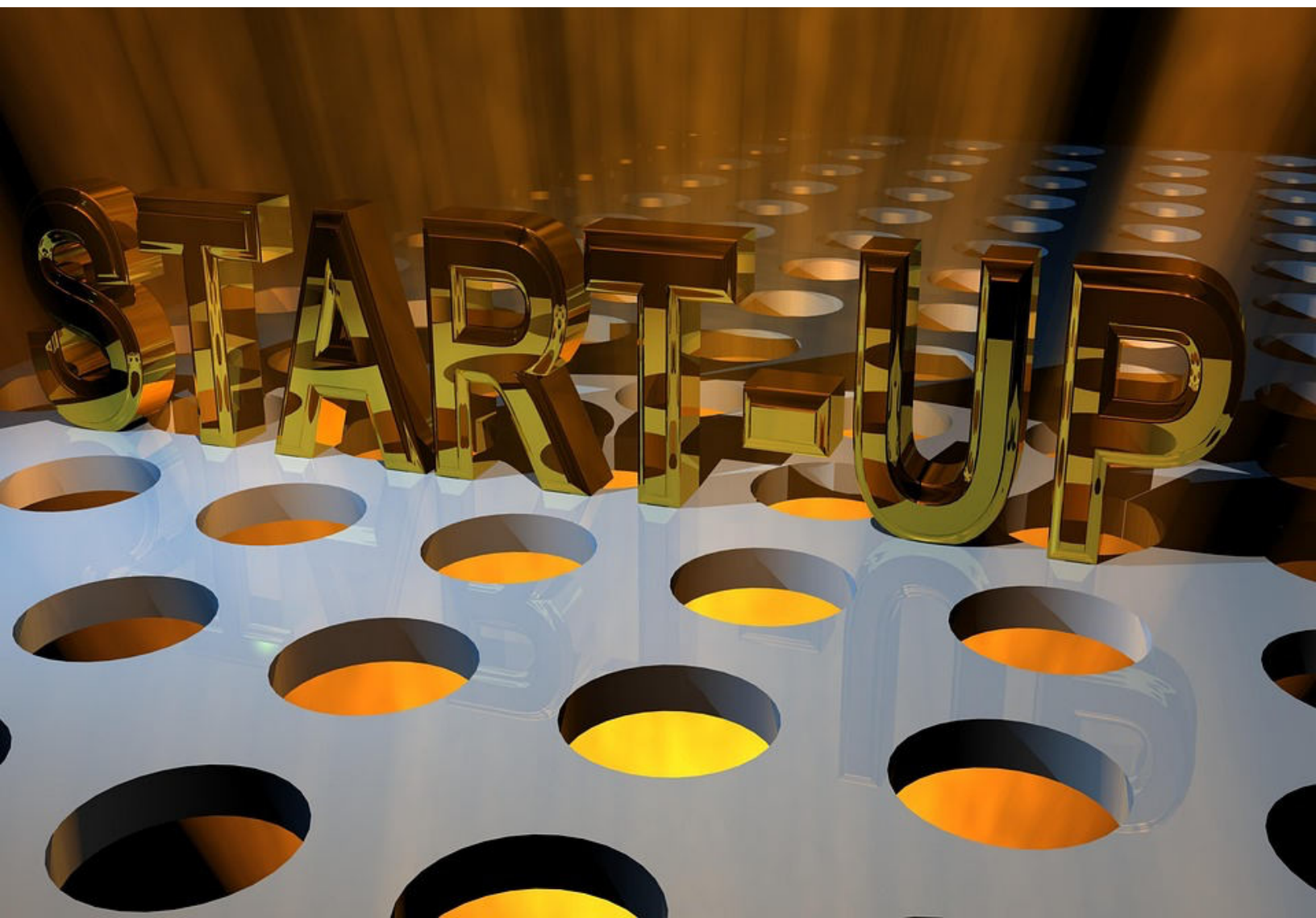




BẢN TIN

KHỞI NGHIỆP ĐỔI MỚI SÁNG TẠO

SỐ 44.2022



TIN TỨC SỰ KIỆN

- 01 Đà Nẵng: doanh nghiệp là trung tâm hệ sinh thái khởi nghiệp đổi mới sáng tạo
- 02 TECHFEST 2022 hướng đến khởi nghiệp đổi mới sáng tạo phát triển bền vững
- 03 Tìm kiếm tài năng khởi nghiệp lĩnh vực công nghệ xanh
- 04 Công ty khởi nghiệp Fonos nhận đầu tư 1,8 triệu USD tại vòng gọi vốn Pre-Series A

KHỞI NGHIỆP ĐỔI MỚI SÁNG TẠO

- 05 Thegioididong: câu chuyện khởi nghiệp thần kỳ của chuỗi bán lẻ hàng đầu Việt Nam
- 06 Hoạt động khởi nghiệp đổi mới sáng tạo toàn cầu theo khu vực năm 2022 (Phần 1)

KIẾN THỨC KHỞI NGHIỆP ĐỔI MỚI SÁNG TẠO

- 07 Kinh nghiệm tạo ra mô hình kinh doanh thành công hậu đại dịch



CỤC THÔNG TIN KHOA HỌC VÀ CÔNG NGHỆ QUỐC GIA

24 Lý Thường Kiệt, Hoàn Kiếm, Hà Nội

Tel: (024) 38262718

ĐÀ NẴNG: DOANH NGHIỆP LÀ TRUNG TÂM HỆ SINH THÁI KHỞI NGHIỆP ĐỔI MỚI SÁNG TẠO

Baodautu.vn - Sau 3 giai đoạn xây dựng và phát triển hệ sinh thái khởi nghiệp đổi mới sáng tạo; Thành phố Đà Nẵng hướng đến mục tiêu trở thành trung tâm đổi mới sáng tạo quốc gia.

Ngày 25/11/2022, UBND TP.Đà Nẵng đã tổ chức Ngày hội Khởi nghiệp đổi mới sáng tạo Đà Nẵng - SURF 2022.

Với thông điệp “Đà Nẵng - Thành phố hấp dẫn khởi nghiệp đổi mới sáng tạo”, sự kiện này thu hút khoảng trên 3000 lượt khách tham quan và kết nối 10 quỹ đầu tư. Ngoài ra, tại sự kiện, còn tổ chức triển lãm 80 gian hàng trực tiếp tại sự kiện SURF 2022; Cuộc thi Khởi nghiệp đổi mới sáng tạo - SURF 2022; tổ chức 4 hội thảo khoa học liên quan đến khởi nghiệp đổi mới sáng tạo...

Theo Sở Khoa học và Công nghệ TP.Đà Nẵng, hành trình xây dựng và phát triển hệ sinh thái khởi nghiệp đổi mới sáng tạo thành phố Đà Nẵng đã trải qua 3 giai đoạn, tạo được nền tảng để thành phố hướng đến mục tiêu trở thành Trung tâm đổi mới sáng tạo quốc gia.

Đến nay, thành phố Đà Nẵng đã ban hành được 19 chính sách liên quan hỗ trợ khởi nghiệp đổi mới sáng tạo, hình thành mạng lưới 6 vườn ươm, 4 quỹ đầu tư, 2 không gian sáng tạo, 10 không gian làm việc chung, 10 câu lạc bộ khởi nghiệp, 3 trung tâm hỗ trợ khởi nghiệp đổi mới sáng tạo. Thành phố cũng hỗ trợ trực tiếp kinh phí cho 17 dự án, chương trình ươm tạo, tổng cộng là 2,7 tỷ đồng.

Đáng chú ý, một số startup của Đà Nẵng đã giành được các giải cao tại các cuộc thi khởi nghiệp trong và ngoài nước, gọi vốn thành công hàng triệu USD, tạo thêm nhiều việc làm mới, đóng góp thuế cho thành phố. Trong năm 2020, Đà Nẵng nhận được giải thưởng Thành phố hấp dẫn khởi nghiệp đổi mới sáng tạo do Hiệp hội Phần mềm và Dịch vụ

CNTT Việt Nam (VINASA).

Bà Ngô Thị Kim Yến - Phó chủ tịch UBND Thành phố Đà Nẵng cho biết, Đà Nẵng đã không ngừng nỗ lực để phát triển hệ sinh thái khởi nghiệp đổi mới sáng tạo, với sự hình thành và phát triển không ngừng của các tổ chức hỗ trợ, các cơ sở ươm tạo, các quỹ đầu tư mạo hiểm, nhà đầu tư thiên thần và đặc biệt là cộng đồng doanh nghiệp khởi nghiệp đổi mới sáng tạo.

“Hệ sinh thái khởi nghiệp Đà Nẵng sẽ ngày càng phát triển mạnh mẽ, trở thành một trong những điểm đến thu hút, liên kết các nguồn lực khởi nghiệp đổi mới sáng tạo tốt nhất, các doanh nghiệp khởi nghiệp trong nước và quốc tế cùng hợp tác, đầu tư, phát triển, cùng cạnh tranh và chinh phục thị trường toàn cầu. Thành phố cam kết luôn đồng hành cùng doanh nghiệp, lấy doanh nghiệp làm trung tâm của toàn bộ hệ sinh thái khởi nghiệp đổi mới sáng tạo để phát triển”, bà Yến phát biểu.

Ngày hội Khởi nghiệp đổi mới sáng tạo Đà Nẵng được tổ chức nhằm đẩy mạnh liên kết hệ sinh thái khởi nghiệp, góp phần đưa Đà Nẵng trở thành trung tâm khởi nghiệp đổi mới sáng tạo của khu vực, liên kết các hệ sinh thái khởi nghiệp khu vực miền Trung và Tây Nguyên và quốc tế. Đồng thời, tìm kiếm và hỗ trợ các dự án khởi nghiệp tiềm năng; tổ chức cuộc thi khởi nghiệp đổi mới sáng tạo, kêu gọi đầu tư và hỗ trợ từ cộng đồng; khuyến khích tinh thần khởi nghiệp và đổi mới sáng tạo tại Đà Nẵng, từng bước hình thành cộng đồng các nhà đầu tư thiên thần, quỹ đầu tư mạo hiểm, cộng đồng các startup trên địa bàn thành phố./.



Họp báo giới thiệu TECHFEST 2022 tại Bộ Khoa học và Công nghệ ngày 24/11.

TECHFEST 2022 HƯỚNG ĐẾN KHỞI NGHIỆP ĐỔI MỚI SÁNG TẠO PHÁT TRIỂN BỀN VỮNG

Infonet.vietnamnet.vn - Ngày hội Khởi nghiệp đổi mới sáng tạo quốc gia năm 2022 (TECHFEST 2022), do Bộ Khoa học và Công nghệ (KH&CN) chủ trì với chủ đề “Đổi mới sáng tạo mở - Khởi nguồn tư duy mới”, sẽ diễn ra từ ngày 02-04/12/2022 tại tỉnh Bình Dương.

TECHFEST 2022 hướng tới tìm kiếm các giải pháp thuộc các lĩnh vực chịu nhiều tác động của đại dịch và có tiềm năng trong tương lai như y tế, giáo dục, năng lượng,...; giải quyết các vấn đề con người như đào tạo bồi dưỡng nhân lực để đáp ứng nhu cầu của thị trường trong nước và quốc tế, nỗ lực phát huy tài năng của người Việt Nam, góp phần giải quyết công ăn việc làm, tạo ra các giá trị tốt đẹp cho thế hệ tương lai;...

Theo Thứ trưởng Bộ KH&CN Trần Văn Tùng,

TECHFEST 2022 còn hướng tới thúc đẩy xây dựng hệ sinh thái đổi mới sáng tạo mở toàn diện với ba trụ cột chính gồm: Nhà nước là khách hàng tiềm năng và đặt ra đề bài, sử dụng sản phẩm công nghệ của doanh nghiệp khởi nghiệp đổi mới sáng tạo; Các doanh nghiệp đưa ra bài toán, tìm kiếm sáng kiến, khách hàng, đồng thời, là người đồng hành, cố vấn, nhà đầu tư cho doanh nghiệp khởi nghiệp; Đổi mới sáng tạo tập trung vào giải quyết các vấn đề xã hội: biến đổi khí hậu, môi trường, sức khỏe, trẻ em,

người già, phụ nữ, phát triển bền vững,...

TECHFEST năm nay sẽ có hơn 30 làng công nghệ thuộc nhiều lĩnh vực trong đời sống kinh tế, văn hoá, xã hội, khoa học công nghệ. Đáng chú ý, còn có Làng Nông nghiệp với mục tiêu đưa các hoạt động của Làng đi cùng với địa phương, giải quyết bài toán của địa phương. Đây là bài toán lớn, bao trùm lên toàn bộ đời sống sản xuất trong nông nghiệp và phát triển bền vững.

Theo ông Phạm Hồng Quát - Cục trưởng Cục Phát triển Thị trường và Doanh nghiệp KHCN, Bộ KH&CN - TECHFEST ngày càng nhận được sự quan tâm, đồng hành của cộng đồng doanh nghiệp. Các doanh nghiệp không chỉ hỗ trợ về nguồn lực tài chính mà còn về con người, cũng như đi cùng trong suốt hành trình của TECHFEST. Đặc biệt, một hệ sinh thái đã bắt đầu hình thành và đang phát triển, đó là sự kết nối giữa khu vực công và khu vực tư nhân.

Nói về chủ đề phát triển bền vững tại TECHFEST 2022, ông Phạm Hồng Quát cho biết các tổ chức quốc tế muốn đồng hành cùng TECHFEST đều có chung nhận xét Việt Nam đang thiếu những sáng kiến trong startup hỗ trợ cho phát triển bền vững. Trong đó, có việc hỗ trợ người khuyết tật trên hành trình tiếp cận với thành phố thông minh, từ công nghệ bản đồ, công nghệ đi đường không cần người dẫn, công nghệ tự kiểm soát, chăm sóc và chia sẻ thông tin, công nghệ màn hình dành riêng cho người khuyết tật,...

Bà Nguyễn Phương Linh - Viện trưởng Viện nghiên cứu Quản lý và Phát triển bền vững MSD, Trưởng Làng Sáng tạo mở Xã hội tại TECHFEST 2022 - cho biết, chương trình hỗ trợ về phát triển bền vững thông qua Làng Sáng tạo mở Xã hội với chủ đề thúc đẩy sáng tạo xã hội, hướng đến phát triển bền vững. Theo đó, Làng Sáng tạo mở Xã hội sẽ tập trung vào việc giải quyết những vấn đề về kinh tế-xã hội tại địa phương, cũng như của quốc gia trong bối cảnh hậu COVID-19. Tất cả những nội dung này đều

hướng đến sự phát triển bền vững.

“Chúng tôi tin rằng phát triển bền vững là trách nhiệm của tất cả mọi người. Các startup chính là lực lượng tạo ra sự đổi mới sáng tạo, không chỉ mang lại yếu tố kinh tế mà còn giải quyết những thách thức của xã hội, qua đó, hỗ trợ cộng đồng, nhất là cộng đồng dễ bị tổn thương như trẻ em, phụ nữ, người khuyết tật, người dân tộc thiểu số”, bà Nguyễn Phương Linh nói.



Bà Nguyễn Phương Linh - Trưởng làng Sáng tạo mở xã hội tại TECHFEST 2022.

Bà Nguyễn Phương Linh cho biết, năm nay, Ban tổ chức sẽ thực hiện việc kết nối các startup Việt Nam với các startup Hàn Quốc. Hiện tại, đã có 10 startup Hàn Quốc bày tỏ mong muốn tới Việt Nam để cùng chung tay thực hiện trách nhiệm xã hội trong các lĩnh vực như thành phố thông minh, giải pháp trong cuộc sống cho người khuyết tật,....

Bên cạnh đó, sẽ có các mô hình liên quan đến sinh kế và tạo việc làm cho thanh niên hoạt động trong lĩnh vực đổi mới sáng tạo. Trong đó, có những mô hình khởi nghiệp đang trở thành xu hướng trên thị trường. Đây là những công việc mang tính đổi mới sáng tạo và cho thu nhập rất cao trong bối cảnh chuyển đổi số như hiện nay. Như vậy, startup vừa phát triển vừa tạo ra lực lượng lao động cho thị trường lao động, cũng như tạo cơ hội cho thanh niên ở các vùng nông thôn. Thông qua đó, các startup vừa tạo ra lợi nhuận, vừa góp phần giải quyết các thách thức của xã hội./.



Đơn vị thực hiện: **giz** Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



Vườn Ươm Công Nghệ Xanh

Tương lai **xanh** bắt đầu từ **bạn**

Đăng kí ngay

incubator.greentechhub.asia



TÌM KIẾM TÀI NĂNG KHỞI NGHIỆP LĨNH VỰC CÔNG NGHỆ XANH

Thanhvien.vn - Trung tâm Chuyển đổi số Việt Nam (DTC VN) chính thức phát động thử thách “Vườn ươm Công nghệ Xanh - Green Tech Incubator 2022” nhằm tìm kiếm, kêu gọi đơn vị có sáng kiến, giải pháp xuất sắc, tiềm năng trong lĩnh vực sử dụng năng lượng hiệu quả và kinh tế tuần hoàn tại Việt Nam.

Chương trình hướng tới đối tượng là người Việt Nam hoặc gốc Việt Nam đang sinh sống và làm việc ở nước ngoài và các công ty khởi nghiệp tại Việt Nam ở giai đoạn tiền hạt giống và hạt giống muốn phát triển giải pháp đổi mới sáng tạo liên quan đến hai lĩnh vực nêu trên.

Thách thức về Năng lượng và Kinh tế tuần hoàn

Việt Nam đang đối mặt với nhiều thách thức trên hành trình hướng tới một tương lai bền vững. Hiện nay, khoảng 85% chất thải được loại bỏ mà không qua xử lý tại các bãi chôn lấp, dẫn đến suy thoái và ô nhiễm môi trường trên diện rộng. Chất thải nông nghiệp và công nghiệp chưa được quản lý hiệu quả. Nhiên liệu hóa thạch (than, khí đốt và dầu) hiện chiếm khoảng một nửa nhu cầu năng lượng toàn

quốc, trong đó năng lượng tái tạo chỉ chiếm 16% tổng cung năng lượng.

Mô hình phát triển kinh tế tuyến tính “sản xuất - sử dụng - vứt bỏ” (make - use - dispose) đã không còn phù hợp cho phát triển bền vững và đang dần làm cạn kiệt các nguồn tài nguyên thiên nhiên, dẫn đến gia tăng ô nhiễm môi trường và chất thải. Chuyển đổi sang mô hình kinh tế tuần hoàn và tăng cường hiệu quả năng lượng là những vấn đề cấp bách cần được giải quyết trên toàn cầu và tại Việt Nam. Đây cũng là xu hướng tất yếu đối với doanh nghiệp. Tuy nhiên, doanh nghiệp không thể thực hiện quá trình chuyển đổi này một cách đơn lẻ. Mỗi sự chuyển dịch công nghiệp đều đòi hỏi vai trò của những nhà khởi xướng, những nhà tiên phong về đổi mới sáng tạo, cùng chung tay hợp tác với doanh

nghiệp tạo ra các giải pháp mới thay đổi thực trạng.

Vườn ươm Công nghệ Xanh được thành lập để tìm kiếm những nhà khởi xướng tài năng với các giải pháp sáng tạo cho những thách thức bền vững của các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Việt Nam.

Chương trình Vườn ươm Công nghệ Xanh - Green Tech Incubator 2022

Vườn ươm Công nghệ Xanh là chương trình ươm tạo kéo dài 3 tháng dành cho các công ty khởi nghiệp giai đoạn tiền hạt giống và hạt giống và các (nhóm) cá nhân có sáng kiến, giải pháp xuất sắc, tiềm năng trong lĩnh vực hiệu quả năng lượng và kinh tế tuần hoàn tại Việt Nam. Chương trình kết nối các công ty khởi nghiệp và các cá nhân có sáng kiến, giải pháp xuất sắc nhất với các doanh nghiệp nhỏ và vừa để cùng phát triển các giải pháp công nghệ tiên phong nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh, giảm chi phí và thúc đẩy đổi mới vì tăng trưởng xanh.

Chương trình sẽ chọn ra 10 công ty, nhóm, cá nhân khởi nghiệp xuất sắc nhất để tham gia vườn ươm kéo dài 3 tháng. Trong thời gian này, các công ty, nhóm, cá nhân khởi nghiệp xuất sắc sẽ được nhận hỗ trợ từ các tổ chức hàng đầu trong nước và

quốc tế trong quá trình thí điểm, phát triển sản phẩm, giải pháp giải quyết các thách thức của các doanh nghiệp nhỏ và vừa cũng như thuyết trình gọi vốn cho các pha tiếp sau.



Hội thảo Xác định Thử thách - Vườn ươm Công nghệ Xanh.

Tổng trị giá giải thưởng của chương trình 2022 bao gồm 15.000 USD tiền mặt, tài khoản tín dụng AWS Activate credits trị giá 5.000 USD cho mỗi nhóm khởi nghiệp (công cụ, tài nguyên và nội dung đào tạo về điện toán đám mây được thiết kế nhằm đơn giản hóa mọi bước đi trong hành trình khởi nghiệp), cùng với đó là cơ hội tiếp xúc với các quỹ đầu tư mạo hiểm cũng như các nhà đầu tư trong nước, quốc tế./.

Vườn ươm Công nghệ Xanh được tài trợ bởi Bộ Hợp tác và Phát triển kinh tế Liên bang Đức và được thực hiện bởi Trung tâm Chuyển đổi số Việt Nam, thuộc Tổ chức Hợp tác phát triển Đức GIZ. Chương trình được điều phối bởi Schoolab, một tổ chức đổi mới sáng tạo của Pháp có văn phòng tại TP.HCM.

Chương trình được đồng hành bởi Amazon Web Services (AWS), SAP và các chuyên gia trong nước từ Trung tâm Đổi mới Sáng tạo quốc gia Việt Nam, Viện Nghiên cứu và Phát triển kinh tế tuần hoàn, BK Holdings, Quỹ đầu tư mạo hiểm Earth Venture Capital cùng rất nhiều đơn vị, tổ chức uy tín khác.

Để biết thêm thông tin về chương trình, xin vui lòng liên hệ:

Email: hello@greentechhub.asia

hoặc truy cập website <https://incubator.greentechhub.asia/>

CÔNG TY KHỞI NGHIỆP FONOS NHẬN ĐẦU TƯ 1,8 TRIỆU USD TẠI VÒNG GỌI VỐN PRE-SERIES A

Diendandoanhngghiep.vn - Công ty khởi nghiệp Fonos vừa nhận 1,8 triệu USD tại vòng gọi vốn Pre-Series A do công ty truyền thông và công nghệ Mỹ VC North Base Media dẫn đầu nhằm mở rộng mảng podcast.

Được thành lập vào năm 2020 bởi Oscar Jesionek và Xuan Nguyen, Fonos trở thành ứng dụng nổi bật trong lĩnh vực sách nói tại Việt Nam với các bản ghi âm thanh tiêu chuẩn được thực hiện bởi các giọng đọc chuyên nghiệp. Fonos mang đến cho người dùng một thư viện sách nói và các nội dung âm thanh đọc quyền, gồm cả sách nói tiếng Việt có bản quyền, từ những tác giả có sách bán chạy trên thị trường quốc tế lẫn Việt Nam.

North Base Media là quỹ đầu tư mạo hiểm toàn cầu được thành lập năm 2014. Quỹ tập trung vào các công ty truyền thông gần đây đã dẫn dắt khá nhiều vòng gọi vốn vào thị trường Việt Nam. Tháng 8/2021, quỹ cũng đầu tư 2,7 triệu USD vào Vietcetera Media.

Thời điểm đó, ông Saša Vučinič, nhà đồng sáng lập North Base Media khẳng định, trong bối cảnh số, lượng người sử dụng điện thoại di động thông minh và truy cập dữ liệu di động ngày càng tăng lên, quỹ chú trọng tìm kiếm các công ty truyền thông chất lượng cao và vận hành hiệu quả. Các dự án hướng đến phục vụ các đối tượng khán giả mới tại những thị trường có sự gia tăng trong nhu cầu về các sản phẩm nội dung.

Xuan Nguyen, nhà đồng sáng lập Fonos khẳng định, chất lượng giọng đọc và nội dung sách là yếu tố tạo nên chất lượng của sách nói. Do Việt Nam có nhiều vùng miền, phương ngữ khác nhau, nên đặc tính về giọng nói của sách nói cũng khác nhau. Yêu cầu đặt ra là chất giọng phải truyền cảm để thuyết phục người đọc.

Nếu lựa chọn hướng đi là sử dụng trí tuệ nhân

tạo (AI) để đọc thì có thể giảm chi phí sản xuất, song, giọng đọc của AI hiện vẫn chỉ phù hợp với việc truyền tải các nội dung ngắn như tin tức, chứ chưa phù hợp với nhu cầu của người nghe yêu thích sách văn học. Đối với các sản phẩm này, yêu cầu về sự truyền tải tinh thần của sách cũng cao hơn, do đó các giọng đọc chuyên nghiệp và có trải nghiệm phù hợp mới thể hiện được tốt nhất.

Năm 2021, startup này ghi nhận doanh thu gấp 7 lần và đà tăng trưởng này tiếp tục được duy trì trong năm nay. Fonos đang nhận được sự ủng hộ mạnh mẽ từ người dùng, với hơn 130.000 tài khoản sử dụng trong tháng 10.

Hiện, Fonos là một trong những ứng dụng có doanh thu top đầu Việt Nam ở mảng sách, trên cả hai kho ứng dụng Apple và Google trong nhiều tháng. Theo các công cụ phân tích tại trang data.ai, doanh thu của Fonos chiếm phần lớn thị phần trong doanh số bán sách nói tại Việt Nam.

Ông Oscar Jesionek, đồng sáng lập kiêm CEO Fonos chia sẻ, đặt mục tiêu trở thành nhà cung cấp dịch vụ podcast hàng đầu tại Việt Nam với nhiều kế hoạch sẽ được triển khai từ đầu năm 2023

Theo báo cáo mới đây của Grand View Research, ước tính thị trường podcasting toàn cầu đạt mức tăng trưởng kép hàng năm (CAGR) hơn 31% trong giai đoạn 2021-2028, từ đó, đưa quy mô thị trường lên xấp xỉ 95 tỷ USD vào năm 2028. Sự phổ biến của các nền tảng âm thanh theo yêu cầu là yếu tố chính thúc đẩy sự tăng trưởng cho thị trường này./.

THEGIOIDIDONG: CÂU CHUYỆN KHỞI NGHIỆP THẦN KỲ CỦA CHUỖI BÁN LẺ HÀNG ĐẦU VIỆT NAM

Ước mơ giản đơn của chàng trai nghèo và chặng đường khởi nghiệp

Nguyễn Đức Tài sinh năm 1969 trong một gia đình nghèo khó ở TP. Hồ Chí Minh (TP.HCM). Khi còn nhỏ, Tài thường xuyên phải theo mẹ đi bán xôi và bánh tráng dạo để nuôi gia đình. Chính những năm tháng khó khăn, thiếu thốn ấy đã khiến chàng trai trẻ khi đó, đã nung nấu trong lòng một mục tiêu duy nhất, đó là có được cuộc sống tốt hơn so với bố mẹ mình...



Nguyễn Đức Tài: ông chủ Thegioididong đi khởi nghiệp từ thất bại.

Sau khi tốt nghiệp Đại học kinh tế TP.HCM, ngành Tài chính - Kế toán và lấy bằng Thạc sĩ ngành Quản trị - Kinh doanh tại Trung tâm Đào tạo về Quản lý Pháp Việt (CFVG) vào đầu những năm 2000, Nguyễn Đức Tài đảm nhận vị trí trưởng phòng của hãng di động S-Fone - nhà mạng điện thoại đầu tiên do tư nhân thực hiện. Quá trình lặn lội ở S-Fone đã giúp Tài sớm nhìn thấy tiềm năng của thị trường di động rộng lớn nhưng chưa thể phát triển do yếu tố độc quyền.

Tuy nhiên, ít ai biết rằng, ý tưởng kinh doanh đầu tiên của anh chàng trưởng phòng khi đó không

phải là điện thoại di động, mà là một dự án hệ thống chuyển nhượng quyền bất động sản. Lúc mới khởi nghiệp, Nguyễn Đức Tài còn tự tin tuyên bố: một mình cũng làm được, không cần phải chia sẻ với ai. Kết quả là sau 1 năm dự án thất bại.

Đến năm 2003, chàng trai trẻ Nguyễn Đức Tài đã quyết định từ bỏ vị trí Giám đốc chiến lược tại S-Fone để mở công ty riêng sau lần khởi nghiệp đầu tiên. Nhiều người đều nghĩ, đây là quyết định “điên rồ”. Sau khi mở 3 cửa hàng điện thoại di động nhỏ trong những con hẻm ở TP.HCM, Nguyễn Đức Tài đã nếm mùi thất bại chỉ sau vài tháng, lý do là địa điểm không thuận lợi và không thể chiếm lòng tin của khách hàng.

Sau thất bại lần này, Tài nhận ra mình cần phải “học nghề” thêm và tìm đến một hãng điện thoại để xin việc. Kết quả là Nguyễn Đức Tài được phân công về phòng chiến lược, nơi anh có thể tiếp cận và làm chủ mọi thông tin về thị trường điện thoại di động, gặp gỡ đối tác trong và ngoài nước. Đó là thời gian tích lũy tối đa mọi kiến thức và kinh nghiệm nghề nghiệp. Lúc này anh làm một phép tính, chỉ có 30 triệu người Việt dùng điện thoại di động và 2,5 năm thay máy một lần thì mỗi năm đã có 10 triệu chiếc máy được bán ra, một con số khổng lồ sẽ đến trong vài năm nữa. Sau 2 năm, nhận thấy “học” đã đủ, Nguyễn Đức Tài xin nghỉ việc.

Năm 2003-2004, thị trường di động bắt đầu nóng lên, báo hiệu một sự bùng nổ trong xã hội về số lượng người dùng di động và Tài quyết định bắt đầu khởi nghiệp lại. Tư duy khởi nghiệp một mình cũng đã dần thay đổi, sự phối hợp team-work là vô cùng cần thiết. Suốt 6 tháng đầu năm 2004, Nguyễn Đức Tài bắt tay vào việc tìm cộng sự và chuẩn bị những

gi cần thiết trong lần tái khởi nghiệp. Lúc này, mục tiêu của Tài là chọn được những người tử tế, có năng lực trung bình nhưng tin và sẵn sàng đi theo Leader thay vì tìm người có “số má” nhưng thiếu sự chân thành.

Con đường không trải bằng hoa hồng

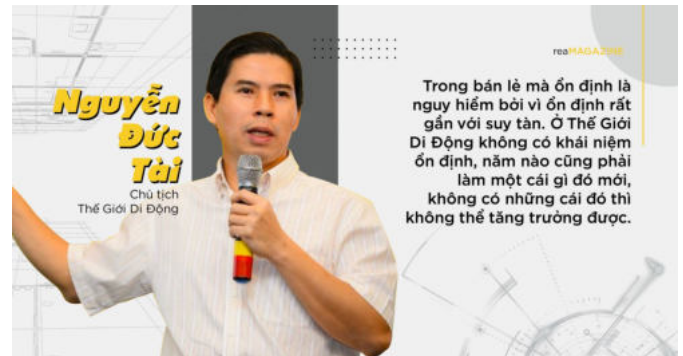
Căn phòng đầu tiên Tài sống làm việc có diện tích 2,5x2,5m nằm trên đường Nguyễn Gia Thiều (Quận 3). Hàng chục người giam mình trong không gian nóng, chật, làm việc gần 200% công suất. Họ ăn, ở, sinh hoạt trong phòng và giải trí bằng những mơ ước tương lai. Đó là lúc họ bắt tay vào một dự án vĩ đại, kết hợp mô hình giữa trang web trực tuyến và hệ thống cửa hàng bán lẻ điện thoại di động lớn nhất từ trước đến nay.

Một mài 6 tháng, giai đoạn khổ hạnh cũng kết thúc, mô hình thế giới di động ra đời với website thegioididong.com và 3 cửa hàng bán lẻ ở trên 3 trục đường Cách Mạng Tháng 8, Lê Lai và Hoàng Văn Thụ. 6 tháng cuối năm được xem là giai đoạn “sống còn” của công ty với mục tiêu duy nhất là tạo ra được ít nhất 1 đồng lợi nhuận. Đây cũng là thời kỳ nghiên cứu, doanh nghiệp liên tục thử nghiệm và làm lại, tập trung vào lợi nhuận tức thì.

Bên cạnh đó, giai đoạn này người tiêu dùng rất dễ bị thu hút bởi những thứ thời thượng. “Đó là thời gian rất mệt mỏi, bỏ tiền ra đến đâu thì hết đến đó, mình bỏ 1 tỷ đồng ra thì được 1-2 tháng, bỏ thêm 1 tỷ đồng nữa đốt sách luôn”, Nguyễn Đức Tài chia sẻ. Họ hồi hộp chờ thành quả và nhận thấy lượng người truy cập website tăng lên vùn vụt, người đến xem ở cửa hàng cũng tăng lên nhưng chủ yếu đến rồi đi mà không mua. Sau 3 tháng cầm cự, nhóm đã “sạch túi”, tiếp tục nếm mùi thất bại, Nguyễn Đức Tài và nhóm không hiểu nguyên nhân vì sao?

Số tiền nhóm bỏ ra tiêu tan trong thời điểm này là một con số không hề nhỏ. Tất cả mọi người ngồi lại, bàn mãi... cuối cùng, đường hầm thất bại cũng lóe lên một tia sáng thành công. Một khi có trang

web làm tốt thông tin, dù cửa hàng có ở trong hẻm người ta cũng tự động tìm đến. Lần này, nhóm quyết định tìm đến một địa chỉ khác, mở một cửa hàng duy nhất rộng gần 200 m² ở đường Nguyễn Đình Chiểu. Cửa hàng nằm trên đường 1 chiều, lại nằm ở phía đường xe tải chạy thì ai chịu ghé qua. Một nhà phân phối cũng cảnh báo nhóm như vậy. Tuy nhiên, nhóm vừa tốn tiền tỷ để có được bài học xương máu nên họ khá cẩn trọng trong lần kinh doanh này.



Sau 2 năm, họ mở thêm cửa hàng thứ hai và sau 3 năm, họ có thêm một hệ thống bán lẻ với gần 20 cửa hàng trải từ TP.HCM, Hà Nội, Đồng Nai, Ban Mê Thuột, Đà Nẵng và miền Tây Nam Bộ. Một hệ thống với những triết lý kinh doanh hiện đại, đội ngũ trẻ, năng động, giám đốc kinh doanh hầu hết dưới 30 tuổi. Nguyễn Đức Tài tuyên bố rằng, mình đã thay đổi cách thức tiếp cận vào phục vụ khách hàng, ở đó, khách hàng mua điện thoại vài trăm nghìn cũng được phục vụ trân trọng như khách hàng mua hàng vài chục triệu. Đặc biệt, anh còn có tham vọng bất cứ khi nào trong đầu người ta hiện lên nhu cầu về máy di động thì họ sẽ dịch chuyển về 4 chữ “thế giới di động” của mình.

Từ tháng 12/2004 đến tháng 6/2007, Thegioididong tập trung tăng doanh thu và lợi nhuận, tránh chiếc bẫy lợi nhuận ngắn hạn mà đi lệch khỏi tầm nhìn. Trong 3 năm này, Thegioididong phát triển khá nhanh, một phần vì quy mô còn nhỏ, sau đó, họ có bước chuyển mình từ doanh nghiệp nhỏ thành doanh nghiệp lớn và tập trung xây dựng hệ thống quản trị đội ngũ với những vũ khí sắc bén



Thegioididong mở rộng chuỗi cửa hàng "thần tốc" bất chấp dịch COVID-19.

và chiến binh máu lửa.

Khi người khổng lồ trở mình

Trong tọa đàm đối thoại “Doanh nghiệp tỷ đô”, khi được hỏi có thể ví Thegioididong như con vật nào trong tự nhiên, người sáng lập kiêm Chủ tịch Hội đồng quản trị ví công ty giống như con báo gấm. Đây là con vật khi cần có thể tăng tốc đạt tốc độ 180 km/h trong 15 giây đầu. Báo cũng có khả năng leo cây và bơi dưới nước, nghĩa là khả năng tăng tốc và thích nghi với môi trường tương đối nhanh. Thực tế, Nguyễn Đức Tài đã chứng minh được điều này bởi tốc độ mở rộng chuỗi và địa bàn ấn tượng chỉ trong một thời gian ngắn. Doanh thu lợi nhuận cũng bắt kịp với tốc độ mở chuỗi khi đều đặn tăng trưởng. Để tạo được mức tăng trưởng hơn 50%, Thegioididong đã thao túng những đối thủ nhỏ lẻ với số lượng cửa hàng khổng lồ. Gia tốc mở chuỗi đạt đỉnh vào năm 2016, khi chỉ trong 4 tháng doanh nghiệp đã mở thêm 154 cửa hàng. Hơn 1 thập kỷ khởi đầu thị trường bán lẻ di động đầu tiên Việt nam, Thegioididong vươn mình trở thành người khổng lồ trong lĩnh vực này. Trong 11 tháng của năm 2017,

Thegioididong đã mở thêm 668 siêu thị mới với 117 siêu thị thegioididong.com, 351 siêu thị Điện máy xanh và 200 siêu thị Bách hóa xanh.

Sang năm 2018, con số cửa hàng của Thegioididong đã lên đến 2.160 cửa hàng. Ngoài ra, công ty còn mở rộng ra nước ngoài với chuỗi bán lẻ thiết bị di động Bigfone tại Campuchia. Thegioididong cũng là doanh nghiệp duy nhất của Việt Nam vinh dự nằm trong danh sách 50 công ty niêm yết lớn nhất của châu Á theo xếp hạng của Tạp chí Forbes.

Năm 2021 là năm thử thách chưa từng có trong lịch sử hoạt động của Thegioididong (MWG) do tác động của các đợt bùng phát dịch COVID-19. Doanh thu thuần hợp nhất của công ty đạt 122.958 tỷ đồng (tăng 13% so với 2020) và đạt 98% kế hoạch 2021. Lợi nhuận sau thuế đạt 4.901 tỷ đồng (tăng 25% so với năm 2020), đạt 103% kế hoạch cả năm. Năm 2022, Thegioididong đặt mục tiêu doanh thu 140.000 tỷ đồng và lợi nhuận sau thuế đạt 6.350 tỷ đồng, tăng trưởng lần lượt là 14% và 30% so với kết quả thực hiện năm 2021./.

HOẠT ĐỘNG KHỞI NGHIỆP ĐỔI MỚI SÁNG TẠO TOÀN CẦU THEO KHU VỰC NĂM 2022 (PHẦN 1)



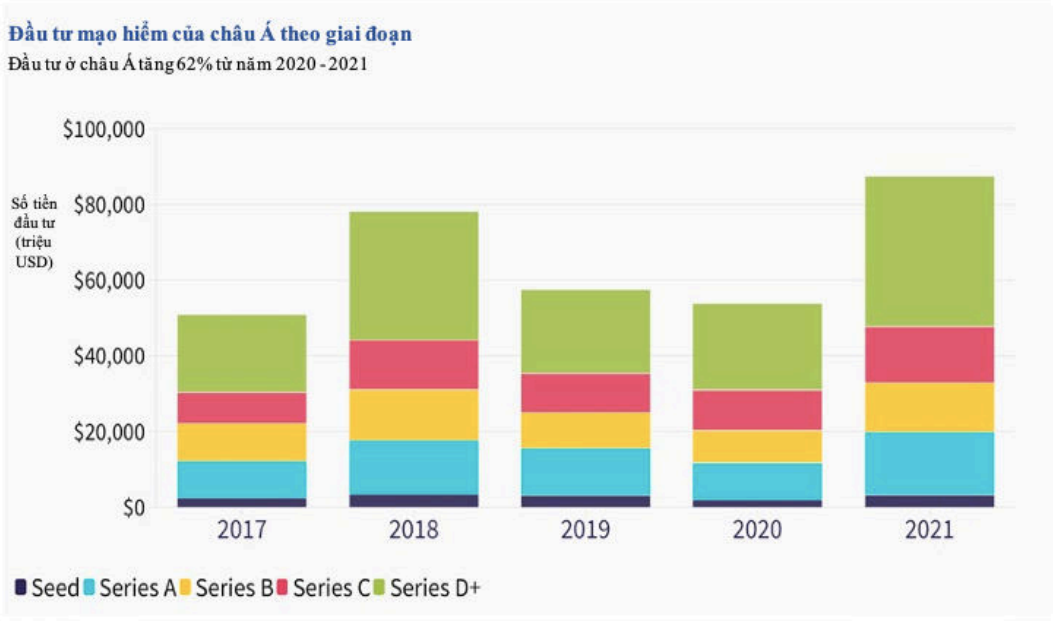
Châu Á

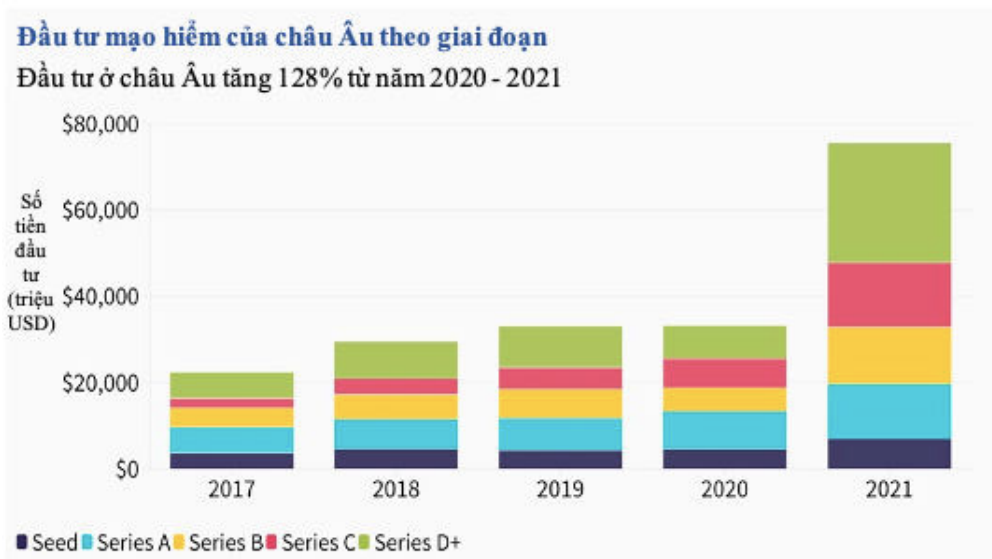
Châu Á là một khu vực vô cùng đa dạng và là nơi có rất nhiều doanh nghiệp khởi nghiệp công nghệ. Báo cáo Kinh doanh (Doing Business report) cuối cùng của Ngân hàng Thế giới được phát hành năm 2020 nêu tên 3 hệ sinh thái châu Á là những địa điểm hàng đầu để kinh doanh: Singapore ở vị trí thứ 2, Hồng Kông ở vị trí thứ 3 và Hàn Quốc ở vị trí thứ 4. Bắc Kinh là hệ sinh thái đã từ lâu dẫn đầu trong Bảng xếp hạng Hệ sinh thái khởi nghiệp toàn

cầu (GSER) của Startup Genome. Tuy nhiên, năm nay, cảnh quan có một chút khác biệt.

Ấn Độ đã chứng kiến sự gia tăng nhanh chóng về số lượng thoái vốn lớn và các vòng tài trợ giai đoạn đầu, và sự gia tăng đáng kể về Giá trị Hệ sinh thái. Quốc gia này đã tạo ra 44 Kỳ Lân vào năm 2021 và số tiền thoái vốn tăng lên 14 tỷ USD - tăng gấp 10 lần so với năm 2020. Delhi và Mumbai cùng Bangalore-Karnataka lọt vào top 40 hệ sinh thái hàng đầu thế giới. Các sáng kiến xây dựng hệ sinh thái và các chính sách thân thiện với khởi nghiệp đang giúp thúc đẩy phong trào này.

Trong khi đó, Trung Quốc, đang chịu tác động của các quy định của chính phủ. Vào năm 2021, Bắc Kinh đã thẳng tay xử lý các doanh nghiệp về các vấn đề bao gồm chống lại khả năng cạnh tranh và quyền riêng tư dữ liệu. Các nhà đầu tư toàn cầu đã phải gánh chịu hậu quả khi chính phủ Trung Quốc theo đuổi ngành công nghiệp Edtech vào tháng 7 và đưa ra các hạn chế đối với các đợt IPO ở nước





ngoài vào tháng 12.

Vào năm 2021, Trung Quốc đã chứng kiến mức tăng trưởng số lượng thoái vốn lớn (trên 50 triệu USD) bị sụt giảm, đặc biệt là nguồn tài trợ giai đoạn đầu, mặc dù Bắc Kinh và Thẩm Quyển đã chứng kiến mức tăng thoái vốn hơn 1 tỷ USD. Vào năm 2021, Bangalore-Karnataka đã đánh bại cả Bắc Kinh và Thượng Hải về số vốn đầu tư mạo hiểm được huy động và số vòng tài trợ. Mặc dù vậy, Trung Quốc vẫn là một cường quốc khởi nghiệp - đầu tư mạo hiểm năm 2021 đã tăng vọt lên trên 130 tỷ USD, cao hơn khoảng 50% so với năm 2020.

Phát hiện chính

- Châu Á đã chứng kiến sự gia tăng 312% trong số lượng USD thoái vốn trên 50 triệu USD giai đoạn 2020-2021.

- Số tiền tài trợ giai đoạn đầu tăng 69% giai đoạn 2020-2021.

- Seoul lần đầu tiên lọt vào top 10 hệ sinh thái toàn cầu, tăng 6 bậc từ vị trí thứ 16 vào năm 2021 và vị trí thứ 20 vào năm 2020.

- Một số hệ sinh thái của Ấn Độ đã tăng trong bảng xếp hạng, đáng chú ý nhất là Delhi, tăng hơn 11 bậc so với năm 2021, lần đầu tiên lọt vào top 30 ở vị trí thứ 26. Bangalore-Karnataka tăng 1 bậc so với năm ngoái, lên vị trí thứ 22.

- Nhật Bản chứng kiến mức tăng trưởng 113% về lượng thoái vốn giai đoạn 2020-2021, cũng như tăng trưởng 25% về lượng USD tại các vòng Series B +. Tăng trưởng trung bình toàn cầu về lượng thoái vốn là 77%.

- Bắc Kinh tụt 1 bậc so với năm 2021, đứng ở vị trí thứ 5 trên toàn cầu do tốc độ tăng trưởng nguồn tài trợ giai đoạn đầu giảm.

- Hiệu suất của các trung tâm khởi nghiệp của Trung Quốc lần đầu tiên giảm sút kể từ khi GSER theo dõi họ. 8 trong số 13 thành phố được nghiên cứu đã giảm trong bảng xếp hạng năm 2022.

Châu Âu

Các doanh nghiệp khởi nghiệp và mở rộng quy mô của châu Âu phần lớn tập trung ở Vương quốc Anh, Đức và Pháp, với gần 2/3 trong số 1.000 doanh nghiệp khởi nghiệp và mở rộng quy mô hàng đầu của châu lục được thành lập tại một trong những quốc gia này. Vào năm 2021, cả Đức và Hà Lan đều có mức tăng trưởng hơn 200% so với cùng kỳ năm trước, trong khi đó, Tây Ban Nha tăng hơn 400%. Bên cạnh đó, tỷ lệ các quỹ đầu tư ra bên ngoài Vương quốc Anh cũng tăng lên.

Số vốn đầu tư vào các doanh nghiệp khởi nghiệp, khối lượng giao dịch và số tiền thoái vốn đều đạt mức cao nhất từ trước đến nay trong suốt năm

2021. Châu Âu đã có hơn 10.000 thương vụ mạo hiểm vào năm 2021, với tổng trị giá gần 103 tỷ Euro. Gần 2.900 thương vụ là khoản đầu tư mạo hiểm lần đầu, với tổng trị giá 9,9 tỷ Euro. Năm 2020, châu Âu có khoảng 2.400 thương vụ đầu tư với tổng trị giá 3,6 tỷ Euro.

Năm 2021 mang lại số lượng thương vụ gấp gần 5 lần và gấp hơn 28 lần mức định giá của năm trước. Năm 2021 cũng mang lại tổng giá trị vốn chủ sở hữu lớn nhất mà các doanh nghiệp khởi nghiệp công nghệ châu Âu từng thấy, lần đầu tiên vượt quá 3 nghìn tỷ USD (tính cho các doanh nghiệp khởi nghiệp ở cả thị trường công và tư nhân).



Northvolt, công ty sản xuất pin của Thụy Điển.

Nhà sản xuất pin Northvolt ở Stockholm đã huy động được 2,75 tỷ USD trong vòng tài trợ vào tháng 7 năm 2021, doanh nghiệp giao thực phẩm Wolt được mua lại với giá 8,1 tỷ USD vào tháng 11 và Fintech Klarna đã huy động được 1 tỷ USD vào tháng 3, trở thành doanh nghiệp Fintech tư nhân có giá trị cao nhất ở châu Âu tại thời gian.

Một động lực thúc đẩy tăng trưởng là sự quan tâm của các doanh nghiệp đầu tư quốc tế. SoftBank, Tiger Global, Coatue và Balderton Capital, ... đã tìm kiếm các doanh nghiệp khởi nghiệp ở châu Âu, và riêng Balderton Capital đã đảm bảo khoảng 1,3 tỷ USD cho hai quỹ mới vào năm 2021.

Phát hiện chính

- Nguồn tài trợ vốn mạo hiểm Châu Âu vào năm

2021 cao hơn 128% so với năm 2020, với sự gia tăng ở mọi giai đoạn tài trợ.

- Số tiền thỏa thuận tài trợ giai đoạn đầu tăng 47% từ năm 2020 đến năm 2021.

- Số lượng thoái vốn trên 50 triệu USD tăng 68% từ năm 2020 đến năm 2021.

- Helsinki tăng hơn 20 vị trí, từ vị trí thứ 59 năm 2021 lên vị trí thứ 31 trong năm nay. Hệ sinh thái đã chứng kiến 7 thương vụ thoái vốn trên 50 triệu USD, bao gồm cả việc mua lại 8,1 tỷ USD của doanh nghiệp giao hàng thực phẩm Wolt vào tháng 11 năm 2021 bởi DoorDash và đạt được hai Kỳ Lân trong giai đoạn được xem xét.

- Copenhagen cũng đứng ở vị trí thứ 35, tăng từ vị trí thứ 43 trong bảng xếp hạng năm ngoái. Thủ đô của Đan Mạch đã chứng kiến 2 lần thoái vốn hơn 1 tỷ USD, bao gồm cả mức định giá 13,7 tỷ USD của Unity tại IPO vào tháng 9 năm 2020.

- Vào năm 2021, số lượng USD thoái vốn ở London tăng 413% so với năm 2020. Các vòng Series B + của hệ sinh thái tăng 162% về số lượng USD từ năm 2020 và tăng hơn 55% so với hơn 50 triệu USD thoái vốn vào năm 2021 so với năm 2020.

- Trong bảng xếp hạng Các hệ sinh thái mới nổi, Oslo đã tăng 22 bậc kể từ năm ngoái, lên vị trí thứ 19. Hệ sinh thái Na Uy có 2 Kỳ Lân trong giai đoạn được kiểm tra - nền tảng IoT công nghiệp Cognite và tạp hóa trực tuyến Oda - giúp tăng phạm vi tiếp cận thị trường.

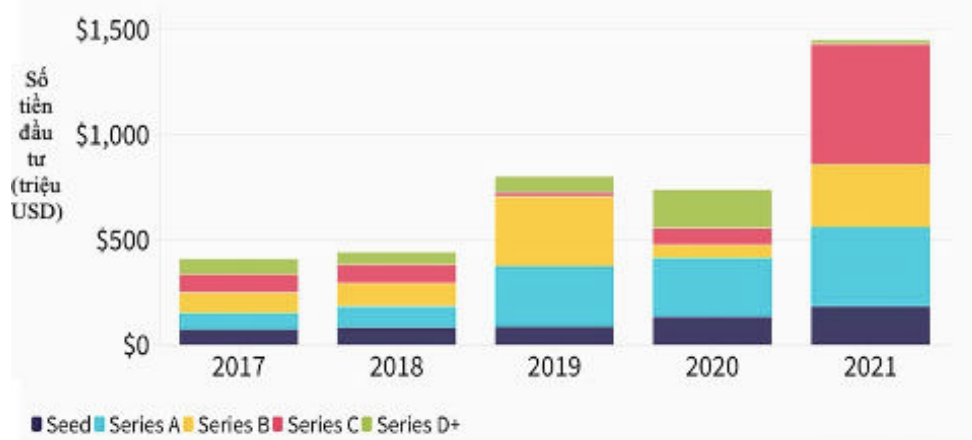
Châu Phi

Đầu tư vào doanh nghiệp khởi nghiệp công nghệ ở châu Phi năm 2021 cao chưa từng thấy, với tổng số 1,6 tỷ USD (không bao gồm các quốc gia Trung Đông và Bắc Phi) - tăng 113% so với năm 2020. Có vẻ như năm 2022, kỷ lục sẽ còn cao hơn, với tổng đầu tư vốn mạo hiểm trong quý 1 là 1,1 tỷ USD.

Fintech được xem là lĩnh vực phụ thành công nhất của lục địa này, chiếm 571 triệu USD tài trợ và tạo ra cả 3 Kỳ Lân của khu vực. Tháng 3 năm 2021,

Đầu tư mạo hiểm của châu Phi theo giai đoạn

Đầu tư ở châu Phi tăng 113% từ năm 2020 - 2021



Fintech Flutterwave có trụ sở tại Lagos huy động được 170 triệu USD trong vòng Series C với mức định giá 1 tỷ USD. Vào mùa xuân năm 2022, doanh nghiệp này trở thành doanh nghiệp khởi nghiệp châu Phi có giá trị cao nhất cho đến nay với mức định giá 3 tỷ USD. Nền tảng thanh toán di động Lagos OPay kêu gọi thành công vòng Series C trị giá 400 triệu USD vào tháng 8 năm 2021, nâng mức định giá của doanh nghiệp lên 2 tỷ USD. Wave Mobile Money có trụ sở tại Dakar là Kỳ Lân thứ 3 của khu vực. Hãng xử lý trực tuyến Nairobi DPO Group cũng gây chú ý khi xuất khẩu ở mức 288 triệu USD vào tháng 7 năm 2020.

Lagos là hệ sinh thái hàng đầu của khu vực và có ngành công nghiệp Fintech mạnh mẽ, nhưng việc sử dụng thanh toán di động ở phần lớn châu Phi vẫn cao. Người Kenya đã biến ví di động và thanh toán qua điện thoại trở thành một phần quan trọng trong cuộc sống hàng ngày của họ ở mức độ mà các giao dịch chiếm 87% GDP của quốc gia. Ở Ghana, các giao dịch như vậy chiếm 82% GDP. Kenya là thị trường lớn hơn, nhưng Ghana trở thành thị trường tiền tệ di động phát triển nhanh nhất trên lục địa trong những năm gần đây.

Những người sáng lập thành công - bao gồm Olugbenga Agboola (Flutterwave), Gregory Rockson

(mPharma) và Shola Akinlade (Paystack) - đang hỗ trợ các doanh nghiệp khởi nghiệp, tiếp tục thúc đẩy hệ sinh thái khởi nghiệp châu Phi đang phát triển nhanh chóng. Các chính phủ ở khắp châu Phi cũng nhận ra tiềm năng của ngành công nghệ và đã bắt đầu thực hiện các bước cụ thể để hỗ trợ. Dự luật Khởi nghiệp Nigeria nhằm mục đích tạo ra các quy định rõ ràng và chu đáo sẽ giúp thúc đẩy hệ sinh thái công nghệ và củng cố tiềm năng của nền kinh tế kỹ thuật số.

Phát hiện chính

- Châu Phi có 3 Kỳ Lân trong khoảng thời gian khảo sát của GSER 2022, tất cả đều thuộc lĩnh vực Fintech.
- Lagos là hệ sinh thái khởi nghiệp thành công nhất trong khu vực, sản sinh ra 2 Kỳ Lân - Flutterwave và OPay.
- Đầu tư vào các doanh nghiệp khởi nghiệp công nghệ châu Phi tăng 113% từ năm 2020 đến năm 2021, đạt tổng cộng 1,6 tỷ USD.
- Châu Phi đã chứng kiến mức tăng trưởng 110% trong các vòng Series B + từ năm 2020 đến năm 2021./.

(còn tiếp)

Nguyễn Lê Hằng
(Startup Genome 2022)



KINH NGHIỆM TẠO RA MÔ HÌNH KINH DOANH THÀNH CÔNG HẬU ĐẠI DỊCH

Để công ty của bạn thành công trong thời kỳ hậu đại dịch, bạn phải thực hiện tốt hai điều: lựa chọn chiến lược cẩn thận để hướng vào phân khúc thị trường có thể bảo vệ được và điều chỉnh mô hình kinh doanh để nắm bắt và chiếm lĩnh thị trường mục tiêu.

Tuy vậy, hầu hết các công ty chưa sẵn sàng với những khái niệm mới lạ này. Đại dịch đẩy mạnh sự phân mảnh thị trường. Điều này khiến cho các gã khổng lồ kỹ thuật số, được chấp cánh bởi phân khúc thị trường vi mô của họ phát triển nhanh chóng, nhưng hầu hết các công ty đều không thay đổi mô hình kinh doanh của mình để đáp ứng với hoàn cảnh mới này. Nhiều nhà quản lý, được thăng cấp trong thời trước, chỉ đơn giản cho rằng các mô hình kinh doanh với thị trường rộng, lâu đời, theo kiểu “thử và đúng” của họ vẫn hiệu quả. Các nhà phân tích tài chính vẫn tiếp tục đánh giá các công ty dựa

trên tăng trưởng doanh số và giảm thiểu chi phí, càng củng cố cho kiểu tư duy này .

Để phát triển mô hình kinh doanh có lợi nhuận cao nhằm thu hút khách hàng mục tiêu, bạn có hai lựa chọn cơ bản: (1) tăng giá trị khách hàng hoặc (2) giảm chi phí phục vụ (hoặc chọn cả hai). Việc này phức tạp do cần phải chuyển đổi từ mục tiêu thị trường rộng trước đây sang mục tiêu theo phân khúc cụ thể mới.

Điểm khởi đầu trong việc xác định một mô hình kinh doanh mới là làm rõ phân khúc lợi nhuận hiện tại của công ty bạn. Khi các công ty sử dụng các số

liệu và phân tích mới, chi tiết, dựa trên giao dịch (tạo nên một báo cáo kết quả kinh doanh - P&L - tổng hợp cho mọi dòng hóa đơn), họ có thể sớm thấy rằng khách hàng của họ thuộc ba phân khúc lợi nhuận rộng: “Lợi nhuận đỉnh”: những khách hàng có doanh thu cao, lợi nhuận cao (thường khoảng 20% khách hàng tạo ra 150% lợi nhuận); “chảy máu lợi nhuận”, những khách hàng có doanh thu cao, lợi nhuận thấp /thua lỗ (thường là khoảng 30% khách hàng làm xói mòn khoảng 50% lợi nhuận này); và “lợi nhuận cạn kiệt”, những khách hàng có doanh thu thấp, lợi nhuận thấp tạo ra lợi nhuận tối thiểu nhưng tiêu thụ khoảng 50% nguồn lực của công ty.

Một công ty có thể định hình mô hình kinh doanh mới của mình để hướng đến bất kỳ phân khúc lợi nhuận nào của mình, mặc dù rất khó để thu hút nhiều hơn một phân khúc. Những công ty sau đây đã tạo ra lợi nhuận bền vững cao bằng cách hướng đến các phân khúc lợi nhuận cụ thể với các mô hình kinh doanh sáng tạo nhằm tăng giá trị khách hàng hoặc giảm chi phí phục vụ.

1. Khách hàng lợi nhuận đỉnh

Tăng giá trị. Cách đây vài năm, đơn vị động cơ máy bay của công ty GE đã có một quan điểm mới làm thay đổi hoàn toàn ngành công nghiệp của mình. Trước đây, công ty đã bán động cơ, phụ tùng thay thế và dịch vụ chủ yếu trên cơ sở độc lập. Mỗi phân khúc ngày càng dễ bị tác động bởi cạnh tranh giá từ các đối thủ cạnh tranh theo phân khúc ngách.

Bước đột phá của ban lãnh đạo GE là hiểu rằng các khách hàng hãng hàng không của họ thực sự muốn có những chiếc máy bay bay hoàn hảo chứ không phải các phụ tùng để lắp ráp nên những chiếc máy bay hoàn hảo. Vì thế, họ đã phát triển một mô hình kinh doanh mới, OnPoint, được bán dưới dạng “công suất theo giờ”. Hãng hàng không không trả tiền cho động cơ mà thay vào đó là trả cho thời gian động cơ hoạt động. Giờ đây, nhà sản xuất động cơ này không chỉ có một động lực mạnh để cải thiện độ

tin cậy của động cơ, mà còn có một đòn bẩy mạnh mẽ để thúc đẩy các nhà cung cấp bảo trì thứ ba. Về cơ bản, GE đã loại bỏ các đối thủ cạnh tranh bằng cách xác định lại lĩnh vực của mình, và trong quá trình đó, lĩnh vực kinh doanh hàng không của GE đã trở thành một trong những phân khúc phát triển nhanh nhất. (mặc dù COVID đã đóng cửa phần lớn ngành công nghiệp này, nhưng mức tăng trưởng cao này dự kiến sẽ tiếp tục trở lại khi đại dịch được kiểm soát.)



Giảm chi phí. Swagelok sản xuất các thiết bị điều khiển lưu lượng. Đơn vị ở Silicon Valley có hai phân khúc khách hàng chính: các phòng thí nghiệm của trường đại học và các nhà máy chế tạo linh kiện bán dẫn. Các phòng thí nghiệm của trường đại học có tỷ suất lợi nhuận gộp cao, còn phân khúc chế tạo linh kiện bán dẫn có tỷ suất lợi nhuận gộp thấp, vì vậy mãi lực nghiêng về các phòng thí nghiệm.

Khi công ty bắt đầu sử dụng các thông số lợi nhuận dựa trên giao dịch, họ rất ngạc nhiên khi nhận thấy các phòng thí nghiệm có lợi nhuận ròng thấp, còn nhà chế tạo lại có lợi nhuận ròng cao. Vấn đề của phòng thí nghiệm là mỗi đơn đặt hàng dành cho một thử nghiệm khác biệt, đòi hỏi nhiều thời gian kỹ thuật và khiến tạo ra nhiều đơn bị trả lại. Mặt khác, các nhà máy chế tạo đã đưa ra các đơn đặt hàng chung tiêu chuẩn kéo dài cả năm mà hầu như không đòi hỏi phải trả thêm chi phí. Đối với vấn đề này, công ty quyết định đẩy nhanh doanh số bán

hàng của nhà máy chế tạo và về phía phòng thí nghiệm, thuê và đào tạo các sinh viên sau đại học ở mỗi trường đại học để tư vấn cho các nhà nghiên cứu về việc lựa chọn sản phẩm, giúp hầu như loại bỏ chi phí kỹ thuật và đơn ế. Lợi nhuận tăng vọt.

2. Khách hàng thất thoát lợi nhuận

Tăng giá trị. Nalco sản xuất và phân phối hóa chất cho các hệ thống xử lý nước. Các sản phẩm hàng hóa của công ty đang chịu sức ép về giá từ các đối thủ cạnh tranh. Nalco quyết định lắp đặt màn hình không dây trong các bể chứa hóa chất của khách hàng để họ có thể đọc được lượng hóa chất bị rút đi. Thông tin này cho phép Nalco giảm chi phí giao hàng và họ cũng nhận thấy rằng nó cho phép họ giảm chi phí sản xuất.

Tuy nhiên, các nhà quản lý của Nalco đã có một tầm nhìn sâu sắc: Bằng cách theo dõi tốc độ rút đi thực tế của hóa chất và so sánh nó với tốc độ mà hệ thống đạt được nếu nó hoạt động hiệu quả, họ có thể xác định liệu hệ thống của khách hàng có gặp sự cố vận hành hay không. Khi nhận thấy có vấn đề, họ sẽ thông báo cho các kỹ sư của khách hàng.

Do chi phí của một hệ thống hoạt động kém sẽ gấp nhiều lần chi phí hóa chất, nên Nalco trở thành một đối tác chiến lược quan trọng; và một khi họ lắp đặt thiết bị giám sát trong bể chứa của khách hàng và thiết lập mối quan hệ chặt chẽ với các kỹ sư của khách hàng, họ giành được lợi thế là người đi đầu mà các đối thủ không thể vượt qua. Các cuộc chiến về giá đã biến mất.

Giảm chi phí. Taggart Brothers là một nhà bán lẻ các sản phẩm điện tử tiêu dùng. Khi các nhà quản lý tiến hành phân tích lợi nhuận dựa trên giao dịch, họ phát hiện ra rằng khoảng một nửa lợi nhuận của công ty đã bị thất thoát bởi các cửa hàng có doanh thu thấp nhất trong quý cuối cùng của vòng đời sản phẩm theo mùa.

Khi các nhà quản lý điều tra thêm, họ phát hiện ra rằng vấn đề không phải là các quản lý cửa hàng

bút toán giảm những sản phẩm cũ vào cuối chu kỳ, mà thay vào đó là họ đang trì hoãn giảm giá những sản phẩm này với hy vọng rằng thời kỳ bán chạy sẽ quay lại. Điều này khiến họ không thể bày bán các sản phẩm mới vào thời điểm cao điểm của mùa bán hàng sản phẩm mới. Đây là nguồn thất thoát lợi nhuận thực sự.

Khi họ liên hệ với trung tâm phân phối, những người quản lý hàng bổ sung giải thích rằng chính sách tái bổ sung hàng trong kho cuối chu kỳ của họ là chuyển sản phẩm đến các cửa hàng theo nhu cầu lịch sử cho đến khi kho hết hàng. Những cửa hàng công suất lớn có thể bán những sản phẩm này, nhưng ở những cửa hàng công suất thấp, chúng chặt kín trên các kệ hàng. Câu trả lời rất đơn giản và không tốn kém: giảm bớt khối lượng hàng đến các cửa hàng có công suất thấp một tháng trước khi dừng chuyển hàng đến các cửa hàng có công suất lớn hơn. Lợi nhuận tăng vọt.

3. Khách hàng cạnh kiệt lợi nhuận

Tăng giá trị. SKF là nhà sản xuất và phân phối vòng bi. Hoạt động kinh doanh OEM thống trị doanh số bán hàng của công ty, trong khi hoạt động kinh doanh hậu mãi của nó thì lại đang bị tụt hậu. Để đáp lại, các nhà lãnh đạo công ty đã thành lập một bộ phận hậu mãi mới. Giám đốc hậu mãi mới nhận thấy rằng bộ phận này có hai phân khúc rất khác nhau.

Phân khúc hậu mãi công nghiệp cung cấp vòng bi cho máy móc, còn phân khúc hậu mãi ô tô bán vòng bi cho thợ sửa chữa ô tô. Các khách hàng hậu mãi công nghiệp cần giảm thiểu thời gian chết máy để thay thế vòng bi, còn khách hàng hậu mãi ô tô cần xác định loại vòng bi phù hợp cho công việc và có được các hướng dẫn và phụ kiện cần thiết để thực hiện công việc.

Để đáp lại, đội ngũ quản lý đã phát triển các bộ dụng cụ bảo trì (bao gồm chất làm kín và chất tẩy rửa) cho các khách hàng công nghiệp để kéo dài tuổi thọ vòng bi. Đối với khách hàng ô tô, họ đã phát

triển hàng trăm bộ dụng cụ dành riêng cho công việc, bao gồm các bộ phận, công cụ, phụ kiện và hướng dẫn. Lợi nhuận đã tăng lên hai con số.

Giảm chi phí. Pacific Distributors (không tiết lộ tên thật) chuyên phân phối bia, rượu và các loại đồ uống khác. Khi các nhà quản lý xem xét số liệu lợi nhuận dựa trên giao dịch, họ hài lòng khi thấy rằng các thương hiệu “đỉnh” bán chạy của họ (ví dụ: Budweiser, Miller) có tỷ suất lợi nhuận gộp thấp nhưng lợi nhuận cao. Nhưng họ đã bị sốc khi thấy rằng các loại bia thủ công phát triển nhanh, lợi nhuận gộp cao của họ đang thua lỗ.



Họ ngay lập tức cho rằng vấn đề là do họ giao hàng hàng ngày cho các nhà bán lẻ lớn. Tuy nhiên, khi xem xét kỹ hơn, họ phát hiện ra rằng rất nhiều khách hàng nhỏ của họ - các cửa hàng tạp hóa và cửa hàng tiện lợi - đang gây ra thiệt hại. Vấn đề là Pacific giao hàng vài lần mỗi tuần cho từng cửa hàng nhỏ. Trong khi các thương hiệu đỉnh khối lượng lớn tạo ra đủ tỷ suất lợi nhuận gộp để trả cho chi phí chọn và giao hàng, thì các loại bia thủ công khối lượng thấp có chi phí chọn và giao hàng vượt xa tỷ suất lợi nhuận gộp.

Khi họ hỏi các đại diện bán hàng tại sao giao hàng thường xuyên như vậy, các đại diện trả lời rằng họ có dịch vụ tốt: Mọi đơn đặt hàng đều được chuyển vào ngày hôm sau. Khi các nhà quản lý hỏi tại sao họ nhận nhiều đơn đặt hàng như vậy, các đại diện trả lời rằng giám đốc bán hàng của họ cạnh

tranh bởi số lượng đơn hàng mà các đại diện nhận mỗi ngày, vì vậy họ tranh nhau nhận càng nhiều đơn hàng càng tốt. Bằng cách chỉ nhận hai đơn đặt hàng mỗi tuần thay vì ba đơn đặt hàng, toàn bộ phân khúc này lại đã thu được lợi nhuận cao.

4. Đúng phân khúc, đúng mô hình kinh doanh

Khi thị trường thay đổi, bạn phải tư duy lại về định vị chiến lược và mô hình kinh doanh của mình. Trong thời kỳ hậu đại dịch, đây là nhu cầu sinh tử. Như nêu trên, để thành công, bạn cần phải làm đúng hai điều: nhắm vào một phân khúc thị trường có thể bảo vệ được và phải tạo ra một mô hình kinh doanh cho phép bạn chiến thắng các đối thủ cạnh tranh đang theo đuổi phân khúc mục tiêu của bạn.

Hơn hết, bạn phải lựa chọn khách hàng của mình, nói không với những người không phù hợp. Và bạn phải tạo ra một mô hình kinh doanh sáng tạo, có lợi nhuận cao dựa trên việc cung cấp cho khách hàng mục tiêu thêm nhiều giá trị khách hàng hoặc chi phí phục vụ thấp hơn (hoặc cả hai).

Bài học từ thành công của Amazon không phải là công ty nhắm đến những khách hàng mà các công ty khác đã bỏ qua. Đó là Amazon, cùng với những gã khổng lồ kỹ thuật số khác, nhắm vào phân khúc thị trường khách hàng ngách mà các công ty khác đều đã có, các công ty khác đã thất bại trong việc thúc đẩy những khách hàng này đổi mới chuyên sâu. Mặt khác, Amazon đã xây dựng một mô hình kinh doanh thành công, toàn diện để nắm bắt phân khúc và tập trung vào việc cải thiện nó.

Thị trường thay đổi và theo đó mô hình kinh doanh cũng luôn phải thay đổi. Thành công phụ thuộc vào việc đổi mới mô hình kinh doanh liên tục. Bằng cách tập trung ổn định vào việc nhắm đúng phân khúc với mô hình kinh doanh phù hợp, bạn sẽ tạo ra nhiều năm tăng trưởng có lãi./.

Phuong Anh

(Harvard Business Review)