khung Mô hình kinh doanh cũng rất hiệu quả trong những lĩnh vực phi lợi nhuận. Chúng tôi đã sử dụng nó để **THIẾT KẾ + SẮP XẾP** những thành viên của đội ngũ lãnh đạo trong suốt quá trình xây dựng một chương trình phi lợi nhuận mới. Khung Mô hình đủ linh hoạt để xem xét những mục tiêu của dự án đầu tư có tính xã hội này cũng như làm sáng tỏ giải pháp giá trị đích thực của doanh nghiệp và làm thế nào để nó trở nên bền vững.

*Kevin Donaldson, Hoa Kỳ*

Tôi ước chi mình biết đến Khung Mô hình kinh doanh từ sớm hơn! Với một dự án đặc biệt khó khăn và phức tạp như chuyển từ công nghệ in ấn sang công nghệ số trong ngành xuất bản, sẽ thật hữu ích nếu bạn có thể **làm cho mọi thành viên trong dự án hình dung một cách rõ ràng về toàn bộ viễn cảnh, vai trò (quan trọng) của chính họ và cả sự phụ thuộc qua lại của họ.** Lẽ ra chúng tôi đã có thể tiết kiệm hàng giờ giải thích, tranh luận và hiểu lầm.  
*Jille Sol, Hà Lan*

Một người bạn thân của tôi đang tìm một công việc mới. Tôi đã sử dụng Khung Mô hình kinh doanh để đánh giá mô hình kinh doanh của cá nhân cô ấy. Năng lực cốt lõi và giải pháp giá trị của cô thật sự nổi bật nhưng cô thất bại trong việc thúc đẩy các đối tác chiến lược và phát triển những quan hệ khách hàng thích hợp. Việc điều chỉnh vấn đề trọng tâm này đã giúp mở ra nhiều cơ hội mới.  
*Daniel Pandza, Mexico*

Thử hình dung về 60 sinh viên năm đầu chưa hề có hiểu biết gì về doanh nghiệp. Chỉ trong chưa đầy 5 ngày, nhờ có Khung Mô hình kinh doanh, họ đã có thể diễn tả một ý tưởng khả thi một cách rõ ràng và thuyết phục. Họ đã sử dụng nó như một công cụ để thu tóm toàn bộ các phương diện của quá trình khởi động.  
*Guilhem Bertholet, Pháp*

Tôi sử dụng Khung Mô hình kinh doanh trong quá trình đào tạo các doanh nhân non trẻ đến từ nhiều lĩnh vực kinh doanh như một cách hiệu quả hơn rất nhiều để

**BIẾN CÁC  
KẾ HOẠCH  
KINH DOANH THÀNH  
QUÁ TRÌNH  
KINH DOANH THỰC SỰ,**

mà theo đó họ (sẽ) cần vận hành công việc kinh doanh của mình và đảm bảo rằng họ đã chú trọng đến khách hàng của mình theo cách khiến công việc kinh doanh mang lại nhiều lợi nhuận nhất có thể.  
*Bob Dunn, Hoa Kỳ*

Tôi đã sử dụng Khung Mô hình kinh doanh cùng một cộng sự đồng sáng lập để **thiết kế một đề án kinh doanh** cho một cuộc thi tầm cỡ quốc gia được tổ chức bởi tờ The Economic Times, India. Phương pháp Khung Mô hình cho phép tôi nghiên cứu mọi khía cạnh của quá trình khởi động và thống nhất chúng trong một đề án mà các nhà tài trợ vốn có thể sẽ thấy là nó đã được cân nhắc kỹ càng và tương đối hấp dẫn để rót vốn.  
*Praveen Singh, Ấn Độ*



Chúng tôi đã được yêu cầu tái thiết Dịch vụ ngôn ngữ cho một tổ chức phi chính phủ tầm cỡ quốc tế. Khung Mô hình đặc biệt hữu ích trong việc **chỉ ra những mối liên kết giữa những nhu cầu mà công việc hằng ngày của mọi người đòi hỏi với một dịch vụ** từng được cho là quá chuyên môn và từng chỉ được cân nhắc đến như một giải pháp cực chẳng đã và xa rời với những ưu tiên của họ.

*Paola Valeri, Tây Ban Nha*

Như một nhà huấn luyện trong giai đoạn khởi động, tôi hỗ trợ các nhóm sáng tạo ra một sản phẩm mới và thiết kế mô hình kinh doanh của họ. Khung Mô hình kinh doanh đã rất hữu ích trong việc hỗ trợ tôi **nhắc nhở các nhóm suy nghĩ về công việc kinh doanh của mình với cái nhìn tổng thể và giúp họ tránh mắc kẹt trong các tiểu tiết.**

Điều đó đã giúp họ gạt hái thành công trong dự án kinh doanh mới mẻ của mình.

*Christian Schuller, Đức*

**Khung Mô hình kinh doanh đã cho phép tôi thiết lập một ngôn ngữ và khuôn khổ chung giữa các đồng nghiệp.**

Tôi đã sử dụng Khung Mô hình để khám phá những cơ hội phát triển mới, đánh giá những tác dụng của các mô hình kinh doanh mới của các đối thủ cạnh tranh và truyền đạt cách thức xúc tiến công nghệ, thị trường cũng như cải tiến mô hình kinh doanh trong khắp tổ chức.

*Bruce Mac Varish, Hoa Kỳ*

Khung Mô hình kinh doanh đã giúp một số tổ chức chăm sóc sức khỏe tại Hà Lan chuyển đổi từ một tổ chức chính phủ hoạt động dựa trên ngân sách thành một tổ chức doanh nghiệp mang lại lợi nhuận.

*Huub Raemakers, Hà Lan*

Tôi đã áp dụng phương pháp Khung Mô hình kinh doanh với các nhà quản lý cấp cao của một doanh nghiệp nhà nước nhằm giúp họ tái cơ cấu chuỗi giá trị bằng cách thay đổi luật lệ. Nhân tố chủ chốt mang lại thành công là hiệu giải pháp giá trị mới nào có thể đem tới cho khách hàng rồi truyền tải hiểu biết đó vào quá trình vận hành bên trong tổ chức.

*Leandro Jesus, Brazil*

**CHÚNG TÔI ĐÃ SỬ DỤNG 15.000 MẢNH GIẤY GHI CHÚ VÀ HƠN 100 MÉT GIẤY NẤU** để thiết kế cơ cấu tổ chức tương lai của một công ty sản xuất toàn cầu. Tuy nhiên, bí quyết của mọi hoạt động là Khung Mô hình kinh doanh. Nó đã thuyết phục chúng tôi bởi khả năng thực tiễn, sự đơn giản và mối quan hệ nhân quả hợp lý.

*Daniel Egger, Brazil*

Tôi đã sử dụng Khung Mô hình để thực hiện một bản **KIỂM NGHIỆM TÍNH THỰC TẾ** cho giai đoạn khởi động Mupps, sản phẩm mới của tôi, một nền tảng cho phép các nhạc sỹ tự tạo ra những ứng dụng âm nhạc của chính mình trên iPhone hay các điện thoại sử dụng hệ điều hành Android trong vài phút. Bạn biết không? Khung Mô hình thậm chí đã giúp tôi đảm bảo thành công chắc chắn hơn! Do đó tôi phải tiến bước, phải thực hiện nó!  
*Erwin Blorn, Hà Lan*

Khung Mô hình kinh doanh đã chứng tỏ nó là một công cụ nắm bắt ý tưởng và giải pháp vô cùng hữu ích cho các dự án thương mại điện tử. Hầu hết khách hàng của tôi đều là các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Khung Mô hình giúp họ **làm sáng tỏ mô hình kinh doanh** hiện tại của mình cũng như nhận thức và chú trọng vào sức ảnh hưởng của thương mại điện tử tới tổ chức của họ.  
*Marc Castricum, Hà Lan*

## Phần II. Hình mẫu.

Tôi đã áp dụng Khung Mô hình kinh doanh để giúp một công ty sắp xếp nhân sự chủ chốt, thông qua đó xác định những mục tiêu chung và các ưu tiên chiến lược. Những mục tiêu và ưu tiên này sẽ được sử dụng trong suốt quá trình hoạch định và thống nhất trong phương pháp kịch bản kinh doanh (BSC). Nó cũng đảm bảo rằng các phương án được chọn được định hướng rõ ràng bởi những ưu tiên chiến lược mới.

*Martin Fanghanel, Bolivia*

**“Thuật ngữ Hình mẫu xuất phát từ lĩnh vực kiến trúc là khái niệm chỉ việc thu thập các ý tưởng thiết kế về mặt kiến trúc thành các bản mô tả mẫu mực và có thể tái sử dụng.”**

*Christopher Alexander, Kiến trúc sư*

Chương này mô tả những mô hình kinh doanh có các đặc trưng, quy ước tương tự với các thành tố trong mô hình kinh doanh [đã được liệt kê ở phần Một], hay những hành vi tương tự. Chúng tôi gọi những điểm tương đồng này là các hình mẫu mô hình kinh doanh. Những hình mẫu được mô tả sau đây sẽ giúp các bạn hiểu thêm về quá trình vận động của mô hình kinh doanh cũng như mang lại nguồn cảm hứng cho bạn trong công việc kinh doanh của mình.

Chúng tôi đã phác thảo 5 hình mẫu về mô hình kinh doanh được xây dựng dựa trên những khái niệm quan trọng trong lĩnh vực kinh doanh. Chúng tôi đã “dịch” chúng theo ngôn ngữ của Khung Mô hình kinh doanh nhằm khiến những khái niệm này trở nên dễ hiểu, có thể so sánh và áp dụng. Mỗi mô hình kinh doanh có thể sử dụng kết hợp một vài trong số hình mẫu này.

Các khái niệm làm cơ sở xây dựng hình mẫu của chúng tôi bao gồm Chuyên biệt hóa kênh phân phối (Unbundling), Cái đuôi dài (the Long Tail), Nền tảng đa phương (Multi-sided Platforms), Miễn phí (Free) và các mô hình kinh doanh Mở (Open Business Models). Theo thời gian, chắc chắn sẽ xuất hiện thêm những hình mẫu mới trên cơ sở những ý niệm kinh doanh khác.

Mục tiêu của chúng tôi trong việc xác định và mô tả những hình mẫu mô hình kinh doanh này là viết lại những khái niệm kinh doanh được nhiều người biết tới theo một khuôn mẫu chuẩn mực hơn - Khung Mô hình kinh doanh - nhờ đó những khái niệm này có thể giúp ích cho bạn trong quá trình **thiết kế và sáng tạo mô hình kinh doanh của mình ngay từ bây giờ**.

**Tham khảo:**

1. “Unbundling the corporation (Tạm dịch: “Chuyên biệt hóa các kênh trong doanh nghiệp”) *Harvard Business review*. Hagel. John, Singer, Marc. Tháng 3/4 năm 1999

2. *The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market* (Tạm dịch: Quy tắc của doanh nghiệp dẫn đầu thị trường: Chọn lựa khách hàng, Thu hẹp trọng tâm, chiếm lĩnh thị trường). Treacy, Michael, Wiersema, Fred. 1995.


[Ví dụ]

# Ngành viễn thông di động, ngành ngân hàng tư nhân

## Ba dạng nghiệp vụ cốt lõi

**1**


Là những người đã sáng tạo ra thuật ngữ "công ty chuyên biệt hóa". John Hagel và Marc Singer tin rằng các công ty được cấu thành bởi các ngành và kinh doanh hoàn toàn khác biệt với những yêu cầu nặng về kinh tế, tình cạnh tranh và văn hóa: Nghiệp vụ quan hệ khách hàng, nghiệp vụ cải tiến sản phẩm, và nghiệp vụ cơ sở hạ tầng. Tương tự, Trosky và Wforsema đã xuất ra rằng các công ty nên tập trung vào một trong ba nguyên tắc giá trị: Quá trình vận hành hoàn hảo, sản phẩm dẫn đầu trong ngành, hay mối quan hệ thân thiết với khách hàng.



**Đã chuyên biệt hóa**

**2**


Hajer và Singer mô tả Nghiệp vụ Quan hệ khách hàng với vai trò tìm kiếm và nắm bắt những khách hàng đồng như xây dựng các mối quan hệ với họ. Tương tự, vai trò của nghiệp vụ cải tiến sản phẩm là phát triển những sản phẩm và dịch vụ mới hấp dẫn, trong khi chức năng của nghiệp vụ cơ sở hạ tầng là thiết lập và quản trị các nền tảng nhằm đáp ứng khối lượng kinh doanh tăng cường như những nhiệm vụ lập kế hoạch. Hagel và Singer rút ra kết luận rằng các công ty nên tách riêng các nghiệp vụ này và chỉ tập trung toàn bộ nội lực vào một trong ba nghiệp vụ đó. Vì mỗi nghiệp vụ kinh doanh trong số này được định hướng bởi những yếu tố khác nhau, chúng có thể mâu thuẫn với nhau hay phát sinh những sự đánh đổi không mong muốn trong cùng một doanh nghiệp.



**Đang chuyên biệt hóa**

**3**

Trong những trang tiếp theo, chúng tôi sẽ trình bày cách làm thế nào để ý tưởng chuyên biệt hóa các kênh phân phối thích ứng với những mô hình kinh doanh. Trong ví dụ đầu tiên, chúng tôi mô tả các mâu thuẫn và những sự đánh đổi không mong muốn phát sinh từ một mô hình kinh doanh "chuyên biệt hóa" trong phạm vi lĩnh vực ngân hàng tư nhân. Trong ví dụ thứ hai, chúng tôi chỉ ra những công ty cung cấp dịch vụ viễn thông di động đang tiến hành chuyên biệt hóa và tập trung vào những nghiệp vụ nóng cốt lõi như thế nào.



**Không chuyên biệt hóa**

	Cải tiến sản phẩm	Quản trị quan hệ khách hàng	Quản trị cơ sở hạ tầng
Nền kinh tế	Những sản phẩm đầu tiên ra mắt thị trường cho phép doanh nghiệp áp mức giá đặc biệt và giành được nhiều thị phần, tốc độ cải tiến sản phẩm là giải pháp	Phi tồn đó lời kéo khách hàng rất tốn kém buộc doanh nghiệp phải làm tăng mức chi tiêu mỗi khách hàng dành cho sản phẩm của mình; tính kinh tế của phạm vi là chìa khóa thành công	Các chi phí cố định cao khiến việc sản xuất khối lượng sản phẩm lớn trở nên cần thiết để giảm thiểu mức chi phí trên từng đơn vị; tính kinh tế của quy mô là bí quyết
Môi trường cạnh tranh	Cược chiến tranh giành các tài năng; hạ bồi hàng rào gia nhập ngăn cản nhiều doanh nghiệp nhỏ nỗ lực tồn tại	Chiến thuật nhằm mở rộng phạm vi sự hợp nhất nhanh chóng; một số ít những doanh nghiệp lớn thống trị	Cược chiến nhằm mở rộng quy mô; sự hợp nhất nhanh chóng; một số ít những doanh nghiệp lớn thống trị
Nền văn hóa	Định hướng chú trọng vào nguồn nhân lực; bồi dưỡng nhân tài bằng lao	Định hướng chú trọng vào dịch vụ; trạng thái làm ty của khách hàng lên đầu tiếp cận sản phẩm	Định hướng bởi chi phí; nhấn mạnh sự tiêu chuẩn hóa, tính có thể dự báo và tính hiệu quả

# Ngân hàng tư nhân: Ba nghiệp vụ trong một

Lĩnh vực ngân hàng tư nhân tại Thụy Sĩ, một ngành kinh doanh cung cấp các dịch vụ ngân hàng cho tầng lớp cực kỳ giàu có, từ lâu vẫn được biết đến như một ngành công nghiệp bảo thủ, trì trệ. Tuy nhiên, trong vòng hơn một thập kỷ vừa qua, bộ mặt của ngành ngân hàng tư nhân Thụy Sĩ đã thay đổi đáng kể. Trước đây, theo truyền thống, các tổ chức ngân hàng cá nhân thường được hợp nhất theo ngành dọc và thực hiện các nhiệm vụ từ quản lý tài sản đến môi giới hay thiết kế các sản phẩm tài chính. Có nhiều lý do chính đáng cho sự hợp nhất theo chiều dọc tương đối chặt chẽ này. Sử dụng các nguồn lực từ bên ngoài đã từng rất tốn kém, và các ngân hàng tư nhân thích giữ mọi khâu trong phạm vi nội bộ hơn để đảm bảo tính tuyệt mật và những mối quan tâm kín đáo.

Mặc dù vậy, môi trường này đã thay đổi. Vấn đề tuyệt mật trở nên không còn quá nghiêm trọng như trước nữa vì màn sương bí ẩn bao quanh hoạt động của các ngân hàng Thụy Sĩ đã tan. Bên cạnh đó, phương pháp sử dụng các nguồn lực từ bên ngoài trở nên hấp dẫn cùng với sự tan vỡ của chuỗi giá trị ngân hàng do sự nổi lên của các nhà cung cấp dịch vụ chuyên môn đóng vai trò của cả những ngân hàng giao dịch và nơi kinh doanh các sản phẩm tài chính. Trọng tâm trước đây chủ yếu tập trung vào xử lý các giao dịch ngân hàng trong khi mỗi quan tâm duy nhất sau này lại là thiết kế những sản phẩm tài chính. Tổ chức ngân hàng tư nhân Maerki Baumann có trụ sở chính tại Zurich là ví dụ về một ngân hàng đã chuyên biệt hóa các kênh phân phối trong mô hình kinh doanh của mình. Ngân hàng này đã chuyển nghiệp vụ kinh doanh nền tảng phục vụ định hướng giao dịch của mình thành một chủ thể riêng biệt dưới cái tên Ngân hàng Incore, một ngân hàng cung cấp dịch vụ ngân hàng cho các ngân hàng khác cũng như các nhà kinh doanh chứng khoán. Giờ đây, Maerki Baumann chỉ chú trọng vào xây dựng các mối quan hệ khách hàng và tư vấn cho khách hàng.

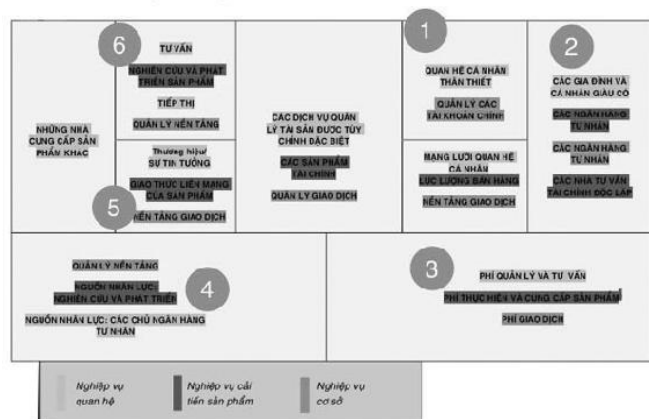
Mặt khác, ngân hàng tư nhân lớn nhất Thụy Sĩ, Pictet, có trụ sở chính đặt tại Geneva lại ưu tiên duy trì sự thống nhất các nghiệp vụ. Tổ chức có thâm niên 200 năm này phát triển những mối quan hệ sâu sắc với khách hàng, xử lý giao dịch cho nhiều khách hàng và tự mình thiết kế những sản phẩm tài chính. Mặc dù đã và đang thành công với mô hình này, song ngân hàng Pictet vẫn phải quản lý một cách cẩn trọng những lựa chọn có tính đánh đổi để đạt tới sự cân bằng giữa ba dạng nghiệp vụ cơ bản khác nhau.

Hình dưới minh họa mô hình ngân hàng tư nhân truyền thống, mô tả những cân nhắc lựa chọn có tính đánh đổi, và tách riêng mô hình kinh doanh này thành ba nghiệp vụ cơ bản: Quản trị quan hệ khách hàng, cải tiến sản phẩm và quản trị cơ sở hạ tầng.

## Những cân nhắc lựa chọn để đạt tới sự cân bằng

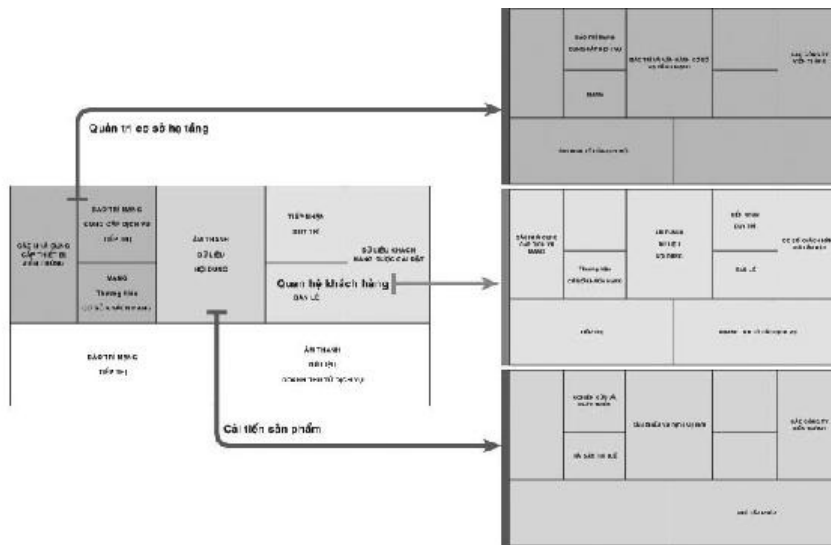
1. Ngân hàng phục vụ hai thị trường với những quy trình vận động hoàn toàn khác biệt. Tư vấn cho tầng lớp giàu có là một công việc kinh doanh dài hạn dựa trên nền tảng là những mối quan hệ. Bán các sản phẩm tài chính cho các ngân hàng tư nhân lại là việc đòi hỏi sự linh động và biến đổi nhanh chóng.
2. Mục tiêu của ngân hàng là bán các sản phẩm của mình cho các ngân hàng cạnh tranh nhằm gia tăng doanh thu - nhưng điều đó lại tạo ra một sự mâu thuẫn về lợi ích.
3. Bộ phận thiết kế sản phẩm của ngân hàng thúc ép các nhà tư vấn đề xuất sản phẩm của chính mình cho khách hàng. Điều này mâu thuẫn với lợi ích của khách hàng xét trên khía cạnh tư vấn trung lập. Khách hàng muốn đầu tư vào những sản phẩm tốt nhất trên thị trường bất kể nguồn gốc của chúng.
4. Hoạt động kinh doanh lấy giao dịch chú trọng tính hiệu quả và dựa trên chi phí làm nền tảng mâu thuẫn với hoạt động kinh doanh sản phẩm tài chính và dịch vụ tư vấn nặng về thù lao. Kiểu thứ hai đòi hỏi phải thu hút các tài năng với chi phí tốn kém.
5. Hoạt động kinh doanh lấy giao dịch làm nền tảng cần tính quy mô để giảm thiểu chi phí, điều khó có thể đạt được trong phạm vi một ngân hàng riêng lẻ.
6. Việc cải tiến sản phẩm được định hướng bởi tốc độ và khả năng gia nhập thị trường nhanh chóng, điều này đối lập với kiểu hoạt động kinh doanh dài hạn là cung cấp dịch vụ tư vấn cho tầng lớp giàu có.

## Mô hình ngân hàng tư nhân



# Chuyên biệt hóa các kênh phân phối trong ngành truyền thông di động

Các doanh nghiệp truyền thông di động đã bắt đầu chuyên biệt hóa các kênh trong nghiệp vụ kinh doanh của họ. Họ từng cạnh tranh với nhau về chất lượng mạng như một truyền thống, nhưng giờ đây họ đang tiến hành những thương vụ chia sẻ mạng với các đối thủ hay sử dụng các nguồn lực bên ngoài để cùng nhau cung cấp dịch vụ mạng cho các nhà sản xuất thiết bị. Bởi họ nhận ra rằng, giờ đây, chính thương hiệu và các mối quan hệ với khách hàng mới là tài sản chính của họ chứ không phải là sự liên kết mạng.



## Các nhà sản xuất thiết bị

Những công ty viễn thông như France Telecom, KPN và Vodafone đã sử dụng các nguồn lực từ bên ngoài để vận hành và bảo trì một vài trong số các mạng của họ từ những nhà sản xuất thiết bị như Nokia Siemens Networks, Alcatel-Lucent và Ericsson. Các nhà sản xuất thiết bị có thể vận hành mạng với chi phí thấp hơn vì họ phục vụ một số công ty viễn thông cùng lúc và do đó có ưu thế về tính kinh tế của quy mô.

## Công ty viễn thông đã tiến hành chuyên biệt hóa các kênh phân phối

Sau khi chuyên biệt hóa các kênh trong hoạt động kinh doanh cơ bản của mình, một công ty viễn thông có thể tiếp tục chú trọng sâu thêm vào xây dựng thương hiệu và phân khúc khách hàng cũng như dịch vụ. Các mối quan hệ khách hàng bao gồm những tài sản chính và hoạt động kinh doanh chủ chốt. Bằng cách tập trung vào khách hàng và gia tăng phần trăm doanh số bán trên thị trường với cùng lượng khách hàng thuê bao hiện tại, công ty này có thể thúc đẩy các khoản đầu tư được tạo ra qua nhiều năm tiếp nhận và duy trì khách hàng. Một trong số những công ty viễn thông đầu tiên theo đuổi mô

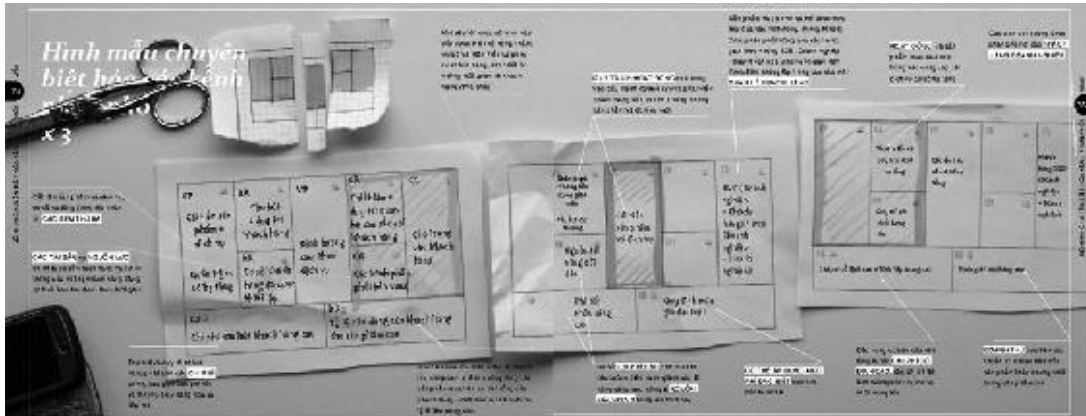
hình chuyên biệt hóa chiến lược này là Bharti Airtel, hiện đang nằm trong nhóm những công ty viễn thông hàng đầu tại Ấn Độ. Công ty này thuê ngoài quy trình vận hành mạng của Ericsson và Nokia Siemens Network cùng cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin của IBM, nhờ đó công ty có thể tập trung vào năng lực cốt lõi của mình: xây dựng các mối quan hệ với khách hàng.

## Các nhà cung cấp nội dung

Để cải tiến sản phẩm và dịch vụ, các công ty viễn thông đã tiến hành chuyên biệt hóa có thể trở thành những doanh nghiệp nhỏ nhưng sáng tạo hơn. Quá trình đổi mới đòi hỏi những tài năng giàu sức sáng tạo, các tổ chức quy mô nhỏ và năng động hơn đặc biệt thích hợp trong việc thu hút những tài năng như thế. Các công ty viễn thông làm việc với nhiều bên thứ ba - đây là những tổ chức đảm bảo cho việc cung ứng các công nghệ, dịch vụ mới cũng như các nội dung truyền thông như bản đồ, trò chơi, hình ảnh và âm nhạc một cách liên tục. Công ty Mobilizy của Áo và Tat của Thụy Điển là hai ví dụ. Mobilizy tập trung vào các giải pháp dịch vụ dựa trên cơ sở định vị cho điện thoại thông minh (công ty này đã phát triển một ứng dụng hướng dẫn du lịch trên điện thoại rất được ưa chuộng và phổ biến), Tat tập trung vào thiết kế những giao diện nâng cao cho người sử dụng điện thoại.



# Hình mẫu chuyên biệt hóa các kênh phân phối x 3



Mô hình

cái đuôi dài

## Định nghĩa\_Mẫu 2

Các mô hình kinh doanh có tên gọi *Cái đuôi dài* xoay quanh việc bán nhiều loại sản phẩm với số lượng ít hơn (selling less of more): Họ tập trung chào bán nhiều sản phẩm ngách, mỗi sản phẩm chỉ bán chạy trong một khoảng thời gian nhất định.

Tổng doanh số của những mặt hàng ngách này có thể sinh lợi nhiều như mô hình truyền thống, mô hình mà trong đó một số nhỏ các sản phẩm bán chạy nhất mang lại phần lớn doanh thu.

Mô hình kinh doanh *Cái đuôi dài* đòi hỏi chi phí tồn kho thấp hơn và nền tảng mạnh hơn để các sản phẩm nổi bật luôn sẵn sàng đến với những người mua ưa chuộng chúng.

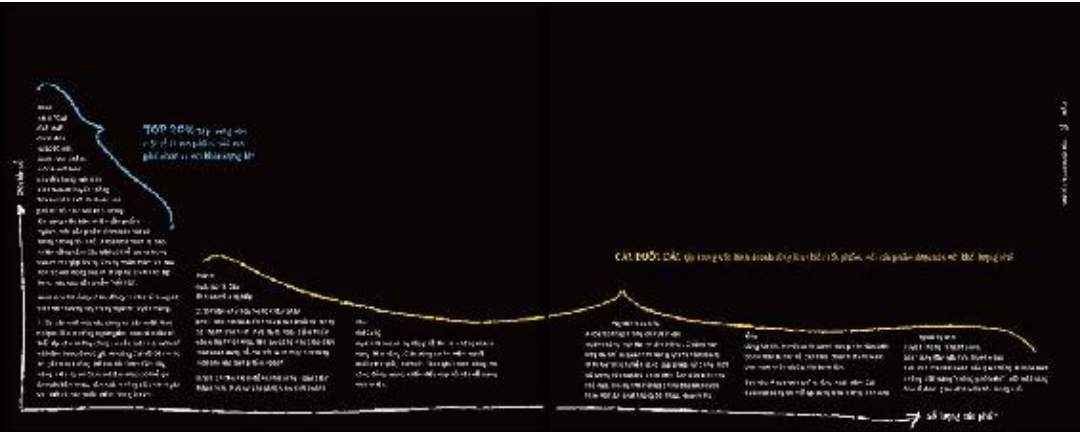
### [Tham khảo]

1. *The Long Tail: Why the Future of Business Is Selling Less of More*. (Tạm dịch: *Cái đuôi dài: Tại sao tương lai của doanh nghiệp nằm trong việc bán nhiều sản phẩm hơn nhưng với số lượng ít*) Anderson, Chris. 2006

2. *The Long Tail* (tạm dịch: *Cái đuôi dài*) Wired Magazine. Anderson, Chris. Tháng 10 năm 2004.

### [Ví dụ]

Netflix, eBay, YouTube, Facebook, Lulu.com



# Quá trình chuyển đổi của ngành xuất bản sách

## Mô hình cũ

Tất cả chúng ta đều đã nghe những câu chuyện về các tác giả



đầy hoài bão đã cẩn thận trau chuốt bản thảo của mình rồi gửi cho nhà xuất bản với hy vọng tác phẩm của mình được in - và rồi cuối cùng đối mặt với tình trạng liên tục bị từ chối. Hình ảnh đó về các nhà xuất bản và những người viết sách là vô cùng chân thực và quen thuộc. Mô hình xuất bản sách truyền thống được xây dựng dựa trên một quy trình chọn lọc, trong đó các nhà xuất bản thẩm định nhiều tác giả cùng bản thảo và chọn ra những bản thảo có khả năng đạt mục tiêu doanh số chấp nhận được. Những nhà văn cùng với các tiêu đề sách ít hứa hẹn hơn sẽ bị loại vì việc biên tập, thiết kế, in ấn, và quảng bá những cuốn sách ế ẩm sẽ không đem lại lợi nhuận. Các nhà xuất bản dành nhiều sự quan tâm nhất đến những cuốn sách họ có thể in với số lượng lớn nhằm phục vụ một lượng độc giả đông đảo.

## Một mô hình mới

Lulu.com đã thay đổi hoàn toàn mô hình xuất bản truyền thống vốn tập trung vào những cuốn sách bán chạy bằng cách cho phép mọi tác phẩm đều có thể được xuất bản. Cơ sở xây dựng mô hình kinh doanh của Lulu.com là giúp những tác giả nghiệp dư và độc đáo mang tác phẩm của họ đến với thị trường. Nó dỡ bỏ những rào cản

TIẾP NHẬN NỘI DUNG XUẤT BẢN BÁN	NỘI DUNG BAO PHỦ RỘNG ("NÓI TRỜI VÀ ĐƯỢC YÊU THÍCH" MỘT CÁCH LÝ TƯỞNG)		SỐ LƯỢNG ĐỌC GIẢ ĐỒNG ĐÀO
XUẤT BẢN TRI THỨC NỘI DUNG		MANG LƯỚI BÁN LẺ	
XUẤT BẢN TIẾP THỊ		DOANH THU TỰ BÁN BUÔN	

truyền thống bằng cách cung cấp cho nhà văn những công cụ để sáng tác, in ấn và phân phối tác phẩm của họ thông qua thị trường trực tuyến. Điều này tương phản mạnh mẽ với mô hình truyền thống chú trọng những tác phẩm có "giá trị thị trường". Thực tế, Lulu.com thu hút càng nhiều tác giả thì mô hình này càng thành công vì chính các tác giả lại trở thành khách hàng. Tóm lại, Lulu.com là một mô hình đa nền tảng, mô hình này phục vụ và liên kết tác giả với độc giả với một "Cái đuôi dài" được tạo nên bởi nội dung độc đáo do chính người sử dụng sáng tạo ra. Hàng nghìn nhà văn sử dụng các công cụ tự phục vụ của Lulu.com để xuất bản và bán sách của họ. Mô hình này hiệu quả vì chỉ những cuốn sách tương ứng với các đơn hàng thực tế mới được in ra. Không có tác phẩm cụ thể nào rơi vào tình trạng ế ẩm ở Lulu.com vì cho dù cuốn sách đó có không bán được thì cũng không phát sinh chi phí gì.

	PHÁT TRIỂN NỀN TẢNG HẬU CẦN	CÁC DỊCH VỤ TƯ XUẤT BẢN SÁCH	CÁC CÔNG ĐỒNG ĐỘC GIẢ QUAN TÂM HỒ SƠ TRỰC TUYẾN	CÁC TÁC GIẢ CÓ PHONG CÁCH ĐỘC ĐÁO
	NỀN TẢNG HẠ TẦNG THIẾT BỊ PHỤC VỤ IN ẤN THEO NHU CẦU	THỊ TRƯỜNG DÀNH CHO NỘI DUNG ĐỘC ĐÁO	LULU.COM	ĐỘC GIẢ CÓ THỊ HIẾU ĐỘC ĐÁO
QUẢN TRỊ VÀ PHÁT TRIỂN NỀN TẢNG		HOA HỒNG THEO DOANH SỐ (THẤP) PHÍ SỬ DỤNG DỊCH VỤ XUẤT BẢN		



# “Cái đuôi dài” mới của LEGO

Năm 1949, công ty đồ chơi LEGO của Đan Mạch bắt đầu sản xuất những khối nhựa để lắp ráp mà giờ đây đã trở nên vô cùng nổi tiếng. Chúng đã và đang là những món đồ chơi yêu thích của các thế hệ trẻ em. LEGO đã cho ra đời hàng ngàn bộ đồ chơi xoay quanh vô vàn chủ đề khác nhau, chẳng hạn những trạm du hành không gian, cướp biển và thời kỳ Trung Cổ. Theo thời gian, cuộc cạnh tranh khốc liệt trong ngành công nghiệp sản xuất đồ chơi đã buộc LEGO phải tìm kiếm những con đường đổi mới để tiếp tục phát triển. Công ty này bắt đầu cấp phép sử dụng những nhân vật từ trong các bộ phim bom tấn như *Chiến tranh giữa các vì sao (Star Wars)*, *Người dơi (Batman)* và *Indiana Jones*. Mặc dù phí tổn cho nghiệp vụ cấp phép này thực sự tốn kém nhưng nó cũng tỏ ra là một công cụ sản sinh lợi nhuận ấn tượng.

Năm 2005, LEGO bắt đầu thử nghiệm các nội dung được tạo ra bởi người sử dụng. Công ty ra mắt LEGO Factory, một giao diện cho phép khách hàng lắp ráp những bộ xếp hình LEGO chỉ của riêng mình và đặt hàng chúng theo phương thức trực tuyến. Sử dụng phần mềm có tên gọi LEGO Digital Designer, khách hàng có thể lựa chọn giữa hàng nghìn bộ phận và hàng tá màu sắc để thiết kế những tòa nhà, xe cộ, đồ chơi và nhân vật của chính họ. Thậm chí khách hàng còn có thể thiết kế cả chiếc hộp đựng bộ đồ chơi đã được họ tùy chỉnh. Với LEGO Factory, LEGO đã biến những người tiêu dùng thụ động trở thành những người tham gia chủ động vào các trải nghiệm thiết kế LEGO.

Điều đó đòi hỏi quá trình chuyển đổi cơ sở hạ tầng dây chuyền cung cấp; thêm vào đó, vì sản lượng vẫn còn thấp nên LEGO vẫn chưa thể hoàn toàn thích nghi với nhu cầu về cơ sở hạ tầng hỗ trợ cho mô hình LEGO Factory mới. Thay vào đó, công ty này mới chỉ cải tiến các nguồn lực và hoạt động hiện tại.

Tuy nhiên, xét trên phương diện mô hình kinh doanh, LEGO đã tiến một bước vượt ra ngoài phạm vi chiến lược sản xuất đại trà theo nhu cầu của khách hàng bằng cách tiến vào lĩnh vực của mô hình Cái đuôi dài. Không chỉ giúp người sử dụng thiết kế những bộ đồ chơi LEGO của chính mình, giờ đây LEGO Factory còn bán những bộ đồ chơi được thiết kế bởi người sử dụng theo phương thức trực tuyến. Một số bán chạy, một số ế ẩm hoặc thậm chí không bán được. Điều quan trọng với LEGO là những bộ đồ chơi được thiết kế bởi người sử dụng đã mở rộng dây chuyền sản xuất vốn trước đây chỉ tập trung vào một số ít bộ đồ chơi bán chạy. Ngày nay, lĩnh vực kinh doanh này của LEGO chỉ chiếm một phần nhỏ trong tổng doanh thu, nhưng nó là bước khởi đầu trong công cuộc thực thi mô hình Cái đuôi dài như một sự bổ sung - thậm chí là thay thế - cho mô hình định hướng thị trường đại chúng truyền thống.

LEGO

+

*Người chơi LEGO có thể tự thiết kế và đặt hàng các sản phẩm do mình thiết*

kế trực tuyến

= LEGO Factory








+

LEGO cho phép người sử dụng đăng và bán thiết kế của mình trực tuyến

=

Danh mục người chơi LEGO

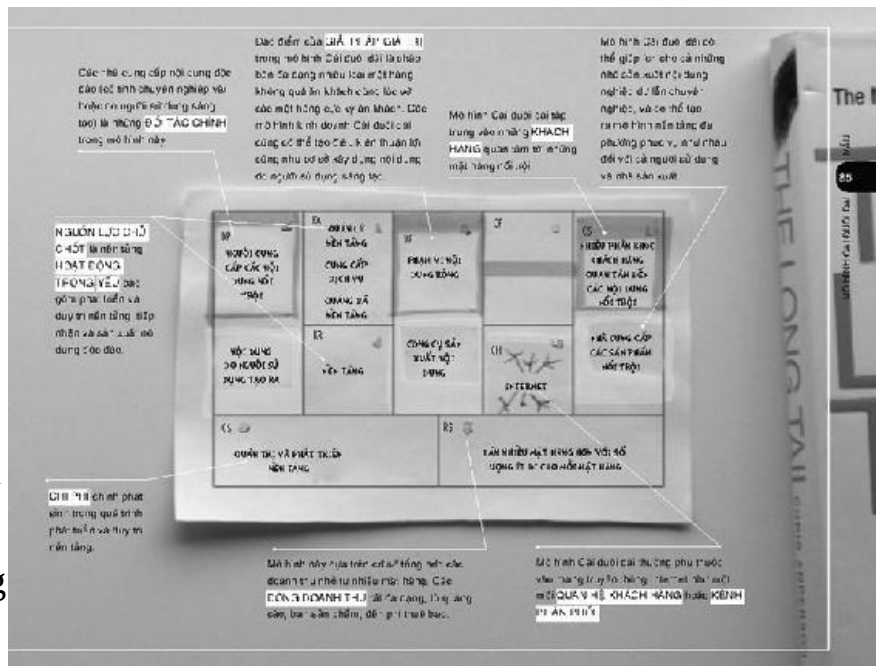
## LEGO Factory: Bộ đồ chơi được thiết kế bởi khách hàng

<p><b>KP</b> </p> <p><u>Đổi tác chính:</u></p> <p>Những khách hàng thiết kế các mẫu LEGO mới và đăng tải chúng một cách trực tuyến trở thành các đối tác chính trong quy trình sáng tạo nội dung và giá trị.</p>	<p><b>KA</b> </p> <p><u>Hoạt động trung gian:</u></p> <p>LEGO chủ cung cấp và quản lý nền tảng, en sẽ hỗ trợ cần đáp ứng quá trình đóng gói và phân phối các bộ đồ chơi LEGO được sáng tạo bởi khách hàng.</p>	<p><b>VP</b> </p> <p><u>Cải thiện giá trị:</u></p> <p>Về căn bản, LEGO Factory mở rộng phạm vi chào bán những bộ đồ chơi không xuất hiện trên hệ bán hàng bằng cách cung cấp cho những người hâm mộ trò chơi này công cụ để xây dựng, hiển thị chi số và bán chính những sản phẩm do mình thiết kế.</p>	<p><b>CR</b> </p> <p><u>Quan hệ khách hàng:</u></p> <p>LEGO Factory thiết lập một "Công đồng Cải thiện giá trị" bao gồm những khách hàng thực sự hứng thú với các nội dung độc đáo và muốn đi xa hơn những bộ đồ chơi bán được bày bán trên kệ tại các cửa hàng bán lẻ.</p>	<p><b>CS</b> </p> <p><u>Phần hành khách hàng:</u></p> <p>Hàng nghìn bộ sản phẩm mới được thiết kế bởi khách hàng đã bổ sung thêm vào những bộ đồ chơi xếp hình tiêu chuẩn của LEGO. LEGO Factory kết nối các khách hàng, những người sáng tạo ra những bộ sản phẩm được tùy chỉnh bởi những khách hàng khác, do đó trở thành nền tảng kết nối khách hàng và gia tăng doanh số.</p>
<p><b>C\$</b> </p> <p><u>Đồng chi phí:</u></p> <p>LEGO Factory tác động đến sản lượng và chi phí đầu vào chi phối sinh ở mô hình bán lẻ truyền thống.</p>	<p><b>R\$</b> </p> <p><u>Đồng doanh thu:</u></p> <p>Mục tiêu của LEGO Factory là tạo ra những đồng doanh thu nhờ từ nhiều mặt hàng. Lượng này tương ứng với phần đáng gấm thêm vào doanh thu tạo ra từ mô hình bán lẻ với số lượng lớn truyền thống.</p>			

# Mô hình cái đuôi dài

## Định nghĩa Mẫu 3

Các NỀN TẢNG ĐA PHƯƠNG tác hợp trên hai nhóm khách hàng khác biệt nhưng có mối quan hệ phụ thuộc qua lại. Những nền tảng này chỉ mang lại giá trị cho một nhóm khách hàng nếu có sự hiện diện của những nhóm khác. Nền tảng này tạo ra giá trị bằng cách tạo điều kiện thuận lợi cho sự tương tác giữa các nhóm khác nhau. Một nền tảng đa phương tăng trưởng về giá trị đến một mức độ nào đó mà nó có thể thu hút nhiều người sử dụng hơn, một hiện tượng vẫn được biết đến như *hiệu ứng mạng* (network effect).



### [Tham khảo]

1. *Strategies for Two-sided Markets* (Tạm dịch: Những chiến lược cho thị trường song phương) *Harvard Business Review*. Eisenmann, Parker, Van Alstyne. Tháng 10 năm 2006.
2. *Invisible Engines: How Software Platforms Drive Innovation and Transform Industries* (Tạm dịch: Những động cơ vô hình: Các nền tảng ứng dụng phần mềm định hướng quá trình cải tiến và thay đổi diện mạo của các ngành kinh doanh như thế nào) Evans, Hagiu, Schmalensee. 2006.
3. “Managing the Maze of Multisided Markets” (Tạm dịch: Tháo gỡ tình trạng hỗn độn của thị trường đa phương) *Strategy & Business*. Evans, David. Mùa thu năm 2003.

### [Ví dụ]

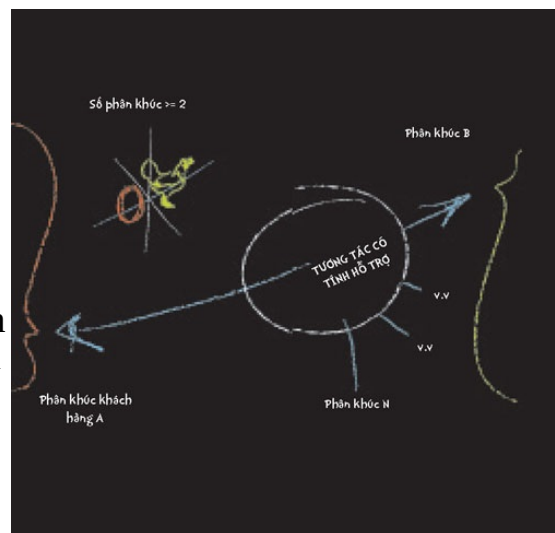
Visa, Google, eBay, Microsoft Windows, *Financial Times*

Các nền tảng đa phương, được các nhà kinh tế học biết tới như là các thị trường đa diện, là một hiện tượng kinh doanh quan trọng. Chúng đã tồn tại trong một thời gian dài, nhưng chỉ thực sự lan tỏa mạnh mẽ cùng sự tiến bộ của công nghệ thông tin. Thẻ tín dụng Visa, hệ điều hành Microsoft Windows, tạp chí *Financial Times*, Google, máy chơi game Wii và Facebook chỉ là một vài trong số các ví dụ về những nền tảng đa phương thành công. Chúng tôi đưa ra các ví dụ này ở đây vì chúng đại diện cho một kiểu mẫu về mô hình kinh doanh đang ngày càng trở nên quan trọng.

Chính xác thì nền tảng đa phương là gì? Đó là những nền tảng kết nối từ hai nhóm khách hàng trở lên, các nhóm này có những đặc trưng khác biệt nhưng đồng thời cũng có mối liên hệ phụ thuộc lẫn nhau. Bằng cách liên kết các nhóm này với nhau, nền tảng đa phương kiến tạo giá trị của mình với tư cách trung gian. Ví dụ, thẻ tín dụng kết nối người bán với các chủ thẻ; hệ điều hành máy tính liên kết những nhà sản xuất phần cứng, nhà phát triển ứng dụng, và người sử dụng; báo chí là cầu nối giữa độc giả và các nhà quảng cáo; thiết bị trò chơi điện tử cầm tay nối kết những nhà phát triển trò chơi với người chơi. Bí quyết là nền tảng phải đồng thời thu hút và phục vụ tất cả các nhóm cùng lúc để tạo ra giá trị. Giá trị của nền tảng đối với một nhóm người sử dụng nhất định phụ thuộc phần lớn vào số lượng người sử dụng ở các “phía khác” trên nền tảng. Một thiết bị điều khiển trò chơi điện tử cầm tay sẽ chỉ thu hút người mua nếu nền tảng có đủ trò chơi. Mặt khác, các nhà phát triển trò chơi sẽ xây dựng những trò chơi cho một thiết bị điều khiển cầm tay chỉ khi có nhiều người chơi sẵn sàng sử dụng thiết bị này. Do đó, các nền tảng đa phương thường phải đối mặt với một tình thế tiến thoái lưỡng nan kiểu “con gà và quả trứng”,

Tài trợ cho một phân khúc khách hàng là một cách để các nền tảng đa phương giải quyết vấn đề này. Mặc dù một nhà vận hành nền tảng phải gánh vác các phí tổn phát sinh bằng cách phục vụ mọi nhóm khách hàng, nhưng thường thì công ty này vẫn quyết định lôi kéo một phân khúc tham gia vào nền tảng bằng một giải pháp giá trị không tổn kém hoặc thậm chí là miễn phí nhằm dựa vào đó để thu hút những người sử dụng ở “phía bên kia” nền tảng. Một khó khăn mà những công ty vận hành nền tảng phải đối mặt là làm thế nào để nhận thức được cần tài trợ phía nào cũng như định giá thế nào cho chính xác để thu hút khách hàng.

Một ví dụ là Metro, tờ nhật báo miễn phí xuất phát từ Stockholm và giờ đây có thể được tìm thấy ở rất nhiều thành phố lớn trên khắp thế giới. Tạp chí này ra đời vào năm 1995 và ngay lập tức thu hút một lượng lớn độc giả nhờ được phân phát miễn phí cho giới công chức đô thị tại các nhà ga và bến xe buýt trên khắp Stockholm. Điều này cho phép nó hấp dẫn các nhà quảng cáo và nhanh chóng gặt hái lợi nhuận. Một ví dụ khác là Microsoft, một công ty đã cung cấp miễn phí bộ sản phẩm phát triển phần mềm Windows của mình (SDK) để khuyến khích quá trình phát triển các ứng dụng dành riêng cho hệ điều hành của mình. Nhiều ứng dụng lại thu hút nhiều người sử dụng nền tảng Windows hơn cũng như gia tăng doanh thu cho Microsoft. Mặt khác, thiết bị điều khiển trò chơi điện tử cầm tay Playstation 3 của Sony là ví dụ về một chiến lược sử dụng nền tảng đa phương đã đem lại kết quả ngược với sự mong đợi. Chiến lược này hoạt động kém hiệu quả vì doanh số bán trò chơi Playstation 3 thấp hơn so với những gì ban đầu Sony dự đoán.



Những công ty vận hành nền tảng đa phương phải tự đặt ra một số câu hỏi cơ bản: Liệu chúng ta có thể thu hút đủ khách hàng cho mỗi phía của nền tảng?



Phía nào nhạy cảm với sự biến đổi về giá hơn? Liệu phía này có thể bị lôi kéo bởi một sản phẩm được đưa ra miễn phí? Liệu phía còn lại của nền tảng có mang lại đủ doanh thu để bù đắp cho các khoản tài trợ?

Những trang tiếp theo tóm lược ba ví dụ về hình mẫu nền tảng đa phương. Đầu tiên, chúng tôi sẽ phác họa mô hình kinh doanh áp dụng nền tảng đa phương của Google. Sau đó, chúng tôi sẽ chỉ ra cách Nintendo, Sony và Microsoft cạnh tranh bằng những kiểu nền tảng đa phương chỉ có đôi chút khác biệt. Cuối cùng, chúng tôi mô tả quá trình tiến hóa dần dần của Apple trở thành công ty vận hành một nền tảng đa phương hùng mạnh.

# Mô hình kinh doanh của Google

Trọng tâm mô hình kinh doanh của Google nằm ở giải pháp giá trị của nó. Đó là cung cấp những quảng cáo bằng văn bản có mục đích nhằm tới các đối tượng khách hàng trên toàn cầu qua Internet. Thông qua một dịch vụ có tên AdWords, những nhà quảng cáo có thể đăng tải quảng cáo và tài trợ chi phí cho các đường dẫn trên các trang tìm kiếm của Google (và trên cả hệ thống các trang web tham gia vào mạng quảng cáo liên kết mà chúng ta sẽ tìm hiểu sau đây). Những quảng cáo này được hiển thị cùng với các kết quả tìm kiếm khi người sử dụng kích hoạt công cụ tìm kiếm của Google. Google cam đoan rằng chỉ những quảng cáo liên quan tới từ khóa tìm kiếm mới được hiển thị. Dịch vụ này hấp dẫn các nhà quảng cáo vì nó cho phép họ thay đổi các chiến dịch quảng cáo trực tuyến thích ứng với những nội dung tìm kiếm cụ thể và các mục tiêu nhân khẩu học đặc biệt. Tuy nhiên, mô hình này chỉ phát huy hiệu quả nếu có nhiều người sử dụng công cụ tìm kiếm của Google. Càng nhiều người truy cập Google, càng nhiều quảng cáo được biết đến thông qua trang web này cũng như giá trị nó tạo ra cho các nhà quảng cáo càng lớn hơn.

Giải pháp giá trị Google mang đến cho các nhà quảng cáo phụ thuộc sâu sắc vào số lượng khách hàng mà trang mạng này thu hút. Do vậy, Google phục vụ nhóm khách hàng tiêu dùng thứ hai của mình bằng một công cụ tìm kiếm hiệu quả và ngày càng nhiều các công cụ khác như Gmail (hòm thư trên mạng), bản đồ Google Maps, và Picasa (album ảnh trực tuyến) so với các nhà cung cấp ứng dụng trực tuyến khác. Để mở rộng phạm vi của mình xa hơn nữa, Google đã thiết kế một dịch vụ thứ ba cho phép các quảng cáo được hiển thị trên cả những trang mạng khác không được thiết lập bởi Google. Dịch vụ này có tên gọi AdSense, cho phép các bên thứ ba tiếp nhận một phần doanh thu của Google khi họ hiển thị các quảng cáo của Google lên trang web của mình. AdSense tự động phân tích nội dung của một trang web thành viên và hiển thị các văn bản, hình ảnh có liên quan cho khách tham quan. Giải pháp giá trị cho những bên thứ ba - các bên sở hữu những trang mạng này, cũng là phân khúc khách hàng thứ ba của Google, cho phép công ty này có thể gia tăng được doanh thu từ nội dung của mình.

Hoạt động trên một nền tảng đa phương, Google có một mô hình doanh thu vô cùng đặc trưng. Google thu lợi nhuận từ một phân khúc khách hàng, các nhà quảng cáo, cùng lúc tài trợ bằng hình thức miễn phí dịch vụ tới hai nhóm khách hàng khác: Những người tham quan trang mạng và chủ sở hữu các nội dung mạng. Điều này là hợp lý vì Google càng hiển thị nhiều quảng cáo cho những người sử dụng Internet thì nó càng kiếm được nhiều tiền từ các nhà quảng cáo. Đổi lại, doanh thu từ quảng cáo càng tăng thì nó

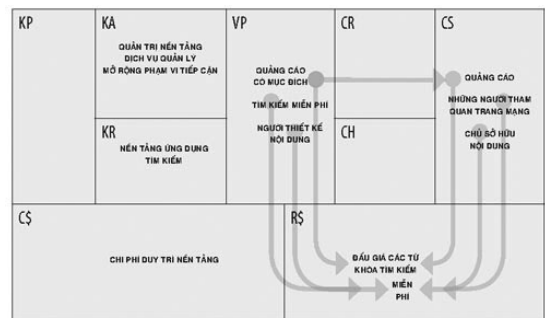
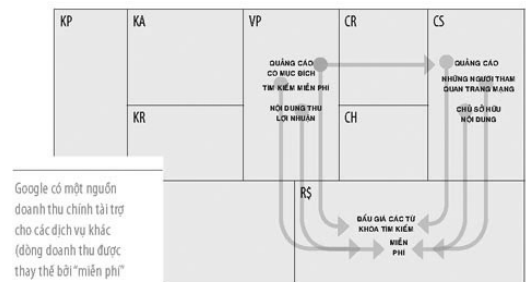
KP Đối tác chính	KA Hoạt động trọng yếu	VP Giải pháp giá trị	CR Quan hệ khách hàng	CS Phân khúc khách hàng
	KR Nguồn lực chủ chốt	CÁC QUẢNG CÁO CÓ MỤC ĐÍCH		NHÀ QUẢNG CÁO
C\$ Đồng chi phí		R\$ Đồng doanh thu		

KP	KA	VP	CR	CS
	KR	QUẢNG CÁO CÓ MỤC ĐÍCH		QUẢNG CÁO
		TÌM KIẾM MIỄN PHÍ	CH	NHỮNG NGƯỜI THAM QUAN TRANG MẠNG
		NỘI DUNG THU LỢI NHUẬN		NGƯỜI TẠO NỘI DUNG
C\$		R\$		

Google cung cấp những giải pháp giá trị đặc trưng cho ba phân khúc khách hàng có mối liên hệ phụ thuộc qua lại lẫn nhau

thậm chí càng thúc đẩy nhiều chủ sở hữu nội dung trở thành đối tác của AdSense. Các nhà quảng cáo không trực tiếp mua không gian dành cho quảng cáo từ Google. Họ thầu những từ khóa có liên quan đến nội dung quảng cáo đã được liên kết với các thuật ngữ tìm kiếm hoặc các nội dung trên trang mạng của bên thứ ba. Quá trình thầu này được tổ chức thông qua dịch vụ đấu giá AdWords: Từ khóa càng phổ biến thì cái giá nhà quảng cáo phải trả cho nó càng cao. Nguồn thu dồi dào mà Google có được từ AdWords cho phép công ty liên tục hoàn thiện những dịch vụ miễn phí của mình cho bộ máy tìm kiếm và những người sử dụng AdSense.

Tài nguyên chủ chốt của Google chính là nền tảng ứng dụng tìm kiếm của nó, nền tảng này cung cấp nguồn lực cho ba dịch vụ khác nhau: Tìm kiếm trên mạng (Google.com), quảng cáo (AdWords) và kinh doanh thu lợi nhuận từ nội dung của bên thứ ba (AdSense). Những dịch vụ này dựa trên một công cụ tìm kiếm độc quyền và các thuật toán liên kết vô cùng phức tạp được hỗ trợ bởi một hạ tầng công nghệ thông tin mạnh mẽ. Ba hoạt động chính của Google có thể được xác định như sau: (1) xây dựng và duy trì hạ tầng tìm kiếm, (2) quản lý ba dịch vụ chính, và (3) quảng bá nền tảng tới những người sử dụng mới, chủ sở hữu thông tin, và các nhà quảng cáo.



# Wii đối đầu với PSP/Xbox

## Hình mẫu tương tự, trọng tâm khác biệt

### Mục tiêu trọng tâm của PSP/Xbox

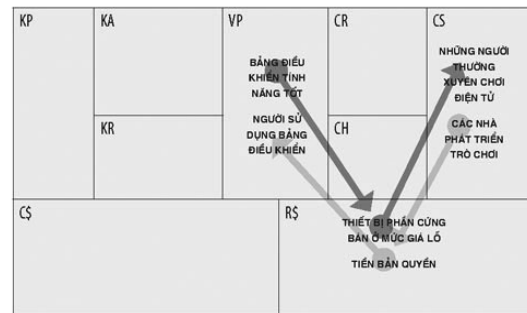
Bảng điều khiển trò chơi điện tử (video game), ngành kinh doanh trị giá hàng tỷ đô-la hiện nay, là những ví dụ tốt cho các nền tảng song phương. Một mặt, một nhà sản xuất thiết bị điều khiển phải lôi kéo

những người chơi hết mức có thể để thu hút các nhà sản xuất trò chơi. Mặt khác, người chơi sẽ chỉ mua thiết bị phần cứng nếu có đủ trò chơi sẵn có trong thiết bị đó. Trong ngành kinh doanh trò chơi, điều này dẫn đến một trận chiến khốc liệt giữa ba đối thủ cạnh tranh chính và những thiết bị tương ứng của họ: Loạt sản phẩm Playstation của Sony, loạt sản phẩm Xbox của Microsoft và Wii của Nintendo. Cả ba đều được thiết lập dựa trên những nền tảng song phương, nhưng có một số khác biệt giữa mô hình kinh doanh của Sony/Microsoft và phương pháp của Nintendo, điều này cho thấy rằng không có giải pháp nào là được “kiểm chứng vĩnh viễn” cho một thị trường cho trước.

Sony và Microsoft đã thống trị thị trường bảng điều khiển trò chơi điện tử cho đến khi Wii của Nintendo càn quét thị trường với hướng tiếp cận công nghệ mới và mô hình kinh doanh khác biệt một cách đáng kinh ngạc. Trước khi cho ra mắt Wii, Nintendo đang trên đà tụt dốc không phanh, thị phần suy giảm đến chóng mặt, và đang tiến đến bờ vực phá sản. Bảng điều khiển Wii đã thay đổi toàn bộ điều đó và trở thành bộ phóng đưa công ty bật lên vị trí dẫn đầu thị trường.

Như một truyền thống, những nhà sản xuất bảng điều khiển trò chơi điện tử nhắm vào những người chơi háo hức và cạnh tranh bằng giá cả cùng tính năng thiết bị. Đối với những khán giả thường xuyên chơi điện tử, chất lượng hình ảnh và chất lượng trò chơi cũng như tốc độ xử lý là những tiêu chuẩn lựa chọn chủ yếu. Do đó, các nhà sản xuất đã phát triển những bảng điều khiển cực kỳ phức tạp, đắt tiền và bán chúng với mức giá lỗ trong nhiều năm bằng cách sử dụng hai nguồn thu khác để trợ cấp cho phần cứng.

Đầu tiên, họ đã phát triển và bán trò chơi của mình trên chính thiết bị mình sản xuất. Thứ hai, họ nhận được tiền bản quyền từ các nhà phát triển thứ ba, đó là khoản phí những bên này trả cho họ để có quyền sản xuất những trò chơi chuyên dành cho những bảng điều khiển đặc biệt. Đây là hình mẫu tiêu biểu cho một mô hình kinh doanh dựa trên nền tảng song phương: Một phía là người sử dụng, càng nhiều thiết bị điều khiển được phân phối ra thị trường thì họ càng được trợ cấp nhiều; sau đó, tiền được thu lại từ phía bên kia của nền



tảng: những nhà sản xuất trò chơi.

Cùng hình mẫu nhưng là mô hình kinh doanh khác:

*Wii của Nintendo*

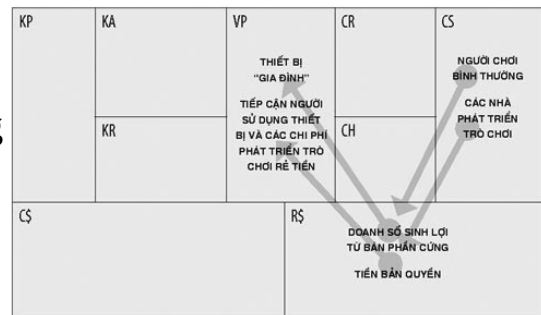
## Mục tiêu trọng tâm của Wii

Wii của Nintendo đã thay đổi tất cả. Giống như các đối thủ cạnh tranh của mình, Wii được xây dựng dựa trên mô hình nền tảng song phương, nhưng với những yếu tố cấu thành tương đối khác biệt. Nintendo hướng sản phẩm bảng điều khiển của

mình tới đối tượng đông đảo là những người có thái độ bình thường với trò chơi điện tử hơn là thị trường “truyền thống” với số lượng nhỏ hơn bao gồm những người thực sự say mê trò chơi điện tử. Wii đã chiếm được cảm tình của những người chơi điện tử bình thường bằng những chiếc máy tương đối rẻ tiền, chiếc máy này được trang bị một thiết bị điều khiển từ xa đặc biệt cho phép người chơi có thể điều khiển hoạt động bằng các cử động cơ thể. Sự hứng thú và vui nhộn của những trò chơi thao tác vận động như Wii Sports, Wii Music và Wii Fit đã thu hút đông đảo khách hàng là những người chơi game bình thường. Bộ vi phân này cũng là cơ sở để Nintendo sáng tạo ra một hình thức nền tảng song phương mới.

Sony và Microsoft cạnh tranh bằng công nghệ tốn kém, độc quyền và tân tiến nhằm vào những người chơi game chuyên nghiệp và chấp nhận tài trợ cho công nghệ này để giành thị phần cũng như giữ cho thiết bị phần cứng ở mức giá có thể chi trả. Trong khi đó, Nintendo tập trung vào một phân khúc thị trường ít nhạy cảm hơn với tính năng công nghệ. Thay vào đó, nó hấp dẫn khách hàng bằng “nhân tố vui nhộn” được điều khiển bằng cử động của mình. Đó là một bước đổi mới về công nghệ ít tốn kém hơn nhiều so với những bộ vi xử lý mới và mạnh mẽ hơn. Do vậy, giá thành sản xuất của Nintendo Wii thấp hơn, cho phép công ty này không còn cần đến trợ cấp thương mại hóa. Đó là sự khác biệt chính giữa Nintendo và các đối thủ Sony, Microsoft: Nintendo kiếm tiền từ cả hai phía trên nền tảng song phương Wii của mình. Nintendo thu lợi nhuận từ mỗi bảng điều khiển bán ra cho khách hàng và đút túi tiền bản quyền từ những nhà sản xuất trò chơi.

Tóm lại, thành công của Wii được lý giải bởi ba yếu tố trong mô hình kinh doanh được liên kết với nhau: (1) sự khác biệt hóa sản phẩm ở mức chi phí thấp (điều khiển cử động), (2) tập trung vào một thị trường mới, chưa được khai thác, và ít quan tâm hơn tới công nghệ (những người có thái độ bình thường với trò chơi điện tử) và (3) một hình mẫu nền tảng song phương sản sinh lợi nhuận từ cả hai phía của Wii. Cả ba yếu tố này là đại diện tiêu biểu cho những bước chuyển mình mạnh mẽ khỏi những truyền thống xưa cũ trong lĩnh vực trò chơi điện tử.



# Bước tiến hóa của Apple trở thành một nhà khai thác nền tảng

Bước tiến hóa trong dây chuyền sản xuất của Apple từ sản phẩm iPod đến iPhone đã đánh dấu quá trình chuyển đổi của công ty trở thành một hình mẫu kinh doanh hiệu quả. Ban đầu, iPod là một thiết bị hoạt động tách biệt. Ngược lại, iPhone đã phát triển thành một nền tảng đa phương mà nhờ đó Apple có thể kiểm soát các ứng dụng của các bên thứ ba thông qua AppStore.

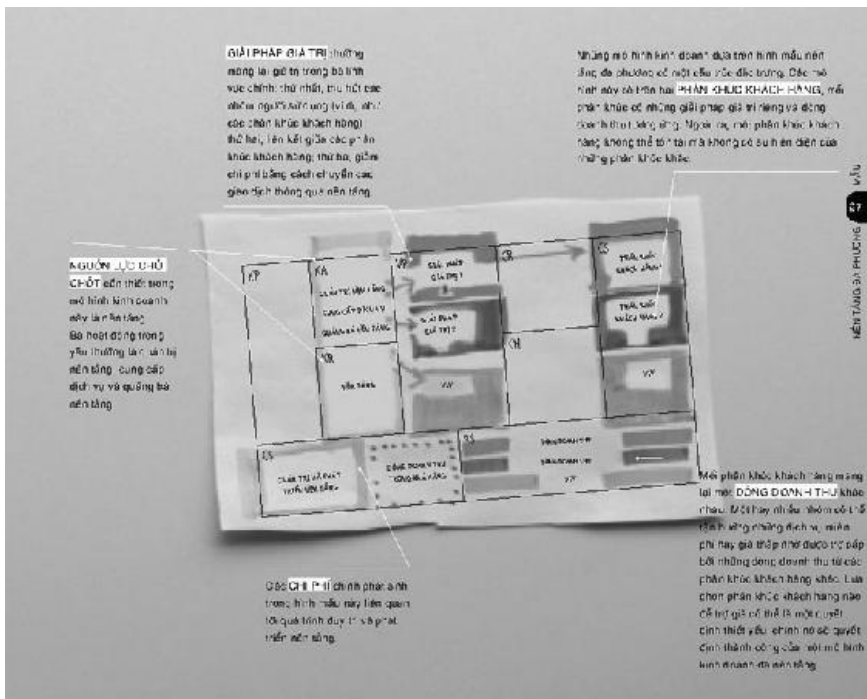
Apple giới thiệu iPod vào năm 2001 như một sản phẩm hoạt động độc lập. Người sử dụng có thể sao chép đĩa CD và tải nhạc từ Internet vào thiết bị. iPod từng là đại diện cho một nền tảng công nghệ dành cho việc lưu trữ nhạc từ nhiều nguồn khác nhau. Tuy nhiên, vào thời điểm đó, Apple vẫn chưa khai thác khía cạnh nền tảng của iPod và ứng dụng vào mô hình kinh doanh của mình.



Apple cho ra mắt cửa hàng âm nhạc iTunes Music Store, một ứng dụng tích hợp chặt chẽ với iPod. Cửa hàng này cho phép người sử dụng mua và tải nhạc một cách vô cùng thuận tiện. Nó là nỗ lực đầu tiên của Apple trong công cuộc khai thác những hiệu ứng nền tảng. Về cơ bản, iTunes đã kết nối trực tiếp “các nhà sở hữu bản quyền của các bản nhạc” với người mua. Chiến lược này tạo bệ phóng cho Apple bật lên vị trí ngày nay là nhà bán lẻ âm nhạc trực tuyến lớn nhất thế giới.

Năm 2008, Apple hợp nhất chiến lược nền tảng của mình bằng cách cho ra mắt ứng dụng App Store dành cho sản phẩm cực kỳ phổ biến là iPhone. App Store cho phép người sử dụng thực hiện các thao tác trình duyệt, mua, và tải ứng dụng trực tiếp từ iTunes Store và cài đặt chúng vào những chiếc iPhone của họ. Các nhà phát triển ứng dụng phải chuyển kênh kinh doanh của mọi ứng dụng thông qua App Store, trong đó Apple thu 30% tiền bản quyền cho mỗi ứng dụng được bán.

# Hình mẫu nền tảng đa phương



Miễn phí với tư cách một

mô hình kinh doanh

## Định nghĩa\_Mẫu 4

**MIỄN PHÍ** Trong mô hình kinh doanh **MIỄN PHÍ**, ít nhất một phân khúc khách hàng đông đảo có thể hưởng lợi từ một mặt hàng miễn phí một cách liên tục. Những hình mẫu khác nhau có thể đưa ra mặt hàng miễn phí. Những khách hàng không phải thanh toán được tài trợ bởi một thành phần khác trong mô hình kinh doanh hoặc một phân khúc khách hàng khác.

### [Tham khảo]


1. *Free! Why \$0.00 is the Future of Business* (Tạm dịch: Miễn phí! Tại sao \$0.00 là tương lai của ngành Kinh doanh.) *Wired Magazine*. Anderson, Chris. Tháng 2 năm 2008.

2. *How about Free? The Price Point That Is Turning Industries on Their Heads* (Tạm dịch: Miễn phí thì thế nào? Mức giá thay đổi hoàn toàn mọi ngành kinh doanh) *Knowledge@ Wharton*. Tháng 3 năm 2009.

3. *Free: The Future of a Radical Price* (Tạm dịch: Miễn phí: Tương lai của một mức giá cách mạng), Anderson, Chris. Năm 2008.

### [Ví dụ]

*Metro* (Tạp chí miễn phí), Flickr, Open Source, Skype, Google, Điện thoại di động miễn phí



Tiếp nhận  
sản phẩm miễn phí luôn là  
một gài nhộp gài ra khắp đất. Bất kỳ ai người  
làm tiếp thì hay mà như kinh tế nào cũng và các nhân rằng  
không đâu anh tài mà gài bằng không cao hơn gấp nhiều lần so  
với lượng cầu tại mỗi ga một xu hay bất kỳ một mức giá nào khác. Các sản  
chính được cung cấp miễn phí đang bùng nổ trong những năm gần đây, đặc biệt là  
trên Internet. Tầm nhìn của họ là họ sẽ ở đây và sản phẩm miễn phí mới có thể hệ  
trống là để gọi hút những khách doanh thu bằng các cách khác. Một phần đáp án chính là  
ch phí sản xuất mới sẽ sản phẩm các không, thu được khác từ các khác họ, đã giải đáp  
ngot. Nhưng để tạo ra là nhân một bộ chế cung cấp các sản phẩm và dịch vụ miễn phí vẫn phải có  
người trả tiền một cách nào đó.

Một số hình mẫu, có thể tích hợp các sản phẩm và dịch vụ vào mô hình kinh doanh. Một số hình mẫu cũng  
vấn mà hàng M&M là hình mẫu những nhà nó khác, như trong ngành ngân hàng, họ có một mô hình mẫu nên đang  
đa phương cả được điều khiển trong phần trước. Những mẫu mẫu khác, như mô hình miễn phí các sản phẩm sẽ bán,  
thu phí về các từ những các cấp hơn vẫn được gọi với các Freemium, đã trở nên phổ biến cấp với sự gia tăng của  
các hàng hóa và dịch vụ số hóa được tạo ra bởi các mạng.

Chris Anderson tác giả của nhà này là cuốn sách đã xuyên thấu năm MIỄN PHÍ Quốc công nhất định rồi. Anderson  
đã ra rằng sự gia tăng các nhà hàng miễn phí nói về nhà này về chất của về nhà này về hàng hóa và dịch vụ số  
hóa về số nhà này về nhà này. Ông tác và thu anh một bài tạp chí nói về nhà này và sản phẩm của một nhà  
lạ nhưng chỉ phí sao chép được của nó thuộc số và phần phần của mạng để chỉ bằng không. Do vậy, một nhà  
sẽ có thể tưởng bà và cung cấp anh nhà để thành giá toàn cầu thông qua Internet; miễn là họ tìm ra những công  
doanh thì khác như số chức các buổi khác theo sự biến đổi sản phẩm khác để có thể chấp hành. Các ban nhạc  
và nghệ sỹ đã thử nghiệm mô hình công nghệ hình ảnh nhạc miễn phí này bao gồm Radiohead và Trent Reznor của  
Nine Inch Nails.

Trong phần này, chúng ta xem xét ba hình mẫu khác nhau. Các hình mẫu này có liên MIỄN PHÍ mô hình kinh  
doanh khác nhau và mô hình kinh doanh. Mỗi hình mẫu đều có những nguyên tắc kinh tế nền tảng khác  
nhau, nhưng sẽ có cấu trúc sẽ mô hình kinh doanh chung: 1) như một phần của khách hàng được hưởng  
miễn phí sản phẩm và dịch vụ. 2) họ trả tiền cho các khác họ, đã giải đáp  
phương (bây giờ các tìm kiếm), họ dịch vụ các bản được cung cấp miễn phí công thêm  
các dịch vụ khác để đạt mức phí được trả (như hình mẫu này là "Freemium"), và  
(3) mô hình mới có, các nhà cung cấp khác để có thể có thể chấp hành phần  
mô hình kinh doanh phần về ga và nhà này phần liên vào khách  
hàng mà các nhà này tiếp theo và tiếp tục những lần  
mẫu khác.

Bạn có thể cung cấp miễn

phí (như thế nào)?



# Quảng cáo: Một mô hình nền tảng đa phương

Quảng cáo là một nguồn doanh thu vững chắc cho phép doanh nghiệp chào bán một số mặt hàng miễn phí. Chúng ta đã biết về quảng cáo trên truyền hình, phát thanh, Internet và một trong số những dạng thức phức tạp nhất của quảng cáo là các quảng cáo có định hướng mục tiêu của Google. Trên phương diện mô hình kinh doanh, MIỄN PHÍ dựa trên quảng cáo là một dạng đặc biệt của hình mẫu nền tảng đa phương. Một phía của nền tảng được thiết kế để thu hút người sử dụng với nội dung, sản phẩm hay dịch vụ miễn phí. Phía kia của nền tảng tạo ra doanh thu nhờ bán không gian mạng cho các nhà quảng cáo.

Một ví dụ nổi bật về mô hình này là Tạp chí *Metro*. Tinh thần của *Metro* nằm ở cách tạp chí này cải cách mô hình kinh doanh nhật báo truyền thống. Đầu tiên, *Metro* phân phát tạp chí miễn phí cho khách hàng. Thứ hai, họ tập trung vào phân phối tại các khu vực tập trung đông người đi làm bằng các phương tiện công cộng và mạng lưới giao thông công cộng bằng hình thức giao tận tay cũng như các giá báo tự phục vụ. Điều này đòi hỏi *Metro* phải phát triển mạng lưới phân phối của riêng mình, nhưng điều này cũng cho phép công ty nhanh chóng mở rộng phạm vi lưu hành. Thứ ba, *Metro* cắt giảm chi phí biên tập cho tạp chí sao cho nội dung của nó vừa đủ để đáp ứng nhu cầu giải trí của các viên chức trẻ trên quãng đường ngắn từ nhà đến công sở và ngược lại. Những đối thủ cạnh tranh sử dụng cùng mô hình này nhanh chóng bắt chước, nhưng *Metro* đã ngăn không cho họ rút ngắn cự li bằng những động thái khôn khéo. Ví dụ, công ty này đã kiểm soát nhiều giá báo mới tại ga tàu điện và bến xe buýt, buộc các đối thủ phải sử dụng đến phương pháp phân phối trực tiếp tận tay rất tốn kém tại những khu vực quan trọng.

## Metro

Hạ thấp chi phí bằng cách cắt giảm đội ngũ biên tập để xuất bản một nhật báo chỉ “vừa đủ tốt” nhằm đáp ứng nhu cầu đọc trong thời gian di chuyển trên các phương tiện công cộng của những người đi làm bằng các phương tiện này.

Đảm bảo lượng lưu hành lớn nhờ phân phát miễn phí và tập trung vào các khu vực có tần xuất đi lại cao của những người đi làm bằng các phương tiện công cộng và có mạng lưới phương tiện công cộng dày đặc.

KP THỎA THUẬN PHÂN PHỐI VỚI CÁC MẠNG LƯỚI GIAO THÔNG CÔNG CỘNG	KA SÁNG TẠO VÀ SẢN XUẤT MỘT TẠP CHÍ HÀNG NGÀY. PHÂN PHỐI	VP KHÔNG GIAN QUẢNG CÁO TRONG NHỮNG TẬP CHÍ MIỄN PHÍ CÓ LƯỢNG PHÁT HÀNH LỚN	CR TIẾP NHẬN DUY TRÌ	CS CÁC NHÀ QUẢNG CÁO
	KR Thương hiệu MẠNG LƯỚI PHÂN PHỐI VÀ HẦU CÁN	YCH TẠP CHÍ MIỄN PHÍ QUẢNG ĐỢC NHỮNG NGƯỜI ĐI LÀM BẰNG CÁC PHƯƠNG TIỆN CÔNG CỘNG TRÊN KHUẤT THÀNH PHỐ	CH LƯC LƯỢNG KHUYẾN DOANH QUẢNG CÁO	BH NHỮNG NGƯỜI ĐI LÀM BẰNG CÁC PHƯƠNG TIỆN CÔNG CỘNG
CS NỘI DUNG, THIẾT KẾ VÀ IN ẤN MỘT TẠP CHÍ SỐ RA HÀNG NGÀY. PHÂN PHỐI				RS TẠP CHÍ MIỄN PHÍ. PHÍ THUẾ KHÔNG GIAN QUẢNG CÁO TRÊN TẠP CHÍ

## Sự khác biệt về giá cả giữa quảng cáo đại chúng và quảng cáo tự động

Một lượng lớn người sử dụng không tự nhận thức được ích lợi to lớn của các nguồn doanh thu từ quảng cáo, như đã được chứng minh bởi dịch vụ liên kết mạng xã hội Facebook. Công ty này xác nhận đến tháng 5 năm 2009 có hơn

200 triệu người chủ động sử dụng mạng này, và hơn 100.000 người đăng nhập vào địa chỉ này hằng ngày. Những con số này khiến Facebook trở thành mạng xã hội lớn nhất trên thế giới. Song, theo các chuyên gia kinh doanh nhận định, những người sử dụng không dễ dàng thích ứng với việc quảng cáo trên Facebook bằng các quảng cáo tại những trang web truyền thống. Mặc dù quảng cáo chỉ là một trong số vài dòng doanh thu tiềm năng của Facebook thì rõ ràng một lượng lớn người sử dụng cũng không đảm bảo mang lại nguồn doanh thu quảng cáo khổng lồ.

## Báo chí: Miễn phí, nên hay không?

Xuất bản báo chí là ngành kinh doanh đang sụp đổ dưới tác động của mô hình MIỄN PHÍ. Bị chèn ép giữa nội dung Internet và báo chí miễn phí, một số tạp chí truyền thống đang nối đuôi nhau phá sản. Theo một nghiên cứu được tiến hành bởi Trung tâm Nghiên cứu Pew, ngành công nghiệp tin tức của Mỹ đã đạt tới điểm bùng phát vào năm 2008 khi số người đọc tin tức trực tuyến miễn phí vượt xa số người phải chi trả cho báo chí và các tin tức từ tạp chí.

Đã từ lâu, doanh thu của báo và tạp chí vẫn dựa vào ba nguồn chính: thu nhập tại các quầy báo, phí đặt mua báo dài hạn và quảng cáo. Hai nguồn thu đầu đang suy giảm nhanh chóng và nguồn thứ ba thì không tăng đủ nhanh với tốc độ tương ứng. Mặc dù nhiều tờ báo đã tăng lượng người đọc trực tuyến, họ vẫn không thể đạt được doanh thu từ quảng cáo đủ lớn để bù lại sự sụt giảm từ hai nguồn thu kia. Trong khi đó, chi phí cố định để đội ngũ phóng viên có thể nắm bắt được nguồn tin tức tốt và duy trì đội ngũ biên tập vốn rất cao vẫn không suy giảm.

Một số tờ báo đã thử nghiệm mô hình thuê bao trực tuyến có thu phí nhưng kết quả mang lại không rõ ràng. Không dễ để thu phí cho một bài viết khi người sử dụng có thể đọc nội dung tương tự một cách miễn phí tại một số trang web như CNN.com hay MSNBC.com. Hiếm có tờ báo nào thành công trong việc khuyến khích người đọc chi trả cho việc truy cập vào các nội dung trực tuyến đặc biệt.

Về phía ngành in ấn, những tờ báo truyền thống đang bị tấn công dữ dội bởi các ấn phẩm miễn phí như Metro. Mặc dù Metro cung cấp sản phẩm với một hình thức và chất lượng báo chí hoàn toàn khác biệt cũng như chú trọng chủ yếu vào lớp người đọc trẻ tuổi, những người trước kia vẫn không mấy bận tâm đến báo chí; tạp chí này đang gia tăng áp lực lên những nhà cung cấp dịch vụ tin tức có thu phí mới xuất hiện trên thị trường. Đề nghị khách hàng trả tiền cho tin tức đang ngày càng trở nên khó khăn hơn.

Một số doanh nghiệp báo chí đã và đang thí điểm những mô hình mới tập trung vào lĩnh vực kinh doanh không gian trực tuyến. Chẳng hạn, nhà cung cấp tin tức True/Slant (trueslant.com) tập hợp bài viết của hơn 60 nhà báo trên

	KHÔNG GIAN QUẢNG CÁO TRÊN MẠNG XÃ HỘI CÓ SỐ LƯỢNG NGƯỜI DÙNG ĐỒNG ĐẢO	ĐỊNH HƯỚNG BỞI SỐ ĐỒNG	CÁC NHÀ QUẢNG CÁO
	MẠNG XÃ HỘI KHÔNG THU PHÍ	LỰC LƯỢNG KINH DOANH DỊCH VỤ QUẢNG CÁO	NGƯỜI TRUY CẬP MẠNG TOÀN CẦU
		FACEBOOK.COM	
	CÁC TÀI KHOẢN MIỄN PHÍ		
	PHÍ CHO KHÔNG GIAN QUẢNG CÁO TRÊN FACEBOOK		

một trang web, mỗi người là một chuyên gia trong một lĩnh vực cụ thể. Các tác giả được trả một phần doanh thu từ quảng cáo và tài trợ từ True/Slant. Các nhà quảng cáo có thể trả phí để xuất bản tài liệu của mình trên những trang song song với nội dung tin tức.

# Quảng cáo miễn phí: Kiểu mẫu về Nền tảng đa phương

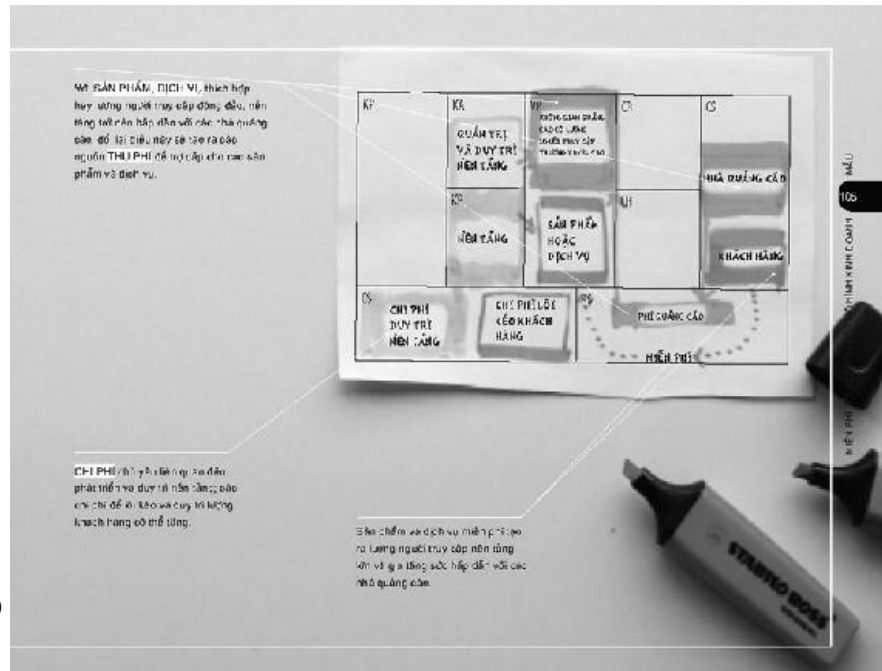
Freemium:

Miễn phí các sản phẩm cơ bản, thu phí với các tính năng cao cấp hơn

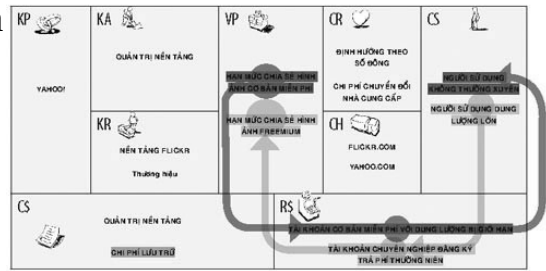
Thuật ngữ “freemium” được Jarid Lukin sáng tạo ra và nhà đầu tư mạo hiểm Fred Wilson phổ biến rộng rãi qua blog của ông. Nó chỉ các mô hình kinh doanh, mà phần lớn là kinh doanh qua mạng, trong đó các dịch vụ cơ bản không thu phí được kết hợp với các dịch vụ đặc biệt có thu phí. Mô hình freemium có đặc trưng là một cơ sở người dùng lớn được hưởng lợi ích từ một dịch vụ miễn phí không ràng buộc. Phần lớn những người sử dụng này không bao giờ trở thành các khách hàng sẽ sử dụng những dịch vụ có trả phí; chỉ một số nhỏ, thường ít hơn 10% tổng lượng người sử dụng, đăng ký thuê bao sử dụng dài hạn các dịch vụ đặc biệt có thu phí. Một lượng nhỏ những người sử dụng có trả phí này “bao sân” cho số người sử dụng dịch vụ miễn phí còn lại. Điều này có thể khả thi vì chi phí ngoại biên phát sinh thêm nhằm phục vụ nhu cầu của những người sử dụng miễn phí tương đối thấp. Trong mô hình freemium, những tiêu chuẩn để theo dõi chủ yếu là (1) chi phí trung bình nhằm phục vụ một người sử dụng không trả phí, và (2) tỷ lệ người sử dụng dịch vụ miễn phí trở thành khách hàng của các dịch vụ đặc biệt (có trả phí). Flickr, trang web chia sẻ hình ảnh nổi tiếng bị thâu tóm bởi Yahoo! vào năm 2005 là một ví dụ điển hình về mô hình kinh doanh freemium. Người sử dụng Flickr có thể đăng ký thuê bao một tài khoản cơ bản mà không phải trả phí, tài khoản này cho phép họ tải lên và chia sẻ các hình ảnh. Dịch vụ miễn phí này có một số hạn chế nhất định, như không gian lưu trữ hình ảnh có hạn và dung lượng tối đa được tải lên hằng tháng. Với một khoản phí thường niên khiêm tốn, người sử dụng có thể mua một tài khoản “pro” (chuyên nghiệp) rồi thoải mái tải lên và tận hưởng không gian lưu trữ không giới hạn, cộng thêm một vài tính năng phụ trợ khác.

Các chi phí cố định phát sinh trong quá trình phát triển nền tảng hạ thấp dần. Chi phí biến đổi phụ thuộc vào số lượng hình ảnh được lưu trữ

Cơ sở khách hàng lớn bao gồm những tài khoản cơ bản dành cho những



người sử dụng thường xuyên. Cơ sở khách hàng nhỏ bao gồm những người sử dụng “chuyên nghiệp”



# Nguồn mở: Đỉnh cao của Freemium

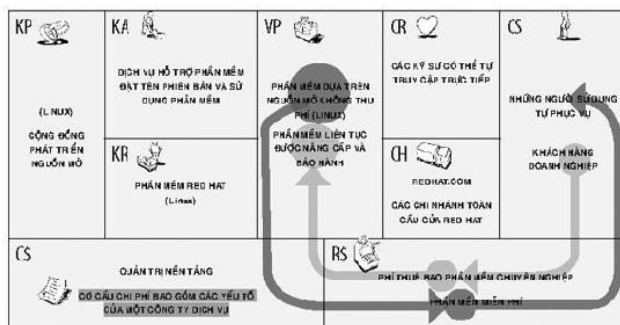
Các mô hình kinh doanh trong ngành kinh doanh phần mềm quản trị doanh nghiệp thường được đặc trưng bởi hai đặc điểm tiêu biểu: Thứ nhất, chi phí cố định cao được cấp cho đội ngũ chuyên gia phát triển phần mềm, những người làm nên sản phẩm; thứ hai là một mô hình doanh thu dựa trên việc nâng cấp định kỳ các phần mềm và việc cấp phép sử dụng cho nhiều những người sử dụng khác nhau.

Red Hat, một công ty phần mềm tại Hoa Kỳ, đã thay đổi hoàn toàn mô hình này. Thay vì sáng tạo phần mềm từ hệ điều hành, công ty này thiết kế sản phẩm nhằm kiểm soát những phần mềm vẫn được gọi là nguồn mở. Hàng nghìn kỹ sư phần mềm trên toàn thế giới đã tự nguyện xây dựng nên phần mềm nguồn mở này. Red Hat hiểu rằng các công ty rất quan tâm đến những phần mềm nguồn mở hiệu quả và không tốn chi phí cấp phép sử dụng này, nhưng đồng thời họ cũng ngần ngại trong việc áp dụng nó vì mỗi nghi ngại rằng không chủ thể riêng biệt nào thực sự chịu trách nhiệm về mặt pháp lý trong việc cung cấp và duy trì chúng. Red Hat đã bù đắp thiếu hụt đó bằng cách đưa ra những phiên bản phần mềm nguồn mở ổn định, đã được kiểm chứng và sẵn sàng đưa vào sử dụng, đặc biệt là Linux.

Mỗi bản phát hành của Red Hat được hỗ trợ trong 7 năm. Khách hàng được hưởng lợi ích từ phương pháp tiếp cận này vì nó cho phép họ tận hưởng lợi thế về chi phí và độ ổn định của phần mềm nguồn mở, đồng thời bảo vệ họ khỏi những bất ổn xung quanh một sản phẩm không được chính thức “sở hữu” bởi bất kỳ ai. Red Hat cũng được lợi vì hạt nhân phần mềm của nó không ngừng được hoàn thiện bởi cộng đồng nguồn mở miễn phí. Về căn bản, điều này giảm thiểu các chi phí phát triển của Red Hat

Dĩ nhiên, Red Hat cũng phải kiếm tiền. Do đó, thay vì thu phí khách hàng cho mỗi bản phát hành mới - mô hình doanh thu từ phần mềm truyền thống - công ty này kinh doanh phí thuê bao. Với phí thường niên, mỗi khách hàng được tận hưởng quyền truy cập liên tục vào phiên bản Red Hat được phát hành mới nhất, dịch vụ hỗ trợ không giới hạn, và sự an toàn trong quá trình tương tác với người sở hữu hợp pháp của sản phẩm. Các công ty sẵn sàng chi trả cho những quyền lợi này mặc dù họ có thể sử dụng miễn phí nhiều phiên bản Linux cũng như các phần mềm nguồn mở khác.

## Red Hat



# Skype

Skype đưa ra một ví dụ hấp dẫn về hình mẫu freemium. Hình mẫu này đã tạo một bước đột phá trong lĩnh vực viễn thông bằng cách miễn phí dịch vụ gọi qua Internet. Skype đã phát triển phần mềm cùng tên, khi được cài đặt vào máy tính hay điện thoại thông minh, phần mềm này cho phép người sử dụng thực hiện cuộc gọi từ thiết bị này sang thiết bị khác mà không phải trả phí.

Skype có thể đưa ra dịch vụ này vì cơ cấu chi phí của nó hoàn toàn khác biệt với cơ cấu chi phí của một nhà cung cấp dịch vụ viễn thông. Các cuộc gọi miễn phí hoàn toàn được gửi đi qua Internet dựa trên một công nghệ được gọi là ngang hàng (peer to peer), công nghệ này sử dụng phần cứng và Internet như cơ sở hạ tầng liên lạc. Do đó, Skype không cần phải quản lý mạng của mình như một công ty viễn thông và chỉ tốn một khoản chi phí ít ỏi để hỗ trợ những người dùng nội bộ. Skype gần như không đòi hỏi cơ sở hạ tầng gì thuộc sở hữu của mình ngoài phần mềm phụ trợ và bộ trợ giúp tài khoản người sử dụng.

Người sử dụng chỉ phải thanh toán cho cuộc gọi bằng điện thoại cố định hoặc di động qua một dịch vụ đặc biệt được gọi là SkypeOut, nhưng với một mức giá rất thấp. Thực tế, mức phí người sử dụng phải trả chỉ nhiều hơn chút ít so với chi phí cho thiết bị đầu cuối mà chính Skype phải gánh cho những cuộc gọi qua đường truyền của những mạng có dung lượng truyền tải lớn như iBasis và Level 3, những mạng này xử lý lưu lượng mạng của Skype.

Skype xác nhận mình có hơn 400 triệu người sử dụng đã được đăng ký, những người này đã thực hiện hơn 100 tỷ cuộc gọi miễn phí kể từ khi công ty được sáng lập vào năm 2004. Skype báo cáo doanh thu của mình trong năm 2008 vào khoảng 550 triệu đô-la, mặc dù công ty này và eBay, chủ sở hữu của Skype, không tiết lộ bất kỳ dữ liệu tài chính chi tiết nào bao gồm thông tin về lợi nhuận. Có thể chúng ta sẽ sớm nắm được nhiều thông tin hơn khi eBay công bố những kế hoạch nhằm niêm yết Skype trên sàn chứng khoán thông qua lượt phát hành cổ phiếu lần đầu.

## Skype



Hơn 90% người sử dụng skype  
đăng ký sử dụng dịch vụ miễn phí

Các cuộc gọi có trả phí SkypeOut  
không quá 10% tổng số người  
sử dụng





Hơn 5 năm  
Trên 400 triệu người  
sử dụng  
Trên 100 tỷ cuộc gọi miễn phí  
Doanh thu 550 triệu đô-la trong năm 2008

KP NHÀ CUNG CẤP KHOẢN THANH TOÁN ĐỒ TÀI PHÂN PHỐI ĐỒ TÁC VIỄN THÔNG	KA PHÁT TRIỂN PHẦN MỀM	VP ĐƯỢC GỌI TIỀN INTERNET MIỄN PHÍ	CR ĐÌNH HƯƠNG ĐẠI CHỒNG CHI PHÍ ĐIỀU CHỈNH	CS NHỮNG NGƯỜI MUỐN THỰC HIỆN CUỘC GỌI ĐẾN MÁY ĐIỆN THOẠI
KR NHÀ PHÁT TRIỂN PHẦN MỀM PHẦN MỀM	CH SKYPE.COM QUAN HỆ BỐI TÁC QUA ĐIỆN ĐÀI	CS PHÁT TRIỂN PHẦN MỀM QUẢN LÝ, GIẢI QUYẾT KHIẾU NẠI	RS KHÓA TRẢ TRƯỚC HOẶC PHÍ THUẾ BẢO SKYPEOUT DOANH SỐ BÁN PHẦN CÙNG	

Skype đã bứt phá trong ngành viễn thông và giúp hạ thấp chi phí liên lạc xuống gần mức bằng 0. Ban đầu, các nhà vận hành dịch vụ viễn thông không hiểu vì sao Skype miễn phí các cuộc gọi và không điều hành công ty một cách đúng đắn. Quan trọng hơn nữa, chỉ một phần nhỏ những khách hàng của các mạng truyền thống sử dụng Skype. Nhưng theo thời gian, ngày càng nhiều khách hàng thực hiện các cuộc gọi quốc tế của mình bằng Skype, mang lại một trong những nguồn doanh thu từ mạng viễn thông hấp dẫn nhất. Hình mẫu này, điển hình cho một mô hình kinh doanh có tính đột phá, đã ảnh hưởng nghiêm trọng tới ngành kinh doanh dịch vụ liên lạc bằng âm thanh truyền thống. Và ngày nay, Skype là nhà cung cấp các dịch vụ liên lạc bằng âm thanh quốc tế lớn nhất trên thế giới, theo nghiên cứu về lĩnh vực viễn thông của công ty Telegeography.

### Skype đối đầu với các công ty viễn thông

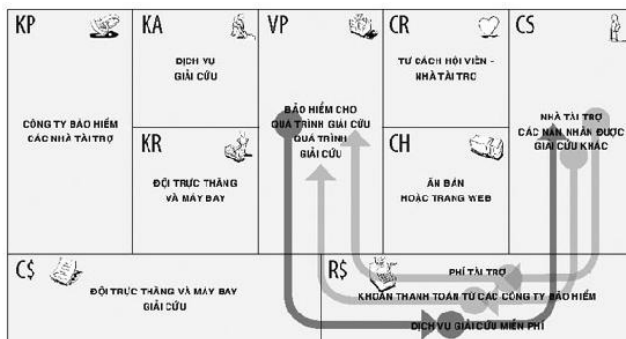
*Skype là một công ty cung cấp dịch vụ cuộc gọi dưới hình thức một công ty phần mềm  
 Công ty chỉ tốn một khoản chi phí rất nhỏ để cung cấp miễn phí phần mềm và cho phép khách hàng sử dụng phần mềm Skype thực hiện các cuộc gọi mà không phải trả phí*

<p>KP </p> <p>SỬ DỤNG TỐI ĐA CÁC NGUỒN LỰC TỪ BÊN NGOÀI</p>	<p>KA </p> <p>PHÁT TRIỂN PHẦN MỀM VÀ KHÔNG BẢO TRÌ MẠNG</p>	<p>VP </p> <p>CUNG CẤP DỊCH VỤ ÂM THANH GẦN NHƯ TƯƠNG TỰ</p>	<p>CR </p> <p>ĐÌNH HƯNG ĐẠI CHỒNG CƠ TÍNH TỰ ĐỘNG</p>	<p>CS </p> <p>TIẾP CẬN TRÊN PHẠM VI TOÀN CẦU KHÔNG BỊ HẠN CHẾ BỞI MẠNG</p>	
<p>KR </p> <p>KHÔNG CÓ CƠ SỞ HẠ TẦNG</p>		<p>CH </p> <p>PHÂN PHỐI PHẦN MỀM 100% CÁC KÊNH PHÂN PHỐI CHI PHÍ THẤP</p>		<p>CS </p> <p>CƠ CẤU CHI PHÍ CỦA MỘT CÔNG TY PHẦN MỀM</p>	<p>RS </p> <p>90% SỬ DỤNG MIỄN PHÍ 10% CƠ THANH TOÁN</p>



# Mô hình kinh doanh bảo hiểm: Đảo ngược của mô hình Freemium

Trong mô hình Freemium một lượng khách hàng nhỏ chi trả cho các dịch vụ đặc biệt sẽ trợ cấp cho một lượng lớn người sử dụng miễn phí. Mô hình kinh doanh bảo hiểm lại đi ngược lại hoàn toàn - đó là mô hình đối lập với freemium. Trong mô hình kinh doanh bảo hiểm, một lượng lớn khách hàng trả những khoản phí thường kỳ nhỏ để bảo vệ chính mình khỏi những biến cố không thường xuyên xảy ra nhưng có tác động tiêu cực về mặt tài chính. Tóm lại, một lượng lớn khách hàng trả tiền cho những khoản bồi thường của một nhóm nhỏ - tuy nhiên, bất kỳ ai trong số những người trả phí cũng có thể đứng vào nhóm những người thụ hưởng vào bất cứ lúc nào. Hãy xem xét REGA như một ví dụ. Đây là một tổ chức phi lợi nhuận của Thụy Sĩ, họ sử dụng trực thăng và máy bay để chở các nhân viên y tế tới hiện trường tai nạn, đặc biệt là những khu vực núi non hiểm trở ở Thụy Sĩ. Hơn 2 triệu người vẫn được gọi là các “nhà tài trợ” chu cấp tài chính cho tổ chức này. Đổi lại, các nhà tài trợ được miễn mọi chi phí phát sinh nếu như họ được cứu trợ bởi REGA. Quá trình giải cứu tại vùng núi non có thể cực kỳ tốn kém, bởi vậy các nhà tài trợ cho REGA nhận thấy dịch vụ này hấp dẫn trong việc giúp họ không phải chi trả những khoản tiền tổn kém do tai nạn trong các kỳ nghỉ trượt tuyết, leo núi vào mùa hè, hay lái xe trong các vùng đồi núi.



Nhiều người dùng cùng chịu phí tổn cho một

vài khiêu nạn.

“Mọi ngành kinh doanh số hóa cuối cùng cũng sẽ trở thành miễn phí.”

**Chris Anderson**

Trưởng Ban Biên tập tạp chí *Wired*

“Nhu cầu bạn có được ở mức giá bằng không cao hơn nhiều lần so với nhu cầu ở mức giá cực thấp.”

**Kartik Hosanagar**

Trợ lý Giáo sư, Wharton

“Chúng ta không thể ủng hộ và nhìn những người khác nâng đi công việc của chúng ta bằng những lý thuyết hợp pháp nhưng sai lệch.”

**Dean Singleton**

Chủ tịch, Báo *Associated*

“Google không thực sự là một công ty. Đó là một cửa hàng và mặt hàng là các quảng cáo.”

**Steve Ballmer**  
Giám đốc Điều hành, *Microsoft*



# Bait & Hook (Mồi câu và Móc câu)

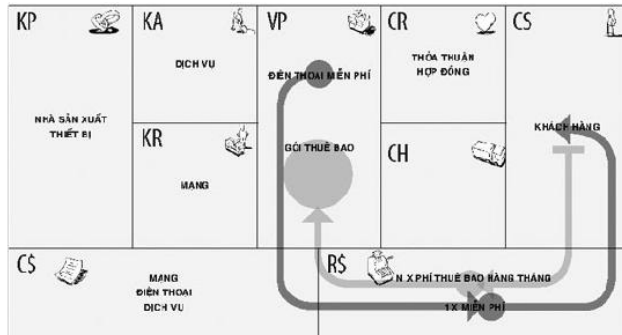
“Bait & Hook” ám chỉ một kiểu mẫu mô hình kinh doanh đặc trưng bởi một sản phẩm chào bán lần đầu hấp dẫn, rẻ tiền hoặc miễn phí. Mặt hàng này sẽ khuyến khích khách hàng tiếp tục mua những sản phẩm hoặc dịch vụ có liên quan. Kiểu mẫu này cũng được biết tới như mô hình “loss leader” (Định giá lỗ để kéo khách) hay “razor and blades” (Dao cạo và lưỡi dao). “Loss leader” nhắc đến một sản phẩm ban đầu được trợ giá, thậm chí được bán ra với mức giá lỗ nhằm mục đích tạo lợi nhuận từ những đơn đặt hàng tiếp sau đó. “Razor & blades” nhắc đến một mô hình kinh doanh được phổ biến bởi một doanh nhân người Mỹ có tên King C. Gillette, người đã phát minh ra dao cạo dùng một lần. Chúng tôi sử dụng thuật ngữ hình mẫu Bait & Hook để mô tả ý tưởng chung về việc thu hút khách hàng bằng một sản phẩm ban đầu, đồng thời thu lợi nhuận từ doanh số tiếp sau đó.

Ngành viễn thông di động mang lại một ví dụ minh họa hữu ích cho hình mẫu này bằng một đề nghị về dịch vụ miễn phí cho khách hàng. Giờ đây, quy trình thực hành tiêu chuẩn cho các nhà điều hành mạng di động là cung cấp điện thoại cầm tay miễn phí khi khách hàng đăng ký thuê bao dịch vụ. Ban đầu, các nhà điều hành mạng chịu lỗ khi cung cấp điện thoại di động miễn phí nhưng họ dễ dàng bù đắp khoản lỗ nhờ phí dịch vụ hàng tháng tiếp sau đó. Các nhà mạng mang lại sự hài lòng tức thì bằng một sản phẩm miễn phí, sau đó sản phẩm này sẽ sản sinh ra một nguồn thu nhập tuần hoàn.

## Mô hình Bait & Hook với điện thoại di động miễn phí

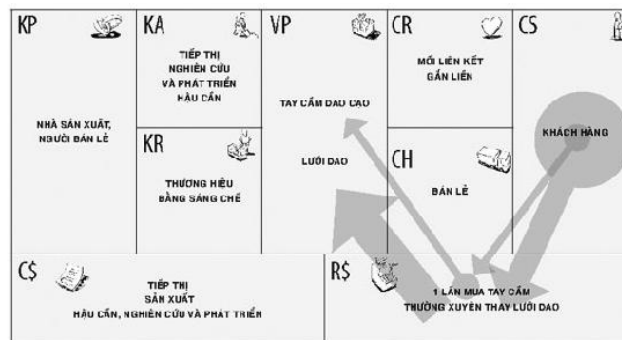
Razor and Blades được biết đến như một dạng thức của mô hình Bait & Hook bắt nguồn từ cách thức những chiếc dao cạo dùng một lần đầu tiên được bán.

Năm 1904, King C. Gillette, người kinh doanh hệ thống dao cạo và lưỡi dao dùng một lần đầu tiên, đã quyết định giảm giá mạnh những chiếc tay cầm dao cạo hoặc thậm chí cho không khi bán kèm những sản phẩm khác để tạo ra nhu cầu cho những lưỡi dao dùng một lần của mình. Ngày nay, Gillette vẫn là thương hiệu vượt trội trong dòng sản phẩm cạo râu. Bí quyết của mô hình này là mối liên hệ chặt chẽ giữa sản phẩm ban đầu rẻ tiền, thậm chí là miễn phí với sản phẩm tiếp theo - thường chỉ dùng một lần - nhờ đó công ty kiếm được một mức lợi nhuận cao. Kiểm soát “mối kết dính” là việc thiết yếu để mô hình này có thể thành công. Nhờ mô hình khối, Gillette đảm bảo rằng các đối thủ cạnh tranh không thể bán lưỡi dao cạo thích hợp cho những chiếc tay cầm thương hiệu Gillette với mức giá thấp hơn. Thực tế, ngày nay dao cạo là một trong số những sản phẩm tiêu dùng có độc quyền sáng chế nhiều nhất, với hơn 1.000 bằng sáng chế bao trùm mọi lĩnh vực hàng hóa, từ những vạch nhỏ có tác động bôi trơn cho dao cạo đến hệ thống đầu dao cạo.



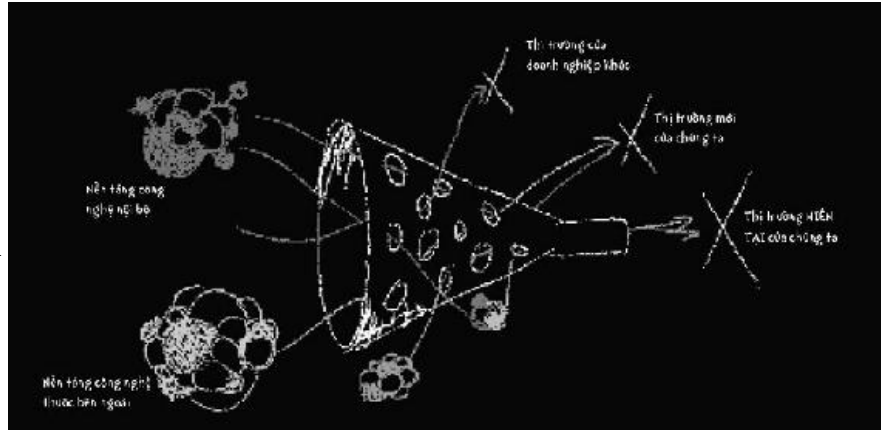
Hình mẫu này phổ biến trong giới kinh doanh và đã được ứng dụng vào nhiều lĩnh vực, bao gồm máy in phun mực. Điển hình là nhiều nhà sản xuất như HP, Epson và Canon đã bán máy in với giá cực thấp, nhưng họ tạo ra lợi nhuận dồi dào từ việc bán ống mực sau đó.

### Dao cạo và lưỡi dao: Gillette





phẩm, công nghệ, kiến thức và tài sản trí tuệ để không trong một công ty có thể được quy đổi ra tiền bằng cách cho phép các tổ chức bên ngoài tiếp cận chúng thông qua việc cấp bằng, liên doanh hay thị trường phái sinh. Chesbrough phân



biệt giữa các cải tiến “từ ngoài vào trong” và “từ trong ra ngoài”. Quá trình cải tiến “từ ngoài vào trong” xảy ra khi một tổ chức mang những ý tưởng, công nghệ hay tài sản trí tuệ từ bên ngoài ứng dụng vào quy trình phát triển và thương mại hóa của mình. Bảng biểu dưới đây minh họa quá trình các công ty phụ thuộc ngày càng nhiều vào những nguồn tài nguyên công nghệ của các tổ chức bên ngoài trong việc củng cố mô hình kinh doanh của họ. Quá trình đổi mới “từ trong ra ngoài” diễn ra khi các tổ chức cấp bằng hay bán các sản phẩm trí tuệ hoặc công nghệ, đặc biệt là những tài sản không còn được sử dụng của mình. Trong phần này, chúng tôi mô tả các kiểu mẫu mô hình kinh doanh của những doanh nghiệp đang ứng dụng quy trình cải tiến mở.

NHỮNG QUY TẮC CẢI TIẾN	
Đóng	Mở
Những cá nhân xuất chúng trong lĩnh vực hoạt động của chúng ta làm việc cho chúng ta.	Chúng ta cần hợp tác với những người tài năng ở cả trong và ngoài công ty chúng ta.
Để thu lợi nhuận từ quá trình nghiên cứu và phát triển (R&D), chúng ta phải tự khám phá, phát triển và ứng dụng nó.	Những thành quả nghiên cứu và phát triển từ các tổ chức bên ngoài có thể mang lại giá trị to lớn; quá trình nghiên cứu và phát triển nội bộ cần thiết để bổ sung vào giá trị đó.
Nếu chúng ta tiến hành hầu như tất cả những nghiên cứu trong lĩnh vực của mình, chúng ta sẽ chiến thắng.	Chúng ta không cần phải là người bắt đầu nghiên cứu mới có thể gặt hái lợi ích từ nó.
Nếu chúng ta dẫn đầu trong việc sáng tạo ra các ý tưởng cả về số lượng lẫn chất lượng, chúng ta sẽ thắng.	Nếu chúng ta tận dụng các ý tưởng nội bộ và cả những sáng kiến từ bên ngoài một cách hiệu quả nhất, chúng ta sẽ thắng.
Chúng ta nên kiểm soát quy trình cải tiến của chính mình, để các đối thủ cạnh tranh không thu lợi được từ ý tưởng của chúng ta.	Chúng ta nên tạo ra lợi nhuận từ việc cho phép các tổ chức khác sử dụng thành quả đổi mới của mình, cũng như chúng ta nên mua các tài sản trí tuệ của họ miễn là nó làm gia tăng lợi ích của chúng ta.

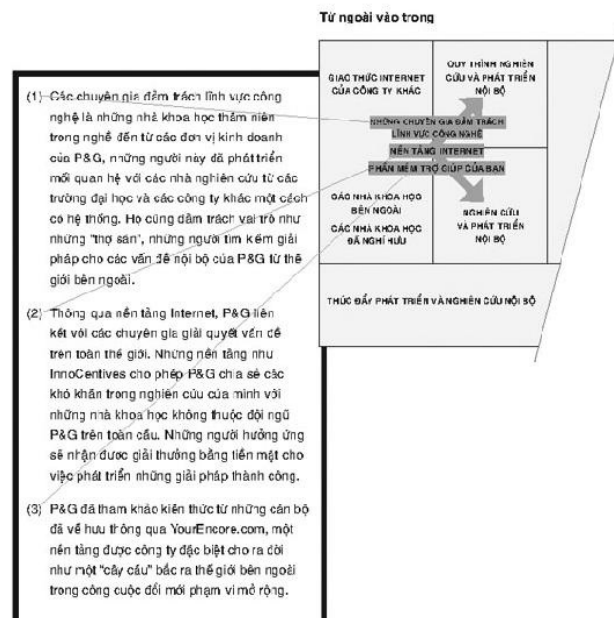
# Procter & Gamble: Liên kết và phát triển

Tháng 6 năm 2000, giữa lúc giá cổ phiếu của Procter & Gamble (P&G) đang liên tục trượt dốc, một chuyên viên lâu năm của P&G, A.G. Lafley nhận được cuộc gọi tuyên bố ông trở thành Giám đốc Điều hành mới của đế chế vĩ đại trong lĩnh vực sản phẩm tiêu dùng này. Lafley quyết tâm đổi mới hệ thống cốt lõi của công ty. Thay vì tăng đầu tư vào nghiên cứu và phát triển sản phẩm, ông tập trung vào xây dựng một cơ cấu cải tiến mới: Một cơ cấu chuyển dịch từ phương pháp chú trọng nghiên cứu và phát triển có tính nội bộ sang một quy trình nghiên cứu và phát triển mở rộng. Yếu tố chủ chốt là một chiến lược “Liên kết và phát triển” nhằm khai thác các công trình nghiên cứu nội bộ thông qua các quan hệ đối tác bên ngoài. Lafley đặt ra một mục tiêu đầy tham vọng: Thực hiện 50% quy trình đổi mới của P&G trong sự hợp tác với các đối tác bên ngoài trong thời điểm con số này mới đạt gần 15%. Công ty đã vượt định mức vào năm 2007. Trong khi đó, năng suất nghiên cứu và phát triển đạt tới 85%, cho dù ngân sách chi cho hoạt động nghiên cứu và phát triển chỉ cao hơn không đáng kể so với thời điểm Lafley tiếp quản vị trí Giám đốc Điều hành.

Để liên kết các nguồn lực nội bộ và các hoạt động nghiên cứu và phát triển với thế giới bên ngoài, Procter & Gamble đã xây dựng ba “chiếc cầu” trong mô hình kinh doanh của họ: Các chuyên gia đảm trách lĩnh vực công nghệ, các nền tảng Internet và những cán bộ đã nghỉ hưu.

## Các thị trường bằng sáng chế của GlaxoSmithKline

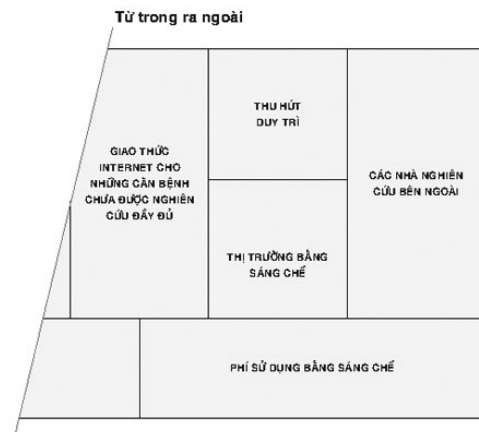
Phương pháp tiếp cận quy trình cải tiến mở theo hướng từ trong ra ngoài thường tập trung vào nghiệp vụ tiền tệ hóa những tài sản nội bộ không còn được sử dụng, chủ yếu là các bằng sáng chế và công nghệ. Tuy nhiên, trong trường hợp chiến lược nghiên cứu “thị trường bằng sáng chế” của GlaxoSmithKline, động cơ thúc đẩy lại có chút khác biệt. Mục tiêu của công ty là giúp các quốc gia nghèo nhất trên thế giới tiếp cận dễ dàng với thuốc men hơn và tạo điều kiện thuận lợi cho việc nghiên cứu các căn bệnh còn chưa được tìm hiểu kỹ càng. Một cách để đạt được điều đó là đặt những quyền về tài sản trí tuệ liên quan đến phát triển thuốc cho những căn bệnh như thế vào một thị trường bằng sáng chế mở, không giới hạn phạm vi khai thác của những nhà nghiên cứu khác. Vì các



không giới hạn phạm vi khai thác của những nhà nghiên cứu khác. Vì các

công ty được phẩm tập trung chủ yếu vào phát triển các loại thuốc thành công và nổi tiếng, tài sản trí tuệ liên quan đến những căn bệnh ít được nghiên cứu hơn thường bị bỏ không. Thị trường bằng sáng chế thu thập tài sản trí tuệ từ các chủ sở hữu khác nhau và các quyền sử dụng này trở nên dễ tiếp cận hơn. Điều đó giúp những tiến bộ trong nghiên cứu và phát triển không bị phong tỏa bởi một người nắm quyền độc nhất.

Những ý tưởng, thành quả nghiên cứu và phát triển, cũng như các tài sản trí tuệ liên quan đến những căn bệnh tại các quốc gia nghèo đói có thể mang lại giá trị to lớn khi được “hợp nhất trong một thị trường chung”.





# Người kết nối: Innocentive

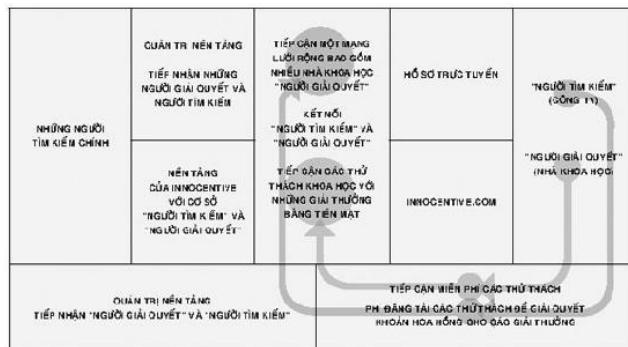
Các công ty săn tìm ý tưởng từ các nhà nghiên cứu phải chịu nhiều chi phí cho nỗ lực thu hút cá nhân hay tổ chức nắm giữ những kiến thức có thể giải quyết vấn đề của họ. Mặt khác, các nhà nghiên cứu muốn đưa những hiểu biết của mình ứng dụng ra bên ngoài tổ chức của họ cũng phải chịu những chi phí tìm kiếm khi săn lùng những cơ hội hấp dẫn. Chính tại điểm này, một công ty có tên gọi Innocentive đã nhận thấy cơ hội kinh doanh của mình.

Innocentive cung cấp liên kết giữa các tổ chức với những vấn đề nghiên cứu cần được tháo gỡ và các nhà nghiên cứu từ khắp nơi trên thế giới, những người luôn háo hức được chinh phục những thử thách. Nguyên là một bộ phận của hãng sản xuất thuốc Eli Lilly, giờ đây Innocentive thực hiện chức năng như một trung gian độc lập niêm yết danh sách các cơ quan chính phủ phi lợi nhuận và các tổ chức thương mại như P&G, Solvay và Quỹ Rockefeller. Các công ty đăng tải những vướng mắc trong quá trình cải tiến của mình lên trang web của Innocentive được gọi là “những người tìm kiếm”. Họ trao giải thưởng tiền mặt từ 5.000 đến 1 triệu đô-la Mỹ cho những người tháo gỡ được vấn đề. Các nhà khoa học nỗ lực tìm kiếm giải pháp cho những vấn đề đó nên được gọi là “những người giải quyết”. Giải pháp giá trị của Innocentive nằm trong việc tổng hợp và liên kết “người tìm kiếm” với “người giải quyết”. Bạn có thể nhận ra những tính chất này là đặc trưng của kiểu mẫu mô hình kinh doanh nền tảng đa phương. Những công ty có mô hình kinh doanh mở thường được xây dựng dựa trên những nền tảng như trên để giảm thiểu chi phí tìm kiếm.

## Innocentive

“Về cơ bản quá trình cải tiến mở xoay quanh việc vận hành công việc trong một thế giới dư thừa tri thức, nơi mà không phải tất cả những người thông minh đều làm việc cho bạn, do đó, bạn nên đi tìm họ, liên kết với họ và tin tưởng vào những gì họ có thể làm.”

**-Henry Chesbrough**  
Giám đốc Điều hành, Trung tâm



*Cải tiến mở,  
Trường Kinh doanh Haas, UC Berkeley*

“Nổi tiếng từ lâu như một công ty ưa thích tự tiến hành mọi việc trong nội bộ, chúng tôi đã bắt đầu tìm ra sự cải tiến từ bất kỳ nguồn nào, kể cả trong và ngoài công ty.”

**-A. G. Lafley**  
Chủ tịch và Giám đốc Điều hành, P&G

“Nestlé nhận thấy một cách rõ ràng rằng để đạt được mục tiêu tăng trưởng của mình, chúng tôi phải mở rộng những năng lực nội bộ để thiết lập được nhiều mối quan hệ đối tác chiến lược. Nestlé đã nắm bắt được quy trình cải

tiến mở và làm việc hăng say với các đối tác chiến lược để cùng nhau tạo ra những cơ hội quan trọng mới về thị trường và sản phẩm.”

**-Helmut Traitler**  
*Trưởng bộ phận Quan hệ đối tác đổi mới, Nestlé*

# Hình mẫu từ ngoài vào trong

Hình mẫu từ trong ra ngoài  
 Tổng quan về các hình mẫu doanh nghiệp

## Hình mẫu từ ngoài vào trong

**ĐẶC TÍNH CHỦ BÊN**  
 Người đầu tư không muốn kinh doanh vào nước ngoài khác biệt, họ có thể đưa ra những quan điểm, kiến thức, bằng sáng chế, hay những cái phần làm sẵn có giá trị cho các nhà sản xuất đầu tư phát triển nội bộ.

Vào đầu vào chính của bên ngoài đối với những "HỒ TÌM TÌM" là những nhân sự nội bộ chủ thể bên ngoài với những quy trình sinh doanh nội bộ và các nhóm nghiên cứu và phát triển.

Tận dụng những cái sẵn có bên ngoài đối với những "MÔ HÌNH LỢI" đặc biệt để xây dựng các công ty tập trung vào các mảng sản xuất.

Tiếp nhận sự đầu tư từ bên ngoài từ CH/PHI. Những năng lực của vào từ thị trường các sản phẩm ngoài và những chi phí trình nghiên cứu tiền bộ, các công ty có thể từ ngắn thời gian của "hàng thị trường" và giá trị của hàng xuất của hệ phần nghiên cứu và phát triển nội bộ.

Các công ty kết nối với những nhà máy, nhà phân phối, cung cấp và quản hệ phân phối của nhà máy với nhà máy với mô hình kinh doanh mô hình hướng từ ngoài vào trong. Họ có thể được cấp những nhà quản lý với những hàng nhân sự bằng cách của nhà sản xuất đầu tư tiền từ CH/PHI.

## Hình mẫu từ trong ra ngoài

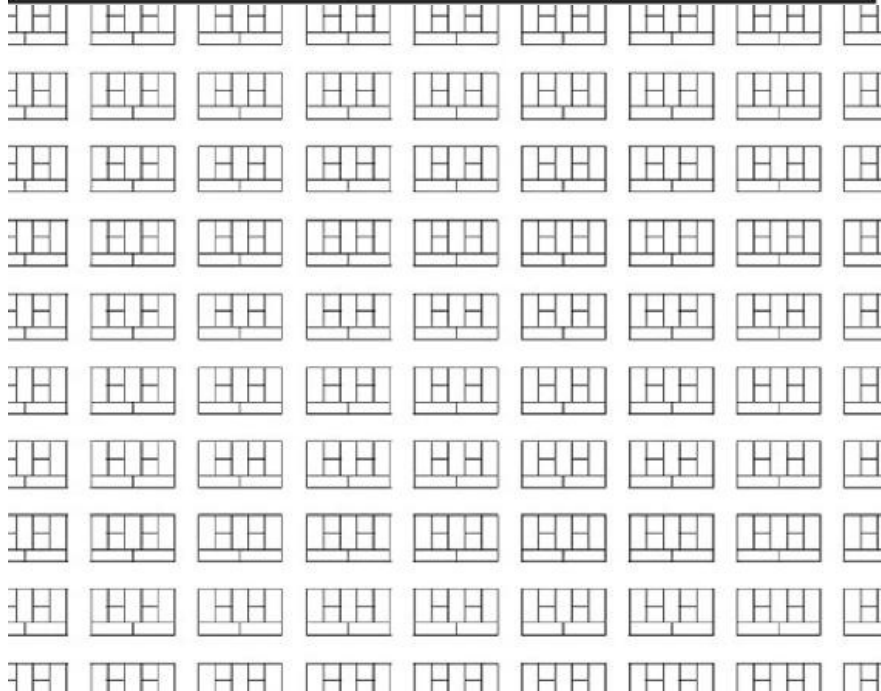
Một số sản phẩm của khâu nghiên cứu và phát triển không thể sử dụng trong phạm vi công ty - vì nguyên nhân kết quả phát triển không được áp dụng vào hình thành "hàng có thể mang lại lợi nhuận" lớn cho doanh nghiệp vào trong.

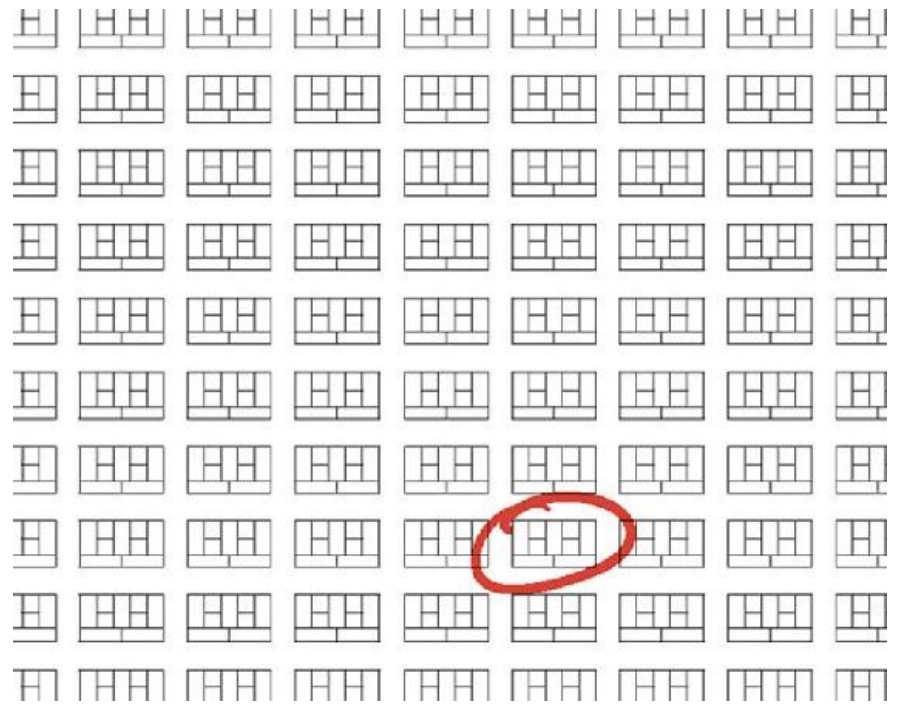
Các công ty có thể được vận hành ở bên ngoài của và phát triển nội bộ bằng những thường sử dụng những kiến thức, công nghệ và tài sản từ các bằng sáng chế và những tài sản công nghệ của các ngành khác để bán đi, một vài bằng sáng chế có thể được vận hành ở bên ngoài bằng cách vận hành những công ty khác hoặc vận hành những công ty khác để vận hành những công ty khác.

Hàng công nghệ phát triển công ty không khai thác những ý tưởng mô hình có thể không, một công ty có thể tạo ra những "HỒ TÌM TÌM" LỢI LỢI để dùng.

Mô hình kinh doanh chuyên biệt hóa		Cải đổi dài
<b>BỐI CẢNH (TRƯỚC ĐÂY)</b>	Một mô hình kinh doanh tích hợp những thứ thuộc các ngành vụ khác nhau có sẵn cùng nhau, các bên sẵn sàng trả quan hệ khách hàng trong cùng một tổ chức.	Đã thay đổi tích hướng vào một đối tượng khách hàng tạo ra nhiều lợi nhuận hơn.
<b>THỬ THÁCH</b>	Chi phí quá cao. Mọi nỗ lực đều vô ích, nếu không được tích hợp trong cùng một tổ chức duy nhất, điều này làm nảy sinh những sự đánh đổi không mong muốn.	Phục vụ những phân khúc khách hàng mang lại lợi nhuận ít hơn đòi hỏi mức chi phí gia tăng.
<b>GIẢI PHÁP (SAU ĐÂY)</b>	Doanh nghiệp đã tách riêng thành hai mô hình riêng biệt nhưng bổ sung lẫn nhau, ba mô hình này đi kèm theo việc: • Tách ra cơ sở hạ tầng • Cải tiến sản phẩm • Quản lý khách hàng	Đã áp dụng giải pháp này để phục vụ thêm những phân khúc khách hàng, điều đó mang lại lợi ích nhuận hơn trong cùng thời điểm - nhưng lợi nhuận gặp các thách thức khác.
<b>NGUYÊN NHÂN</b>	Các công cụ quản lý và công nghệ thông tin được hoàn thiện cho phép các mô hình kinh doanh chuyên biệt được tách riêng và phối hợp với nhau để chi phí thấp hơn, do đó loại bỏ những sự đánh đổi không cần thiết.	Quy trình quản lý vận hành và công nghệ thông tin được hoàn thiện che chắn các giải pháp giá trị đang riêng được phân phối cho nhiều khách hàng, mỗi một mức chi phí thấp.
<b>VI DỤ</b>	Ngân hàng t. nhân Công ty viễn thông di động	Ngân hàng t. nhân (ví dụ: com) LEGO

Nền tảng đa phương	MIỄN PHÍ với tư cách một mô hình kinh doanh	Mô hình kinh doanh mở
Một giải pháp giá trị hướng vào một phân khúc khách hàng.	Đã áp dụng giải pháp có chất lượng cũng như giá cả cao chỉ được giải quyết đến những khách hàng nào trả tiền.	Các người tiêu dùng nhận được và phát triển cùng như các hoạt động trong yêu cầu tập trung trong nội bộ. • Các ý tưởng chi tiết về phát minh từ các nhóm sau "bên trong" tổ chức • Thành quả nghiên cứu chỉ được sử dụng trong nội bộ tổ chức.
Các doanh nhân không thể giành được những khách hàng tiềm năng mới, những người quan tâm sẽ tiếp cận cơ sở khách hàng hiện tại của một công ty hiện tại cao nhất sản xuất hoặc sẽ muốn sản xuất những người sử dụng nội bộ khác.	Giá cao làm khách hàng ngần ngại.	Chi phí cho nghiên cứu và phát triển cao hoặc quá lớn/giảm sút.
Thậm chí một giải pháp giá trị mang đến nhiều lợi ích cho phần lớn khách hàng hiện tại của một công ty hiện tại cao nhất sản xuất hoặc sẽ muốn sản xuất hoặc sẽ muốn sản xuất những người sử dụng nội bộ khác.	Một số giải pháp giá trị khác nhau bán cho các phân khúc khách hàng khác nhau với các đồng doanh thu khác nhau, một trong số những nhóm này được miễn phí (hoặc miễn phí sản phẩm để một mức giá thấp).	Đặc người tiêu dùng nghiên cứu và phát triển cũng như các hoạt động được các bên bằng cách tận dụng các đối tác bên ngoài. Kết quả nghiên cứu được chuyển nhượng; giải pháp giá trị và được chia sẻ cho phần lớn khách hàng có quan tâm.
Một số chức năng quản vận hành nội bộ sẵn sàng giải pháp thay thế như phân khúc khách hàng có thể cung cấp lợi ích cho công doanh thu cho một nhóm bán đầu.	Không nhiều khách hàng không phải chi trả được lợi ích từ những khách hàng phải chi trả để thu hút số lượng khách hàng nhiều hơn một số đối thủ.	Tính nhận thành quả nghiên cứu và phát triển từ bên ngoài từ bên khác tạo nên một lượng lớn chi phí nghiên cứu và phát triển tương đương của sản phẩm. Những kết quả của quy trình sản phẩm không được khai thác có thể mang lại doanh thu cao hơn khi được bán ra.
Đại gia Các thiết bị điều khiển trò chơi điện tử Nintendo, Sony, Microsoft, Apple iPod, iTunes, iPhone	Đại gia và các bộ phận khác Motor Polar Nguồn mở Red Hat SAP (vạch trần và các công ty vận tải hàng) Gigamon Razer and Blades	Facebook & Google Gigamon và King Innocentive





# Phần III. Thiết kế.

*“Những người làm kinh doanh không chỉ cần hiểu nhiều hơn về các nhà thiết kế; họ cần phải trở thành những nhà thiết kế.”*

**Roger Martin, Chủ nhiệm khoa, Trường Quản trị Rotman**

Chương này diễn giải một số phương pháp và kỹ thuật trong lĩnh vực thiết kế, chúng có thể giúp bạn thiết kế những mô hình kinh doanh tiến bộ và hiệu quả hơn. Nhiệm vụ của một nhà thiết kế bao gồm việc không ngừng tìm hiểu những cách thức khả thi nhằm sáng tạo ra những điều mới mẻ, khám phá những ẩn số còn chưa được thông tỏ, hay đạt được những thành quả hữu ích. Công việc của một nhà thiết kế là mở rộng phạm vi hiểu biết, tạo lập những phương án mới, và cuối cùng là kiến tạo giá trị cho người sử dụng. Điều đó đòi hỏi ở họ khả năng tưởng tượng ra “những điều không hề tồn tại”. Chúng tôi tin chắc rằng những công cụ và quan điểm của giới thiết kế là điều kiện tiên quyết cho thành công trong quá trình tạo lập mô hình kinh doanh.

Những người làm kinh doanh không hề biết rằng hằng ngày họ vẫn thực hiện việc thiết kế. Chúng ta thiết kế những tổ chức, chiến lược, mô hình kinh doanh, quy trình và dự án. Để làm được điều đó, chúng ta phải cân nhắc một mạng lưới nhân tố phức tạp, như các đối thủ cạnh tranh, công nghệ, môi trường pháp lý và hơn thế nữa. Ngoài ra, chúng ta phải thực hiện điều đó trong những lĩnh vực xa lạ mà ta chưa từng biết tới. Đó chính xác là những gì để nói về thiết kế. Những gì các doanh nhân còn thiếu là các công cụ thiết kế hỗ trợ cho những kỹ năng kinh doanh của họ.

Sau đây, chúng ta sẽ khám phá 6 kỹ thuật thiết kế mô hình kinh doanh: Thấu hiểu khách hàng, Tạo lập ý tưởng, Tư duy trực quan, Thử nghiệm, Sáng tạo ra một câu chuyện truyền thông, và Lên kịch bản. Chúng tôi giới thiệu từng kỹ thuật bằng một câu chuyện, sau đó thuyết minh làm thế nào để áp dụng những kỹ thuật này vào việc thiết kế mô hình kinh doanh. Chúng tôi đã thêm vào những bài tập và đề xuất có thể được sử dụng trong các hoạt động thảo luận mà thông qua đó bạn có thể nhận thấy một cách cụ thể phương thức áp dụng từng kỹ thuật thiết kế này. Sách tham khảo được cung cấp cuối mỗi phần dành cho những độc giả quan tâm tìm tòi sâu hơn về mỗi kỹ thuật.

# Kỹ thuật thứ nhất - Thấu hiểu khách hàng

Ngày lễ tình nhân năm 2008

**Bên ngoài một tòa nhà văn phòng ở vùng ngoại ô Oslo, bốn thiếu niên Na Uy mặc những chiếc áo khoác có hình các chữ cái theo kiểu Mỹ và đội những chiếc mũ bóng chày đang tham gia vào một cuộc thảo luận sôi nổi với một người đàn ông ở độ tuổi ngũ tuần...**

... Những thiếu niên này là những người chơi lướt ván trẻ tuổi tham gia trả lời những câu hỏi được đưa ra bởi Richard Ling, nhà xã hội học giàu kinh nghiệm đang làm việc cho công ty cung cấp dịch vụ di động lớn thứ bảy thế giới Telenor. Ling đang phỏng vấn nhóm này như một phần của công trình nghiên cứu nhằm thu thập thêm hiểu biết về các quan điểm trong việc sử dụng và chia sẻ hình ảnh trên mạng xã hội. Vì hầu hết mọi chiếc điện thoại di động đều trang bị máy chụp hình nên chia sẻ hình ảnh trở thành mối quan tâm lớn của các nhà cung cấp dịch vụ mạng. Nghiên cứu của Ling sẽ giúp Telenor nắm bắt được bức tranh toàn cảnh về thực trạng chia sẻ hình ảnh. Ông không chỉ tập trung vào các dịch vụ chia sẻ hình ảnh trên di động hiện tại cũng như các dịch vụ tiềm năng mới xuất hiện mà còn chú trọng vào những vấn đề rộng lớn hơn, như vai trò của việc chia sẻ hình ảnh đối với lòng tin, sự bảo mật, sự định dạng nhóm và các cơ cấu xã hội kết nối những người trẻ tuổi này. Cuối cùng, công trình của ông sẽ cho phép Telenor thiết kế và cung cấp những dịch vụ tốt hơn.

## Xây dựng mô hình kinh doanh dựa trên hiểu biết về khách hàng

Các công ty dành những khoản đầu tư khổng lồ vào nghiên cứu thị trường, song rút cục họ thường phớt lờ quan điểm của khách hàng khi bước vào giai đoạn thiết kế sản phẩm, dịch vụ và mô hình kinh doanh. Một Khung Mô hình kinh doanh tốt có thể hạn chế được sai sót này. Nó dựng lên toàn cảnh mô hình kinh doanh qua lăng kính của người tiêu dùng, một phương pháp có thể mở ra những cơ hội hoàn toàn mới. Điều này không có nghĩa rằng quan điểm của khách hàng là điểm khởi nguồn duy nhất của một sáng kiến cải tiến, nhưng nó có nghĩa rằng chúng ta nên cân nhắc đến ý kiến của khách hàng khi đánh giá một mô hình kinh doanh. Quá trình đổi mới có thành công hay không đòi hỏi sự hiểu biết sâu sắc về khách hàng, bao gồm môi trường xung quanh họ, thói quen hằng ngày, những mối quan tâm và cả nguyện vọng của họ.

Máy nghe nhạc iPod của Apple mang đến cho chúng ta một ví dụ. Apple đã hiểu rằng thực chất mọi người không hứng thú với sản phẩm máy nghe nhạc số. Công ty này nhận thức được rằng các khách hàng mong muốn có thể tra soát, tìm kiếm, tải và nghe nội dung số, trong đó có nhạc số, một cách liên tục và sẵn sàng chi trả cho giải pháp thành công. Trong thời điểm hành vi tải nội dung số bất hợp pháp đang lan tràn, quan điểm của Apple là độc nhất và hầu

hết mọi công ty đều cho rằng chẳng ai sẵn sàng thanh toán cho nội dung nhạc số trực tuyến. Apple đã bác bỏ những quan điểm này và mang đến cho khách hàng một trải nghiệm âm nhạc liên tục, tích hợp nhạc trên iTunes cũng như phần mềm số, cửa hàng trực tuyến iTunes, vào máy nghe nhạc iPod. Với giải pháp giá trị có vai trò cốt lõi trong mô hình kinh doanh này, Apple đã bước lên vị trí thống trị thị trường nhạc số trực tuyến.

Thử thách đặt ra ở đây là phải làm sao để xây dựng một nhận thức đúng đắn về khách hàng - cơ sở để lựa chọn những phương án trong quá trình thiết kế mô hình kinh doanh. Trong lĩnh vực thiết kế sản phẩm và dịch vụ, một số công ty hàng đầu hợp tác với các nhà xã hội học để có được hiểu biết này. Tại Intel, Nokia và Telenor, đội ngũ các nhà nhân chủng học và xã hội học cùng làm việc nhằm phát triển những sản phẩm và dịch vụ mới tốt hơn. Phương pháp tương tự có thể dẫn tới những mô hình kinh doanh mới hoặc tốt hơn.

Nhiều công ty dẫn đầu trong lĩnh vực sản xuất hàng hóa tiêu dùng tổ chức những chuyến đi thực tế hiện trường cho các nhà điều hành cấp cao để gặp gỡ khách hàng, tiếp xúc với đội ngũ kinh doanh, hay thăm các cửa hàng. Trong những ngành khác, đặc biệt là những ngành kinh doanh thâm dụng vốn, nói chuyện với khách hàng là một phần trong thói quen hằng ngày của họ. Nhưng khó khăn đặt ra trong quá trình đổi mới là xây dựng một vốn hiểu biết sâu sắc hơn về khách hàng chứ không chỉ đơn thuần hỏi khách hàng về những điều họ mong muốn.

*Áp dụng ý kiến của khách hàng là một nguyên tắc có tính định hướng cho toàn bộ quá trình thiết kế mô hình kinh doanh. Quan điểm của khách hàng sẽ cung cấp thông tin để chúng ta đưa ra những lựa chọn về các giải pháp giá trị, kênh phân phối, quan hệ khách hàng, và dòng doanh thu.*

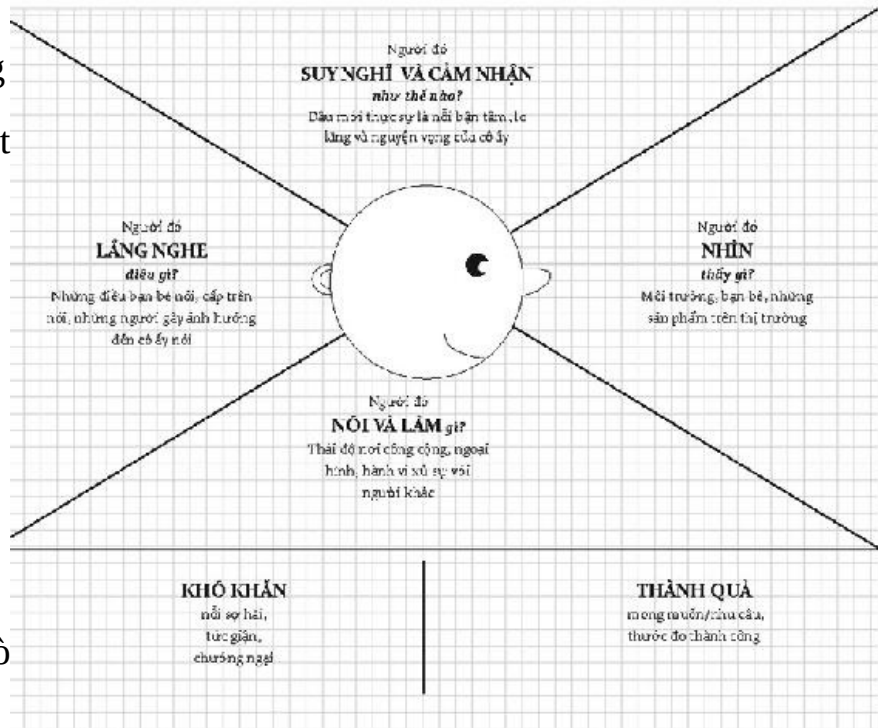
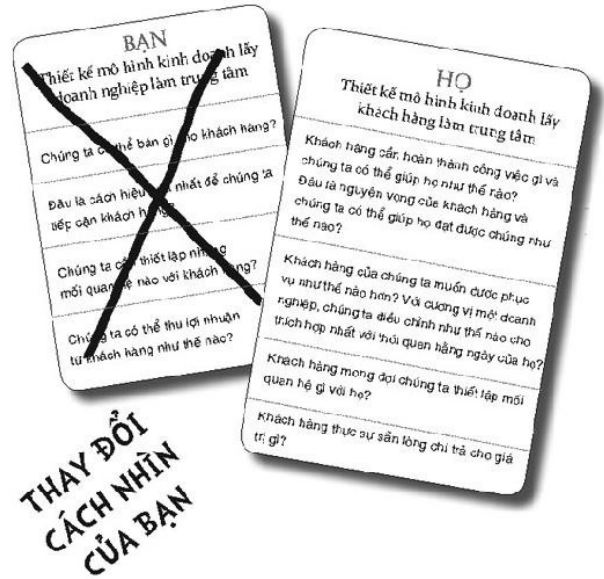
Nhà tiên phong trong lĩnh vực sản xuất xe hơi Henry Ford từng nói, “Nếu tôi hỏi khách hàng của mình về điều họ muốn, chắc hẳn họ sẽ nói với tôi về ‘một con ngựa phi nhanh hơn’.”

Một thách thức khác nằm trong vấn đề nhận biết đối tượng khách hàng nào nên chú ý và đối tượng nào nên bỏ qua. Đôi khi những phân đoạn tăng trưởng của tương lai phụ thuộc vào lợi nhuận biên của sản phẩm mang thương hiệu nổi tiếng đang hiện hành. Do đó, các nhà cải cách mô hình kinh doanh nên tránh việc chú trọng thái quá vào những phân khúc khách hàng hiện tại và hướng tầm nhìn tới những khách hàng mới hoặc chưa được tiếp cận. Một số cải tiến trong mô hình kinh doanh đã thực sự thành công vì chúng thỏa mãn những nhu cầu còn chưa được đáp ứng của khách hàng. Chẳng hạn, hãng hàng không easyJet của Stelios Haji-Ioanou đã giúp những khách hàng có thu nhập thấp hoặc trung bình tiếp cận những chuyến bay, điều này trước đây là gần như không thể. Và Zipcar đã cho phép những cư dân đô thị loại bỏ phiền nhiễu của việc sở hữu một chiếc xe trong thành phố. Thay vào đó, những khách hàng có thể thanh toán một khoản phí thường niên để thuê xe hơi theo giờ. Cả hai đều là các ví dụ về những mô hình kinh doanh dựa trên các phân khúc khách hàng được định vị tại phạm vi ngoại biên của các mô hình đặc thù: Du lịch hàng không và dịch vụ cho thuê xe hơi truyền thống.



# Bản đồ Thấu cảm (Empathy Map)

Hiếm có ai trong chúng ta được một đội ngũ đồng đảo các nhà xã hội học trợ giúp, nhưng bất kỳ ai khảo sát một mô hình kinh doanh cũng có thể phác thảo sơ lược thông tin về các phân khúc khách hàng được định vị trong đó. Một cách khởi đầu hiệu quả là sử dụng Bản đồ Thấu cảm (Empathy Map), một công cụ được xây dựng bởi công ty cung cấp dịch vụ tư vấn về tư duy trực quan XPLANE. Công cụ vẫn được chúng tôi gọi là “công cụ lập hồ sơ khách hàng thực sự đơn giản” này giúp bạn nắm bắt được nhiều hơn những đặc điểm nhân khẩu học của một khách hàng và phát triển vốn hiểu biết sâu sắc hơn về môi trường, hành vi, mối quan tâm và nguyện vọng của họ. Điều đó cho phép bạn xây dựng một mô hình kinh doanh vững chắc, vì hồ sơ khách hàng có vai trò định hướng trong quá trình thiết kế những giải pháp giá trị tốt hơn, những cách thức tiếp cận khách hàng thuận tiện hơn, cũng như những mối quan hệ khách hàng thích hợp hơn. Cuối cùng, nó cho phép bạn nhận thức đúng đắn hơn về việc một khách hàng thực sự sẵn lòng chi trả những gì.



## Sử dụng Bản đồ Thấu cảm (Khách hàng) như thế nào

Sau đây là cách thức hoạt động của công cụ này: Đầu tiên, động não để tìm ra tất cả những nhóm khách hàng mà bạn có thể sẽ muốn phục vụ theo như mô hình kinh doanh của mình. Lọc ra ba ứng cử viên triển vọng nhất và chọn lấy một để thực hành bài tập trên hồ sơ khách hàng đầu tiên của bạn.

Bắt đầu bằng cách đặt tên và đưa ra một số đặc điểm nhân khẩu học như thu nhập, tình trạng hôn nhân, v.v... Sau đó, tham khảo biểu đồ được đề cập tại trang đối diện, dùng bảng kẹp giấy hoặc bảng trắng để thiết lập một hồ sơ

cho khách hàng mà bạn vừa đặt tên bằng cách đặt ra và trả lời 6 câu hỏi sau đây:

### **1. NGƯỜI ĐÓ NHÌN THẤY GÌ?**

#### **MÔ TẢ NHỮNG ĐIỀU KHÁCH HÀNG NHẬN THẤY TRONG MÔI TRƯỜNG CỦA HỌ**

- Điều người đó nhìn thấy trông như thế nào?
- Xung quanh người đó có những ai?
- Ai là bạn của người đó?
- Hằng ngày người đó hay tiếp xúc với những loại chào hàng nào (so với tất cả sản phẩm được chào bán trên thị trường)?
- Người đó đang đối mặt với những vấn đề gì?

### **2. NGƯỜI ĐÓ NGHE THẤY GÌ?**

#### **MÔ TẢ CÁCH MÔI TRƯỜNG TÁC ĐỘNG ĐẾN KHÁCH HÀNG**

- Bạn bè người đó nói gì? Bạn đời của người đó nói gì?
- Những ai thực sự có ảnh hưởng tới người đó, và ảnh hưởng như thế nào?
- Những kênh truyền thông nào có tác động tới người đó?

### **3. NGƯỜI ĐÓ THỰC SỰ SUY NGHĨ VÀ CẢM NHẬN NHƯ THẾ NÀO?**

#### **CỐ GẮNG PHÁC THẢO NHỮNG ĐIỀU ĐANG TỒN TẠI TRONG TƯ DUY CỦA KHÁCH HÀNG**

- Điều gì thật sự quan trọng với người đó (điều mà có thể người đó không công khai rộng rãi)?
- Thử hình dung về những cảm xúc của người đó. Cảm xúc nào thúc đẩy người đó?
- Điều gì có thể khiến người đó mất ngủ?
- Cố gắng diễn tả ước mơ và nguyện vọng của người đó.

### **4. NGƯỜI ĐÓ NÓI GÌ VÀ LÀM GÌ?**

#### **HÌNH DUNG RA NHỮNG GÌ KHÁCH HÀNG CÓ THỂ NÓI, HAY HÀNH VI CƯ XỬ CỦA HỌ TẠI NƠI CÔNG CỘNG**

- Người đó có thái độ như thế nào?
- Người đó có thể nói điều gì khác?
- Đặc biệt chú ý tới những mâu thuẫn có thể xảy ra giữa những điều khách hàng có thể nói và những gì mới thực sự là suy nghĩ hay cảm nhận của người đó.

### **5. NHỮNG KHÓ KHĂN CỦA NGƯỜI ĐÓ LÀ GÌ?**

- Nỗi bức xúc lớn nhất của người đó là gì?

- Chương ngại nào ngăn cách giữa người đó và điều người đó muốn hay cần đạt được?
- Người đó có thể sẽ sợ chấp nhận loại rủi ro nào?

## 6. NGƯỜI ĐÓ ĐẠT ĐƯỢC LỢI ÍCH GÌ?

- Người đó thực sự muốn hay cần đạt được điều gì?
- Thước đo thành công của người đó là gì?
- Thử nghĩ đến vài chiến lược mà người đó có thể sẽ sử dụng để đạt được mục tiêu của mình.

Sử dụng  
bản đồ  
thấu cảm  
để nhận  
thức về  
một  
khách  
hàng  
trong mô  
hình giao  
dịch giữa  
các doanh  
nghiệp



## B2B (Business to Business)

Tháng 10 năm 2008, Microsoft công bố kế hoạch cung cấp toàn bộ ứng dụng tin học văn phòng của mình theo hình thức trực tuyến. Theo như thông báo này, cuối cùng thì các khách hàng cũng có thể sử dụng Word, Excel và tất cả ứng dụng tin học văn phòng thông qua chế độ trình duyệt. Điều này sẽ đòi hỏi Microsoft phải trực tiếp tái thiết mô hình kinh doanh của mình. Xuất phát điểm của công cuộc cải tổ mô hình kinh doanh này có thể là thiết lập một hồ sơ khách hàng dành cho nhóm đối tượng mua chính: Các chuyên viên thông tin cấp cao (CIO), những người xác định các chiến lược công nghệ thông tin và đưa ra các quyết định bao quát toàn bộ quy trình mua hàng. Một nhân viên thông tin sẽ thiết lập một hồ sơ khách hàng như thế nào?

*Mục tiêu là tạo ra một điểm nhìn từ phía khách hàng mà dựa trên đó bạn liên tục khảo sát các giả định trong mô hình kinh doanh của mình. Tạo lập hồ sơ khách hàng cho phép bạn đưa ra những đáp án chính xác hơn cho những câu*

*hỏi như: Liệu giải pháp giá trị này có thực sự giải quyết được vấn đề của khách hàng? Người đó sẽ thực sự vui lòng chi trả cho nó? Người đó muốn được tiếp cận như thế nào?*

# Kỹ thuật thứ hai - Tạo lập ý tưởng

Tháng 3 năm 2007

**Elmar Mock đang chăm chú lắng nghe trong lúc Peter hào hứng mô tả tỉ mỉ về một ý tưởng giữa biển giấy ghi chú phủ kín các bức tường**

Peter làm việc cho một tập đoàn dược phẩm. Tập đoàn này đã thuê công ty tư vấn trong lĩnh vực cải tiến Creaholic của Elmar để hỗ trợ cho một sản phẩm có tính đột phá. Hai người đàn ông này là thành viên trong một đội cải tiến gồm 6 người. Đội này sẽ tổ chức một hội nghị chuyên đề kéo dài ba ngày.

Các thành viên trong nhóm được tập hợp một cách kỹ lưỡng từ nhiều lĩnh vực khác nhau, tạo thành một sự tổng hợp phong phú từ nhiều trình độ kinh nghiệm và nền tảng kiến thức đa dạng. Mặc dù mọi thành viên đều là những chuyên gia tài năng, nhưng họ không gia nhập với tư cách các kỹ thuật viên mà trên cương vị những khách hàng không thỏa mãn với tình trạng hiện tại. Creaholic hướng dẫn họ tạm quên đi chuyên môn của mình khi bước vào hội nghị.

Trong ba ngày, sáu người họ thiết lập một thế giới tiêu dùng thu nhỏ và giải phóng trí tưởng tượng của mình để tìm ra những giải pháp hiệu quả có tính đột phá cho một vấn đề, tạm thời bỏ qua những hạn chế về kỹ thuật hay tài chính. Các ý tưởng xung đột và những tư duy mới thành hình, và chỉ sau khi cho ra đời vô số những giải pháp tiềm năng, họ mới được yêu cầu nhớ lại kiến thức chuyên môn của mình và chọn ra ba ứng cử viên hứa hẹn nhất.

Elmar Mock lấy làm kiêu hãnh về một danh sách dài những thành tích trong lĩnh vực cải tiến. Ông là một trong hai nhà phát minh ra dòng đồng hồ Swatch huyền thoại. Kể từ đó, ông và đội ngũ nhân viên tại Creaholic của mình đã giúp các công ty như BMW, Nestlé, Mikron, và Givaudan đổi mới thành công.

Elmar hiểu rõ quá trình đổi mới khó khăn đến thế nào đối với các công ty đã có thâm niên vững chắc. Những doanh nghiệp như thế đòi hỏi mọi điều đều phải nằm trong tầm dự đoán, mọi công việc phải được diễn giải, và mọi dự án phải được lên kế hoạch về mặt tài chính. Vì những cách tân thực sự sẽ đến từ những gì được miêu tả rõ ràng hơn chứ không phải từ sự hỗn loạn có tính hệ thống. Creaholic đã khám phá ra một cách để làm chủ sự hỗn loạn này. Elmar và đội của ông lúc nào cũng nghĩ về sự đổi mới.

## Tạo lập ý tưởng về mô hình kinh doanh mới

Lên phương án cho mô hình kinh doanh hiện tại là một chuyện, thiết kế một mô hình mới và tân tiến lại là một chuyện khác. Điều cần có ở đây là một quy trình sáng tạo có thể giúp sản sinh ra nhiều ý tưởng về mô hình kinh doanh và từ đó tách ra được những sáng kiến hoàn hảo nhất. Quá trình này được gọi là tạo lập ý tưởng. Khi nói đến việc thiết kế những mô hình kinh doanh khả thi thì sự điều luyện trong kỹ năng tạo lập ý tưởng là tối quan trọng.

Trong quá khứ, hầu hết các ngành nghề đều được đặc trưng bởi một mô hình kinh doanh chủ đạo. Nhưng điều đó đã nhanh chóng thay đổi. Ngày nay,

Chúng ta có nhiều lựa chọn hơn khi thiết kế các mô hình kinh doanh mới. Hiện tại, các mô hình kinh doanh khác biệt cạnh tranh với nhau trong cùng một thị trường và những ranh giới giữa các ngành kinh doanh đang mờ nhạt - hay biến mất hoàn toàn.

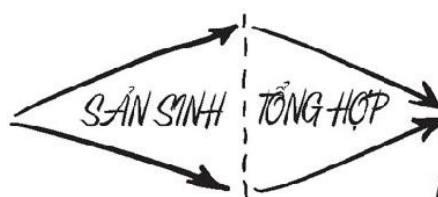
Một thách thức chúng ta cần đối mặt khi tạo lập các phương án về mô hình kinh doanh mới là phải tạm bỏ qua hiện trạng và những nỗi nghi ngại lơ lửng trên các vấn đề liên quan tới quá trình vận hành. Nhờ đó, chúng ta mới có thể tạo ra những sáng kiến thực sự.

Cải tiến mô hình kinh doanh không phải là quay đầu nhìn lại vì quá khứ hầu như chẳng nói lên được điều gì về việc mô hình kinh doanh có thể như thế nào trong tương lai. Cải tiến mô hình kinh doanh không phải là nhìn sang đối thủ cạnh tranh, vì đối mới không có nghĩa là sao chép hay quy chuẩn, mà là sáng tạo ra những cơ chế mới mẻ nhằm tạo ra giá trị và thu về lợi nhuận. Thay vào đó, cải tiến mô hình kinh doanh là thách thức những cơ chế chính thống, những cơ chế thiết lập nên những mô hình truyền thống đã không còn đáp ứng những nhu cầu mới hay các nhu cầu chưa được biết đến của khách hàng.

Để cho ra đời những phương án mới và ưu việt hơn, bạn phải tưởng tượng ra hàng tá ý tưởng trước khi thu hẹp chúng vào một danh sách ngắn những phương án nằm trong tầm nhận thức. Do đó, tạo lập ý tưởng bao gồm hai giai đoạn chính: Sản sinh ý tưởng - giai đoạn chú trọng vấn đề số lượng ý tưởng; và tổng hợp - trong giai đoạn này các ý kiến được thảo luận, kết hợp và thu hẹp lại trong một số lượng nhỏ các phương án khả thi. Các phương án không nhất thiết phải đại diện cho những mô hình kinh doanh mang tính đột phá. Chúng có thể chỉ là những cải tiến nhằm mở rộng những ranh giới trong mô hình kinh doanh hiện tại của bạn để nâng cao sức cạnh tranh.

Bạn có thể cho ra đời những ý tưởng về các mô hình kinh doanh tân tiến từ vài xuất phát điểm khác nhau. Chúng ta sẽ cùng xem xét hai xuất phát điểm: Những trọng tâm trong quá trình cải tiến mô hình kinh doanh sử dụng Khung Mô hình kinh doanh, và các câu hỏi “nếu như”.

## Trọng tâm trong quá trình cải tiến mô hình kinh doanh



Các ý tưởng cho mô hình kinh doanh có thể đến từ bất cứ đâu, từng thành tố trong số 9 thành tố xây dựng nên mô hình kinh doanh đều có thể trở thành xuất phát điểm. Những cải tiến có tính chuyển đổi trong mô hình kinh doanh có thể tác động đến nhiều thành tố cùng lúc.

Chúng ta có thể phân loại bốn trọng tâm trong quá trình cải tiến mô hình kinh doanh: *Nguồn lực, sản phẩm chào bán, khách hàng và tài chính.*

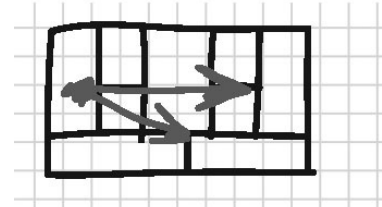


Mỗi trọng tâm có thể đóng vai trò như một xuất phát điểm cho một thay đổi quan trọng trong mô hình kinh doanh và nó có thể có một tác động mạnh mẽ tới 8 thành tố còn lại.

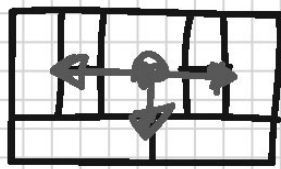
Đôi khi, quá trình cải tiến mô hình kinh doanh có thể nảy ra từ vài trọng tâm. Cũng như thay đổi thường bắt nguồn từ những khía cạnh được nhận diện thông qua một phân tích SWOT: Cuộc khảo sát về các ưu điểm, khuyết điểm, cơ hội và thách thức trong một mô hình kinh doanh.

### **ĐỊNH HƯỚNG BỞI NGUỒN LỰC**

**Những cải tiến định hướng bởi nguồn lực xuất phát từ cơ sở hạ tầng hay các mối quan hệ đối tác hiện có của một tổ chức nhằm mở rộng hoặc chuyển đổi mô hình kinh doanh.**



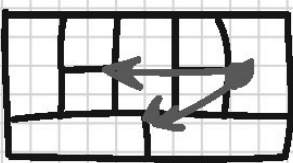
Ví dụ: Amazon Web Services được xây dựng dựa trên cơ sở hạ tầng bán lẻ của Amazon.com để chào bán lưu lượng server và dịch vụ lưu trữ dữ liệu cho các công ty khác.



### **ĐỊNH HƯỚNG BỞI SẢN PHẨM ĐƯỢC CHÀO BÁN**

**Những cải tiến định hướng bởi sản phẩm chào bán tạo ra những giải pháp giá trị mới, những giải pháp giá trị này ảnh hưởng tới các thành tố khác trong mô hình kinh doanh**

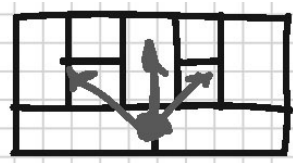
Ví dụ: Khi Cemex, một công ty sản xuất xi măng tại Mexico, hứa hẹn sẽ phân phối xi măng trộn sẵn tới các công trường trong vòng 4 giờ thay vì 48 giờ theo tiêu chuẩn của ngành, công ty này đã phải chuyển đổi mô hình kinh doanh. Bước cải cách này đã giúp Cemex thay đổi từ một công ty Mexico chỉ có tiếng trong phạm vi khu vực thành nhà sản xuất xi măng lớn thứ hai trên thế giới.



### **ĐỊNH HƯỚNG BỞI KHÁCH HÀNG**

**Cơ sở của những cải tiến định hướng bởi khách hàng là đáp ứng các nhu cầu của khách hàng, tạo điều kiện thuận lợi để khách hàng tiếp xúc với sản phẩm, và gia tăng sự thuận tiện. Tương tự như mọi cải tiến định hướng bởi một trọng tâm duy nhất, những cải tiến này cũng tác động tới các thành tố khác trong mô hình kinh doanh.**

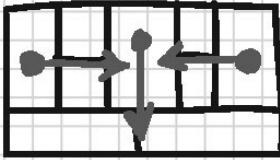
Ví dụ: 23andMe đã cung cấp dịch vụ xét nghiệm AND riêng tư cho các khách hàng cá nhân - một sản phẩm trước kia chỉ dành riêng cho các chuyên gia và nhà nghiên cứu trong lĩnh vực y tế sức khỏe. Điều này đã kéo theo thay đổi trong cả giải pháp giá trị lẫn hệ thống chuyển phát kết quả xét nghiệm, 23andMe đã thực hiện được nó thông qua các hồ sơ trực tuyến có thể được tùy chỉnh theo khách hàng số đông.



### **ĐỊNH HƯỚNG BỞI TÀI CHÍNH**

**Những cải tiến định hướng bởi các dòng doanh thu, cơ chế định giá, hay cơ cấu cắt giảm chi phí có ảnh hưởng tới các thành tố còn lại trong mô hình kinh doanh.**

Ví dụ: Khi Xerox phát minh ra Xerox 914, một trong số những máy photocopy đầu tiên, vào năm 1958, công ty này đã bán sản phẩm này ra thị trường với mức giá quá cao. Do đó, Xerox đã phát triển một mô hình kinh doanh mới. Công ty này cho thuê những chiếc máy với giá 95 đô-la một tháng, bao gồm 2.000 bản copy miễn phí, cộng thêm 5 xu cho mỗi bản copy thêm. Khách hàng đã nhận máy mới và bắt đầu sao chép hàng ngàn bản mỗi tháng.



### **ĐỊNH HƯỚNG BỞI NHIỀU TRỌNG TÂM**

**Những cải tiến được định hướng bởi nhiều trọng tâm có thể gây ra tác động to lớn tới vài thành tố khác trong mô hình kinh doanh.**

Ví dụ: Công ty toàn cầu chuyên sản xuất công cụ xây dựng chuyên nghiệp Hilti đã chuyển từ việc chỉ bán sản phẩm sang cho khách hàng thuê các bộ dụng cụ. Đó là một thay đổi to lớn không chỉ về giải pháp giá trị của Hilti mà còn về các dòng doanh thu, điều đã biến nguồn thu nhập cố định từ bán sản phẩm một lần sang nguồn thu nhập tuần hoàn phát sinh từ dịch vụ cho thuê.

## **Sức mạnh của các câu hỏi “Nếu như”**

Chúng ta thường gặp khó khăn trong việc nghĩ về những mô hình kinh doanh tân tiến vì tư duy của chúng ta bị vướng mắc bởi tình trạng hiện tại. Tình trạng hiện tại kiềm chế sự phát triển của trí tưởng tượng. Một cách để vượt qua vấn đề này là thách thức những giả định thông thường bằng các câu hỏi “Nếu như”. Với những thành phần trong mô hình kinh doanh thích hợp, điều chúng ta vẫn nghĩ là không thể sẽ trở nên khả thi. Câu hỏi giả định sẽ giúp chúng ta tự giải thoát khỏi những ràng buộc của các mô hình hiện tại. Chúng kích thích và thách thức tư duy của chúng ta. Chúng làm chúng ta nhúc nhối như một nhiệm vụ vừa khơi gợi hứng thú vừa không dễ thực hiện.

Những nhà quản lý của một tờ nhật báo có thể sẽ tự hỏi: Sẽ ra sao nếu như chúng ta dừng việc in ấn và chuyển hoàn toàn sang cung cấp thông tin số, thông qua ứng dụng đọc Ebook Kindle của Amazon hay trên các trang mạng? Điều đó sẽ cho phép tờ báo giảm thiểu đáng kể quy trình sản xuất và chi phí hậu cần, nhưng nó cũng đòi hỏi họ phải bù đắp được các khoản lỗ do không còn doanh thu từ hoạt động quảng cáo trên báo giấy và chi phí chuyển người đọc sang các kênh thông tin số.

Những câu hỏi “Nếu như” chỉ là xuất phát điểm. Chúng khơi gợi chúng ta khám phá ra một mô hình kinh doanh có thể vận hành giả thuyết của chúng. Một số câu hỏi “Nếu như” có thể không được giải đáp vì chúng quá không tưởng. Một số đơn giản chỉ cần một mô hình kinh doanh phù hợp để trở thành hiện thực.

## **NẾU NHƯ...?**

... Những người mua nội thất chọn các bộ phận có thể tháo lắp được từ một nhà kho lớn và tự lắp ráp chúng tại nhà? Điều ngày nay được coi là thông thường đã từng được cho là không tưởng cho đến khi **IKEA** giới thiệu khái niệm này vào những năm 1960.



... Các hãng hàng không không mua động cơ cho máy bay của mình, mà chỉ thanh toán theo số giờ vận hành cho các động cơ? Đó là cách

**Roll-Royce** biến đổi chính mình từ một nhà sản xuất động cơ thua lỗ tại Anh thành một doanh nghiệp dịch vụ hiện được coi là nhà cung cấp động cơ máy bay cỡ lớn đứng thứ hai thế giới.

... Các cuộc gọi được miễn phí trên toàn thế giới? Năm 2003, **Skype** cho ra mắt một dịch vụ cho phép thực hiện cuộc gọi miễn phí qua mạng. Sau 5 năm, **Skype** đã thu được 400 triệu người sử dụng có đăng ký với tổng cộng 100 tỷ cuộc gọi miễn phí được thực hiện.

... Các nhà sản xuất xe hơi không bán xe mà cung cấp các dịch vụ đi lại? Năm 2008, **Daimier** giới thiệu **Car2go**, một mô hình kinh doanh thí điểm tại thành phố Ulm của Đức. Dàn xe hơi của **Car2go** cho phép người sử dụng lấy và trả xe tại bất cứ nơi nào trong thành phố và thanh toán mức phí sử dụng dịch vụ đi lại tính theo phút.

... Các cá nhân có thể mượn tiền của nhau thay vì vay tiền của ngân hàng? Vào năm 2005, công ty **Zopa** tại Anh đã đưa ra một diễn đàn trực tuyến phục vụ việc cho vay ngang hàng (peer-to-peer lending).

... Mọi người dân sinh sống tại các ngôi làng ở Bangladesh đều có thể tiếp cận với chiếc điện thoại? Đó là điều mà **Grameenphone** đã lên kế hoạch thực hiện dưới sự cộng tác với tổ chức tài chính vi mô **Grameen Bank**. Tại thời điểm đó, mạng lưới viễn thông tại Bangladesh vẫn được coi là nghèo nàn nhất trên thế giới. Ngày nay, **Grameenphone** là doanh nghiệp đóng thuế lớn nhất tại Bangladesh.

## Quá trình tạo lập ý tưởng

Quá trình tạo lập ý tưởng có thể được tiến hành dưới vài dạng thức. Ở đây, chúng tôi xin khái quát một phương pháp chung nhằm cho ra đời các phương án đổi mới mô hình kinh doanh:

### 1. TẬP HỢP ĐỘI NGŨ

**VẤN ĐỀ CHÍNH: LIỆU ĐỘI CỦA BẠN ĐÃ ĐỦ ĐA DẠNG ĐỂ SẢN SINH RA NHỮNG Ý TƯỞNG MỚI MẸ VỀ MÔ HÌNH KINH DOANH?**

Tập hợp thành một nhóm thích hợp rất cần thiết trong việc hình thành những ý tưởng mới mẻ và hiệu quả về mô hình kinh doanh. Các thành viên nên đảm bảo sự đa dạng về thâm niên, tuổi tác, trình độ kinh nghiệm, đơn vị kinh doanh mà họ đại diện, kiến thức về khách hàng và lĩnh vực chuyên môn nghiệp vụ.

### 2. NGHIÊN CỨU

**VẤN ĐỀ CHÍNH: CHÚNG TA PHẢI NGHIÊN CỨU YẾU TỐ NÀO TRƯỚC KHI CHO RA ĐỜI CÁC Ý TƯỞNG VỀ MÔ HÌNH KINH DOANH?**

Theo một cách lý tưởng nhất thì cả nhóm nên cùng trải qua một giai đoạn nghiên cứu nghiêm túc. Giai đoạn này có thể bao gồm một số công trình khảo sát, nghiên cứu khách hàng hay các triển vọng, xem xét kỹ lưỡng các

công nghệ mới, hay đánh giá những mô hình kinh doanh hiện tại. Quá trình này có thể kéo dài tới vài tuần hay chỉ diễn ra trong vài buổi thực hành thảo luận (ví dụ như với Bản đồ thấu cảm).

### **3. MỞ RỘNG**

#### **VẤN ĐỀ CHÍNH: CHÚNG TA CÓ THỂ HÌNH DUNG RA NHỮNG CẢI TIẾN GÌ CHO TỪNG THÀNH TỐ TRONG MÔ HÌNH KINH DOANH?**

Trong giai đoạn này, cả đội mở rộng phạm vi lĩnh vực có thể nảy sinh giải pháp, nhằm tạo ra nhiều ý tưởng hết mức có thể. Mỗi trong số chín thành tố đều có thể đóng vai trò xuất phát điểm. Mục tiêu của giai đoạn này là số lượng, chứ chưa phải chất lượng. Áp dụng các nguyên tắc động não sẽ giữ mọi người tập trung vào sản xuất các ý tưởng hơn là đặt ra các tiêu chuẩn từ quá sớm.

### **4. LỰA CHỌN TIÊU CHUẨN**

#### **VẤN ĐỀ CHÍNH: NHỮNG TIÊU CHUẨN QUAN TRỌNG NHẤT CHO VIỆC ƯU TIÊN LỰA CHỌN CÁC SÁNG KIẾN VỀ MÔ HÌNH KINH DOANH LÀ GÌ?**

Sau khi mở rộng phạm vi các giải pháp có thể, cả đội nên xác định các tiêu chuẩn nhằm giảm số lượng các ý tưởng đến một con số nhỏ nằm trong tầm kiểm soát. Các tiêu chuẩn sẽ có tính đặc trưng riêng cho bối cảnh kinh doanh của bạn, nhưng có thể bao hàm một số điều như thời gian dự kiến triển khai, triển vọng doanh thu, dự kiến tình trạng khách hàng không chấp nhận có thể xảy ra và các tác động lên lợi thế cạnh tranh.

### **5. “CHẠY THỬ NGUYÊN MẪU”**

#### **VẤN ĐỀ CHÍNH: MÔ HÌNH KINH DOANH THẾ NÀO LÀ HOÀN HẢO CHO VIỆC ÁP DỤNG CÁC Ý TƯỞNG ĐÃ ĐƯỢC CHỌN LỌC?**

Với các tiêu chuẩn đã được xác định, cả đội sẽ có thể giảm bớt số lượng các ý tưởng trong một danh sách được ưu tiên ngắn hơn bao gồm từ ba đến năm cải tiến tiềm năng cho mô hình kinh doanh. Sử dụng Khung Mô hình kinh doanh như một nguyên mẫu về mô hình kinh doanh để phác họa và thảo luận từng ý kiến.

## **Tập hợp một đội ngũ đa dạng**

Nhiệm vụ phát kiến ra các ý tưởng mới không nên bị bỏ lại cho riêng những cá nhân vẫn được coi là điển hình của “tuýp sáng tạo”. Tạo lập ý tưởng là một bài tập nhóm. Thực tế, bản chất của những cải tiến mô hình kinh doanh đòi hỏi sự tham gia của mọi người từ mọi bộ phận trong tổ chức. Nhắc đến đổi mới mô hình kinh doanh là nhắc tới việc tìm cách tạo ra các giá trị bằng cách khám phá những thành tố xây dựng nên mô hình kinh doanh mới và thiết lập những liên kết mới mẻ giữa các thành tố. Điều này có thể bao hàm cả 9 thành tố trong Khung Mô hình, cho dù đó là kênh phân phối, dòng doanh thu, hay nguồn lực chủ chốt. Do vậy, nó đòi hỏi đầu vào và ý tưởng từ những cá nhân đại diện cho nhiều lĩnh vực.

Đó là lý do tập hợp một đội ngũ thích hợp để thực hiện nhiệm vụ là điều kiện

tiên quyết cho quá trình sáng tạo những ý tưởng về mô hình kinh doanh mới. Nghiên cứu cải tiến mô hình kinh doanh không nên được xác định như nhiệm vụ riêng của đơn vị Nghiên cứu và Phát triển hay Phòng Kế hoạch Chiến lược. Các đội cải tiến mô hình kinh doanh nên có sự đa dạng về thành viên. Sự đa dạng sẽ giúp bạn sáng tạo, thảo luận và lựa chọn ý tưởng mới. Hãy cân nhắc đến việc bổ sung những người ngoài, hay thậm chí cả trẻ em. Nhưng phải chắc chắn rằng bạn đã hướng dẫn mọi người cách chủ động lắng nghe; và hãy xem xét đến việc mời thêm các cố vấn trung gian trong những cuộc họp quan trọng.



*Một đội cải tiến mô hình kinh doanh đa dạng bao gồm các thành viên:*

- Đến từ nhiều đơn vị kinh doanh khác nhau
- Tại nhiều lứa tuổi
- Với chuyên môn trong nhiều lĩnh vực khác nhau
- Ở nhiều mức độ thâm niên khác nhau
- Kết hợp kinh nghiệm trong nhiều lĩnh vực
- Nhiều nền tảng văn hóa khác biệt

## Các nguyên tắc động não

*Hành vi tư duy thành công đòi hỏi một loạt nguyên tắc sau. Áp dụng những nguyên tắc này sẽ giúp bạn tối đa hóa số lượng các ý tưởng hữu ích được sản sinh.*

### Tập trung

Bắt đầu bằng việc trình bày một cách rõ ràng mạch lạc về một vấn đề đã nắm bắt chắc chắn. Lý tưởng nhất thì đó nên là phát ngôn xoay quanh một nhu cầu của khách hàng. Đừng để cuộc thảo luận đi quá xa chủ đề, luôn hướng nó quay trở lại với vấn đề.

### Áp dụng các nguyên tắc

Thăng thẩn làm sáng tỏ các nguyên tắc tư duy và áp dụng chúng. Những nguyên tắc quan trọng nhất là “trì hoãn sự phán xét”, “lần lượt thảo luận về từng vấn đề”, “ưu tiên số lượng”, “đảm bảo tính trực quan”, và “khuyến khích những ý tưởng liều lĩnh”. Các cố vấn nên áp dụng các nguyên tắc này.

# Tư duy một cách trực quan

Viết các ý tưởng hoặc tóm tắt chúng lên một nơi mà mọi người đều có thể nhìn thấy. Một cách hiệu quả để tập hợp những ý tưởng này là ghi chú chúng lên những mảnh giấy nhớ và dán lên một bức tường. Điều này cho phép bạn di chuyển các ý tưởng và tái kết hợp chúng vào nhóm.

## Chuẩn bị

Chuẩn bị cho quá trình động não với một số trải nghiệm nghiên cứu liên quan tới vấn đề. Đó có thể là một chuyến công tác, các cuộc hội thảo với khách hàng, hay bất kỳ phương tiện nào khác đang lôi cuốn cả nhóm vào những chủ đề liên quan tới tuyên ngôn vấn đề.

Phỏng theo cuộc phỏng vấn với Tom Kelley của IDEO trong tạp chí *Fast Company*: “Bảy bí quyết tư duy hiệu quả”

## Khởi động: Bài tập Con bò Ngu ngốc

Bắt đầu khóa tạo lập ý tưởng với bước khởi động như bài tập Con bò Ngu ngốc (Silly Cow) có thể hữu ích để tinh hoa sáng tạo của đội bạn tuôn trào. Sau đây là cách thức hoạt động của nó: Hướng dẫn những người tham gia sử dụng một con bò để phác thảo ba mô hình kinh doanh khác nhau. Trước tiên, hãy yêu cầu họ xác định một số đặc điểm của con bò (sản xuất sữa, ăn cỏ ngày, âm thanh bò rống, v.v... ) Hướng dẫn họ sử dụng những đặc điểm đó để nảy ra một mô hình kinh doanh mới mẻ căn cứ vào việc họ có một con bò. Và cho họ ba phút.

Bạn nên nhớ rằng bài tập này có thể đem lại kết quả ngược với sự mong đợi, như sự thực là nó tương đối ngu ngốc. Tuy nhiên, nó đã được thử nghiệm với các chuyên viên điều hành cấp cao, kế toán viên, những nhà quản lý rủi ro cũng như các doanh nhân, và thường mang lại thành công to lớn. Mục đích là kéo mọi người ra khỏi lịch trình làm việc hằng ngày của họ và chỉ cho họ rằng họ có thể dễ dàng sản sinh ra những ý tưởng bằng cách tách khỏi những chế độ chính thống và để mặc sự sáng tạo dâng trào.

# Kỹ thuật thứ ba - Tư duy trực quan

Tháng 10 năm 2006

***Các áp phích khổ rộng được dán lên tường phòng họp, một nhóm 14 người đang cân nhắc phác họa các Khung Mô hình và dán những mảnh giấy ghi chú. Mặc dù quang cảnh này gần như có không khí của một lớp học nghệ thuật, nhưng nó lại diễn ra tại trụ sở của Hewlett-Packard (HP), gã khổng lồ trong lĩnh vực sản xuất và cung ứng các sản phẩm, dịch vụ công nghệ...***

... 14 người tham gia đến từ mọi bộ phận của HP, nhưng công việc của tất cả bọn họ đều liên quan đến lĩnh vực quản lý thông tin. Họ tập hợp tại đây để thảo luận trong một ngày nhằm vẽ nên viễn cảnh chính xác về cách một công ty toàn cầu nên quản lý các luồng thông tin như thế nào.

Dave Gray, nhà sáng lập kiêm chủ tịch của công ty tư vấn XPLANE, đang hỗ trợ cho cuộc họp. XPLANE sử dụng các công cụ tư duy trực quan để giúp khách hàng làm rõ các vấn đề nảy sinh trong mọi khâu từ chiến lược công ty đến triển khai vận hành. Cùng với một chuyên gia lão luyện của XPLANE, Dave giúp 14 chuyên gia của HP gạt hái được những hiểu biết sâu sắc hơn về bức tranh toàn cảnh mà trong đó thông tin được chia sẻ trong một doanh nghiệp toàn cầu. Cả nhóm sử dụng một bản tóm tắt được dán lên tường để thảo luận về việc chia sẻ thông tin, xác định các mối quan hệ giữa những thành tố, điền vào các mảnh ghép còn thiếu, và phát triển một kiến thức tổng hợp về nhiều vấn đề khác nhau.

Với nụ cười đầy hiểu biết, Dave nói về một quan điểm sai lầm thường gặp: Đó là không ai nên vẽ bất cứ thứ gì cho đến khi người đó thực sự hiểu nó. Ngược lại, những Khung Mô hình, tuy có thô sơ và nghiệp dư, nhưng chúng giúp mọi người mô tả, thảo luận và nắm bắt vấn đề sâu sắc hơn, đặc biệt các phác thảo về những tính chất phức tạp, theo như ông giải thích. Đối với 14 cộng sự đến từ Hewlett-Packard, phương pháp có tính trực quan của XPLANE đã phát huy hiệu quả tuyệt vời. Họ tập hợp tại đây như 14 chuyên gia với những kiến thức chuyên sâu của riêng mình, nhưng họ lại ra về với một hình ảnh đơn giản được gói gọn trong một trang duy nhất về cách một công ty toàn cầu nên quản lý thông tin của mình. Danh sách khách hàng của XPLANE, đọc lên chẳng khác gì tạp chí *Who's who* về các công ty thành công nhất thế giới, chứng tỏ ngày càng nhiều các tổ chức nhận thức được giá trị của loại hình tư duy trực quan này.

## Ý nghĩa của tư duy trực quan

Tư duy trực quan là yếu tố không thể thiếu để vận hành các mô hình kinh doanh. Khi dùng cụm từ “tư duy trực quan”, chúng tôi muốn đề cập đến cách sử dụng các công cụ trực quan như hình ảnh, phác thảo, đồ thị và những mảnh giấy ghi chú để xây dựng và thảo luận về ý nghĩa. Vì mô hình kinh doanh là những khái niệm phức tạp bao gồm nhiều thành tố khác nhau cùng những mối quan hệ tương tác qua lại giữa chúng nên để thực sự hiểu một mô hình kinh doanh mà không vẽ nó ra là điều rất khó khăn.

Quả thực mô hình kinh doanh là một hệ thống mà trong đó các nhân tố ảnh

hường qua lại lẫn nhau; và nó chỉ có ý nghĩa trên phương diện tổng thể trung hòa giữa các nhân tố. Nắm bắt một bức tranh tổng quan rộng lớn mà không cần hiển thị hóa nó là không hề dễ dàng. Thực tế, bằng việc mô tả một cách trực quan về mô hình kinh doanh, một người có thể biến những giả định ngầm thành thông tin rõ ràng. Điều đó khiến mô hình kinh doanh trở nên hữu hình và tạo điều kiện cho những thảo luận và thay đổi trở nên rõ ràng hơn. Phương pháp trực quan mang lại sức sống cho một mô hình kinh doanh và hỗ trợ cho quá trình đồng sáng tạo.

Việc vẽ mô hình kinh doanh biến nó thành một hình ảnh vật thể xác định như một chiếc neo vững chắc cho các khái niệm, nhờ đó chúng ta luôn có khả năng quay trở lại bàn bạc về nó. Điều này là quan trọng vì nó biến các cuộc đàm luận trừu tượng thành cụ thể và cải thiện đáng kể chất lượng của chúng. Tiêu biểu, nếu mục tiêu của bạn là hoàn thiện mô hình kinh doanh hiện tại, mô tả nó bằng các công cụ trực quan sẽ là một cách để bạn đưa các thiếu sót về tư duy lý luận ra ánh sáng và tạo điều kiện để cùng thảo luận về chúng. Tương tự, nếu bạn đang thiết kế một mô hình kinh doanh hoàn toàn mới, việc vẽ nó ra sẽ cho phép bạn bàn bạc về các phương án khác nhau một cách đơn giản chỉ bằng cách thêm bớt, hay di chuyển các hình ảnh.

Các doanh nhân đã và đang sử dụng những công cụ trực quan như đồ thị và biểu đồ một cách thường xuyên. Các công cụ đó được sử dụng đặc biệt nhiều để làm sáng tỏ những thông điệp trong các báo cáo cũng như đồ án. Tuy nhiên, phương pháp trực quan ít được sử dụng hơn trong việc thảo luận, khám phá và xác định những vấn đề kinh doanh. Lần gần đây nhất bạn tham dự một hội thảo mà tại đó các nhà lãnh đạo vẽ lên tường là khi nào? Vì điều đó nằm trong quy trình chiến lược mà ở đó tư duy trực quan có thể mang lại thêm giá trị không lồ. Tư duy trực quan củng cố những câu hỏi chiến lược bằng cách cụ thể hóa những vấn đề trừu tượng, minh họa những mối quan hệ giữa các yếu tố, cũng như bằng cách đơn giản hóa những vấn đề phức tạp. Trong phần này, chúng tôi sẽ mô tả cách thức tư duy trực quan có thể trợ giúp bạn trong suốt quá trình xác định, thảo luận và thay đổi mô hình kinh doanh.

Chúng tôi sẽ đề cập đến hai phương pháp: Sử dụng những mảnh giấy dán ghi chú và kết hợp những bản tóm tắt với Khung Mô hình kinh doanh. Chúng ta cũng sẽ thảo luận về 4 quá trình được hoàn thiện nhờ tư duy trực quan: Nhận thức, đối thoại, khám phá và truyền đạt trao đổi thông tin.

## Sử dụng những mảnh giấy ghi chú để hình dung

Một bộ giấy ghi chú là công cụ không thể thiếu mà bất cứ ai đang suy ngẫm về mô hình kinh doanh của mình cũng nên mang theo. Giấy ghi chú có chức năng như những chiếc hộp đựng đầy ý tưởng mà ta có thể thêm bớt hay thay đổi giữa các thành tố xây dựng nên mô hình kinh doanh một cách dễ dàng. Điều này có vai trò quan trọng vì trong suốt quá trình bàn bạc về mô hình kinh doanh, mọi người thường không ngay lập tức tìm được sự đồng thuận - điều quyết định một yếu tố có thể xuất hiện hay bị lược bỏ đi trên Khung Mô hình kinh doanh. Trong khâu thảo luận khám phá, vài yếu tố có thể bị xóa đi và bị thay thế nhiều lần để tìm ra những ý tưởng mới.

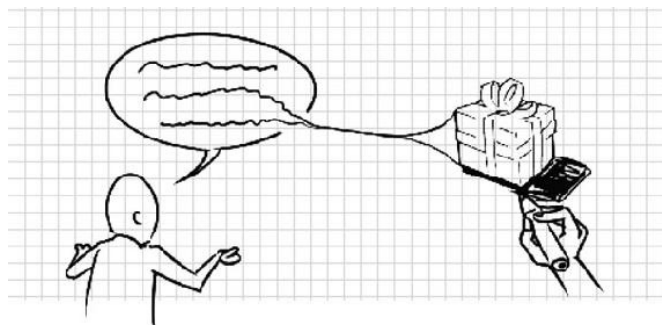
Đây là ba hướng dẫn đơn giản: (1) sử dụng bút đánh dấu nét đậm, (2) chỉ viết một yếu tố lên mỗi mảnh giấy ghi chú và (3) chỉ viết vài từ lên mỗi mảnh giấy

ghi chú để lưu giữ điểm mấu chốt nhất. Sử dụng bút đánh dấu nét đậm tốt hơn nét nhỏ vì nó ngăn bạn không viết quá nhiều thông tin lên một mảnh giấy ghi chú, và giúp bạn đọc cũng như xem lại dễ dàng hơn.

Bạn cũng nên nhớ rằng những cuộc tranh luận hướng tới bức tranh toàn cảnh cuối cùng về mô hình kinh doanh (được tạo ra nhờ những mảnh

giấy ghi chú) cũng quan trọng không kém gì kết quả. Thảo luận xoay quanh việc nên thay thế hay bỏ những mảnh giấy ghi chú nào trên Khung Mô hình kinh doanh và tranh luận xem yếu tố nào ảnh hưởng đến yếu tố nào sẽ mang lại cho những người tham gia một vốn hiểu biết sâu sắc về mô hình kinh doanh cũng như sự vận động của nó. Do đó, một mảnh giấy ghi chú không chỉ đóng vai trò của một mảnh giấy dán đại diện cho một thành tố trong mô hình kinh doanh, nó trở thành véc-tơ định hướng cho quá trình thảo luận chiến lược.

Các hình vẽ thậm chí còn có thể hiệu quả hơn những mảnh ghi chú vì mọi người phản ứng mạnh mẽ với hình ảnh hơn các từ ngữ. Những bức tranh truyền đạt thông điệp ngay lập tức. Các hình vẽ có thể diễn tả những ý tưởng mà bạn phải mất không ít từ ngữ để biểu đạt.



Điều này dễ dàng hơn chúng ta vẫn tưởng. Hình vẽ một cái gậy gắn với một khuôn mặt cười truyền tải một ký hiệu cảm xúc. Một túi tiền lớn và một túi tiền nhỏ hàm ý tỷ lệ. Vấn đề là hầu hết chúng ta nghĩ mình không thể vẽ. Chúng ta ngưng ngưng khi những hình vẽ của chúng ta không tinh tế hay trông trẻ con. Sự thật là thậm chí ngay cả những hình vẽ thô sơ, khi được diễn dịch một cách chân xác, lại khiến mọi thứ trở nên hữu hình và dễ hiểu. Mọi người có thể hiểu những ký hiệu hình gậy đơn giản một cách dễ dàng hơn nhiều so với những khái niệm trừu tượng được diễn đạt trong sách vở.

Các phác thảo và hình vẽ có thể tạo nên khác biệt theo vài cách. Cách dễ thấy nhất là giải thích và truyền đạt thông điệp về mô hình kinh doanh dựa trên những Khung đơn giản, chúng tôi sẽ giải thích cách thức thực hiện trong phần cuối của chương này. Một cách khác là phác họa một khách hàng điển hình và môi trường của người đó để minh họa một trong những phân khúc khách hàng



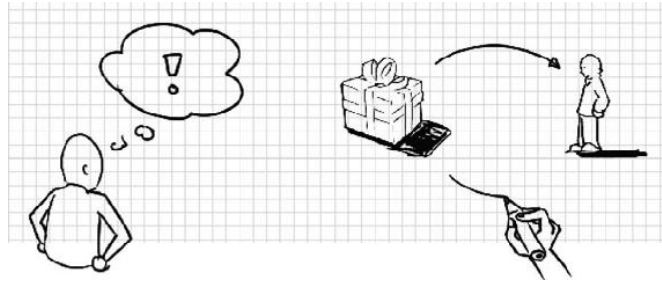
của bạn. Điều này sẽ kéo theo một cuộc thảo luận cụ thể và chuyên sâu hơn so với việc tóm tắt những đặc tính của khách hàng này bằng văn bản. Cuối cùng, phác thảo nhu cầu và những nhiệm vụ cần hoàn tất của một phân khúc khách hàng là cách thức hữu hiệu để khai thác những phương pháp trực quan.

Những hình vẽ như thế này khả năng cao sẽ dẫn đến cuộc thảo luận có tính xây dựng, từ đó những ý tưởng về mô hình kinh doanh sẽ nổi lên. Bây giờ hãy thử khảo sát bốn quá trình được cải thiện bởi tư duy trực quan dưới đây.

## Hiểu bản chất

### NGŨ PHÁP TRỰC QUAN

Tờ áp phích Khung Mô hình kinh doanh là một bản đồ mang tính nhận thức, nó thực hiện chức năng như một ngôn ngữ trực quan với ngữ pháp tương ứng. Nó cho bạn biết phần thông tin nào cần được thêm vào mô hình và thêm vào ở đâu. Nó mang đến một chỉ dẫn trực quan bằng văn bản về mọi thông tin cần đến để phác họa một mô hình kinh doanh.



### NẮM BẮT BỨC TRANH TOÀN CẢNH

Bằng cách vạch ra mọi yếu tố trong Khung, bạn ngay lập tức cung cấp cho người xem một bức tranh toàn cảnh về mô hình kinh doanh. Một Khung Mô hình chỉ cung cấp đúng lượng thông tin phù hợp để cho phép người xem nắm bắt được ý tưởng, nhưng không làm người đó sao lãng vì quá nhiều chi tiết. Trong một mô hình kinh doanh, như của Roll-Royce - công ty cho thuê động cơ máy bay theo giờ thay vì bán chúng chẳng hạn, đó là một bối cảnh rộng lớn chứ không phải những mảnh ghép riêng lẻ. Điều đó thật có sức thuyết phục.

### NHÌN NHẬN CÁC MỐI QUAN HỆ

Nhận thức một mô hình kinh doanh đòi hỏi không chỉ vốn hiểu biết của bạn về từng yếu tố cấu tạo mà còn khả năng nắm bắt sự phụ thuộc qua lại giữa các yếu tố đó. Diễn đạt chúng bằng hình ảnh dễ dàng hơn so với thông qua ngôn từ. Điều này thậm chí còn phù hợp hơn khi một số yếu tố và mối quan hệ được bao hàm trong đó. Chẳng hạn, khi mô tả mô hình kinh doanh của một hãng hàng không giá rẻ, các Khung Mô hình có thể chỉ ra một cách hiệu quả tại sao một phi đội máy bay đồng nhất lại cần thiết để duy trì hoạt động và giữ chi phí ở mức thấp.

## Tăng cường đối thoại

### ĐIỂM THAM KHẢO CHUNG

Tất cả chúng ta đều lưu giữ những giả định ngầm trong đầu và việc biểu thị ra một hình ảnh khiến những thông tin hàm súc trở nên rõ ràng là một cách hữu hiệu để cải thiện quá trình đối thoại. Nó biến một mô hình kinh doanh thành một hình ảnh vật thể xác thực hữu hình và bền vững, cũng như cung cấp một chuẩn tham khảo chung, một vấn đề mà những người tham gia luôn có thể



quay trở lại bàn bạc. Nếu quả thực con người chỉ có thể lưu giữ một số lượng hạn chế các ý tưởng trong trí nhớ ngắn hạn thì những mô hình kinh doanh được minh họa bằng hình ảnh là thiết yếu để quá trình thảo luận có hiệu quả. Ngay cả những mô hình đơn giản nhất cũng được cấu tạo bởi vài thành tố và mối quan hệ tương tác giữa chúng.

## NGÔN NGỮ CHUNG

Khung Mô hình kinh doanh là một ngôn ngữ thị giác chung. Nó không chỉ cung cấp một vấn đề tham khảo chung mà còn mang đến một vốn từ và văn phạm để giúp mọi người hiểu nhau hơn. Khi mọi người đã quen với Khung Mô hình, nó sẽ trở thành một công cụ hữu hiệu trong việc hiện thực hóa những cuộc thảo luận tập trung về các nguyên tố trong mô hình kinh doanh và cách thức phối hợp chúng với nhau. Điều này đặc biệt có giá trị đối với những tổ chức có cơ cấu quản lý theo mô hình ma trận, trong đó các thành viên cùng làm việc trong một nhóm hay cùng thực hiện một nhiệm vụ có thể hầu như không biết gì về những cá nhân làm việc tại các lĩnh vực chức năng khác. Một ngôn ngữ chung về mô hình kinh doanh được diễn đạt thông qua thị giác hỗ trợ hiệu quả cho quá trình trao đổi ý kiến và tăng cường sự gắn kết trong nội bộ nhóm.

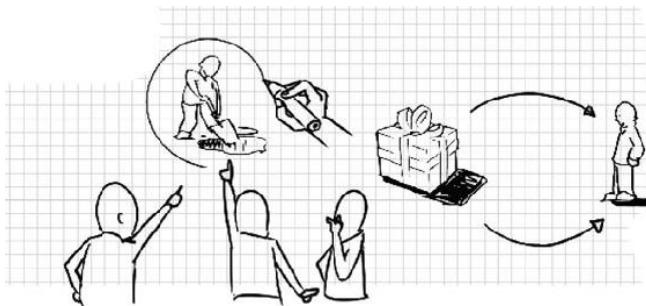
## KIẾN THỨC CHUNG

Diễn tả các mô hình kinh doanh bằng hình ảnh theo nhóm là cách hiệu quả nhất để đạt được hiểu biết chung. Mọi người từ những đơn vị khác nhau trong một tổ chức có thể hiểu biết sâu sắc về từng bộ phận trong một mô hình kinh doanh nhưng lại thiếu một hiểu biết vững chắc về tổng thể. Khi các chuyên gia cùng nhau vẽ nên một mô hình kinh doanh, những người tham gia thu được vốn hiểu biết về các bộ phận riêng lẻ và phát triển một hiểu biết chung về mối quan hệ tương tác qua lại giữa các bộ phận đó.

## Khám phá các ý tưởng

### KHOI Ý TƯỞNG

Khung Mô hình có chút gì đó giống với tấm vải vẽ tranh của một họa sỹ. Khi một nghệ sỹ bắt đầu sáng tác, anh ta thường có trong đầu một ý tưởng mơ hồ - chứ không phải một hình tượng chính xác. Thay vì bắt đầu từ một góc của tấm vải và tiến hành một cách tuần tự, anh ta bắt đầu từ bất cứ đâu dưới mệnh lệnh của cảm hứng và tạo ra sinh khí cho bức vẽ. Như Pablo Picasso đã từng nói, “Tôi bắt đầu với một ý tưởng và sau đó nó trở thành một thứ khác.” Picasso chỉ nhìn thấy các ý tưởng như những điểm khởi đầu của hành trình. Ông biết chúng sẽ tiến hóa thành những thứ mới mẻ trong suốt quá trình phát triển.



Sáng tạo một mô hình kinh doanh cũng vậy. Những ý tưởng được đặt vào Khung Mô hình sẽ kéo theo những ý tưởng mới tiếp theo. Bức phác thảo trở thành một công cụ để hỗ trợ quá trình đối thoại xoay quanh các ý tưởng - giúp các cá nhân phác thảo nên ý tưởng của họ và giúp các nhóm cùng nhau phát

triển ý tưởng.

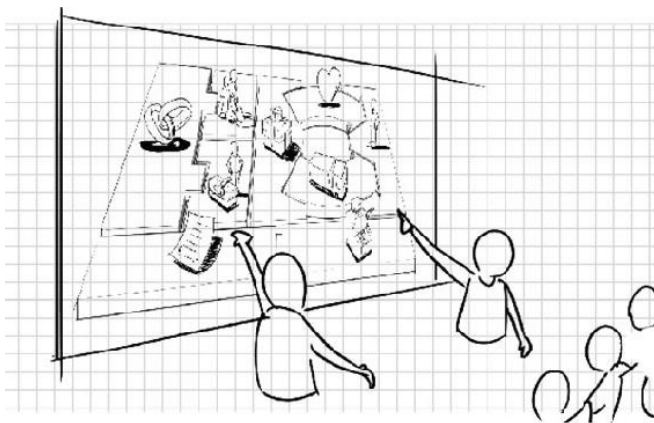
## DIỄN TẬP

Một mô hình kinh doanh trực quan cũng mang lại cơ hội cho việc diễn tập. Với các nguyên tố của một mô hình hiển thị trên tường dưới hình thức của những mảnh giấy ghi chú riêng lẻ, bạn có thể bắt đầu thảo luận điều gì sẽ xảy ra nếu bạn bỏ đi hay thêm vào một vài yếu tố nhất định. Ví dụ, mô hình kinh doanh của bạn sẽ ra sao nếu như bạn bỏ đi phân khúc khách hàng ít lợi nhuận nhất? Bạn có thể làm thế được không? Hay liệu bạn có cần phân khúc phi lợi nhuận này để thu hút các khách hàng sinh lời khác? Liệu bỏ đi phân khúc không mang lại lợi nhuận này có cho phép bạn giảm thiểu nguồn lực và chi phí cũng như cải thiện dịch vụ cho các khách hàng mang lại nhiều lợi nhuận? Một mô hình có tính trực quan sẽ giúp bạn cân nhắc những tác động có tính hệ thống của việc điều chỉnh yếu tố này hay yếu tố khác.

## Cải thiện giao tiếp

### XÂY DỰNG MỘT QUAN NIỆM CHUNG TRONG TOÀN CÔNG TY

Liên quan đến vấn đề trao đổi thông tin về mô hình kinh doanh cũng như những yếu tố quan trọng nhất của nó thì một bức tranh thực sự đáng giá hơn ngàn câu chữ. Mọi cá nhân trong một tổ chức đều cần nhận thức được mô hình kinh doanh của tổ chức đó, vì ai cũng có tiềm năng đóng góp cho sự hoàn thiện của nó. Ít nhất thì các nhân viên cũng cần có một nền tảng hiểu biết chung về mô hình để họ có thể tiến lên theo cùng một hướng chiến lược. Kỹ thuật miêu tả bằng hình ảnh là cách tốt nhất để tạo ra một vốn hiểu biết chung như thế.



### TRAO ĐỔI NỘI BỘ

Trong các tổ chức, những ý tưởng và kế hoạch thường phải được “trao đổi” trong nội bộ tại nhiều cấp độ khác nhau để có được sự ủng hộ cũng như ngân quỹ. Một câu chuyện có sức tác động được diễn tả thông qua hình ảnh trực quan nhằm nhấn mạnh mức độ của vấn đề có thể gia tăng cơ hội bạn nhận được sự cảm thông của mọi người cũng như sự ủng hộ cho ý tưởng của bạn. Sử dụng các hình ảnh thay vì chỉ đơn thuần dùng ngôn từ kể lại câu chuyện khiến cho ví dụ của bạn thuyết phục hơn, vì mọi người nhận biết các hình ảnh ngay lập tức. Dữ liệu hình ảnh thích hợp dễ dàng truyền đạt thông tin về tình hình hiện tại của tổ chức bạn, những điều cần thiết được thực thi, làm thế nào để thực thi chúng, và triển vọng tương lai thế nào.

### TRAO ĐỔI VỚI BÊN NGOÀI

Không chỉ những người lao động trong các tổ chức cần “trao đổi” ý kiến nội bộ, mà các doanh nhân với những kế hoạch dựa trên các mô hình kinh doanh mới cũng phải trao đổi chúng với các bên khác, như các nhà đầu tư hay cộng

sự tiềm năng chẳng hạn. Về căn bản, những hình ảnh sống động giúp gia tăng cơ hội thành công.

## Các nhu cầu khác nhau cần những hình thức hiển thị hóa khác nhau

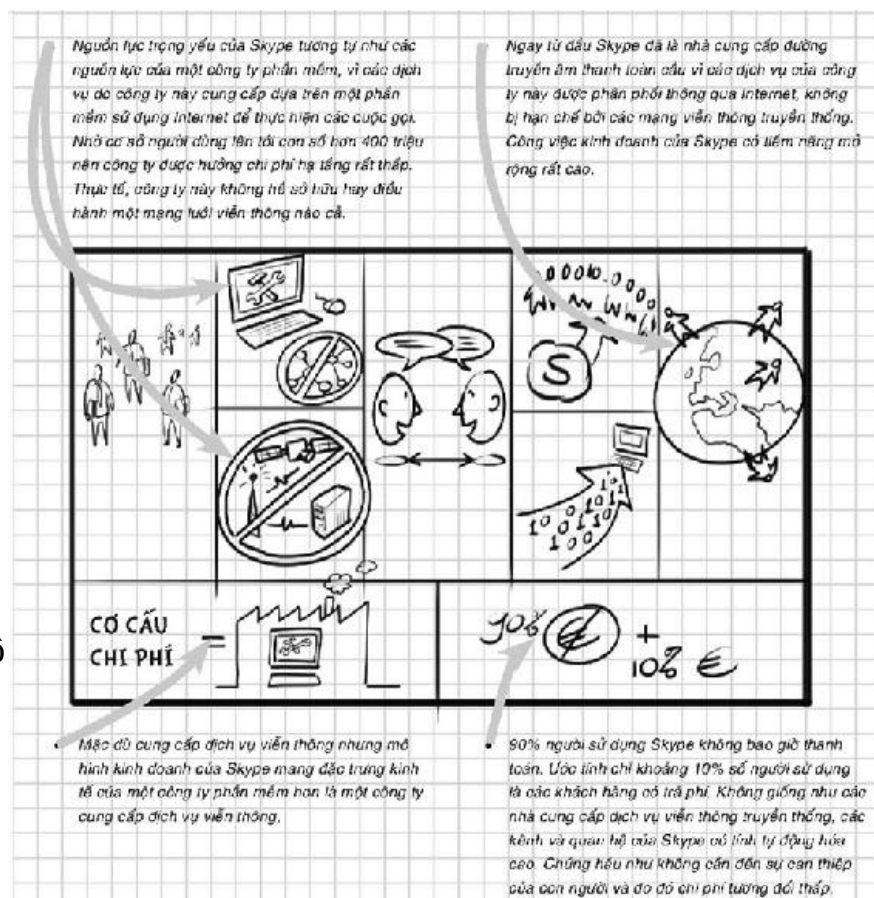
Thuyết minh mô hình kinh doanh bằng hình ảnh đòi hỏi các mức độ chi tiết khác nhau tùy theo từng mục tiêu cụ thể. Bức phác thảo mô hình kinh doanh của Skype ở bên làm rõ sự khác biệt giữa mô hình kinh doanh của công ty này và mô hình của một công ty cung cấp dịch vụ viễn thông truyền thống. Mục tiêu là chỉ ra những khác biệt nổi bật giữa các thành tố xây dựng nên mô hình kinh doanh của Skype với các thành tố trong mô hình của một nhà mạng truyền thống, mặc dù cả hai cùng cung cấp những dịch vụ tương tự.

Bức phác thảo ở trang bên cạnh mô tả một công ty non trẻ tại Hà Lan lại nhằm phục vụ một mục tiêu khác và do đó cần sự chi tiết hơn. Mục đích của nó là vẽ nên bức tranh toàn cảnh về một nền tảng cho phép công chúng tài trợ cho các nhạc sỹ độc lập (hình thức tài trợ đám đông). Sellaband sử dụng hình vẽ để thuyết minh mô hình kinh doanh tiến bộ của mình tới các nhà đầu tư, đối tác và các nhân viên. Sự kết hợp giữa hình ảnh và từ ngữ của Sellaband đã tỏ ra hiệu quả hơn hình thức sử dụng từ ngữ đơn thuần trong việc hoàn thành nhiệm vụ này.

## Kể một câu chuyện bằng các hình ảnh trực quan

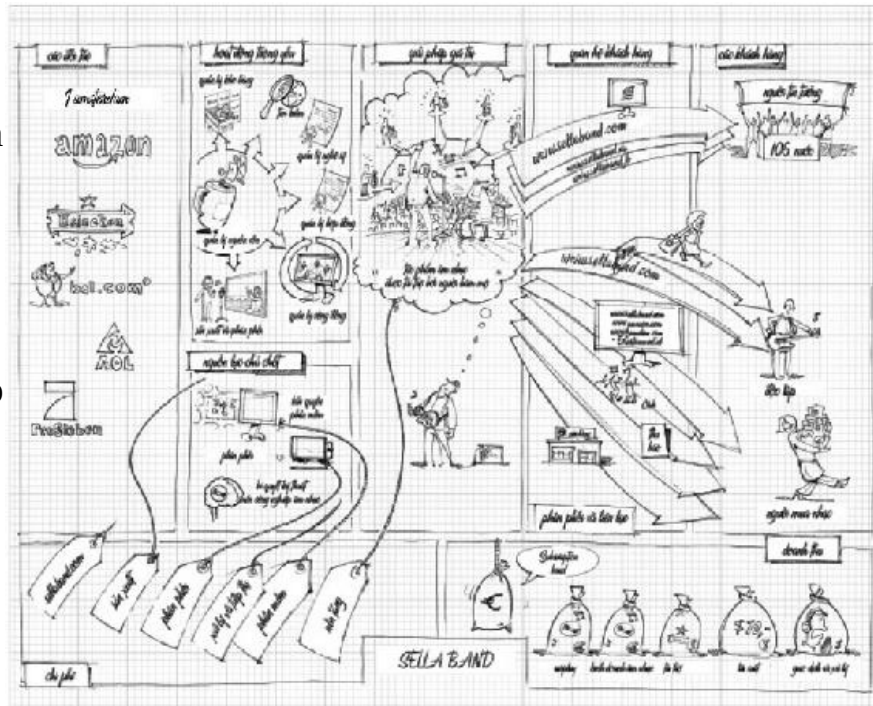
Một cách thức hữu hiệu để diễn giải mô hình kinh doanh là kể một câu chuyện trong lúc thuyết minh một hình ảnh. Trình bày một bản mô tả đầy đủ về mô hình kinh doanh trong một Khung Mô hình có thể gây choáng ngợp cho thính giả. Tốt hơn bạn nên giới thiệu mô hình theo từng phần. Bạn có thể thực hiện điều này

bằng cách vẽ một phần này sau phần khác, hoặc sử dụng phần mềm PowerPoint. Một phương án hấp dẫn là thảo luận các yếu tố cấu thành của mô



hình kinh doanh lên các mảnh giấy ghi chú, rồi giơ từng cái một lên trong lúc bạn thuyết giải về mô hình. Điều đó cho phép người nghe theo dõi được quá trình xây dựng mô hình, trong lúc các hình ảnh bổ sung vào phần diễn giải của chúng ta.

Hoạt động kể chuyện thông qua hình ảnh trực quan



### 1. XẾP ĐẶT MÔ HÌNH KINH DOANH CỦA BẠN

- Bắt đầu bằng cách sử dụng từ ngữ viết một phiên bản đơn giản về mô hình kinh doanh của bạn.
- Viết mỗi yếu tố trong mô hình kinh doanh lên một mảnh giấy ghi chú riêng biệt.
- Bạn có thể tự sắp đặt mô hình kinh doanh hoặc thực hiện theo nhóm.

### 2. VẠCH RA TỪNG YẾU TỐ TRONG MÔ HÌNH KINH DOANH

- Lần lượt lấy từng mảnh giấy ghi chú và thay thế nó bằng một hình vẽ biểu thị cho nội dung của nó.
- Đơn giản hóa các hình ảnh: Bỏ qua chi tiết.
- Chất lượng hình ảnh không quan trọng bằng thông điệp được truyền tải.

### 3. XÁC ĐỊNH CỐT TRUYỆN

- Quyết định bạn sẽ giơ những mảnh giấy ghi chú nào lên trong lúc kể câu chuyện của mình.
- Thử những con đường khác nhau. Có thể bạn sẽ bắt đầu với các phân khúc khách hàng, hay có thể là các giải pháp giá trị.
- Về cơ bản, mọi yếu tố đều có thể trở thành xuất phát điểm nếu nó hỗ trợ hiệu quả cho câu chuyện của bạn.

### 4. KỂ CHUYỆN

- Cùng lúc vừa chỉ vào bức tranh vẽ trên giấy ghi chú vừa kể câu

chuyện về mô hình kinh doanh của bạn.

*Lưu ý: Tùy theo bối cảnh và ý kiến cá nhân của mình, có thể bạn sẽ muốn sử dụng ứng dụng thuyết trình PowerPoint hay Keynote. Tuy nhiên, các phần mềm trình chiếu thường không tạo ra những hiệu ứng bất ngờ theo hướng tích cực như phương pháp tiếp cận sử dụng giấy ghi chú.*

# Kỹ thuật thứ tư - Chạy thử nguyên mẫu

Mùa hè năm 2000

**Giáo sư Richard Boland Jr. của trường Quản trị Weatherhead vô cùng bất ngờ khi nhìn Matt Fineout, kiến trúc sư cộng tác với tổ chức Gehry cùng các cộng sự thân thiện xé vụn những bản đề án về một trường học mới...**

... Boland và Fineout đã chập vạt trong nhiều ngày để xóa bỏ khoảng hơn 500 mét vuông khỏi bản đề án phòng họp được thiết kế bởi kiến trúc sư nổi tiếng Frank Gehry, trong lúc vẫn để lại không gian cần thiết cho hội nghị và thiết bị văn phòng.

Vào phút cuối của giai đoạn quy hoạch trường kỳ, Boland thở phào nhẹ nhõm. Ông nghĩ, “Cuối cùng cũng đã hoàn thành”. Nhưng vào chính khoảnh khắc đó, Fineout bật dậy khỏi ghế, xé toạc đồng tài liệu và tổng đồng giấy vụn vào thùng rác mà không buồn lưu lại chút gì của thành quả lao động mà hai người đã vất vả mới có được. Ông đáp lại biểu hiện kinh ngạc của giáo sư Boland bằng một cái nhún vai điềm đạm và một bình luận nhẹ nhàng. “Chúng ta đã chứng minh rằng chúng ta có thể làm được điều đó, bây giờ chúng ta cần nghĩ xem chúng ta muốn làm điều đó bằng cách nào.”

Khi nhìn lại, Boland đã miêu tả sự việc này như một ví dụ hoàn hảo cho phương pháp chất vấn không ngừng mà ông đã trải nghiệm khi làm việc cùng nhóm của Gehry trong dự án tòa nhà mới Weatherhead. Trong suốt giai đoạn thiết kế, Gehry và đội của ông đã thiết kế hàng trăm mô hình với những vật liệu và kích cỡ khác nhau, đơn giản chỉ để khai phá những hướng đi mới. Boland giải thích rằng mục tiêu của hoạt động chạy thử nguyên mẫu này còn lớn hơn nhiều so với thử nghiệm hay chứng minh ý tưởng đơn thuần. Nó là một phương pháp thăm dò những khả năng khác nhau cho đến khi một phương án thực sự hữu ích xuất hiện. Ông chỉ ra rằng phương pháp chạy thử nguyên mẫu, như đã được thực hành bởi nhóm của Gehry, là phần trọng tâm trong quy trình thăm tra nhằm giúp những người tham gia gạt hái được nhiều hiểu biết hơn về những gì còn thiếu trong kiến thức ban đầu về tình huống. Phương pháp này dẫn tới những khả năng hoàn toàn mới, và giữa những khả năng đó bạn có thể xác định một phương án phù hợp. Đối với Giáo sư Boland, kinh nghiệm làm việc với Gehry và các cộng sự đã mang lại sự thay đổi to lớn. Giờ đây, ông nhận thức được các kỹ thuật thiết kế, trong đó có chạy thử nguyên mẫu, góp phần vào phát hiện những giải pháp tốt hơn cho toàn bộ những vấn đề kinh doanh như thế nào. Cùng với cộng sự, Giáo sư Fred Collopy và các đồng nghiệp khác, hiện Boland đang là người dẫn đầu trong công cuộc phổ biến quan điểm về Quản trị bằng phương pháp thiết kế: Tích hợp tư duy, kỹ năng và kinh nghiệm thiết kế vào giáo trình giảng dạy thực tiễn quản trị kinh doanh tại Weatherhead. Tại đây, các sinh viên sử dụng những công cụ thiết kế để phác họa các phương án, theo dõi tình hình các vấn đề, vượt qua những ranh giới truyền thống, và thử nghiệm các ý tưởng.

## Ý nghĩa của phương pháp chạy thử nguyên mẫu

Chạy thử nguyên mẫu là một công cụ hữu hiệu trong việc phát triển những mô hình kinh doanh mới mẻ và tân tiến. Tương tự tư duy trực quan, công cụ này giúp các khái niệm trừu tượng trở nên hữu hình và hỗ trợ cho quá trình khám phá những ý tưởng mới. Thử nghiệm nguyên mẫu xuất phát từ những nguyên tắc thiết kế và sắp đặt, lĩnh vực mà tại đó công cụ này được sử dụng rộng rãi trong thiết kế sản phẩm, kiến trúc và thiết kế giao diện. Nó ít phổ biến hơn trong lĩnh vực quản trị kinh doanh vì bản chất của hành vi và chiến lược doanh nghiệp ít tính tượng hình hơn. Từ lâu, thử nghiệm nguyên mẫu đã đóng vai trò quan trọng tại giao điểm của hai ngành kinh doanh và thiết kế, chẳng hạn như thiết kế sản phẩm hàng loạt. Trong khi đó nó mới chỉ thu hút được sự chú ý tại các lĩnh vực như thiết kế quy trình, thiết kế dịch vụ, thậm chí cả thiết kế chiến lược và tổ chức trong một vài năm gần đây. Ở đây, chúng tôi sẽ chỉ ra quá trình thử nghiệm trên nguyên mẫu có thể góp phần quan trọng vào thiết kế mô hình kinh doanh như thế nào.

Mặc dù cùng sử dụng chung một thuật ngữ nhưng các nhà thiết kế sản phẩm, kiến trúc sư và kỹ sư đều có nhận thức khác nhau về những gì hình thành nên một “nguyên mẫu”. Chúng ta nhận thấy nguyên mẫu đại diện cho những mô hình kinh doanh tiềm năng trong tương lai: Nó đóng vai trò như một công cụ phục vụ mục đích thảo luận, thẩm tra hay minh chứng cho quan điểm. Một nguyên mẫu mô hình kinh doanh có thể có dạng thức của một phác thảo đơn giản, một khái niệm được mô tả đầy đủ và kỹ lưỡng trong Bản phác thảo mô hình kinh doanh, hay một bảng biểu mô phỏng lại quá trình vận hành của một mô hình kinh doanh xét theo khía cạnh tài chính.

Điều quan trọng là bạn nhận thức được rằng nguyên mẫu mô hình kinh doanh không nhất thiết phải là một Khung phác thảo mô tả mô hình kinh doanh hiện tại. Mà hơn thế, nguyên mẫu là một công cụ tư duy giúp chúng ta khám phá những phương hướng khác nhau mà tại đó chúng ta có thể tìm ra mô hình kinh doanh cho mình. Nếu chúng ta thêm vào một phân khúc khách hàng khác thì điều đó có ảnh hưởng gì tới mô hình? Bỏ đi một nguồn lực tốn kém sẽ mang đến hậu quả gì? Nếu chúng ta miễn phí một sản phẩm và thay thế dòng doanh thu đó bằng một yếu tố tân tiến hơn thì sao? Sáng tạo và vận dụng một nguyên mẫu mô hình kinh doanh buộc chúng ta phải xác định kết cấu của vấn đề, các mối quan hệ và logic theo những cách không thể thấy trong những tư duy hay thảo luận thoáng qua. Để thực sự nắm bắt được mặt tích cực và tiêu cực của những khả năng khác nhau, cũng như xúc tiến quy trình thẩm tra, chúng ta cần xây dựng nhiều nguyên mẫu cho mô hình kinh doanh của mình tại nhiều mức độ tinh vi. So với thảo luận, sự phản ứng với các nguyên mẫu dễ làm nảy sinh nhiều ý tưởng hơn. Những mô hình kinh doanh nguyên mẫu có thể kích thích tư duy, thậm chí đôi khi hơi ngông cuồng - và vì thế chúng hối thúc chúng ta không ngừng suy nghĩ. Khi điều này xảy ra, chúng trở thành những cột mốc chỉ ra được những phương hướng mà chúng ta chưa từng hình dung tới thay vì chỉ đơn thuần phục vụ cho quá trình diễn giải những mô hình kinh doanh sẽ được thực thi. “Sự thẩm tra” nên mang ý nghĩa như một cuộc kiếm tìm không ngừng những giải pháp tốt nhất. Chỉ sau quá trình thẩm tra chuyên sâu chúng ta mới có thể chọn ra một nguyên mẫu hiệu quả để tinh chế và thực thi - và sau đó, thiết kế của chúng ta sẽ bước sang giai đoạn chín muồi.

Có thể các doanh nhân sẽ bộc lộ một trong hai phản ứng trước quy trình thẩm định mô hình kinh doanh này. Một số có thể sẽ nói, “Tốt thôi, đó là một ý kiến hay, nhưng phải chi chúng ta có thời gian để khám phá các giải pháp khác nhau”. Một số khác có khả năng sẽ cho rằng một cuộc nghiên cứu thị trường là cách thức mang lại hiệu quả tương tự trong việc tìm ra những mô hình kinh doanh mới. Cả hai phản ứng đó đều dựa trên những thành kiến nguy hiểm đã có từ trước.

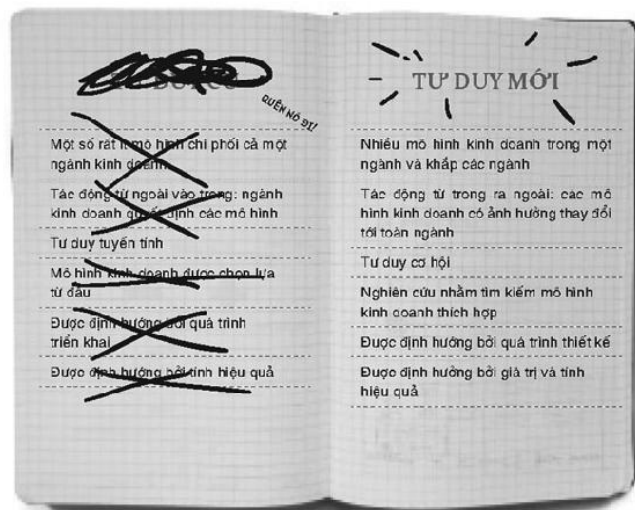
Phản ứng thứ nhất cho rằng “công việc kinh doanh diễn tiến như thông thường” hay những cải thiện không ngừng gia tăng là đủ để tồn tại trong môi trường cạnh tranh ngày nay. Chúng tôi lại tin rằng con đường này sẽ dẫn tới sự tầm thường. Những doanh nghiệp không thể dành thời gian phát triển và thử nghiệm những ý tưởng kinh doanh mới mẻ, đột phá sẽ phải chấp nhận nguy cơ bị loại bỏ hoặc thôn tính bởi các đối thủ cạnh tranh năng động - hay bởi những người nổi dậy có vẻ như chẳng đến từ đâu cả.

Phản ứng thứ hai đưa ra giả thiết rằng dữ liệu là yếu tố quan trọng nhất cần cân nhắc tới khi xây dựng những phương án chiến lược mới. Điều đó là không đúng. Nghiên cứu thị trường là dữ liệu duy nhất trong quy trình đòi hỏi thời gian cũng như công sức nhằm thử nghiệm những nguyên mẫu mô hình kinh doanh mới mẻ và hiệu quả với triển vọng có thể đánh bại các đối thủ cạnh tranh hay phát triển những thị trường hoàn toàn mới.

Bạn muốn xác lập vị trí của mình trên tuyến đầu của cuộc chơi, vì bạn đã dành thời gian thử nghiệm những mô hình kinh doanh hiệu quả? Hay bạn sẽ bị bỏ ngoài lề cuộc chơi, do quá bận rộn duy trì mô hình kinh doanh hiện tại của mình? Chúng tôi tin chắc rằng những mô hình kinh doanh mới có tác động thay đổi cục diện thị trường xuất phát từ quá trình thẩm định chuyên sâu và bền bỉ, không ngừng nghỉ.

## Quan điểm về vấn đề thiết kế

“Nếu nắm bắt và níu giữ một ý tưởng quá nhanh, bạn sẽ trở nên yêu nó. Nếu tra chuốt nó quá nhanh, bạn sẽ trở nên ràng buộc với nó, và sẽ rất khó để bạn tiếp tục khám phá cũng như tìm kiếm những ý tưởng tốt hơn. Giữ những mô hình ban đầu ở dạng thức nguyên sơ là một cân nhắc hoàn toàn có mục đích”.



**Jim Glymph, Gehry Partners**

Trên cương vị người làm kinh doanh, khi xem xét một nguyên mẫu, chúng ta có xu hướng tập trung vào hình thức vật chất hay hình ảnh biểu thị nó, nhìn nhận nó như một kiểu mẫu hay thứ gì đó bao quát hết bản chất của điều mà cuối cùng chúng ta có ý định thực hiện. Chúng ta nhận thức nguyên mẫu như một thứ chỉ cần được tra chuốt đơn thuần. Trong lĩnh vực chuyên môn thiết kế, các nguyên mẫu đóng vai trò quan trọng trong quy trình hiện thị hóa và



kiểm chứng trước khi triển khai. Tuy vậy, chúng cũng có một vai trò quan trọng khác: Một công cụ thẩm định. Theo nghĩa đó, chúng đảm nhiệm chức năng của một phương tiện hỗ trợ tư duy trong quá trình khám phá những khả năng mới. Chúng giúp chúng ta phát triển nhận thức tốt hơn về những điều có khả năng sẽ xảy ra.

Quan điểm tương tự về vấn đề thiết kế có thể được áp dụng trong lĩnh vực cải tiến mô hình kinh doanh. Bằng cách tạo lập nguyên mẫu của một mô hình kinh doanh, chúng ta có thể tìm hiểu những khía cạnh cụ thể của một ý tưởng: Ví dụ như những dòng doanh thu mới chẳng hạn. Những người tham gia nắm bắt được những yếu tố của nguyên mẫu khi họ xây dựng và thảo luận về nó. Như đã đề cập đến trong những phần trước, các nguyên mẫu mô hình kinh doanh biến đổi đa dạng về cả quy mô và mức độ tinh vi. Chúng tôi tin rằng suy xét một số phương án mô hình kinh doanh cơ bản có triển vọng trước khi phát triển một công việc kinh doanh theo một mô hình cụ thể là rất quan trọng. Trụ cột của quá trình thẩm định này được gọi là quan điểm về vấn đề thiết kế, vì nó là trọng tâm trong các lĩnh vực chuyên môn về thiết kế, như Boland đã phát hiện ra. Những phẩm chất được cho là thái độ của người làm thiết kế bao gồm sự sẵn sàng khám phá những ý tưởng thô sơ, gạt bỏ chúng nhanh chóng, rồi dành thời gian kiểm nghiệm nhiều khả năng trước khi chọn ra một số ít để trau chuốt - cũng như chấp nhận sự bất ổn cho đến lúc một đường lối thiết kế chín muồi. Những phẩm chất này không đến một cách tự nhiên với các doanh nhân, nhưng chúng là điều kiện tiên quyết để tạo lập ra những mô hình kinh doanh. Quan điểm thiết kế đòi hỏi người làm kinh doanh phải thay đổi định hướng của mình từ việc ra các quyết định đến việc lên các phương án lựa chọn.

## Các nguyên mẫu ở những quy mô khác nhau

Trong lĩnh vực kiến trúc hay thiết kế sản phẩm, không khó để nhận thức được điều gì có ý nghĩa như thế nào bằng cách thử nghiệm các nguyên mẫu ở những quy mô khác nhau, vì chúng ta đang nói về những tạo tác vật chất. Kiến trúc sư Frank Gehry và nhà thiết kế sản phẩm Phillipe Starck đã xây dựng vô vàn nguyên mẫu trong suốt một dự án, từ những phác thảo đến những mô hình thô để thí nghiệm, tới những nguyên mẫu với đầy đủ đặc tính. Chúng ta có thể áp dụng sự đa dạng về quy mô và kích cỡ tương tự khi thử nghiệm nguyên mẫu các mô hình kinh doanh, nhưng theo một phương thức có tính khái niệm hơn. Nguyên mẫu mô hình kinh doanh có thể là bất cứ thứ gì từ Khung Mô hình thô sơ trên một tấm khăn giấy cho đến một Khung Mô hình chi tiết trên áp phích khổ rộng, hay một mô hình kinh doanh có thể kiểm nghiệm tại hiện trường. Có thể bạn sẽ băn khoăn tất cả những điều này có gì khác với việc đơn thuần phác thảo những ý tưởng kinh doanh mà bất kỳ một doanh nhân hay nhà đầu tư nào cũng làm? Tại sao chúng ta cần phải gọi nó là “chạy thử nguyên mẫu”?

Thứ nhất, đường lối tư duy trong mỗi phương pháp khác nhau. Thứ hai, Khung Mô hình cung cấp cơ cấu để tạo điều kiện cho quá trình khám phá.

Nhắc đến chạy thử nguyên mẫu mô hình kinh doanh là nhắc đến một đường lối tư duy mà chúng ta vẫn gọi là “quan điểm thiết kế”. Nó nói lên một quyết tâm không lay chuyển nhằm phát hiện ra những mô hình kinh doanh mới và tốt hơn bằng cách phác thảo rất nhiều nguyên mẫu - cả thô sơ lẫn chi tiết -

những nguyên mẫu này diễn tả nhiều phương án chiến lược khác nhau. Nó không chỉ đơn thuần tóm tắt những ý tưởng mà bạn thực sự có kế hoạch triển khai. Nó xoay quanh việc khám phá ý tưởng mới mẻ và đôi khi có phần phi lý, thậm chí bất khả thi bằng cách thêm hoặc bớt những yếu tố trong mỗi nguyên mẫu. Bạn có thể thí nghiệm với các nguyên mẫu ở các cấp độ khác nhau.

## **PHÁC THẢO TRÊN KHĂN GIẤY**

### **TÓM LƯỢC VÀ DỰNG LÊN MỘT Ý TƯỞNG THÔ SƠ**

**VẼ NÊN MỘT KHUNG MÔ HÌNH KINH DOANH, MÔ TẢ Ý TƯỞNG BẰNG CÁCH CHỈ SỬ DỤNG NHỮNG YẾU TỐ CHỦ CHỐT**

- *Phác thảo ý tưởng*
- *Bao gồm giải pháp giá trị*
- *Bao gồm các dòng doanh thu*

### **KHUNG MÔ HÌNH KINH DOANH ĐƯỢC THỰC HIỆN TỈ MỈ**

#### **KHÁM PHÁ XEM CẦN LÀM GÌ ĐỂ VẬN HÀNH Ý TƯỞNG**

**XÂY DỰNG MỘT KHUNG MÔ HÌNH TỈ MỈ HƠN ĐỂ KHÁM PHÁ MỌI YẾU TỐ CẦN THIẾT VẬN HÀNH MÔ HÌNH KINH DOANH**

- *Phát triển một bản Khung Mô hình kinh doanh hoàn chỉnh*
- *Suy xét logic kinh doanh của bạn*
- *Ước tính tiềm năng thị trường*
- *Nắm bắt các mối quan hệ giữa các thành tố*
- *Thực hiện vài phép kiểm tra thực tế cơ bản*

### **TÌNH HUỐNG KINH DOANH**

#### **KIỂM TRA TÍNH KHẢ THI CỦA Ý TƯỞNG**

**BIẾN KHUNG MÔ HÌNH CHI TIẾT THÀNH MỘT BẢNG TÍNH ĐỂ ƯỚC ĐOÁN TIỀM NĂNG LỢI NHUẬN CỦA MÔ HÌNH**

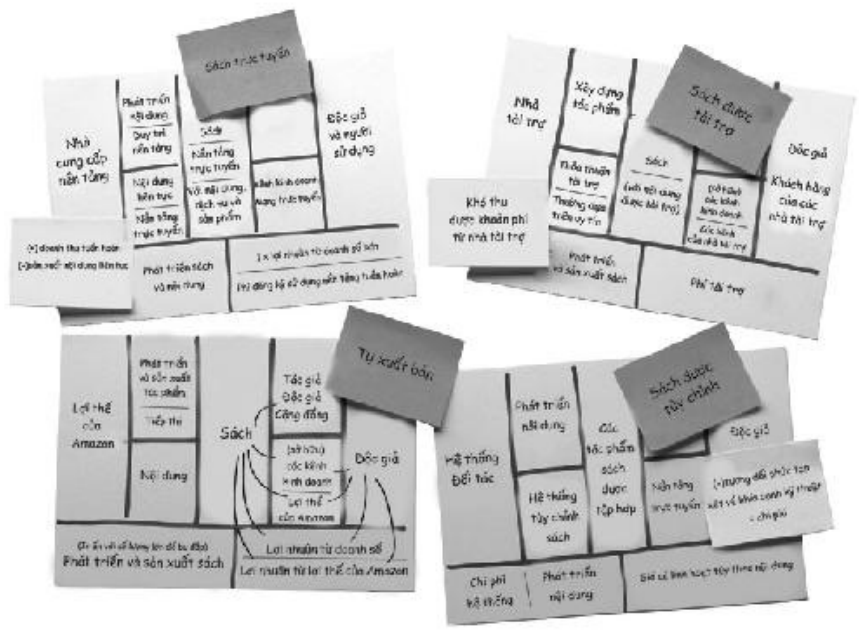
- *Xây dựng một bản Khung Mô hình kinh doanh hoàn chỉnh*
- *Bao gồm các dữ liệu quan trọng*
- *Tính toán chi phí và doanh thu*
- *Ước tính tiềm năng lợi nhuận*
- *Chạy thử tình huống tài chính dựa trên những giả định khác nhau*

### **THỬ NGHIỆM HIỆN TRƯỜNG**

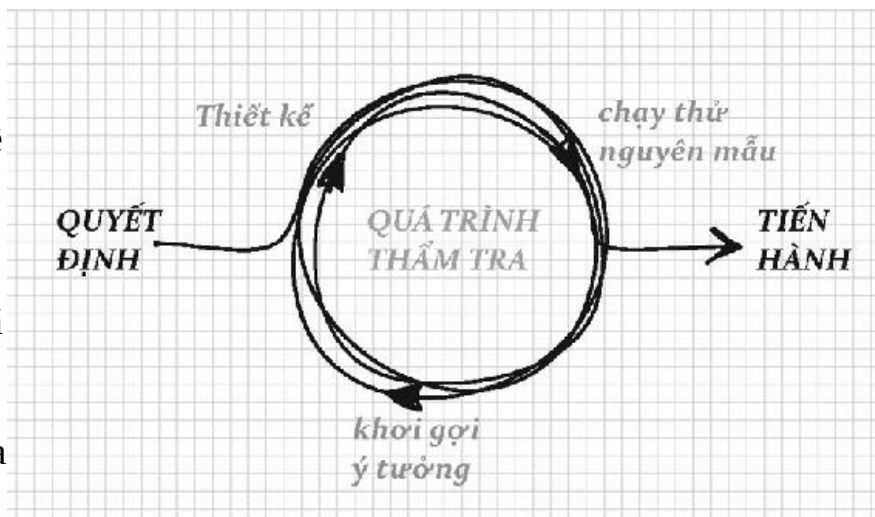
#### **ĐIỀU TRA SỰ CHẤP NHẬN CỦA KHÁCH HÀNG VÀ TÍNH KHẢ THI**

**BẠN ĐÃ QUYẾT ĐỊNH SỬ DỤNG MỘT MÔ HÌNH KINH DOANH MỚI CÓ TRIỂN VỌNG, VÀ GIỜ BẠN MUỐN THỰC NGHIỆM MỘT SỐ KHÍA**





- Xem xét kỹ hơn 5 vấn đề về khách hàng mà bạn đã lựa chọn.



- Đưa ra số lượng tối đa các ý tưởng về mô hình kinh doanh tư vấn mà bạn có thể.

- Chọn 5 ý tưởng bạn cho là tốt nhất (không nhất định phải là những ý tưởng mang tính thực tế cao nhất). Tham khảo Quy trình Tạo lập ý tưởng.

John, 55 tuổi, Nhà sáng lập kiêm giám đốc điều hành công ty tư vấn chiến lược (10 nhân viên)



### 3. CHẠY THỬ MÔ HÌNH KINH DOANH

- Chọn ra 3 ý tưởng khác biệt nhất trong số 5 ý tưởng vừa đề xuất.
- Xây dựng 3 mẫu mô hình kinh doanh mang tính khái niệm bằng cách phác thảo các yếu tố của mỗi ý tưởng theo những *Khung mô hình* khác nhau.

- Chú thích những điểm tích cực và tiêu cực của mỗi mẫu.

John Sutherland đang cần đến sự giúp đỡ của bạn. Ông là nhà sáng lập kiêm điều hành một công ty tư vấn toàn cầu cỡ trung. Doanh nghiệp này tập trung cung cấp dịch vụ tư vấn về những vấn đề chiến lược và tổ chức cho các công ty. Cho rằng công việc kinh doanh cần được xem xét lại, John đang tìm kiếm một góc nhìn mới và khách quan về công ty của mình.

Sau hơn 20 năm thành lập công ty, hiện tại có 210 người trên toàn thế giới đang làm việc cho John. Dịch vụ tư vấn mà ông cung cấp chủ yếu nhằm tới trợ giúp các nhà điều hành phát triển những chiến lược hiệu quả, cải thiện hướng quản trị chiến lược và tái cơ cấu tổ chức của họ. Ông cạnh tranh trực tiếp với McKinsey, Bain và Roland Berger. Ông đang phải đối mặt với vấn đề quy mô của công ty, hiện đang dần nhỏ hơn so với các đối thủ cạnh tranh nhóm đầu, nhưng vẫn là rất lớn cho nhiệm vụ cung cấp dịch vụ tư vấn chiến lược điển hình và tập trung vào thị trường ngách. Tuy vậy, John không bận tâm với vấn đề này, vì công ty của ông vẫn vận hành khá ổn định. Điều thật sự khiến ông lo lắng là tiếng xấu về nghề tư vấn chiến lược trên thị trường, cũng như ngày càng nhiều khách hàng cho rằng mô hình tính phí theo giờ và theo từng dự án hiện đã trở nên lỗi thời. Mặc dù công ty ông vẫn duy trì danh tiếng tốt, ông vẫn nghe được từ vài khách hàng rằng họ nghĩ các nhà tư vấn thu phí quá cao trong khi dịch vụ lại chưa đáp ứng nhu cầu và có quá ít cam kết thật sự với các dự án của khách hàng.

Đối với John những bình luận như thế là lời cảnh báo, vì ông tin rằng ngành của mình đang sở hữu một số bộ óc sáng láng nhất trong lĩnh vực kinh doanh. Sau rất nhiều suy ngẫm, ông đã kết luận rằng “tiếng tăm” đó là hậu quả của một mô hình kinh doanh lạc hậu, và giờ đây ông muốn thay đổi phương pháp kinh doanh của công ty mình. Mục đích của John là thay đổi hình thức tính phí theo giờ và theo dự án, nhưng ông vẫn chưa biết làm sao để thực hiện được điều đó.

Hãy giúp John bằng cách cung cấp cho ông những cái nhìn mới mẻ về các mô hình kinh doanh tư vấn tân tiến.

# Kỹ thuật thứ năm - Kể chuyện

Mùa xuân năm 2007

**Đã quá nửa đêm mà Anab Jain vẫn đang xem lại những đoạn phim mới nhất mà mình đã quay vào ban ngày ...**

... Bà đang làm một loạt các phim ngắn cho Colebrook Bosson Saunders, một chuyên gia đoạt giải trong lĩnh vực thiết kế và sản xuất các thiết bị nội thất văn phòng. Anab là một nhà thiết kế đang đóng vai trò người kể chuyện, và những phim mà bà đang làm là một phần trong dự án hỗ trợ Colebrook Bosson Saunders nhận thức xem các nghề nghiệp và nơi làm việc sẽ ra sao trong tương lai. Để minh họa viễn cảnh đó, bà đã sáng tạo ra ba vai chính và lên kế hoạch cho chúng từ năm 2012. Bà đã phân cho chúng những công việc mới dựa trên các nghiên cứu về những công nghệ mới nổi bật, cũng như tác động của các nhân tố nhân khẩu học và nguy cơ về thảm họa môi trường lên cuộc sống của chúng ta trong tương lai. Theo đó, những bộ phim này sẽ minh họa một tương lai gần. Thay vì mô tả năm 2012, Anab đóng vai người kể chuyện, tham quan môi trường tương lai và phỏng vấn ba nhân vật chính. Mỗi người sẽ giải thích công việc và trình bày về những vật dụng của mình. Những bộ phim này đủ thực tế để giúp người xem bớt hoài nghi và thích thú trước môi trường khác lạ. Đó chính xác là những gì các công ty thuê Anab Jain, như Microsoft và Nokia, đang tìm kiếm: những câu chuyện có khả năng biến tương lai tiềm năng thành hữu hình.

## Ý nghĩa của việc kể chuyện

Là cha mẹ, chúng ta đọc truyện cho các con, đôi khi bằng chính những câu chuyện mà chúng ta được nghe từ thơ ấu. Là đồng nghiệp, chúng ta chia sẻ những tin nghe ngóng nóng hổi nhất về nội bộ tổ chức. Và là bạn bè, chúng ta kể cho nhau những chuyện đời tư. Song thật đáng tiếc, không rõ vì một lẽ nào đó mà khi là những nhà kinh doanh, chúng ta lại hạn chế sử dụng những câu chuyện. Lần cuối bạn nghe một câu chuyện được dùng để giới thiệu và thảo luận về vấn đề kinh doanh là khi nào? Kể chuyện là một nghệ thuật còn chưa được đánh giá và sử dụng đúng mức trong giới kinh doanh. Hãy cùng xem xét liệu kể chuyện có thể đóng vai trò như một công cụ đặc lực trong việc hữu hình hóa những mô hình kinh doanh mới mẻ như thế nào.

Đương nhiên, sẽ có những khó khăn trong việc mô tả hay nắm bắt những mô hình kinh doanh mới mẻ hay tân tiến. Chúng thách thức hiện trạng bằng cách sắp xếp mọi thứ theo những cách kỳ lạ. Chúng buộc người nghe phải mở rộng tư duy trước những khả năng mới. Kháng cự là phản ứng có thể xảy ra trước một mô hình xa lạ. Do đó, mô tả những mô hình kinh doanh mới theo một cách có thể vượt qua sự kháng cự là vô cùng cần thiết.

Không chỉ cần phác thảo mô hình kinh doanh để giúp bạn tóm lược và phân tích một mô hình mới, mà còn cần kể chuyện để hỗ trợ bạn truyền đạt thông tin về mô hình đó một cách hiệu quả. Những câu chuyện thường thu hút người nghe, nên đó là công cụ lý tưởng để chuẩn bị cho một cuộc thảo luận sâu hơn về mô hình kinh doanh và những suy luận mang tính nền tảng của nó.

Kể chuyện khai thác lợi thế của sức mạnh diễn giải từ Khung Mô hình Kinh doanh bằng cách xóa bỏ sự hoài nghi trước những điều xa lạ.

## Tại sao ta nên kể chuyện?

### Trình bày ý tưởng mới

Những ý tưởng mới về mô hình kinh doanh có thể nảy sinh từ bất cứ bộ phận nào trong một tổ chức. Một số ý tưởng mang lại hiệu quả, nhưng một số thì chỉ ở mức tầm thường, thậm chí hoàn toàn vô dụng. Nhưng ngay cả những ý tưởng về mô hình kinh doanh xuất sắc cũng phải mất một thời gian khó khăn để vượt qua các bộ phận quản lý và xác lập vị trí của mình trong chiến lược của một tổ chức. Do đó, việc trình bày thành công ý tưởng của bạn trước ban quản trị là vô cùng quan trọng. Đó chính là nơi những câu chuyện có thể hữu ích. Xét đến cùng, đúng là các nhà quản lý vẫn quan tâm tới con số và sự việc, nhưng với một câu chuyện thích hợp thì vẫn có thể thu hút sự chú ý của họ. Một câu chuyện thú vị là cách hấp dẫn để dễ dàng tóm lược một ý tưởng ở phạm vi rộng trước khi đi vào từng chi tiết.

### Kêu gọi các nhà đầu tư

Nếu là một doanh nhân, có thể bạn sẽ đề xuất ý tưởng hay mô hình kinh doanh của mình với các nhà đầu tư hay những cổ đông tiềm năng khác (và bạn thừa biết rằng các nhà đầu tư sẽ ngừng lắng nghe ngay khi bạn thuyết trình như thể bạn là một trang Google thứ hai vậy). Điều mà các nhà đầu tư và cổ đông quan tâm là: Cách mà bạn sẽ tạo ra giá trị cho khách hàng? Bạn sẽ kiếm lợi nhuận từ việc đó ra sao? Đó là cấu trúc hoàn hảo cho một câu chuyện. Cũng là cách lý tưởng để giới thiệu ý tưởng đầu tư mạo hiểm và mô hình kinh doanh của bạn trước khi tiến đến kế hoạch kinh doanh đầy đủ.

### Thu hút sự chú ý của bộ phận nhân viên

Khi một tổ chức chuyển đổi từ mô hình kinh doanh hiện tại sang mô hình mới, tổ chức đó phải thuyết phục được các nhân viên chấp thuận và tuân theo. Mọi người cần hiểu rõ về mô hình mới và ý nghĩa của nó với họ. Tóm lại, tổ chức cần làm các nhân viên thật sự chú ý đến mô hình mới. Thường thì đó là lúc những bài thuyết trình PowerPoint bằng văn bản trở nên vô dụng. Giới thiệu một mô hình kinh doanh mới thông qua một bài diễn thuyết đầy thu hút với một câu chuyện (được truyền tải cùng PowerPoint, hình vẽ hay các công cụ khác) có thể làm người nghe chú ý hơn. Giành được sự chú ý và lòng hiếu kỳ của mọi người là bước đầu hướng họ vào những bài thuyết trình chuyên sâu và các cuộc thảo luận về những vấn đề xa lạ với họ.

#### **Hữu hình hóa những điều lạ lẫm**

*Giải trình một mô hình kinh doanh mới mẻ và chưa từng được kiểm chứng cũng giống như mô tả một bức tranh chỉ bằng lời nói. Nhưng kể một câu chuyện về cách thức mô hình tạo ra các giá trị thì lại có thể mang đến những màu sắc tươi sáng cho Khung Mô hình. Nó làm mọi thứ trở nên hữu hình.*

## **Làm sáng tỏ**

*Kể một câu chuyện minh họa về việc mô hình kinh doanh của bạn giải quyết một vấn đề của khách hàng ra sao là cách để giới thiệu rõ ràng ý tưởng với người nghe. Những câu chuyện sẽ mang lại cho bạn khoản “đặt cược” cần thiết để sau đó họ yên tâm tiếp tục lắng nghe bạn giải trình chi tiết hơn.*

## **Thu hút mọi người**

*Con người dễ để tâm vào các câu chuyện hơn là những lý luận. Cần tạo điều kiện để người nghe thấy thoải mái trước những điều mới mẻ với họ bằng cách thiết lập những lý luận về mô hình của mình trong một bản tường thuật lôi cuốn.*

## **Hữu hình hóa những mô hình kinh doanh?**

Mục tiêu của phương pháp kể chuyện là giới thiệu thật thu hút và xác thực một mô hình kinh doanh mới. Hãy đơn giản hóa câu chuyện và chỉ sử dụng một nhân vật chính. Tùy theo từng nhóm khán giả, bạn có thể sử dụng một nhân vật chính khác với một góc nhìn khác. Sau đây là hai xuất phát điểm bạn có thể sử dụng.

### **Lập trường quan điểm của CÔNG TY**

#### **Một nhân viên công ty chuyên quan sát các khách hàng**

Hãy giải trình mô hình kinh doanh dưới dạng một câu chuyện được kể từ góc nhìn của một nhân viên. Nhân vật nhân viên đó sẽ đóng vai trò dẫn chuyện và thuyết minh về tính hợp lý của mô hình kinh doanh mới. Chẳng hạn mô hình mới có thể giải quyết những vấn đề về khách hàng mà các nhân viên thường xuyên gặp phải. Hay cũng có thể trình bày rằng mô hình mới có hiệu quả hơn, hoặc có cách sử dụng các nguồn lực, hoạt động và hướng đến đối tác khác với mô hình cũ (ví dụ giảm thiểu chi phí, nâng cao sản lượng, nguồn doanh thu mới, v.v...) Trong một câu chuyện như vậy, người nhân viên tượng trưng cho quá trình vận hành nội bộ một tổ chức và mô hình kinh doanh của nó cũng như chỉ ra nguyên nhân cần phải chuyển đổi sang một mô hình mới.

### **Lập trường quan điểm của KHÁCH HÀNG**

#### **Tình hình của khách hàng**

Quan điểm từ phía khách hàng mang đến cho câu chuyện một xuất phát điểm hiệu quả. Hãy đóng vai một khách hàng với tư cách là người dẫn chuyện và từ đó kể lại câu chuyện. Cần chỉ ra những thách thức họ phải đối mặt và nhiệm vụ họ phải hoàn thành. Từ đó chỉ ra quá trình mà tổ chức của bạn tạo ra giá trị cho họ. Câu chuyện có thể kể về điều họ nhận được, sự thích hợp của nó đối với cuộc sống của họ, và những gì họ sẵn lòng mua. Thêm vào câu chuyện vài sự việc kịch tính và cảm xúc, cũng như diễn tả quá trình mà tổ chức của bạn làm cuộc sống của họ trở nên dễ chịu hơn. Một cách lý tưởng là đan xen vào đó cách tổ chức của bạn giúp khách hàng hoàn tất những công việc của họ, với nguồn lực nào và bằng hoạt động gì. Quan trọng nhất đối với các câu chuyện được kể dưới góc nhìn của khách hàng là đảm bảo tính chân thực và tránh giọng điệu dễ dãi hay kể cả.

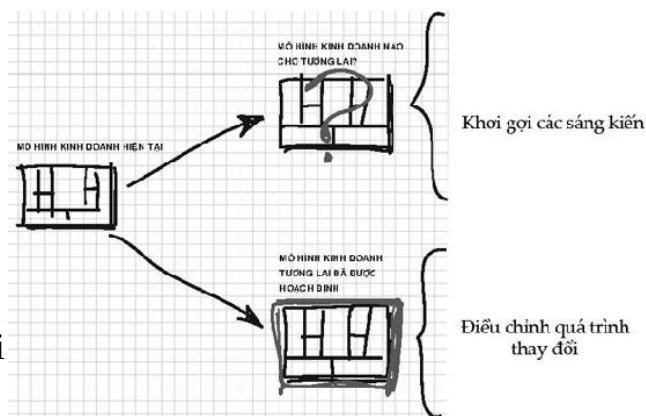


## Hữu hình hóa tương lai

Các câu chuyện mang đến một công cụ tuyệt vời để xóa nhòa ranh giới ngăn cách giữa hiện thực và viễn tưởng. Đó là phương tiện hiệu quả nhằm truyền tính xác thực vào những viễn cảnh khác nhau. Nhờ vậy bạn có thể phủ nhận tình trạng hiện tại hay chỉ ra những điều chỉnh cần thiết để áp dụng một mô hình kinh doanh mới.

## Khơi gợi các sáng kiến

Đôi khi mục đích duy nhất của câu chuyện là chỉ ra sự cần thiết phải thay đổi mô hình hiện tại của tổ chức. Một câu chuyện như thế phải truyền thông điệp sinh động về môi trường cạnh tranh trong tương lai, ở đó mô hình kinh doanh hiện tại



sẽ bị thách thức dữ dội hay thậm chí trở nên lỗi thời. Hành vi tương thuật một câu chuyện như thế xóa nhòa ranh giới giữa hiện thực và viễn tưởng, cũng như đặt bệ phóng cho thính giả tiến vào tương lai. Nó xua tan sự hoài nghi, làm người nghe thấm nhuần ý thức về sự cấp thiết và khiến họ không thể làm ngơ trước nhu cầu phải tạo lập những mô hình kinh doanh mới. Một câu chuyện như thế có thể được kể từ quan điểm của tổ chức hay dưới góc nhìn của khách hàng.

## Điều chỉnh quá trình thay đổi

Đôi khi một tổ chức có những quan điểm mạnh mẽ về quá trình thay đổi bối cảnh cạnh tranh của mình. Trong tình huống này, mục tiêu của câu chuyện là chỉ ra cách một mô hình kinh doanh mới được điều chỉnh đạt tới mức độ phù hợp lý tưởng nhằm giúp tổ chức duy trì sức cạnh tranh trong bối cảnh mới. Những câu chuyện tạm thời xua tan sự hoài nghi và giúp mọi người tưởng tượng ra cách mô hình kinh doanh hiện tại nên tiến hóa để duy trì sự hiệu quả trong tương lai. Người dẫn chuyện có thể đóng vai một khách hàng, một nhân viên hay một nhà lãnh đạo cấp cao.

## Phát triển câu chuyện

**Kể chuyện nhằm giới thiệu thật thu hút và xác thực về một mô hình kinh doanh mới. Đơn giản hóa câu chuyện và sử dụng chỉ một người dẫn chuyện.**

**Bạn có thể sử dụng một vai dẫn chuyện khác với một quan điểm khác tùy theo vào đối tượng khán giả. Sau đây là hai xuất phát điểm bạn có thể sử dụng.**

# Lập trường quan điểm của công ty

Ajit, 32 tuổi, Quản lý cấp cao mảng công nghệ thông tin, Amazon.com

Ajit đã làm việc cho Amazon.com trong vai trò một nhà quản lý bộ phận công nghệ thông tin trong 9 năm qua. Suốt hàng năm trời, ông và các đồng nghiệp đã vận động vô số các chuyên gia thức trắng đêm để cung cấp cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin theo tiêu chuẩn thế giới, nhằm phục vụ và duy trì công việc kinh doanh thương mại điện tử của công ty.

Ajit lấy làm tự hào vì công việc của mình. Cùng với sự xuất sắc trong nghiệp vụ xử lý đơn hàng **(1,6)**, cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin mạnh và năng lực phát triển phần mềm vượt trội của Amazon.com **(2,3)** là mấu chốt tạo nên thành công của công ty này trong lĩnh vực bán hàng trực tuyến áp dụng với mọi mặt hàng từ sách tới nội thất **(7)**. Năm 2008, Amazon.com **(8)** đã điều phối hơn nửa triệu trang quảng cáo [page impression] tới các khách hàng trực tuyến **(9)** và đầu tư hơn 1 tỷ đô-la cho công nghệ và nội dung **(5)**, nhằm nâng cao chất lượng thương mại điện tử của mình.

Song giờ đây, Ajit còn hào hứng hơn vì Amazon.com đang vươn xa khỏi những mặt hàng bán lẻ truyền thống của họ. Công ty đang trên tiến trình trở thành một trong số những nhà cung cấp hạ tầng quan trọng nhất trong lĩnh vực thương mại điện tử.

Với dịch vụ Amazon Simple Storage Systems [Hệ thống lưu trữ gián tiếp Amazon] (Amazon S3) **(11)**, giờ đây công ty này đang sử dụng chính hạ tầng công nghệ thông tin của mình để cung cấp không gian lưu trữ dữ liệu trực tuyến cho các công ty khác ở mức giá thấp nhất. Đó là một dịch vụ hướng đến lưu trữ trực tuyến tất cả hình ảnh của khách hàng trên hạ tầng của Amazon, thay vì khách hàng phải mua và duy trì chính server của mình. Tương tự, Amazon Elastic Computer Cloud [Điện toán đám mây linh hoạt] (Amazon EC2) **(11)** chào bán chính năng lực điện toán của mình với các khách hàng bên ngoài.

Ajit biết những người ngoài cuộc có thể sẽ cho rằng các dịch vụ này là các tác nhân khiến Amazon.com xa rời khỏi nghiệp vụ bán lẻ vốn là thế mạnh quan trọng nhất của công ty. Song, từ bên trong, sự đa dạng hóa này mang đến hiệu quả tuyệt vời.

Ajit nhớ rằng 4 năm trước, nhóm của ông đã phải mất rất nhiều thời gian để điều phối hoạt động của các nhóm kỹ sư mạng – những người quản lý cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin – với các nhóm lập trình ứng dụng, những người vận hành nhiều trang web của Amazon.com. Bởi thế, họ đã quyết định xây dựng các giao diện lập trình ứng dụng (APIs) **(12)** giữa hai bộ phận này, nhờ đó cho phép nhóm thứ hai dễ dàng tin cậy nhóm thứ nhất. Ajit cũng nhớ chính xác thời điểm họ bắt đầu nhận ra rằng điều này hữu ích cho cả phân khúc khách hàng mua sản phẩm trên hệ thống thương mại điện tử của họ lẫn khách hàng mua dịch vụ lưu trữ dữ liệu. Do đó, dưới sự lãnh đạo của Jeff Bezos, Amazon.com đã quyết định thiết lập một nghiệp vụ kinh doanh mới có thể sẽ tạo một nguồn doanh thu quan trọng cho công ty. Họ đã mở rộng cơ sở hạ tầng APIs của mình để phân phối dịch vụ Amazon Web Services tới các khách hàng bên ngoài trên cơ sở thanh toán độc lập [fee-for-service basis] **(14)**. Dù sao thì Amazon cũng phải thiết kế, chế tạo, triển khai và duy trì cơ

sở hạ tầng này, nên việc cung cấp các dịch vụ này cho các bên thứ ba gần như không có gì là một sự xao lãng nghiệp vụ bán hàng cả.

Thương  
mại điện  
tử

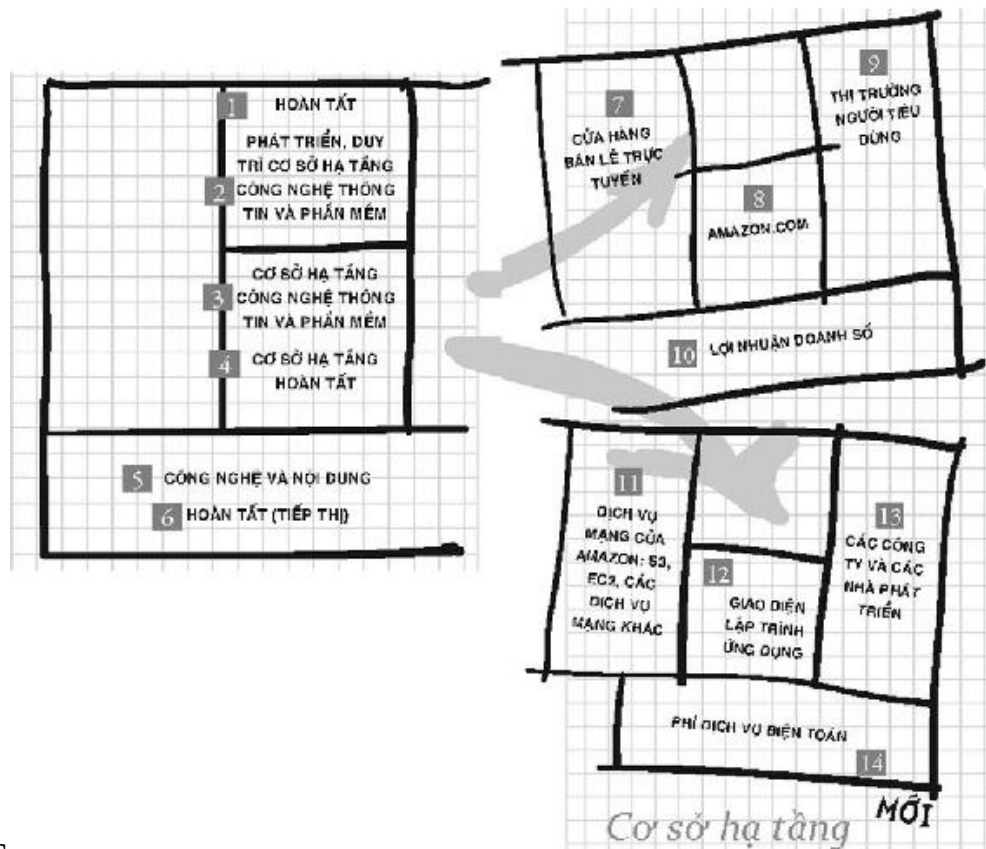
Quan  
điểm  
của  
khách  
hàng

**Randy, 41  
tuổi, Doanh  
nhân kinh  
doanh mạng**

Randy là một  
doanh nhân  
đầy đam mê  
trong lĩnh vực  
kinh doanh

mạng. Sau 18 năm làm việc trong ngành công nghiệp phần mềm, hiện tại ông đang khởi động một doanh nghiệp công nghệ mới, cung cấp phần mềm cho các doanh nghiệp qua Internet. Ông đã có 10 năm làm việc tại các công ty phần mềm lớn, và 8 năm trong các công ty công nghệ mới thành lập. Trong suốt sự nghiệp của mình, ông đã luôn nỗ lực chủ động đầu tư cơ sở hạ tầng. Với ông, vận hành các máy chủ để cung cấp dịch vụ về cơ bản từng là một nghiệp vụ kinh doanh hàng hóa, nhưng đó là một nghiệp vụ phức tạp và cần đến các nguồn chi phí khổng lồ. Sự quản lý chặt chẽ là cần thiết, nhưng khi phát triển một doanh nghiệp non trẻ, bạn không thể đầu tư hàng tỷ đô-la vào một hệ thống máy chủ hoạt động như một “nông trại”.

Nhưng khi phục vụ một thị trường doanh nghiệp, bạn cần chuẩn bị sẵn sàng một cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin vững mạnh. Vì thế Randy đã rất quan tâm khi một người bạn làm việc ở Amazon.com nói với ông về các dịch vụ hạ tầng công nghệ thông tin mới mà công ty anh ta đang ra mắt thị trường. Đó là giải pháp cho một trong những nhiệm vụ quan trọng nhất mà Randy cần thực hiện cho chính công ty mình: các dịch vụ về cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin theo tiêu chuẩn thế giới, có khả năng nhanh chóng mở rộng quy mô, mà chỉ phải chi trả cho những gì công ty ông thật sự sử dụng. Đó chính xác là những gì mà các dịch vụ mạng của Amazon (11) hứa hẹn. Với Amazon Simple Storage Systems (Amazon S3), Randy có thể sử dụng cơ sở hạ tầng của Amazon thông qua một giao diện lập trình ứng dụng (API) (12) và lưu trữ tất cả dữ liệu cũng như ứng dụng cho dịch vụ của mình trên máy chủ của



Amazon. Tương tự với Amazon's Elastic Computing Cloud (Amazon EC2). Randy không còn cần phải tự xây dựng và duy trì cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin để thực hiện các thao tác điện toán cho dịch vụ ứng dụng doanh nghiệp của ông nữa. Giờ ông chỉ cần đăng nhập vào Amazon và trả phí theo giờ (14) để được sử dụng năng lực điện toán của công ty này.

Ông lập tức hiểu về giá trị mình nhận được từ nhà bán lẻ trực tuyến khổng lồ này thay vì từ các tổ chức như IBM hay Accenture. Amazon.com đang cung cấp và duy trì cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin (2, 3, 5) để phục vụ công việc kinh doanh bán lẻ trực tuyến hằng ngày của mình (7) trên phạm vi toàn cầu. Đó là năng lực cốt lõi của Amazon. Chuyển sang giai đoạn kết hợp chào bán các dịch vụ cơ sở hạ tầng cho những công ty khác (9) không phải là một thay đổi quá lớn. Vì Amazon.com vẫn duy trì nghiệp vụ bán lẻ, nhưng đây là một công việc kinh doanh lợi nhuận thấp (11), nên họ phải sử dụng chi phí sao cho đạt được hiệu quả tối ưu (5). Điều này lý giải cho mức giá thấp nhất dành cho các dịch vụ mạng mà công ty này mới đưa ra.

## Các kỹ thuật kể chuyện

Bạn có thể kể một câu chuyện thu hút bằng nhiều cách khác nhau. Mỗi phương pháp đều có cả ưu điểm và nhược điểm, thích hợp hơn cho một số tình huống cùng đối tượng khán giả nhất định. Hãy chọn lựa một phương pháp thích hợp sau khi bạn hiểu được khán giả của mình là ai và mình sẽ thuyết trình trong bối cảnh nào.

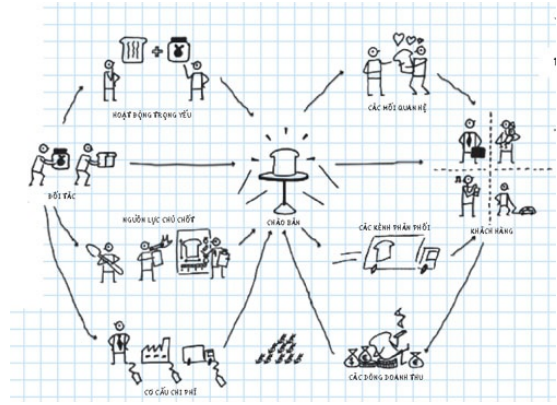
### Mô hình kinh doanh của Công ty

	Lời nói và Hình ảnh	Video clip	Sắm vai	Văn bản và Hình ảnh	Tranh vui
MÔ TẢ	Sử dụng vài hình ảnh để kể một câu chuyện của người dẫn chuyện và môi trường xung quanh anh ta.	Kể một câu chuyện của người dẫn chuyện và môi trường xung quanh anh ta, sử dụng hình ảnh để xóa nhòa ranh giới giữa hiện thực và viễn tưởng.	Vài người đóng sắm vai trong một câu chuyện của các nhân vật chính để làm câu chuyện trở nên hữu hình và xác thực.	Sử dụng văn bản và một hay vài hình ảnh để kể một câu chuyện của người dẫn chuyện và môi trường xung quanh anh ta.	Sử dụng một loạt tranh vui để kể câu chuyện theo một cách hữu hình và sinh động.
HOÀN CẢNH ÁP DỤNG	Thuyết trình hay thảo luận nhóm.	Truyền hình trước đông đảo công chúng hay trong quá trình thảo luận nội bộ để đưa ra những quyết định tài chính quan trọng.	Cao hội thảo trong đó những người tham dự thuyết trình đưa ra những ý tưởng về mô hình kinh doanh họ vừa xây dựng.	Trong các báo cáo hay truyền hình trước đông đảo khán giả.	Trong các báo cáo hay truyền hình trước đông đảo khán giả.
THỜI GIAN & CHI PHÍ	Thấp	Từ trung bình đến cao	Thấp	Thấp	Thấp đến trung bình

## SuperToast

Bắt đầu thực hành kỹ năng kể chuyện về mô hình kinh doanh của bạn với bài tập đơn giản và có vẻ hơi ngốc nghếch sau: mô hình kinh doanh của công ty SuperToast, được phác họa trong áp phích *Khung* dưới đây. Bạn có thể bắt đầu từ bất cứ đâu bạn muốn: khách hàng, giải pháp giá trị, các nguồn lực trọng yếu, hay những yếu tố khác. Hãy sáng tạo câu chuyện của chính bạn. Phạm vi ràng buộc duy nhất là 9 hình ảnh phác họa nên mô hình kinh doanh của SuperToast. Cố gắng tường thuật lại câu chuyện vài lần, mỗi lần xuất phát từ một yếu tố khác nhau. Mỗi điểm khởi đầu sẽ mang đến cho câu chuyện một nút thắt với sự khác biệt nho nhỏ và nhấn mạnh những khía cạnh khác nhau của mô hình.

Theo đó, đây là một phương pháp tuyệt vời để giới thiệu *Khung* Mô hình Kinh doanh đến những người còn xa lạ với nó một cách đơn giản và thu hút—bằng một câu chuyện.



# Kỹ thuật thứ sáu - Xây dựng kịch bản

Tháng hai năm 2000

*Giáo sư Jeffrey Huang và Muriel Waldvogel như đắm chìm trong dòng suy nghĩ khi họ nghiên ngẫm những mô hình của Swisshouse, một công trình của lãnh sự Thụy Sĩ sẽ được xây dựng ở Boston, Massachusetts...*

... Huang và Waldvogel được cử đến để lập thiết kế kiến trúc cho một công trình của lãnh sự, nhằm phục vụ quy trình vận hành của một trung tâm liên kết mạng và trao đổi kiến thức thay vì chỉ đơn thuần cấp thị thực. Hai người đang xem xét một số kịch bản về cách mọi người sẽ sử dụng Swisshouse. Họ cũng đã xây dựng cả những mô hình thực tế lẫn những tài liệu có dạng thức như các kịch bản. Tất cả đều được thiết kế để hữu hình hóa mục đích sử dụng của một công trình chính phủ chưa từng có này.

Một kịch bản mô tả Nicolas, một nhà phẫu thuật não vừa chuyển tới Boston từ Thụy Sĩ. Ông đến với Swisshouse để gặp gỡ các nhà khoa học có cùng ý tưởng và những thành viên khác trong cộng đồng người Thụy Sĩ sống tại Mỹ. Kịch bản thứ hai kể về câu chuyện của tiến sĩ Smith, người sử dụng Swisshouse để thuyết trình nghiên cứu về truyền thông MIT của mình trước cộng đồng người Thụy Sĩ tại Boston cũng như giới học thuật tại hai trường Đại học của Thụy Sĩ, bằng cách sử dụng một kết nối Internet tốc độ cao.

Những kịch bản tưởng như đơn giản này là kết quả của quá trình nghiên cứu chuyên sâu về những vai trò của tòa lãnh sự. Các câu chuyện minh họa cho ý định của chính phủ Thụy Sĩ và phục vụ như những công cụ định hướng quá trình thiết kế tòa nhà. Cuối cùng, công trình mới cũng đáp ứng một cách hiệu quả với các ứng dụng đã được hình dung và hoàn thành những mục tiêu của nó.

Sau gần một thập kỷ kể từ giai đoạn thai nghén, hiện tại Swisshouse đã có được uy tín nổi bật vì góp phần thiết lập mối quan hệ quốc tế mạnh mẽ giữa giới khoa học Boston và cộng đồng công nghệ. Dưới ngọn cờ của Swiss Knowledge Network [Mạng lưới tri thức Thụy Sĩ], hay Swissnex, Swisshouse đã khơi nguồn cảm hứng cho các công trình “tương tự” tại Bangalore, San Francisco, Thượng Hải, và Singapore.

## Thiết kế mô hình kinh doanh được định hướng bởi kịch bản

Các kịch bản có thể hữu ích trong việc định hướng quá trình thiết kế những mô hình kinh doanh mới hay cải tiến những mô hình kinh doanh hiện tại. Tương tự công cụ tư duy trực quan, chạy thử nguyên mẫu và kể chuyện, các kịch bản làm những khái niệm trừu tượng trở nên hữu hình. Đối với mục đích của chúng ta, chức năng cơ bản của chúng là truyền đạt thông tin về quy trình phát triển mô hình kinh doanh bằng cách cụ thể hóa và chi tiết hóa bối cảnh thiết kế.

Ở đây, chúng ta sẽ thảo luận về hai loại kịch bản. Loại thứ nhất mô tả những

điều chỉnh tùy theo các loại đối tượng khách hàng: cách mà sản phẩm hay dịch vụ được sử dụng, đối tượng khách hàng nào sử dụng chúng, hay những mối quan tâm, kỳ vọng và mục tiêu của khách hàng. Những kịch bản như thế dựa trên sự hiểu biết về khách hàng, nhưng phát triển xa hơn qua việc tổng nhất những kiến thức về khách hàng trong một hệ thống hình ảnh đặc trưng và cụ thể. Bằng cách miêu tả một tình huống cụ thể, một kịch bản khách hàng giúp những hiểu biết về khách hàng trở nên xác thực hơn.

Loại kịch bản thứ hai mô tả những tình huống tương lai trong đó mô hình kinh doanh có thể được hoàn tất. Mục tiêu ở đây không phải là dự đoán tương lai, mà là hình dung tương lai có thể diễn ra thế nào bằng những chi tiết cụ thể. Bài tập này giúp các nhà cải tiến suy ngẫm về mô hình kinh doanh thích hợp nhất cho mỗi tình huống tương lai. Các tài liệu chiến lược thảo luận chi tiết về quá trình thực hiện kịch bản dưới nhan đề “hoạch định kịch bản”. Áp dụng các kỹ thuật hoạch định kịch bản vào cải tiến mô hình kinh doanh sẽ hướng tư duy của bạn đến vấn đề một mô hình có thể phải biến đổi như thế nào trong một số hoàn cảnh nhất định. Điều này làm hiểu biết về mô hình trở nên sâu sắc và mài giũa khả năng thích nghi cần thiết. Quan trọng nhất, nó giúp chúng ta trù bị cho tương lai.

## Khảo sát ý tưởng

Các kịch bản khách hàng giúp định hướng cho chúng ta trong suốt quá trình thiết kế mô hình kinh doanh. Chúng hỗ trợ chúng ta cách giải quyết những vấn đề như các kênh phân phối nào là thích hợp nhất, thiết lập quan hệ nào là tốt nhất, khách hàng sẵn sàng trả giá cho giải pháp nào nhất.

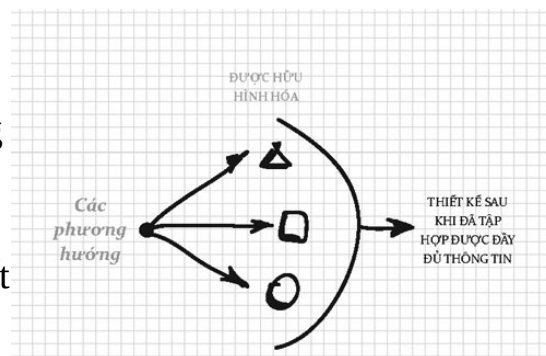
Khi đã tạo lập các kịch bản cho những phân khúc khách hàng khác nhau, chúng ta có thể tự hỏi liệu một mô hình kinh doanh đã là đủ để phục vụ mọi nhóm khách hàng hay chưa - và liệu chúng ta có cần điều chỉnh mô hình để thích ứng với mỗi nhóm khách hàng hay không.

Đây là 3 kịch bản khác nhau mô tả 3 dịch vụ định vị sử dụng hệ thống định vị toàn cầu (GPS). Chúng truyền đạt thông tin về đồ án thiết kế mô hình kinh doanh, nhưng để ngỏ một cách có chủ ý nhằm tạo điều kiện cho bạn suy ngẫm về những câu hỏi cụ thể xung quanh các vấn đề giải pháp giá trị, kênh phân phối, quan hệ khách hàng và các dòng doanh thu. Các kịch bản được sáng tác từ quan điểm của một nhà cung cấp dịch vụ viễn thông di động đang nỗ lực làm việc để phát triển những mô hình kinh doanh tiến bộ.

## DỊCH VỤ GIAO HÀNG TẬN NHÀ

Tom luôn mơ ngày nào đó sẽ được làm chủ doanh nghiệp của chính mình. Anh biết điều đó thật khó khăn, nhưng kiếm sống bằng cách hiện thực hóa niềm đam mê chắc chắn xứng đáng hơn là làm việc cật lực mà thu nhập ít ỏi.

Tom là một người hâm mộ phim ảnh và sở hữu lượng kiến thức cực lớn về phim ảnh không khác nào một từ điển bách khoa, và đó là những gì mà các khách hàng sử dụng dịch vụ cung cấp băng đĩa phim tại nhà của anh đánh giá cao. Họ có thể hỏi anh về các diễn viên, kỹ thuật sản xuất và cả những vấn đề



liên quan tới phim ảnh khác trước khi đặt chuyến phát đến tận nhà các bộ phim.

Đó khó mà là một công việc kinh doanh dễ dàng trong hoàn cảnh phải cạnh tranh khốc liệt với các đối thủ trực tuyến. Tuy nhiên, Tom có thể thúc đẩy lượng giao hàng và nâng cao chất lượng dịch vụ khách hàng bằng một kế hoạch chuyển phát mới dựa trên hệ thống định vị toàn cầu từ nhà cung cấp dịch vụ điện thoại di động của anh. Với một khoản phí nhỏ anh đã trang bị cho chiếc điện thoại của mình một phần mềm có thể dễ dàng tích hợp với chương trình quản lý quan hệ khách hàng. Phần mềm này tiết kiệm được rất nhiều thời gian cho Tom nhờ hoạch định các tuyến đường chuyển phát và hạn chế đi vào những nơi tắc nghẽn giao thông. Thậm chí, nó còn tích hợp với điện thoại di động của hai phụ tá, những người phụ giúp anh vào các ngày cuối tuần khi nhu cầu sử dụng dịch vụ lên đến đỉnh điểm. Tom hiểu công việc kinh doanh quy mô nhỏ của mình sẽ không bao giờ biến anh trở thành một người giàu có, nhưng anh sẽ không bao giờ đánh đổi những gì anh đang có lấy bất cứ một công việc nào khác ở các công ty.

## **NHỮNG KHÁCH DU LỊCH**

Dale và Rose đang du lịch ở Paris trong một kỳ nghỉ cuối tuần kéo dài. Họ rất háo hức vì đã 25 năm họ không đặt chân tới châu Âu kể từ tuần trăng mật của mình. Cặp đôi đã sắp xếp chuyến "tẩu thoát" ngắn hạn khỏi công việc và cuộc sống gia đình hằng ngày từ hai tuần trước khi khởi hành, gửi ba đứa con cho cha mẹ mình tại Phần Lan. Không đủ thời gian và năng lượng để lên kế hoạch chi tiết cho chuyến đi, họ quyết định thực hiện nó một cách "tùy hứng". Họ bị thu hút bởi một bài báo trên một tạp chí hàng không về dịch vụ du lịch mới dựa trên hệ thống định vị toàn cầu sử dụng điện thoại di động. Cả Dale và Rose đều là những tín đồ công nghệ. Họ thuê bộ thiết bị đã được đề xuất ngay khi đến sân bay Charles de Gaulle. Giờ họ đang vui vẻ tản bộ quanh Paris trong một chuyến đi được tùy chỉnh và đề xuất bởi thiết bị nhỏ gọn - họ nhận được mọi thông tin mà không cần tham khảo bất cứ một hướng dẫn viên du lịch truyền thống nào. Họ đặc biệt đánh giá cao hệ thống hướng dẫn bằng âm thanh tích hợp trong thiết bị. Hệ thống này đưa ra nhiều thông tin và cung cấp các đề xuất phương án và thông tin cơ bản mỗi khi họ đến một địa điểm cụ thể. Trên chuyến bay trở về, Dale và Rose đắm chìm trong mong muốn chuyển đến định cư ở Paris sau khi nghỉ hưu. Tự cười vì điều đó, họ lại nghĩ xem liệu thiết bị tiện ích này có đủ để giúp họ thích ứng với nền văn hóa Pháp hay không.

## **NGƯỜI CHỦ TRANG TRẠI TRỒNG NHO**

Alexander thừa hưởng vườn nho từ cha mình, người đã kế thừa nó từ ông nội của Alexander, người đã di cư từ Thụy Sĩ tới California và trồng nho. Tiếp nối truyền thống gia đình thật không dễ dàng gì, nhưng Alexander đã thêm được vài cải tiến nho nhỏ vào truyền thống trồng nho ủ rượu của gia đình.

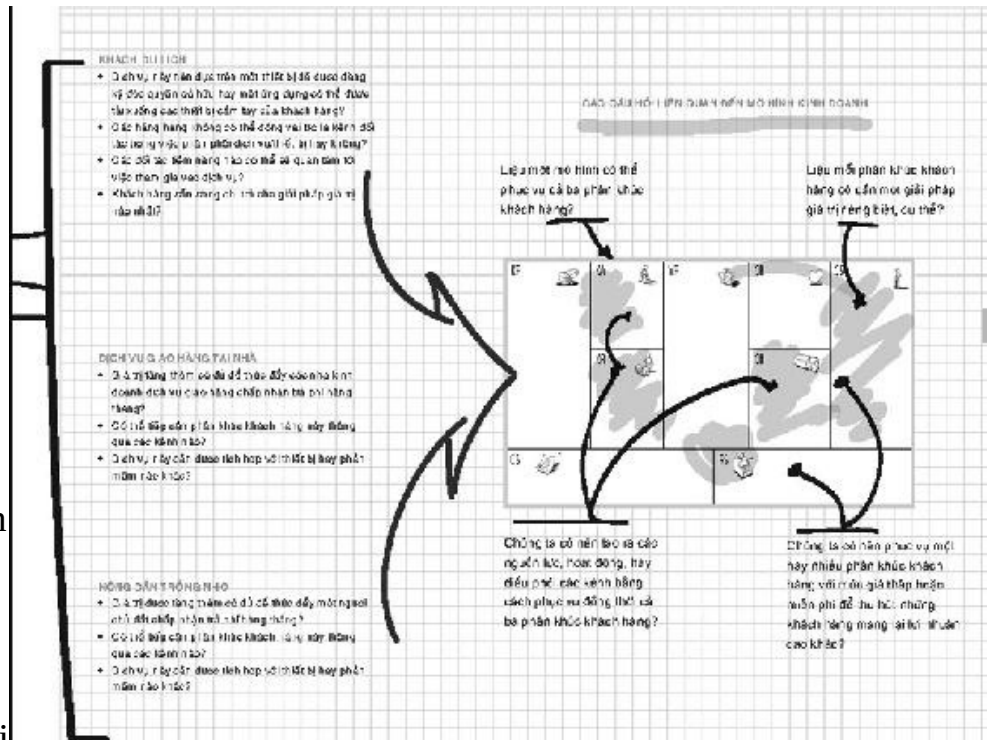
Khám phá mới đây nhất của anh là một ứng dụng quản lý đất đai đơn giản hiện được cài đặt trong điện thoại di động của anh. Dù không nhắm tới đối tượng sử dụng là những người kinh doanh rượu vang, nhưng ứng dụng này được thiết kế theo một cách mà Alexander có thể dễ dàng tùy chỉnh theo nhu cầu cụ thể của mình. Ứng dụng này tích hợp với danh sách công việc của anh, nghĩa là giờ đây anh sẽ có một danh sách việc cần làm dựa trên hệ thống định



vị toàn cầu để nhắc anh kiểm tra chất lượng đất hay nho khi nào và ở đâu. Giờ anh đang suy nghĩ tìm cách chia sẻ ứng dụng này với tất cả nhân viên quản lý của mình. Bởi vì suy cho cùng, công cụ này chỉ mang lại hiệu quả nếu mọi người trong đội quản lý đều cập nhật dữ liệu về chất lượng đất và nho.

## Kịch bản tương lai

Kịch bản là một công cụ tư duy khác giúp chúng ta suy ngẫm về các mô hình kinh doanh trong tương lai. Các kịch bản kích thích sự sáng tạo của chúng ta bằng cách cung cấp những bối cảnh tương lai



cụ thể để chúng ta có thể tạo ra những mô hình kinh doanh thích hợp với các bối cảnh đó. Phương pháp này thường dễ dàng và hiệu quả hơn so với việc vất óc để tìm ra các mô hình kinh doanh có thể được xây dựng trong tương lai một cách tự phát. Tuy nhiên, nó đòi hỏi bạn phải phát triển một số kịch bản, do đó sẽ khá tốn kém tùy theo việc chúng cần được đầu tư chuyên sâu hay hiện thực hóa đến mức nào.

Ngành dược phẩm là lĩnh vực kinh doanh chịu sức ép mạnh mẽ phải phát kiến những mô hình kinh doanh tân tiến. Có một số nguyên nhân cho điều này. Lượng nghiên cứu của các hãng lớn đã sụt giảm trong vài năm gần đây, và họ phải đối mặt với những nan đề khổng lồ trong việc phát minh và tiếp thị những loại thuốc mới có khả năng gây đột phá - vốn là nghiệp vụ kinh doanh cốt lõi của họ như một truyền thống. Thêm vào đó, những bằng sáng chế cho phép họ sản xuất các loại thuốc mang lại doanh thu lớn lại hết hạn. Điều này nghĩa là họ có thể sẽ để mất doanh thu từ các loại thuốc này vào tay những công ty khác cùng sản xuất loại thuốc đó. Sự thiếu hụt các nguồn hàng cùng với việc mất đi các dòng doanh thu là nguyên nhân gây ra những cơn đau đầu đang hành hạ những nhà sản xuất dược phẩm.

Trong bối cảnh hỗn loạn này, kết hợp tư duy tìm kiếm những mô hình kinh doanh mới với kỹ thuật phát triển một loạt các tình huống có khả năng xảy ra trong tương lai là một bài tập hữu ích. Kịch bản này giúp bạn nảy ra những suy nghĩ “vượt giới hạn”, một điều thường không dễ xảy ra khi bạn cố gắng phát triển những mô hình kinh doanh tiến bộ. Sau đây là vài điều bao quát về cách bạn có thể thực hiện bài tập này.

Đầu tiên, chúng ta phải sáng tạo một loạt các kịch bản vẽ nên viễn cảnh tương

lai của ngành công nghiệp dược phẩm. Đây là cách tốt nhất để các chuyên gia hoạch định kịch bản được trang bị những công cụ và phương pháp thích hợp. Để minh họa, chúng tôi đã phát triển 4 kịch bản đại cương nhất dựa trên hai tiêu chí có thể định hình quá trình phát triển của ngành công nghiệp dược phẩm trong một thập kỷ tới. Tất nhiên, một số tác nhân định hướng khác cũng như nhiều kịch bản khác nhau có thể được hình thành dựa trên những nghiên cứu chuyên sâu hơn về ngành này.

Hai tác nhân định hướng mà chúng tôi đã lựa chọn là (1) sự xuất hiện của nền y học cá thể hóa và (2) sự chuyển đổi từ chữa trị sang phòng tránh. Tác nhân thứ nhất được xác định do các tiến bộ trong lĩnh vực dược liệu di truyền học cũng như trong ngành khoa học xác định căn nguyên của bệnh tật dựa vào cấu trúc gen của một cá nhân nhất định. Một ngày nào đó, điều này có thể dẫn đến những phương pháp chữa bệnh được cá thể hóa hoàn toàn, sử dụng những phương thuốc được điều chỉnh dựa trên cấu trúc gen của từng bệnh nhân. Mặt khác, sự thay đổi từ ưu tiên chữa bệnh sang phòng bệnh một phần cũng được định hướng bởi nghiên cứu di truyền trong dược lý học, phần nữa bởi những tiến bộ trong khoa học chẩn đoán, và còn bởi những kinh nghiệm về chi phí khi ngày càng có nhiều người nhận thức được rằng phòng bệnh thì ít tốn kém hơn nhiều so với các liệu pháp chữa trị và bệnh viện. Hai yếu tố mang tính định hướng này gợi ra 4 xu hướng có thể được hiện thực hóa hoặc không. Do đó, chúng mang lại 4 kịch bản được minh họa sau đây. Đó là:

- **KINH DOANH THÔNG THƯỜNG:** Y học cá thể hóa không thể được hiện thực hóa mặc cho tính khả thi về công nghệ của nó (chẳng hạn như vì những lý do cá nhân, v.v...) và chữa trị vẫn là nguồn tạo doanh thu chính.
- **PHƯƠNG THUỐC CỦA TÔI:** Y học cá thể hóa trở thành hiện thực, nhưng chữa trị vẫn là yếu tố mang lại doanh thu chính.
- **BỆNH NHÂN KHỎE MẠNH:** Bước chuyển đổi sang y học dự phòng tiếp tục nhưng y học cá thể hóa vẫn chỉ là một xu hướng yếu mặc cho tính khả thi của nó.
- **DƯỢC PHẨM MỚI:** Y học cá thể và y học dự phòng tạo nên sự phát triển mới trong ngành công nghiệp dược phẩm.

## Những mô hình kinh doanh dược phẩm trong tương lai

### C) BỆNH NHÂN KHỎE MẠNH

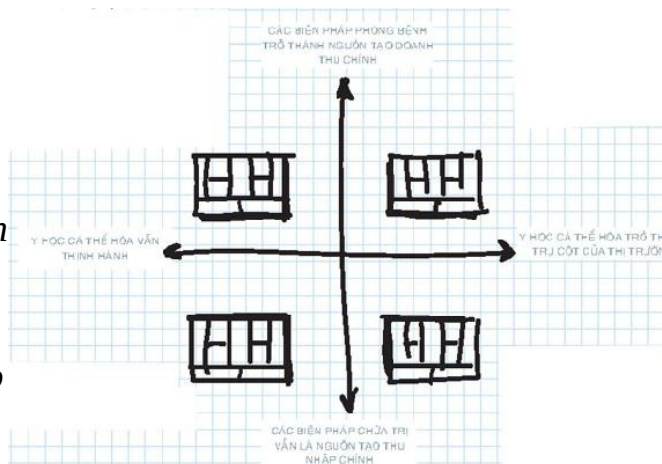
- *Loại hình quan hệ khách hàng nào là thích hợp nhất để phổ biến được y học dự phòng?*
- *Chúng ta nên thu hút những đối tác chính nào vào quá trình phát triển mô hình kinh doanh hướng tới y học dự phòng của mình?*
- *Bước chuyển đổi nền y học theo hướng phòng bệnh sẽ kéo theo sự thay đổi gì trong mối quan hệ giữa các bác sỹ và người kinh doanh dịch vụ y tế?*

## D) DƯỢC PHẨM MỚI

- Trong bối cảnh mới này giải pháp giá trị của chúng ta là gì?
- Các phân khúc khách hàng đóng vai trò gì trong mô hình kinh doanh mới?
- Nên phát triển những hoạt động tương ứng như tin sinh học, trình tự gen di truyền ngay trong tổ chức hay thông qua các đối tác?

## A) KINH DOANH THÔNG THƯỜNG

- Mô hình kinh doanh của chúng ta trong tương lai sẽ như thế nào nếu hai tác nhân này không thay đổi?



## B) PHƯƠNG THUỐC CỦA TÔI

- Chúng ta sẽ thiết lập mối quan hệ gì với bệnh nhân?
- Kênh phân phối nào là thích hợp nhất cho y học cá thể hóa?
- Chúng ta cần phát triển nguồn lực và hoạt động nào (như tin sinh học hay trình tự gen di truyền)?

## Kịch bản D: Dược phẩm mới

Tình hình ngành dược phẩm đã thay đổi hoàn toàn. Các nghiên cứu về gen trong lĩnh vực dược lý học đã thực hiện được những gì chúng hứa hẹn và hiện đang đóng vai trò cốt lõi trong ngành. Những phương thuốc cá thể hóa được điều chỉnh tương ứng với hồ sơ di truyền của từng cá nhân đóng góp phần lớn vào doanh thu toàn ngành. Nhờ những công cụ chẩn đoán, vốn được cải thiện đáng kể, và những kiến thức chuẩn xác hơn về mối liên hệ giữa các căn bệnh với hồ sơ di truyền của từng cá nhân, tầm quan trọng của công tác phòng bệnh đang ngày càng tăng và phần nào thay thế việc chữa trị.

Hai xu hướng ngày càng mạnh là sự xuất hiện của các phương thuốc cá thể hóa và tầm quan trọng của công tác phòng bệnh đã thay đổi hoàn toàn mô hình kinh doanh và sản xuất dược phẩm truyền thống. Hai xu hướng song hành đó đã tác động mạnh đến các nguồn lực và hoạt động chủ chốt của ngành dược phẩm. Chúng đã thay đổi cách những nhà sản xuất thuốc tiếp cận khách hàng và kích thích những biến đổi đáng kể trong cách thức tạo nguồn doanh thu.

Bối cảnh mới đã gây ra tổn thất nặng nề với các hãng trong ngành. Một số không thể thích nghi đủ nhanh đã biến mất hoặc bị thôn tính bởi các đối thủ linh hoạt hơn. Cùng lúc đó, các doanh nghiệp mới với những mô hình kinh doanh tân tiến đã giành được thị phần đáng kể trên thị trường. Một số thôn tính lẫn nhau hoặc bị sáp nhập vào hoạt động của các công ty lớn hơn nhưng

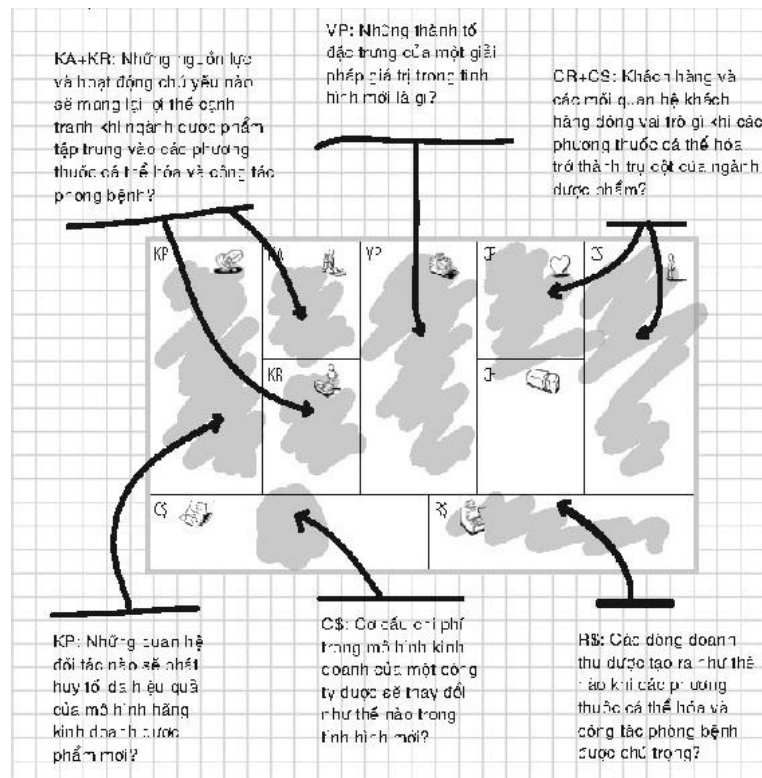
lại kém linh hoạt hơn.

## Những kịch bản tương lai và các mô hình kinh doanh mới

### 1. XÂY DỰNG MỘT LOẠT NHỮNG KỊCH BẢN TƯƠNG LAI DỰA TRÊN TỪ HAI TIÊU CHUẨN TRỞ LÊN

### 2. MÔ TẢ MỖI KỊCH BẢN BẰNG MỘT CÂU CHUYỆN PHÁC HỌA ĐƯỢC NHỮNG YẾU TỐ CHÍNH

### 3. PHÁT TRIỂN MỘT HAY NHIỀU MÔ HÌNH KINH DOANH THÍCH HỢP CHO MỖI KỊCH BẢN



Mục tiêu của việc kết hợp các kịch bản với những nỗ lực cải tiến mô hình kinh doanh là giúp tổ chức của bạn chuẩn bị sẵn sàng cho tương lai. Quá trình này mang lại những cuộc thảo luận ý nghĩa về một đề tài học búa, vì nó buộc những người tham dự tự đặt mình vào những bối cảnh “tương lai” cụ thể được gia cố bởi những sự kiện rõ ràng (dù chỉ có tính chất giả định). Khi những người tham dự mô tả mô hình kinh doanh của mình, họ phải có khả năng trình bày một lý do đầy đủ cho lựa chọn của mình trong phạm vi bối cảnh của một kịch bản cụ thể.

Các kịch bản nên được phát triển trước khi bắt đầu thảo luận về mô hình kinh doanh. Sự tinh vi phức tạp của các “kịch bản phim” sẽ thay đổi tùy thuộc vào ngân sách của bạn. Nên nhớ rằng khi bạn xây dựng các kịch bản, chúng cũng có thể hữu dụng cho những mục đích khác. Ngay cả những kịch bản đơn giản nhất cũng giúp bạn kích thích sáng tạo và đặt người tham gia vào bối cảnh tương lai.

Lý tưởng nhất là bạn nên phát triển từ hai đến bốn kịch bản khác nhau dựa trên từ hai tiêu chuẩn trở lên để một buổi hội thảo về mô hình kinh doanh có thể diễn ra hiệu quả. Mỗi kịch bản nên được đặt tên và diễn giải bằng một bản tường thuật ngắn gọn, cụ thể, phác họa được những nội dung chính.

Hãy mở đầu hội thảo bằng cách yêu cầu những người tham dự xem xét các kịch bản, rồi xây dựng một mô hình kinh doanh thích hợp cho mỗi kịch bản. Nếu mục tiêu của bạn là nâng cao hết mức hiểu biết của cả nhóm về các tình huống có thể xảy ra trong tương lai, có thể bạn sẽ muốn tất cả cùng tham gia một nhóm duy nhất và để họ cùng nhau phát triển các mô hình kinh doanh cho mỗi kịch bản. Nếu bạn quan tâm hơn đến việc sáng tạo ra một loạt các mô

hình kinh doanh đa dạng có thể ứng dụng trong tương lai, có thể bạn sẽ quyết định sắp xếp những người tham gia vào các nhóm khác nhau. Những nhóm này đồng thời cũng sẽ tìm kiếm các giải pháp riêng cho những kịch bản khác nhau.

Tham khảo thêm về chủ đề - Thiết kế và Lĩnh vực kinh doanh

## Quan điểm về thiết kế

### **Managing as Designing**

Tác giả Richard Boland Jr. và Fred Collopy (Stanford Business Book, 2004)

### **A Whole New Mind: Why Right-Brainers Will Rule the Future**

Tác giả Daniel H. Pink (Riverhead Trade, 2006)

### **The Ten Faces of Innovation: Strategies for Heightening Creativity**

Tác giả Tom Kelly (Profile Business, 2008)

## Thấu hiểu khách hàng

### **Sketching User Experiences: Getting the Design Right and the Right Design**

Tác giả Bill Buxton (Elsevier, 2007)

### **Designing for the Digital Age: How to Create Human-Centered Products and Services**

Tác giả Kim Goodwin (John Wiley & Sons, Inc. 2009)

## Tạo lập ý tưởng

### **The Art of Innovation: Lessons in Creativity from IDEO, America's Leading Design Firm**

Tác giả Tom Kelley, Johnathan Littman, và Tom Peters (Broadway Business, 2001)

### **IdeaSpotting: How to Find Your Next Great Idea**

Tác giả Sam Harrison (How Books, 2006)

## Tư duy trực quan

### **The Back of the Napkin: Solving Problems and Selling Ideas with Pictures**

Tác giả Dan Roam (Portfolio Hardcover, 2008)

### **Brain Rules: 12 Principles for Surviving and Thriving at Work, Home, and School**

Tác giả John Medina (Pear Press, 2009) (trang 221-240)

## Chạy thử nguyên mẫu

**Serious Play: How the World's Best Companies Simulate to Innovate**

Tác giả Michael Schrage (Harvard Business Press, 1999)

**Designing Interactions**

Tác giả Bill Moggridge (MIT Press, 2007) (chương 10)

## Kể chuyện

**The Leader's Guide to Storytelling: Mastering the Art and Discipline of Business Narrative**

Tác giả Stephen Denning (Jossey-Bass, 2005)

**Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die**

Tác giả Chip Heath và Dan Heath (Random House, 2007)

## Xây dựng kịch bản

**The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World**

Tác giả Peter Schwartz

(Currency Doubleday, 1996)

**Using Trends and Scenarios as Tools for Strategy Development**

Tác giả Ulf Pillkahn

(Publicis Corporate Publishing, 2008)

# Đâu là chướng ngại trên con đường của bạn?

Trong lĩnh vực hợp tác với các tổ chức phi lợi nhuận của tôi, những trở ngại lớn nhất đối với việc cải tiến mô hình kinh doanh là: **1.** thiếu khả năng nhận thức chính xác mô hình kinh doanh hiện tại, **2.** không có cách diễn đạt thích hợp để thảo luận về chủ đề đổi mới mô hình kinh doanh, và **3.** những hạn chế khiến quá trình hình dung ra những thiết kế về các mô hình kinh doanh mới bị phản tác dụng.

*Jeff De Cagna, Hoa Kỳ*

Ban quản trị của một doanh nghiệp quy mô vừa và nhỏ (trong ngành sản xuất gỗ) không thay đổi mô hình kinh doanh của mình cho đến tận khi ngân hàng không còn muốn cho họ vay thêm. Trở ngại lớn nhất cho quá trình cải tiến mô hình kinh doanh (trong ngành sản xuất gỗ và gần như với mọi trường hợp) là các cá nhân chống lại bất cứ sự thay đổi nào cho đến tận khi vấn đề bộc lộ và đòi hỏi những hành động khắc phục ngay.

*Danilo Tic, Slovenia*

## **MỌI NGƯỜI YÊU THÍCH SỰ ĐỔI MỚI CHO ĐẾN KHI NÓ ĐỘNG CHẠM TỚI HỌ**

Trở ngại lớn nhất đối với cải tiến mô hình kinh doanh không phải là công nghệ: mà chính là chúng ta, nhân loại và những thể chế mà chúng ta đang tồn tại trong đó. Cả hai đều ngoan cố khước từ những thử nghiệm và thay đổi.

*Saul Kaplan, Hoa Kỳ*

Tôi đã nhận ra rằng các quản lý cũng như những nhân viên chủ chốt trong nhiều doanh nghiệp vừa và nhỏ thiếu đi tiếng nói chung trong quá trình thảo luận về cải tiến mô hình kinh doanh. Họ không có nền tảng lý thuyết, nhưng quá trình này lại không thể diễn ra nếu thiếu họ vì họ mới là những người hiểu về công việc kinh doanh.

*Michael N. Wilkens, Đan Mạch*

## **THƯỚC ĐO THÀNH CÔNG:**

Chúng có thể định hướng phạm vi và những hoạt động xử lý công việc. Khi được phát huy tối đa, chúng có thể mở đường cho sự linh hoạt, từ đó mang đến những cải tiến thật sự đột phá; trong trường hợp xấu nhất, chúng thu hẹp tầm nhìn của bạn vào những chu kỳ phát triển ngắn hạn lặp đi lặp lại, vốn sẽ khiến bạn thất bại trong việc nắm bắt cơ hội từ những môi trường đang biến

đổi.

*Nicky Smyth, U.K.*

Nỗi sợ hãi trước những rủi ro. Là một nhà điều hành, bạn cần can đảm đưa ra quyết định đổi mới mô hình kinh doanh. Năm 2005, KPN, nhà cung cấp dịch vụ viễn thông Hà Lan đã chủ động quyết định chuyển dịch mô hình kinh doanh sang giao thức Internet (IP), và do đó công ty này cũng quyết định từ bỏ mô hình kinh doanh truyền thống để đầu tư cho mô hình mới. Hiện tại, KPN được công nhận trên toàn thế giới như doanh nghiệp vượt trội trong ngành viễn thông.

*Kees Groeneveld, Hà Lan*

**KÊU GỌI MỌI NGƯỜI CÙNG THAM GIA** và bắt kịp tiến độ của sự thay đổi. Để truyền tải quan điểm mang tính đột phá về hội nghị có tên [Seats2meet.com](http://Seats2meet.com) của mình, chúng tôi đã đào tạo đội ngũ nhân viên liên tục trong suốt bốn tháng về cách truyền đạt mô hình kinh doanh mới cho các cổ đông.

*Ronald van Den Hoff, Hà Lan*

**1.** Những người bảo thủ trong một tổ chức công kích một dự án như thế những dự án này sẽ rút mất các nguồn lực khỏi lĩnh vực của họ và làm tổn hại công việc của họ. **2.** Các quy trình quản trị dự án không thể đối phó với những nguy cơ/bất ổn gắn với những ý tưởng liều lĩnh, do đó các nhà lãnh đạo thường lùi bước hoặc đẩy những ý tưởng trở lại khu vực mà họ cảm thấy an toàn.

*John Sutherland, Canada*

Trở ngại lớn nhất là mọi người vẫn tin rằng các mô hình phải có đủ mọi chi tiết – kinh nghiệm chỉ ra rằng các khách hàng thường đòi hỏi rất nhiều nhưng khi họ đã thấu hiểu công việc kinh doanh của mình, họ hài lòng với những gì đơn giản.

*David Edwards, Canada*

**1.** Không nhận thức được: Mô hình kinh doanh là gì? Cải tiến mô hình kinh doanh là gì? **2.** Không có khả năng: Làm sao để đổi mới một mô hình kinh doanh? **3.** Không sẵn sàng: Tại sao tôi phải cải tiến mô hình kinh doanh? Liệu điều đó có cấp bách không? **4.** Sự kết hợp của những hạn chế kể trên.

*Ray Lai, Malaysia*

Theo kinh nghiệm của tôi, trở ngại lớn nhất là không thể thay đổi quy trình tư duy từ lối mòn tuyến tính truyền thống sang một hình thức mang tính tổng thể



và hệ thống hơn.

Các doanh nhân cần nỗ lực phối hợp nhằm phát triển năng lực nhìn nhận mô hình kinh doanh như một hệ thống trong đó các bộ phận cấu thành tương tác và ảnh hưởng lẫn nhau mà vẫn đảm bảo tính tổng thể.

*Jeaninne Horowitz Gassol, Tây Ban Nha*

Là một nhà tiếp thị về các sản phẩm Internet trong suốt 15 năm, tôi đã chứng kiến nhiều mô hình kinh doanh ra đời rồi tàn lụi.

Bí quyết cho người chiến thắng chính là những cổ đông lớn luôn hoàn toàn hiểu những mô hình kinh doanh và đi đầu trong việc cải tiến chúng.

*Stephanie Diamond, Hoa Kỳ*

## **NHỮNG MÔ HÌNH TƯ DUY**

của tầng lớp điều hành và ban giám đốc. Sự thiếu công tâm và nỗi sợ hãi trước những bước chuyển xa rời khỏi mô hình hiện tại đã bám rễ và trở thành suy nghĩ chung của họ. Các nhà điều hành cảm thấy thoải mái với thời kỳ “khai thác” mà không hề dễ chịu với thời kỳ “khai phá”, khi họ phải đối mặt với những điều họ chưa biết và do đó tiềm ẩn rủi ro.

*Cheenu Srinivasan, Úc*

Theo kinh nghiệm làm việc như một doanh nhân và nhà đầu tư các sản phẩm Internet của tôi, trở ngại lớn nhất là hạn chế về tầm nhìn và năng lực lãnh đạo quản lý còn thấp. Không có một tầm nhìn đúng đắn cũng như sự quản lý thích hợp, một công ty sẽ bỏ lỡ những hệ hình mới xuất hiện trong ngành và do đó không thể tự cải tiến mô hình kinh doanh một cách kịp thời.

*Nicolas De Santis, UK*

Chìa khóa khai mở vấn đề trong các tổ chức đa quốc gia lớn là thiết lập nhận thức chung và sự tương trợ giữa các bộ phận. Cải tiến mô hình kinh doanh không nên tự bó hẹp trong phạm vi vai trò và kinh nghiệm của cá nhân trong tổ chức. Đó cũng là chìa khóa để điều hành thành công, và làm mọi nguyên tắc vận hành được cũng như liên kết chúng với nhau.

*Bas van Oosterhout, Hà Lan*

**MỘT MÔI TRƯỜNG TỰ ĐỘNG: NỖI NGHI NGẠI, SỰ BẤT ỔN VÀ LÒNG THAM** của những người được trao quyền điều hành trong mô hình kinh doanh hiện tại...

*Frontier Service Design, LLC, Hoa Kỳ*

## **Tổ chức thiếu vắng tinh thần dám nghĩ dám làm của một doanh nhân.**

Nói một cách sáng suốt thì đổi mới là chấp nhận rủi ro. Nếu tổ chức của bạn không có chỗ cho những ý tưởng sáng tạo, hay mọi người không thể suy nghĩ và hành động vượt lên khỏi hạn chế của mô hình hiện tại, hoặc thậm chí họ chưa từng cố gắng cải tiến nó, tổ chức sẽ thất bại.

*Ralf de Graaf, Hà Lan*

Xét trên khía cạnh tổ chức, trở ngại lớn nhất đối với một công ty lớn và thành công là thái độ lưỡng lự trước việc phải chấp nhận những rủi ro khi thực hiện bất cứ điều gì có khả năng thay đổi mô hình kinh doanh hiện tại của họ. Xét trên phương diện cá nhân/nhà lãnh đạo, **thành công lớn nhất đối với họ gần như là sản phẩm của mô hình kinh doanh hiện tại...**

*Jeffrey Murphy, Hoa Kỳ*

Tư duy **“Đừng sửa chữa nếu chưa có gì trục trặc”**. Những công ty lâu năm vẫn khăng khăng bám vào đường lối kinh doanh hiện tại cho đến khi họ nhận thấy rõ rằng khách hàng muốn một điều gì khác.

*Ola Dagberg, Thụy Điển*

**QUYỀN LỰC CỦA NHÀ LÃNH ĐẠO** có thể là một chướng ngại. Quản trị rủi ro và sự cần mẫn thích đáng được không ít các ban điều hành xem là mục đích. Khi sự đổi mới được đánh giá là rủi ro, nó sẽ dễ dàng bị bỏ xó, đặc biệt tại những tổ chức có xu hướng không khuyến khích văn hóa thi đua. Tại đây, sự cải tiến thường dần chết yếu bởi những quy trình đánh giá kinh doanh cổ hủ, thay vì được đặt lên vị trí trung tâm hàng đầu như nguồn nhiên liệu cho những chiến lược tương lai.

*Anne McCrossan, UK*

Các công ty thường thiết kế một mô hình kinh doanh tiến bộ, nhưng họ lại thiếu khả năng xây dựng một cơ cấu thỏa đáng giữa mô hình này với các mục tiêu của nó.

*Andrew Jenkins, Canada*

**THÀNH CÔNG HIỆN TẠI** khiến các công ty ngừng tự hỏi mô hình kinh doanh của mình còn có thể được cải tiến đến mức nào. Những cơ cấu tổ chức này không được thiết kế với đặc tính nhằm hỗ trợ cho sự xuất hiện của những mô hình kinh doanh mới.

*Howard Brown, Hoa Kỳ*

Các công ty thành công nhất trong việc liên tục nâng cao hiệu suất mô hình

kinh doanh hiện tại của mình lại thường trở nên mù quáng trước suy nghĩ.  
**“đó là cách mọi thứ trong công việc kinh doanh của chúng ta vận hành”**,  
và không nhận thức được sự xuất hiện của những mô hình kinh doanh tân  
tiên.

*Wouter van der Burg, Hà Lan*

# Phần IV. Chiến lược

**“Không có mô hình kinh doanh nào là duy nhất... Thực tế là luôn có rất nhiều cơ hội cũng như phương án, và chúng ta chỉ cần khám phá chúng mà thôi.”**

*Tim O'Reilly, Giám đốc điều hành O'Reilly*

Trong những phần trước, chúng tôi đã chỉ dẫn bạn về một ngôn ngữ được sử dụng với mục đích thể hiện, thảo luận và thiết kế các mô hình kinh doanh. Chúng tôi cũng đã thuyết minh những kiểu mẫu cho các mô hình kinh doanh và lý giải những kỹ thuật hỗ trợ cho quá trình thiết kế và tạo ra những mô hình kinh doanh mới. Trong phần tiếp theo, chúng tôi sẽ bàn về việc diễn giải lại chiến lược thông qua lăng kính của Khung Mô hình Kinh doanh. Điều này sẽ giúp bạn xem xét một cách hiệu quả những mô hình kinh doanh cũng như thiết lập tính chiến lược cho quá trình đánh giá môi trường của mô hình kinh doanh của bạn.

Phần này nghiên cứu bốn khía cạnh chiến lược: Môi trường của mô hình kinh doanh, Đánh giá mô hình kinh doanh, Quan điểm về các chiến lược Đại dương xanh xét trên khía cạnh mô hình kinh doanh, và Làm thế nào để kiểm soát những mô hình kinh doanh khác nhau cùng tồn tại trong một doanh nghiệp.

## **MÔI TRƯỜNG HOẠT ĐỘNG CỦA MÔ HÌNH KINH DOANH: BỐI CẢNH, CÁC TÁC NHÂN ĐỊNH HƯỚNG QUÁ TRÌNH THIẾT KẾ, VÀ NHỮNG HẠN CHẾ**

### **CÁC MÔ HÌNH KINH DOANH ĐƯỢC THIẾT KẾ VÀ TRIỂN KHAI TRONG NHỮNG MÔI TRƯỜNG CỤ THỂ.**

Phát triển nhận thức đầy đủ về môi trường của tổ chức giúp bạn sáng tạo ra những mô hình kinh doanh tốt hơn và mang tính cạnh tranh cao hơn.

Việc xem xét liên tục môi trường kinh doanh đang ngày càng quan trọng hơn bao giờ hết, nhất là trong bối cảnh nền kinh tế hiện nay đang phát triển một cách rất phức tạp (như sự liên kết thành mạng lưới của các mô hình kinh doanh), tính biến đổi ngày một gia tăng (những cải tiến trong công nghệ), cũng như thị trường bị chia rẽ và xâu xé nghiêm trọng (các xáo trộn về kinh tế, các giải pháp giá trị mới mang tính đột phá). Hiểu biết về những thay đổi trong môi trường giúp bạn điều chỉnh mô hình kinh doanh của mình thích nghi hiệu quả hơn trước những tác động bên ngoài vốn không ngừng biến chuyển.

Có thể bạn sẽ thấy hữu ích khi nhìn nhận môi trường bên ngoài như một dạng “không gian thiết kế”. Nói cách khác, bạn nghĩ về nó như một bối cảnh để nắm bắt hoặc điều chỉnh mô hình kinh doanh của mình, chú ý xem xét một số tác nhân mang tính định hướng (ví dụ những nhu cầu của khách hàng, các công nghệ mới, v.v...) và những sức ép trong quá trình thiết kế (như xu

hướng điều chỉnh, các đối thủ cạnh tranh đang chiếm lĩnh thị trường, v.v...) Môi trường này hoàn toàn không nên khiến sức sáng tạo của bạn bị bó hẹp hay hạn chế mô hình kinh doanh của bạn vào một khuôn khổ được xác lập trước. Tuy nhiên, những lựa chọn của bạn cần được căn cứ trên đó, nhờ đó bạn có thể đưa ra những quyết định thể hiện sự am hiểu bối cảnh trong quá trình thiết kế. Với một mô hình kinh doanh mang tính đột phá, thậm chí bạn có thể trở thành người định hình và thay đổi môi trường, cũng như thiết lập những tiêu chuẩn mới cho ngành kinh doanh của mình.

Để hiểu biết chính xác hơn về “không gian thiết kế” mô hình kinh doanh của bạn, chúng tôi đề xuất bạn nên hoạch định một cách tương đối môi trường của mình thành 4 khu vực. Đó là: (1) các sức mạnh thị trường, (2) các ngành kinh doanh, (3) các xu hướng chính, và (4) các lực lượng kinh tế vĩ mô. Nếu bạn muốn phân tích vấn đề này ở một tầm bao quát và chuyên sâu hơn phạm vi hoạch định ban đầu thì sẽ cần bổ trợ vô số tài liệu và công cụ phân tích chuyên ngành cho mỗi khu vực trên.

Trong những trang tiếp theo, chúng tôi mô tả những ngoại lực chính ảnh hưởng tới các mô hình kinh doanh và xếp loại chúng theo 4 khu vực vừa đề cập. Ngành công nghiệp dược phẩm, được giới thiệu trong chương trước, sẽ là đối tượng để minh họa cho tác động của từng ngoại lực. Có thể lĩnh vực dược phẩm sẽ có những biến đổi to lớn trong những năm sắp tới, cho dù chúng ta vẫn không rõ những thay đổi đó sẽ diễn ra như thế nào. Liệu các công ty công nghệ sinh học, vốn vẫn đang sao chép các mô hình kinh doanh dành cho các mặt hàng thuốc “bom tấn” từ khu vực dược phẩm, có bắt kịp được những mô hình kinh doanh mới mang tính đột phá hay không? Liệu những thay đổi về công nghệ có dẫn tới sự chuyển biến hay không? Liệu khách hàng và sức mua của thị trường có thay đổi?

Chúng tôi nhiệt liệt ủng hộ việc bạn hoạch định môi trường kinh doanh của mình và nghiên ngẫm xem liệu những xu hướng nào tác động tới tương lai của doanh nghiệp. Hiểu biết chính xác về môi trường sẽ cho phép bạn đánh giá tốt hơn các đường lối cải tiến mô hình kinh doanh. Biết đâu bạn cũng sẽ muốn cân nhắc việc sáng tạo những kịch bản về các môi trường của mô hình kinh doanh trong tương lai. Đó có thể là một công cụ giá trị giúp bạn thúc đẩy việc cải tiến mô hình kinh doanh, hay đơn giản là chuẩn bị cho doanh nghiệp của bạn sẵn sàng trước tương lai.

## CÁC LỰC LƯỢNG THỊ TRƯỜNG

### Các câu hỏi chính

#### CÁC VẤN ĐỀ THỊ TRƯỜNG

Xác định các vấn đề trọng tâm đang định hướng và biến đổi thị trường của bạn từ góc độ khách hàng và góc độ người chào bán

Những vấn đề quan trọng ảnh hưởng tới tình hình khách hàng là gì? Sự thay đổi nào đang diễn ra? Thị trường đang hướng về đâu?

#### CÁC PHÂN KHÚC THỊ TRƯỜNG

Xác định những phân khúc khách hàng chủ yếu, mô tả độ hấp dẫn của các

phân khúc này, và tìm cách phát hiện những phân khúc mới

Đâu là những phân khúc khách hàng quan trọng nhất? Triển vọng phát triển lớn nhất nằm ở đâu? Phân khúc nào đang suy giảm? Phân khúc thứ yếu nào đáng được chú ý hơn?

## NHU CẦU

Phác thảo các nhu cầu thị trường và phân tích xem làm sao để thỏa mãn được các nhu cầu này Khách hàng có nhu cầu gì? Nhu cầu nào của khách hàng chưa được thỏa mãn nhất?

Khách hàng thật sự muốn việc gì được hoàn thành? Nhu cầu ở đâu đang tăng? Nhu cầu ở đâu đang giảm?

## CHI PHÍ CHUYỂN ĐỔI

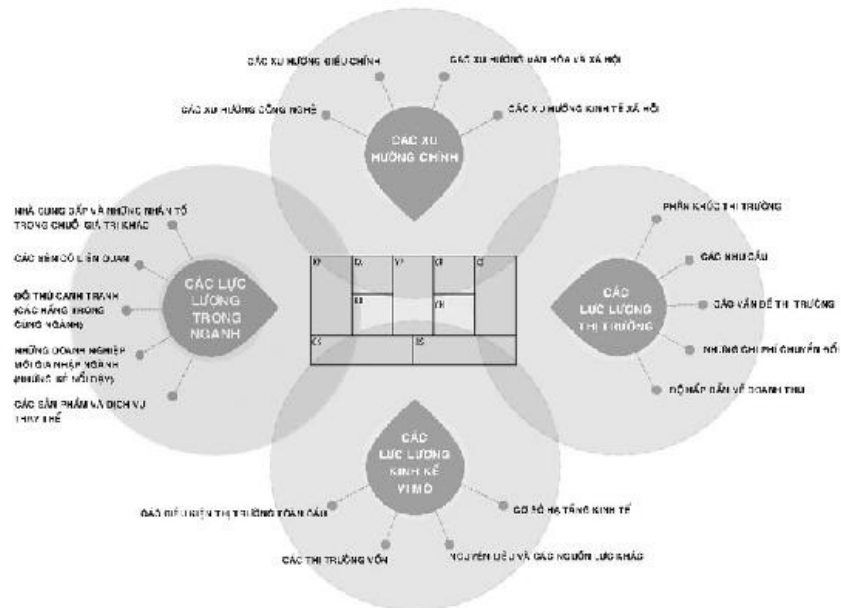
Mô tả các yếu tố liên quan tới việc các khách hàng đang chuyển sang mua sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh của bạn

Điều gì gắn kết khách hàng với một công ty và sản phẩm mà công ty đó chào bán? Những chi phí chuyển đổi nào ngăn khách hàng không chuyển sang sử dụng sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh? Liệu khách hàng có dễ dàng tìm mua được các sản phẩm tương tự? Thương hiệu quan trọng đến mức nào?

## ĐỘ HẤP DẪN VỀ DOANH THU

Xác định các yếu tố liên quan tới độ hấp dẫn về doanh thu và năng lực định giá

Khách hàng thật sự sẵn lòng chi trả cho những sản phẩm gì? Có thể thu được lợi nhuận lớn nhất ở đâu? Liệu khách hàng có dễ dàng tìm mua được những sản phẩm rẻ hơn hay không?



## Tình hình ngành dược phẩm

- Chi phí chăm sóc sức khỏe tăng vọt
- Chuyển trọng tâm từ chữa trị sang phòng chống
- Các phương pháp chữa trị và chẩn đoán, thiết bị, cũng như dịch vụ hỗ trợ ngày càng được triển khai thống nhất
- Các thị trường mới nổi trở nên quan trọng hơn
- Các bác sỹ và nhà cung cấp dịch vụ chăm sóc sức khỏe
- Chính quyền/các nhà lãnh đạo

- Các nhà phân phối
- Các bệnh nhân
- Những tiềm năng lớn tại các thị trường mới nổi
- Mỹ vẫn là thị trường lớn nhất toàn cầu
- Nhu cầu rất lớn và lượng cầu phân bố rải rác cho các phân khúc phương pháp chữa trị khác nhau
- Cần quản lý các chi phí y tế đang bùng nổ
- Các thị trường mới nổi và các quốc gia đang phát triển có nhu cầu lớn và vẫn chưa được đáp ứng về dịch vụ chăm sóc sức khỏe
- Người tiêu dùng được cung cấp thông tin đầy đủ hơn
- Độc quyền kinh doanh các mặt hàng thuốc đã được bảo vệ bởi bằng sáng chế
- Chi phí chuyển đổi thấp khi chuyển từ thuốc hết hạn bảo hộ bằng sáng chế sang thuốc generic.
- Thông tin có chất lượng được cung cấp trực tuyến ngày càng nhiều
- Các thỏa thuận với chính quyền và các nhà cung cấp dịch vụ chăm sóc sức khỏe quy mô lớn làm tăng chi phí chuyển đổi
- Các mặt hàng thuốc được bảo hộ bởi bằng sáng chế mang lại lợi nhuận cao
- Các loại thuốc generic mang lại lợi nhuận thấp
- Ảnh hưởng của các nhà cung cấp dịch vụ chăm sóc sức khỏe và chính phủ lên giá thuốc ngày càng lớn
- Bệnh nhân vẫn gần như không có tác động gì tới giá cả

## CÁC LỰC LƯỢNG TRONG NGÀNH

### Các câu hỏi chính

#### **ĐỐI THỦ CẠNH TRANH (CÁC HÃNG CÙNG NGÀNH)**

Xác định những đối thủ cạnh tranh cùng ngành và những thế mạnh tương đối của họ

Ai là đối thủ cạnh tranh của bạn? Ai là những người thống trị trong lĩnh vực kinh doanh của bạn? Những ưu thế cạnh tranh hay nhược điểm của họ là gì? Mô tả những sản phẩm chính họ chào bán. Họ chú trọng vào những phân khúc khách hàng nào? Cơ cấu chi phí của họ là gì? Tầm ảnh hưởng của họ tới các phân khúc khách hàng, dòng doanh thu và lợi nhuận của bạn?

#### **CÁC HÃNG MỚI GIA NHẬP NGÀNH (NHỮNG NGƯỜI NỔI DẬY)**

Nhận dạng những doanh nghiệp mới mang tính cách mạng và xác định liệu họ có đang cạnh tranh bằng một mô hình kinh doanh khác với bạn hay không

Những doanh nghiệp mới gia nhập thị trường là ai? Họ khác biệt như thế nào? Họ có những lợi thế cạnh tranh hay hạn chế gì? Họ phải vượt qua những rào cản nào? Họ đưa ra những giải pháp giá trị nào? Họ tập trung vào những phân khúc khách hàng nào? Cơ cấu chi phí của họ là gì? Họ ảnh hưởng đến Phân khúc khách hàng, Dòng doanh thu, và Lợi nhuận của bạn như thế nào?

### CÁC SẢN PHẨM VÀ DỊCH VỤ THAY THẾ

Mô tả những sản phẩm thay thế tiềm năng cho các mặt hàng của bạn - bao gồm những sản phẩm của các thị trường và ngành kinh doanh khác

Những sản phẩm hay dịch vụ nào có thể thay thế cho các mặt hàng của bạn? Chúng tốn kém như thế nào so với các mặt hàng của bạn? Khách hàng có thể chuyển sang sử dụng những sản phẩm thay thế này dễ dàng đến mức nào? Những sản phẩm này bắt nguồn từ những mô hình kinh doanh truyền thống nào (ví dụ như tàu cao tốc so với máy bay, điện thoại di động so với máy chụp hình, Skype so với các công ty điện thoại đường dài)?

### NHÀ CUNG CẤP VÀ CÁC YẾU TỐ KHÁC TRONG CHUỖI GIÁ TRỊ

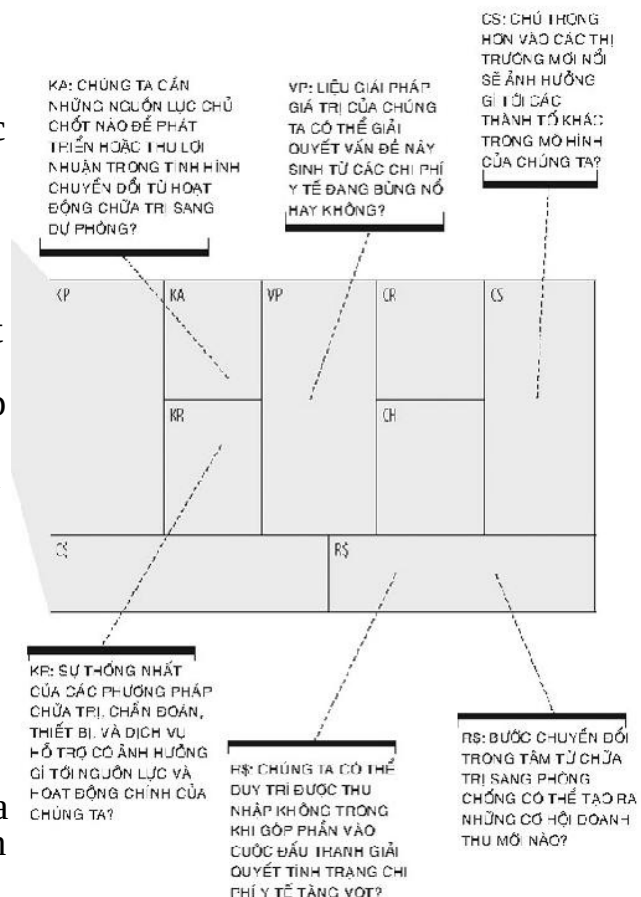
Mô tả những doanh nghiệp trong ngành thuộc chuỗi giá trị trong thị trường của bạn và xác định những doanh nghiệp mới xuất hiện

Các doanh nghiệp chủ chốt trong chuỗi giá trị ngành của bạn là ai? Mô hình kinh doanh của bạn ảnh hưởng đến những nhà kinh doanh khác như thế nào? Những doanh nghiệp nhỏ có đang nổi lên? Những doanh nghiệp nào thu được nhiều lợi nhuận nhất?

### CÁC BÊN CÓ LIÊN QUAN

Chỉ rõ những nhân tố có thể ảnh hưởng đến tổ chức và mô hình kinh doanh của bạn

Các bên có liên quan nào có thể ảnh hưởng đến mô hình kinh doanh của bạn? Họ có ảnh hưởng như thế nào? Họ là những nhân công? Chính phủ? Những nhà vận động hành lang?



### Tình hình ngành dược phẩm



- Một số doanh nghiệp quy mô lớn và trung bình cạnh tranh trong ngành dược phẩm
- Hầu hết các doanh nghiệp đều đang chật vật với nguồn hàng cạn kiệt cũng như năng suất nghiên cứu và phát triển thấp
- Xu hướng liên kết thông qua hợp nhất và sáp nhập ngày càng tăng
- Những doanh nghiệp lớn có các nhà phát triển công nghệ sinh học, các biệt dược để đáp ứng nguồn hàng
- Một số doanh nghiệp bắt đầu dựa vào những quy trình cải tiến mới
- Bước đột phá không đáng kể của ngành công nghiệp dược phẩm trong thế kỷ trước
- Những doanh nghiệp mới gia nhập ngành là những công ty sản xuất các mặt hàng thuốc generic, đặc biệt là từ các công ty đến từ Ấn Độ
- Đến một mức nào đó nền y tế phòng chống sẽ chiếm ưu thế trước nền y tế chữa trị
- Những mặt hàng dược phẩm có bằng sáng chế đã hết hạn bị thay thế bởi các loại thuốc generic rẻ hơn
- Các nhà thầu nghiên cứu ngày càng được sử dụng nhiều
- Các doanh nghiệp công nghệ sinh học và những nhà phát triển các loại biệt dược đóng vai trò quan trọng không thua kém những nhà sản xuất dược phẩm mới
- Các bác sỹ và những người cung cấp dịch vụ chăm sóc sức khỏe
- Các công ty bảo hiểm
- Các nhà cung cấp dịch vụ tin sinh học ngày càng trở nên quan trọng
- Các phòng thí nghiệm
- Sức ép từ những cổ đông buộc các công ty phải tập trung vào những kết quả tài chính ngắn hạn (hàng quý)
- Chính quyền / những nhà lãnh đạo có những ảnh hưởng mạnh mẽ lên hoạt động của các công ty dược phẩm nòng cốt trong việc cung cấp dịch vụ chăm sóc sức khỏe
- Các nhà vận động hành lang, những nhóm doanh nghiệp xã hội và/hay các tổ chức, đặc biệt là những người theo đuổi các chương trình nghị sự như phương pháp chữa trị ít tốn kém cho các quốc gia đang phát triển
- Các nhà khoa học, hiện thân của những tài năng nòng cốt trong ngành sản xuất dược phẩm

# TẦM NHÌN

## Các câu hỏi chính XU HƯỚNG CÔNG NGHỆ

Xác định những xu hướng công nghệ có thể đe dọa mô hình kinh doanh của bạn - hay những xu hướng có thể cho phép mô hình của bạn tiến triển hoặc hoàn thiện

Đâu là những xu hướng công nghệ chủ yếu trong và ngoài thị trường của bạn? Những công nghệ nào đại diện cho những cơ hội quan trọng hay những nguy cơ sụp đổ? Các khách hàng ngoại biên [peripheral customers] đang sử dụng những công nghệ mới nổi nào?

## XU HƯỚNG ĐIỀU CHỈNH

Mô tả những quy định và những xu hướng điều chỉnh ảnh hưởng tới mô hình kinh doanh của bạn

Xu hướng điều chỉnh nào tác động tới thị trường của bạn? Quy định nào có thể ảnh hưởng tới mô hình kinh doanh của bạn? Quy định và luật thuế nào ảnh hưởng tới nhu cầu của khách hàng?

## XU HƯỚNG XÃ HỘI VÀ VĂN HÓA

Xác định những xu hướng văn hóa xã hội có thể ảnh hưởng tới mô hình kinh doanh của bạn

Mô tả những xu hướng xã hội chính. Những thay đổi nào về giá trị văn hóa hay xã hội ảnh hưởng tới mô hình kinh doanh của bạn? Xu hướng nào có thể tác động tới hành vi của người mua?

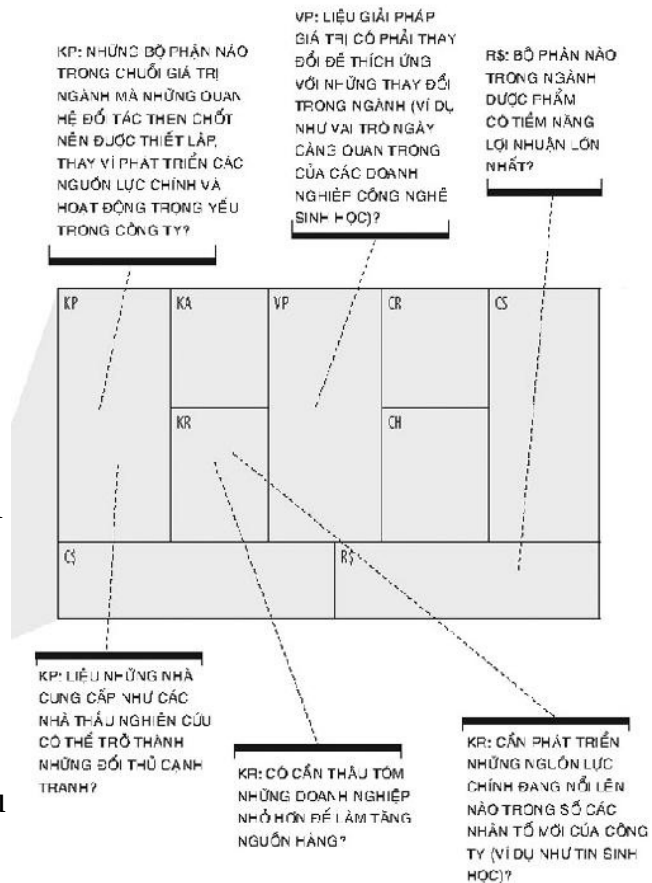
## XU HƯỚNG KINH TẾ XÃ HỘI

Tóm lược những xu hướng kinh tế xã hội chủ yếu liên quan đến mô hình kinh doanh của bạn

Những xu hướng nhân khẩu học chính là gì? Bạn sẽ mô tả sự phân phối thu nhập và của cải trong thị trường của mình như thế nào? Mức thu nhập khả dụng cao đến đâu? Mô tả những mô hình chi tiêu trong thị trường của bạn (ví dụ như chi tiêu cho nhà ở, chăm sóc sức khỏe, giải trí, v.v...) Tỷ lệ dân số sống ở thành thị so với nông thôn là bao nhiêu?

## Tình hình ngành được phẩm

- Sự xuất hiện của lĩnh vực được di truyền học, giảm thiểu chi



phí sắp xếp chuỗi gen di truyền, và sự nổi lên mạnh mẽ của y học cá thể hóa

- Những bước tiến lớn trong khoa học chẩn đoán
- Sự phát triển rộng khắp của tin học và công nghệ nano được sử dụng để giới thiệu hoặc phân phối các mặt hàng dược phẩm
- Sự hỗn loạn trong công cuộc chinh đốn ngành dược phẩm trên phạm vi toàn cầu
- Nhiều quốc gia nghiêm cấm các công ty dược tiếp thị sản phẩm trực tiếp tới người tiêu dùng
- Các cơ quan chức năng gây áp lực bằng cách công khai những dữ liệu về các cuộc thử nghiệm thuốc thất bại
- Nhìn chung các nhà sản xuất thuốc lớn đang gặp bất lợi
- Nhận thức của người tiêu dùng ngày càng tốt hơn
- Người tiêu dùng ngày càng ý thức được về các cảnh báo toàn cầu, những vấn đề về tính bền vững và ưu tiên các mặt hàng thân thiện với môi trường
- Khách hàng am hiểu hơn về hoạt động của các nhà sản xuất thuốc tại các quốc gia đang phát triển (ví dụ như thuốc chữa trị HIV/AIDS)
- Tại nhiều thị trường phát triển, xã hội đang già hóa
- Tại những thị trường đó, các cơ sở chăm sóc sức khỏe có chất lượng tốt nhưng chi phí cao
- Tại các thị trường mới nổi, tầng lớp trung lưu đang gia tăng
- Nhu cầu về chăm sóc sức khỏe tại các quốc gia đang phát triển rất lớn và vẫn chưa được đáp ứng

## KINH TẾ HỌC VĨ MÔ

### Các câu hỏi chính

#### **CÁC ĐIỀU KIỆN THỊ TRƯỜNG TOÀN CẦU**

Tóm lược toàn bộ những điều kiện hiện tại từ góc nhìn vĩ mô.

Nền kinh tế đang trong giai đoạn phồn thịnh hay suy thoái? Mô tả những quan điểm chung về thị trường. Tỷ lệ tăng trưởng tổng sản phẩm quốc nội (GDP) là bao nhiêu? Tỷ lệ thất nghiệp cao thế nào?

#### **CÁC THỊ TRƯỜNG TÀI CHÍNH**

Mô tả những điều kiện hiện tại của thị trường tài chính, chúng liên quan đến nhu cầu tài chính của bạn.

Tình hình các thị trường tài chính ra sao? Bạn có thể dễ dàng huy động vốn trong thị trường cụ thể của mình đến thế nào? Liệu vốn khởi động, vốn đầu

tư, vốn công cộng, vốn thị trường, hay tín dụng có sẵn hay không? Việc huy động các nguồn vốn có cần nhiều chi phí không?

## NGUYÊN LIỆU VÀ CÁC NGUỒN LỰC KHÁC

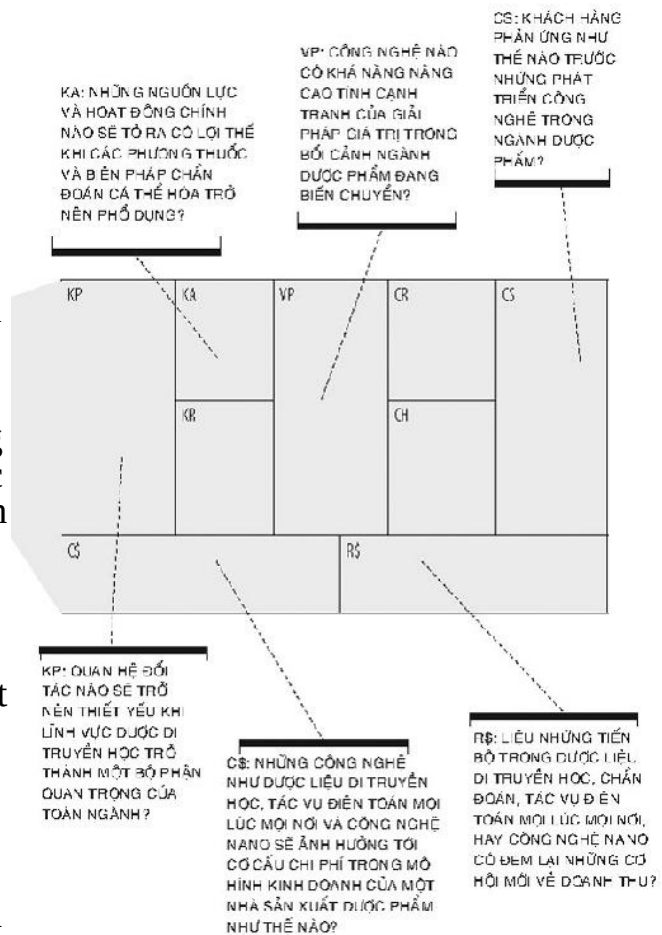
Nêu bật chi phí cho các nguồn lực cần thiết trong mô hình kinh doanh của bạn cũng như những xu hướng giá tác động đến chúng.

Mô tả hiện trạng của các thị trường cung cấp nguyên liệu cũng như các nguồn lực khác cần thiết cho doanh nghiệp của bạn (ví dụ giá dầu và chi phí nhân công). Việc cung ứng những nguồn lực cần thiết để vận hành mô hình kinh doanh của bạn dễ dàng đến mức nào (ví dụ thu hút tài năng). Chúng cần chi phí ra sao? Giá cả ở đâu là cao nhất?

## HẠ TẦNG KINH TẾ

Mô tả cơ sở hạ tầng kinh tế của thị trường mà mô hình kinh doanh của bạn đang vận hành.

Cơ sở hạ tầng công cộng của thị trường đó có gì thuận lợi? Bạn sẽ mô tả hạ tầng vận tải, thương mại, chất lượng giáo dục, và quy trình tiếp cận các nhà cung cấp cũng như khách hàng như thế nào? Các loại thuế cá nhân và doanh nghiệp cao ra sao? Những dịch vụ công cộng dành cho các tổ chức tốt thế nào? Bạn sẽ đánh giá chất lượng cuộc sống thế nào?

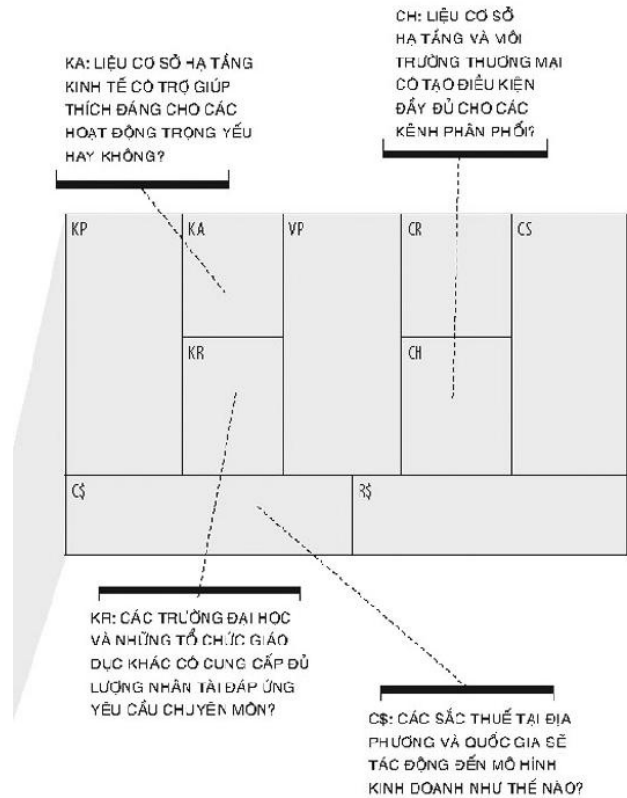


## Tình hình ngành dược phẩm

- Suy thoái kinh tế toàn cầu
- Tăng trưởng GDP âm tại châu Âu, Nhật Bản và Hoa Kỳ
- Tỷ lệ tăng trưởng tại Trung Quốc và Ấn Độ chậm dần
- Không chắc khi nào nền kinh tế sẽ hồi phục
- Các thị trường vốn trở nên eo hẹp
- Nguồn tín dụng bị hạn chế vì cuộc khủng hoảng ngân hàng
- Vốn đầu tư rất ít
- Các nguồn đầu tư chấp nhận rủi ro [risk capital] cực kỳ hạn chế
- Những “cuộc chiến” khốc liệt nhằm tranh giành các tài năng xuất chúng
- Lực lượng lao động trong ngành có xu hướng gia nhập những

công ty dược phẩm có hình ảnh tích cực trong mắt công chúng

- Giá nguyên liệu gần đây đang tăng từ những tỷ lệ thấp
- Nhu cầu tài nguyên thiên nhiên có khả năng sẽ tăng cùng với sự phục hồi của nền kinh tế
- Giá dầu tiếp tục biến động
- Đặc trưng của khu vực mà công ty đang hoạt động



# Mô hình kinh doanh của bạn nên cải tiến thế nào trong một môi trường đang biến đổi?

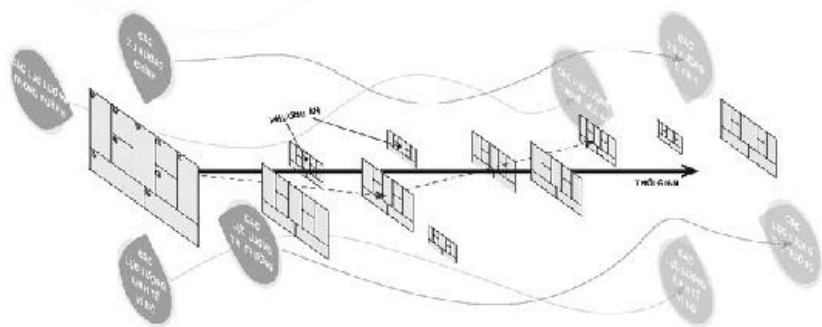
Một mô hình kinh doanh mang tính cạnh tranh trong thời điểm hiện tại có thể mất đi tính cập nhật hay thậm chí trở nên lỗi thời trong tương lai. Tất cả chúng ta đều phải nâng cao hiểu biết của mình về môi trường của một mô hình kinh doanh cũng như sự biến đổi của môi trường đó. Tất nhiên, chúng ta không thể chắc chắn về tương lai, vì tính phức tạp, bất ổn và cả những đột phá có thể sẽ xảy ra gắn liền với môi trường kinh doanh luôn thay đổi. Tuy thế, chúng ta có thể phát triển một số giả thiết về tương lai như những đường lối định hướng cho quá trình thiết kế các mô hình kinh doanh trong tương lai. Những giả thiết về cách thức phát triển của các sức mạnh thị trường, các ngành kinh doanh, những xu hướng chủ yếu và các lực lượng kinh tế vĩ mô mang đến cho chúng ta “không gian thiết kế” để xây dựng những phương án cho mô hình kinh doanh hay các mẫu hình cho tương lai. Vai trò của các kịch bản về mô hình kinh doanh trong quá trình dự đoán gần đây cũng trở nên rõ rệt. Phác ra bức tranh về tương lai giúp việc sáng tạo nên những mô hình kinh doanh tiềm năng trở nên dễ dàng hơn nhiều. Tùy vào những tiêu chuẩn của riêng mình (như độ rủi ro có thể chấp nhận, triển vọng tăng trưởng đang được tìm kiếm, v.v..) bạn có thể lựa chọn phương án này thay vì một phương án khác.

## ĐÁNH GIÁ CÁC MÔ HÌNH KINH DOANH

**GIỐNG NHƯ ĐẾN  
GẶP BÁC SỸ ĐỂ  
KHÁM SỨC  
KHỎE ĐỊNH KỲ**

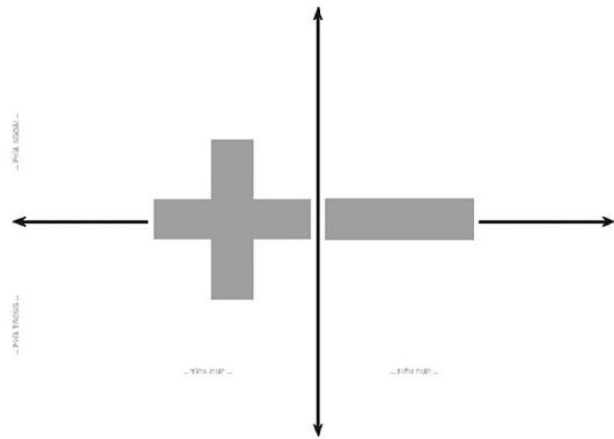
**HÀNG năm, việc thường xuyên đánh giá** mô hình kinh doanh là một công tác quản lý quan trọng cho phép một tổ chức ước tính độ vững chắc của vị trí mà mình đang giữ trong thị trường và căn cứ vào đó để có sự điều chỉnh thích hợp. Quá trình đánh giá này có thể trở thành cơ sở cho những cải thiện theo chiều hướng phát triển của mô hình kinh doanh, nhưng cũng có thể kéo theo sự can thiệp nghiêm trọng vào việc hình thành sáng kiến cải tiến mô hình kinh doanh. Như những gì đã được chỉ ra trong các ngành công nghiệp xe hơi, báo chí và âm nhạc, thất bại trong nỗ lực tiến hành công tác đánh giá thường xuyên có thể cản trở khả năng phát hiện sớm những vấn đề trong mô hình kinh doanh, và thậm chí có thể dẫn tới sự sụp đổ của công ty.

Khi bàn về môi trường của mô hình kinh doanh trong chương trước, chúng tôi



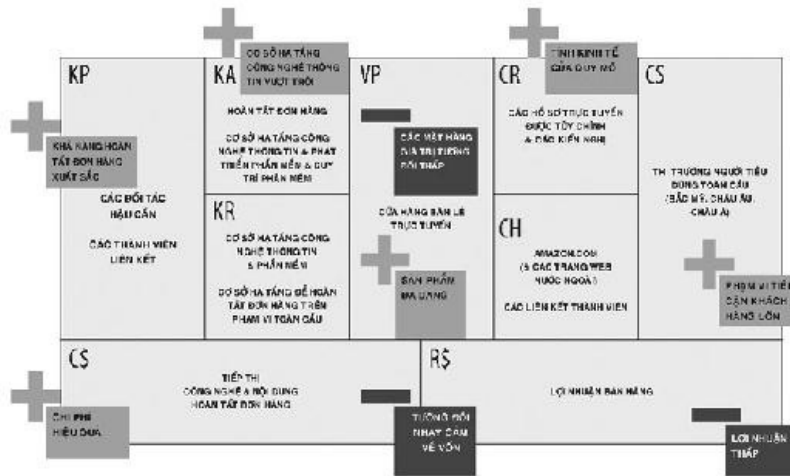
đã đánh giá tác động của các ngoại lực. Trong chương này, chúng tôi sẽ dựa trên quan điểm của mô hình kinh doanh hiện tại và phân tích các ngoại lực theo hướng từ trong ra ngoài.

Những trang tiếp theo sẽ tóm lược hai hình thức đánh giá. Đầu tiên, chúng tôi đánh giá tổng quan về mô hình bán lẻ trực tuyến của Amazon.com vào khoảng năm 2005 và mô tả quá trình công ty này tin cậy cũng như áp dụng mô hình này một cách chiến lược kể từ thời gian đó. Thứ hai, chúng tôi sẽ cung cấp một danh mục dành riêng cho công tác đánh giá các ưu điểm, khuyết điểm, cơ hội, và nguy cơ [SWOT - strengths, weaknesses, opportunities and threats] trong mô hình kinh doanh của bạn nhằm mục đích hỗ trợ bạn kiểm tra từng thành tố. Bạn nên nhớ rằng áp dụng cái nhìn tổng quan khi đánh giá một mô hình kinh doanh và đánh giá nó từ điểm nhìn của mỗi thành tố là hai hoạt động tương hỗ. Chẳng hạn, một nhược điểm trong một thành tố có thể gây hậu quả với một hoặc vài thành tố khác - thậm chí với toàn bộ mô hình. Bởi vậy, việc thẩm định mô hình kinh doanh phải được thực hiện xen kẽ giữa đánh giá từng yếu tố riêng lẻ với xem xét chỉnh thể.



# Đánh giá tổng thể: Amazon.com

Amazon.com là một minh họa đầy sống động về quá trình tiến hành những đổi mới về mô hình kinh doanh trên cơ sở phân tích các ưu điểm và nhược điểm. Chúng tôi đã trình bày tại sao việc cho ra mắt một loạt dịch vụ mới dưới cái tên Amazon Web Services lại hiệu quả đối với



Amazon.com. Bây giờ chúng ta hãy cùng xem xét những sản phẩm mới đó (ra đời vào năm 2006) có liên hệ gì với những thế mạnh và hạn chế ở các năm trước đó.

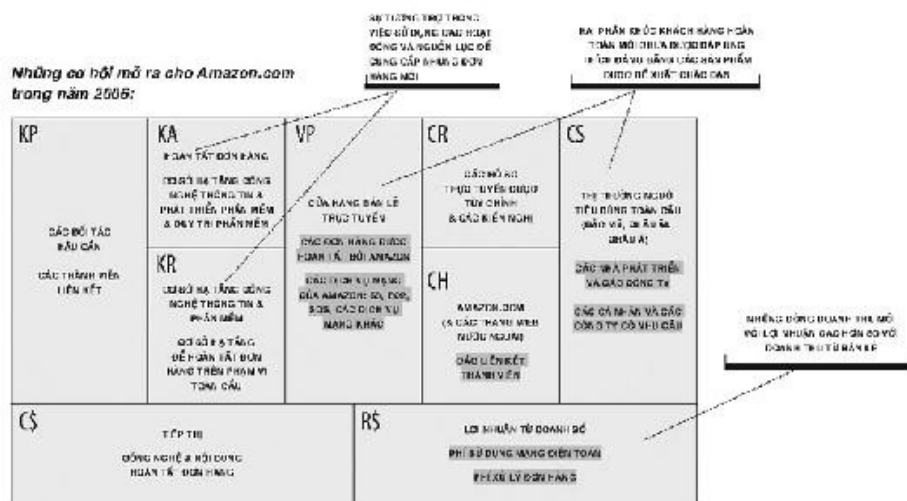
Đánh giá các ưu điểm và nhược điểm trong mô hình kinh doanh của Amazon.com vào khoảng năm 2005 chỉ ra một ưu thế rõ ràng và một hạn chế nghiêm trọng. Lợi thế của Amazon.com là khả năng tiếp cận khách hàng phi thường cũng như các sản phẩm chào bán cực kỳ đa dạng. Các chi phí của công ty chủ yếu phát sinh từ những hoạt động đặc thù của nó là hoàn tất đơn hàng (745 triệu đô, hay 46,3% chi phí vận hành), cùng công nghệ và nội dung (451 triệu đô, hay 28,1% chi phí vận hành). Nhược điểm chính trong mô hình kinh doanh của Amazon.com là lợi nhuận thấp, do việc bán những sản phẩm cơ bản có giá trị thấp và mang lại ít lợi nhuận như sách, đĩa nhạc và đĩa hình. Là một nhà bán lẻ trực tuyến, Amazon.com đã lập kỷ lục vào năm 2005 với doanh số 8,5 tỷ đô-la song lợi nhuận ròng chỉ đạt 4,2%. Trong khi đó, Google đạt lợi nhuận ròng lên đến 23,9% trên doanh số bán 6,1 tỷ và eBay đạt lợi nhuận ròng 23,7% trên doanh số 4,6 tỷ.

Với niềm tin tưởng vào tương lai, nhà sáng lập Jeff Bezos và đội ngũ quản lý của ông đã sử dụng phương pháp tiếp cận một lúc hai mục tiêu để triển khai mô hình kinh doanh của Amazon.com. Mục tiêu thứ nhất là phát triển công việc kinh doanh bán lẻ trực tuyến bằng cách không ngừng chú trọng vào sự hài lòng của khách hàng và hoàn thành đơn hàng một cách hiệu quả. Thứ hai, họ bắt đầu đưa ra những sáng kiến tăng trưởng trong các lĩnh vực mới. Công tác quản lý rõ ràng là không thể thiếu cho những sáng kiến mới đó. Họ đã phải (1) nhắm vào những thị trường chưa được phục vụ thích đáng, (2) trở nên linh hoạt trước những tiềm năng tăng trưởng đáng kể, và (3) tận dụng những năng lực hiện tại của Amazon.com để làm đòn bẩy tạo ra ấn tượng khác biệt mạnh mẽ về thị trường đó đối với khách hàng.

Năm 2006 Amazon.com tập trung vào hai sáng kiến mới. Các sáng kiến này thỏa mãn những yêu cầu kể trên và mang đến triển vọng mở rộng mô hình kinh doanh hiện tại một cách hiệu quả. Sáng kiến đầu tiên là dịch vụ



*Fulfillment by Amazon*, và sáng kiến thứ hai là một loạt những dịch vụ mạng mới của Amazon. Cả hai đều dựa trên những thế mạnh cốt lõi của công ty - khả năng hoàn tất đơn



hàng và chuyên môn về công nghệ thông tin mạng - và chúng cũng đáp ứng những nhu cầu thị trường còn chưa được thỏa mãn. Thêm vào đó, cả hai sáng kiến đều hứa hẹn đem lại nhiều lợi nhuận hơn so với nghiệp vụ kinh doanh bán lẻ trực tuyến vốn là cốt lõi của công ty.

Nghiệp vụ hoàn tất đơn hàng được thực hiện bởi Amazon cho phép các cá nhân cũng như tổ chức sử dụng cơ sở hạ tầng hoàn bị của Amazon.com cho chính công việc kinh doanh của họ, trong khi họ chỉ phải trả một khoản phí. Amazon.com lưu trữ hàng tồn của người bán trong kho của mình, sau đó lấy hàng, đóng gói và thay mặt người bán chuyển hàng khi nhận được một đơn đặt hàng. Người bán có thể bán hàng qua Amazon.com, bằng các kênh phân phối của chính mình, hay kết hợp cả hai phương thức.

Các dịch vụ mạng của Amazon nhằm vào những nhà phát triển phần mềm và bất cứ tổ chức nào cần đến một hệ thống máy chủ có công suất cao bằng cách chào bán các không gian lưu trữ theo yêu cầu và lưu lượng mạng. Các hệ thống lưu trữ đơn giản của Amazon [Amazon Simple Storage Systems - Amazon S3] cho phép các nhà phát triển sử dụng hạ tầng trung tâm dữ liệu khổng lồ của Amazon.com cho chính nhu cầu lưu trữ dữ liệu của họ. Tương tự, ứng dụng điện toán đám mây linh hoạt của Amazon [Amazon Elastic Compute Cloud - EC2] cho phép các nhà phát triển "thuê" máy chủ để chạy các ứng dụng của họ. Nhờ chuyên môn sâu rộng và kinh nghiệm chưa từng có của một địa chỉ mua sắm trực tuyến, công ty có thể chào bán cả hai dịch vụ trên với những giá cắt cổ mà vẫn thu lợi nhuận cao hơn so với các thương vụ bán lẻ trực tuyến của mình.

Ban đầu các nhà đầu tư và chuyên gia phân tích đầu tư không khỏi hoài nghi về những chiến lược tăng trưởng dài hạn mới mẻ này. Chưa bị thuyết phục rằng sự đa dạng hóa này sẽ mang lại hiệu quả, thậm chí họ đã thử thách những dự án đầu tư của Amazon.com trong nhiều cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin hơn. Cuối cùng, Amazon.com đã vượt qua sự nghi ngờ của họ. Tuy nhiên, kết quả thật sự đạt được từ chiến lược dài hạn này có thể sẽ không được biết tới trong vài năm nữa - và thậm chí là sau nhiều sự đầu tư hơn nữa vào mô hình kinh doanh mới mẻ này.

# Đánh giá chi tiết về ưu điểm, nhược điểm, cơ hội và nguy cơ của mỗi thành tố

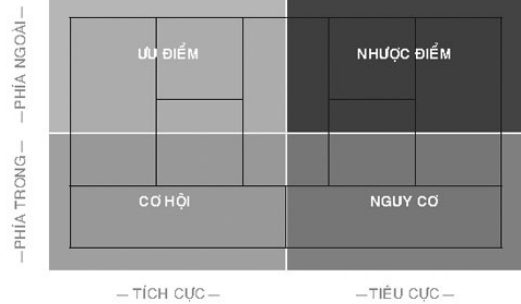
Đánh giá tổng thể toàn bộ mô hình kinh doanh của bạn là tối quan trọng, nhưng nhìn vào từng bộ phận cấu thành của nó một cách chi tiết cũng có thể thấy được những con đường thú vị đến với sự đổi mới và cải tổ. Một cách hữu hiệu để thực hiện điều đó là kết hợp phương pháp phân tích ưu điểm, nhược điểm, cơ hội và nguy cơ (SWOT) cổ điển với Khung Mô hình Kinh doanh. Phân tích SWOT mang lại 4 điểm nhìn để từ đó bạn có thể đánh giá các thành tố của một mô hình, trong khi *Khung* cung cấp trọng tâm cần thiết trong quá trình thảo luận về cơ cấu.

Phân tích SWOT không có gì xa lạ với giới doanh nhân. Nó được sử dụng để phân tích các ưu điểm và nhược điểm của một tổ chức, cũng như phát hiện những cơ hội và nguy cơ tiềm ẩn. Đó là một công cụ hấp dẫn bởi tính đơn giản, nhưng việc áp dụng nó dễ dẫn tới những thảo luận mơ hồ, vì đặc tính quá mở của kỹ thuật này gần như không hữu ích trong việc định hướng những phương diện nào trong tổ chức cần được phân tích. Quá trình này có thể không mang lại nhiều kết quả hữu ích, nên sẽ khiến các nhà quản lý rơi vào sự kiệt quệ chán nản đối với SWOT. Tuy nhiên, khi được kết hợp với Khung Mô hình Kinh doanh, phân tích SWOT cho phép bạn tập trung xem xét và đánh giá mô hình kinh doanh trong tổ chức và các thành tố của nó một cách có trọng điểm.

Phân tích SWOT đưa ra 4 câu hỏi lớn và đơn giản. Hai câu hỏi đầu tiên - Ưu điểm và nhược điểm của tổ chức là gì? - đánh giá nội bộ tổ chức của bạn. Hai câu hỏi sau - Đây là cơ hội cho tổ chức của bạn cũng như những nguy cơ mà nó có thể phải đối mặt? - định vị tổ chức của bạn trong môi trường của nó. Hai trong số bốn câu hỏi xem xét những khía cạnh tích cực (ưu điểm và cơ hội) và hai câu hỏi còn lại xác định những vấn đề tiêu cực. Bốn câu hỏi đó hữu ích đối với cả tổng thể mô hình lẫn từng thành tố xây dựng nên nó. Phân tích SWOT cung cấp một cơ sở vững chắc cho những thảo luận sâu hơn, quá trình ra quyết định, và cuối cùng là những cải tiến cho các mô hình kinh doanh.

Những trang tiếp theo bao gồm những bộ câu hỏi còn chưa toàn diện nhằm giúp bạn đánh giá các ưu điểm và nhược điểm của mỗi thành tố trong mô hình kinh doanh của mình. Mỗi bộ câu hỏi có thể giúp bạn bắt đầu tiến hành các quy trình đánh giá của chính mình. Kết quả của bài tập này có thể trở thành nền tảng cho những thay đổi và cải tiến mô hình kinh doanh trong tổ chức của bạn.

**Đây là ưu điểm / nhược điểm / cơ hội / nguy cơ trong mô hình kinh doanh của bạn**



**Đánh giá giải pháp giá trị**

	<p>Các giải pháp giá trị của chúng ta thỏa mãn các nhu cầu của khách hàng</p> <p>Các giải pháp giá trị của chúng ta có những ưu ứng mang mạnh mẽ</p> <p>Có sự đồng bộ rất tốt giữa các sản phẩm và dịch vụ của chúng ta</p> <p>Khách hàng của chúng ta rất hài lòng</p>	<p>⑤④③②①</p> <p>⑤④③②①</p> <p>⑤④③②①</p> <p>⑤④③②①</p>	<p>⑤④③②①</p> <p>⑤④③②①</p> <p>⑤④③②①</p> <p>⑤④③②①</p>	<p>Các giải pháp giá trị của chúng ta không thỏa mãn nhu cầu của khách hàng</p> <p>Các giải pháp giá trị của chúng ta không có hiệu ứng mạnh</p> <p>Không có sự đồng bộ giữa các sản phẩm và dịch vụ của chúng ta</p> <p>Chúng ta thường xuyên phải nhận những lời phàn nàn</p>	<small>VIỆC ĐÁNH GIÁ GIẢI PHÁP GIÁ TRỊ CỦA ĐƠN VỊ</small>
--	---	---	---	---	---

**Đánh giá Chi phí / Doanh thu**

	<p>Chúng ta thu được lợi nhuận lớn</p> <p>Chúng ta tự doanh được các dòng doanh thu của mình</p> <p>Chúng ta có những dòng doanh thu biến đổi về những đơn hàng thường xuyên lặp lại</p> <p>Các dòng doanh thu của chúng ta đa dạng</p> <p>Các dòng doanh thu của chúng ta bền vững</p> <p>Chúng ta có được doanh thu trước khi trang trải chi phí</p> <p>Chúng ta tính phí cho những gì khách hàng thật sự sẵn lòng chi trả</p> <p>Cơ chế định giá của chúng ta nhằm đúng vào nhu cầu cao nhất mà khách hàng sẵn lòng chi trả</p>	<p>⑤④③②①</p> <p>⑤④③②①</p> <p>⑤④③②①</p> <p>⑤④③②①</p> <p>⑤④③②①</p> <p>⑤④③②①</p> <p>⑤④③②①</p> <p>⑤④③②①</p>	<p>⑤④③②①</p> <p>⑤④③②①</p> <p>⑤④③②①</p> <p>⑤④③②①</p> <p>⑤④③②①</p> <p>⑤④③②①</p> <p>⑤④③②①</p> <p>⑤④③②①</p>	<p>Lợi nhuận của chúng ta rất thấp</p> <p>Chúng ta không tự doanh được các dòng doanh thu của mình</p> <p>Doanh thu của chúng ta dựa trên từng lần giao dịch vắng lại với những đơn hàng hiếm khi lặp lại</p> <p>Chúng ta dựa vào một dòng doanh thu duy nhất</p> <p>Mức độ ổn định của các dòng doanh thu vẫn là một vấn đề</p> <p>Chúng ta tăng trải chi phí trước khi nhận được doanh thu</p> <p>Chúng ta không thể tính phí cho những gì khách hàng thật sự sẵn lòng chi trả</p> <p>Cơ chế định giá của chúng ta không mang lại nhiều lợi nhuận như chúng ta đáng là thu được</p>	<small>VIỆC ĐÁNH GIÁ CHI PHÍ / DOANH THU CỦA ĐƠN VỊ</small>
	<p>Chúng ta có thể tự doanh các chi phí</p> <p>Chúng ta có cơ cấu chi phí hoàn toàn thích hợp với mô hình kinh doanh</p> <p>Các quy trình vận hành của chúng mang lại lợi nhuận</p> <p>Chúng ta hưởng lợi từ tình hình tài của quy mô</p>	<p>⑤④③②①</p> <p>⑤④③②①</p> <p>⑤④③②①</p> <p>⑤④③②①</p>	<p>⑤④③②①</p> <p>⑤④③②①</p> <p>⑤④③②①</p> <p>⑤④③②①</p>	<p>Chúng ta không thể tự doanh các chi phí</p> <p>Cơ cấu chi phí và mô hình kinh doanh của chúng ta không tương thích</p> <p>Các quy trình vận hành của chúng ta không mang lại lợi nhuận</p> <p>Chúng ta không được lợi từ tình hình tài của quy mô</p>	<small>VIỆC ĐÁNH GIÁ CHI PHÍ / DOANH THU CỦA ĐƠN VỊ</small>



**Đánh giá cơ sở hạ tầng**

	<p>Các đối thủ cạnh tranh khó có thể sao chép các nguồn lực chính của chúng ta</p> <p>Chúng ta có thể tự doanh nhu cầu của mình với các nguồn lực</p> <p>Chúng ta triển khai các nguồn lực chính đúng số lượng và đúng thời điểm</p> <p>Chúng ta tiến hành hiệu quả các hoạt động trọng yếu</p> <p>Các hoạt động trọng yếu của chúng ta không dễ bắt chước</p> <p>Chất lượng thực hiện cao</p> <p>Các hoạt động được tiến hành nội bộ và bên ngoài ở một mức cân bằng lý tưởng</p>	<p>⑤④③②①</p> <p>⑤④③②①</p> <p>⑤④③②①</p> <p>⑤④③②①</p> <p>⑤④③②①</p> <p>⑤④③②①</p> <p>⑤④③②①</p>	<p>⑤④③②①</p> <p>⑤④③②①</p> <p>⑤④③②①</p> <p>⑤④③②①</p> <p>⑤④③②①</p> <p>⑤④③②①</p> <p>⑤④③②①</p>	<p>Các đối thủ cạnh tranh dễ dàng sao chép các nguồn lực chính của chúng ta</p> <p>Chúng ta không thể tự doanh nhu cầu của mình với các nguồn lực</p> <p>Chúng ta gặp khó khăn trong việc triển khai các nguồn lực chính đúng số lượng và đúng thời điểm</p> <p>Chúng ta chưa tiến hành hiệu quả các hoạt động trọng yếu</p> <p>Các hoạt động trọng yếu của chúng ta dễ bị bắt chước</p> <p>Chất lượng thực hiện thấp</p> <p>Chúng ta tự tiến hành quá nhiều hoặc quá ít hoạt động</p>	<small>VIỆC ĐÁNH GIÁ CƠ SỞ HẠ TẦNG CỦA ĐƠN VỊ</small>
	<p>Chúng ta hoạt động một cách điều tiết và phối hợp với các đối tác khi cần thiết</p> <p>Chúng ta hưởng lợi từ sự tương tác quan hệ hợp tác rất đẹp với những đối tác chính</p>	<p>⑤④③②①</p> <p>⑤④③②①</p>	<p>⑤④③②①</p> <p>⑤④③②①</p>	<p>Chúng ta hoạt động thiếu sự điều tiết và không thể phối hợp hiệu quả với các đối tác</p> <p>Các mối quan hệ hợp tác với những đối tác chính của chúng ta kém ổn định và thiếu hiệu quả</p>	<small>VIỆC ĐÁNH GIÁ CƠ SỞ HẠ TẦNG CỦA ĐƠN VỊ</small>



**Đánh giá dịch vụ khách hàng**



TRƯỜNG ĐẠI HỌC BÁCH KHOA  
HÀNG TRẠNG, HÀ NỘI






Tỷ lệ khách hàng không trở lại (customer return rates) thấp	①②③④⑤	①②③④⑤	Tỷ lệ khách hàng không trở lại cao
Cơ sở khách hàng được phân khúc tốt	⑤④③②①	①②③④⑤	Cơ sở khách hàng chưa được phân khúc
Chúng ta đang liên tục thu hút thêm khách hàng	⑤④③②①	①②③④⑤	Chúng ta đang thất bại trong việc thu hút thêm khách hàng
Các kênh phân phối của chúng ta có hiệu suất cao	⑤④③②①	①②③④⑤	Hiệu suất các kênh phân phối của chúng ta còn thấp
Các kênh phân phối của chúng ta rất hiệu quả	⑤④③②①	①②③④⑤	Các kênh phân phối của chúng ta không hiệu quả
Các kênh phân phối của chúng ta tiếp cận được khách hàng trên diện rộng	⑤④③②①	①②③④⑤	Các kênh phân phối của chúng ta yếu kém trong tiếp cận khách hàng tiềm năng
Khách hàng có thể dễ dàng nhận biết các kênh phân phối của chúng ta	⑤④③②①	①②③④⑤	Các khách hàng tiềm năng không thể nhận biết các kênh phân phối của chúng ta
Các kênh phân phối có lực đáng nộ	⑤④③②①	①②③④⑤	Các kênh phân phối phối hợp kém
Các kênh phân phối có kỹ thuật trình bày của phạm vi	⑤④③②①	①②③④⑤	Các kênh phân phối không có lợi thế từ hình ảnh của phạm vi
Các kênh phân phối tương thích chính xác với các phân khúc khách hàng	⑤④③②①	①②③④⑤	Các kênh phân phối không tương thích với các phân khúc khách hàng
Các mối quan hệ khách hàng tốt	⑤④③②①	①②③④⑤	Các mối quan hệ khách hàng chưa tốt
Chất lượng các mối quan hệ tương ứng chuẩn xác với các phân khúc khách hàng	⑤④③②①	①②③④⑤	Chất lượng các mối quan hệ không tương ứng với các phân khúc khách hàng
Các mối quan hệ giữ chân được khách hàng nhờ chỉ chỉ chuyển đổi sản phẩm cao	⑤④③②①	①②③④⑤	Cải phi để khách hàng chuyển đổi từ sản phẩm của hãng sang sản phẩm của đối thủ thấp
Thương hiệu mạnh	⑤④③②①	①②③④⑤	Thương hiệu yếu

TRƯỜNG ĐẠI HỌC BÁCH KHOA  
HÀNG TRẠNG, HÀ NỘI




# Ước tính nguy cơ

Chúng tôi đã thuyết minh quá trình các mô hình kinh doanh được định vị trong những môi trường cụ thể như thế nào, cũng như trình bày làm thế nào các ngoại lực như sự cạnh tranh, môi trường pháp lý, hay cải tiến công nghệ có thể ảnh hưởng hay đe dọa tới một mô hình kinh doanh (tham khảo mục *Môi trường kinh doanh* sẽ được đề cập trong phần sau). Trong phần này chúng ta xem xét những nguy cơ đặc thù đối với từng thành tố trong mô hình kinh doanh, và cung cấp một bộ câu hỏi có thể được tiếp tục hoàn thiện nhằm giúp bạn cân nhắc các phương án giải quyết trước mỗi nguy cơ.

## Các nguy cơ đe dọa giải pháp giá trị

	Các sản phẩm và dịch vụ thay thế có sẵn trên thị trường hay không?	① ② ③ ④ ⑤
	Các đối thủ cạnh tranh có thể đưa ra mức giá hay giá trị tốt hơn hay không?	① ② ③ ④ ⑤
<b>Các nguy cơ về chi phí/doanh thu</b>		
	Lợi nhuận của chúng ta có bị các đối thủ cạnh tranh hoặc công nghệ đe dọa hay không?	① ② ③ ④ ⑤
	Liệu chúng ta có phụ thuộc qua nhiều vào một hay một số dòng doanh thu hay không?	① ② ③ ④ ⑤
	Những dòng doanh thu nào có thể không còn trong tương lai?	① ② ③ ④ ⑤
	Những chi phí nào có nguy cơ trở nên khó dự đoán được?	① ② ③ ④ ⑤
	Những chi phí nào có nguy cơ gia tăng với tốc độ nhanh hơn những luồng doanh thu mà chúng mang lại?	① ② ③ ④ ⑤

## Các nguy cơ đe dọa cơ sở hạ tầng

	Liệu chúng ta có thể đối mặt với nguy cơ nguồn cung cho một số nguồn lực nhất định bị gián đoạn hay không?	① ② ③ ④ ⑤
	Liệu chất lượng của các nguồn lực mà chúng ta đang sử dụng có tiềm ẩn nguy cơ nào hay không?	① ② ③ ④ ⑤
	Những hoạt động trong yếu nào có thể gặp trở ngại trong tương lai?	① ② ③ ④ ⑤
	Liệu chất lượng của những hoạt động trong yếu nào có bị đe dọa vì một lý do nào đó hay không?	① ② ③ ④ ⑤
	Chúng ta có đang đứng trước nguy cơ mất các đối tác hay không?	① ② ③ ④ ⑤
	Các đối tác của chúng ta có khả năng hợp tác với các đối thủ cạnh tranh của chúng ta hay không?	① ② ③ ④ ⑤
	Chúng ta có quá phụ thuộc vào một số đối tác nhất định hay không?	① ② ③ ④ ⑤

## Các nguy cơ đối với dịch vụ khách hàng [Customer Interface - CI]

	Thị trường của chúng ta có sẵn bị bão hòa không?	① ② ③ ④ ⑤
	Liệu các đối thủ cạnh tranh có thể đe dọa thị phần của chúng ta?	① ② ③ ④ ⑤
	Khách hàng sẵn sàng rời bỏ sản phẩm/dịch vụ của chúng ta đến mức độ nào?	① ② ③ ④ ⑤
	Sự cạnh tranh trong thị trường của chúng ta có thể trở nên gay gắt nhanh đến thế nào?	① ② ③ ④ ⑤
	Cao độ thù địch trong số đối gia tới các kênh phân phối của chúng ta hay không?	① ② ③ ④ ⑤
	Cao kênh phân phối của chúng ta có đang đứng trước nguy cơ không còn thích hợp với khách hàng hay không?	① ② ③ ④ ⑤
	Có quan hệ khách hàng nào của chúng ta đang đứng trước nguy cơ bị phá hoại?	① ② ③ ④ ⑤

# Đánh giá cơ hội

Tương tự như với các nguy cơ, chúng ta có thể đánh giá những cơ hội nằm ngay trong mỗi thành tố của mô hình kinh doanh. Sau đây là một bộ câu hỏi có thể tiếp tục được bổ sung nhằm giúp bạn cân nhắc về những cơ hội có thể xuất hiện từ mỗi thành tố trong mô hình kinh doanh của bạn.



## Những cơ hội liên quan đến giải pháp giá trị



Liệu chúng ta có thể tạo ra những dòng doanh thu thường xuyên bằng cách biến sản phẩm thành dịch vụ? ① ② ③ ④ ⑤

Liệu chúng ta có thể đồng bộ tốt hơn các sản phẩm hay dịch vụ của mình không? ① ② ③ ④ ⑤

Chúng ta có thể thỏa mãn nhu cầu nào của khách hàng hay không? ① ② ③ ④ ⑤

Chúng ta có thể bổ sung hoặc đầu tư chuyên sâu vào giải pháp giá trị của mình đến mức nào? ① ② ③ ④ ⑤

Chúng ta có thể thay mặt khách hàng thực hiện những công việc nào khác? ① ② ③ ④ ⑤

## Những cơ hội liên quan đến chi phí/doanh thu



Liệu chúng ta có thể thay thế những dòng doanh thu từ các giao dịch vắng lại bằng các dòng doanh thu thường xuyên hay không? ① ② ③ ④ ⑤

Khách hàng sẽ sẵn sàng chi trả cho những gì khác? ① ② ③ ④ ⑤

Liệu chúng ta có cơ hội bán chéo sản phẩm bằng hình thức nội bộ hoặc thông qua các đối tác hay không? ① ② ③ ④ ⑤

Chúng ta có thể bổ sung hay tạo ra những dòng doanh thu nào khác? ① ② ③ ④ ⑤

Chúng ta có thể tăng giá được hay không? ① ② ③ ④ ⑤



Chúng ta có thể cắt giảm chi phí ở những khâu nào? ① ② ③ ④ ⑤

**Các cơ hội liên quan đến cơ sở hạ tầng**

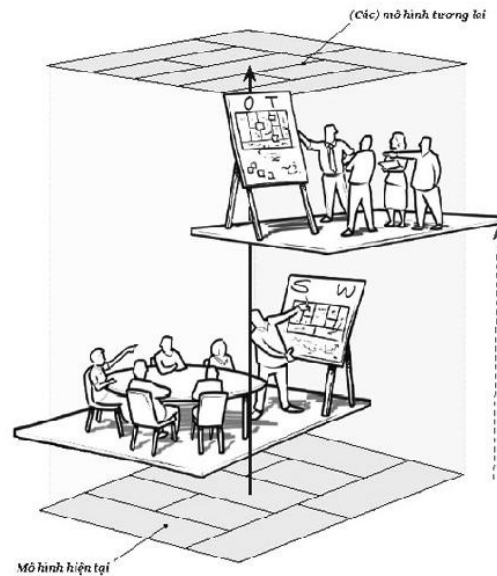
	Lịch sử chúng ta có thể sử dụng những nguồn lực ít tốn kém hơn mà vẫn đạt được kết quả tương tự?	1 2 3 4 5
	Những nguồn lực chủ chốt nào nên được khai thác từ các đối tác bên ngoài?	1 2 3 4 5
	Những nguồn lực chủ chốt nào chúng ta nên khai thác triệt để?	1 2 3 4 5
	Chúng ta có tài sản trí tuệ còn chưa sử dụng nào có giá trị với các công ty khác hay không?	1 2 3 4 5
	Lịch sử chúng ta có thể thu hút thêm một số hoặc đồng trọng yếu hay không?	1 2 3 4 5
	Làm sao để nâng cao hiệu suất tổng thể?	1 2 3 4 5
	Lịch sử công nghệ thông tin có thể hỗ trợ quá trình cải thiện hiệu suất không?	1 2 3 4 5
	Chúng ta có những cơ hội nào từ các nguồn lực bên ngoài không?	1 2 3 4 5
	Lịch sử chúng ta có thể kết hợp tác với các đối tác có thể giúp chúng ta tập trung vào nghiệp vụ cốt lõi của mình hay không?	1 2 3 4 5
	Chúng ta có cơ hội bán chéo sản phẩm với các đối tác hay không?	1 2 3 4 5
	Lịch sử các kênh đối tác có thể giúp chúng ta tiếp cận khách hàng tốt hơn hay không?	1 2 3 4 5
	Lịch sử các đối tác có thể bổ sung cho giải pháp giá trị của chúng ta hay không?	1 2 3 4 5

**Các cơ hội liên quan đến dịch vụ khách hàng**

	Làm sao để thu được lợi nhuận trong môi trường đang phát triển?	1 2 3 4 5
	Chúng ta có thể phục vụ những phân khúc khách hàng mới không?	1 2 3 4 5
	Chúng ta có thể phục vụ khách hàng tốt hơn nhờ việc phân khúc khách hàng tốt hơn hay không?	1 2 3 4 5
	Chúng ta có thể cải thiện hiệu suất hay hiệu quả của hệ thống kênh phân phối như thế nào?	1 2 3 4 5
	Lịch sử chúng ta có lịch hợp tác hơn các kênh phân phối hay không?	1 2 3 4 5
	Lịch sử chúng ta có thể tìm ra những kênh phân phối mới bổ sung cho hệ thống kênh phân phối của mình hay không?	1 2 3 4 5
	Lịch sử chúng ta có thể tăng lợi nhuận bằng hình thức phục vụ khách hàng trực tiếp không?	1 2 3 4 5
	Lịch sử chúng ta có thể điều chỉnh các kênh phân phối cho đồng bộ hơn với các phân khúc khách hàng hay không?	1 2 3 4 5
	Quá trình cải thiện nghiệp vụ chăm sóc khách hàng có đáng giá hay không?	1 2 3 4 5
	Chúng ta có thể thiết lập mối quan hệ với khách hàng bằng cách nào?	1 2 3 4 5
	Lịch sử chúng ta có thể tăng mức độ cá nhân hóa trong các mối quan hệ với khách hàng hay không?	1 2 3 4 5
	Chúng ta có thể tăng chi phí chuyển đổi giao dịch để giữ chân khách hàng bằng cách nào?	1 2 3 4 5
	Lịch sử chúng ta đã xác định và "loại bỏ" những khách hàng không mang lại lợi nhuận chưa? Nếu chưa thì tại sao?	1 2 3 4 5
	Chúng ta có cân nhắc hành thiết lập một số quan hệ theo phương thức tự động hóa không?	1 2 3 4 5

# Sử dụng kết quả thu được từ phân tích swot để xây dựng những phương án cho mô hình kinh doanh mới

Một quy trình đánh giá SWOT được áp dụng bài bản vào mô hình kinh doanh của bạn mang lại hai lợi ích. Nó giúp bạn lập tức nhận thức được hiện trạng mô hình kinh doanh của mình (ưu điểm và nhược điểm) cũng như đề xuất một số phương hướng trong tương lai (cơ hội và nguy cơ). Đây là những dữ liệu quý giá có thể hỗ trợ bạn thiết kế những phương án mới cho mô hình kinh doanh theo một lộ trình mà doanh nghiệp của bạn có thể đi theo. Do đó, phân tích SWOT là một phần quan trọng trong quá trình thiết kế những nguyên mẫu mô hình kinh doanh, và nếu may mắn thì nó còn mở ra một mô hình kinh doanh mới mà bạn có thể thật sự triển khai trong tương lai.





# Triển vọng về một mô hình kinh doanh dựa trên chiến lược Đại Dương Xanh(1)

**TRONG PHẦN NÀY CHÚNG TÔI PHỐI HỢP CÁC CÔNG CỤ XÂY DỰNG MÔ HÌNH KINH DOANH** với quan điểm mang tên *Chiến lược Đại dương xanh*, một quan điểm được đặt ra bởi hai tác giả Kim và Mauborgne trong cuốn sách cùng tên. Cuốn sách này đã bán được hàng triệu bản. Khung Mô hình Kinh doanh là một sự mở rộng hoàn hảo của các công cụ phân tích mà Kim và Mauborgne đã đưa ra. Cùng với nhau, chúng mang tới một khuôn mẫu hiệu quả cho việc tái xét những mô hình kinh doanh đang được áp dụng trong ngành và sáng tạo nên những mô hình mới mẻ, mang tính cạnh tranh hơn.

Chiến lược Đại dương xanh là một phương pháp hữu hiệu để đánh giá những giải pháp giá trị và các mô hình kinh doanh cũng như khám phá các phân khúc khách hàng mới. Khung Mô hình Kinh doanh bổ sung cho Chiến lược Đại dương xanh bằng cách vẽ nên một “bức tranh toàn cảnh”, nhờ đó chúng ta nhận thức được việc thay đổi một phần trong mô hình kinh doanh sẽ tác động tới những bộ phận khác như thế nào.

Tóm lại, thay vì bàn về phương cách cạnh tranh trong những ngành công nghiệp hiện tại bằng những mô hình kinh doanh đang được cải tiến, Chiến lược Đại dương xanh xoay quanh việc kiến tạo những ngành kinh doanh hoàn toàn mới thông qua quá trình khác biệt hóa từ nền tảng. Thay vì chủ trương đánh bại các đối thủ theo những khuôn mẫu kinh doanh truyền thống, Kim và Mauborgne đề xuất việc sáng tạo nên những không gian thị trường hoàn toàn mới, chưa bị xâm xé bởi các đối thủ cạnh tranh thông qua việc đổi mới giá trị. Điều đó hàm ý gia tăng giá trị cho khách hàng nhờ tạo ra những lợi ích và dịch vụ mới, song song với cắt giảm các chi phí bằng cách từ bỏ những đặc tính hay dịch vụ mang lại ít giá trị hơn. Bạn hãy lưu tâm đến cách mà phương pháp tiếp cận này loại bỏ sự đánh đổi mang tính truyền thống giữa sự khác biệt hóa và chi phí thấp hơn mà các doanh nhân vẫn đang phải chấp nhận.

Để đạt được sự đổi mới giá trị, Kim và Mauborgne đề xuất một công cụ phân tích là Khuôn khổ Bốn Hành động (Four Actions Framework). Bốn câu hỏi chính này sẽ thử thách logic tư duy chiến lược của một ngành kinh doanh cũng như mô hình đã bám rễ trong nó:

1. Trong số các nhân tố vẫn được các doanh nghiệp trong ngành công nhận, nhân tố nào nên bị loại bỏ?
2. Nhân tố nào nên bị giảm xuống dưới mức tiêu chuẩn của ngành?
3. Nhân tố nào nên được tăng lên hơn mức tiêu chuẩn của ngành?
4. Nhân tố nào chưa xuất hiện trong ngành và cần được tạo ra?

Bên cạnh đổi mới giá trị, Kim và Mauborgne cũng đề xuất khám phá những

phân khúc khách hàng mới nhằm tạo ra những Đại Dương Xanh và có được những thị trường chưa ai khai thác.

Kết hợp quan điểm về đổi mới giá trị và khuôn khổ bốn hành động của Kim và Mauborgne với Khung Mô hình Kinh doanh sẽ tạo nên một công cụ mới hiệu quả. Trong Khung Mô hình Kinh doanh, bên phải tượng trưng cho quá trình tạo lập giá trị, bên trái tượng trưng cho các chi phí. Điều này tương thích với tư duy lý luận trong vấn đề đổi mới giá trị bằng cách gia tăng giá trị và giảm thiểu chi phí của Kim và Mauborgne.





những yếu tố truyền thống của giải pháp giá trị trong công việc kinh doanh biểu diễn xiếc của mình. Công ty này đã loại bỏ những yếu tố tốn kém, như những con thú và các ngôi sao biểu diễn xiếc; đồng thời họ bổ sung những yếu tố khác như chủ đề buổi diễn, bầu không khí giàu tính nghệ thuật, và âm nhạc tinh tế. Giải pháp điều chỉnh giá trị này đã cho phép Cirque du Soleil gia tăng sức lôi cuốn với những khán giả rạp hát cũng như những người trưởng thành khác đang tìm kiếm một nội dung giải trí tinh tế và sành điệu, thay vì các gia đình vốn là những khán giả xem xiếc truyền thống.

Nhờ đó, công ty này đã có thể tăng giá vé một cách đáng kể. Khuôn khổ bốn hành động, được tóm lược bằng những phân màu đậm nhạt trong Khung Mô hình Kinh doanh ở trên, đã minh họa cho những hiệu quả của các thay đổi trong giải pháp giá trị đó.

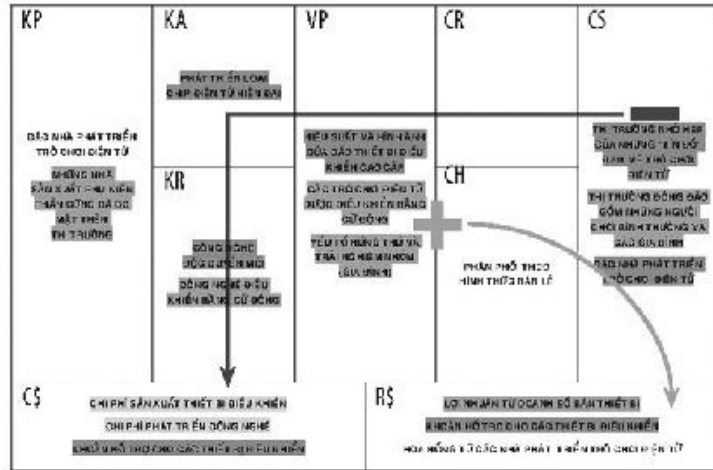
LOẠI BỎ
<p>NGÔI SAO BIỂU DIỄN TIẾT MỤC XIẾC THỦ KINH DOANH ĐỒ ẠM TRONG RẠP NHIỀU SÂN KHẤU BIỂU DIỄN</p>
CẮT GIẢM
<p>TRÒ VUI NHỘN HÀI HƯỚC TIẾT MỤC HỒI HỘP VÀ MẠO HIỂM</p>
GIA TĂNG
<p>MỘT SÂN KHẤU ĐỘC ĐÁO</p>
THÊM MỚI
<p>CHỦ ĐỀ BUỔI DIỄN KHÔNG GIAN TINH TẾ TIẾT MỤC ĐA DẠNG MÀN CA VŨ MANG TÍNH NGHỆ THUẬT</p>

*Nguồn: Theo Chiến lược Đại dương xanh*

# Wii của nintendo

Chúng tôi đã thảo luận về Wii, máy chơi trò chơi điện tử cực kỳ thành công của Nintendo, như một kiểu mẫu về mô hình kinh doanh đa nền tảng. Giờ chúng tôi sẽ xem xét quá trình

LOẠI BỎ
CẢI GIẢN
THÊM MỚI
GIỮ NGUYÊN



Nintendo tự tạo khác biệt với những đối thủ cạnh tranh như Sony và Microsoft từ góc nhìn Chiến lược Đại dương xanh. So với sản phẩm Play Station 3 của Sony và Xbox360 của Microsoft, với Wii, Nintendo đã theo đuổi một chiến lược cũng như một mô hình kinh doanh mà về cơ bản là hoàn toàn khác biệt.

Trọng tâm trong chiến lược của Nintendo là giả thuyết rằng các thiết bị điều khiển cầm tay này không cần thiết phải có hiệu suất hay tính năng nổi trội. Đây là một quan điểm rất khác thường trong một ngành công nghiệp có truyền thống là những cuộc cạnh tranh gay gắt về tính năng công nghệ, chất lượng hình ảnh, và mức độ thực tế của trò chơi, vốn là các yếu tố được những tín đồ cực đoan của trò chơi điện tử đánh giá cao. Nintendo đã chuyển trọng tâm của mình sang cung cấp một hình thức tương tác giữa trò chơi với người chơi hoàn toàn mới nhằm vào người sử dụng thuộc nhiều tầng lớp xã hội hơn là những người chơi truyền thống. Wii không không đề cao việc bắt kịp những thiết bị của các đối thủ về mặt công nghệ, mà sử dụng công nghệ kiểm soát chuyển động để tăng sự hứng thú. Người chơi có thể điều khiển trò chơi qua một dạng “đũa thần”, hay chính là thiết bị điều khiển từ xa Wii, chỉ đơn giản bằng cách thực hiện những cử động cơ thể. Thiết bị điều khiển này lập tức thu hút những người chơi bình thường và bán chạy hơn hẳn so với những thiết bị cạnh tranh vốn vẫn tập trung vào thị trường truyền thống với những tín đồ của trò chơi điện tử.

Mô hình kinh doanh mới của Nintendo có những đặc điểm sau: thứ nhất, chuyển trọng tâm khách hàng từ những người đam mê trò chơi điện tử sang những người chơi điện tử bình thường, điều này cho phép công ty giảm chi phí nâng cao hiệu suất của thiết bị và bổ sung một yếu tố mới là kiểm soát bằng cử động nhằm tạo ra nhiều hứng thú hơn cho người sử dụng. Thứ hai, công ty này đã loại bỏ quy trình phát triển loại chip điện tử hiện đại và ngừng sử dụng những phụ kiện sẵn có trên thị trường nhằm giảm thiểu chi phí và hạ giá sản phẩm. Cuối cùng, cắt bỏ khoản hỗ trợ cho các thiết bị, nhờ đó mang lại lợi nhuận cho mỗi thiết bị được bán ra.

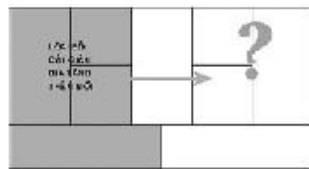
# Nghiên cứu khung mô hình kinh doanh của bạn bằng khuôn khổ bốn hành động

Sự kết hợp của các công cụ trong Chiến lược Đại Dương Xanh và Khung Mô hình Kinh doanh cung cấp một nền tảng vững chắc, nhờ đó bạn nhận thức được nên xem xét mô hình kinh doanh của mình từ phương diện kiến tạo giá trị, quan điểm của khách hàng, hay cơ cấu chi phí. Ý kiến đề xuất của chúng tôi là ba quan điểm khác biệt này - Quan điểm từ phía khách hàng, Quan điểm từ quy trình tạo lập giá trị và Quan điểm định hướng bởi chi phí - mang lại những xuất phát điểm lý tưởng, từ đó bạn có thể sử dụng Khuôn khổ Bốn Hành Động để phân tích mô hình kinh doanh của mình. Mỗi xuất phát điểm mới lại cho phép bạn phân tích những tác động lên các khu vực của Khung Mô hình Kinh doanh.

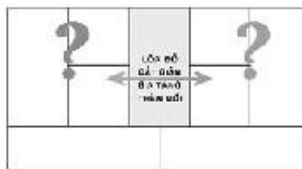
Xác định những yếu tố về cơ sở hạ tầng tốn kém nhất và giá định xem điều

gì sẽ xảy ra nếu bạn loại bỏ hoàn toàn hay cắt giảm chúng. Yếu tố giá trị nào sẽ biến mất? Và bạn phải thêm yếu tố mới nào để bù đắp? Sau đó, xác định bạn có thể sẽ muốn đầu tư vào những cơ sở hạ tầng nào và phân tích lượng giá trị chúng mang lại.

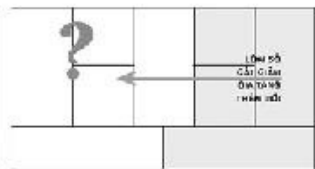
Khảo sát những tác động về chi phí



Khảo sát những tác động về giải pháp giá trị



Khảo sát những tác động về khách hàng



- Những hoạt động, nguồn lực, và mối quan hệ đối tác nào cần chi phí cao nhất?
- Nếu bạn cắt giảm hoặc loại bỏ hoàn toàn một vài trong số những yếu tố này thì sao?
- Bạn có thể thay thế giá trị đã mất, sử dụng những yếu tố có chi phí thấp hơn bằng cách giảm thiểu hay từ bỏ những nguồn lực, hoạt động hoặc các mối quan hệ đối tác tốn kém hay không?
- Phương án đầu tư mới sẽ mang lại giá trị gì?

Bắt đầu quá trình biến đổi giải pháp giá trị của bạn bằng cách đặt ra những câu hỏi trong Khuôn khổ Bốn Hành Động. Đồng thời cân nhắc tác động lên khu vực chi phí và giá định xem bạn cần (hay có thể) tiến hành những thay đổi lên khu vực giá trị, như kênh phân phối, các mối quan hệ, dòng doanh thu, và phân khúc khách hàng.

- Trong số những phương diện hay dịch vụ mang lại ít giá trị hơn, bạn có thể loại bỏ hay cắt giảm điều gì?
- Có thể gia tăng hoặc thêm mới những phương diện hay dịch vụ nào nhằm mang lại cho khách hàng những trải nghiệm mới đáng giá?

- Những thay đổi đối với giải pháp giá trị kéo theo những thay đổi gì về chi phí?
- Những thay đổi đối với giải pháp giá trị sẽ ảnh hưởng tới khu vực khách hàng trong mô hình như thế nào?

Tự đặt ra cho mình những câu hỏi theo Khuôn khổ Bốn Hành Động đối với mỗi thành tố trong khu vực khách hàng trên Khung Mô hình Kinh doanh: kênh phân phối, các mối quan hệ, và những dòng doanh thu. Phân tích điều gì sẽ xảy ra nếu bạn loại bỏ, cắt giảm, gia tăng, hay thêm mới những yếu tố trên khía cạnh giá trị.

- Bạn nên tập trung vào phân khúc khách hàng mới nào? Và bạn có thể cắt giảm hay loại bỏ phân khúc nào?
- Những nhóm khách hàng mới này thật sự muốn những việc gì được thực hiện?
- Những khách hàng này muốn được tiếp cận theo hình thức nào hơn? Họ mong đợi chúng ta xây dựng loại quan hệ gì?
- Việc phục vụ những phân khúc khách hàng mới kéo theo những thay đổi nào về chi phí?

# Quản trị nhiều mô hình kinh doanh

**Những chuyên gia có tầm nhìn khai phóng, những nhà cải cách trong lĩnh vực kinh doanh và những người dám chấp nhận thử thách đang tạo ra** những mô hình kinh doanh tân tiến trên khắp thế giới - họ làm điều đó trên cương vị những doanh nhân và người lao động trong các tổ chức có nền tảng lâu đời. Thử thách của người làm kinh doanh là thiết kế mô hình kinh doanh và triển khai nó thành công. Tuy nhiên, những tổ chức đã có thâm niên thường phải đối mặt với một nhiệm vụ khó khăn không kém: làm thế nào để thực hiện và quản lý những mô hình kinh doanh mới trong khi vẫn duy trì mô hình hiện tại.

Những nhà lý luận trong lĩnh vực kinh doanh như Constantinos Markides, Charles O'Reilly III và Michael Tushman gọi nhóm những doanh nghiệp đã vượt qua thử thách này là: những tổ chức linh hoạt [ambidextrous organizations]. Triển khai một mô hình kinh doanh mới trong một doanh nghiệp lâu năm có thể là một nhiệm vụ cực kỳ khó khăn do mô hình mới có thể phủ nhận hay thậm chí cạnh tranh với những mô hình trước đó. Mô hình mới có thể đòi hỏi một nền tảng văn hóa doanh nghiệp khác, hoặc nó cũng có thể nhắm vào đối tượng khách hàng tiềm năng vốn từng bị doanh nghiệp bỏ qua. Điều này đặt ra một câu hỏi khẩn thiết: Chúng ta triển khai những mô hình kinh doanh tân tiến trong những tổ chức lâu năm như thế nào?

Các học giả chưa có chung tiếng nói trong vấn đề này. Một số đề xuất các sáng kiến đổi mới mô hình kinh doanh nên được thực hiện bởi những chủ thể riêng biệt. Một số khác đề xuất một phương pháp tiếp cận ít táo bạo hơn và biện hộ rằng những mô hình kinh doanh mới nếu được điều chỉnh có thể tồn tại trong các tổ chức lâu đời, cả dưới hình thức tổng thể doanh nghiệp lẫn trong các đơn vị kinh doanh chuyên biệt. Chẳng hạn, Constantinos Markides đưa ra một khung hai biến số nhằm hỗ trợ quá trình ra quyết định cho việc quản lý đồng thời cả mô hình kinh doanh mới và những mô hình truyền thống. Biến số thứ nhất biểu thị mức độ mâu thuẫn giữa các mô hình, trong khi đó biến số thứ hai cho thấy sự tương đồng về mặt chiến lược giữa chúng. Song, ông cũng chỉ ra rằng thành công không chỉ phụ thuộc vào lựa chọn chuẩn xác - nên triển khai riêng rẽ hay tích hợp các mô hình - mà còn dựa trên cách thức mà lựa chọn đó được thực hiện. Markides cho rằng sự phối hợp mô hình nên được khai thác cẩn trọng ngay cả khi mô hình mới được triển khai chỉ trong một đơn vị độc lập.

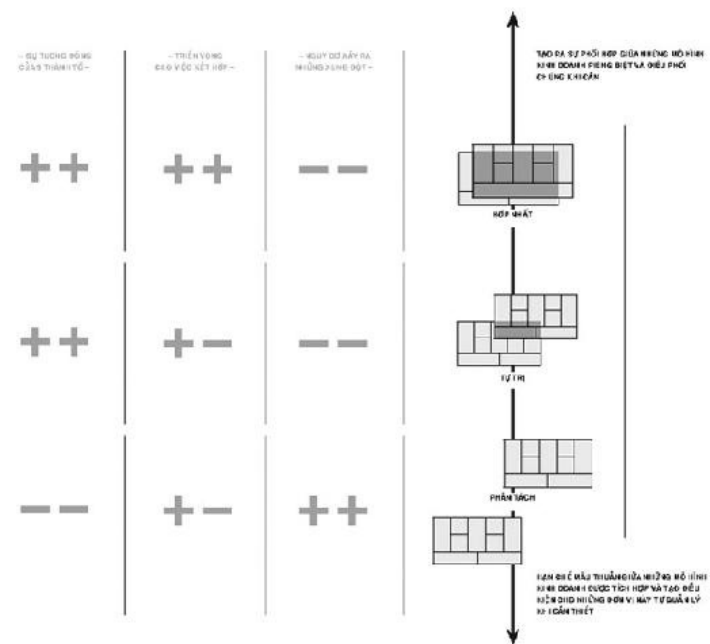
Rủi ro là biến số thứ ba cần được cân nhắc khi quyết định nên hợp nhất hay thực hiện độc lập một mô hình mới. Rủi ro phát sinh từ một mô hình mới có thể tác động tiêu cực đến hình ảnh, thương hiệu, doanh thu, trách nhiệm pháp lý, v.v... của một doanh nghiệp lâu năm đến mức độ nào?

Trong suốt cuộc khủng hoảng tài chính năm 2008, ING, tập đoàn tài chính Hà Lan, đã gần như bị lật đổ bởi chính đơn vị trực thuộc ING Direct của mình. Đơn vị này cung cấp các dịch vụ ngân hàng bán lẻ qua điện thoại và Internet trên thị trường nước ngoài. Thực vậy, ING đã xem ING Direct như một sáng kiến tiếp thị hơn là một mô hình kinh doanh mới độc lập. Mô hình này lẽ ra nên được thực hiện bởi một chủ thể riêng biệt.



Rốt cuộc, những lựa chọn sẽ tiến hóa theo thời gian. Markides nhấn mạnh rằng có thể các công ty muốn cân nhắc nên hợp nhất hay chia tách các giai đoạn trong một mô hình kinh doanh. Ban đầu, e.Schwab, bộ phận kinh doanh trực tuyến của Charles Schwab, nhà môi giới chứng khoán bán lẻ tại Mỹ, được thiết lập như một đơn vị kinh doanh riêng biệt, nhưng sau đó, nó đã được hợp nhất với doanh nghiệp mẹ và gặt hái những thành công to lớn. Tesco.com là chi nhánh trực tuyến của Tesco, gã khổng lồ trong lĩnh vực kinh doanh bán lẻ của Anh. Chi nhánh này đã thực hiện một bước chuyển đổi thành công từ một đường dây kinh doanh được tích hợp với công ty mẹ thành một đơn vị độc lập.

Trong những trang tiếp theo chúng tôi sẽ khảo sát vấn đề thống nhất và phân lập với ba ví dụ được mô tả qua Khung Mô hình Kinh doanh. Đầu tiên là nhà sản xuất đồng hồ Thụy Sĩ SMH, doanh nghiệp đã chọn cho mình con đường hợp nhất khi thực hiện mô hình kinh doanh mới cho sản phẩm Swatch vào những năm 1980. Thứ hai là nhà sản xuất thực phẩm Thụy Sĩ Nestlé. Công ty này đã chọn cách phân lập khi đưa sản phẩm Nespresso ra thị trường. Và thứ ba là Daimler. Như đã được đề cập đến trong cuốn sách này, nhà sản xuất xe hơi của Đức này vẫn đang trong quá trình lựa chọn phương án triển khai mô hình cho thuê phương tiện car2go của mình.



# Mô hình tự trị dành riêng cho sản phẩm Swatch của SMH

Ngành công nghiệp sản xuất đồng hồ đeo tay Thụy Sĩ đã từng được lịch sử xem là lực lượng thống trị lĩnh vực sản xuất đồng hồ. Song vào khoảng giữa thập kỷ 1970 của thế kỷ trước, ngành công nghiệp này suy thoái trầm trọng. Các nhà sản xuất đồng hồ đeo tay Nhật Bản và Hong Kong đã đánh bật các công ty Thụy Sĩ khỏi vị trí dẫn đầu bằng những chiếc đồng hồ điện tử rẻ tiền được thiết kế cho tầng lớp bình dân. Các công ty Thụy Sĩ vẫn tiếp tục tập trung vào mặt hàng đồng hồ cơ truyền thống dành cho thị trường trung và cao cấp, nhưng cùng lúc đó các đối thủ châu Á cũng đã tiến vào những phân khúc này.

Đầu những năm 1980, áp lực cạnh tranh lớn đến mức hầu hết những công ty Thụy Sĩ, trừ một số thương hiệu sang trọng, đều đứng trước nguy cơ sụp đổ. Sau đó, Nicolas G. Hayek tiếp quản đế chế của SMH (sau này đổi tên thành tập đoàn Swatch). Ông đã xây dựng một tập đoàn hoàn toàn mới được hợp nhất từ những công ty có nguồn gốc từ hai nhà sản xuất đồng hồ Thụy Sĩ lớn nhất.

Hayek đã hình dung ra một chiến lược theo đó SMH sẽ đưa ra những thương hiệu mạnh trong cả ba phân khúc thị trường: bình dân, trung lưu và thượng lưu. Tại thời điểm đó, các doanh nghiệp Thụy Sĩ thống trị thị trường đồng hồ xa xỉ với 97% thị phần. Mặc dù vậy, người Thụy Sĩ chỉ nắm giữ 3% thị phần trong phân khúc trung lưu và không hề tham gia vào thị trường bình dân, bỏ lại toàn bộ phân khúc đồng hồ giá rẻ cho các đối thủ châu Á.

Cho ra mắt một thương hiệu mới phục vụ phân khúc bình dân là một quyết định liều lĩnh và có phần kích động. Điều này cũng khiến các nhà đầu tư lo sợ rằng bước tiến này sẽ nuốt chửng Tissot, thương hiệu đồng hồ trung lưu của SMH. Xét trên lập trường chiến lược, viễn cảnh Hayek hướng đến là một doanh nghiệp kết hợp giữa mô hình kinh doanh mặt hàng xa xỉ phục vụ tầng lớp thượng lưu với mô hình kinh doanh sản phẩm giá rẻ, và do đó doanh nghiệp này sẽ phải chấp nhận mọi xung đột và đánh đổi để đạt tới sự cân bằng. Tuy nhiên, Hayek đã kiên trì theo đuổi chiến lược ba mũi nhọn này, và đã mở ra giai đoạn phát triển của Swatch, một loại đồng hồ Thụy Sĩ mới có mức giá phải chăng từ 40 đô-la Mỹ trở lên.

Dòng sản phẩm đồng hồ mới này đòi hỏi nhiều đặc tính: mức giá đủ thấp để cạnh tranh với các mặt hàng Nhật Bản nhưng vẫn mang chất lượng Thụy Sĩ, cộng thêm lợi nhuận đủ lớn và phải có tiềm năng làm cột trụ cho một dây chuyền sản xuất lớn hơn. Vì thế các kỹ sư buộc phải xem xét lại toàn bộ ý tưởng về một chiếc đồng hồ và quá trình sản xuất ra nó; họ không thể không từ bỏ những kiến thức truyền thống về sản xuất đồng hồ của mình.

Kết quả là sự ra đời của một loại đồng hồ đeo tay với số lượng phụ tùng ít hơn rất nhiều. Quá trình sản xuất mang tính tự động hóa cao: việc bắt vít được thay thế bằng đồ khuôn, chi phí lao động trực tiếp giảm xuống còn dưới 10% và được sản xuất với số lượng lớn. Các khái niệm tiếp thị du kích [guerrilla marketing] tân tiến đã được sử dụng để đưa một loạt dạng thiết kế của sản



# Mô hình thành công của Nespresso



Một tổ chức khác kết hợp linh hoạt cả hai chiến lược hợp nhất và phân lập khác là Nespresso, trực thuộc Nestlé, công ty kinh doanh thực phẩm lớn nhất thế giới với doanh số xấp xỉ 101 tỷ đô-la Mỹ vào năm 2008.

Mỗi năm Nespresso cung cấp khối lượng cà phê thượng hạng được xay sẵn và đóng gói trị giá hơn 1,9 tỷ đô-la nhằm đáp ứng nhu cầu sử dụng của các gia đình. Thương hiệu này là minh chứng đầy sức thuyết phục về một mô hình kinh doanh linh hoạt. Năm 1976, Eric Favre, một nhà nghiên cứu trẻ làm việc tại phòng thí nghiệm của Nestlé, đã đệ đơn đăng ký bản quyền đầu tiên của mình cho hệ thống Nespresso. Vào thời điểm đó, Nestlé đã thống trị thị trường cà phê hòa tan không lồ với thương hiệu Nestlé của mình, nhưng công ty này vẫn chưa đủ mạnh trong phân khúc thị trường cà phê rang và xay. Hệ thống Nespresso đã được thiết kế để lắp lỗ hồng đó bằng máy pha cà phê espresso chuyên dụng và phương pháp đóng gói cà phê vào các túi giấy. Chính nhờ thế mà mọi người đều có thể pha được những tách cà phê espresso có chất lượng đạt tiêu chuẩn như tại các nhà hàng một cách dễ dàng.

Một đơn vị nội bộ được điều hành bởi Favre đã được thành lập nhằm loại bỏ những vấn đề kỹ thuật và mang hệ thống này tới thị trường. Sau một nỗ lực ngăn ngừa bất thành nhằm xâm nhập phân khúc nhà hàng, vào năm 1986, Nestlé đã sáng lập ra Nespresso SA, một công ty do Nestlé nắm quyền sở hữu hoàn toàn. Chi nhánh này bắt đầu tiếp thị hệ thống Nespresso tới các văn phòng và công sở nhằm hỗ trợ liên doanh của Nestlé với một công ty sản xuất máy pha cà phê. Liên doanh này đã hoạt động tích cực trên thị trường công sở từ trước đó. Nespresso SA hoàn toàn độc lập với Nescafé, bộ phận kinh doanh cà phê đã được Nestlé thiết lập từ lâu. Nhưng tính đến trước năm 1987, doanh số của Nespresso lại quá thấp so với dự kiến. Công ty này được tiếp tục duy trì chỉ vì nó vẫn tồn kho một lượng lớn các máy pha cà phê có giá trị cao.

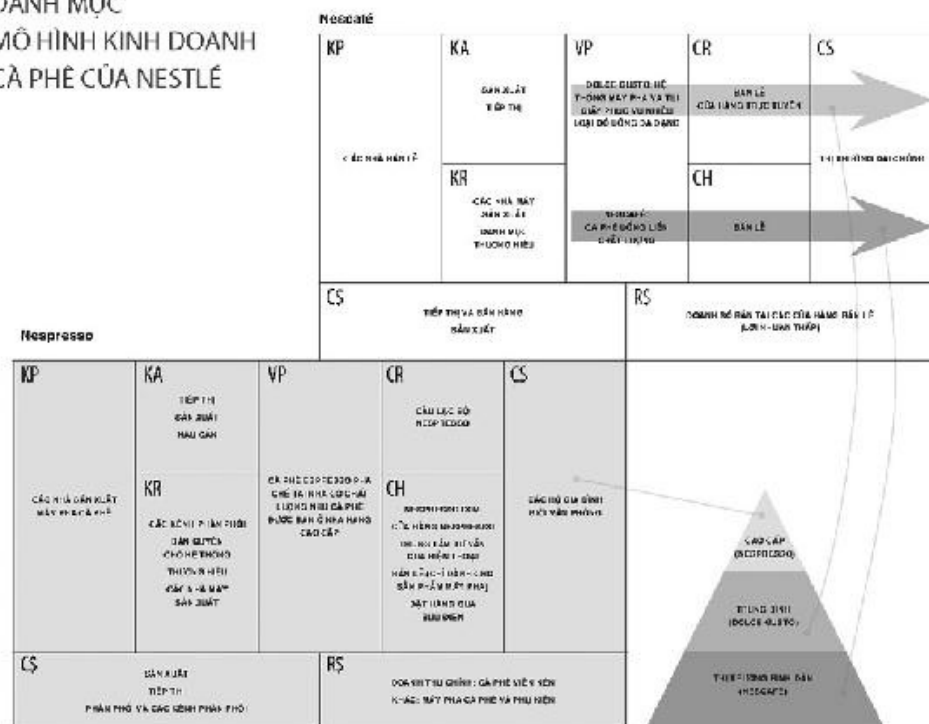
Năm 1988, Nestlé bổ nhiệm Jean-Paul Gaillard là Giám đốc điều hành mới của Nespresso. Gaillard đã cải tổ toàn bộ mô hình kinh doanh của công ty này với hai thay đổi quyết liệt. Thứ nhất, Nespresso chuyển định hướng từ giới văn phòng sang những hộ gia đình có thu nhập cao và bắt đầu bán cà phê viên nén trực tiếp bằng đường bưu phẩm. Một chiến dịch như thế chưa từng được biết đến ở Nestlé, vốn là một doanh nghiệp từ trước đến nay tập trung vào các thị trường đại chúng thông qua những kênh bán lẻ (sau đó Nespresso bắt đầu kinh doanh trực tuyến và xây dựng những cửa hàng bán lẻ cao cấp tại những vị trí đặc địa như Champs-Élysées, cũng như cho ra mắt các cửa hàng của mình tại những trung tâm thương mại). Mô hình này đã thành công, và trong vòng một thập kỷ trở lại đây, Nespresso đã đạt mức tăng trưởng bình quân hằng năm vượt mức 35%.

Điều đặc biệt thú vị là cách Nespresso cạnh tranh với Nescafé, đơn vị kinh doanh cà phê truyền thống của Nestlé. Nescafé chú trọng vào nghiệp vụ phân

phối gián tiếp cà phê uống liền tới người tiêu dùng thông qua các nhà bán lẻ tại các thị trường đại chúng, trong khi Nespresso tập trung bán trực tiếp sản phẩm cho những khách hàng giàu có. Mỗi hướng tiếp cận lại đòi hỏi các giải pháp hậu cần, nguồn lực và hoạt động hoàn toàn khác biệt. Nhờ trọng tâm khác biệt này mà hai đơn vị tránh được nguy cơ trực tiếp cạnh tranh nhau. Song, điều đó cũng có nghĩa hai đơn vị kinh doanh này hiếm có cơ hội phối hợp. Xung đột cơ bản giữa Nescafé và Nespresso bắt nguồn từ sự cạn kiệt thời gian và nguồn lực đè nặng lên bộ phận kinh doanh cà phê của Nestlé tận đến lúc Nespresso thành công. Chính sự phân tách trong cơ cấu tổ chức đã giữ cho dự án Nespresso khỏi bị xóa sổ trong suốt thời kỳ khó khăn.

Câu chuyện không dừng lại ở đó. Năm 2004, Nestlé đặt mục tiêu ra mắt một hệ thống mới, bên cạnh các thiết bị chỉ có thể pha chế cà phê espresso của Nespresso. Hệ thống mới này có thể phục vụ cả cà phê capuccinno và latté. Tất nhiên, câu hỏi đặt ra là hệ thống này ra đời cùng mô hình kinh doanh nào và được giới thiệu dưới thương hiệu gì? Liệu có nên sáng lập một công ty mới, tương tự như Nespresso hay không? Ban đầu công nghệ này được phát triển tại Nespresso, nhưng dường như capuccino và latte thích hợp cho thị trường trung lưu hơn. Cuối cùng, Nestlé đã quyết định đưa ra một thương hiệu mới, Nescafé Dolce Gusto, nhưng với một sản phẩm thuộc mô hình kinh doanh thị trường đại chúng và nằm trong cơ cấu tổ chức của Nescafé. Các túi cà phê Dolce Gusto được bán ngay trên kệ bán lẻ cùng cà phê hòa tan của Nescafé, và còn được bán trực tuyến - như một sự ghi nhận những thành công của mạng lưới kinh doanh trực tuyến của Nespresso.

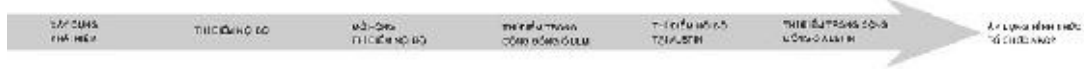
DANH MỤC  
MÔ HÌNH KINH DOANH  
CÀ PHÊ CỦA NESTLÉ



# Mô hình kinh doanh Car2go của Daimler

## Quá trình giới thiệu Car2go tới thị trường

Ví dụ cuối cùng



mà chúng tôi đưa ra là một mô hình chỉ vừa xuất hiện gần đây. Car2go là một ngành kinh doanh dịch vụ lưu động mới được đưa ra bởi Daimler, công ty sản xuất phương tiện giao thông của Đức. Car2go là ví dụ về một sáng kiến cải tiến mô hình kinh doanh. Sáng kiến này đã bổ sung cho mô hình cốt lõi của công ty mẹ, vốn bao gồm sản xuất và kinh doanh các phương tiện đi lại từ xe hơi sang trọng đến xe tải và xe buýt.

Nghiệp vụ kinh doanh cốt lõi của Daimler mang lại doanh thu hằng năm vượt mức 136 tỷ đô-la Mỹ nhờ bán hơn 2 triệu phương tiện. Mặt khác, Car2go là một doanh nghiệp mới được thành lập với mục tiêu cung cấp dịch vụ đi lại theo nhu cầu cho cư dân thành thị bằng cách sử dụng một đội xe có thương hiệu smart trên toàn thành phố (đây là thương hiệu xe nhỏ gọn và ít tốn kém nhất của Daimler). Dịch vụ này hiện đang được thử nghiệm tại thành Ulm của Đức, một trong những cơ sở chính của Daimler). Mô hình kinh doanh này được phát triển bởi Bộ phận Cải tiến Kinh Doanh của Daimler. Bộ phận này được giao nhiệm vụ phát triển những ý tưởng kinh doanh mới và hỗ trợ quá trình triển khai chúng.

Đây là quy trình vận hành Car2go: một đội xe smart dành cho hai người sẵn sàng có mặt ở khắp mọi nơi trong thành phố và phục vụ khách hàng vào bất kỳ thời gian nào. Chỉ cần một lần đăng ký là các khách hàng có thể lập tức thuê những chiếc xe hai chỗ (hoặc đặt trước) rồi sử dụng chúng bao lâu tùy ý. Khi chuyến đi kết thúc, tài xế chỉ việc đậu xe tại bất cứ đâu trong thành phố.

Giá thuê xe khoảng 0,27 đô-la/phút, trọn gói, hoặc 14,15 đô-la/giờ áp dụng cho khách hàng tiêu dưới 70 đô-la mỗi ngày. Khách hàng thanh toán theo tháng. Các công ty cho thuê xe nổi tiếng như Zipcar ở Bắc Mỹ và Anh vốn cũng có hình thức kinh doanh như vậy. Đặc trưng nổi bật của Car2go là việc khách hàng được giải phóng khỏi nghĩa vụ sử dụng một chỗ đậu xe đã được chỉ định, và họ có thể thuê ngay một chiếc xe và sử dụng với cơ cấu định giá tương đối đơn giản.

Daimler ra mắt Car2go nhằm đáp ứng xu hướng đô thị hóa đang ngày càng gia tăng trên phạm vi toàn cầu. Công ty cũng nhìn nhận dịch vụ này như một sự bổ sung hấp dẫn cho nghiệp vụ kinh doanh của mình. Với tư cách một mô hình dịch vụ đơn thuần, dĩ nhiên Car2go có động lực hoàn toàn khác biệt với nghiệp vụ kinh doanh truyền thống của Daimler, và doanh thu có khả năng sẽ duy trì ở mức độ tương đối thấp trong vòng vài năm. Tuy nhiên, rõ ràng Daimler đặt nhiều hy vọng ở Car2go trong dài hạn.

Trong giai đoạn thí điểm diễn ra vào tháng 10 năm 2008, 500 nhân viên của Trung tâm Nghiên cứu Daimler tại Ulm được sử dụng 50 chiếc xe hai chỗ.



# Phần V: Quy trình

## Quy trình thiết kế mô hình kinh doanh

Trong chương này, chúng tôi tổng hợp các khái niệm và công cụ đã được nhắc đến trong cuốn sách để đơn giản hóa việc thiết lập và thực hiện một sáng kiến về mô hình kinh doanh. Chúng tôi sẽ đề xuất một quy trình thiết kế mô hình kinh doanh chung thích hợp với những yêu cầu cụ thể của tổ chức bạn.

Mọi dự án mô hình kinh doanh đều là duy nhất, và cho thấy các thử thách, chướng ngại và cả những nhân tố thành công trọng yếu của nó. Mỗi tổ chức đều đứng trước một xuất phát điểm khác nhau với những bối cảnh và mục tiêu khác nhau khi bắt tay vào giải quyết một vấn đề mang tính nền tảng như mô hình kinh doanh. Một số có thể đang phải đối mặt với hành động trong một tình huống khủng hoảng, một số khác lại đang tìm kiếm một triển vọng tăng trưởng, một số còn đang trong giai đoạn bắt đầu và tất nhiên vẫn còn một số khác nữa đang dự định mang đến cho thị trường một sản phẩm hay công nghệ mới.

Quy trình chúng tôi đang mô tả cung cấp một xuất phát điểm mà dựa vào đó, bất cứ tổ chức nào cũng có thể tùy chỉnh phương pháp tiếp cận của mình. Quy trình của chúng tôi bao gồm 5 giai đoạn: Vận động, Nhận thức, Thiết kế, Triển khai và Quản lý. Chúng tôi trình bày từng giai đoạn này theo cùng một hình thức, sau đó xem xét lại chúng từ quan điểm của một tổ chức đã có thâm niên hoạt động, vì cải tiến mô hình kinh doanh trong các doanh nghiệp đã thực hiện một hay nhiều mô hình kinh doanh đòi hỏi bạn phải cân nhắc thêm một số yếu tố.

Cải tiến mô hình kinh doanh bắt nguồn từ một trong bốn mục tiêu: **(1)** thỏa mãn những nhu cầu đang tồn tại nhưng chưa được đáp ứng của thị trường, **(2)** đưa vào thị trường những công nghệ, sản phẩm hay dịch vụ mới, **(3)** mang lại sự cải thiện, đột phá, hay biến đổi cho thị trường hiện tại bằng một mô hình kinh doanh mới tốt hơn, hay **(4)** tạo ra một thị trường hoàn toàn mới.

Trong các doanh nghiệp lâu năm, những nỗ lực đổi mới mô hình kinh doanh thường phản ánh mô hình và cơ cấu tổ chức hiện tại. Nỗ lực này thường do một trong bốn động lực sau thúc đẩy: **(1)** mô hình kinh doanh hiện tại rơi vào khủng hoảng (trong một số trường hợp đó là kinh nghiệm “cận kề cái chết”), **(2)** điều chỉnh, cải thiện hay duy trì mô hình kinh doanh hiện tại để thích nghi với môi trường đang biến đổi, **(3)** đưa những công nghệ, dịch vụ hay sản phẩm mới vào thị trường, hoặc **(4)** chuẩn bị cho tương lai bằng cách khám phá và thử nghiệm những mô hình kinh doanh hoàn toàn mới, những mô hình này cuối cùng có thể thay thế những mô hình hiện tại.

### XUẤT PHÁT ĐIỂM CHO QUY TRÌNH CẢI TIẾN MÔ HÌNH KINH DOANH

#### *Thiết kế và cải tiến mô hình kinh doanh*

**Thỏa mãn thị trường:** Đáp ứng nhu cầu chưa được thỏa mãn của thị trường



(ví dụ: *Tata car, NetJets, GrameenBank, Lulu.com*)

**Cung cấp cho thị trường:** Đưa một công nghệ, sản phẩm hay dịch vụ mới vào thị trường; hoặc khai thác sản phẩm trí tuệ hiện có

(ví dụ: *Xerox 914, Swatch, Nespresso, Red Hat*)

**Cải thiện thị trường:** Tạo sự cải thiện hay bước đột phá cho thị trường hiện tại

(ví dụ: *Dell, EFG Bank, Nintendo Wii, IKEA, Bharti Airtel, Skype, Ryanair, chuỗi bán lẻ của Amazon.com, các thị trường tiềm năng*)

**Tạo thị trường mới:** Tạo ra một hình thức kinh doanh hoàn toàn mới

(*Diners Club, Google*)

## THỬ THÁCH

- Tìm ra mô hình phù hợp
- Thử nghiệm mô hình trước khi đưa vào thực tế
- Thuyết phục thị trường chấp nhận mô hình mới
- Liên tục điều chỉnh mô hình đáp ứng những phản hồi của thị trường
- Kiểm soát sự bất ổn

### *Những yếu tố đặc thù của các tổ chức lâu đời*

**Khả năng phản kháng:** Nổi lên từ một cuộc khủng hoảng của mô hình kinh doanh hiện tại

(ví dụ: *IBM vào những năm 1990, Nintendo Wii, động cơ máy bay Roll Royce*)

**Khả năng thích nghi:** Điều chỉnh, cải thiện, hay duy trì mô hình kinh doanh hiện tại

(*dòng sản phẩm “đến cùng âm nhạc” của Nokia, cải tiến mở của P&G, Hilti*)

**Khả năng mở rộng:** Ra mắt công nghệ, sản phẩm hay dịch vụ mới

(ví dụ: *Nespresso, Xerox 914 vào những năm 1960, iPod/iTunes*)

**Khả năng chủ động khám phá:** Chuẩn bị cho tương lai

(ví dụ: *Car2go của Daimler, Dịch vụ mạng của Amazon*)

## THỬ THÁCH

- Nuôi dưỡng nhu cầu về các mô hình mới
- Điều chỉnh để tránh xung đột giữa mô hình cũ và mới
- Kiểm soát những quyền lợi bất biến
- Chú trọng tính dài hạn

# Quan điểm từ phía người thiết kế

Ý tưởng cải tiến mô hình kinh doanh không mấy khi tình cờ xảy ra, cũng không phải là lĩnh vực độc quyền của những thiên tài kinh doanh đầy tính sáng tạo. Bạn có thể kiểm soát nó, biến nó thành các quy trình từ đó có thể thúc đẩy tiềm năng sáng tạo của cả tổ chức.

Tuy nhiên, thử thách đặt ra là đổi mới mô hình kinh doanh sẵn có. Đây là một vấn đề phức tạp và khó dự đoán, bất chấp bao nỗ lực thúc đẩy tiến trình. Nó đòi hỏi bạn phải có khả năng đối phó với sự không rõ ràng và tính bất ổn của hoàn cảnh cho đến khi một giải pháp hay xuất hiện. Điều này cần có thời gian. Những người tham gia phải sẵn lòng đầu tư không ít thời gian và công sức để khám phá nhiều khả năng chứ không thể nhảy cóc để áp dụng một giải pháp. Phần thưởng đền đáp cho sự đầu tư đó rất có thể là một mô hình kinh doanh hiệu quả đảm bảo mang lại sự tăng trưởng trong tương lai.

Chúng tôi gọi hướng tiếp cận này là quan điểm từ phía người làm thiết kế. Nó khác biệt đáng kể so với quan điểm từ tầng lớp ra quyết định vốn thống trị trong các ban quản trị tại những doanh nghiệp truyền thống. Fred Collopy và Richard Boland từ ban quản trị trường Weatherhead đã trình bày vấn đề này một cách thuyết phục bằng bài viết “Những vấn đề trong thiết kế” trong cuốn *Managing as Designing* [tạm dịch: *Quản trị cũng như Thiết kế*]. Theo đó phía ra quyết định thường cho rằng nảy ra các sáng kiến thì dễ nhưng lựa chọn một trong số chúng mới là khó. Ngược lại, theo quan điểm của người làm thiết kế thì cái khó là đưa ra một sáng kiến xuất chúng, và khi bạn đã có nó, quyết định lựa chọn sáng kiến nào chỉ là chuyện nhỏ.

Điều này đặc biệt chính xác đối với quá trình đổi mới mô hình kinh doanh. Bạn có thể tiến hành phân tích bằng mọi cách có thể nhưng sẽ vẫn không thể phát triển một mô hình kinh doanh vừa ý. Lĩnh vực này chứa đựng nhiều vấn đề không rõ ràng và mang tính bất ổn đến mức một mô hình kinh doanh hiệu quả gần như chỉ có thể ra đời từ quan điểm của một nhà thiết kế dám tìm tòi và thử nghiệm nhiều khả năng khác nhau. Những quá trình khám phá như thế bao gồm sự trao đổi giữa các nghiên cứu và phân tích thị trường, thử nghiệm nguyên mẫu và sáng tạo ý tưởng. Quan điểm từ phía người thiết kế ít tuyến tính và không chắc chắn hơn nhiều so với quan điểm từ đầu ra quyết định vốn chú trọng tới các phân tích, quyết định và sự tối ưu hóa. Hơn nữa, một công cuộc tìm kiếm những mô hình tăng trưởng mới và mang tính cạnh tranh thật sự cần đến quy trình thiết kế.

Damien Newman từ công ty thiết kế Central đã thể hiện quan điểm của mình một cách mạnh mẽ trên lập trường của một nhà thiết kế bằng hình ảnh mà ông gọi là “Những nét phác thảo nguệch ngoạc”. Chúng tượng trưng cho những đặc tính của quá trình thiết kế: khởi đầu với sự bất ổn, hỗn độn, đầu đầu cũng là những cơ hội, và chỉ tập trung vào một tiêu điểm rõ ràng khi thiết kế đã vào giai đoạn hoàn thiện.

tính dễ thay đổi

sự rõ ràng/tiêu điểm



*nghiên cứu  
và nhận thức*

*thiết kế các nguyên mẫu  
mô hình kinh doanh*

*triển khai thiết kế  
mô hình kinh doanh*

# Năm giai đoạn

Có 5 giai đoạn trong quy trình thiết kế mô hình kinh doanh của chúng tôi: Vận động, Nhận thức, Thiết kế, Triển khai và Quản lý. Như đã đề cập ở các phần trước, quy trình 5 giai đoạn này không mấy khi diễn ra đúng từng bước như được minh họa trong bảng sau đây. Đặc biệt, giai đoạn Nhận thức và Thiết kế thường có xu hướng cùng diễn ra một lúc. Giai đoạn chạy thử nguyên mẫu mô hình kinh doanh có thể bắt đầu sớm ngay từ giai đoạn Nhận thức, dưới hình thức phác thảo những ý tưởng nguyên sơ về mô hình kinh doanh. Tương tự, chạy thử nguyên mẫu trong giai đoạn thiết kế có thể dẫn tới những ý tưởng mới, những ý tưởng này cần được nghiên cứu thêm và bạn lại quay về giai đoạn Nhận thức.

Giai đoạn cuối cùng là Quản lý, xoay quanh vấn đề liên tục kiểm soát các mô hình kinh doanh. Trong xu thế hiện nay, tốt nhất bạn nên giả định rằng hầu như mọi mô hình kinh doanh, ngay cả những mô hình thành công nhất cũng chỉ tồn tại trong một thời gian ngắn. Vì doanh nghiệp phải tốn một khoản đầu tư lớn để thiết lập một mô hình kinh doanh, nên mô hình này cần được duy trì dưới sự quản lý và cải tiến liên tục cho đến khi nó thật sự cần được cân nhắc lại hoàn toàn. Giám sát sự vận động của mô hình sẽ quyết định thành phần nào vẫn còn thích hợp và thành phần nào đã lạc hậu.

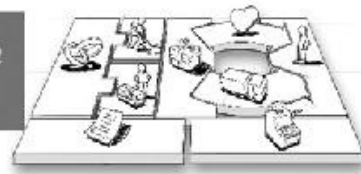
Đối với mỗi giai đoạn trong tiến trình, chúng tôi đều tóm lược các mục tiêu, trọng điểm và nêu rõ nội dung nào trong cuốn *Tạo lập Mô hình Kinh doanh* nói về giai đoạn đó. Sau đó, chúng tôi trình bày 5 giai đoạn một cách chi tiết hơn, cũng như lý giải các tình huống và trọng tâm có thể thay đổi như thế nào khi bạn làm việc với một mô hình kinh doanh hiện hữu trong một tổ chức lâu đời.

MỤC TIÊU	Vận động	Nhận thức	Thiết kế	Triển khai	Quản lý
	Chuẩn bị cho một dự án mới có mô hình kinh doanh thành công.	Nghiên cứu và phân tích các yếu tố cần thiết để làm thành công mô hình kinh doanh.	Đóng tạo và thử nghiệm những mô hình dự kiến, tìm kiếm những giải pháp tốt nhất.	Thử nghiệm nguyên mẫu mô hình kinh doanh.	Đi sâu chỉnh sửa mô hình kinh doanh để thích ứng với những thách thức của thị trường.
TRỌNG TÂM	Chuẩn bị	Suy nghĩ	Kiểm tra	Thực thi	Tiến triển
MÔ TẢ	Tập trung vào yếu tố tạo nên thành công cho mô hình kinh doanh. Những câu hỏi quan trọng của mọi người về sự cần thiết của mô hình kinh doanh mới, hình thức đăng ký thực địa, dự án và thị trường thị trường, nghiên cứu thị trường mới, thiết kế, phân tích và thảo luận về các mô hình kinh doanh.	Nhận thức về mô hình kinh doanh tập trung vào nghiên cứu về các vấn đề khác liên quan như là chi phí, cách phân bổ nguồn lực, và nhận thức về mô hình, phân tích thị trường, phân tích các khía cạnh khác nhau của mô hình kinh doanh, phân tích nhu cầu của khách hàng và vấn đề.	Đạt được chi phí và tổng số giai đoạn trước vào các nguyên mẫu mô hình kinh doanh. Các nguyên mẫu này sẽ trở thành khám phá và thử nghiệm. Sau một cuộc kiểm tra nguyên mẫu, bạn nhận ra để áp dụng mô hình kinh doanh thì bạn thấy hai loại nhất.	Triển khai để áp dụng mô hình kinh doanh và điều chỉnh nó theo thực tế.	Triển khai các cơ cấu quản lý để áp dụng mô hình kinh doanh và điều chỉnh nó theo thực tế.
CÁC PHẦN TRONG SÁCH	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chương 10: Thiết lập công việc</li> <li>Chương 11: Nguyên</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chương 12: Phân tích kinh doanh</li> <li>Chương 13: Phân tích chi phí</li> <li>Chương 14: Phân tích lợi nhuận</li> <li>Chương 15: Phân tích điểm hòa vốn</li> <li>Chương 16: Phân tích rủi ro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chương 17: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 18: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 19: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 20: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 21: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 22: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 23: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 24: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 25: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 26: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 27: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 28: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 29: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 30: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 31: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 32: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 33: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 34: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 35: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 36: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 37: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 38: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 39: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 40: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 41: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 42: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 43: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 44: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 45: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 46: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 47: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 48: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 49: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 50: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 51: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 52: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 53: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 54: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 55: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 56: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 57: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 58: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 59: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 60: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 61: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 62: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 63: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 64: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 65: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 66: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 67: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 68: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 69: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 70: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 71: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 72: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 73: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 74: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 75: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 76: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 77: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 78: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 79: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 80: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 81: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 82: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 83: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 84: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 85: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 86: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 87: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 88: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 89: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 90: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 91: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 92: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 93: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 94: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 95: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 96: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 97: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 98: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 99: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 100: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chương 17: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 18: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 19: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 20: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 21: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 22: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 23: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 24: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 25: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 26: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 27: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 28: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 29: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 30: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 31: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 32: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 33: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 34: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 35: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 36: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 37: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 38: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 39: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 40: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 41: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 42: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 43: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 44: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 45: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 46: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 47: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 48: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 49: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 50: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 51: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 52: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 53: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 54: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 55: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 56: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 57: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 58: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 59: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 60: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 61: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 62: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 63: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 64: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 65: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 66: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 67: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 68: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 69: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 70: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 71: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 72: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 73: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 74: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 75: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 76: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 77: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 78: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 79: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 80: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 81: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 82: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 83: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 84: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 85: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 86: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 87: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 88: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 89: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 90: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 91: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 92: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 93: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 94: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 95: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 96: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 97: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 98: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 99: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 100: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chương 17: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 18: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 19: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 20: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 21: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 22: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 23: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 24: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 25: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 26: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 27: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 28: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 29: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 30: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 31: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 32: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 33: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 34: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 35: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 36: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 37: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 38: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 39: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 40: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 41: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 42: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 43: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 44: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 45: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 46: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 47: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 48: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 49: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 50: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 51: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 52: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 53: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 54: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 55: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 56: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 57: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 58: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 59: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 60: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 61: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 62: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 63: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 64: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 65: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 66: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 67: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 68: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 69: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 70: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 71: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 72: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 73: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 74: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 75: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 76: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 77: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 78: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 79: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 80: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 81: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 82: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 83: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 84: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 85: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 86: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 87: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 88: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 89: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 90: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 91: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 92: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 93: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 94: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 95: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 96: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 97: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 98: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 99: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> <li>Chương 100: Thiết lập mô hình kinh doanh</li> </ul>

# Vận động



## Khung Mô hình Kinh doanh



Chuẩn bị cho một dự án thiết kế mô hình kinh doanh thành công

Những hoạt động chính trong giai đoạn đầu tiên này là lên khung mục tiêu dự án, thử nghiệm các ý tưởng ban đầu và tập hợp nhóm thực hiện.

HOẠT ĐỘNG	NHÂN TỐ CHỦ CHỐT TẠO THÀNH CÔNG	NGUY CƠ CHÍNH
<ul style="list-style-type: none"><li>Thiết lập các mục tiêu cơ bản của dự án</li><li>Thử nghiệm những ý tưởng kinh doanh ban đầu</li><li>Xây dựng kế hoạch</li><li>Tập hợp đội ngũ</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Nguồn nhân lực cần thiết, kinh nghiệm và hiểu biết</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Đánh giá quá cao giá trị của những ý tưởng ban đầu</li></ul>

Tiến trình thiết lập các mục tiêu thay đổi theo từng dự án, nhưng quá trình này thường bao gồm xây dựng cơ sở lý luận, phạm vi dự án và các mục tiêu chính. Hoạt động lên kế hoạch ban đầu có thể diễn ra trong các giai đoạn đầu của một dự án thiết kế mô hình kinh doanh: Phát động, Nhận thức và Thiết kế. Giai đoạn Triển khai và Quản lý phụ thuộc nhiều vào kết quả của ba giai đoạn này. Ba giai đoạn đó còn được gọi là Pha định hướng mô hình kinh doanh. Do đó, chỉ sau khi đã hoàn tất ba giai đoạn đầu, bạn mới có thể lên kế hoạch cho hai giai đoạn sau.

Những hoạt động quan trọng trong giai đoạn đầu tiên này bao gồm tập hợp đội dự án và tiếp cận những con người và những thông tin thích hợp. Hãy nhớ rằng mỗi dự án là duy nhất, do đó không có quy tắc chung nào cho việc huấn luyện một đội ngũ hoàn hảo. Bởi vậy bạn nên tìm kiếm một tập hợp các cá nhân với những kinh nghiệm quản lý và hiểu biết về ngành sâu rộng, có các ý tưởng mới, mạng lưới quan hệ cá nhân thích hợp, và tận tụy với việc đổi mới mô hình kinh doanh. Có thể bạn sẽ muốn khởi động một số chương trình thử nghiệm sơ bộ cho ý tưởng kinh doanh cơ bản trong suốt giai đoạn Phát động. Tuy vậy thực hiện việc đó cũng không dễ vì tiềm năng của một ý tưởng kinh doanh phụ thuộc chặt chẽ vào quyết định lựa chọn mô hình kinh doanh chuẩn xác. Khi Skype ra mắt, ai mà tưởng tượng được công ty này sẽ trở thành nhà cung cấp dịch vụ gọi đường dài lớn nhất thế giới?

Dù sao trong mọi trường hợp, hãy xây dựng Khung Mô hình Kinh doanh như một ngôn ngữ chung cho nỗ lực thực hiện những ý tưởng thiết kế. Điều này sẽ giúp bạn thiết lập và trình bày hiệu quả hơn các ý tưởng ban đầu, cũng như cải thiện quá trình truyền đạt thông tin. Có thể bạn cũng sẽ muốn thử trình bày các ý tưởng về mô hình kinh doanh của mình qua những câu chuyện để thử nghiệm chúng.

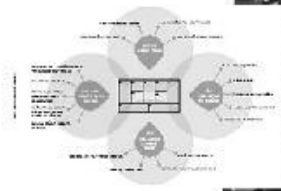
Một nguy cơ rõ ràng trong giai đoạn Vận động là mọi người thường có xu hướng đánh giá quá cao tiềm năng của những ý tưởng ban đầu về mô hình kinh doanh. Điều này có thể dẫn tới một cái nhìn thiên cận và ngăn cản quá trình khám phá những khả năng khác. Hãy chú ý ngăn chặn nguy cơ này bằng cách liên tục thử nghiệm những ý tưởng mới cùng những đồng sự đến từ nhiều lĩnh vực khác nhau. Có thể bạn sẽ muốn cân nhắc để tổ chức một hoạt động mà chúng tôi tạm gọi là một buổi “tiêu diệt và phấn khích” [kill/thrill session]. Tại đây, mọi đối tượng tham gia đều được giao hai nhiệm vụ: đầu tiên là nỗ lực tìm ra nguyên nhân khiến một ý tưởng không mang lại hiệu quả

(phần “tiêu diệt”), và sau đó là dành 20 phút để cân nhắc về lý do cho thấy ý tưởng đó có thể bùng nổ (phần “phấn khích”). Đó là một cách hữu hiệu để kiểm chứng giá trị nền tảng của một ý tưởng.

### **Hành động trên lập trường của một công ty lâu đời**

- *Tính chính thống của dự án:* Xây dựng tính chính thống của dự án là một nhân tố quan trọng dẫn tới thành công khi bạn đang làm việc trong những tổ chức đã có thâm niên. Các dự án thiết kế mô hình kinh doanh ảnh hưởng đến các cá nhân ở mọi bộ phận trong tổ chức, do đó một cam kết chắc chắn và rõ ràng từ phía ban giám đốc hay các lãnh đạo cấp cao là cần thiết để đạt được sự hợp tác. Một cách không quá phức tạp để thiết lập tính chính thống và sự ủng hộ công khai là vận động một thành viên được nể trọng trong ban quản trị trực tiếp tham gia dự án ngay từ đầu.
- *Quản lý các lợi ích cá nhân:* Chú ý phát hiện và kiểm soát các quyền lợi của mọi cá nhân trong tổ chức. Không phải ai trong tổ chức cũng hứng thú với việc đổi mới mô hình kinh doanh hiện tại. Trên thực tế, nỗ lực tái thiết thậm chí có thể đe dọa lợi ích của một số cá nhân.
- *Đội ngũ tập hợp từ các bộ phận:* Như đã trình bày, lực lượng lý tưởng để giao phó nhiệm vụ thiết kế mô hình kinh doanh được tập hợp từ các cá nhân ở mọi bộ phận trong tổ chức, bất kể sự khác biệt về đơn vị công tác, nhiệm vụ kinh doanh (như tài chính, tiếp thị, công nghệ thông tin, v.v...), mức độ thâm niên và trình độ chuyên môn, v.v... Các quan điểm khác nhau đến từ nhiều bộ phận trong tổ chức góp phần đưa ra những ý tưởng hiệu quả hơn và gia tăng khả năng thành công của dự án. Một đội ngũ như thế giúp xác định và khắc phục những chướng ngại tiềm ẩn nhằm thúc đẩy sự tự đổi mới từ ngay nội bộ trong giai đoạn đầu của quá trình cũng như khuyến khích sự xem xét và đồng tình trong cả tổ chức.
- *Những người ra quyết định mang tính định hướng:* Bạn nên dự kiến dành một khoảng thời gian đáng kể để định hướng và thuyết phục tầng lớp ra quyết định về các mô hình kinh doanh, tầm quan trọng của chúng, cũng như quy trình thiết kế và đổi mới. Cần kêu gọi sự xem xét để tiến tới đồng thuận và khắc phục tình trạng mọi người phản kháng trước những điều họ chưa biết hay chưa hiểu là rất quan trọng. Tùy thuộc vào hình thức quản lý của tổ chức mình, có thể bạn sẽ muốn hạn chế nhấn mạnh những khía cạnh mang tính khái niệm trong các mô hình kinh doanh. Hãy bám vào tính thực tiễn và truyền tải thông điệp của bạn bằng những câu chuyện và hình ảnh thay vì các khái niệm và lý thuyết.

# Nhận thức



## Nghiên cứu và phân tích

### các yếu tố cần thiết để tiến hành thiết kế mô hình kinh doanh

Giai đoạn thứ hai diễn ra khi bạn bắt đầu phát triển một nhận thức sâu hơn về bối cảnh và diễn tiến của mô hình kinh doanh.

Việc rà soát môi trường của mô hình kinh doanh là sự tổng hợp của

nhiều hoạt động, bao gồm nghiên cứu thị trường, điều tra và thu hút khách hàng, phỏng vấn các chuyên gia đầu ngành, và phác thảo mô hình kinh doanh của các đối thủ cạnh tranh. Đội dự án nên tự suy ngẫm về những tài liệu và hoạt động cần thiết để phát triển một vốn hiểu biết sâu sắc về “không gian thiết kế” mô hình kinh doanh.

Tuy nhiên, hành vi rà soát triệt để dễ sa vào việc nghiên cứu quá nhiều. Hãy nâng cao nhận thức của cả nhóm về nguy cơ này ngay từ ban đầu và đảm bảo rằng mọi người đều nhất trí hạn chế nghiên cứu vượt quá mức cần thiết. Bạn có thể tránh hội chứng “tê liệt phân tích” bằng cách chạy thử nguyên mẫu mô hình kinh doanh từ sớm. Một lợi ích cộng thêm của điều này là nó cho phép bạn thu thập phản hồi một cách nhanh chóng. Như chúng tôi đã đề cập, nghiên cứu, nhận thức và thiết kế có liên hệ chặt chẽ, ranh giới giữa chúng thường khá mờ nhạt.

Trong quá trình nghiên cứu, xây dựng hiểu biết sâu về khách hàng cũng là một khía cạnh đáng quan tâm. Điều này nghe có vẻ hiển nhiên, nhưng thật ra lại thường bị bỏ qua, đặc biệt là trong những dự án chú trọng công nghệ. Biểu đồ thấu cảm khách hàng có thể đóng vai trò là công cụ đặc lực hỗ trợ bạn xây dựng những nghiên cứu về khách hàng. Một vướng mắc thường thấy là phân khúc khách hàng không phải luôn bộc lộ rõ ràng ngay từ đầu. Một công nghệ vẫn đang trong giai đoạn “chưa phát hiện được vấn đề để giải quyết” trong thị trường này lại có thể đưa vào được một số thị trường khác.

Một nhân tố quan trọng làm nên thành công trong giai đoạn này là kiểm tra những giả định về ngành và các hình mẫu về mô hình kinh doanh đã được thiết lập. Ngành kinh doanh thiết bị trò chơi điện tử vẫn tiếp tục cho ra đời và bán những thiết bị điều khiển có ưu thế vượt trội và được trợ giá cho đến tận khi Nintendo Wii lật đổ những giả định đang được chấp nhận rộng rãi. Khi kiểm tra những giả định, bạn khảo sát tiềm năng của “một phần chưa được chú trọng” trong những thị trường lâu đời, như Scott Anthony đã chỉ ra trong *The Silver Lining* [tạm dịch: *Lớp lót bạc*]. Khi bạn rà soát tình hình và đánh giá các xu hướng, thị trường và đối thủ cạnh tranh, hãy nhớ rằng có thể tìm thấy những hạt giống tiềm năng của sự cải tiến ở bất cứ đâu.

Trong suốt giai đoạn Nhận thức chủ động tìm kiếm đầu tư vào từ nhiều

HOẠT ĐỘNG	NHÂN TỐ CHỦ CHỐT TẠO NÊN THÀNH CÔNG	NGUY CƠ CHÍNH
<ul style="list-style-type: none"><li>• Rà soát tình hình</li><li>• Nghiên cứu những khách hàng tiềm năng</li><li>• Phỏng vấn các chuyên gia</li><li>• Nghiên cứu những gì vào thử nghiệm (như các ví dụ đã thất bại và nguyên nhân của chúng)</li><li>• Thu thập ý tưởng và sáng kiến</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hiểu biết sâu sắc về những thị trường mục tiêu tiềm năng</li><li>• Xác định thị trường mục tiêu vượt ra ngoài những ranh giới truyền thống</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nghiên cứu đi quá mức mất đi sự liên kết giữa nghiên cứu và mục tiêu</li><li>• Nghiên cứu bị ảnh hưởng bởi thành kiến do sự gắn kết trước đó với một ý tưởng kinh doanh nhất định</li></ul>

nguồn, kể cả từ các khách hàng. Hãy bắt đầu thử nghiệm các xu hướng ban đầu được phác trong mô hình kinh doanh và cố thu thập các phản hồi về Khung mô hình. Và luôn nhớ rằng mọi đột phá trong ý tưởng đều dễ vấp phải sự phản đối mãnh liệt.

## Hành động trên lập trường của một công ty lâu đời

- *Sắp xếp/Đánh giá những mô hình kinh doanh hiện tại:* Những tổ chức lâu năm bắt đầu từ những mô hình có sẵn. Tốt nhất là ngay từ giai đoạn thu thập các sáng kiến và ý tưởng, bạn nên sắp xếp và đánh giá mô hình kinh doanh hiện tại của mình trong nhiều cuộc hội thảo khác nhau có sự góp mặt của những nhân viên làm việc ở mọi bộ phận trong tổ chức. Điều này sẽ mang lại nhiều cách nhìn nhận về các ưu điểm và hạn chế trong mô hình kinh doanh của bạn, và cung cấp những sáng kiến đầu tiên về mô hình mới.
- *Không hạn chế tầm nhìn vào tình trạng hiện tại:* Phát triển một tầm nhìn vượt khỏi khuôn khổ của mô hình kinh doanh hiện tại và những hình mẫu của nó là một thử thách đặc biệt khó khăn. Vì tình trạng hiện tại thường là kết quả của thành công trong quá khứ, nên nó dễ dàng được khắc sâu trong văn hóa của tổ chức.
- *Tìm kiếm bên ngoài cơ sở khách hàng hiện có:* Điều này vô cùng quan trọng trong quá trình khai phá những mô hình kinh doanh mới hấp dẫn. Tiềm năng mang lại lợi nhuận trong tương lai có thể nằm ở bất cứ đâu.
- *Chứng minh sự tiến triển:* Việc tiến hành quá nhiều phân tích có thể đẩy bạn vào nguy cơ mất đi sự ủng hộ của tầng lớp lãnh đạo cấp cao vì họ không thể nhận thấy tính hiệu suất của công việc. Hãy chứng minh những bước tiến của mình bằng cách thuyết minh những hiểu biết mà bạn gặt hái được về quan điểm của khách hàng hay trình bày một loạt phác thảo mô hình kinh doanh dựa trên những gì bạn đã tích lũy được trong quá trình nghiên cứu.



# Thiết kế



Khung  
Kinh  
doanh



Các hình mẫu



Thiết kế



Chiến lược

## Điều chỉnh và sửa đổi mô hình kinh doanh thích ứng với phản ứng của thị trường

Thử thách chính trong giai đoạn Thiết kế là xây dựng và kiên trì bám trụ với những mô hình mới táo bạo. Tư duy rộng mở là nhân tố chủ đạo dẫn tới thành công trong giai đoạn này. Để sản sinh ra những ý tưởng mang tính đột phá, các thành viên trong đội phải phát triển khả năng vượt khỏi mô hình hiện tại (những mô hình kinh doanh và kiểu mẫu đang có) trong quá trình tạo lập ý tưởng. Một quan điểm chú trọng nghiệp vụ thăm tra cũng rất quan trọng trong giai đoạn thiết kế. Các đội phải dành thời gian khảo sát những ý tưởng, vì hầu hết những sáng kiến tốt nhất đều xuất hiện trong quá trình khai phá những con đường khác nhau.

HOẠT ĐỘNG	NIÊN TỐ CHỦ CHỐT TẠO NÊN THÀNH CÔNG	NGUY CƠ CHÍNH
<ul style="list-style-type: none"><li>Nỗ lực suy nghĩ</li><li>Chạy thử nguyên mẫu</li><li>Thử nghiệm</li><li>Chọn lựa</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Tinh thần cộng tác với mọi người từ các bộ phận khác trong tổ chức</li><li>Khả năng nhìn nhận vượt ra ngoài tình trạng hiện tại</li><li>Quý thời gian dành cho việc khảo sát nhiều ý tưởng về mô hình kinh doanh khác nhau</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Tiết chế hay trấn áp những ý tưởng táo bạo</li><li>Đồng tình quá nhanh với những ý tưởng</li></ul>

Tránh rơi vào tình trạng “chìm đắm” trong những ý tưởng quá nhanh. Cần có thời gian cân nhắc các phương án về mô hình kinh doanh trước khi chọn ra mô hình bạn muốn triển khai. Thử nghiệm cả những mô hình đối tác khác nhau, tìm kiếm các dòng doanh thu thay thế, và khảo sát giá trị của nhiều kênh phân phối. Hãy thử áp dụng những kiểu mẫu khác nhau của các mô hình kinh doanh để tìm hiểu và kiểm chứng những khả năng mới.

Để thử nghiệm những mô hình kinh doanh tiềm năng với những chuyên gia bên ngoài hay những khách hàng tương lai, hãy phát triển một câu chuyện riêng cho mỗi mô hình và thu thập phản hồi về mỗi câu chuyện mà bạn kể. Điều này không có nghĩa là bạn cần điều chỉnh mô hình của mình theo mọi ý kiến bình luận. Bạn sẽ được nghe những lời phê bình như “mô hình này không hiệu quả, khách hàng không cần nó”, “không khả thi, đi ngược lại tư duy kinh doanh” hay “thị trường chưa sẵn sàng”. Những lời góp ý như thế chỉ ra những chướng ngại phía trước, nhưng bạn không nên dừng bước vì chúng. Quá trình khảo sát sâu hơn có thể cho phép bạn điều chỉnh mô hình của mình chi tiết hơn.

Hành trình mang điện thoại di động tới những vùng quê nghèo hẻo lánh tại Bangladesh của Iqbal Qadir vào cuối những năm 1990 là một minh họa sống động. Hầu hết các chuyên gia trong ngành đều phủ định ý tưởng đó, họ cho rằng những làng quê nghèo luôn chịu áp lực nặng nề từ những nhu cầu cơ bản và không thể chi trả cho những chiếc điện thoại di động. Nhưng quá trình thu thập thông tin phản hồi và không ngừng liên hệ với các doanh nghiệp ngoài ngành đã mở ra cho ông cơ hội thiết lập quan hệ đối tác với tổ chức tài chính vi mô Grameen Bank. Đây là bước ngoặt quan trọng trong mô hình kinh doanh của Grameenphone. Trái ngược với những nhận định của các chuyên gia, thực chất người dân tại những ngôi làng nghèo khó vẫn sẵn sàng chi trả

cho dịch vụ kết nối di động, và Grameenphone đã trở thành nhà cung cấp dịch vụ viễn thông hàng đầu ở Bangladesh.

## Hành động trên quan điểm của một công ty có thâm niên hoạt động

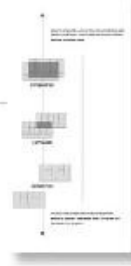
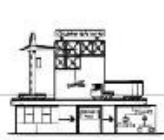
- *Tránh việc kìm hãm những ý tưởng táo bạo:* Những doanh nghiệp có thâm niên hoạt động thường có xu hướng kìm chế những sáng kiến liều lĩnh về các mô hình kinh doanh mới. Thử thách đặt ra cho bạn là vừa phải bảo vệ sáng kiến táo bạo của chính mình, vừa phải đảm bảo rằng một khi chúng được triển khai sẽ không vấp phải những rào cản khủng khiếp.

Để giải được bài toán hóc búa này, bạn nên thảo ra một lược đồ nguy cơ/thành quả cho mỗi mô hình. Mỗi lược đồ có thể bao gồm các câu hỏi như: Triển vọng mang lại lợi nhuận/Nguy cơ gây ra thua lỗ là gì? Mô tả những xung đột có thể xảy ra với các đơn vị kinh doanh hiện tại. Điều đó có thể ảnh hưởng đến thương hiệu của chúng ta như thế nào? Những khách hàng mà bạn đang có sẽ phản ứng ra sao? Phương pháp này có thể giúp bạn làm rõ và giải quyết những bất ổn trong mỗi mô hình. Mô hình càng táo bạo thì mức độ bất ổn càng cao. Nếu bạn xác định rõ những bất ổn trong đó (ví dụ như cơ chế định giá mới, các kênh phân phối mới), bạn có thể chạy thử và kiểm nghiệm các nguyên mẫu trên thị trường để dự đoán tốt hơn liệu mô hình mới sẽ hoạt động ra sao khi được tiến hành với quy mô như đã thiết kế.

- *Tạo cơ hội cho các cá nhân tham gia thiết kế:* Một cách khác để nâng cao khả năng những ý tưởng táo bạo được thông qua và đưa vào triển khai là tập hợp một đội thiết kế đặc biệt bao gồm thành viên đến từ tất cả các bộ phận trong tổ chức. Hãy cùng sáng tạo với những người đến từ các đơn vị kinh doanh, những tầng lớp trong bộ máy tổ chức và những lĩnh vực chuyên môn khác nhau. Bằng cách tổng hợp các ý kiến và mối quan tâm từ mọi đơn vị trong tổ chức, thiết kế của bạn có thể lường trước được những chướng ngại trong quá trình triển khai và nhờ đó khắc phục được chúng.
- *Xung đột giữa cũ và mới:* Một câu hỏi lớn là nên chia tách hay sáp nhập những mô hình kinh doanh cũ và mới. Lựa chọn chuẩn xác trong quá trình thiết kế sẽ ảnh hưởng sâu sắc tới cơ hội thành công.
- *Tránh quá chú trọng vào những kết quả ngắn hạn:* Một hạn chế cần tránh là tập trung thái quá vào những ý tưởng mang lại tiềm năng lợi nhuận lớn ngay trong năm đầu tiên. Đặc biệt, những công ty lớn có thể trải qua giai đoạn tăng trưởng cực kỳ ấn tượng. Ví dụ, với doanh số bán hàng năm lên tới 5 tỷ đô-la Mỹ, một công ty có thể tạo ra doanh thu mới lên tới 200 triệu đô-la chỉ với tốc độ tăng trưởng khiêm tốn nhất là 4%. Hầu như rất ít mô hình kinh doanh mang tính đột phá nào có thể đạt doanh thu lớn đến thế trong năm đầu tiên (để làm vậy công ty

đó phải kiếm được 1,6 tỷ khách hàng mới, mỗi khách hàng thanh toán một khoản phí trị giá 125 đô-la). Do đó, bạn phải có tầm nhìn dài hạn khi khảo sát những mô hình kinh doanh mới. Nếu không, tổ chức của bạn sẽ có nguy cơ để lỡ nhiều cơ hội phát triển trong tương lai. Liệu bạn có hình dung được doanh thu của Google trong năm đầu tiên là bao nhiêu không?

# Triển khai



## Triển khai nguyên mẫu mô hình kinh doanh trên hiện trường

Trọng tâm của *Tạo lập Mô hình Kinh doanh* là vấn đề nhận thức và phát triển các mô hình kinh doanh tân tiến, nhưng chúng tôi cũng mong muốn đưa ra một số đề xuất về việc triển khai các mô hình kinh doanh mới, đặc biệt là trong các tổ chức có thâm niên hoạt động.

HOẠT ĐỘNG	NHÂN TỐ CHỦ CHỐT TẠO NÊN THÀNH CÔNG	NGUY CƠ CHÍNH
<ul style="list-style-type: none"><li>Liên hệ và lôi kéo sự tham gia của mọi nhân viên</li><li>Tiến hành</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Khả năng thực hành kỹ năng quản trị dự án một cách tốt nhất</li><li>Khả năng và nhiệt huyết để thích nghi nhanh chóng với mô hình kinh doanh</li><li>Phối hợp những mô hình kinh doanh "cũ" và "mới"</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Động lực yếu hoặc không thu hút mọi người</li></ul>

Bước sang giai đoạn dự án mô hình kinh doanh cuối cùng, bạn sẽ bắt đầu phát triển nó thành một kế hoạch triển khai. Trong quá trình này, bạn sẽ xác định mọi dự án liên quan, vạch ra các cột mốc, xây dựng cơ cấu pháp lý, chuẩn bị ngân sách chi tiết và đề xuất lộ trình dự kiến, v.v... Giai đoạn Triển khai thường được phác thảo trong một bản kế hoạch kinh doanh và chi tiết hóa trong một văn kiện quản lý dự án.

Bạn cần đặc biệt chú ý tới những bất ổn trong khâu quản lý. Nói cách khác bạn phải giám sát chặt chẽ xem những kết quả thực tế so với những dự kiến về rủi ro/thành quả chênh lệch thế nào. Bạn cũng nên phát triển những cơ chế để giúp mô hình kinh doanh của mình nhanh chóng thích nghi với những phản hồi của thị trường.

Ví dụ, khi Skype bắt đầu gặt hái thành công và được đăng nhập bởi hàng vạn người sử dụng mỗi ngày, công ty này lập tức xây dựng những cơ chế nhằm xử lý những thông tin phản hồi và phàn nàn của khách hàng theo hướng tận dụng hiệu quả chi phí. Nếu không, nó sẽ sụp đổ vì chi phí tăng vọt và sự không hài lòng của khách hàng.

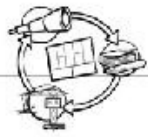
## Hành động trên lập trường của một công ty lâu năm

- Chủ động kiểm soát những “chướng ngại”*: Luôn có duy nhất một nhân tố đóng vai trò cốt yếu trong việc gia tăng khả năng thành công của một mô hình kinh doanh mới. Nhân tố này cần được xác định đúng trong một thời gian đủ dài trước khi triển khai thật sự. Nhờ đó, chúng ta có thể tin cậy vào sự tham gia của các cá nhân từ mọi bộ phận trên khắp tổ chức trong suốt các giai đoạn Vận động, Nhận thức và Thiết kế. Phương pháp tạo cơ hội cho mọi người cùng tham gia sẽ tạo được nhận thức hướng tới đồng thuận của cả tổ chức và phát hiện những trở ngại từ trước khi lên kế hoạch triển khai dự án. Sự đóng góp của mọi cá nhân trong khắp tổ chức cho phép bạn trực tiếp giải quyết mọi nghi ngại vướng mắc về mô hình kinh doanh mới

trước khi thảo ra lộ trình triển khai.

- *Tài trợ dự án:* Nhân tố thành công thứ hai là sự ủng hộ bền bỉ và rõ rệt từ phía nhà tài trợ cho dự án của bạn. Đây là tín hiệu cho tầm quan trọng và tính chính thống của những nỗ lực thiết kế mô hình kinh doanh mà bạn đang thực hiện. Cả hai yếu tố này đều cần thiết để những lợi ích cá nhân không gây phương hại đến sự triển khai thành công của một mô hình kinh doanh mới.
- *Xung đột giữa mô hình kinh doanh cũ và mới:* Nhân tố thứ ba là một cơ cấu tổ chức thích hợp với mô hình kinh doanh mới của bạn. Liệu cơ cấu đó nên là một chủ thể độc lập hay một đơn vị kinh doanh trực thuộc công ty mẹ? Liệu mô hình mới này có khiến các nguồn lực đang được chia sẻ bởi cả hai mô hình mới và mô hình sẵn có sẽ kiệt quệ? Liệu cơ cấu mới này có thừa hưởng nền văn hóa doanh nghiệp từ công ty mẹ?
- *Chiến dịch truyền thông:* Cuối cùng, hãy thực hiện một chiến dịch truyền thông nội bộ nhiều kênh để thông báo rõ về mô hình kinh doanh mới. Điều này giúp bạn đối mặt với nỗi “ngại trước cái mới” tồn tại trong tổ chức. Như đã đề cập đến trong phần trước, những câu chuyện và hình thức biểu đạt thông qua hình ảnh là các công cụ hữu hiệu và hấp dẫn góp phần giúp mọi người nhận thức được tính lô-gic và căn gốc của việc hình thành mô hình kinh doanh mới.

# Quản trị



Khung  
Kinh  
doanh



## Điều chỉnh và sửa đổi

### mô hình kinh doanh trước những phản ứng của thị trường

Đối với những tổ chức thành công, quá trình sáng tạo một mô hình kinh doanh mới hay xem xét lại mô hình hiện tại không bao giờ chỉ diễn ra một lần. Hoạt động này vẫn được tiến hành ngay cả sau giai đoạn triển khai. Khâu quản lý bao

gồm hoạt động đánh giá mô hình và rà soát tình hình liên tục để tìm hiểu cách các nhân tố bên ngoài trong dài hạn có thể tác động đến mô hình.

Nếu như tổ chức của bạn không thiết lập một nhóm mới thì ít nhất một thành viên trong nhóm chiến lược của tổ chức nên được phân trách nhiệm về những mô hình kinh doanh cùng sự biến đổi của chúng trong dài hạn. Hãy cân nhắc việc tổ chức những buổi hội thảo thường xuyên với các nhóm có chức năng khác trong tổ chức để cùng đánh giá mô hình kinh doanh của bạn. Điều này sẽ giúp bạn đánh giá xem liệu mô hình chỉ cần vài thay đổi nhỏ hay nên được xem xét lại toàn bộ.

Tốt nhất là, nhận thức về cải thiện và tái thiết mô hình kinh doanh của tổ chức nên đi vào mọi tầng lớp nhân viên chứ không chỉ đội ngũ lãnh đạo. Với Khung Mô hình Kinh doanh, giờ đây bạn đã có một công cụ đặc lực để làm rõ các mô hình với mọi thành viên trong doanh nghiệp. Những ý tưởng về mô hình kinh doanh mới thường xuất hiện từ những bộ phận ít ai ngờ tới nhất trong tổ chức.

Những phản hồi tích cực trước chuyển biến của thị trường cũng ngày càng quan trọng. Bạn nên xem xét việc quản lý một “quỹ đầu tư” dành cho các mô hình kinh doanh. Chúng ta đang sống trong một kỷ nguyên trong đó những mô hình kinh doanh liên tục được sáng tạo ra, và tuổi thọ của các mô hình thành công đang ngắn lại nhanh chóng. Tương tự những gì đã thực hiện để kiểm soát khoảng thời gian tồn tại của một mô hình, chúng ta nên bắt đầu nghĩ tới việc thay thế những mô hình hiện đang mang lại doanh thu bằng những mô hình có khả năng tăng trưởng trong thị trường tương lai.

Dell đã tạo nên một bước đột phá trong ngành công nghiệp sản xuất máy tính cá nhân khi giới thiệu mô hình kinh doanh trực tuyến và hình thức sản xuất theo đơn đặt hàng (build to order). Theo thời gian, Dell tăng trưởng thành công đến mức công ty này đã có thể xác lập vị trí dẫn đầu thị trường. Tuy vậy, Dell lại không thể xem xét mô hình đột phá của mình một cách toàn diện. Do vậy, trước những biến chuyển của toàn ngành, Dell đứng trước nguy cơ mắc kẹt trong một thị trường máy tính cá nhân đã trở nên thông dụng, trong khi sự tăng trưởng và lợi nhuận lại phát sinh ở nơi nằm ngoài tầm với của mình.

#### HOẠT ĐỘNG

- Rà soát tình hình
- Liên tục đánh giá mô hình kinh doanh của bạn
- Làm mới hay xem xét lại mô hình kinh doanh của bạn
- Thống nhất mô hình kinh doanh
- Quản lý sự phối hợp hoặc xung đột giữa các mô hình

#### NHÂN TỐ CHỦ CHỐT TẠO NÊN THÀNH CÔNG

- Quan điểm xem xét trong dài hạn
- Tính chủ động
- Quản lý các Mô hình kinh doanh

#### NGUY CƠ CHÍNH

- Tổ thành nạn nhân của thành công do chính mình tạo ra, không thể thích nghi với sự thay đổi

## Hành động trên lập trường của một công ty lâu năm

- *Quản lý mô hình kinh doanh:* Hãy cân nhắc việc thiết lập một “Ban quản lý mô hình kinh doanh” để kiểm soát tốt hơn mô hình kinh doanh trên toàn doanh nghiệp. Vai trò của nhóm này là bố trí lại các mô hình kinh doanh, lôi kéo cổ đông, giới thiệu những cải cách và thiết kế các dự án, cũng như theo dõi sự biến chuyển có tính tổng thể của mọi mô hình kinh doanh trong tổ chức. Nhóm này cũng nên quản lý mô hình kinh doanh “chính”. Mô hình kinh doanh này đại diện cho toàn bộ tổ chức; đóng vai trò như một xuất phát điểm cho mọi đề án về mô hình kinh doanh trong phạm vi tổ chức; cũng như hỗ trợ những đơn vị có chức năng khác như bộ phận vận hành, sản xuất hay kinh doanh phối hợp đồng bộ theo các mục tiêu bao quát của tổ chức.
- *Quản lý sự phối hợp và những xung đột:* Một trong những nhiệm vụ chính của Ban quản lý mô hình kinh doanh là đồng bộ hoạt động những mô hình kinh doanh để tận dụng sự đồng vận phối hợp cũng như hạn chế hay kiểm soát những xung đột. Dữ liệu từ Khung Mô hình Kinh doanh cho mỗi mô hình của tổ chức sẽ giúp bạn minh họa tình hình toàn cảnh và tiến hành hoàn thiện các mô hình.
- *Quỹ đầu tư dành cho mô hình kinh doanh:* Những công ty thành đạt và lâu năm nên chủ động quản lý một “quỹ đầu tư” dành cho các mô hình kinh doanh. Không ít các công ty trong những lĩnh vực âm nhạc, báo chí và xe hơi đã từng gặt hái thành công nhưng rồi lại thất bại trong việc kiểm tra mô hình kinh doanh của mình, và rơi vào khủng hoảng. Một phương pháp đầy hứa hẹn để tránh kết cục này là phát triển một quỹ đầu tư dành cho mô hình kinh doanh, nhờ đó từ những nghiệp vụ kinh doanh mang lại thu nhập có thể cấp vốn cho các thử nghiệm của những mô hình kinh doanh trong tương lai.
- *Tư duy của người mới bắt đầu:* Duy trì tư duy của một người mới giúp chúng ta tránh việc tự biến mình thành nạn nhân của thành công do chính mình tạo ra. Tất cả chúng ta đều cần liên tục rà soát tình hình và không ngừng đánh giá mô hình kinh doanh của mình. Hãy luôn nuôi dưỡng một cái nhìn mới mẻ về mô hình của bạn. Có thể bạn sẽ cần cải tổ lại toàn bộ mô hình thành công của mình sớm hơn bạn tưởng.

# Còn gì khác nữa

**Chạy thử nguyên mẫu có tiềm năng là công cụ quan trọng nhất trong cuốn sách này.**

Suy luận của tôi dựa trên những áp lực và trở ngại mà những doanh nghiệp lâu năm phải đối mặt trong quá trình cải tiến mô hình kinh doanh của mình. Do đó chạy thử nguyên mẫu là một chiến lược hữu hiệu nhằm thiết lập quy trình đồng thuận cần thiết trong tổ chức.

*Terje Sand, Na Uy*

**Một tổ chức thường chỉ xem xét cách để cải thiện mô hình kinh doanh của mình khi họ nhận thấy những thiếu sót của nó.** Hữu hình hóa mô hình kinh doanh hiện tại có thể vạch ra những khiếm khuyết về lý luận đang tồn tại và làm chúng trở nên rõ ràng qua những hoạt động thực tiễn.

*Ravila White, Hoa Kỳ*

Trong những công ty lâu năm, nhiều “sáng kiến kinh doanh” thường không bao giờ được chú trọng cân nhắc vì chúng không lập tức tương thích với mô hình kinh doanh hiện tại.

*Gert Steens, Hà Lan*

**Đừng sa vào ý tưởng đầu tiên hay cam kết thực hiện nó quá sớm.** Hãy tập hợp những mắt xích thông tin phản hồi và kiểm tra những tín hiệu cảnh báo ban đầu để có thể dứt khoát phủ nhận quan điểm ban đầu và sẵn sàng thay đổi triệt để nếu cần thiết.

*Erwin Fiel, Úc*

Mô hình kinh doanh Freemium (miễn phí dịch vụ cơ bản và tính phí dịch vụ đặc biệt sau đó) trái ngược với mô hình kinh doanh bảo hiểm – thật sáng suốt! Nó làm tôi muốn thử những mô hình hoàn toàn khác biệt!

*Victor Lombardi, Hoa Kỳ*

Một mô hình kinh doanh là

**“NỘI DUNG CỐT LÕI”**

hay “

**CÂU CHUYỆN VẮN TẮT”**

của công ty (thực tế hoặc viễn cảnh). Một đề án kinh doanh là “chỉ dẫn hành động” hay “câu chuyện chi tiết”.



*Fernandp Saenz-Marrero, Tây Ban Nha*

Khi làm việc với những tổ chức phi lợi nhuận, điều đầu tiên tôi nói với họ là thực tế họ có một (mô hình) “kinh doanh” mà trong đó họ phải tạo lập và nắm bắt giá trị. Tôi cũng tư vấn cho họ liệu giá trị đó đến từ các quỹ ủng hộ, nguồn thu từ đăng ký sử dụng dài hạn, v.v...

*Kim Korn, Hoa Kỳ*

**Hãy khởi đầu quy trình làm việc với việc nhìn nhận rõ ràng về mục tiêu và phương hướng mà bạn theo đuổi nếu đứng trên lập trường của khách hàng.**

*Karl Burrow, Nhật Bản*

Khung Mô hình Kinh doanh là một công cụ không thể thiếu. Song để tạo lập một mô hình kinh doanh hỗ trợ cho sự ra đời của những đổi mới mang tính đột phá, bạn cũng nên sử dụng những công cụ đã được dùng để tạo nên những thay đổi quan trọng trong những lĩnh vực khác, chẳng hạn trong thiết kế.

*Ellen Di Resta, Hoa Kỳ*

Aravind sử dụng mô hình kinh doanh Freemium để hiện thực hóa các cuộc phẫu thuật mắt miễn phí cho những người nghèo tại Ấn Độ. Đổi mới mô hình kinh doanh thật sự mang đến sự khác biệt.

*Anders Sundelin, Thụy Điển*

Tôi nhận ra rằng dù hầu hết các nhà quản lý đều hiểu quan điểm của các chiến lược gia, nhưng với địa vị trong tổ chức của mình, họ phải trải qua một khoảng thời gian khó khăn để áp dụng những quan điểm này. Tuy nhiên, các cuộc thảo luận về mô hình kinh doanh liên kết những quan điểm của các tầng lớp lãnh đạo với những quyết định được đưa ra hằng ngày. Nó là cấp trung gian hoàn hảo.

*Bill Welter, Hoa Kỳ*

Cá nhân hóa, Lên kịch bản, Hữu hình hóa, Bản đồ thấu cảm, v.v... đều là những kỹ thuật tôi đã sử dụng trong những dự án về các loại hình trải nghiệm của người sử dụng kể từ cuối những năm 1990. Trong vài năm gần đây, tôi nhận thấy chúng mang lại hiệu quả bất ngờ cho những chiến lược/nghiệp vụ kinh doanh.

*Eirik V Johnsen, Na Uy*

Nếu như giải quyết những vấn đề thời sự của nhân loại đòi hỏi bạn phải suy

xét giá trị được tạo lập cho ai và ra sao, thì đổi mới mô hình kinh doanh là công cụ đặc biệt để tổ chức, truyền đạt, và triển khai suy nghĩ đó.

*Nabil Harfoush, Canada*

Tôi cảm thấy hứng thú khi nghe về cách những sáng kiến công nghệ được tích hợp vào mô hình kinh doanh nhờ Khung Mô hình. Chúng tôi đã phát hiện ra cách bổ sung công cụ này vào như một lớp riêng biệt (trên hay dưới lớp tài chính), nhưng hiện tại chúng tôi mới chỉ hoàn tất việc tích hợp nó dưới hình thức những ghi chú theo từng mục trong 9 khu vực chính. Rồi từ đó, chúng tôi quay lại và xây dựng một đề án công nghệ được tích hợp riêng.

*Rob Manson, Úc*

### **MÔ HÌNH KINH DOANH CỦA BẠN KHÔNG PHẢI LÀ CÔNG VIỆC KINH DOANH CỦA BẠN**

Đây là một phương pháp giúp bạn xem xét những gì cần làm tiếp theo. Bí quyết là kiểm chứng và lặp lại sự kiểm chứng.

*Matthew Milan, Canada*

Không khó để thiết kế những mô hình kinh doanh đa nền tảng; sự khó khăn nằm ở quá trình thực hiện chúng: thu hút “phía được trợ cấp”, định giá cho cả hai phía, thống nhất theo phương dọc hay ngang, làm thế nào để tiến hành từng bước thay đổi mô hình kinh doanh cho đồng bộ với quy mô thị trường tại mỗi phía.

*Hampus Jakobsson, Thụy Điển*

### **QUÁ TRÌNH ĐỔI MỚI MÔ HÌNH KINH DOANH LÀ SỰ KẾT HỢP CỦA SỨC SÁNG TẠO VÀ MỘT CÁCH TIẾP CẬN TỪ GÓC ĐỘ TỔ CHỨC – VẸN CẢ ĐÔI ĐƯỜNG.**

*Ziv Baida, Hà Lan*

Nhiều khách hàng của tôi thiếu cái nhìn tổng quát về mô hình kinh doanh của mình. Họ có xu hướng chú trọng giải quyết những vấn đề trước mắt. Khung Mô hình Kinh doanh mang đến một hình mẫu giúp bạn làm rõ đáp án cho mọi câu hỏi tại sao? ai? cái gì? khi nào? ở đâu? và như thế nào?

*Patrick van Abberna, Canada*

Tôi thích ý tưởng sử dụng những công cụ này để sắp đặt công việc kinh doanh và hàn gắn những rạn nứt trong bộ máy của tổ chức theo một cách đơn giản hơn nhiều.

*Michael Anton Dila, Canada*

**Có hàng nghìn mô hình kinh doanh đang chờ được khám phá và hàng nghìn người quan tâm đến chúng.**

*Steven Devijver, Bỉ*

Đặc tính đơn giản và dễ hiểu là vô cùng quan trọng trong việc thuyết minh về các hình mẫu và thu hút các chuyên gia tham gia vào công cuộc đổi mới kinh doanh.

*Gertjan Verstoep, Hà Lan*

**Chúng tôi đã hao tốn quá nhiều thời gian và công sức cho những công ty gặp vấn đề với những mô hình kinh doanh tệ hại hoặc không phù hợp.**

*Lytton He, Trung Quốc*

Thuật ngữ mô hình kinh doanh được sử dụng nhiều đến mức bừa bãi và quá nửa trong đó không truyền đạt được nhận thức hoàn chỉnh về yếu tố then chốt làm nên một công việc kinh doanh thật sự (hầu hết chỉ dừng lại ở khía cạnh tài chính/doanh thu).

*Livia Labate, Hoa Kỳ*

Đổi mới mô hình kinh doanh là một trong số những **PHƯƠNG PHÁP ÍT ĐƯỢC SỬ DỤNG NHƯNG LẠI HIỆU QUẢ NHẤT** trong việc mang lại tăng trưởng lợi nhuận bền vững, sự phát triển kinh tế và thiết lập những “thị trường” và “lĩnh vực kinh doanh” mới.

*Deborah Mills-Scofield, Hoa Kỳ*

# Triển vọng

Hy vọng rằng chúng tôi đã giúp bạn thấy được cách những chuyên gia có tầm nhìn, các nhà cải cách và những người dám đương đầu với thử thách giải quyết vấn đề sống còn về những mô hình kinh doanh. Chúng tôi cũng mong mình đã trang bị cho bạn ngôn ngữ, công cụ, kỹ thuật và phương pháp cần thiết để thiết kế những mô hình tân tiến và có sức cạnh tranh. Song vẫn còn nhiều điều cần nói. Do đó, tại đây, chúng tôi đề cập đến 5 chủ điểm, mỗi chủ điểm trong số đó đều xứng đáng được góp mặt trong cuốn sách này.

Chủ điểm đầu tiên là khảo sát các mô hình kinh doanh ở những khía cạnh vượt ngoài phạm vi lợi nhuận: *Khung mô hình* có thể định hướng quá trình đổi mới mô hình kinh doanh cho khu vực công cộng và phi lợi nhuận như thế nào. Chủ điểm thứ hai đề xuất giả thuyết rằng quy trình thiết kế mô hình kinh doanh có sự trợ giúp của máy tính có thể tăng hiệu quả của các phương pháp bàn giấy và cho phép bạn thực hiện những thao tác phức tạp liên quan đến các yếu tố trong mô hình kinh doanh. Chủ điểm thứ ba thảo luận về mối liên hệ giữa mô hình kinh doanh và đề án kinh doanh. Chủ điểm thứ tư giải quyết những vấn đề nảy sinh khi hiện thực hóa các mô hình kinh doanh trong những tổ chức mới và cả những tổ chức hiện tại. Đề tài cuối cùng xem xét cách thức để hoàn thiện mô hình kinh doanh và những điều chỉnh về công nghệ thông tin.

## Những mô hình kinh doanh vượt xa hơn mục tiêu lợi nhuận

Ứng dụng của Khung Mô hình Kinh doanh không hề bị giới hạn trong phạm vi những tổ chức vì lợi nhuận. Bạn có thể dễ dàng áp dụng kỹ thuật này vào các tổ chức phi lợi nhuận, quỹ từ thiện, những cơ quan công quyền và những doanh nghiệp xã hội theo đuổi mục tiêu lợi nhuận.

Mọi tổ chức đều có một mô hình kinh doanh, ngay cả khi thuật ngữ “kinh doanh” không được dùng để mô tả về tổ chức đó. Để tồn tại, các tổ chức tạo lập và phân phối giá trị đều phải tạo ra một lượng doanh thu đủ để bù đắp các chi phí. Đó chính là đặc trưng của một mô hình kinh doanh. Điểm khác biệt chỉ là hoạt động trọng tâm: mục tiêu của một doanh nghiệp theo đuổi lợi nhuận là tối đa hóa doanh thu, trong khi các tổ chức sẽ được thảo luận trong những trang tiếp theo lại gánh vác những sứ mệnh cao cả tập trung vào hệ sinh thái, các tác nhân xã hội, và những dịch vụ công. Chúng tôi tán đồng đề xuất hữu ích của Tim Clark, rằng thuật ngữ “mô hình doanh nghiệp” nên được dùng để xem xét những tổ chức này.

Chúng tôi phân chia các mô hình phi lợi nhuận này thành hai loại: những mô hình doanh nghiệp được tài trợ bởi bên thứ ba (ví dụ như tổ chức từ thiện, hội cứu tế, chính phủ) và những mô hình kinh doanh có tên gọi Bộ ba cốt lõi bền vững [Triple bottom line - TBL<sup>(1)</sup>] với một sứ mệnh cao cả là giải quyết các vấn đề về sinh thái và/hay xã hội, TBL đề cập tới việc thực hiện những trách nhiệm với môi trường và xã hội song song với các vấn đề tài chính, chi phí.) Hai loại hình này chủ yếu chỉ khác nhau ở nguồn tạo doanh thu, và chính vì

thể chúng có hai hình mẫu và tác nhân định hướng hoàn toàn khác biệt. Nhiều tổ chức đang thử nghiệm việc kết hợp hai mô hình này để khai thác những thế mạnh của chúng.

## Mô hình được tài trợ bởi bên thứ ba

Trong loại mô hình doanh nghiệp này, đối tượng tiêu thụ sản phẩm hay dịch vụ không phải là người thanh toán. Các sản phẩm và dịch vụ được chi trả bởi một bên thứ ba. Bên này có thể là một tổ chức quyên góp hay cơ quan thuộc khối công cộng. Bên thứ ba này thanh toán cho tổ chức để thực hiện một sứ mệnh, có thể là một nhiệm vụ với xã hội, hệ sinh thái hay đáp ứng nhu cầu về dịch vụ công cộng. Ví dụ, chính phủ (và một cách gián tiếp là người nộp thuế) chi trả cho các trường học để cung cấp dịch vụ giáo dục. Tương tự, những nhà hảo tâm quyên góp cho Oxfam, một tổ chức phi lợi nhuận lớn ở Vương Quốc Anh, nhằm xóa bỏ nghèo đói và bất công trong xã hội thông qua hoạt động của tổ chức này. Các bên thứ ba này hầu như không mong đợi nhận được lợi ích kinh tế trực tiếp từ sự trao đổi này. Các nhà quảng cáo vốn có mặt trong những mô hình kinh doanh vì lợi nhuận cũng được đặc trưng bởi sự trợ cấp của bên thứ ba, nhưng họ không hề giống với các bên thứ ba trong mô hình phi lợi nhuận kể trên.

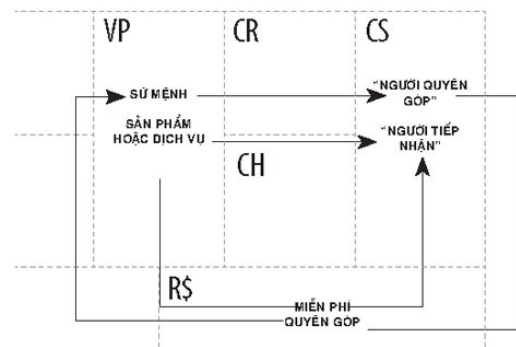
Một rủi ro mà các doanh nghiệp thuộc bên thứ ba phải đối mặt là những động cơ thúc đẩy quá trình tạo lập giá trị có thể bị sai lệch. Nói cách khác, các nhà cấp vốn hay bên thứ ba trở thành “khách hàng” chính trong khi người tiếp nhận chỉ đơn thuần là người tiếp nhận. Vì sự tồn tại của doanh nghiệp phụ thuộc vào các khoản quyên góp, nên động lực thúc đẩy sự tạo lập giá trị cho những người đóng góp có thể mạnh hơn động lực tạo lập giá trị vì người tiếp nhận.

Nhưng như vậy không có nghĩa là mô hình doanh nghiệp được tài trợ bởi bên thứ ba là không tốt còn mô hình kinh doanh được tài trợ bởi người tiếp nhận là tốt. Những hoạt động kinh doanh sản phẩm và dịch vụ thông thường không phải bao giờ cũng hiệu quả: các dịch vụ giáo dục, chăm sóc sức khỏe và dịch vụ công cộng là những ví dụ rõ ràng. Chẳng có đáp án đơn giản nào cho những câu hỏi dấy lên từ những mô hình doanh nghiệp được tài trợ bởi bên thứ ba cũng như nguy cơ về động lực bất cân xứng có thể xảy ra sau đó. Chúng ta phải tiến hành khảo sát xem mô hình nào hợp lý, rồi cố gắng thiết kế những giải pháp tối ưu.

### Giải pháp cho những vấn đề lớn lao của thế hệ chúng ta đòi hỏi những mô hình kinh doanh mới và táo bạo

## Những mô hình kinh doanh dựa trên TBL

Ở phần trước, chúng tôi đã chia sẻ với các bạn câu chuyện về quá trình Iqbal Quadrim, giám đốc một ngân hàng đầu tư ở New York, khởi lập Grameenphone như thế nào. Mục tiêu của ông là phổ

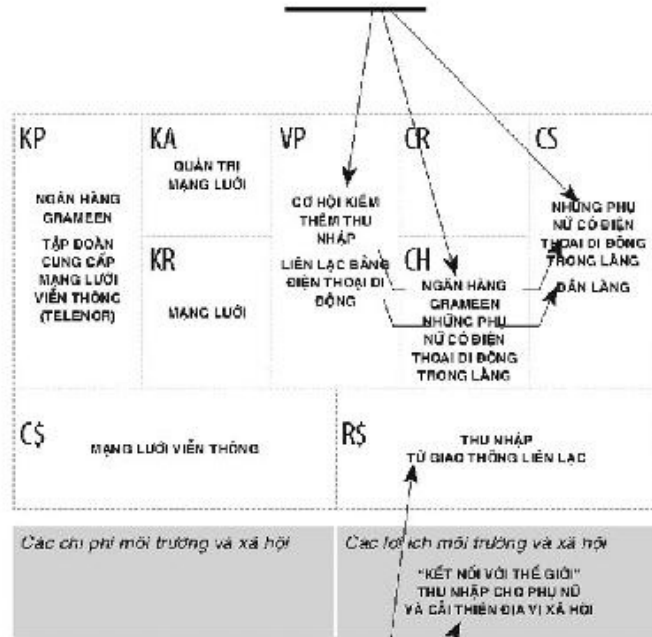


cập dịch vụ viễn thông tới những vùng quê xa xôi hẻo lánh tại quê hương Bangladesh của mình. Ông đã đạt được mục tiêu bằng một mô hình mang lại lợi nhuận. Mô hình này đã tác động toàn diện và tích cực tới vùng nông thôn Bangladesh. Cuối cùng, Grameenphone đã mang lại cơ hội cải thiện thu nhập cũng như địa vị xã hội cho hơn 200.000 phụ nữ, kết nối 60.000 ngôi làng với mạng điện thoại di động, tiếp cận 100 triệu người dân, gạt hái lợi nhuận và trở thành công ty đóng thuế nhiều nhất cho chính quyền Bangladesh.

Để điều tiết các mô hình kinh doanh dựa trên TBL, chúng ta có thể mở rộng Khung Mô hình Kinh doanh bằng những ô thành tố minh họa hai kết

quả: (1) những phí tổn mà mô hình gây ra cho xã hội và môi trường (ví dụ các tác động tiêu cực), và (2) những lợi ích về xã hội và môi trường mà mô hình mang lại (như các tác động tích cực). Cùng với nguồn doanh thu được gia tăng nhờ giảm thiểu chi phí tài chính và tối đa hóa thu nhập, mô hình dựa trên TBL cũng tìm kiếm giải pháp tối thiểu hóa những tác động tiêu cực cũng như tối đa hóa những tác động tích cực lên xã hội và môi trường.

Cư dân tại các làng quê ở Bangladesh nghèo đến mức không thể chi trả cho những chiếc điện thoại di động, bởi vậy Grameenphone đã hợp tác với Ngân hàng Grameen, một tổ chức tài chính vì mô để cung cấp những gói vay tiêu dùng cho những phụ nữ địa phương. Nhờ đó họ có thể mua điện thoại di động. Những phụ nữ này kinh doanh dịch vụ điện thoại trong làng của mình, trả nợ, kiếm thêm thu nhập và nhờ đó mà cải thiện địa vị xã hội của mình.



Grameenphone đã vượt xa hơn mục tiêu ban đầu trong việc thiết lập mạng lưới tiếp cận dịch vụ điện thoại tại địa phương và thu lợi nhuận. Thêm vào đó, công ty này đã tác động đáng kể lên đời sống xã hội địa phương bằng cách mang đến cơ hội tạo thu nhập và cải thiện địa vị xã hội cho những phụ nữ tại đây.

# Hỗ trợ thiết kế mô hình kinh doanh bằng máy tính

Mike, một chuyên gia phân tích kinh doanh có thâm niên làm việc trong một tập đoàn tài chính lớn mạnh, vừa kết thúc nửa đầu của cuộc hội thảo kéo dài hai ngày. Tại đây, ông đang hỗ trợ cho một nhóm gồm 24 nhà điều hành. Ông tập hợp các nguyên mẫu và ý tưởng về mô hình kinh doanh mà những người tham gia đã phác thảo trên các tấm áp phích *Khung Mô hình* lớn và vội vã trở về văn phòng.

Ở đó, Mike và đội của mình đưa các ý tưởng vào một chương trình máy tính hỗ trợ thiết kế mô hình kinh doanh để phát triển các nguyên mẫu xa hơn. Những nhà phân tích kinh doanh làm việc tại nước ngoài khác sẽ bổ sung những ước tính về nguồn lực và chi phí hoạt động, cũng như những tính toán về các dòng doanh thu tiềm năng. Sau đó phần mềm này sẽ đưa ra 4 kịch bản tài chính khác nhau, cùng các dữ liệu về mô hình kinh doanh và những đồ thị nguyên mẫu được hiển thị trên áp phích khổ lớn. Buổi sáng tiếp theo, Mike trình bày các kết quả với những nhà điều hành, những người này tập trung lại trong ngày thứ hai của cuộc hội thảo để thảo luận về những rủi ro và thành quả tiềm năng của mỗi nguyên mẫu.

Trong tương lai gần, kịch bản sẽ sớm phản ánh đúng thực tế. Một Khung Mô hình Kinh doanh được in trên tấm áp phích rộng và một chiếc hộp lớn đựng giấy ghi chú vẫn là những công cụ hữu hiệu nhất để khơi gợi sáng tạo những ý tưởng về mô hình kinh doanh. Tuy nhiên, phương pháp tiếp cận trên giấy này có thể được bổ sung nhờ có máy tính hỗ trợ.

Chuyển một mô hình kinh doanh nguyên mẫu vào một bảng tính khá tốn thời gian, và bạn thường phải điều chỉnh bằng tay trên bảng tính mỗi khi có một thay đổi trong nguyên mẫu. Một chương trình máy tính có thể thực hiện công việc này một cách tự động và giúp cho sự ra đời những hình mẫu mô phỏng mô hình kinh doanh toàn diện trong một thời gian rất ngắn trở nên khả thi. Hơn thế nữa, máy tính có thể giúp bạn tạo lập, lưu trữ, mô phỏng, theo dõi và truyền đạt thông tin về mô hình kinh doanh dễ dàng hơn rất nhiều. Có vẻ như đây là sự trợ giúp không thể thiếu nếu có sự cách biệt về địa lý giữa các đội hợp tác làm việc về mô hình kinh doanh.

Bạn không thấy đáng ngạc nhiên sao nếu chúng ta có thể cùng thiết kế, mô phỏng và sản xuất những chiếc máy bay hay phát triển những phần mềm từ nhiều nơi trên lục địa, nhưng lại không thể mô phỏng những mô hình kinh doanh mang lại giá trị cao bên ngoài phòng họp của ban giám đốc mà không có giấy bút? Đã đến lúc mang tốc độ và sức mạnh của những bộ vi xử lý vào quá trình phát triển và quản lý những mô hình kinh doanh mới. Tất nhiên luôn cần có óc sáng tạo của con người để phát minh những mô hình kinh doanh tân tiến, nhưng những hệ thống có sự hỗ trợ của máy tính có thể giúp chúng ta mô phỏng những mô hình kinh doanh theo các cách tinh vi và phức tạp hơn.

Sức mạnh của quy trình thiết kế với sự hỗ trợ của máy tính được minh họa qua một ví dụ trong lĩnh vực thiết kế. Trong những năm 1980, chi phí cho các hệ thống thiết kế có sự hỗ trợ của máy tính [Computer-Aided Design] - CAD

bắt đầu trở nên dễ chấp nhận hơn và dần được thông qua tại các công ty kiến trúc. Nhờ CAD mà các kiến trúc sư có thể tạo ra những mô hình ba chiều và nguyên mẫu một cách đơn giản và tiết kiệm chi phí hơn. Chúng mang đến tốc độ, sự tích hợp, sự cộng tác được cải thiện, sự mô phỏng và cách lập quy hoạch tốt hơn cho các công việc trong ngành kiến trúc. Chúng loại bỏ những việc đòi hỏi thao tác tay chân phức tạp như vẽ lại hay chia sẻ bản in phơi liên tục, và mở ra cả một thế giới mới đầy ắp cơ hội như khảo sát hình ảnh ba chiều lập tức và chạy thử nguyên mẫu. Ngày nay, những bản phác thảo trên giấy và hệ thống CAD vẫn cùng được sử dụng, mỗi phương pháp vẫn giữ lại những ưu thế và nhược điểm của mình.

*Nguyên mẫu của một công cụ chỉnh sửa mô hình kinh doanh được máy tính hỗ trợ: [www.bmdesigner.com](http://www.bmdesigner.com)*

Trong lĩnh vực các mô hình kinh doanh cũng vậy, những hệ thống được máy tính hỗ trợ có thể giúp nhiều công việc trở nên dễ dàng và nhanh chóng hơn, cùng lúc mở ra những cơ hội còn chưa từng được biết đến. Ít nhất thì hệ thống CAD cũng có thể giúp bạn hiển thị, lưu trữ, mô phỏng, theo dõi, chú thích và truyền đạt thông tin về các mô hình kinh doanh. Những chức năng phức tạp hơn bao gồm mô phỏng những lớp hay những bản khác nhau của cùng một mô hình kinh doanh, hay dịch chuyển những thành tố trong các mô hình kinh doanh một cách linh hoạt và đánh giá tác động trong thực tế. Những hệ thống tinh vi này có thể tạo điều kiện cho bạn tiến hành phản biện mô hình kinh doanh, cung cấp một phương tiện lưu trữ những kiểu mẫu về mô hình kinh doanh cũng như những thành tố đã được thiết lập sẵn, cho phép bạn phát triển và quản lý những mô hình kinh doanh đã được phân phối, giả lập những mô hình, hay tích hợp với các hệ thống doanh nghiệp khác (ví dụ như ERP hay chương trình quản lý quy trình kinh doanh).

Những hệ thống thiết kế mô hình kinh doanh được máy tính hỗ trợ có khả năng sẽ biến chuyển từng bước để đồng bộ với những tiến bộ về giao diện máy tính. Giả lập những mô hình kinh doanh trên các màn hình cảm ứng có kích cỡ bằng một bức tường sẽ kéo quy trình thiết kế sử dụng máy tính lại gần hơn với phương pháp tiếp cận trên giấy vốn mang tính trực giác cũng như cải thiện độ khả dụng.

	Phương pháp trên giấy	Phương pháp có sự hỗ trợ của máy tính
Ưu điểm	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Khung Mô hình Kinh doanh trên giấy hay mô phỏng có thể được tạo ra và sử dụng gần như ở bất cứ đâu.</li> <li>• Khung Mô hình Kinh doanh trên giấy hay mô phỏng hầu như không có đặt bất cứ rào cản nào chống cản chướng ngại vật về mặt ứng dụng tin học cụ thể nào.</li> <li>• Tính linh hoạt cao về độ linh hoạt theo hình thức làm việc nhóm.</li> <li>• Một khung cơ sở dữ liệu thời gian và tương tác được sử dụng trên những mặt phẳng rộng.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dễ dàng tạo lập, lưu trữ, mô phỏng và theo dõi các mô hình kinh doanh.</li> <li>• Cho phép các nhóm làm việc tập thể du lịch biệt địa lý.</li> <li>• Mô phỏng nhanh và toàn diện về mô hình kinh doanh trên phương diện tổ chức cũng như những mặt khác.</li> <li>• Cung cấp chi tiết trong quá trình thiết kế mô hình kinh doanh theo hệ thống hiển thị, có thể để lại về mô hình kinh doanh, y tưởng và các hình mẫu, có thể kèm theo.</li> </ul>
Ứng dụng	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minh họa, thảo luận, hay ý tưởng mô hình kinh doanh bằng những phác thảo ngay trên khuôn giấy.</li> <li>• Các buổi vận dụng trí tuệ tập thể để phát triển các ý tưởng về mô hình kinh doanh.</li> <li>• Đánh giá mô hình kinh doanh theo hình thức tập thể.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quy trình thiết kế mô hình kinh doanh dưới hình thức tập thể giữa các đội ở xa.</li> <li>• Những mô phỏng phức tạp về mô hình kinh doanh định vị, các lớp mô hình các doanh nghiệp mô hình mới xuất hiện.</li> <li>• Đơn giản tích số và toàn diện.</li> </ul>



# Các mô hình kinh doanh và kế hoạch kinh doanh

Mục đích của bản kế hoạch kinh doanh là mô tả và truyền đạt thông tin về một dự án vị lợi nhuận hay phi lợi nhuận cũng như cách thức triển khai dự án đó, cả trong và ngoài phạm vi tổ chức. Động lực đằng sau kế hoạch kinh doanh có thể là nhu cầu “bán” một dự án cho những nhà đầu tư tiềm năng hay những cổ đông thuộc nội bộ tổ chức. Một bản kế hoạch kinh doanh có thể đóng vai trò chỉ dẫn cho quá trình triển khai.

Thực tế, việc bạn đã hoàn thành khâu thiết kế và nghiên cứu mô hình kinh doanh của mình là cơ sở hoàn hảo cho một kế hoạch kinh doanh vững chắc. Chúng tôi đề xuất bạn nên cơ cấu kế hoạch kinh doanh của mình theo 6 phần: Đội ngũ quản lý, Mô hình kinh doanh, Phân tích tài chính, Môi trường ngoại cảnh, Lộ trình thực hiện và Phân tích rủi ro.

## Đội ngũ quản lý

Một yếu tố trong kế hoạch kinh doanh được các nhà đầu tư đặc biệt nhấn mạnh là đội ngũ quản lý. Đội ngũ này có đủ kinh nghiệm, kiến thức và có thể phối hợp để hoàn tất những gì họ đề ra hay không? Các thành viên có thành tích gì không? Nêu bật lý do mà đội của bạn là lựa chọn thích hợp để xây dựng và thực hiện thành công mô hình kinh doanh mà bạn đã đề xuất.

## Mô hình kinh doanh

Phần này hiển thị các chỉ số về mức độ hấp dẫn của mô hình kinh doanh. Hãy sử dụng Khung Mô hình Kinh doanh để minh họa trực quan ngay tức thì cho người đọc về mô hình của bạn. Tốt nhất là bạn nên thể hiện các yếu tố bằng hình vẽ. Sau đó hãy mô tả giải pháp giá trị, cung cấp dẫn chứng về nhu cầu của khách hàng và giải trình cách thức bạn sẽ tiếp cận thị trường. Nhớ sử dụng những câu chuyện. Cần nhấn mạnh sự hấp dẫn của những phân khúc mà bạn đang hướng tới để khơi gợi sự hứng thú của người đọc. Cuối cùng, thuyết trình về những nguồn lực và hoạt động chính cần thiết trong quá trình xây dựng và triển khai mô hình kinh doanh.

## Phân tích tài chính

Đây là bộ phận quan trọng làm nên một kế hoạch kinh doanh truyền thống cũng như thu hút được nhiều sự chú ý. Bạn có thể lập bản dự toán dựa trên những thành tố trong Khung và ước tính số lượng khách hàng có thể lôi kéo được. Hãy tính đến những yếu tố như phân tích điểm hòa vốn, kịch bản kinh doanh và chi phí vận hành. Khung Mô hình Kinh doanh cũng có thể giúp bạn dự toán chi phí đầu tư cũng như các phí tổn trong quá trình triển khai. Những dự toán về tổng chi phí, doanh thu và luồng tiền mặt sẽ quyết định yêu cầu về vốn của bạn.

# Môi trường ngoại cảnh

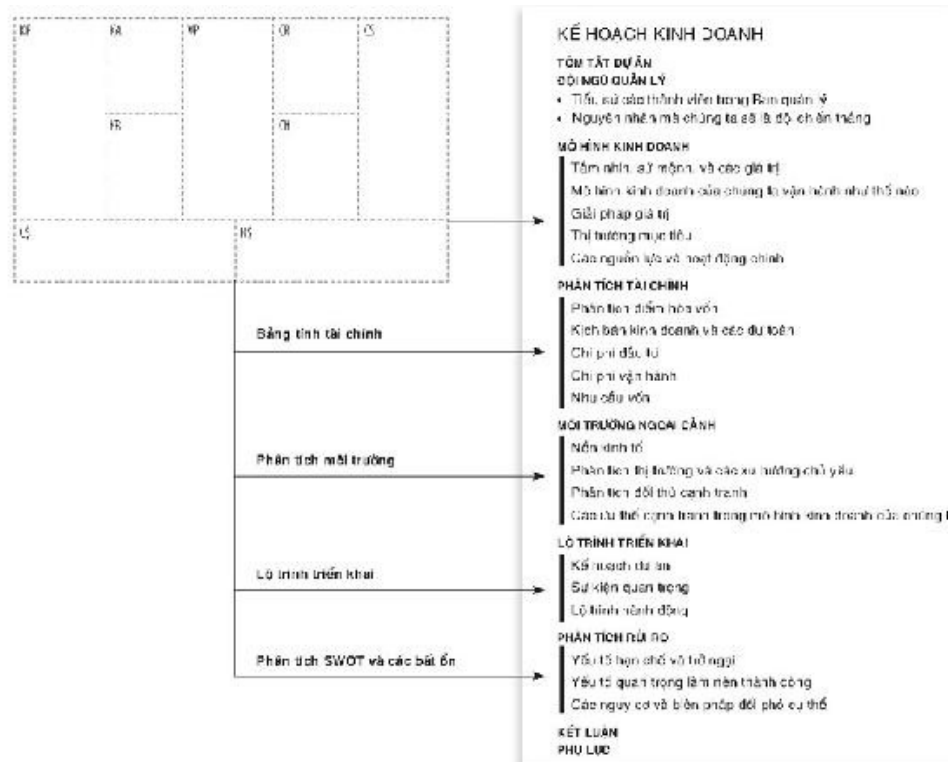
Phần này mô tả cách thức mô hình kinh doanh của bạn được định vị tương ứng với môi trường bên ngoài. Bốn lực lượng bên ngoài đã được đề cập đến trong các phần trước cung cấp cơ sở cho bản thuyết trình này. Đừng quên tổng kết những ưu thế cạnh tranh trong mô hình kinh doanh của bạn.

# Lộ trình triển khai

Phần này chỉ ra bạn cần gì để triển khai mô hình kinh doanh và bạn sẽ thực hiện điều đó như thế nào. Trong phần này, bạn nên tổng kết mọi kế hoạch và sự kiện quan trọng mang tính tổng thể. Hãy phác thảo chương trình hành động bằng một lộ trình dự án bao gồm các sơ đồ ngang Gantt. Những kế hoạch có thể được trích dẫn trực tiếp từ Khung Mô hình Kinh doanh của bạn.

# Phân tích rủi ro

Trong phần kết thúc, hãy thuyết trình những yếu tố hạn chế và trở ngại, cũng như những yếu tố sẽ dẫn đến thành công. Những yếu tố này có thể được rút ra từ một phân tích SWOT về mô hình kinh doanh của bạn.



# Triển khai những mô hình kinh doanh tại các tổ chức

Chúng tôi đã trình bày những nguyên tắc cơ bản về cải tiến mô hình kinh doanh, lý giải quỹ đạo vận động của các hình mẫu khác nhau, cũng như phác họa những phương pháp sáng tạo và thiết kế các mô hình. Tất nhiên vẫn còn nhiều điều cần nói về quá trình triển khai, những điều làm nên thành công của một mô hình kinh doanh.

Chúng tôi đã giải đáp khúc mắc về cách thức quản lý nhiều mô hình kinh doanh trong cùng một tổ chức. Bây giờ, chúng ta hãy chuyển sang một khía cạnh khác của quá trình triển khai: biến mô hình kinh doanh của bạn thành một doanh nghiệp bền vững, hay triển khai nó trong một tổ chức đã có sẵn. Để minh họa, chúng tôi đã kết hợp *Khung mô hình* với mô hình ngôi sao (Star Model) của Jay Galbraith nhằm gợi ý cho bạn về những khía cạnh trong quy trình thiết kế tổ chức mà bạn hẳn sẽ muốn cân nhắc khi thực hiện một mô hình kinh doanh.

Galbraith xác định rõ 5 bộ phận cần có trong một tổ chức: Chiến lược, Cơ cấu, Quy trình, Chế độ khen thưởng và Nhân lực. Chúng tôi đặt mô hình kinh doanh tại vị trí chính giữa của ngôi sao như “trọng tâm” kéo 5 lĩnh vực đó lại với nhau.

## Chiến lược

Chiến lược là bộ phận chèo lái mô hình kinh doanh. Bạn có muốn đạt mức tăng trưởng 20% tại những phân khúc thị trường mới? Nếu có thì điều đó nên được phản ánh trong mô hình kinh doanh của bạn, ở phần phân khúc khách hàng mới, kênh phân phối, hay hoạt động trọng yếu.

## Cơ cấu

Các đặc điểm của một mô hình kinh doanh quyết định cơ cấu tổ chức tối ưu cho việc thực hiện nó. Mô hình kinh doanh của bạn cần một cơ cấu tổ chức mang tính tập trung hay phân quyền? Nếu triển khai mô hình này trong một doanh nghiệp lâu năm, bạn nên vận hành bộ máy theo hướng tích hợp hay phân lập?

## Quy trình

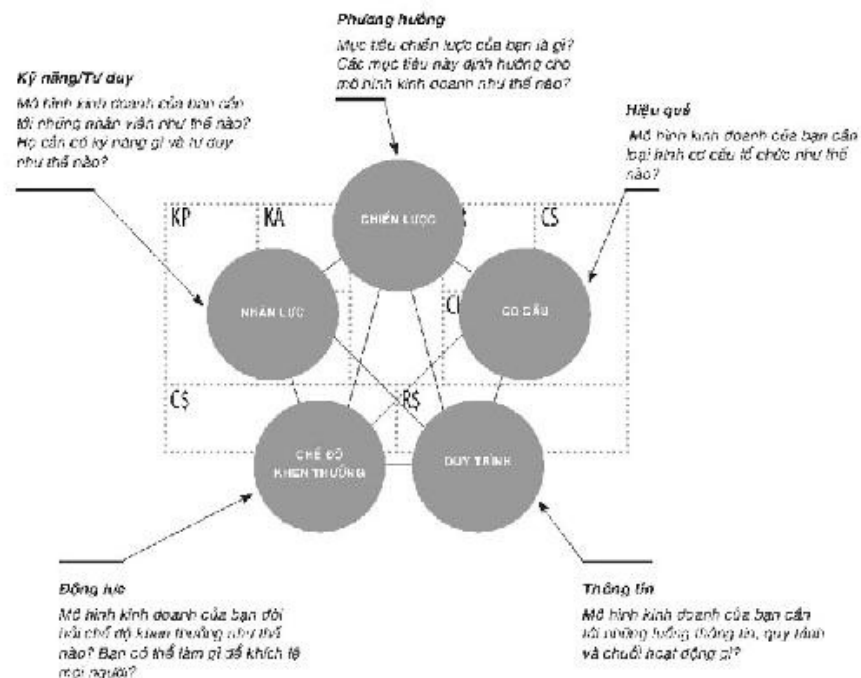
Mỗi mô hình kinh doanh đều cần những quy trình riêng. Thao tác vận hành một mô hình kinh doanh tiết kiệm chi phí nên được tối giản và tự động hóa ở mức cao. Nếu mô hình đề xuất bán những máy móc có giá trị cao thì các quy trình chất lượng phải đặc biệt nghiêm ngặt.

## Chế độ khen thưởng

Những mô hình kinh doanh khác nhau đòi hỏi những chế độ khen thưởng khác nhau. Một chế độ khen thưởng phải áp dụng những hình thức khuyến khích thích hợp để thúc đẩy nhân viên làm việc ngày càng tốt hơn. Liệu mô hình của bạn có cần một lực lượng bán hàng trực tiếp để thu hút khách hàng mới? Nếu vậy chế độ khen thưởng của bạn nên được định hướng bởi hiệu suất lao động. Liệu mô hình của bạn có phụ thuộc chặt chẽ vào mức độ thỏa mãn của khách hàng? Nếu vậy thì chế độ khen thưởng của bạn phải phản ánh được sự tận tụy với khách hàng.

## Nhân lực

Một số mô hình kinh doanh nhất định cần tới những nhân viên có óc tư duy đặc biệt. Ví dụ, một số mô hình kinh doanh đòi hỏi những cơ chế kinh doanh cụ thể để mang sản phẩm và dịch vụ tới thị trường. Những mô hình như thế phải tạo cơ hội cho nhân viên hoạt động tự do, tức là thuê những người chủ động với tư duy tự do khoáng đạt nhưng vẫn đáng tin cậy.



# Điều chỉnh hệ thống công nghệ thông tin thích hợp với doanh nghiệp

Đồng bộ các hệ thống thông tin và mục tiêu kinh doanh là nguyên tắc nền tảng dẫn tới thành công của một doanh nghiệp. Những cán bộ điều hành cấp cao thường chất vấn các nhà quản lý lĩnh vực thông tin (CIOs) rằng: Liệu hệ thống công nghệ thông tin của chúng ta có đáp ứng yêu cầu kinh doanh hay không? Làm thế nào để biết điều đó? Chúng ta có thể điều chỉnh công việc kinh doanh của mình để tương thích với các hệ thống công nghệ đến mức nào?

Công ty nghiên cứu và tư vấn công nghệ thông tin Gartner đã nêu bật vấn đề này trong báo cáo “Xây dựng hệ thống công nghệ thông tin thích hợp: Ứng dụng trong những mô hình kinh doanh”. Gartner đánh giá khung mô hình kinh doanh là một công cụ hữu hiệu giúp các cán bộ quản lý công nghệ thông tin nhanh chóng nắm bắt được cách thức vận hành của một doanh nghiệp mà không bị sa vào những tiểu tiết vụn vặt về vấn đề thao tác. Gartner đề xuất các cán bộ quản lý công nghệ thông tin nên sử dụng Khung Mô hình Kinh doanh để điều chỉnh các quy trình công nghệ thông tin cũng như những quy trình kinh doanh cơ bản khác. Điều này sẽ giúp họ điều tiết việc kinh doanh và các quyết định trong lĩnh vực công nghệ thông tin mà không cần phải đi sâu vào những vấn đề mang tính chiến thuật.

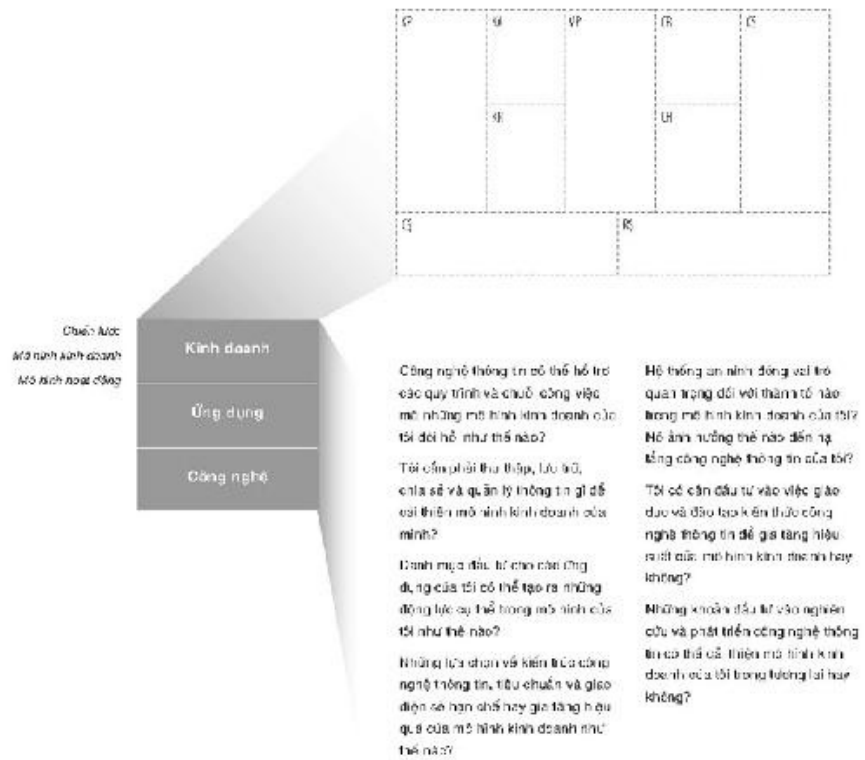
Chúng tôi nhận thấy sự hữu ích trong việc kết hợp Khung Mô hình Kinh doanh với phương pháp xây dựng doanh nghiệp. Nhiều quan điểm xây dựng doanh nghiệp khác nhau mô tả về một doanh nghiệp trong ba viễn cảnh: viễn cảnh doanh nghiệp, viễn cảnh ứng dụng và viễn cảnh công nghệ thông tin. Chúng tôi đề nghị bạn nên sử dụng Khung Mô hình Kinh doanh để định hướng viễn cảnh kinh doanh, từ đó điều chỉnh doanh nghiệp tương thích với các viễn cảnh ứng dụng và công nghệ thông tin.

Trong viễn cảnh ứng dụng, bạn thuyết minh danh mục đầu tư dành cho một số ứng dụng. Những ứng dụng này có thể thúc đẩy hiệu suất của các thành tố trong mô hình kinh doanh của bạn (ví dụ các hệ thống khuyến nghị, ứng dụng quản trị chuỗi cung ứng, v.v...). Ngoài ra, bạn trình bày mọi yêu cầu về thông tin của mô hình kinh doanh (như hồ sơ khách hàng, tình trạng lưu kho, v.v...). Trong viễn cảnh công nghệ, bạn giải trình hệ thống hạ tầng công nghệ cho sự vận hành mô hình kinh doanh của mình (như các trạm máy chủ, hệ thống lưu trữ dữ liệu, v.v...)

Các tác giả Weill và Vitale gợi ý một cách thú vị khác để khảo sát quá trình bố trí hệ thống công nghệ thông tin. Họ kết hợp các loại hình dịch vụ hạ tầng công nghệ với những mô hình kinh doanh thành các cặp. Weill và Vitale đề xuất sắp xếp các mô hình kinh doanh tương ứng với hạ tầng ứng dụng, quản trị thông tin liên lạc, quản lý dữ liệu, quản trị công nghệ thông tin, hệ thống an ninh, kiến trúc công nghệ thông tin, quản lý các kênh, nghiên cứu và phát triển công nghệ thông tin, và giáo dục đào tạo về công nghệ thông tin.

Chúng tôi đã tập hợp những yếu tố này lại trong biểu đồ dưới đây nhằm giúp bạn đặt ra một số câu hỏi cơ bản về doanh nghiệp và công tác bố trí công

nghệ thông tin.



# Cuốn sách này ra đời như thế nào?

## BỐI CẢNH

2004: Alexander Osterwalder hoàn tất luận án tiến sỹ về đổi mới mô hình kinh doanh cùng Giáo sư Yves Pigneur tại Khoa Kinh doanh và Kinh tế của Trường Đại học Lausanne (HEC Lausanne), Thụy Sĩ. 2006: Phương pháp tiếp cận ông trình bày trong luận án này bắt đầu được áp dụng trên toàn thế giới dựa vào mô hình kinh doanh trên trang cá nhân của Alexander. Đặc biệt, phương pháp này được thông qua tại những công ty như 3M, Ericsson, Deloitte và Telenor. Trong một cuộc hội thảo ở Hà Lan, Patrick van der Pijl chất vấn **“Tại sao không có cuốn sách nào khai triển theo lý thuyết này?”** Alexander và Yves đã chấp nhận thách thức này. **Nhưng làm thế nào để cuốn sách nổi bật lên giữa một thị trường đầy những tác phẩm về chiến lược và quản trị được xuất bản hằng năm?**

## ĐỔI MỚI MÔ HÌNH

Alexander và Yves quyết định **họ không thể chỉ trông cậy vào việc viết một cuốn sách về mô hình kinh doanh mà không có một mô hình kinh doanh tiên bộ**. Họ bỏ qua các nhà xuất bản và giới thiệu cho the Hub, một diễn đàn trực tuyến để chia sẻ các bài viết của mình từ những ngày đầu. Bất cứ ai hứng thú với đề tài này đều có thể gia nhập diễn đàn với một mức phí (khởi điểm là 24 đô-la, sau đó được nâng dần lên đến 243 đô-la dành cho những thành viên đặc biệt). Dòng doanh thu này cùng những nguồn thu nhập mới mẻ khác đã tài trợ cho quá trình xuất bản cuốn sách. Chính điều này cũng là một đột phá. Nó phá vỡ khuôn mẫu của những cuốn sách về chiến lược và quản trị thông thường để tạo ra nhiều giá trị cho độc giả hơn: nó ra đời từ sự cộng tác của các tác giả, mang tính trực quan sinh động và được bổ sung các bài tập cũng như lời khuyên dành cho các buổi hội thảo.

## ĐỐI TƯỢNG ĐỘC GIẢ CHÍNH

**Có tầm nhìn và dám đương đầu với thử thách...**

Những doanh nhân /  
chuyên gia tư vấn /  
cán bộ điều hành

## THỰC HIỆN, TẠI...

Viết tại: Lausanne, Thụy Sĩ

Thiết kế tại: London, Anh

Biên tập tại: Portland, Mỹ

Ảnh chụp: Toronto, Canada

Sản xuất: Amsterdam, Hà Lan

Tổ chức sự kiện: Amsterdam và Toronto

## QUÁ TRÌNH TIẾN HÀNH

Đội hình cốt lõi, trong đó có Alexander và Patrick, bắt đầu dự án bằng một số cuộc họp với mục đích phác thảo mô hình kinh doanh cuốn sách. Những người áp dụng lý thuyết mô hình kinh doanh vào công cuộc đổi mới mô hình kinh doanh trên khắp thế giới đã góp sức cho ra mắt The Hub. Alan Smith, Giám đốc sáng tạo của The Movement đã nghe tới dự án và huy động các nguồn lực của công ty mình để ủng hộ dự án. Cuối cùng là sự gia nhập của Tim Clark, một thành viên trên diễn đàn Hub, sau khi ông thấy rõ cần phải có ai đó biên tập cho cuốn sách. Thành viên cuối cùng là JAM, một công ty sử dụng phương pháp tư duy trực quan để giải quyết các vấn đề. Một chu trình thăm dò ý kiến được bắt đầu để đưa các “dữ liệu” mới ra cộng đồng Hub và thu thập phản hồi cũng như đóng góp từ diễn đàn này. Quá trình hoàn thành cuốn sách trở nên hoàn toàn minh bạch. Từ nội dung, thiết kế, minh họa đến kết cấu đều được các thành viên của Hub trên toàn thế giới chia sẻ liên tục và góp ý kỹ lưỡng. Các thành viên trong đội hạt nhân trả lời từng bình luận và tích hợp các thông tin phản hồi vào nội dung và thiết kế cuốn sách. Một “buổi giới thiệu thân mật” cuốn sách được tổ chức ở Amsterdam để mọi thành viên của Hub đều có thể trực tiếp gặp mặt và trao đổi kinh nghiệm về cải tiến mô hình kinh doanh. Cùng JAM phác thảo những mô hình kinh doanh của những thành viên tham dự trở thành công việc chính mỗi ngày. 200 bản giới hạn đặc biệt của cuốn sách (trước khi cuốn sách được hoàn tất) đã được in và một cuốn băng ghi lại quá trình thực hiện đã được Fisheye Media sản xuất. Sau vài bước nữa, bản in đầu tiên đã ra đời.

## CÁC CÔNG CỤ ĐƯỢC SỬ DỤNG

### CHIẾN LƯỢC:

- Rà soát tình hình
- Khung Mô hình Kinh doanh
- Bản đồ thấu cảm khách hàng

### NỘI DUNG VÀ R&D:

- Nhận thức từ quan điểm của khách hàng
- Khảo sát tình huống

### QUY TRÌNH MỞ:

- Diễn đàn trực tuyến
- Cùng tham gia thiết lập mô hình
- Tiếp cận công trình trên từng bước hoàn thành
- Bình luận và phản hồi thông tin

### THIẾT KẾ:



- Quy trình thiết kế mở
- Bảng ý tưởng
- Mô hình trên giấy
- Hữu hình hóa mô hình
- Minh họa
- Tranh ảnh

## **CÁC CON SỐ**

9 năm nghiên cứu và thực hành

470 Tác giả

19 bản dữ liệu của cuốn sách

8 Nguyên mẫu

200 Bản in thử

77 Cuộc thảo luận trên diễn đàn

287 Cuộc gọi qua Skype

1360 Bình luận

45 Quốc gia

137.757 Lượt xem trực tuyến trước khi cuốn sách được in

13,18 GB nội dung

28.456 Mảnh giấy ghi chú Post-it™ được sử dụng

4.000+ Giờ làm việc

521 Bức ảnh

# Tài liệu tham khảo

- Boland, Richard Jr., và Collopy, Fred. *Managing as Designing*. Stanford: Stanford Business Books. 2004.
- Buxton, Bill. *Sketching User Experience, Getting the Design Right and the Right Design*. New York: Elsevier. 2007.
- Denning, Stephen. *The Leader's Guide to Storytelling: Mastering the Art and Discipline of Business Narrative*. San Francisco: Jossey-Bass. 2005.
- Galbraith, Jay R. *Designing Complex Organizations*. Reading: Addison Wesley. 1973.
- Goodwin, Kim. *Designing for the Digital Age: How to Create Human-Centered Products and Services*. New York: John Wiley & Sons, Inc. 2009.
- Harrison, Sam. *Ideaspotting: How to Find Your Next Great Idea*. Cincinnati: How Books. 2006.
- Heath, Chip, and Heath, Dan. *Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die*. New York: Random House. 2007.
- Hunter, Richard, and McDonald, Mark, "Getting the Right IT: Using Business Models." *Gartner EXP CIO Signature report*, tháng 10 năm 2007.
- Kelley, Tom, et. al. *The Art of Innovation: Lessons in Creativity from IDEO, America's Leading Design Firm*. New York: Broadway Business. 2001.
- Kelley, Tom. *The Ten Faces of Innovation: Strategies for Heightening Creativity*. New York: Profile Business. 2008.
- Kim, W. Chan, và Mauborgne, Renée. *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*. Boston: Harvard Business School Press. 2005.
- Markides, Constantinos C. *Game-Changing Strategies: How to Create New Market Space in Established Industries by Breaking the Rules*. San Francisco: Jossey-Bass. 2008.
- Medina, John. *Brain Rules: 12 Principles for Surviving and Thriving at Work, Home, and School*. Seattle: Pear Press. 2009.
- Moggridge, Bill. *Designing interactions*. Cambridge: MIT Press. 2007.
- O'Reilly, Charles A., III, và Michael L. Tushman. "The Ambidextrous Organization." *Harvard Business Review* 82, số 4 (tháng 4 năm 2004): 74-81.
- Pillkahn, Ulf. *Using Trends and Scenarios as Tools for Strategy Development*. New York: John Wiley & Sons, Inc. 2008.
- Pink, Daniel H. *A Whole New Mind: Why Right-Brainers Will Rule the Future*. New York: Riverhead Trade. 2006.
- Porter, Michael. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press. 1980.

Roam, Dan. *The Back of the Napkin: Solving Problems and Selling Ideas with Pictures*. New York: Portfolio Hardcover. 2008.

Schrage, Michael. *Serious Play: How the World's Best Companies Simulate to Innovate*. Boston: Harvard Business School Press. 1999.

Schwartz, Peter. *The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World*. New York: Currency Doubleday. 1996.

Weill, Peter, and Vitale, Michael. *Place to Space: Migrating to Ebusiness Models*. Boston: Harvard Business School Press. 2001.

# Phản hồi của thị trường

Phản ứng của thị trường đối với cuốn sách *Tạo lập Mô hình Kinh doanh* thật đáng phấn khởi. 5.000 bản in đầu tiên bán hết trong hai tháng mà không cần đến bất cứ chi phí tiếp thị hay sự trợ giúp nào của các nhà xuất bản truyền thống. Thông tin về cuốn sách chủ yếu được truyền miệng chia sẻ, trên các trang cá nhân, trang mạng, thư điện tử, và Twitter. Đáng mừng hơn cả là những cuộc gặp gỡ tự phát tại địa phương ở nhiều nơi trên toàn thế giới, tại đó những độc giả và thành viên theo dõi diễn đàn Hub gặp nhau để cùng thảo luận về nội dung của *Tạo lập Mô hình Kinh doanh*.

#BMGEN

@business\_design Ba bước để sử dụng *Tạo lập Mô hình Kinh doanh* một cách hiệu quả: 1) Mua sách 2) Thử nghiệm trong thực tế 3) Kinh ngạc

<http://bit.ly/OzZh0>

@Acluytens

Thật hào hứng! Cuốn sách *Tạo lập Mô hình Kinh doanh* đã xuất hiện! Nó sẽ trở thành cuốn sách “anh sẽ đọc trong cả cuối tuần,” xin lỗi em yêu!

@tkeppins

Sáng Chủ Nhật, ngôi nhà chìm trong tĩnh lặng. Thường thức một tách capuccino và đọc cuốn *Tạo lập Mô hình Kinh doanh*.

@hvandenbergh

Giờ tôi đang lâm vào một tình thế khó xử: nghiên cứu tài liệu đọc cho lớp học hay hưởng thụ niềm thích thú với cuốn *Tạo lập Mô hình Kinh doanh* cùng @business\_design...

@vshamanov

Tôi vừa nhận được cuốn *Tạo lập Mô hình Kinh doanh*. Nó được thực hiện bởi @business\_design và thiết kế bởi @thinksmith. Thậm chí nó tuyệt vời hơn cả những gì tôi đã tưởng tượng

@remarkk

Đang trên đường tới #fjico để thăm @ryan-taylor và mượn cuốn sách tối nay. Một buổi tối hoàn hảo!

@bgilham

Tôi bị cảm dỗ KHÚNG KHIẾP bởi việc chú thích lên khắp cuốn sách của

mình, nhưng cuốn sách lại quá tuyệt vời đến mức tôi không muốn làm hỏng nó. Tôi nghĩ tôi cần 2 cuốn

@skanwar

Tôi vừa nhận được cuốn *Tạo lập Mô hình Kinh doanh* của mình - thiết kế hoàn hảo như chính sự hữu dụng của nó vậy. Xin chúc mừng!

@francoisnel

@business\_design Tôi bị CHOÁNG NGỢP trước những điều mình học được từ cuốn sách! Thật không biết cảm ơn các bạn vì đã viết nên cuốn sách thế nào cho đủ!

@will\_lam

Đang đọc... Đây có thể là cuốn sách hàm súc và tân tiến nhất mà tôi từng đọc!

@jhemlig

Tôi đang chìm đắm vào cuốn sách của mình! Cảm ơn @business\_design

@evelynso

Có phải mình tôi hay là tất cả mọi người ở Toronto đều đang cầm trên tay cuốn *Tạo lập Mô hình Kinh doanh* nhỉ?

@will\_iam

Tôi vừa nhận được cuốn *Tạo lập Mô hình Kinh doanh* của mình. Quá xuất sắc! Một kỷ nguyên mới trong công cuộc đổi mới quy trình viết sách.

@Neerumarya

Tôi vừa nhận được cuốn *Tạo lập Mô hình Kinh doanh* của mình. Đây là cuốn sách mà những doanh nhân tân tiến phải có.

@Peter\_Engel

*Tạo lập Mô hình Kinh doanh* thật sự là một cuốn sách tuyệt vời. Với cuốn sách trên tay, tôi có cảm giác như mình là một đứa trẻ vào ngày Giáng sinh.

@mrchrisadams

Bản in của <http://www.businessmodelgeneration.com> đã được phát hành. Đây là cuốn sách về kinh doanh thú vị nhất từng có! Wow!

@snuikas

Cuốn *Tạo lập Mô hình Kinh doanh* sẽ mang đến một chiều sâu tư tưởng mới cho những trường phái hiện tại, phần lớn mới chỉ dừng lại ở mức độ những cuộc thảo luận thiên cận thông thường về mô hình kinh doanh.

<http://pic.gd/6671ef>

@provice

Vừa đọc cuốn *Tạo lập Mô hình Kinh doanh* vừa thưởng thức bữa tối một mình giữa Luân Đôn. Cuốn sách được thiết kế thật xuất sắc. Một khi đã nhìn thấy, bạn sẽ không thể làm ngơ.

@roryoconnor

Tôi đã vô cùng hào hứng khi được tham gia vào thực hiện cuốn *Tạo lập Mô hình Kinh doanh*. Giờ đây nó đã được xuất bản!!

@pvanabbema

Tôi bị choáng ngợp như một đứa trẻ khi nhận được cuốn *Tạo lập Mô hình Kinh doanh* của mình. <http://tinyurl.com/l847fj> Một cuốn sách được thiết kế thật độc đáo.

@santiago\_rdm

Tôi đang đọc cuốn *Tạo lập Mô hình Kinh doanh* của Alex Osterwalder và Yves Pigneur: Nó là cuốn sách hay nhất tôi được đọc trong suốt một thời gian dài.

@JoostC

Cuộc thử nghiệm quan trọng của bạn đã xuất hiện ở Nhật Bản. Lần phát hành đầu tiên của cuốn *Tạo lập Mô hình Kinh doanh*. Đó là một cuốn sách gây chấn động trong thực tiễn.

@CoCreatr

Cuốn *Tạo lập Mô hình Kinh doanh* của @business\_design và Yves Pigneur đã ra mắt. Thật tuyệt vời khi được góp một phần dù nhỏ nhoi vào thành quả đó.

@jaygoldman

@thinksmith @business\_design @patrickpijl Thưa các bạn, tôi đang vô cùng hạnh phúc! Tôi phát điên lên mất. Thật là tuyệt vời.

*@dulk*

Tôi đã được cầm cuốn sách vào ít ngày trước, thật tuyệt vời! các bạn đã làm rất tuyệt! @business\_design, @thinksmith et al!

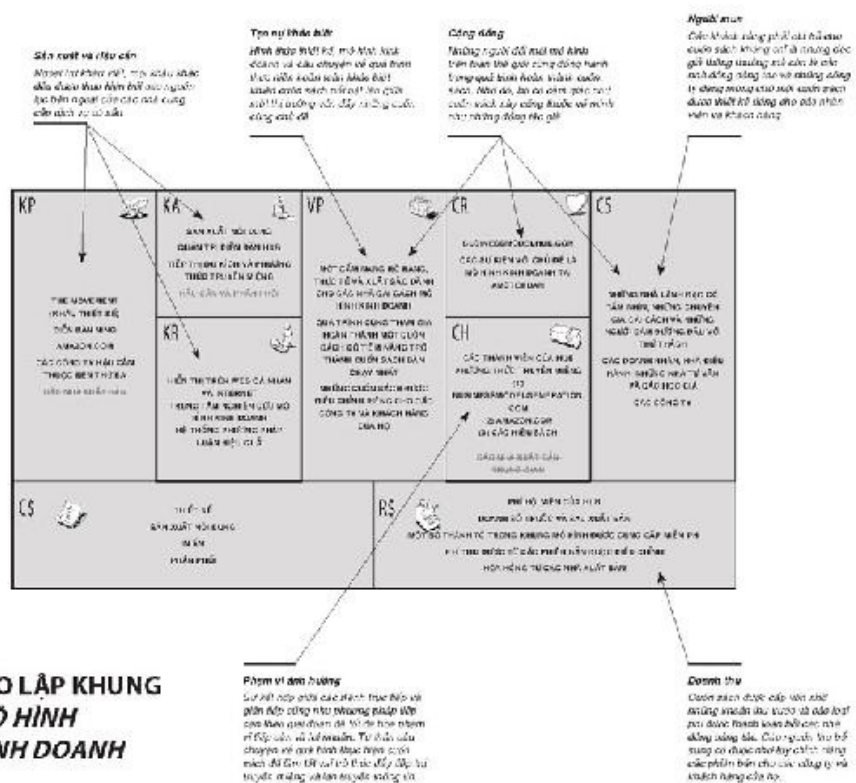
*@evangineer*

Thật ngạc nhiên khi được chứng kiến hơn 40 người cùng ôm ấp ý tưởng về tạo lập mô hình kinh doanh ở Toronto – thành phố này như sắp nổ tung!

*@davidfeldt*



Alex



## Osterwalder, Tác giả

Tiến sỹ Osterwalder là một tác giả, diễn giả kiêm chuyên gia tư vấn trong lĩnh vực đổi mới mô hình kinh doanh. Ông đã xây dựng một phương pháp tiếp cận mang tính thực tiễn cho việc thiết kế những mô hình kinh doanh tân tiến và phát triển nó cùng tiến sỹ Yves Pigneur. Phương pháp này đã được sử dụng trong nhiều ngành nghề và lĩnh vực trên toàn thế giới bởi các công ty như 3M, Ericsson, Capgemini, Deloitte, Telenor, và nhiều công ty khác. Trước đó, ông đã góp phần thiết lập và bán một công ty tư vấn chiến lược, tham gia vào dự án phát triển một tổ chức phi lợi nhuận toàn cầu tại Thái Lan nhằm chống lại đại dịch HIV/AIDS và bệnh sốt. Ông cũng thực hiện nhiều nghiên cứu tại Đại học Lausanne, Thụy Sĩ.



## Yves Pigneur, Đồng tác giả

Tiến sỹ Pigneur từng là giảng viên về Hệ thống thông tin quản trị tại Đại học Lausanne từ năm 1984. Ông cũng từng giữ vị trí giảng viên thỉnh giảng tại Đại học Georgia ở Atlanta và Đại học British Columbia ở Vancouver. Ông là nhà nghiên cứu chính trong nhiều dự án nghiên cứu về thiết kế các hệ thống thông tin, xác định yêu cầu hệ thống [Requirement Engineering], quản trị công nghệ thông tin, đổi mới và thương mại điện tử.

## Alan Smith, Giám đốc sáng tạo

Alan là một nhà lý luận có tầm nhìn vĩ mô nhưng cũng không hề xem nhẹ các





vấn đề chi tiết. Anh nằm trong số những người sáng lập nên một tổ chức hoạt động trong lĩnh vực đổi mới mà chỉ cái tên thôi cũng đầy đủ ý nghĩa: The Movement [tạm dịch: Bước tiến]. Tại đó, anh hỗ trợ các khách hàng đang tràn đầy cảm hứng của mình bằng những kiến thức về cộng đồng, lý luận về kinh doanh, và tư duy về thiết kế. Những dự án về chiến lược, thông tin liên lạc hay tương tác ra đời không khác nào những viễn cảnh tương lai nhưng vẫn kết nối với con người trong hiện tại.

Tại sao ư? Bởi lẽ mỗi ngày trôi qua, trong mỗi dự án anh đều thiết kế như thể mình quan tâm đến mọi thứ.



## Tim Clark, Biên tập kiêm Đồng tác giả

Là một giáo viên, tác giả, và diễn giả trong lĩnh vực doanh nghiệp, quan điểm của Tim được hình thành dựa trên nền tảng kinh nghiệm có được từ việc sáng lập và bán một công ty tư vấn nghiên cứu tiếp thị. Công ty này đã hỗ trợ các doanh nghiệp lớn như Amazon.com, Bertelsmann, General Motors, LVMH, và PeopleSoft. Những ý tưởng về mô hình kinh doanh là chủ đề chính trong phương pháp *Entrepreneurship for Everyone* [tạm dịch: Tinh thần làm chủ dành cho mọi người] của ông. Phương pháp này nhằm trợ giúp cả quá trình học hỏi mang tính cá nhân cũng như mang tính nghề nghiệp, đây cũng là trọng tâm luận án tiến sĩ của ông về tính khả chuyển của các mô hình kinh doanh trong môi trường quốc tế. Tạo lập Mô hình kinh doanh là cuốn sách thứ tư của ông.



## Patrick van der Pijl, Nhà sản xuất

Patrick van der Pijl là nhà sáng lập của công ty *Business Models*, một doanh nghiệp tư vấn về mô hình kinh doanh quốc tế. Patrick hỗ trợ các tổ chức, doanh nghiệp, cũng như đội ngũ quản lý tìm ra những phương thức kinh doanh mới mẻ bằng cách hình dung, đánh giá và triển khai những mô hình kinh doanh mới. Patrick giúp các khách hàng thực hiện thành công những hội thảo chuyên đề, các khóa đào tạo và huấn luyện.

1. Mô hình Freemium là một mô hình kinh doanh hoạt động dựa trên việc cung cấp miễn phí các dịch vụ/sản phẩm với các chức năng cơ bản nhưng thu phí nếu người sử dụng muốn sử dụng các chức năng cao cấp hơn (premium) của dịch vụ/sản phẩm. Freemium là một từ ghép được tạo ra bởi : Free + Premium. 1. Tham khảo: W. Chan Kim và R. Mauborgne, Chiến lược đại dương xanh, NXB LĐXH, tái bản tháng 6/2012

1. Là gánh xiếc lớn nhất hành tinh với hơn 4.000 diễn viên đến từ 40 quốc gia khác nhau, Cirque du Soleil từng khiến hơn 90 triệu khán giả ở mọi lứa tuổi kinh ngạc. Không có những tiết mục xiếc thú bị lên án, không có những màn trình diễn đơn điệu phô diễn kỹ năng rèn luyện của các diễn viên, những đêm diễn của Cirque du Soleil là những live show có sự phối hợp trong việc dàn dựng công phu đến từng chi tiết, dàn nhạc rhapsody diễn live tại chỗ và hơn cả là những câu chuyện kể khác nhau lấy cảm hứng từ nền văn học của nhân loại (ND).

1. Thuật ngữ này còn được dịch là “ba cạnh đáy”, “ba chủ yếu cơ bản”, ví như mặt đáy của kim tự tháp, thường được dùng để tượng trưng cho ba mặt kinh tế, môi trường, con người trong phát triển bền vững. Bộ ba cốt lõi còn được hiển thị như ba trụ cột con người, kinh tế, môi trường mà các phân vùng giao giữa chúng thể hiện những nhiệm vụ và thành tố trong phát triển. Từ đây chúng tôi viết tắt thuật ngữ này là TBL (ND).