STARTUP SCALEUP SCREWUP

Khởi nghiệp tinh gọn, mở rộng linh hoạt, tăng trưởng đột phá

Bộ công cụ giúp doanh nghiệp đáp ứng thách thức và đổi mới liên tục

Lê Trường An dịch

Jurgen Appelo

alpha BOOKS

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

LỜI GIỚI THIỆU

Giống như con người, doanh nghiệp cũng sống một cuộc đời riêng với đầy đủ quá trình hình thành và phát triển. Vòng đời của bất kỳ mô hình kinh doanh nào cũng trải qua quá trình khởi nghiệp, mở rộng quy mô và tại một số thời điểm, bắt đầu rối loạn. Để nuôi dưỡng một doanh nghiệp từ khi còn "lọt lòng" đến khi trưởng thành và lớn mạnh, các doanh nhân và nhà sáng lập không chỉ cần vốn, kiến thức, quan hệ mà còn phải vô cùng khéo léo và nhanh nhạy với thời cuộc. Thành công rực rỡ hay thất bại thảm hại trong kinh doanh đều tuỳ thuộc năng lực và khả năng thích nghi với các thay đổi của chu trình cuộc sống.

Chúng tôi đi tư vấn cho hàng trăm doanh nghiệp khởi nghiệp và bằng trải nghiệm thực tế đúc kết rằng chuyện khởi nghiệp không bao giờ là dễ dàng nếu người sáng lập, người lãnh đạo không đủ năng lực để sử dụng các nguồn lực sẵn có của mình một cách hợp lý.

Đó cũng là những nội dung mà cuốn sách *Khởi nghiệp tinh gọn, mở rộng linh hoạt, tăng trưởng đột phá* mang đến cho độc giả. Với hàng loạt phỏng vấn từ một nhóm các công ty khởi nghiệp và tăng trưởng bứt phá quốc tế cùng bộ sưu tập các ví dụ, nguyên tắc và phương pháp thực hiện, cuốn sách chứa đựng những lời khuyên vô giá giúp giải quyết trực tiếp các thách thức mà doanh nhân và người khởi nghiệp phải đối mặt. Tác giả và người được phỏng vấn khám phá một loạt chủ đề rất quan trọng đối với bất kỳ ai mơ ước bắt đầu một sản phẩm hoặc dịch vụ mới và cho các doanh nhân cùng người khởi nghiệp trong giai đoạn mở rộng quy mô.

Nếu độc giả yêu thích kinh doanh đã thuộc lòng những câu chuyện thành công từ các doanh nghiệp nổi tiếng đến từ Thung lũng Silicon, các ông lớn của Mỹ như Amazon, Netflix, Google, họ sẽ vô cùng thích thú với những chia sẻ đến từ các nhà sáng lập của nhiều công ty khởi nghiệp châu Âu như Spotify, Rovio, Typeform… Đây là những khai phá đầy mới mẻ về khởi nghiệp, tăng trưởng kinh doanh, một góc nhìn khác lạ đến từ những cái tên mới nổi nhưng đang vươn lên đầy mạnh mẽ trong làng khởi nghiệp quốc tế.

Thực tế cho thấy tầm nhìn của người sáng lập, nhà lãnh đạo là yếu tố quan trọng giúp tạo dựng doanh nghiệp thành công ở những năm đầu tiên khởi nghiệp. Trong cuốn sách này tiết lộ cách các nhà lãnh đạo doanh nghiệp tạo ra tầm nhìn của mình. Tầm nhìn đúng ngay từ đầu sẽ giúp doanh nghiệp sáng tạo sản phẩm, dịch vụ phục vụ khách hàng một cách hiệu quả…

Tôi cho rằng đây là cuốn sách dành cho thế hệ sáng lập mới. Với sự kết hợp của 50% câu chuyện truyền cảm hứng và 50% công cụ thực hành, cuốn sách đưa ra cái nhìn toàn diện về vòng đời doanh nghiệp, hệ thống hóa các giai đoạn kinh doanh mà bất cứ doanh nghiệp nào cũng sẽ trải qua, đồng thời cung cấp hàng loạt công cụ và bài học hữu ích giúp các nhà lãnh đạo tự tin dẫn dắt doanh nghiệp vượt qua khó khăn và tăng trưởng không ngừng.

Nguyễn Thanh Tân

Chủ tịch Tập đoàn BrainGroup

LỜI NÓI ĐẦU

Tôi có một kế hoạch "đầy quyến rũ".

Kế hoạch ấy liên quan đến việc hợp nhất những phương pháp cùng công cụ được các công ty khởi nghiệp và đang trên đà tăng trưởng đột phá sử dụng thành công với các nguyên tắc và phương pháp thực hiện phổ biến trong cộng đồng Tinh gọn và Linh hoạt. Nó bao gồm việc nâng cấp thương hiệu toàn cầu Management 3.0 ra mắt cách đây 10 năm của tôi, từ chủ yếu tập trung vào phương pháp lãnh đạo cho đến mọi mặt trong điều hành kinh doanh. Kế hoạch của tôi cũng đề cập tới con đường cách mạng hóa trong cách tự cải thiện bản thân cũng như chuyển đổi tổ chức của mọi người. Trong suốt quá trình thực thi kế hoạch này, tôi hình dung ra những chuyến du lịch, các cuộc thảo luận, vài buổi cà phê cùng đôi lời tán dương dài dòng trên tài khoản truyền thông xã hội của mình.

Rồi tiếng thông báo của máy giặt kéo tôi về thực tại.

Tôi lại nằm mơ giữa ban ngày. Tôi đang nghĩ cái quái gì thế? Tôi thậm chí còn không thể khiến đội ngũ khởi nghiệp của mình bám sát tiến độ trong kế hoạch. Làm thế nào tôi có thể khiến phần còn lại của thế giới chú ý đến những gì mình nghĩ là quan trọng? Tôi không phải là huấn luyện viên hay chuyên gia tư vấn. Giúp đỡ doanh nghiệp khác chuyển đổi cách làm việc không phải là công việc hay lĩnh vực chuyên môn của tôi. Tôi chỉ đang chia sẻ kinh nghiệm khi điều hành đội ngũ khởi nghiệp mà thôi. Tôi không phải là một cố vấn giỏi. Như tôi vẫn luôn nói, vấn đề của bản thân tôi còn thú vị hơn của công ty khác gấp bội. Và tôi thì có rất nhiều!

Điều đó đôi lúc khiến tôi cảm thấy như một kẻ mạo danh. Tôi chỉ giỏi một việc duy nhất, đó là học hỏi hàng tấn thứ giúp giải quyết vấn đề của bản thân, sau đó chia sẻ hiểu biết của mình một cách công khai. May mắn thay, dường như mọi người đánh giá cao điều đó. Vì thế, tôi cho rằng không cần quá xấu hổ khi thỉnh thoảng phạm sai lầm. Miễn là tôi luôn nói dõng dạc: "Tôi đã học được vài thứ mới!", mọi khán giả đều hoan nghênh khi được học cùng tôi.

Hôm nay là Chủ nhật – ngày tốt nhất để tự suy ngẫm về vài thứ, ngoại trừ chiếc máy giặt liên tục kêu bíp bíp. Thật khủng khiếp.

Cuốn sách này đã gần hoàn thiện. Thật vui khi tôi đã quyết định viết nó. Trong suốt năm vừa qua, tôi đã học được rất nhiều từ tất cả các nghiên cứu và những cuộc phỏng vấn trên khắp châu Âu. Tôi tin công việc kinh doanh hiện tại của mình đang có chiều hướng tốt hơn nhờ những điều góp nhặt được mà chúng tôi có thể triển khai ngay lập tức. Tôi thậm chí có thể đề xuất tất cả các nhà sáng lập khởi nghiệp viết cuốn sách của riêng mình. Tôi chắc chắn sẽ đọc toàn bộ chúng.

Đây là một ngày Chủ nhật thực sự bận rộn. Ngoài việc hoàn thiện và suy ngẫm về cuốn sách này, tôi còn nhiều việc phải làm cho buổi kêu gọi vốn cộng đồng của nhóm, cũng là điều kỳ diệu đến ngay sau ngày tôi gửi bản thảo cuốn sách này cho nhà xuất bản. Dường như cũng có khá nhiều người mong ngóng buổi hội thảo về Chuyển dịch đi lên trong kinh doanh mới, nơi tôi sẽ sử dụng những ý tưởng mình có khi viết cuốn sách. Có lẽ tôi sẽ suy nghĩ đôi chút về điều đó vào tối nay, sau chuyến đạp xe trong rừng.

Mà thôi, quên đi. Chẳng có kế hoạch "đầy quyến rũ" nào cả.

Tôi chỉ đang ứng biến giống hầu hết nhà sáng lập, doanh nhân, người khởi nghiệp và lãnh đạo doanh nghiệp mà thôi. Tôi thử nghiệm một nghìn thứ và một tá trong số chúng có vẻ hiệu quả.

Đó là cách để tôi thành công hơn một số người khác vì họ thường chẳng thử nghiệm bất cứ thứ gì. Nếu hỏi tôi đã học được gì trong 20 năm qua, thì đó chính là hãy cứ thất bại và thất bại nhỏ thôi. Đó là cách các nhà sáng lập và lãnh đạo làm nhiều thứ, trong số chúng sẽ có vài thứ tạo ra thành công vĩ đại. Cuốn sách này chỉ là một trong số đó.

Còn ngay bây giờ, lạy chúa, nhà thiết kế sản phẩm nào nghĩ cứ để máy giặt kêu bíp bíp liên tục là một ý tưởng vĩ đại vậy?

Chương 1
TẦM NHÌN KHÔNG MỎI

Truyền cảm hứng cho thành viên trong đội ngũ, khách hàng và nhà đầu tư bằng Tầm nhìn Sản phẩm: hình ảnh tinh thần về tương lai mà bạn khao khát.

Nhiều người trong chúng ta có tầm nhìn xa trông rộng. Với tư cách là doanh nhân, người khởi nghiệp, người sáng lập, lãnh đạo và nhà sáng tạo, chúng ta có thể hình dung những điều chưa từng hiện hữu. Chúng ta muốn những điều đó trở thành hiện thực.

Ví dụ như:

Chẳng tuyệt vời sao nếu không có nghề nghiệp tệ, không có quản lý tồi và cũng không có các công ty tệ hại? Chẳng dễ dàng hơn sao nếu mọi hiểu biết chúng ta cần để làm việc tốt hơn được máy móc lưu trữ dưới dạng dữ liệu và thuật toán, từ đó giúp chúng ta cải thiện tổ chức? Chẳng tuyệt vời sao nếu ngày nào đó không-quá-xa trong tương lai, thay vì chỉ nói với máy tính cách làm các công việc chân tay, chúng sẽ giúp chúng ta làm những công việc có ý nghĩa?

Ngày nào đó, máy móc sẽ hiểu được cách làm việc nhóm hiệu quả nhất của con người. Chúng sẽ đưa ra những đề xuất như: "Bạn đang muốn dọn dẹp backlog sản phẩm[1] sau bản thử nghiệm gửi cho khách hàng ngày hôm qua phải không?", "Đây là tách cà phê thường nhật thứ 500 của bạn. Bạn có muốn làm một lễ kỷ niệm nhỏ không? Tôi có một sáng kiến chắc chắn sẽ khiến nhóm của bạn bất ngờ" và "Này, lần họp cải tiến linh hoạt

gần nhất của bạn là sáu tuần trước. Đây là một phương pháp lên ý tưởng rất phổ biến hiện nay trong ngành của bạn".

[1] backlog sản phẩm (product backlog): là nơi lưu trữ danh sách các tính năng mong muốn của sản phẩm, danh sách này được sắp xếp dựa trên độ ưu tiên của từng hạng mục. (BTV)

Ai còn cần những người quản lý theo sát từng li từng tí khi trí tuệ nhân tạo đã có thể giúp đội ngũ trong việc tuyển dụng, hướng dẫn thực hiện công việc và đạt được nhiều thay đổi có tính tổ chức? Doanh nghiệp thông minh chính là loại hình công ty tôi muốn khởi nghiệp! Mọi người đều yêu thích công việc của mình. Mọi người đều cố gắng làm cho mọi thứ tốt đẹp hơn. Các thiết bị thông minh giúp chúng ta cải thiện công việc. Theo như tôi biết, thuật toán học máy không hề quan tâm đến văn phòng góc nơi tầng thượng, xe limousine có tài xế hay chỗ đỗ xe sát lối ra vào văn phòng. Chúng ta có thể tiết kiệm hàng tấn tiền cho chi phí quản lý đặc quyền, các khoản tiền thưởng và chi phí in ấn những bản trình chiếu Powerpoint!

Những gì tôi vừa miêu tả chỉ là tầm nhìn. Nhưng đó là một tầm nhìn xán lạn. Tôi tin mọi đổi mới đều xuất phát từ những người có tầm nhìn xa trông rộng.

Dù là doanh nhân, người khởi nghiệp, người sáng lập, lãnh đạo hay là nhà sáng tạo, bạn đều phải có một Tầm nhìn Sản phẩm. Điều đó cho thấy bản chất của một sản phẩm mang tính sáng tạo: mục tiêu mong muốn đạt được đối với khách hàng và người tiêu dùng. Tầm nhìn Sản phẩm tuyệt vời giúp người ta hình tượng hóa các giá trị nên được truyền tải, như thể họ đang nghe về câu chuyện ngắn của một doanh nghiệp thành công trong tương lai.

Michał Borkowski, nhà sáng lập kiêm Giám đốc Điều hành (CEO) của Brainly, đã dành vài phút hiếm hoi cho tôi tại văn phòng ở Kraków, Ba Lan. Công ty này đang tăng trưởng quá đỗi nhanh

chóng, văn phòng tạm thời của họ đang ở giữa văn phòng mới và văn phòng cũ.

Chúng tôi đã xác định cơ hội phía trước theo hướng mở rộng quy mô toàn cầu. Có 1,2 tỷ sinh viên trên thế giới và mỗi người trong số họ đều cần hỗ trợ học tập mỗi ngày. Nếu chúng ta nghĩ đến vấn đề mà Brainly đang giải quyết, thì nó thực sự là một vấn đề lớn. Tôi thường thấy những vấn đề các công ty khởi nghiệp đang cố gắng giải quyết không đủ độ lớn. Họ đang theo đuổi một cơ hội nhỏ hơn rất nhiều so với cơ hội thực sự trước mắt. Lúc mới bắt đầu, chúng tôi cũng thế. Chúng tôi khởi nghiệp ở Ba Lan. Ban đầu, chúng tôi vốn không hề nghĩ đến cơ hội mở rộng quy mô toàn cầu mà chỉ muốn hoạt động tại quê hương. Phải mất đến ba năm, chúng tôi mới thực sự tìm ra lý do tồn tại và mục tiêu phấn đấu của mình. Giờ đây, khi đã xác định rõ ràng, tôi có thể quản lý công ty theo tầm nhìn đó. Tôi khuyến khích mọi nhà khởi nghiệp và giám đốc điều hành suy nghĩ về tầm nhìn lớn lao của họ sớm hơn.

Michał Borkowski, nhà sáng lập kiêm CEO của Brainly, Kraków, Ba Lan

Lý do chúng ta phác thảo tầm nhìn là để định hướng những nỗ lực của đội ngũ phát triển sản phẩm. Chúng ta có thể mơ những giấc mơ của riêng mình rồi xây dựng tầm nhìn, chẳng cần hiểu biết gì về công nghệ, thị trường hay các dòng doanh thu. Chúng ta sẽ xem xét cụ thể những vấn đề này sau. Điều đầu tiên cần làm là tự truyền cảm hứng cho mình và những người đồng sáng lập, nếu chúng ta có họ; cho những thành viên trong đội ngũ tiên phong, nếu chúng ta muốn họ; và cho bất cứ nhà đầu tư nào, nếu chúng ta cần họ. Nếu không có bất kỳ cảm hứng nào từ những người xung quanh, sẽ chẳng có ai quan tâm xem xét cụ thể cách để đạt được điều đó. Nếu không có tầm nhìn, ước mơ không thể trở thành hiện thực.

Đừng nhầm lẫn Tầm nhìn Sản phẩm với kế hoạch chiến lược. Chia sẻ giấc mơ với cả đội ngũ không phải là đưa ra danh sách

các tính năng đặc trưng trên Lộ trình Thiết kế Sản phẩm. Tầm nhìn không phải là tuyên bố phác thảo cẩn thận được trù liệu bởi ban thường trực trong khoảng thời gian hai ngày ẩn dật ở khu nghỉ dưỡng nào đó. Tầm nhìn không phải là khẩu hiệu trên chiếc cốc cappuccino đầy ắp được lấy từ máy pha cà phê. Thay vào đó, tầm nhìn là hình ảnh về tương lai mà bạn có thể diễn tả bằng lời nói cùng ngôn ngữ để kể lại câu chuyện của mình trong quán bar, thuyết phục bạn bè giúp biến chúng thành hiện thực. Tầm nhìn này phải lớn lao, táo bạo và lôi cuốn. Tôi có một ước mơ trước khi tôi có một đội ngũ. Đó chính là điều khác biệt giữa lãnh đạo vĩ đại và lãnh đạo thất bại.

Marc Wesselink, hội viên quản lý tại Startupbootcamp, đã có một phát biểu đầy nhiệt huyết trước bàn hội nghị trong phòng họp chung tại Amsterdam. Tòa nhà này đầy những người khởi nghiệp, điều mà đối với tôi dường như là mớ hỗn loạn đầy sáng tạo được tổ chức tuyệt vời.

Khi tôi trông thấy hàng chục hay hàng trăm doanh nhân đi qua, những người vĩ đại luôn có thứ gì đó mà người khác không có. Một điều làm nên toàn bộ khác biệt. Các nhà sáng lập xuất sắc nhất có "phương Bắc đích thực"[2] dẫn đường. Ở trong đó, họ có một cái đồng hồ tích tắc thúc giục họ giải quyết một vấn đề trọng đại. Nhưng cách thức và đối tượng đều chưa chắc chắn. Họ sẵn lòng thay đổi linh hoạt, miễn là có thể thực hiện những bước tiến hướng tới tầm nhìn của mình. Chính điều đó, cho đến nay, là điểm tạo sự khác biệt.

[2] Phương Bắc đích thực (hay True North) được đề cập trong những cuốn sách về lãnh đạo của Bill George – Giáo sư về Khoa học Lãnh đạo của Đại học Harvard. (BTV)

Marc Wesselink, quản lý tại Startupbootcamp, Amsterdam, Hà Lan

Tôi nghĩ Marc thật chí lý. Và không chỉ đối với công ty khởi nghiệp, các công ty nhỏ đang nỗ lực khẳng định ý tưởng về sản phẩm mới của họ cũng có thể thành công. Điều này cũng đúng với các công ty tăng trưởng đột phá – những công ty thành công với mô hình kinh doanh đã được kiểm chứng đang mở rộng quy mô ra nhiều thị trường và sản phẩm hơn. Điều này đúng với cả những công ty đã có nền tảng vững chắc, nơi lãnh đạo cùng doanh nhân làm thuê đang nỗ lực chuyển đổi và tái tạo tổ chức để không bị vượt mặt cũng như thay thế bởi những công ty khởi nghiệp và các doanh nghiệp tăng trưởng đột phá.

Lời than phiền tôi thường nghe về công tác quản lý trong các tổ chức gạo cội là sự thiếu vắng một định hướng rõ ràng. Tất cả nhân viên đều tất bật rao bán sản phẩm và dịch vụ, nhưng không một ai biết công ty đang hướng tới đâu. Không người lao động nào được truyền cảm hứng về giấc mơ có một tương lai tốt đẹp hơn. Để chú tâm hơn đến mối quan ngại này, lãnh đạo doanh nghiệp của công ty truyền thống cần phải truyền đạt một tầm nhìn chung, họ cần phải thực hiện điều ấy một cách nhất quán và bền bỉ. Điều này tạo nên khác biệt to lớn đối với sự sáng tạo, hợp tác cũng như cam kết của cả đội ngũ khi được thấy một giấc mơ to lớn và táo bạo. Điều này cho phép họ hình dung kết quả công việc trong tương lai. Trừ khi gặp ác mộng, chẳng ai lại mơ về sản phẩm có tính năng bình thường. Hãy thử tưởng tượng xem thế giới sẽ thay đổi thế nào, công việc sẽ ra sao khi chúng đóng góp vào tương lai, đó mới là thứ đáng mơ ước. Mọi người cần phải nói rằng: “Nếu điều đó sớm khả thi, hãy tính cả phần của tôi. Tôi muốn biến nó thành hiện thực!”.

Tôi đã phải cố gắng không làm túi trà ướt nhẹp của mình dây ra chiếc bàn lớn màu đen, trong lúc Jenni Tolonen giải thích về tầm nhìn ban đầu của công ty Management Events, nơi cô ấy đang là CEO ở Helsinki, Phần Lan.

Nhà sáng lập mong muốn chúng tôi giúp người Phần Lan hòa nhập hơn tại các sự kiện B2B và kéo họ xích lại gần nhau. Trong thế giới

kỹ thuật số hiện nay, nếu các mối liên hệ mặt-đối-mặt được tạo điều kiện thuận lợi và phù hợp lợi ích chung, cùng với môi trường vui vẻ, gắn kết, mọi người có thể tạo ra hoạt động kinh doanh tốt. Họ có thể thiết lập nhiều liên hệ mới. Họ có thể gặt hái những ý tưởng mới. Có lẽ thậm chí còn giải quyết được vấn đề của họ. Đó là những gì các nhà sáng lập của chúng tôi mong muốn. Vì vậy, đó là tầm nhìn của chúng tôi. Chúng tôi hạnh phúc khi đã và đang tạo ra những bước tiến trong quá trình hướng về tầm nhìn đó.

Jenni Tolonen, CEO tại Management Events, Helsinki, Phần Lan

Bất chấp việc giống như một "người chẻ sợi tóc làm tư" ra vẻ mô phạm – có lẽ chính là tôi đây – tôi nghĩ những gì Jenni đề cập trước tiên phải là tầm nhìn và sẽ trở thành mục tiêu hay sứ mệnh của công ty sau này. Công ty vừa đạt được những gì họ dự tính thực hiện. Họ nhận ra giấc mơ của mình và mong muốn thực hiện nhiều hơn thế. Theo những định nghĩa thông thường, mục tiêu của công ty (đôi lúc được nhắc đến như sứ mệnh) thường nói về hiện tại. Nó giải thích nguyên do tại sao công ty thực hiện mọi việc như vậy. Tầm nhìn thì lại nói về tương lai. Nó giải thích mục tiêu cao cả mà tổ chức kỳ vọng đạt được. Đặt ra mục tiêu là tạo ra ý nghĩa; còn đặt ra tầm nhìn là tạo ra triển vọng. Sứ mệnh là lực đẩy. Tầm nhìn là lực kéo. Và đó là giới hạn "chẻ sợi tóc làm tư" của tôi.

Một ví dụ truyền cảm hứng về tầm nhìn là The Ocean Cleanup, một tổ chức phi lợi nhuận có trụ sở tại quê tôi, Rotterdam, Hà Lan. Với hệ thống cuốn trôi thụ động và công nghệ tiên tiến, đồng thời lợi dụng dòng chảy tự nhiên của đại dương, tổ chức này muốn dọn sạch nửa Đảo rác Thái Bình Dương (Great Pacific Garbage Patch) trong khoảng thời gian 5 năm. Vào thời điểm tôi viết cuốn sách này, công ty tuyên bố sẽ hoàn thiện trước thời hạn. Boyan Slat, 24 tuổi, nhà sáng lập kiêm CEO của The Ocean Cleanup, đã xem tầm nhìn của mình quan trọng đến mức biến nó thành tên công ty!

Một trong nhiều lý do khiến các công ty thất bại và rối loạn là do sự thiếu đam mê hay cam kết của lãnh đạo trong việc giải quyết một vấn đề nhất định. Hoạt động kinh doanh cuốn sang bên trái, rồi dạt sang bên phải, thậm chí còn xoay mòng mòng. Công ty giống như bãi rác đang chờ một nhà sáng lập trẻ nhiệt thành dọn dẹp sạch sẽ. Đừng để điều đó xảy đến với bạn. Hãy bắt đầu nhìn xa trông rộng!

Giấc mơ của bạn là gì? Điều gì khiến bạn quan tâm sâu sắc? Bạn muốn biến tầm nhìn nào thành hiện thực? Tầm nhìn đó không cần mang tầm thế giới như việc dọn dẹp đại dương. Có nhiều vấn đề khác quan trọng hơn dành cho một số ít người. Tầm nhìn Sản phẩm của bạn cần phải đủ đơn giản để người khác có thể hình dung, thấu hiểu và triển khai ngay cả khi bạn vắng mặt. Không thuật ngữ chuyên ngành. Không đánh đố phức tạp. Không câu cú dài dòng. Chỉ cần là một bức tranh tinh thần sống động về điều có thể trở thành hiện thực trong tương lai, được truyền tải bằng sự rõ ràng và bền bỉ.

Tôi mơ ước máy tính có thể giúp chúng ta tạo ra công việc và các tổ chức tốt hơn. Đó là tầm nhìn của tôi về một thế giới tươi đẹp hơn. Người lao động hạnh phúc hơn thông qua công nghệ tân tiến hơn. Tầm nhìn Sản phẩm khá phù hợp với cái tôi gọi là giai đoạn Khởi sự của Vòng đời Kinh doanh Chuyển dịch đi lên. Tôi sẽ kể bạn nghe nhiều hơn về điều đó. Mọi việc cuối cùng rồi sẽ đến. Có rất nhiều câu chuyện đằng sau cuốn sách này. Hãy cùng bắt đầu bằng câu chuyện về một người sáng lập.

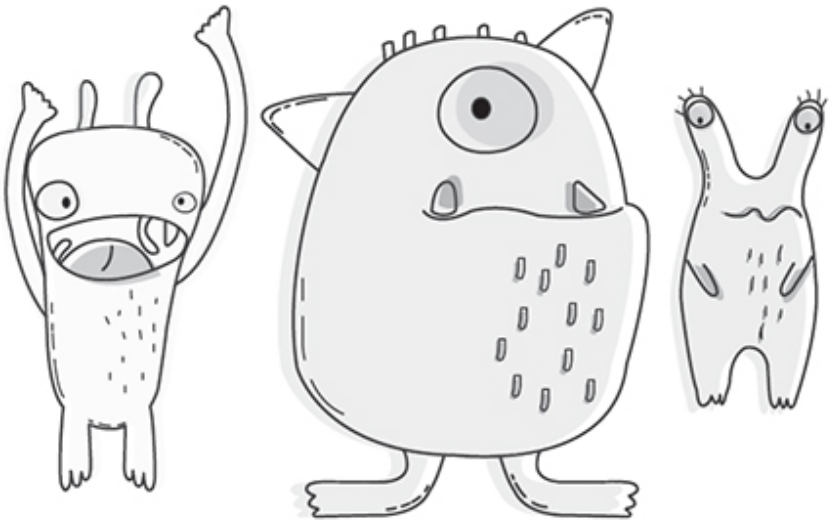
Để biết thêm các chú thích, bài viết, tên sách, ví dụ và lượt tải xuống có liên quan, hãy xem trên trang web: https://startup-scaleup-screwup.com/product-vision.

Chương 2
CHUYỆN ĐỜI TÔI, CHUYỆN ĐỜI ANH

Khám phá Vòng đời Kinh doanh của công ty khởi nghiệp và tăng trưởng đột phá, đồng thời phản ánh dựa trên thăm dò, thực thi cùng Sản phẩm Phù hợp với Thị trường.

Ý tưởng cho công ty khởi nghiệp của tôi được nảy sinh nơi Công viên Quảng trường Union ở New York. Đó là vào mùa hè năm 2016, khi tôi đang trong chuyến quảng bá tại Mỹ cho cuốn sách vừa ra mắt – *Managing for Happiness* (Lãnh đạo giỏi phải biết tạo niềm vui)[3]. Tôi ngồi trên ghế đá, vừa nghĩ về doanh nghiệp mình sở hữu vừa đọc sách. Trong công viên này, mọi người đến từ khắp nơi trên thế giới, với ngôn ngữ, quần áo, kiểu tóc, màu da và hình dạng cơ thể khác nhau. Tuy nhiên, tất cả đều chơi cùng một trò trên chiếc điện thoại thông minh của họ: Pokémon Go. Thật vô lý hết sức. Hàng trăm người lạ đi đi lại lại với chiếc điện thoại của mình, cố gắng bắt những con quái vật vô hình. Tôi chưa bao giờ chứng kiến làn sóng đam mê toàn cầu của một công ty đang trong giai đoạn tăng trưởng đột phá như thế trước đó. Tôi cứ ngỡ thế giới đang phát điên.

[3] Cuốn sách được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2018. (BTV)



Bỗng có thứ gì đó lóe lên trong đầu. Tôi nghĩ: "Với tư cách là huấn luyện viên, chuyên gia tư vấn và người đào tạo trong kinh doanh, chúng tôi đang cố gắng hết sức để khiến mọi người trong các tổ chức thay đổi hành vi. Có thể mất nhiều năm mà chỉ có được vài trăm nhân viên thực sự áp dụng phương pháp linh hoạt và tinh gọn, bởi việc thay đổi mang tính tổ chức rất khó khăn. Nhưng chỉ vỏn vẹn vài tuần, hàng triệu người lại đắm chìm trong Pokémon Go. Đó chẳng phải là thay đổi hành vi sao? Các nhà sáng tạo trò chơi đã làm thế nào để đạt được điều đó nhanh chóng đến vậy? Thật không công bằng!"

Tôi nhận ra sự thay đổi mang tính tổ chức thường bị cản trở bởi nó không hề thú vị. Không có thuật toán thông minh nào đem đến các nhiệm vụ, kho báu, cấp độ và huy hiệu cho nhân viên. Không có con quái vật đầy màu sắc nào trong văn phòng công ty – và chưa tính đến việc bạn "lừa phỉnh" thực tập sinh để họ đóng bộ đầy trang trọng. Ngay tại đó, tôi đã nhìn thấy cơ hội mà sau này sẽ xuất hiện trên trang Vấn đề trong Pitch Deck[4] của tôi: thay đổi mang tính tổ chức thông qua trò chơi điện tử ứng dụng hóa[5] và học máy. Đó là những gì tôi muốn thử. Đó là khoảnh khắc ý tưởng khởi nghiệp của tôi nổi lên trong giai đoạn đầu tiên của thứ tôi gọi là Vòng đời Kinh doanh Chuyển dịch đi lên.

[4] Pitch Deck: là một bản trình bày ngắn gọn, thường được tạo bằng PowerPoint, Keynote hoặc Prezi; được sử dụng để cung cấp cho khán giả một cái nhìn tổng quan về kế hoạch kinh doanh của bạn. (ND)

[5] Gamification: còn gọi tắt là Game hóa; là thuật ngữ về một xu hướng quản lý mới, cho phép doanh nghiệp, công ty đưa các ứng dụng trong công việc ngoài đời thực vào trong một trò chơi nhằm giúp mọi người tìm hiểu, nghiên cứu và chơi để tăng năng suất làm việc. (BTV)

Tôi tin chúng ta có thể hình dung ra vòng đời điển hình của công ty khởi nghiệp và tăng trưởng đột phá như một cấp độ trò chơi. Giống như trong trò chơi PlayStation, cấp độ đầu tiên là nơi các ý tưởng kinh doanh mới xuất hiện trước khi chúng ta bắt đầu hành trình lên cấp. Cấp độ cao nhất là nơi một mô hình kinh doanh thành công đi vào nghỉ ngơi sau khi trải qua "cuộc đời" lâu dài và thịnh vượng. Tại những cấp độ ở khoảng giữa, mô hình kinh doanh bắt đầu khởi nghiệp, tăng trưởng đột phá và hy vọng không làm hỏng việc dọc hành trình. Điều tôi thấy thú vị là các quy tắc và chiến lược tối ưu cho việc thay đổi mang tính sống còn đều tùy thuộc vào mô hình kinh doanh của giai đoạn hiện tại trong vòng đời này. Thách thức đối với doanh nghiệp lâu năm khác hẳn so với doanh nghiệp non trẻ. Hơn thế nữa, những gì nên và không nên làm đối với công ty khởi nghiệp cũng thay đổi đáng kể khi họ trở thành công ty trong giai đoạn tăng trưởng đột phá. Trò chơi của doanh nghiệp luôn "tiến hóa" trong suốt hành trình.

Vòng đời của mô hình kinh doanh có vẻ cũng tương tự vòng đời của con người. Trò chơi bắt đầu khi chúng ta còn là những đứa trẻ sơ sinh; rồi rất lâu sau đó, khi chúng ta già đi, tóc chớm hoa râm và (trong một vài trường hợp) sẵn sàng nói lời từ biệt thế giới, trò chơi kết thúc. Tại các giai đoạn ở khoảng giữa, chúng ta còn trẻ, rồi trưởng thành và hy vọng sống sót trước tất cả những con quái vật nhảy bổ vào cuộc đời mình, trong lúc bản thân bận

rộn hoàn thành nhiệm vụ, thu thập kho báu và cả giành lấy huy hiệu. Trong quá trình trưởng thành, chúng ta nhận ra những điều được phép làm khi mới chập chững bước đi, như khỏa thân chơi đùa trong công viên, không còn được chấp nhận nữa. (Ắt hẳn sẽ thật tuyệt nếu như có ai đó cảnh báo tôi.) Tương tự, những điều nghịch ngợm mà chúng ta phải tránh xa khi còn nhỏ tức khắc được chấp nhận khi ở tuổi thiếu niên và thanh niên. (Một lần nữa, sẽ thật tuyệt nếu có ai đó chỉ dẫn tường tận cho tôi sớm hơn.) Những điều con người nên và không nên làm phụ thuộc vào giai đoạn cuộc đời và cấp độ của họ trong trò chơi. Dường như con người cũng giống doanh nghiệp.

Lưu ý rằng tôi đề cập đến vòng đời kinh doanh (cách viết tắt của tôi cho mô hình kinh doanh), không phải công ty. Một công ty khởi nghiệp là một tổ chức tạm thời đang trong giai đoạn tìm kiếm mô hình kinh doanh có khả năng mở rộng quy mô, mang tính quy luật và sinh lợi nhuận. Khi mô hình kinh doanh được kiểm chứng, công ty khởi nghiệp sẽ chuyển sang giai đoạn tăng trưởng đột phá. Khi không thông qua kiểm định, hoặc thất bại dù theo bất cứ cách nào, nó sẽ bước vào giai đoạn rối loạn. Thất bại là điều tất yếu, bởi lẽ, khi doanh nghiệp trở nên "già yếu", nó cũng sẽ trở nên rối loạn. Chúng ta sinh ra, trưởng thành rồi chết đi. Đơn giản thế thôi.

Miễn là công ty của bạn vận hành một mô hình kinh doanh duy nhất, bạn chỉ phải ứng phó với một vòng đời mà thôi. Nhưng khi sở hữu một công ty đã có nền tảng vững chắc và quyết định ra mắt các mô hình kinh doanh mới, bạn giống như một gia đình đông con vậy. Con cái có vòng đời riêng của chúng. Mô hình kinh doanh mẹ tài trợ vốn cho các mô hình kinh doanh con và trong lúc cha mẹ già đi, những đứa con khởi đầu hành trình của chúng ngay điểm xuất phát. Vòng đời kinh doanh non trẻ không thể tồn tại mà không có bất cứ hệ sinh thái nào hỗ trợ.

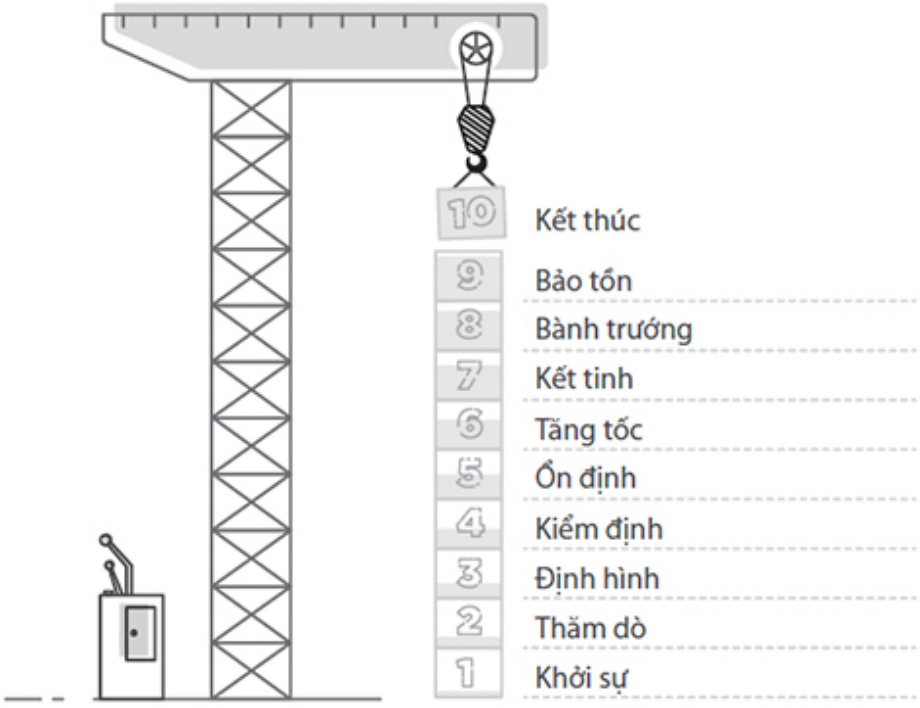
Với tư cách là nhà lãnh đạo, bạn ắt hẳn sẽ ứng phó với nhiều mô hình kinh doanh trong các giai đoạn khác nhau của vòng đời.

Công ty của bạn chỉ là một thùng chứa hàng hợp pháp về mặt tài chính. Khi bạn tổ chức tốt mọi thứ, chính mô hình kinh doanh bạn chọn sẽ khởi nghiệp, tăng trưởng đột phá và thỉnh thoảng rối loạn, chứ không phải công ty. Công ty của bạn là một gia đình. Nhờ luôn tự đổi mới, nó có thể tồn tại trong khoảng thời gian rất dài. Thật vậy, nhiều gia đình trên thế giới này tồn tại suốt hàng thế kỷ.

Tôi đã nhiều lần lưu tâm đến việc các lãnh đạo và doanh nhân thường xuyên làm rối loạn mọi thứ khi họ làm sai thứ gì đó không đúng lúc trong Vòng đời Kinh doanh. Ví dụ, các nhà sáng lập khởi nghiệp thường nỗ lực để hoạt động kinh doanh của mình có thể tăng trưởng đột phá mà không hề kiểm định phần lớn những khía cạnh của mô hình kinh doanh họ chọn. Điều đó nguy hiểm hệt như để một đứa trẻ lái xe hơi khi chưa có bằng. Những nhà sáng lập khác lại không chuẩn bị cho giai đoạn tiếp theo rồi gặp phải các vấn đề quan trọng khi môi trường xô đẩy. Suy nghĩ đó ngây thơ y hệt một chàng trai trẻ đã hoàn thành chương trình học mà vẫn chẳng biết cách kiếm sống. Ở kết cục khác của giai đoạn tăng trưởng đột phá, thông thường, lãnh đạo của các doanh nghiệp đã có nền tảng vững chắc coi ý tưởng kinh doanh mới như những dự án chính thức, được mong chờ có thể dự báo doanh số, ngân sách, hoàn vốn đầu tư (ROI) và giá trị hiện tại thuần (NPV). Điều đó giống như việc yêu cầu con cái tính toán cách trả lại cho bạn chi phí sinh hoạt.

Tôi tin rằng sự thiếu nhận thức về các giai đoạn, quy tắc cũng như thông lệ của Vòng đời Kinh doanh phụ thuộc vào bối cảnh của công ty là lý do chính gây ra những rối loạn trong kinh doanh. Việc xác định vị trí của doanh nghiệp trên con đường điển hình sẽ giúp bạn lường trước những thách thức sớm phải đối mặt. Điều đó cũng sẽ giúp bạn quản lý chính xác mô hình kinh doanh của mình theo giai đoạn trong vòng đời của nó. Để nắm chắc cơ hội chuyển dịch lên cấp độ cao nhất, con cái và cha mẹ đều cần có các quyền tự do cũng như ràng buộc riêng tại những cấp độ khác nhau trong trò chơi này.

Chúng ta hãy cùng nhìn vào 10 cấp độ của Vòng đời Kinh doanh Chuyển dịch đi lên.



Hình 2.1 Vòng đời Kinh doanh Chuyển dịch đi lên

Trong giai đoạn Khởi sự (1), doanh nghiệp của bạn chỉ là một ý tưởng với một sản phẩm hoặc dịch vụ mới. Nó chưa có cơ quan làm việc riêng. Giống như một đứa trẻ sơ sinh, nó cần được chăm sóc và quan tâm thường xuyên, nếu không, nó sẽ dần ốm yếu và chết đi.

Bạn có thể gọi nó là cấp độ làm quen hay cấp độ chuẩn bị. Đây là cấp độ bạn bắt đầu thăm dò tính khả thi và khả dụng của ý tưởng cũng như mục tiêu đề ra với tư cách người sáng lập/khởi nghiệp hoặc thành viên của một tập đoàn khởi nghiệp. Trong giai đoạn này, bạn có thu nhập từ một nguồn khác và có lẽ sẽ có một số cuộc thảo luận với bạn bè hoặc đồng nghiệp – những người có thể trở thành đồng sáng lập hoặc thành viên trong đội ngũ ở giai đoạn tiếp theo.

Ở cấp độ đầu tiên này, bạn cần hoàn thiện Tầm nhìn Sản phẩm và bất kỳ sự chuẩn bị nào để tìm kiếm Giải pháp phù hợp với Vấn đề, cũng là tìm tòi những gì xảy ra ở cấp độ kế tiếp. Giai đoạn này kết thúc khi bạn có khả năng bắt đầu nghiên cứu và xuất phát trong trò chơi thực tế với một lượng nhỏ thời gian và tài nguyên.

Giai đoạn Thăm dò (2) là cấp độ công ty khởi nghiệp của bạn còn "ẵm ngửa". Ở giai đoạn này, tất cả mọi thứ được hoàn thành để kiểm tra tính khả dụng của ý tưởng và giữ cho đứa trẻ này sống sót. Tại đây, bạn trở thành người sáng lập doanh nghiệp hoặc lãnh đạo khởi nghiệp vì đã tìm được cách thanh toán cho việc khám phá và phát triển thêm ý tưởng của mình, thông qua việc "tự lực cánh sinh" hay nhờ tiền hạt giống (pre-seed money) từ ba chữ F: friends (bạn bè), family (gia đình), formal or former employer (người sử dụng lao động chính thức hoặc trước đây).

Trọng tâm của giai đoạn này, đôi khi được gọi là Khám phá Khách hàng, nằm ở việc thành lập đội ngũ đồng sáng lập ban đầu, phát triển chiến lược và đưa ra định nghĩa cho các giả thuyết mô hình kinh doanh đầu tiên cần kiểm định. Quan trọng nhất, bạn phải tìm hiểu xem sản phẩm trong đầu mình có thực sự là thứ khách hàng muốn sở hữu không, bằng cách nói chuyện với nhiều người và kiểm nghiệm những giả thuyết quan trọng nhất. Bạn có thể thực hiện điều này với Sản phẩm Khả dụng Tối thiểu (MVP) có độ trung thực thấp, đây là những nguyên mẫu ban đầu cho phép bạn đo lường phản ứng của khách hàng tiềm năng.

Giai đoạn này kết thúc khi bạn xác nhận mình có được Giải pháp phù hợp với Vấn đề. Bạn tìm thấy một vấn đề đáng để giải quyết, một nhóm người dùng mục tiêu sẵn sàng trả tiền cho giải pháp được đề xuất (tính khả dụng), cũng là thứ bạn có khả năng thực hiện (tính khả thi).

Chỉ khi đến giai đoạn Định hình (3), bạn mới thực sự trở thành nhà sáng lập hoặc lãnh đạo doanh nghiệp. Công ty khởi nghiệp của bạn giờ đây là một đứa trẻ chập chững bước đi. Nó bắt đầu giao tiếp và ứng xử theo lối tư duy riêng, nhưng vẫn cần được chăm sóc hằng ngày trong khi cố gắng tìm hiểu môi trường xung quanh.

Bắt đầu ở cấp độ này, bạn kiểm định được Giải pháp phù hợp với Vấn đề, có nghĩa là được bật đèn xanh để tiến hành sản xuất sản phẩm. Nhưng trước hết, bạn cần có một cơ cấu sở hữu cụ thể, đồng thời việc phát triển sản phẩm phải được đóng góp bởi những người sáng lập, bạn bè và gia đình, hoặc có thể thông qua các nhà cung cấp, khách hàng thích nghi nhanh, nhà đầu tư thiên thần hoặc một nhóm cấp tiến trong công ty.

Trong giai đoạn này, bạn và những người đồng sáng lập đang trong tiến trình trở nên hoàn toàn cam kết với doanh nghiệp mới. Sau cùng, khi những người sáng lập vẫn không thể thuyết phục chính mình bỏ công ăn việc làm thường xuyên và đầu tư một số nguồn lực riêng vào công ty, thì ý tưởng này có lẽ không đủ lớn để người khác quan tâm.

Giai đoạn này có thể liên quan đến thỏa thuận cổ đông, thỏa thuận quyền chọn, thỏa thuận bồi thường và cố vấn chuyên môn. Ở cuối cấp độ này, bạn đã đạt được Tầm nhìn phù hợp với Người sáng lập: Các nhà đồng sáng lập đồng ý tham gia lâu dài để hiện thực hóa tầm nhìn của mình. Cho đến giai đoạn thứ ba, đứa trẻ chập chững mới có thể thoát khỏi việc chỉ chơi đùa và vụng về. Tuy nhiên, sau cấp độ này, quá trình phát triển trở nên hệ trọng hơn!

Trong giai đoạn Kiểm định (4), đứa trẻ bắt đầu học hỏi bằng cách đến trường hoặc không đốt trụi ngôi nhà. Công ty khởi nghiệp của bạn bắt đầu tìm kiếm Sản phẩm Phù hợp với Thị trường: kiểm định mọi giả thuyết của mô hình kinh doanh. Đây là giai đoạn khó khăn nhất đối với nhiều công ty khởi nghiệp.

Tại cấp độ này, bạn phải liên tục chứng minh các giả định của mô hình kinh doanh cho đến khi thấy được những dấu hiệu đầu tiên của sức kéo, tăng trưởng và doanh thu. Bạn dùng hết khả năng để học hỏi mọi thứ về khách hàng trong lúc cố gắng đốt tiền càng chậm càng tốt. Bạn dành phần lớn thời gian để tinh chỉnh, chắp vá, đôi khi xoay tới xoay lui để sáng tạo ra Sản phẩm Khả dụng Tối thiểu có độ trung thực cao, từ đó phát triển những nguyên mẫu ban đầu thành sản phẩm gần như hoàn thiện tung ra thị trường.

Trong giai đoạn Kiểm định, bạn không chỉ xác thực sự thành công của sản phẩm mà còn cả quy mô thị trường. Giai đoạn này hoàn thành khi sản phẩm nhận được phản hồi tích cực và thị trường trở nên rộng lớn hơn. Tuy nhiên, vì cấp độ này được định hướng bởi việc tìm kiếm trong khu vực thị trường không xác định, nên nó có thể mất thêm vài vòng gọi vốn nữa mới đến được đó. Ở cuối giai đoạn này, bạn đã giải quyết được thách thức về Sản phẩm phù hợp với Thị trường: Bạn làm ra những gì người tiêu dùng muốn, sử dụng và vui vẻ giới thiệu cho người khác. Bạn cũng đốt cháy giai đoạn để biết mình đang đi đúng hướng càng sớm càng tốt.

Riina Einberg, Tổng Quản lý của Taxify, ngồi trên chiếc ghế tựa thoải mái trong một văn phòng hợp thời trang và có-vẻ-công-nghiệp (nhưng chỉ tạm thời) ở Tallinn, Estonia, đang chia sẻ kinh nghiệm với nhiều công ty khởi nghiệp ở nơi đây.

Tôi không phải là một Giám đốc Tài chính (CFO) hay kế toán, nhưng tôi đã làm rất nhiều công việc liên quan tới tài chính và luôn cố gắng tìm ra những giải pháp đủ đơn giản cho các công ty khởi nghiệp bởi nếu bạn ký hợp đồng với chuyên gia tài chính quá sớm, họ có xu hướng lạm dụng nó bằng quy trình của mình.

Trong giai đoạn đầu, công ty thường thay đổi rất nhanh. Vì vậy, doanh nghiệp cần một người nào đó nói: "Được rồi, chúng ta hãy làm những việc phù hợp cho giai đoạn hiện tại và chuẩn bị một

chút cho giai đoạn kế tiếp. Tại một vài thời điểm, có thể chúng ta cần một người phụ trách công việc tài chính toàn thời gian và chuyên môn hóa hơn. Nhưng hiện tại, thế này là đủ. Chúng ta chỉ giải quyết phần này thôi, phần còn lại để sau". Đây là vai trò của tôi trong Quản lý Tài chính, Quản trị Nhân sự, Công nghệ thông tin và Quản lý Văn phòng.

Riina Einberg, Tổng Quản lý của Taxify, Tallinn, Estonia

Cảnh tượng nhiều công ty khởi nghiệp thất bại vì tăng trưởng đột phá quá sớm khá phổ biến trong giới khởi nghiệp. Khi đó, bạn chưa đủ thông tin để biết liệu sản phẩm có thành công và có thị trường lớn dành cho nó không. Trước khi chuyển dịch lên cấp độ Tăng tốc, bạn cần cải thiện chất lượng trong các quy trình. Vì mải tìm kiếm sự kiểm định trong kinh doanh, bạn có lẽ đã sử dụng hệ thống quản lý và kế toán thủ công. Bạn dành nhiều thời gian cho dịch vụ khách hàng hơn kiểm soát chất lượng. Vì lẽ đó, bạn đã không dành nhiều thời gian cho các kế hoạch marketing và kênh đối tác trong lúc vẫn đang kiểm định sản phẩm và chăm sóc từng khách hàng. Như Riina Einberg đã nói, bạn phải đốt cháy giai đoạn và làm lượng công việc ít nhất – thứ thực sự cần thiết cho cấp độ hiện tại, cùng với chỉ một chút chuẩn bị cho cấp độ tiếp theo. Những việc khác sẽ chỉ lãng phí thời gian của bạn.

Trong giai đoạn Ổn định (5), đứa bé phát triển thành đứa trẻ lớn, nhưng vẫn chưa sẵn sàng bước vào bậc trung học cho đến khi biết cách tự chăm sóc bản thân. Công ty khởi nghiệp của bạn dành thời gian để sửa chữa những lỗ hổng trong quy trình. Nó chưa sẵn sàng tăng trưởng đột phá khi nền tảng chưa được hoàn thiện. Bạn nỗ lực giải quyết thách thức Sản phẩm phù hợp với Thị trường: xem xét tỉ mỉ những giả thuyết còn lại chưa được kiểm định, có liên quan đến kênh khách hàng, đối tác kinh doanh và các bộ phận khác trong mô hình kinh doanh. Và bạn phải ủy thác công việc cho một đội ngũ quản lý chuyên nghiệp – những người biết cách mở rộng quy mô kinh doanh, đồng thời

nhận được nguồn đầu tư để chi trả cho giai đoạn tăng tốc, có thể trong vòng huy động vốn gọi là Series A – được dẫn đầu bởi các nhà đầu tư mạo hiểm.

Các cấp độ Kiểm định và Ổn định kết hợp với nhau tạo ra Kiểm định Khách hàng. Chúng là giai đoạn đầu và cuối thời thơ ấu của công ty khởi nghiệp. Ở hai cấp độ này, thử nghiệm và học hỏi là việc khám phá thế giới cũng như hiểu rõ sự lựa chọn của khách hàng. Đây là một phần trong vòng đời – nơi đầu tiên bạn xây dựng một sản phẩm nhiều người muốn và kiểm nghiệm xem mô hình kinh doanh này có khả năng mở rộng quy mô, mang tính quy luật và sinh lợi nhuận hay không.

Điều này giúp phân biệt hai giai đoạn riêng biệt đối với Sản phẩm phù hợp với Thị trường và Doanh nghiệp phù hợp với Thị trường. Trong Giai đoạn Kiểm định, bạn giữ nguyên quy mô và đốt cháy giai đoạn trong lúc kiểm định những giả thuyết thiết yếu cho sản phẩm. Trong Giai đoạn Ổn định, bạn sửa chữa những thứ không có khả năng mở rộng quy mô và nhận được mô hình kinh doanh phù hợp để tăng trưởng đột phá. Nhiều nhà sáng lập, doanh nhân và người khởi nghiệp gặp khó khăn trong việc phân biệt, vì hầu hết các tài liệu trong giới khởi nghiệp đều coi Kiểm định Khách hàng và Sản phẩm Phù hợp với Thị trường là một giai đoạn, rồi sau đó quên Doanh nghiệp Phù hợp với Thị trường. Tuy nhiên, đứa trẻ nhỏ và đứa trẻ lớn có cách sống khác nhau. Bạn không cần một tổ chức có khả năng mở rộng quy mô cho đến khi sở hữu một sản phẩm đã được kiểm chứng. Cố gắng tạo ra những thứ có khả năng mở rộng quy mô trước khi xác định hiệu quả hoạt động của sản phẩm là việc làm không hề khôn ngoan.

Giai đoạn Ổn định là giai đoạn cuối cùng mà doanh nghiệp vẫn được coi là một công ty khởi nghiệp. Từ giai đoạn kế tiếp, chúng ta xem như nó đang bước vào tăng trưởng đột phá. Nó bỏ lại năm tháng tuổi thơ phía sau và tiến lên thế giới của những người trưởng thành.

Trong văn phòng nhỏ ở trung tâm London, Paul Dolman-Darrall, CEO của Gamevy, đã giải thích về cách công ty chật vật ra sao trong suốt 3 năm rồi đột nhiên thấy mình bị kéo vào chế độ tăng trưởng đột phá.

Tư duy của chúng tôi về việc "đừng tiêu tiền" đột ngột chuyển đổi sang "tiêu tiền đi". Tiêu tiền hợp lý thì cứ tiêu. Đừng để công ty đình trệ. Hãy tập trung ít hơn vào tiền bạc và nhiều hơn vào thời gian. Tôi nghĩ đó là một bước chuyển đổi đột ngột to lớn trong suy nghĩ về điều khác biệt xảy ra giữa việc sống sót và tăng trưởng. Sống sót là không tiêu tiền bằng mọi giá. Giờ đây, chúng tôi đã bắt đầu tăng trưởng, nghĩa là không lãng phí thời gian bằng mọi giá. Bởi trái ngược với tiền bạc, hiện giờ, thời gian là thứ có thể giết chết chúng tôi.

Paul Dolman-Darrall, CEO của Gamevy, London, Anh

Giai đoạn Tăng tốc (6), thỉnh thoảng được gọi là Tạo ra Khách hàng, là thời điểm cân bằng các điểm nút, chuyển từ khám phá sang thực thi. Bây giờ, đứa trẻ đang ở tuổi dậy thì. Thử nghiệm và học hỏi của nó hiện đang tập trung nhiều hơn vào cách để thành công trong tương lai.

Một khi công ty khởi nghiệp hoàn thành tất cả công việc kiểm định Sản phẩm phù hợp với Thị trường và Doanh nghiệp phù hợp với Thị trường, các đối thủ cạnh tranh có thể dễ dàng sao chép thứ bạn đang làm. Khi ấy, doanh nghiệp buộc phải chuyển sang trạng thái "nhấn ga tăng tốc". Từ giai đoạn này, bạn phải cố gắng hết sức để tránh đối thủ vượt mặt – nguyên nhân phổ biến dẫn tới thất bại trong kinh doanh.

Mô hình kinh doanh tăng trưởng đột phá thường tập trung vào tăng trưởng doanh thu và thị phần. Nó đã tìm thấy một nguồn thu nhập ổn định, nhưng có thể vẫn phải vật vã để ổn định nguồn thu nhập và có dòng tiền tích cực. Thách thức đối với doanh nghiệp là tiếp cận ngày càng nhiều khách hàng với một

sản phẩm, đồng thời không phản ứng thái quá với những gì doanh nghiệp có khả năng xử lý. Quỹ đầu tư bổ sung có thể cần thiết trong lúc tăng trưởng đột phá, vòng gọi vốn sau này thường được gọi là vòng Series B.

Đối với các lãnh đạo doanh nghiệp ở cấp độ này, thách thức chính là việc ứng phó với một loạt nhu cầu hoàn toàn mới đòi hỏi sự chú tâm của họ, bao gồm tuyển dụng, cạnh tranh, hợp tác và văn hóa tổ chức. Doanh nghiệp thay thế đội ngũ giáo dục phi chính quy bằng một cấu trúc chính quy hơn, có thể là đối với đội ngũ bán hàng và marketing, phát triển kinh doanh, phát triển sản phẩm cùng một loạt những giám đốc điều hành mọi thứ. Họ rất chú tâm vào việc tối ưu hóa, ủy thác, tự động hóa, phát triển và thuê ngoài trong các quy trình kinh doanh.

Tại một điểm nào đó trong cấp độ tuổi dậy thì, chúng ta nói rằng đứa trẻ đã và đang trở thành thanh niên, do đó, nó có các quyền và nghĩa vụ như những người lớn khác trong gia đình. Nó được kỳ vọng tham gia phần còn lại của trò chơi với tư cách một người trưởng thành.

Trong giai đoạn Kết tinh (7), doanh nghiệp của bạn là một thanh niên. Nó đã sống sót thành công trong giai đoạn Tăng tốc đầy thử thách và hào hứng – tôi cho rằng tất cả chúng ta đều có những ký ức đặc biệt về thời niên thiếu – bạn bắt đầu thấy tăng trưởng doanh số giảm dần và trở thành tuyến tính thay vì theo cấp số nhân. Điều hành kinh doanh trở nên quy củ hơn. Trong giai đoạn này, việc thu hút nhân sự và tài nguyên dễ dàng hơn trước nhờ hồ sơ theo dõi công ty có một mô hình kinh doanh với nền tảng vững chắc, hoàn toàn minh bạch. Mặt khác, văn hóa khởi nghiệp ban đầu của doanh nghiệp có lẽ phần lớn đã bị mất đi vào thời điểm này. Những người làm việc trong doanh nghiệp có thể cảm thấy nó đang trở thành một tổ chức chuyên môn lớn.

Ở cấp độ thứ bảy này, sự cạnh tranh gia tăng, có nghĩa công ty phải dành thời gian cải thiện quy trình để tăng năng suất và

hiệu quả hơn nữa. Khi cần tài trợ thêm, công ty sẽ bắt đầu vòng Series C, thường được dẫn dắt bởi các công ty cổ phần và ngân hàng đầu tư, với trọng tâm chủ yếu là cải thiện lợi nhuận cũng như chuẩn bị cho việc bành trướng lớn hơn.

Đây cũng là thời điểm hoàn hảo để người thanh niên bắt đầu "đơm hoa kết trái", nếu không hề có chút thu hoạch nào thì coi như nó vẫn còn ở tuổi dậy thì. Mô hình kinh doanh này đã có nền tảng vững chắc để tiếp tục vòng đời của chính nó, đồng thời khởi xướng và tài trợ cho những ý tưởng mới, sau đó có thể được quản lý như các tập đoàn khởi nghiệp.

Giai đoạn thứ bảy cũng là cấp độ điển hình, tại đó, những người sáng lập một doanh nghiệp mới thúc đẩy việc Phát hành công khai lần đầu (IPO) hoặc bán cho một công ty lớn hơn. Chỉ trong một số trường hợp hiếm hoi, những người sáng lập ban đầu mới bám vào giá trị sáng tạo tiền đề trong kinh doanh của họ. Họ thường muốn tiến lên và tất nhiên sẽ bắt đầu tạo ra những "đứa trẻ" kinh doanh mới ở nơi nào đó.

Giai đoạn Bành trướng (8) là khoảng thời gian mô hình kinh doanh trải qua cuộc khủng hoảng tuổi trung niên. Nó bắt đầu cho thấy các dấu hiệu rõ ràng của tuổi tác và cố gắng tạo ra những điều khác biệt để luôn năng động, trẻ trung. Nó tài trợ cho những ý tưởng mới thông qua các công ty khởi nghiệp nội bộ, thêm sản phẩm và dịch vụ mới vào những thị trường hiện có và đa dạng hóa dòng sản phẩm. Nó cũng cố gắng đưa mô hình kinh doanh chuyên nghiệp có nền tảng vững chắc vào các kênh phân phối mới và thị trường mới. Tóm lại, nó chạy tới chạy lui và cố gắng giữ lại bất cứ điều gì thích đáng.

Tuy nhiên, cuộc cạnh tranh không dừng lại. Nếu không có nhu cầu thích ứng và bành trướng liên tục, doanh nghiệp sẽ trở nên tự mãn. Thị trường đã nhìn thấy thành công của doanh nghiệp và đang tích cực phối hợp để hỗ trợ cho ý tưởng của họ, thường là theo những cách thú vị hơn. Sự suy giảm của doanh nghiệp là

điều tất yếu một khi nó ngừng tạo không gian cho những ý tưởng mới sáng tạo.

Tôi nghĩ điều quan trọng cần nhấn mạnh là, trong khi toàn bộ công ty có thể ngày càng lớn lên, các sản phẩm và dịch vụ riêng lẻ trong công ty nên được coi là đang trong những giai đoạn khác nhau của vòng đời kinh doanh. Một số mô hình kinh doanh vẫn còn là trẻ sơ sinh, những mô hình kinh doanh khác lại đang bập bẹ, chập chững tập đi hay đã dậy thì. Người trưởng thành thường chi trả cho mọi thứ, kể cả việc chăm sóc người già. Tổ chức này là một gia đình cố gắng gắn kết và cùng nhau phát triển thịnh vượng thông qua đổi mới liên tục. Cách duy nhất để một gia đình tồn tại qua dòng chảy thời gian là tiếp tục sinh con đẻ cái. Cách duy nhất để một tổ chức tồn tại là không ngừng tạo ra các hoạt động kinh doanh mới mẻ.

Bất kể mô hình kinh doanh vẫn tự đứng vững hay là một phần của công ty lớn hơn, giai đoạn Bảo tồn (9) là điểm nút mà sự thu hẹp bắt đầu. Đó là nơi bắt đầu cho đoạn kết trong mô hình kinh doanh. Khách hàng dần di chuyển đi nơi khác, doanh số cùng lợi nhuận sụt giảm và có thể xuất hiện cả dòng tiền tiêu cực. Doanh nghiệp giờ đây đã là một công dân thâm niên trong nghề đang nghĩ đến việc nghỉ hưu.

Mặc dù đã có một địa vị chi phối trên thị trường, tổ chức này phần lớn vẫn quan tâm đến việc cắt giảm chi phí và chủ yếu tập trung vào các mô hình kinh doanh thay thế mới mẻ hơn. Điều ấy giúp duy trì tình trạng hiện tại đến khi còn có thể, nhưng vẫn khiến mô hình kinh doanh sụp đổ vào một lúc nào đó. An tử[6] đôi khi là một lựa chọn.

[6] *An tử (Euthanasia): là thuật ngữ y học, chỉ cái chết êm ái hay cái chết êm dịu, đề cập đến việc thực hiện chấm dứt một cuộc sống với mục đích làm giảm thời gian chịu đau đớn và đau khổ về mặt thể lý cho người bệnh. (ND)*

Giai đoạn Kết thúc (10) là nơi vòng đời của mô hình kinh doanh điển hình đi vào hồi kết. Nếu là người sáng lập doanh nghiệp, có lẽ bạn đã tận hưởng lối thoát cá nhân của mình trong giai đoạn trước. Nhưng các nhà lãnh đạo hiện tại của công ty lại buộc phải đưa ra quyết định về việc kinh doanh sắp kết thúc: đóng cửa hoàn toàn hoặc chia nhỏ thành nhiều phần có giá trị và tái sử dụng hoặc bán chúng cho người khác. Điều này có lẽ phụ thuộc vào mong muốn cuối cùng của bệnh nhân trước lúc qua đời, liên quan đến việc hiến tặng nội tạng và mô.

Tôi gọi chúng là 10 giai đoạn của Vòng đời Kinh doanh Chuyển dịch đi lên và tôi thấy cần phải nhấn mạnh 3 điểm quan trọng. Đầu tiên, vòng đời kinh doanh có thể linh hoạt hơn nhiều so với con người. Điều tôi hối tiếc nhất là những hạn chế về thể chất ngăn cản cơ thể con người từ độ tuổi trung niên quay về giai đoạn trưởng thành trẻ trung. Nhưng mô hình kinh doanh chỉ là sự cộng tác kinh tế giữa mọi người và chuyển dịch xuống cấp độ thấp hơn của vòng đời là điều chắc chắn khả thi. Khi môi trường đột nhiên thay đổi, một mô hình kinh doanh đã được kiểm định có thể phải sửa chữa và kiểm định lại lần nữa. Mục đích là để đạt đến và hoàn thành các cấp độ cao hơn của trò chơi, nhưng đôi khi, một doanh nghiệp có thể bị đẩy trở lại cấp độ thấp hơn. Theo những gì tôi mô tả, các giai đoạn của vòng đời có vẻ rời rạc và tuyến tính, nhưng thực tế không hề như vậy.

Thứ hai, như tôi đã chỉ ra, thay vì xem xét sự tồn tại của toàn bộ công ty trong cùng một giai đoạn cụ thể, chúng ta cần một sự thay đổi cơ bản trong suy nghĩ để gán các giai đoạn trong vòng đời cho từng mô hình kinh doanh riêng lẻ. Khi bạn có một công ty khởi nghiệp, công ty đó thực chất tương đồng với mô hình kinh doanh. Do đó, giai đoạn vòng đời của mô hình kinh doanh dễ bị hiểu sai là giai đoạn vòng đời của công ty. Nhưng khi công ty tăng trưởng đột phá và tạo ra nền tảng vững chắc, bạn có thể sẽ cho ra mắt các sản phẩm và dịch vụ mới với nhiều mô hình kinh doanh khác nhau. Những mô hình kinh doanh mới này ban đầu chỉ là một ý tưởng, có nghĩa là chúng bắt đầu ở cấp độ

1. Giống như một gia đình bao gồm những người trong các giai đoạn khác nhau của cuộc đời, chúng ta nên xem công ty là công trình hợp pháp bao bọc các doanh nghiệp trong những giai đoạn khác nhau của vòng đời kinh doanh điển hình.

Thứ ba và cũng là cuối cùng, công ty khởi nghiệp độc lập không có nhiều khác biệt so với tập đoàn khởi nghiệp. Để cho phép đổi mới liên tục, các công ty có nền tảng vững chắc phải tập hợp được những đội ngũ có thể khám phá nhiều ý tưởng mới và thử nghiệm mô hình kinh doanh mới. Những đội ngũ này nên được đối đãi và quản lý như các công ty khởi nghiệp nội bộ. Cách mà những người khởi nghiệp khái niệm hóa ý tưởng, kiểm nghiệm các giả thuyết và kiểm định Sản phẩm Phù hợp với Thị trường không khác mấy so với cách các nhà sáng lập và doanh nhân độc lập đang học. Trình tự Khởi sự, Thăm dò, Định hình, Kiểm định và Ổn định áp dụng cho mọi ngành kinh doanh mới, các quy tắc khác nhau lại áp dụng cho những giai đoạn khác nhau. Loạt phim hài của Mỹ đã tạo ra nhiều tiếng cười hay bằng cách cho trẻ em hành động như người lớn. Nó buồn cười vì nó thật lố bịch. Đừng để các tập đoàn khởi nghiệp của bạn trở thành trò cười. Hãy để chúng là những đứa trẻ và được thất bại một cách an toàn.

Trong chuyến thăm Rovio Entertainment, công ty tạo nên trò chơi nổi tiếng Angry Birds tại Espoo, Phần Lan, tôi có cơ hội nói chuyện với Teemu Hämäläinen, Giám đốc Sản phẩm và là nhà sáng tạo một số trò chơi nổi tiếng.

Trong ngành sản xuất trò chơi di động, bức tranh lớn có nhiều pha khác nhau. Tất cả đều bắt đầu với giai đoạn sáng tạo, đó là về các khái niệm và ý tưởng cho một sản phẩm. Bạn rất bé nhỏ. Bạn làm ra thứ gì đó vui vẻ nhưng cũng nhớ rằng thứ đó có thể phát triển qua nhiều năm. Sau khi xây dựng cũng như kiểm định nguyên mẫu, bạn tăng kích cỡ đội ngũ của mình và tốc độ thích ứng của bạn giảm một nửa. Thông thường, trong pha sản xuất, kích cỡ đội ngũ cốt lõi của bạn là từ 10-20 người. Với đội ngũ đó, bạn sẽ triển

khai sản phẩm để ra mắt thử nghiệm trong một thị trường thử nghiệm. Thế nên, bạn đưa nó ra thương trường, nhưng nó chỉ khả dụng trong một vùng thị trường nhất định. Hiện tại, bạn đã có người chơi thực sự nhưng tốc độ thích ứng lại giảm còn một nửa vì bạn có một sản phẩm trực tiếp để vận hành và cả người dùng để chăm sóc. Hiện giờ, bạn cũng có thể bắt đầu thu thập các số liệu thực tế. Làm thế nào để người chơi thực sự hành xử trong trò chơi? Làm thế nào để họ ở lại? Liệu họ có kiếm tiền trong trò chơi hay bị mắc kẹt ở đâu đó không? Một lần nữa, bạn học hỏi và thích ứng, nhưng theo thời gian, tốc độ ngày càng chậm. Và vòng đời tương tự này áp dụng cho mọi trò chơi.

Teemu Hämäläinen, Giám đốc Sản xuất tại Rovio Entertainment, Espoo, Phần Lan

Ba pha mà Teemu đề cập là bản tóm tắt các giai đoạn áp dụng cho hầu hết mọi trò chơi, mô hình kinh doanh và ý tưởng khởi nghiệp. Những người sáng lập, doanh nhân, người khởi nghiệp ưu tú và các nhà lãnh đạo doanh nghiệp tìm ra cách làm đúng việc vào đúng thời điểm, bắt đầu bằng việc khám phá và dần cân bằng điểm nút để tiến tới việc thực thi.

Đó là những gì tôi đã nói với các thành viên trong đội ngũ sau khi thử nghiệm một số nguyên mẫu ban đầu ở cấp độ Thăm dò, sau đó quyết định chuyển doanh nghiệp lên cấp độ Định hình bằng cách tự đầu tư vốn cho công ty khởi nghiệp và thuê một đội ngũ toàn thời gian. Tôi nói với họ về nơi mình muốn kết thúc: thay đổi mang tính có tổ chức được trao quyền với nền tảng trò chơi điện tử ứng dụng hóa và học máy. Tôi cũng nói rằng mình không biết làm thế nào để đến được đó. Và như một đám trẻ tò mò mới chập chững bước đi, chúng tôi bắt đầu khám phá xung quanh.

Để biết thêm các chú thích, bài viết, tên sách, ví dụ và lượt tải xuống có liên quan, hãy xem trên trang web: https://startup-scaleup-screwup.com/business-lifecycle.

Chương 3
NHẶT NHẠNH MẢNH VỤN

Dệt tấm chăn kinh doanh bằng cách hòa trộn Canvas Tinh gọn với Mô hình Kinh doanh Canvas cùng khối lượng thời gian.

"Tôi không hề thấy ích lợi của việc thảo luận về các kênh marketing hiện nay. Tại sao vẫn chưa có kênh thú vị nào dành cho một sản phẩm chưa từng tồn tại?"

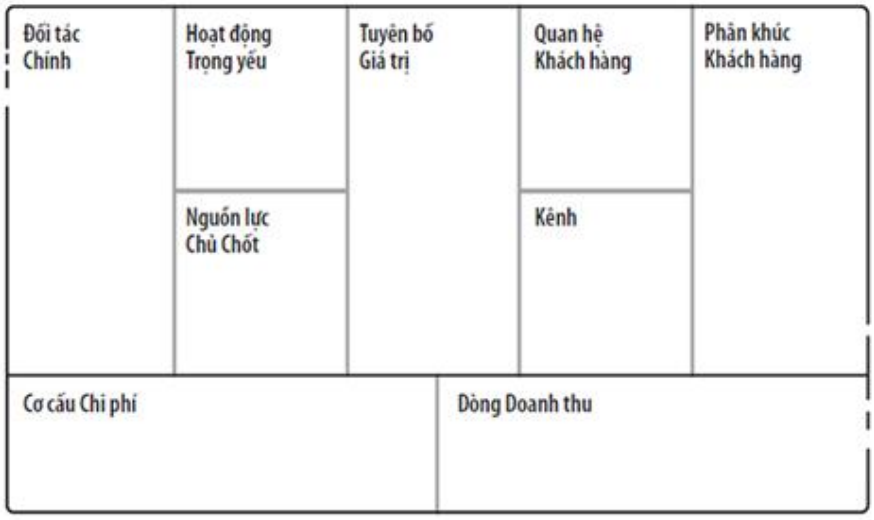
Tôi đã thảo luận về mô hình kinh doanh của mình với đội ngũ từ xa mới thành lập trong một cuộc họp video trực tuyến. Trong khoảng thời gian hơn 2 tháng, tôi đã thuê tổng cộng 7 thành viên thông qua danh sách thư tín và cả trò chuyện trực tiếp. Quá trình tuyển dụng của tôi rất đặc biệt và ngẫu hứng, nhưng cũng đâu vào đấy. Tôi thực sự đã thuê được những người giỏi và từ chối (dù có đôi chút khó khăn) toàn bộ đơn dự tuyển từ những kẻ có suy nghĩ lập dị, vô duyên và cả ba hoa nữa đấy.

Bằng việc dùng tiền của chính mình, tôi chính thức ra mắt công ty, ký kết các thỏa thuận, từ đó chuyển đổi từ Thăm dò (2) sang Định hình (3) trong Vòng đời Kinh doanh Chuyển dịch đi lên. Tôi đã tranh luận với đội ngũ mới về cách giúp doanh nghiệp mới của mình không bị rối loạn ngay khi vừa hoàn thành những ý tưởng khởi nghiệp đầu tiên.

Gần 20 năm trước, trong suốt thời kỳ Bong bóng dot-com khét tiếng cuối những năm 1990, tôi đã viết một bản kế hoạch kinh doanh dài 40 trang cho lần khởi nghiệp đầu tiên. Nó trông thật tuyệt. Nó được biểu diễn bằng các sơ đồ doanh thu tăng, lợi nhuận tăng, quy mô công ty tăng và cả cái tôi của tôi cũng tăng

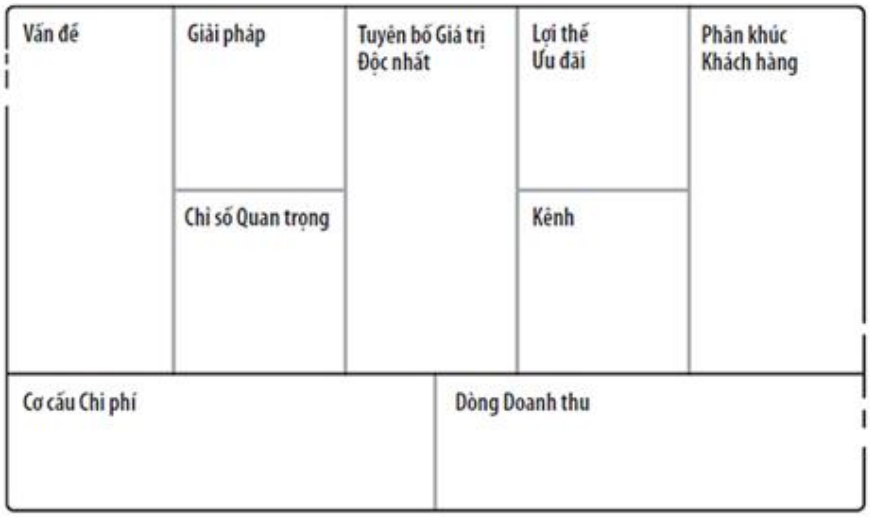
theo. Tất cả bảng biểu đều theo hướng thẳng đứng. Đó là cảnh tượng trớ trêu làm hài lòng giám khảo của một giải thưởng kế hoạch kinh doanh – những người đã biến tôi trở thành Doanh nhân của năm tại Hà Lan vào năm 1999. Đáng buồn thay, những người "ban tặng" danh hiệu này thậm chí còn ít kinh nghiệm vận hành công ty khởi nghiệp hơn tôi và chẳng biết gì về điều sắp xảy đến. Ba tháng sau khi tôi cười rạng ngời trước các ống kính với giải thưởng trong tay, Bong bóng dot-com vỡ tung. Công việc kinh doanh mạo hiểm bé nhỏ của tôi chìm vào quên lãng không lâu sau đó vì mô hình kinh doanh không hoạt động. Tôi đã gác lại kế hoạch kinh doanh như một tác phẩm viễn tưởng đầu tay. Họ có thể gọi tôi là Nhà văn giả tưởng của năm cũng được.

Một trong những lý do chính khiến các doanh nhân rối loạn là họ không có mô hình kinh doanh hiệu quả. Đôi lúc do một thị trường bất đắc dĩ, có lúc là do vấn đề lưu hành tiền tệ, có khi lại do môi trường thay đổi chóng mặt. Nhưng thường là do các nhà sáng lập ngây thơ và không hề có sự chuẩn bị nào cả. Kết quả đều giống nhau. Mặc cho những ý tưởng tuyệt vời, những giải thưởng ấn tượng và những chủ ý xuất sắc, mô hình kinh doanh vẫn không hoạt động. Với công việc kinh doanh mạo hiểm hiện tại của mình, tôi cảm thấy có động lực làm tất cả mọi thứ để ngăn điều đó xảy ra một lần nữa. Kể cả khi phải viết cả một quyển sách chỉ để học nhiều hơn và gia tăng cơ hội của mình, tôi vẫn sẽ làm điều đó.



Hình 3.1 Mô hình Kinh doanh Canvas

Nguồn: https://strategyzer.com/canvas/business-model-canvas; ShareAlike 3.0 Unported (CC BY-SA 3.0).



Bảng 3.2 Canvas Tinh Gọn

Nguồn: https://tinh gọnstack.com/tinh gọncanvas; ShareAlike 3.0 Unported (CC BY-SA 3.0).

Khác với việc khởi nghiệp cách đây 20 năm, những nhà sáng tạo doanh nghiệp thông minh ngày nay không lên một bản kế hoạch kinh doanh dài 40 trang. Thay vào đó, họ vẽ một Mô hình Kinh doanh Canvas (Hình 3.1, công cụ làm việc được đưa ra bởi nhà lý thuyết kinh doanh kiêm tác giả Alexander Osterwalder)

hoặc một Canvas tinh gọn (Hình 3.2, bản mô phỏng được đề xuất bởi cố vấn chuyên nghiệp kiêm tác giả Ash Maurya). Cả hai mô hình đều là những công cụ chiến lược nổi tiếng giúp mọi người soạn thảo các mô hình kinh doanh mới triển khai và hiện có. Những công cụ trực quan này cho phép các đội ngũ phác họa một chiến lược kinh doanh hoàn chỉnh bằng cách đưa vào một số lượng nhỏ ô trống tương ứng với nhiều khu vực khác nhau của mô hình kinh doanh.

Đó là lý do tôi miệt mài với các thành viên trong đội ngũ mới, cố gắng thảo luận về những ô trống như Phân khúc Khách hàng, Vấn đề và Tuyên bố Giá trị Độc nhất. Tôi không muốn có thêm một thất bại nào trong kinh doanh. Lần này, chúng tôi sẽ làm đúng tất thảy mọi thứ! Nhưng tôi và đội ngũ lại phải vật vã với việc ứng dụng mô hình Canvas. Dường như còn quá sớm để chúng tôi thảo luận về một vài ô trống, chẳng hạn như Kênh hay Chỉ số Quan trọng, đồng nghĩa với việc không thể hoàn thành bức tranh tổng thể. Cũng có sự nhầm lẫn xung quanh thứ tự ưu tiên trong các ô trống cần được điền, với những đề xuất đầy mâu thuẫn được đưa ra từ nhiều nguồn sách báo đa dạng. Ngoài ra, vị trí của một số ô có vẻ tùy ý và chúng tôi tin rằng một số chủ đề quan trọng đã bị thiếu.

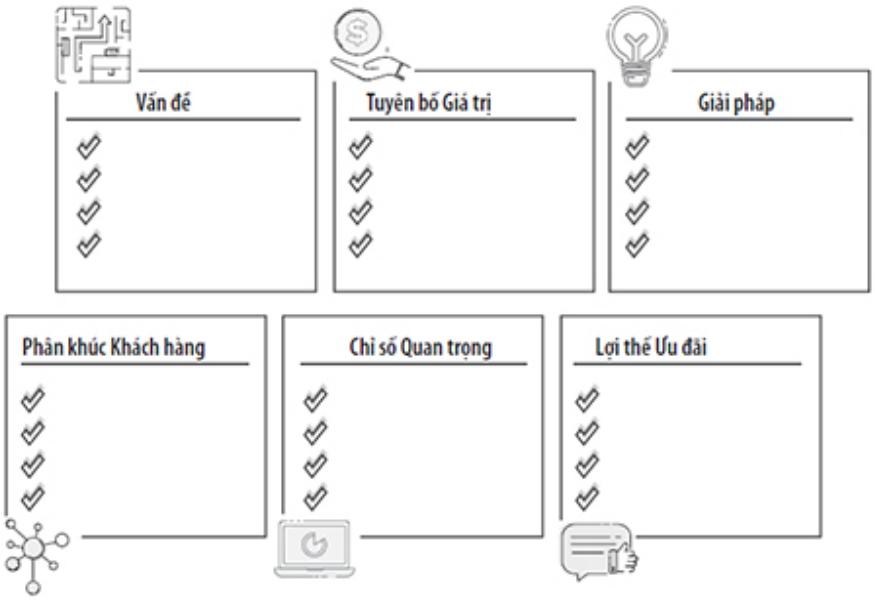
Với tôi, dường như có vấn đề tiềm ẩn nào đó trong mô hình Canvas. Từ việc trực quan hóa các khu vực trong mô hình kinh doanh như một mẫu đã được định trước và cố định sẵn trên một trang giấy, mọi người sẽ lạc lối trong những cuộc thảo luận về vị trí cùng thứ tự cụ thể của các ô trống hoặc có nên thay một vài ô bằng phương án khác không (như một số tác giả đã làm). Tôi nghĩ đây là những cuộc siêu-thảo-luận không hề có giá trị và làm phân tâm một đội ngũ khởi nghiệp trước những gì thực sự quan trọng: thiết kế một mô hình kinh doanh hoạt động hiệu quả.

Các mẫu mô hình Canvas cũng khiến một số người tin rằng họ có thể tạo ra toàn bộ mô hình kinh doanh chỉ trong một buổi

chiều (hoặc trong vòng chưa đầy 20 phút, như một trang mạng gợi ý). Nhưng chiến lược kinh doanh lại là một hoạt động không bao giờ có điểm kết. Một mô hình kinh doanh nên sống động và phát triển, thay vì đứng yên trên khung vẽ. Bằng những hiểu biết thấu đáo về vòng đời kinh doanh, chúng tôi có thể dễ dàng thấy với các khu vực khác nhau trong mô hình kinh doanh, sự sắp xếp theo thời gian có thể thú vị hơn nhiều lần so với theo không gian. Trong các cuộc thảo luận liên tục về chiến lược kinh doanh của chúng tôi, cấp độ vòng đời nào là môi trường tốt nhất để thảo luận về khu vực nào? Nơi nào trong vòng đời kinh doanh cần chúng ta cân nhắc về việc hoàn thành một chủ đề và bắt đầu thảo luận về một chủ đề khác?

13 khu vực trong mô hình kinh doanh bao hàm trong Mô hình Kinh doanh Canvas và Canvas Tinh gọn không sai. Nhưng chúng ta có thể đưa ra nhiều chủ đề thú vị hơn. Trên thực tế, sự phổ biến của Mô hình Doanh nghiệp Canvas đầu tiên đã gây ra cuộc bùng nổ của các khung vẽ thay thế đối với những ô trống thích hợp cụ thể, trong đó Canvas Tinh gọn được biết đến nhiều nhất bởi nó nhắm vào các công ty khởi nghiệp.

Tôi tin chúng ta nên linh hoạt về con số của các khu vực trong mô hình kinh doanh và thay vào đó, hãy tìm ra khu vực phù hợp với từng giai đoạn trong vòng đời kinh doanh. Bằng cách bắt đầu chỉ với một hoặc hai mảnh vụn và dần thêm nhiều mảnh hợp lý, bạn có thể ráp chúng lại để có mô hình kinh doanh riêng với những chủ đề đầy màu sắc. Tôi gọi cách tiếp cận đó là Tấm chăn Kinh doanh Chuyển dịch đi lên (Hình 3.3). Bằng cách sử dụng phép ẩn dụ về một tấm chăn bông chần, chúng tôi không ép doanh nghiệp của bạn vào khung vẽ đen trắng. Thay vào đó, chúng tôi biến nó thành một tác phẩm thủ công đầy màu sắc nghệ thuật.



Hình 3.3 Tấm chăn Kinh doanh Chuyển dịch đi lên

Hãy cùng xem qua một số mảnh chăn có liên quan và tìm ra thời điểm ứng phó phù hợp.

Bạn không thể có được một mô hình kinh doanh hoạt động mà không có Vấn đề/Cơ hội. Bạn buộc phải có khả năng giải thích cho bản thân, khách hàng và các nhà đầu tư về vấn đề bạn sẽ giải quyết hoặc cơ hội bạn sẽ nhắm vào. Những thất vọng hay khát vọng hàng đầu là gì? Công việc Cần được Hoàn thành là gì (xem Chương 4 và 5)? Nỗi đau lớn và Món hời khó cưỡng là gì và tại sao các giải pháp hiện tại không đủ đáp ứng? Chủ đề Vấn đề/Cơ hội dành cho nhiều người khởi nghiệp là mảnh vụn đầu tiên trong Tấm chăn Kinh doanh. Bạn có thể sẽ thảo luận về nó từ giai đoạn Khởi sự (1), ít nhất cho đến Định hình (3) trong Vòng đời Kinh doanh.

Đáng buồn thay, các nhà sáng lập và doanh nhân có xu hướng đưa ra giải pháp cho các vấn đề không tồn tại và như tôi đã làm trước đây, họ thất bại vì xây dựng các sản phẩm mà không ai muốn mua. Ở thời điểm bắt đầu, các nhà đầu tư và khách hàng không quan tâm đến những giải pháp của bạn. Họ chỉ nhìn thấy vấn đề và cơ hội. Bạn lãng phí thời gian khi đưa ra một giải pháp

không ai mong muốn hoặc quan tâm. Do đó, với mảnh vải đầu tiên trong Tấm chăn Kinh doanh, hãy xác định vấn đề hoặc cơ hội.

Khi bạn có một ý tưởng về vấn đề hoặc cơ hội, bạn sẽ muốn thảo luận về Phân khúc khách hàng hoặc Thị trường Mục tiêu. Ai có thể sẵn sàng chi trả cho một sản phẩm hay dịch vụ mới? Các thông số nhân khẩu học về khách hàng ưu tiên là gì? Liệu họ có những vai trò, đặc điểm hay thói quen nhất định nào không? Bạn có thể mô tả họ như Chân dung Tinh gọn hay không (xem Chương 4)? Bạn có thể phân khúc các nhóm khách hàng khác nhau bằng việc nhận diện và phân nhóm theo nhu cầu, mong muốn và thuộc tính hay không?

Phân khúc khách hàng và chiến lược ra mắt của bạn có khả năng sẽ tiến triển theo thời gian. Các công ty khởi nghiệp thành công trước tiên bán hàng cho nhóm nhỏ những nhà đầu tư và khách hàng thích nghi nhanh – những người mua Tầm nhìn sản phẩm chứ không phải phiên bản sản phẩm cụ thể. Các công ty khởi nghiệp cứ thế tiếp tục phân khúc thị trường cho đến khi nhận diện được hồ sơ khách hàng mà họ có thể giành chiến thắng với tầm nhìn về một sản phẩm mới. Với phản hồi từ nhóm khách hàng đổi mới khó nhằn này, theo thời gian, họ tiếp tục thêm vào các tính năng để giải quyết những phân khúc khách hàng ngày càng mở rộng. Phiên bản giải pháp đầu tiên sẽ không làm hài lòng khách hàng chính, nhưng những phiên bản sau đó có thể làm được. Về mặt logic, điều này có nghĩa là mảnh Phân khúc Khách hàng trong Tấm chăn Kinh doanh sẽ tiếp tục tiến triển, ít nhất từ Thăm dò (2) cho đến Kết tinh (7) trong Vòng đời Kinh doanh.

Nick Bortot, CEO kiêm nhà sáng lập của ứng dụng giao dịch chứng khoán BUX, từng ngồi với tôi tại một bàn ăn trưa trong văn phòng ở Amsterdam. Chúng tôi tận hưởng một bữa ăn trưa siêu-lành-mạnh do chính đầu bếp của công ty chuẩn bị.

Chúng tôi đã sống ở Hà Lan và 3 tháng sau đó đến Anh. Về cơ bản, ngay từ lúc bắt đầu, ý tưởng của chúng tôi luôn hướng đến thị trường châu Âu và thậm chí còn rộng hơn thế. Nhưng chúng tôi đã học được một bài học quan trọng. Suy đi nghĩ lại, lẽ ra chúng tôi không nên bành trướng sang Anh quá sớm. Lẽ ra chúng tôi nên tập trung ở Hà Lan trước. Chúng tôi là người Hà Lan. Đó là một đất nước nhỏ bé, thế nên thực hiện một vài thử nghiệm đầu tiên ở đây là tuyệt nhất. Và chỉ khi nhìn thấy một vài lực kéo, bạn mới nên mở chi nhánh tại các vùng lãnh thổ khác. Chiến lược triển khai thị trường của chúng tôi lẽ ra có thể tốt hơn.

Nick Bortot, CEO kiêm nhà sáng lập của BUX, Amsterdam, Hà Lan

Cùng với Phân khúc Khách hàng, bạn chắc chắn sẽ muốn thảo luận về Tuyên bố Giá trị Độc nhất của mình. Mỗi khách hàng mục tiêu có mục đích khác nhau cho từng Nỗi đau và Món hời. Bạn phải có khả năng giải thích cho bản thân và người khác về giá trị của đề xuất bạn đưa ra. Bạn cần một bản tường thuật. Bạn tập trung vào hiệu suất, giá cả, mẫu mã, khả năng sử dụng, sự tiện lợi hay điều gì khác nữa? Điều gì làm cho giải pháp của bạn khác biệt và thôi thúc khách hàng? Tại sao người ta lại mua hàng từ bạn thay vì đối thủ? Việc sáng tạo một Bánh xe Tuyên bố Giá trị (xem Chương 5) có thể giúp bạn thoát khỏi nơi đây. Và tương tự như Phân khúc Khách hàng, mảnh vải Tuyên bố Giá trị Độc nhất trong Tấm chăn Kinh doanh sẽ có khả năng tiến triển theo thời gian.

Vì thế, bạn sẽ làm gì với vấn đề hoặc cơ hội đó? Khi tính đến Phân khúc Khách hàng và Tuyên bố Giá trị Độc nhất bạn đã nhận diện, Giải pháp sẽ trông như thế nào? Bạn có thể mô tả bản chất sản phẩm hay dịch vụ một cách súc tích và không dùng từ chuyên môn không? Giải pháp của bạn thuộc loại nào? Nó là ứng dụng, trang web hay sản phẩm vật chất? Nó làm được gì? Bạn muốn đặt khách hàng vào danh mục trải nghiệm nào để họ

hiểu sản phẩm? Đó có thể là thời điểm tốt để tinh lọc và chia sẻ Tầm nhìn Sản phẩm của bạn.

Giả sử bạn là một người sáng lập, khởi nghiệp, lãnh đạo hay một nhà sáng tạo đầy nhiệt huyết như nhiều người tôi biết, tôi mong bạn đã mày mò với Giải pháp và Tầm nhìn Sản phẩm từ khi nghĩ về Vấn đề/Cơ hội trong giai đoạn Khởi sự (1). Điều đó chẳng có gì sai. Tuy nhiên, việc mày mò này sẽ phải tiếp tục cho tới chừng nào bạn còn học hỏi những điều mới mẻ về Phân khúc Khách hàng và Tuyên bố Giá trị Độc nhất, có lẽ cho đến khi tới giai đoạn Kết tinh (7). Mảnh vải Giải pháp sẽ tiếp tục tiến triển cùng với những hiểu biết thấu đáo của bạn về thị trường.

Khi xác định được đối tượng có nhu cầu với sản phẩm và nguyên nhân, bạn có thể nghĩ đến Dòng Doanh thu mong muốn. Bạn sẽ kiếm tiền bằng cách nào? Mô hình tài chính của doanh nghiệp sẽ là gì? Sẽ có một khoản phí đăng ký hay bạn sẽ kiếm được một khoản phí trên mỗi giao dịch? Hay sẽ áp dụng dịch vụ bán trả phí[7]? Và mô hình sẽ thay đổi theo từng đối tượng mục tiêu chứ? Tương tự Phân khúc Khách hàng và Tuyên bố Giá trị Độc nhất, Dòng Doanh thu có thể sẽ tiến triển theo thời gian hoặc vì những lý do mang tính chiến lược, hoặc vì bạn loại bỏ một mô hình dường như không hoạt động. Tôi mong mảnh vải này trong Tấm chăn Kinh doanh của bạn sẽ là một trong những mối quan tâm chính từ giai đoạn Kiểm định (4) cho đến tận giai đoạn Kết tinh (7).

[7] Bán trả phí (Freemium): là một từ ghép của các từ "miễn phí" và "trả phí"; là một chiến lược giá mà theo đó một sản phẩm hoặc dịch vụ được cung cấp miễn phí, nhưng yêu cầu trả phí cho các tính năng, dịch vụ bổ sung hoặc hàng hóa ảo (trực tuyến) hoặc vật lý (ngoại tuyến). (BTV)

Một chủ đề thú vị thường xuyên xuất hiện giữa các công ty khởi nghiệp là thời điểm bắt đầu tính phí khách hàng. Theo nghiên cứu trên khắp thế giới của mình, tôi chạm trán hai triết lý

dường như mâu thuẫn. Triết lý đầu tiên cho rằng việc cho đi hoặc giảm giá mạnh phiên bản giải pháp đầu tiên là sai lầm, bởi nhà đầu tư và khách hàng thích nghi nhanh đều vui vẻ chi trả cho lượt truy cập sớm đối với thứ gì đó mới mẻ. Nếu không muốn trả tiền, họ không phải là đối tượng mục tiêu của bạn. Việc thử nghiệm hoạt động của mô hình doanh thu và xác nhận sự sẵn lòng chi trả của khách hàng đối với sản phẩm nên là một phần thiết yếu trong chiến lược kinh doanh. Khách hàng chịu chi cũng cho phản hồi tốt hơn so với người dùng nhận mọi thứ miễn phí. Ngoài ra, khi mọi người truy cập miễn phí, bạn cũng có thể sẽ đóng khuôn giải pháp do không có những giá trị nội tại. Việc thêm một nhãn giá sẽ khó khăn gấp bội sau này. Khi bạn dự định tính phí khách hàng một sản phẩm nào đó, cách tối ưu là tính phí họ ngay từ ngày đầu tiên.

Tuy nhiên, một số nhà sáng lập và doanh nhân lại theo đuổi triết lý khác. Họ cho rằng có thể mở rộng quy mô trước tiên và kế đến mới tính phí khách hàng. Trong trường hợp các trung gian đa diện[8], kích thước cơ sở người dùng có thể giúp những doanh nghiệp này thu hút khách hàng chịu chi – những người sẽ không tham gia chừng nào quy mô nền tảng còn nhỏ. Cách tiếp cận này không hoàn toàn xung đột với triết lý đầu tiên vì lựa chọn được đưa ra ở đây là trì hoãn việc kiếm tiền đến khi các phân khúc khách hàng khác được thêm vào sau đó. Đối với một số khách hàng chịu chi, quy mô lớn là điều kiện tiên quyết. Bạn cần trở thành người đầu tiên nắm bắt không gian thị trường trọn vẹn để tạo ra lợi nhuận về sau.

[8] Các trung gian đa diện (multi-sided platforms) là các trung gian phải giải quyết các vấn đề về cơ cấu giá hợp lý và chiến lược đầu tư đúng đắn cho việc cân bằng nhu cầu của các nhóm khách hàng. Trên thực tế, nhiều doanh nghiệp như Facebook, Uber là ví dụ thành công điển hình. (ND)

Michał Borkowski, nhà sáng lập kiêm CEO của Brainly, trụ sở tại Kraków, Ba Lan, đã chia sẻ những hiểu biết thấu đáo sau đây về

chiến lược mô hình kinh doanh của mình.

Đó là một quyết định mang tính chiến lược không nhằm kiếm tiền ngay từ đầu. Tôi đã nhận được nhiều lời khuyên để làm điều ấy theo những cách khác nhau. Nhưng có một câu hỏi, đó là chúng tôi đang kiếm tiền ở Ba Lan hay đang cố tìm kiếm một cơ hội toàn cầu? Tôi nghĩ chúng tôi đã đưa ra quyết định đúng đắn bởi công ty đã và đang khẳng định khả năng xây dựng một công ty giáo dục giúp đỡ sinh viên trên quy mô toàn cầu. Vấn đề chỉ kiếm tiền ở Ba Lan không giống với việc bạn ra mắt một tính năng và sau đó nó hoạt động hiệu quả. Bạn phải có ý tưởng về cách kiếm tiền. Bạn phải có một chiến lược. Bạn phải đầu tư trước khi kiếm lời. Nhưng phải mất 2 hoặc 3 năm bạn mới thực sự kiếm ra tiền. Có rất nhiều câu hỏi xung quanh việc kiếm tiền. Và bạn chỉ ở trong một thị trường. Khi bạn đang làm việc với lực kéo và kiếm tiền, 3 năm trôi qua, đã quá muộn để vươn ra phần còn lại của thế giới. Đó là vấn đề tôi e sợ. Đã quá trễ để chúng tôi vươn tầm quốc tế. Đó là lý do chúng tôi quyết định mở rộng ra thị trường mới trước, tăng trưởng tài chính bằng việc kêu gọi vốn rồi mới xử trí việc kiếm tiền.

Michał Borkowski, nhà sáng lập kiêm CEO của Brainly, Kraków, Ba Lan

Bên cạnh Dòng Doanh thu giải thích cách bạn kiếm tiền, Cơ cấu Chi phí là một mảnh tài chính khác trong Tấm chăn Kinh doanh. Đối với nhiều doanh nghiệp ngày nay, chi phí lớn nhất là nhân lực. Chi phí này là điều hiển nhiên. Nhưng liệu còn những chi phí vận hành nào khác? Điều gì sẽ tác động đến chi phí thu nạp khách hàng? Tỷ lệ đốt[9] hằng tháng của bạn sẽ ra sao?

[9] Tỷ lệ đốt (burn rate) thường được sử dụng để mô tả tỷ lệ mà tại đó một công ty khởi nghiệp đang sử dụng vốn mạo hiểm để chi tiêu cho các chi phí trước khi tạo ra dòng tiền dương từ các hoạt động; nó là thước đo dòng tiền âm. Tỷ lệ đốt thường được trích dẫn theo số tiền chi tiêu mỗi tháng. (ND)

Điều ấy khiến tôi sẵn sàng giải quyết chi phí từ giai đoạn Định hình (3) trong Vòng đời Kinh doanh. Xét cho cùng, chi phí thường hay đến trước doanh thu và việc giới hạn tỷ lệ đốt là một trong những thách thức quan trọng với người sáng lập trong giai đoạn đầu của doanh nghiệp. Bạn sẽ phải trả chi phí ra mắt công ty và tuyển dụng những thành viên trong đội ngũ đầu tiên ngay cả trước khi thảo luận về Dòng Doanh thu với họ. Từ thời điểm đó, cả chi phí lẫn doanh thu đều liên quan mật thiết với nhau bởi các vấn đề giá cả/chi phí không được giải quyết là một trong những nguyên nhân hàng đầu khiến công ty khởi nghiệp thất bại.

Khi những khách hàng đầu tiên đang sử dụng sản phẩm, bạn sẽ bắt đầu tích lũy dữ liệu và có thể tập trung vào Chỉ số Quan trọng. Tỷ lệ chuyển đổi và giữ chân khách hàng của bạn ra sao? Làm thế nào để kiểm định giá trị bạn cung cấp cho khách hàng (ngay lúc bắt đầu) và đo lường tỷ lệ tăng trưởng (sau đó)? Chỉ số Sao Bắc Đẩu và Chỉ số Cướp biển của bạn trông như thế nào? (Đây là những công cụ thiết lập mục tiêu và đo lường tiến độ, xem Chương 12 và 23).

Những chỉ số quan trọng về doanh nghiệp là ví dụ khác về một khu vực mô hình kinh doanh sẽ thay đổi theo thời gian. Miễn là bạn vẫn đang tập trung thăm dò, việc xem xét kỹ lưỡng và tối ưu hóa khả năng sử dụng cũng như giữ chân khách hàng quan trọng hơn nhiều so với chuyển đổi và doanh thu. Sau đó, khi đã chuẩn bị để tăng trưởng đột phá, bạn sẽ quan tâm nhiều hơn đến chi phí thu nạp khách hàng và giá trị vòng đời khách hàng. Một lần nữa, những mảnh vụn bạn thêm vào Tấm chăn Kinh doanh tùy thuộc vào giai đoạn trong vòng đời kinh doanh và có khả năng sẽ tiến triển theo thời gian.

Một điều thú vị bạn có thể cân nhắc tại một vài thời điểm là Lợi thế Ưu đãi khiến đối thủ khó vượt qua. Điều này phải có tính độc nhất, độc quyền và khó mô phỏng. Điều gì làm cho mô hình kinh doanh của bạn khó sao chép? Liệu bạn có đang ở vị trí

phòng thủ cho doanh nghiệp bằng sở hữu trí tuệ, danh vọng địa vị, mạng lưới khách hàng rộng lớn hay một vài công nghệ được cấp bằng sáng chế? Bạn có xuất sắc trong các quy trình tinh gọn/linh hoạt cho phép bạn xoay vòng nhanh hơn những quy trình khác hay không? Thành công thường do những người khởi xướng đầu tiên gặt hái và sau đó bị những kẻ học lỏm nhanh nhất đánh cắp.

Cụ thể, các nhà đầu tư sẽ muốn hiểu hơn về lợi thế ưu đãi của bạn. Điều đó có nghĩa nó là một chủ đề để thảo luận ngay từ giai đoạn Kiểm định (4) và sẽ có khả năng tiếp tục được quan tâm cho đến giai đoạn Kết tinh (7) hoặc thậm chí lâu hơn thế.

Làm cách nào để khách hàng biết đến những gì bạn cung cấp? Thông qua một trang web, mạng xã hội, bên phân phối thứ ba hay sự kết hợp giữa chúng? Bạn sẽ quảng cáo, gọi điện thoại cho khách hàng tiềm năng hay dựa vào hiệu ứng lan truyền hoặc truyền miệng? Bạn cần cân nhắc những điều này trước khi tăng trưởng đột phá, nhưng phải sau khi biết sản phẩm hoạt động được. Nếu giải pháp không hoạt động tốt, các chỉ số quan trọng về khả năng sử dụng và giữ chân khách hàng không đạt mức ấn tượng, việc thêm mảnh vụn Kênh vào Tấm chăn Kinh doanh có lẽ sẽ không mấy ý nghĩa. Tại sao bạn lại dành thời gian tìm cách tiếp cận khách hàng dự định khi họ không thích sản phẩm? Tôi nghĩ các kênh và chiến lược thị trường là điều cần tập trung sau khi kiểm định sản phẩm, từ giai đoạn Ổn định (5) trở đi.

Nhưng khoan đã, còn nữa!

Các khu vực khác trong mô hình kinh doanh cần xem xét, như được đề xuất bởi Mô hình Kinh doanh Canvas, là Quan hệ Khách hàng, Đối tác Chính, Hoạt động Trọng yếu và Nguồn lực Chủ chốt. Nhưng tôi tin trong nhiều trường hợp, việc thêm những mảnh vải này vào Tấm chăn Kinh doanh có thể bị hoãn lại cho đến giai đoạn Ổn định (5) hoặc thậm chí muộn hơn. Hãy chậm

thôi, đừng vội! Bạn không cần một tấm chăn bông hoàn chỉnh khi doanh nghiệp vẫn đang thăm dò.

Ngoài ra, một kết quả tìm kiếm đơn giản trên Internet về khung vẽ Canvas thay thế cho thấy các định nghĩa khác nhau về khu vực riêng biệt cho những chủ đề như Công việc Cần được Hoàn thành, Kích cỡ Thị trường, Xu hướng, Mạng, Văn hóa, Sở hữu Trí tuệ, Mục tiêu Công ty, Chiến lược Vận hành cùng nhiều chủ đề khác. Và khi kiểm tra các trang trình chiếu trong Pitch Deck mà nhà đầu tư muốn xem (được thảo luận trong Chương 21), bạn sẽ tìm thấy những chủ đề bổ sung như Sản phẩm/Công thức Bí mật, Lộ trình Sản phẩm, Cạnh tranh, Tài chính, Cột mốc và nhiều chủ đề khác. Như bạn thấy, Tấm chăn Kinh doanh không cần phải bị ràng buộc với các mảnh tiêu chuẩn được định nghĩa bởi hai khung vẽ phổ biến nhất. Đó là công việc kinh doanh của bạn. Tấm chăn bông của bạn. Hãy kết hợp những mảnh ghép đa dạng và đầy màu sắc theo nhu cầu của mình. Nếu có thể làm cho nó giống như cầu vồng thì bạn sẽ nhận được điểm thưởng. Điểm số nhân đôi nếu tấm chăn bông chần này có dạng kỳ lân.

Lợi ích chính của khung vẽ Canvas cùng những công cụ trực quan khác là đơn giản hóa các cuộc thảo luận xung quanh chiến lược kinh doanh khi các mô hình được vẽ ra trên giấy hoặc trình chiếu trên tường và khi người tham gia sử dụng thuật ngữ tiêu chuẩn mà mọi người đồng ý. Tuy nhiên, có hai điểm khiến tôi cho rằng việc thay đổi phép ẩn dụ từ khung vẽ Canvas thành một tấm chăn bông sẽ tốt hơn.

Đầu tiên, cách bố trí các ô trống trên khung vẽ Canvas đề xuất mối liên kết trực tiếp giữa những khu vực nhất định. Ở một mức độ nào đó, điều này có thể đúng. Tuy nhiên, trong chiến lược kinh doanh, mọi thứ đều được kết nối với mọi thứ khác bằng cách nào đó và thực tế, việc tạo ra khung vẽ Canvas thay thế bằng các ô trống cùng bố cục khác nhau cho thấy quan điểm khác nhau của mọi người về cách kết nối các khu vực trong mô

hình kinh doanh. Tôi không nghĩ bất kỳ quan điểm nào trong số này là tốt nhất. Chúng đều hữu ích.

Thứ hai, từ nhiều bài viết về Mô hình kinh doanh Canvas, rõ ràng sự liên quan của các khu vực khác nhau thay đổi theo thời gian, tùy vào giai đoạn hiện tại trong vòng đời kinh doanh. Bạn thường tìm hiểu về Phân khúc khách hàng và Vấn đề/Cơ hội trước tiên, nhưng các khu vực như Kênh và Đối tác Chính chỉ sau này mới được xác định. Vì vậy, bạn nên từ bỏ ý tưởng về các mẫu đã được định trước và cố định sẵn. Tôi mong mọi người chỉ chọn những mảnh họ tin là có liên quan tại thời điểm này, vẽ chúng ra trên giấy hoặc trình chiếu trên tường, sau đó khâu chúng lại với nhau như một tấm chăn bông chắn có khả năng tiếp tục mở rộng.

Trên hết, các công ty và môi trường kinh doanh luôn thay đổi theo thời gian. Khách hàng mục tiêu đến rồi đi, cơ hội và đối tác xuất hiện rồi biến mất, dòng doanh thu hoạt động năm trước có thể ngừng hoạt động vào năm sau. Bạn càng có lý do để hình dung việc trực quan hóa mô hình kinh doanh như một khía cạnh không ngừng thay đổi. Giống như ý kiến của Donald Trump về hầu hết mọi thứ.

Khía cạnh quan trọng nhất của chiến lược kinh doanh và bản thiết kế mô hình kinh doanh là nắm bắt những phỏng đoán và giả định về cách thức doanh nghiệp nên hoạt động rồi sau đó kiểm nghiệm chúng. Các ô trống của một khung vẽ Canvas và những mảnh vụn của một tấm chăn bông chỉ là danh sách phân loại giả thuyết cần kiểm định. Khi nhận ra các mục bên trong những mảnh đó có trạng thái bắt đầu bằng ý tưởng nửa vời và kết thúc bằng việc kiểm định thông qua học hỏi, bạn nhận ra những mảnh chăn đó có thể được sử dụng làm danh mục cho Thử nghiệm Tinh gọn (Lean Experiments) được đặt trên Bảng Kanban, để bạn có thể theo dõi rồi hoàn thành chúng (xem Chương 8). Tấm chăn Kinh doanh sau đó là động lực thúc đẩy

nắm bắt các giả định rủi ro nhất và kiểm nghiệm chúng càng sớm càng tốt.

Bây giờ, tôi khuyên bạn chỉ nên chọn các mảnh vụn có ý nghĩa tại thời điểm này, trong giai đoạn hiện tại của Vòng đời Kinh doanh, rồi may vá chúng lại theo bố cục bất kỳ. Hãy bỏ qua tất cả những gì tôi đã nói về Công việc Cần được Hoàn thành, Chân dung Tinh gọn, Bánh xe Tuyên bố Giá trị, Chỉ số Sao Bắc Đẩu, Chỉ số Cướp biển, Thử nghiệm Tinh gọn, Bảng Kanban và cả Pitch Deck. Chúng ta sẽ quay lại với những công cụ này sớm thôi. Chỉ cần lấp đầy các mảnh còn trống bằng những dự đoán và ý tưởng tối ưu của bạn. Nếu vẽ chúng lên tường, bạn có thể trao đổi về chúng với đội ngũ bằng cách sử dụng giấy ghi chú hoặc bút viết bảng. Tạo thói quen xem lại Tấm chăn Kinh doanh Chuyển dịch đi lên mỗi tháng một lần để xem cần thêm, xóa đi hoặc định vị lại những mảnh nào, đồng thời kiểm tra xem ý tưởng nào trong các mảnh đó đã được kiểm định hoặc bị loại bỏ.

Tôi đã có nhiều cuộc thảo luận mô hình kinh doanh với đội ngũ của mình về Vấn đề/Cơ hội, Phân khúc Khách hàng, Tuyên bố Giá trị Độc nhất và Chỉ số Quan trọng. Và dĩ nhiên, chúng tôi đã nhiều lần thảo luận về giải pháp được đề xuất để đạt được thay đổi mang tính tổ chức thông qua học máy và trò chơi điện tử ứng dụng hóa. Chúng tôi đã sớm đưa ra 2 quyết định quan trọng. Một là tạo ra một nguyên mẫu hoạt động đơn giản của ứng dụng điện thoại, chỉ trên nền tảng Android, điều đó cơ bản đến mức thật xấu hổ khi phải trình bày nó với bất cứ ai. Một quyết định khác là tính cho mỗi người dùng một khoản phí hằng tháng, kể từ ngày đầu tiên, chỉ để xem họ có hỗ trợ tầm nhìn của chúng tôi hay không và đảm bảo họ cung cấp thông tin phản hồi then chốt.

Không có gì đảm bảo rằng các cuộc thảo luận mô hình kinh doanh sâu rộng của chúng tôi sẽ giúp ngăn chặn thất bại với công việc kinh doanh rủi ro này. Nhưng tôi cảm thấy cơ may thành công của mình bây giờ tốt hơn bao giờ hết. Không giống

như những lần trước, tôi đã nhận thức rõ hơn về việc giải quyết đúng khu vực vào đúng thời điểm. Và để chắc chắn, tôi từ chối tất cả những lời mời cho các cuộc thi khởi nghiệp. Không có hình phạt nào cho sự mê tín cả.

Khởi nghiệp kinh doanh là liên tục té ngã dập mặt rồi lại đứng lên. Lãnh đạo kế nghiệp là người thường đứng dậy nhiều hơn ít nhất một lần so với số lần anh ta té ngã. Và điều đó cũng đúng với một nhà sáng lập thành công bởi có rất nhiều, rất nhiều sự rối loạn dọc hành trình, nhưng bạn cần tiếp tục quản lý chúng và giữ lấy phương bắc đích thực của mình. Vì vậy, tôi tin sự kiên trì cùng khả năng đứng dậy sau vấp ngã là tiêu chí hàng đầu cần tìm kiếm ở các nhà sáng lập và doanh nhân.

Marc Wesselink, quản lý tại Startupbootcamp, Amsterdam, Hà Lan

Đó là cách Marc Wesselink, quản lý tại Startupbootcamp, phấn khởi giải thích với tôi về cách anh đứng dậy sau mỗi lần té ngã. Tôi chỉ hy vọng bây giờ mình sẽ luôn đứng vững.

Để biết thêm các chú thích, bài viết, tên sách, ví dụ và lượt tải xuống có liên quan, hãy xem trên trang web: https://startup-scaleup-screwup.com/business-quilt.

Chương 4
GIAO THỨC CHÂN DUNG

Hiểu rõ hơn về khách hàng mục tiêu và Công việc Cần được Hoàn thành của họ bằng việc tạo ra Chân dung Tinh gọn.

"Nhìn này, đơn giản thôi. Alberto điển hình của chúng tôi là một chuyên gia tư vấn thuê ngoài. Sự hiện diện và uy tín trực tuyến rất quan trọng bởi anh cần bán dịch vụ cho khách hàng mới. Patricia làm việc toàn thời gian với tư cách là một huấn luyện viên nội bộ. Cô không cần một hồ sơ trực tuyến, chỉ cần một bản CV cập nhật khi chuyển việc là đủ."

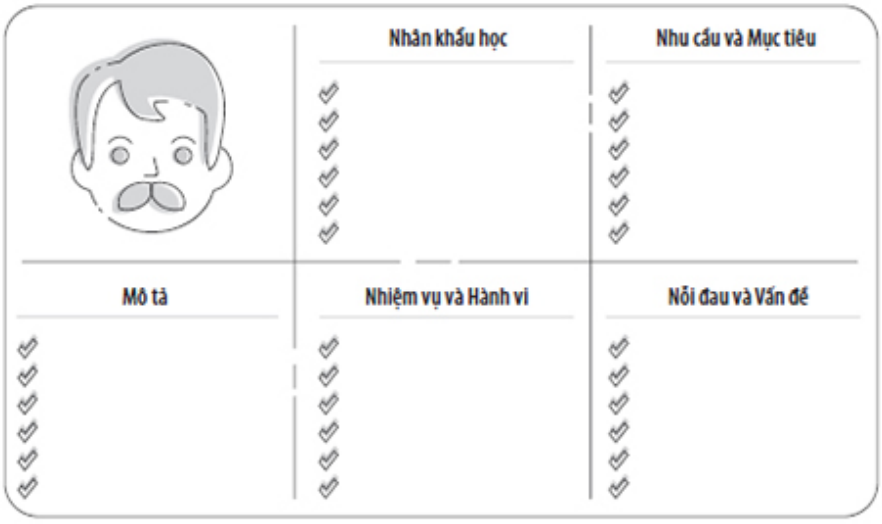
"Được rồi, nhưng Alberto và Patricia tương đương nhau khi bước vào giai đoạn tăng trưởng đột phá. Những Alberto của chúng tôi cứ liên tục nói rằng họ đang làm việc quá sức. Họ được yêu cầu giúp đỡ quá nhiều đội ngũ. Những Patricia của chúng tôi thì báo cáo điều tương tự: nhân rộng việc huấn luyện cho nhiều đội hơn. Vấn đề tương tự nhau."

"Thật vậy. Điểm khác biệt quan trọng giữa Alberto và Patricia có lẽ là việc đo lường hiệu quả công việc. Cả hai đều muốn bằng chứng về công việc huấn luyện và tư vấn. Nhưng điều này có vẻ quan trọng hơn đối với Alberto, với tư cách là một nhà đấu thầu ngắn hạn, hơn là Patricia, một nhân viên cố định."

Và mọi thứ cứ thế diễn ra. Đội ngũ của chúng tôi đang chuyển tiếp từ giai đoạn Định hình (3) đến Kiểm định (4) của Vòng đời Kinh doanh Chuyển dịch đi lên. Tất cả các vấn đề pháp lý và tài chính trong nửa năm tới đã được xử lý. Nhóm đã tin vào Tầm nhìn sản phẩm của tôi và đang thảo luận về khách hàng mục

tiêu sơ cấp cũng như thứ cấp. Chúng tôi định danh họ là Alberto – Chuyên gia tư vấn Bên ngoài và Patricia – Huấn luyện viên Nội bộ.

Alberto và Patricia không thực sự tồn tại. Họ là Giao thức Chân dung, đôi khi còn được gọi là chân dung nguyên mẫu hay người dùng nguyên bản. Chân dung Tinh gọn là những nhân vật hư cấu nhưng thực tế đại diện cho người dùng sản phẩm điển hình. Khi trực quan hóa sự trừu tượng, bạn có thể dễ dàng thảo luận về khách hàng mục tiêu và nhận diện nhu cầu của họ. Thông thường, Chân dung Tinh gọn là hồ sơ mô tả chuyên nghiệp vỏn vẹn trong một tờ giấy, bao gồm một bức hình, một cái tên, đôi khi là một câu trích dẫn cùng một ít lĩnh vực với dữ liệu cá nhân hư cấu thể hiện mọi thứ có liên quan đến khách hàng điển hình nhất của bạn (xem Bảng 4.1).



Hình 4.1 Ví dụ về Chân dung Tinh gọn

“Chân dung” được nhà thiết kế phần mềm Alan Cooper giới thiệu hướng tới thiết kế trải nghiệm người dùng dưới dạng nguyên mẫu giả thuyết của người dùng thực tế. Từ “chân dung” (persona) xuất phát từ tiếng Latinh, có nghĩa là “mặt nạ sân khấu”. Khái niệm chân dung khách hàng sau đó phổ biến đến mức một số nhà thiết kế trở nên quá nhiệt tình với việc tạo ra

mô tả công phu, tỉ mỉ về những nguyên bản của họ. Vì lý do này, một số tác giả khác, kể cả tôi, thích sử dụng phiên bản tinh gọn trước đó hơn để nhắc nhở mọi người duy trì những mô tả đơn giản. Bạn đang tạo ra một hồ sơ nhân vật chứ không phải một cuốn tiểu sử.

Rõ ràng, người dùng nguyên bản là một bức tranh kiểu mẫu. Không có bất cứ người thật nào tương thích với hồ sơ mô tả một cách chính xác. Chân dung Tinh gọn này được giả định là người đại diện trong một phân khúc khách hàng và nó nên là kết quả của việc đầu tư vào sự đồng cảm – một yếu tố cốt yếu trong Vòng xoáy Đổi mới Chuyển dịch đi lên (xem Chương 9). Chân dung Tinh gọn giúp bạn hiểu về khách hàng mục tiêu, giống như album ảnh giúp bạn hiểu về gia đình bên vợ/chồng của mình.

Cách đây một hoặc hai thế kỷ, lúc tôi còn trẻ, việc kỳ vọng khách hàng đọc hướng dẫn sử dụng trước khi dùng sản phẩm mới là điều bình thường. Trên thực tế, tôi thậm chí còn không muốn bật máy ghi âm cầm tay, máy đánh chữ điện tử hoặc máy tính mới của mình trước khi có cơ hội đọc tờ hướng dẫn. Nhưng những ngày đó đã qua lâu rồi. Lần cuối bạn đọc hướng dẫn sử dụng là khi nào? Tôi cá là "ngày xửa ngày xưa". Ngày nay, khách hàng mong đợi sản phẩm đơn giản, dễ sử dụng và dễ hiểu. Trải nghiệm người dùng sản phẩm mới cần xuất sắc vượt trội, nếu không, những người dùng khác cũng sẽ chẳng bận tâm. Bằng cách sử dụng Chân dung Tinh gọn, bạn có thể gia tăng sự hiểu biết về những gì khách hàng mong đợi từ mình.

Theo truyền thống, khách hàng mục tiêu thường được định nghĩa dựa trên yếu tố nhân khẩu học, chẳng hạn như giới tính, dân tộc, tuổi tác, trình độ học vấn, mức thu nhập, tình trạng hôn nhân,... "Khách hàng mục tiêu của chúng ta bao gồm những phụ nữ chưa kết hôn, người Mỹ-Latinh, từ 25-35 tuổi, có bằng đại học và thu nhập từ 50-75 nghìn euro" hay tương tự như thế. Thông tin thống kê như vậy có thể hữu ích khi bạn

chọn các ấn phẩm và kênh phân phối cho quảng cáo truyền thống. Nhưng nhân khẩu học lại vô ích trong thiết kế sản phẩm và dịch vụ. Đội ngũ của chúng tôi khó nhận diện được nhu cầu và mong muốn của phần lớn chuyên gia da trắng từ 25-45 tuổi ở châu Âu và Bắc Mỹ. Đồng cảm với Alberto và Patricia thì dễ hơn rất nhiều.

Hiểu rõ nhu cầu và mong muốn của khách hàng mục tiêu điển hình là điều thiết yếu để đội ngũ đưa ra quyết định thiết kế tốt hơn. Chân dung Tinh gọn đề xuất một bản tường thuật trực quan, dễ nhớ, dễ hiểu, xây dựng sản phẩm nhắm tới đúng người trong chiến lược, thiết kế và phát triển sản phẩm cũng như thu nạp khách hàng. Bạn không muốn lãng phí công sức tạo ra những tính năng không ai mong muốn. Bạn không muốn lãng phí thời gian viết một tờ hướng dẫn không ai đọc. Điều bạn muốn là đảm bảo đội ngũ tập trung sáng tạo giá trị trong việc giải quyết vấn đề cho ai đó. Và người mà bạn đang giúp giải quyết vấn đề có thể là một ai đó khác biệt so với chính bạn, điều đó có nghĩa là bạn cần phải học cách đồng cảm với họ. Chân dung Tinh gọn cho phép bạn làm điều đó một cách chính xác.

Những Chân dung này đều là hư cấu, như việc dễ dàng thoát khỏi Liên minh châu Âu và nhập cảnh Mỹ. Tuy nhiên, khách hàng mục tiêu mà những chân dung này đại diện đều được khám phá chứ không phải tự phát minh. Nói như doanh nhân Steve Blank, cách duy nhất để đồng cảm với khách hàng là bước ra khỏi văn phòng và phỏng vấn thật nhiều người sẽ là một phần trong số khách hàng mục tiêu của bạn. Nhà tư vấn kinh doanh và học giả Clayton Christensen nói rằng mục tiêu của bạn là tìm hiểu Công việc Cần được Hoàn thành của mọi người. Điều mà khách hàng dự định cần thực hiện là gì? Nhu cầu và mong muốn chính của họ là gì? Bằng cách lặp đi lặp lại việc phát triển Chân dung Tinh gọn đại diện cho người dùng, bạn sẽ có khả năng hiểu sâu hơn về các vấn đề và cơ hội cần được giải quyết đối với sản phẩm.

Thông thường, mô tả Chân dung Tinh gọn bắt đầu với một số ý tưởng và giả định chưa được kiểm định về khách hàng mục tiêu. Công việc của bạn là phỏng vấn khách hàng, khảo sát người dùng, nghiên cứu thực địa, quan sát đánh giá, bộ phận hỗ trợ dịch vụ và những kỹ thuật khác để thay thế ngày càng nhiều giả định bằng những bằng chứng thực tế. Càng nghiên cứu nhiều, bạn càng ít thiên vị đối với giải pháp ưa thích của riêng mình.

Khi tìm hiểu sâu hơn về khách hàng mục tiêu của mình, bạn có thể nhận thấy một số khác biệt quan trọng giữa mọi người. Bạn có thể nhấn mạnh những điểm khác nhau đó bằng cách xây dựng nhiều chân dung mà đội ngũ có thể thảo luận và ưu tiên sau này. Các thành viên trong đội ngũ của tôi đã kết thúc với hơn 40 chân dung trước khi tôi đe dọa sẽ đoạt lấy bàn phím và giết 5 người trong số họ. (Ý tôi là chân dung khách hàng, không phải thành viên trong đội.)

Cho dù số lượng là bao nhiêu đi chăng nữa, đội của bạn chỉ nên có duy nhất một chân dung khách hàng căn bản. Hãy thiết kế và phát triển sản phẩm cho một khách hàng lý tưởng trong đầu mà thôi, bởi sản phẩm được thiết kế cho nhiều kiểu người dùng khác nhau tại cùng một thời điểm sẽ không hoàn hảo cho bất kỳ ai. Tuy nhiên, bạn có thể sử dụng chân dung khách hàng thứ cấp và cấp ba để tăng tính khả thi của sản phẩm, đồng thời lôi cuốn người khác (nhưng không hề có ảnh hưởng xấu đến quyết định thiết kế cho chân dung căn bản) và nếu cần, hãy thay thế giao diện hoặc điểm truy cập cho những khách hàng mục tiêu khác. Hãy tập trung vào một và bao hàm những thứ khác trong đó.

Khi làm việc với nhiều chân dung và khách hàng mục tiêu khác nhau, đôi lúc việc giải thích cho người khác có thể là một thách thức, điều này thường xuyên xảy ra trong trường hợp bạn tạo ra một sản phẩm với thị trường đa diện. Trong mảnh vụn Phân khúc Khách hàng của Tấm chăn Kinh doanh và trên trang trình chiếu Thị trường Mục tiêu của Pitch Deck, bạn cần giải thích về

thị trường hoàn chỉnh mà bạn hy vọng sẽ giải quyết theo thời gian. Nhưng việc liệt kê 40 chân dung khách hàng sẽ không hữu ích cho các bên liên quan mật thiết ngoài công ty. Vì vậy, bạn có thể sẽ phải cô đọng thông tin và tóm tắt lại cho những người khác.

Khi bạn đã ưu tiên Chân dung Tinh gọn, đội ngũ sẽ dễ dàng căn chỉnh Bánh xe Tuyên bố Giá trị để vẽ ra một bức tranh về cách khiến khách hàng mục tiêu hạnh phúc và Thử nghiệm Tinh gọn bạn cần thực hiện để kiểm tra tính hiệu quả của mô hình kinh doanh. Chúng ta sẽ thảo luận về những công cụ này sớm thôi. Tất cả đội ngũ quản lý, thiết kế, phát triển, marketing và dịch vụ khách hàng đều phải có hiểu biết chung về khách hàng mục tiêu cũng như cách giải quyết nhu cầu của họ.

Rickard Svedenmark, Giám đốc Công nghệ (CTO), đã chia sẻ nhiều câu chuyện với tôi về nghề đánh bắt cá, tại văn phòng của Fishbrain ở Stockholm, Thụy Điển.

Mỗi kiểu khách hàng lại có những điểm khác biệt riêng. Một vài khách hàng chỉ quan tâm đến việc nhận được lượt tương tác và công nhận trên mạng xã hội. Họ muốn khoe khoang về việc đánh bắt của mình. Một số người đăng tải để đổi lấy sự công nhận, các lượt Thích và bình luận. Những người còn lại không hề quan tâm đến điều đó. Họ chỉ muốn có những công cụ mà chúng tôi cung cấp. Một khách hàng của chúng tôi đang đi du lịch khắp tất cả các tiểu bang của Mỹ và dành trọn đời mình để bắt được càng nhiều loại cá càng tốt. Anh ta mua một chiếc RV, đặt một chiếc thuyền kayak trên nóc rồi sau đó đi khắp nơi. Theo anh, giá trị to lớn nằm ở khả năng hiểu biết thực sự về các loài cá ở trong vùng nước mới và tìm ra chúng. Anh ta không bị chi phối bởi khía cạnh xã hội trong việc đánh bắt cá mà bởi những công cụ và hiểu biết thấu đáo chúng tôi mang lại.

Rickard Svedenmark, CTO tại Fishbrain, Stockholm, Thụy Điển

Rickard nói với tôi rằng anh không thực sự ghi lại những kiểu khách hàng khác nhau với dạng Chân dung Tinh gọn, nhưng lại hiểu rõ những kiểu khách hàng khác nhau của họ. Mục tiêu của bạn là hiểu rõ khách hàng chứ không phải hình thức hoá họ. Thế nên, đừng quá nhiệt tình ở phương diện xây dựng tư liệu.

Hãy giữ cho Chân dung Tinh gọn của bạn gọn nhẹ bằng cách hạn chế những mô tả trong một trang giấy với một tập hợp nhỏ các biến số. Nếu nhu cầu của khách hàng mục tiêu là pha một tách cà phê tuyệt vời tại nhà trong vòng 3 phút bằng máy pha espresso sang chảnh, thì tuổi tác, chiều cao và màu da của họ đều không liên quan, mà vị trí và tình hình tài chính mới mang tính quyết định. Đây là chỗ mà nhiều mẫu Chân dung Tinh gọn tiêu chuẩn thất bại bởi chúng đề xuất bạn nên điền vào một tập hợp các biến số có sẵn mà trong nhiều trường hợp, chẳng liên quan gì đến sản phẩm và dịch vụ của bạn.

Khi đơn giản hóa Chân dung Tinh gọn, bạn cũng có thể thay đổi chúng dễ dàng hơn về sau. Nghiên cứu về sự phát triển chân dung khách hàng càng sâu rộng thì những mô tả này càng trở nên bất khả xâm phạm, bởi tất cả nỗ lực đó đi đến việc tạo ra chúng. Thay vì dành nhiều tháng để phỏng vấn mọi người, hãy dành chỉ 1 hoặc 2 giờ cho các mô tả ban đầu và sau đó lặp đi lặp lại một cơ sở hằng tháng. Thị trường và khách hàng mục tiêu thay đổi theo thời gian, chân dung khách hàng cũng vậy. Hãy sẵn sàng để xem lại và cập nhật chúng định kỳ.

20 năm trước, tôi đã khiến công ty khởi nghiệp đầu tiên rối loạn vì không biết ai là khách hàng. Khách hàng mục tiêu của tôi là con số 0. À, có lẽ tôi có một khách hàng chứ: chính tôi. Lần này, với hơn 40 Chân dung Tinh gọn, đội ngũ của tôi có quá nhiều. Việc ưu tiên một số so với những chân dung còn lại là một cám dỗ lớn, bởi chúng thể hiện mối quan tâm đến những gì bạn đang làm. Chúng tôi đã lãng phí nhiều thời giờ cho khách hàng doanh nghiệp Jane bởi một vài đầu mối của tôi muốn biết thêm về công ty khởi nghiệp này và chúng tôi nhận thấy một cơ hội để

bán ý tưởng sản phẩm cho các tập đoàn lớn. Nhưng hóa ra còn quá sớm cho những quan hệ đối tác kinh doanh lớn. Với tư cách là một đội ngũ nhỏ vừa trồi ra khỏi giai đoạn Định hình (3), chúng tôi chưa sẵn sàng để giải quyết nhu cầu và mong muốn của các khách hàng doanh nghiệp. Quyết định tiếp theo của chúng tôi là bám chặt Alberto và Patricia, hai Chân dung Tinh gọn được ưu tiên, đã ngăn chặn một vụ rối loạn lớn khác.

Để biết thêm các chú thích, bài viết, tên sách, ví dụ và lượt tải xuống có liên quan, hãy xem trên trang web: https://startup-scaleup-screwup.com/tinh gọn-personas.

Chương 5
BÁNH XE ĐỊNH MỆNH

Tìm ra Tuyên bố Giá trị Độc nhất bằng cách điều tra nghiên cứu Nỗi đau và Món hời của khách hàng cũng như tạo ra Bánh xe Tuyên bố Giá trị.

Tôi nhớ chính xác thời gian và địa điểm mình có được hiểu biết thấu đáo đó. Khi ấy, tôi đang trên đường chạy dài 12km dọc con đường 4 Pound ở London, điều đó chứng tỏ chạy là một cách tuyệt vời để giải tỏa tâm trí và có những hiểu biết thấu đáo mới mẻ. Vào buổi sáng mùa xuân đầy nắng, trong lúc đang suy nghĩ về giá trị mà đội ngũ của mình mong muốn đem đến cho khách hàng, tôi chợt nhận ra mình đã bỏ lỡ một điều gì đó thiết yếu trong Tuyên bố Giá trị.

Công ty khởi nghiệp của chúng tôi đã đi đến giai đoạn Kiểm định (4) trong Vòng đời Kinh doanh Chuyển dịch đi lên. Đó là cấp độ mà tại đó, các công ty khởi nghiệp bắt đầu làm việc để tìm ra Sản phẩm Phù hợp với Thị trường: một sự kết hợp tốt giữa sản phẩm mới và thị trường rộng lớn có nhu cầu. Một số chuyên gia cho rằng việc tìm ra Sản phẩm Phù hợp với Thị trường là thách thức khó khăn nhất cho bất cứ công ty khởi nghiệp nào. Và đội ngũ của tôi cũng thấy như vậy. Chúng tôi đã có một nguyên mẫu hoạt động cho một vài trường hợp, nhưng nó lại không đủ thú vị với đa số. Chúng tôi đã có những khách hàng trả tiền đầu tiên, nhưng vẫn còn quá xa để đạt doanh thu tốt hằng tháng. Điều ấy giống như một chiếc xe đạp chạy bằng năng lượng mặt trời bị xịt lốp và không có yên xe vậy. Những nhà đổi mới và có khuynh hướng thích phiêu lưu đã bị kích thích tò mò, nhưng đa số lại thích đi bộ hơn.

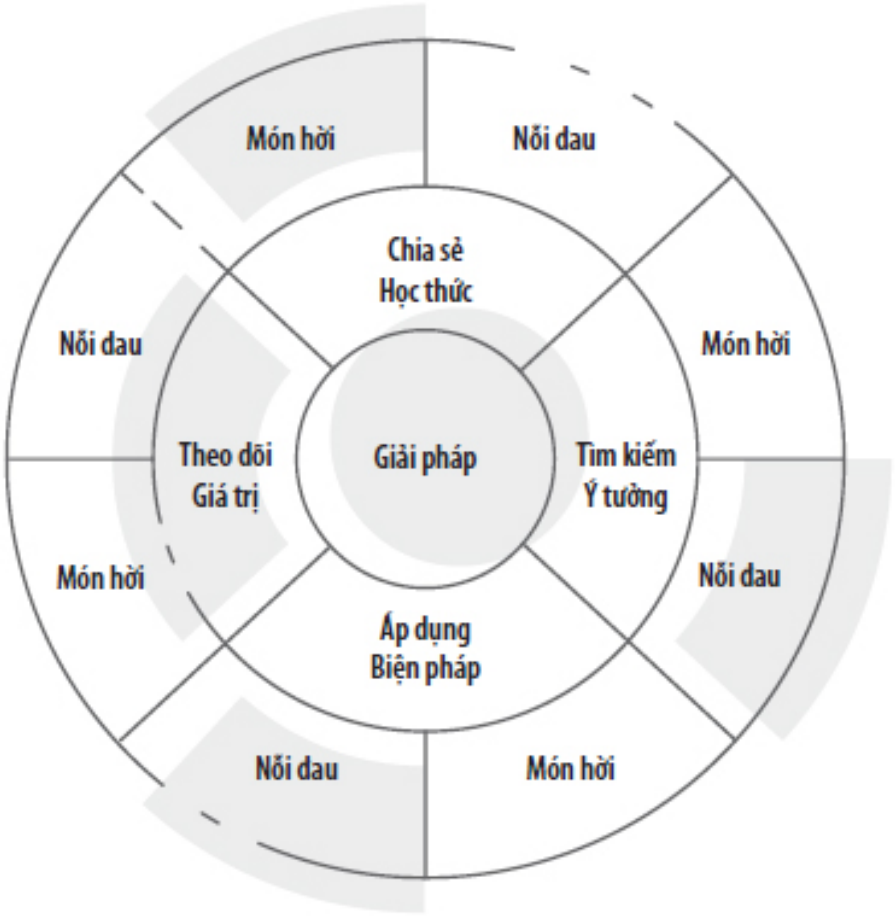
Trong giai đoạn Kiểm định, công ty khởi nghiệp tiếp tục tinh chỉnh tính năng và mẫu mã sản phẩm mới cho đến khi làm hài lòng nhiều khách hàng trong một thị trường đầy hứa hẹn. Việc tìm ra chính xác những gì sản phẩm đó nên làm và trông như thế nào là điều vô cùng khó khăn. Đó đã và đang là một thách thức với chúng tôi! Nếu bạn nghĩ nuôi con thật khó khăn, hãy thử phát triển một vài doanh nghiệp. Tỷ lệ sống sót của trẻ con cao hơn rất rất nhiều và chúng đòi hỏi ít tiền hơn.

Chúng ta hãy cùng quay lại từ đầu. Mỗi công ty khởi nghiệp cần phải có Tầm nhìn Sản phẩm hoặc mục đích và một hoặc nhiều Chân dung Tinh gọn, hay Phân khúc Khách hàng. Tại sao và vì ai mà bạn phát triển một sản phẩm? Để hiểu được giá trị có thể đem đến cho khách hàng, trước tiên, bạn cần hiểu những gì họ đang cố gắng đạt được. Nói cách khác, bạn nghiên cứu Công việc Cần được Hoàn thành của họ (Jobs to Be Done – JTBD). Có phải họ đang cố gắng đi từ A đến B mà không gặp rắc rối phức tạp nào không? Có phải họ đang cố gắng giữ cho các dự án gặp khó khăn đi đúng hướng? Họ cần nói chuyện với đồng nghiệp mà không gặp bất cứ gián đoạn nào? Đừng giới hạn bản thân trong các công việc chức năng của họ. Mọi người cũng có những thứ họ muốn đạt được ở cấp độ xã hội và cảm xúc. Có phải họ đang cố gắng tìm kiếm và gặp gỡ những người mới? Họ muốn được giải trí chỉ với một nút bấm? Họ có cần một chút thời gian để thư giãn và phục hồi không? Về nguyên tắc, đội ngũ không nên bắt đầu xây dựng bất kỳ nguyên mẫu và giải pháp nào cho đến khi nhận thức rõ về JTBD từ quan điểm của khách hàng.

Khi kiểm tra nhu cầu và mong muốn của mọi người, bạn có thể phân biệt giữa 2 loại giá trị để cung cấp: sự tiện lợi (giảm bớt nỗi đau) và sự hưởng thụ (sáng tạo món hời). Nỗi đau là những thứ gây cản trở cho JTBD của mọi người. Nỗi đau làm cho cuộc sống của khách hàng vất vả và bực dọc. Với các sản phẩm của mình, chúng ta có cơ hội giảm bớt những nỗi đau đó và giúp mọi người hoàn thành công việc cần thiết một cách thuận tiện hơn.

Món hời là những thứ sẽ khiến JTBD trở nên trọn vẹn hơn. Món hời làm cho khách hàng hạnh phúc hơn. Với các sản phẩm của mình, chúng ta có cơ hội làm cho mọi người vui vẻ hoàn thành công việc hơn. Đem đến những chuyến xe taxi không cần thanh toán bằng tiền mặt là sự tiện lợi (giảm bớt nỗi đau). Đem đến những chuyến xe taxi với dòng xe sang trọng là sự hưởng thụ (sáng tạo món hời). Đưa đón miễn phí bằng xe limousine của khách sạn, một sản phẩm tôi chưa bao giờ cung cấp, ắt hẳn sẽ vừa tiện lợi vừa thú vị. Tất cả các sản phẩm đều được đem đến để hoàn thành cùng một công việc: đi từ A đến B.

Trong trường hợp của mình, sản phẩm mà chúng tôi xây dựng có đầy đủ ý tưởng cho thói quen và thực tiễn công việc tốt hơn. Chúng tôi biết rằng những Patricia và Alberto (Chân dung Tinh gọn của chúng tôi) có nhu cầu khám phá các tùy chọn thú vị để cải thiện cá nhân và nhóm khách hàng; chúng tôi biết họ tìm kiếm đề xuất để hoàn thiện ý tưởng từ những tùy chọn này bằng cách thực hiện các đề xuất. Chúng tôi biết họ muốn phản ánh trải nghiệm và đánh giá giá trị được tạo ra (hoặc bị mất đi), đồng thời chia sẻ cũng như tạo ra những thứ tiện ích đã học hỏi được cho người khác ý tưởng. Những bài học được chia sẻ trong phần thứ tư này là đầu vào cho các tùy chọn mới trong phần đầu tiên, giúp vòng tròn khép lại gọn gàng. Có vẻ chúng ta có thể định nghĩa điều khách hàng đang tìm kiếm như một bánh đà có 4 phần. Mọi khách hàng đều có thể kéo bất cứ bộ phận nào của bánh đà này để khiến nó quay. (Xem Hình 5.1.)



Hình 5.1 Bánh xe Tuyên bố Giá trị

Hầu hết doanh nghiệp muốn người dùng phát triển thói quen sử dụng sản phẩm của họ. Lấy ví dụ, tôi có thói quen ghi lại các lần chạy với ứng dụng Garmin. Tôi tìm kiếm những nhà hàng và quán cà phê tốt với Google Maps. Những lời ca tụng hằng ngày về vũ trụ hay việc nó ghét tôi đến mức nào cũng được đăng lên Twitter và Facebook. Tương tự, đội ngũ của tôi đang làm việc chăm chỉ nhằm đảm bảo khách hàng phát triển thói quen sử dụng ứng dụng để tìm kiếm và sử dụng các thực tiễn công việc tốt hơn. Khi tạo các khuôn mẫu sử dụng theo thói quen, bạn phải hiểu cách sản phẩm phân phối giá trị cho khách hàng. Tôi tin bạn có thể thường xuyên trực quan hóa điều này như một bánh đà.

Với các sản phẩm và dịch vụ đơn giản, thường chỉ có một JTBD rõ ràng, điều này giúp việc nắm bắt Nỗi đau và Món hời tương đối dễ dàng. Ví dụ như tôi ghét kết nối Internet chập chờn. Nó là điều tồi tệ kinh khủng chỉ sau một tách cà phê dở tệ. Và vũ trụ này mang đến cho tôi cả hai thứ ấy rất nhiều lần, bởi nó ghét tôi. Đó là lý do gần đây tôi đã mua Google WiFi. Nó nằm cách máy pha espresso không xa. Kể từ khi cài đặt sản phẩm, tôi đã và đang trải nghiệm việc kết nối Wifi không gián đoạn, đây là một biện pháp giảm đi nỗi đau lớn cho tôi và có lẽ cho cả hàng xóm nữa. Nó có một số tính năng ấn tượng khác, nhưng đối với tôi, Google WiFi không có gì thú vị ngoại trừ việc ổn định Wifi. Đó là một công việc. Một công việc quan trọng. Tuy nhiên, trong các tình huống khác, công việc phức tạp hơn một chút. Bạn có thể mô tả chúng như nhiều JTBD được kết nối với nhau, tạo thành một tổng thể gắn kết. Trong những trường hợp như vậy, bạn có thể vẽ ra một bánh xe giá trị.

Lấy một ví dụ khác. Gần đây tôi quyết định chuyển từ Danh bạ Google sang Cloze, một ứng dụng quản lý danh bạ. Là một tác giả, diễn giả và doanh nhân, tôi tiếp xúc với hàng nghìn người và cần sắp xếp tất cả thông tin liên lạc của họ một cách đầy đủ. Nỗi đau của tôi là Danh bạ Google cực kỳ chậm và giới hạn ở 25.000 liên hệ. (Vâng, tôi có nhiều hơn thế.) Các công việc tôi cần hoàn thành là: kết hợp thông tin liên hệ từ nhiều nguồn (như kết nối LinkedIn, bản tin MailChimp và cơ sở dữ liệu của công ty) để đặt mọi thứ vào cùng một nơi, sắp xếp (xếp hạng và gắn thẻ) các liên hệ để tôi hiểu họ đến từ đâu và làm thế nào tôi biết họ, theo dõi các liên hệ mà tôi từng liên lạc để kết nối theo nhiều tình huống khác nhau, đồng thời phát triển mạng lưới với các mối quan hệ mới để toàn bộ chu kỳ có thể bắt đầu lần nữa. Đây không chỉ là một JTBD. Đây là toàn bộ bánh xe của các JTBD!

Sau buổi tập chạy đầy hứng khởi ở London, tôi đã thực hiện một bản vẽ. Tôi nhận ra sản phẩm của chúng tôi có thể tạo ra bánh đà giá trị bằng cách thêm một mảnh còn thiếu vào những gì mình cung cấp. Tôi làm việc suốt cuối tuần và thảo luận với đội

ngũ vào tuần sau đó. Sự trực quan hóa đã mang đến các cuộc thảo luận tuyệt vời, một loạt ý tưởng cho những tính năng mới của sản phẩm và điều ấy yêu cầu tôi phải cập nhật ý tưởng ban đầu về Tầm nhìn Sản phẩm.

Bánh xe Tuyên bố Giá trị có thể có 2, 3, 4 hoặc thậm chí nhiều phần hơn và mỗi phần có thể là một tuyên bố giá trị cụ thể: giảm bớt nỗi đau hoặc sáng tạo món hời bạn có khả năng làm được với sản phẩm. Mỗi khi khách hàng sử dụng sản phẩm để giảm bớt nỗi đau hoặc tận hưởng món hời, họ giống như gắng sức kéo Bánh xe Tuyên bố Giá trị về một phía cụ thể nào đó. Và mỗi lần, khách hàng đều có thể kéo về một phía khác nhau để trải nghiệm lợi ích khác nhau. Nếu mọi việc suôn sẻ, bánh xe sẽ bắt đầu quay ngày càng nhanh hơn.

Bây giờ đến lượt bạn. Hãy tìm kiếm JTBD của khách hàng, nhận diện Nỗi đau và Món hời, sau đó vẽ ra một Bánh xe Tuyên bố Giá trị. Khi các bộ phận khác nhau của bánh xe đều được đặt đúng vị trí, nó có thể hoạt động giống như một bánh đà. Khách hàng sẽ đánh giá cao sản phẩm vì những lợi ích của nó có liên quan và củng cố lẫn nhau. Tương tự việc vận hành một bánh đà, bạn cần rất nhiều nỗ lực để vượt qua quán tính ban đầu và khởi động nó. Nhưng một khi Bánh xe Tuyên bố Giá trị đã quay, việc giữ nó quay vòng liên tục sẽ tốn ít công sức hơn.

Hãy nhớ rằng Bánh xe Tuyên bố Giá trị phụ thuộc vào Chân dung Tinh gọn. Khi bạn chọn khách hàng mục tiêu khác nhau với những công việc họ cần phải hoàn thành khác nhau, bạn sẽ kết thúc với một bánh đà khác, có thể với một số phần khác nhau. Khi bạn xây dựng sản phẩm cho một thị trường đa diện, có khả năng bạn sẽ cần từng Bánh xe Tuyên bố Giá trị khác nhau cho từng phân khúc khách hàng. Vẻ ngoài của chúng có thể giống nhau, nhưng chắc chắn sẽ có những khác biệt quan trọng.

Trong Chương 3, tôi đã thảo luận vắn tắt về thuật ngữ Tuyên bố Giá trị Độc nhất (Unique Value Proposition – UVP). UVP nhìn

chung là một đoạn gồm 1 hoặc 2 câu giải thích cho các nhà đầu tư và nhân viên về điều mà doanh nghiệp của bạn cung cấp. Đó là lời hứa về giá trị duy nhất sẽ được truyền đạt và phân phối. UVP giúp các bên liên quan mật thiết hiểu trọng tâm chính của doanh nghiệp và nhu cầu của khách hàng. Thông thường, Tuyên bố Giá trị Độc nhất được bạn sử dụng với tư cách là người sáng lập, doanh nhân hoặc người khởi nghiệp để giải thích tại sao đề xuất của bạn khác biệt so với những đối thủ cạnh tranh và vì sao khách hàng chọn bạn thay vì công ty khác. Ví dụ: đây là UVP của đội ngũ chúng tôi trong Pitch Deck gần nhất:

Huấn luyện viên kinh doanh và nhà tư vấn doanh nghiệp trên toàn thế giới cần nhiều thứ hơn là sự đào tạo, trang trình chiếu Pitch Deck và chứng chỉ để giúp các công ty linh hoạt hơn. Chúng tôi đem đến nền tảng tư vấn ngang hàng kèm một ứng dụng cung cấp các ý tưởng hành động để thay đổi cùng bằng chứng về sự cải thiện của những đội mà họ hỗ trợ và lãnh đạo trên cùng một nền tảng.

Khi so sánh sự trực quan hóa về Bánh xe Tuyên bố Giá trị với mô tả về Tuyên bố Giá trị Độc nhất, bạn có thể nói UVP nên là bản viết tay tóm tắt của một hình ảnh trực quan. Điều này thật dễ dàng khi bạn chỉ cung cấp một lợi ích với một sản phẩm đơn giản. Khi Bánh xe Tuyên bố Giá trị chứa nhiều phần thì sẽ có thêm chút thách thức. Trong trường hợp đó, bạn sẽ phải sáng tạo và có một tầm nhìn ở cấp độ cao hơn về toàn bộ bánh xe giá trị. Dù bạn sử dụng kỹ thuật nào, kết quả vẫn trùng khớp nhau.

Đừng nhầm lẫn UVP với khẩu hiệu, câu cửa miệng và Lợi điểm Bán hàng Độc nhất (Unique selling proposition – USP), được những người làm marketing sử dụng trong quảng cáo để truyền đạt lợi ích của sản phẩm hoặc dịch vụ tới khách hàng. Rõ ràng, một USP (hoặc khẩu hiệu hay câu cửa miệng) có thể dựa trên UVP, nhưng có lẽ nên sử dụng từ ngữ khác biệt để nhắm tới mục tiêu khách hàng cụ thể. Nó cũng có xu hướng ngắn hơn rất nhiều. Mục đích của UVP là giải thích về hoạt động kinh doanh

cho các nhà đầu tư và nhân viên, trong khi khẩu hiệu hoặc USP giải thích về một sản phẩm cho khách hàng. UVP chủ yếu được sử dụng cho truyền thông nội bộ, USP được đặc biệt sử dụng cho truyền thông bên ngoài. Lấy ví dụ, đây là khẩu hiệu đội chúng tôi dùng cho sản phẩm:

Biên giới Cuộc phiêu lưu Linh hoạt

Khi bạn định nghĩa UVP dưới dạng một đoạn văn bản, hãy cố gắng không liệt kê danh sách tính năng sản phẩm. Thay vào đó, hãy mô tả cách sản phẩm giúp mọi người sống tốt hơn bằng việc hoàn thành công việc của họ với ít nỗi đau và nhiều món hời hơn. Những công cụ khác nhau có thể giúp bạn làm điều đó. Ví dụ như Tuyên bố Giá trị Canvas, được nhà lý thuyết kinh doanh kiêm tác giả Alexander Osterwalder đề xuất, cùng nhiều mẫu tuyên bố giá trị được đề xuất bởi các tác giả khác. Mỗi mẫu trong số chúng giúp bạn nhận diện yếu tố cần thiết để cung cấp. Tôi sẽ biến chúng thành bài tập về nhà để bạn khám phá những mẫu và bản vẽ tuyên bố giá trị canvas trực tuyến cũng như kiểm nghiệm chúng khi kết hợp với Bánh xe Tuyên bố Giá trị. Cả Tuyên bố Giá trị Độc nhất dưới dạng văn bản lẫn Bánh xe Tuyên bố Giá trị dưới dạng hình ảnh đều có thể là những bước quan trọng trên con đường biến sản phẩm thành thói quen tiêu dùng của khách hàng. Vận may lớn đang chờ đợi những người đem đến giá trị lớn.

Những hiểu biết thấu đáo được tạo ra từ Bánh xe Tuyên bố Giá trị có thể đi thẳng đến mảnh Tuyên bố Giá trị trong Tấm chăn Kinh doanh Chuyển dịch đi lên của bạn. Đối với đội ngũ của tôi, việc trực quan hóa bánh đà cho phép chúng tôi xác định tốt hơn những gì mình cung cấp và mô tả cho các bên liên quan mật thiết điều mình đang làm. Chúng tôi cũng đưa ra quyết định sẽ nêu bật đặc tính của bánh xe này trong vòng kế tiếp của Đóng góp Cổ phần. Điều này khiến tôi nhận ra mình thậm chí còn chưa kể với bạn về vòng kêu gọi vốn

Để biết thêm các chú thích, bài viết, tên sách, ví dụ và lượt tải xuống có liên quan, hãy xem trên trang web: https://startup-scaleup-screwup.com/value-proposition-wheel.

Chương 6
BÓNG TỐI ĐÔNG ĐÚC

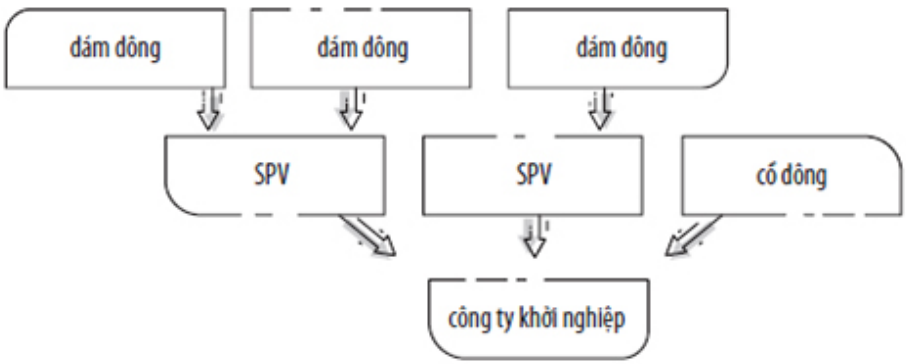
Tìm hiểu về lợi ích của Đóng góp Cổ phần và chọn lựa giữa việc sử dụng nền tảng gây quỹ cộng đồng hay tự thân vận động.

Đó là một trong những khoảng thời gian e sợ nhất cuộc đời tôi. Đường kẻ màu đen tôi vẽ trên giấy cho thấy số tiền đám đông đã cam kết cho công ty khởi nghiệp của chúng tôi đang tăng chậm rãi nhưng đều đặn. Đó là một nghi thức khổ sở hằng tuần để ngoại suy đường kẻ đó đến ngày hết hạn và kiểm tra xem nó sẽ kết thúc ngay trên mục tiêu gây quỹ tối thiểu hay là ngay sát bên dưới. Mỗi tuần, tôi thêm vào các nhà đầu tư mới. Mỗi tuần, đường kẻ đó đi lên. Có lúc chỉ một chút, có khi lại nhiều hơn. Tôi vẫn còn có thể nhìn thấy những vết cắn trên tách cà phê của mình.

Tôi đã làm rất nhiều điều ngu ngốc trong cuộc đời, nhưng thỉnh thoảng, tôi cũng tự hào vì vô tình làm được điều gì đó thông minh. Về mặt ngu ngốc của quy mô khá mất cân bằng này, chúng tôi tìm thấy những kẻ rối loạn nhân cách mà tôi từng đặt lịch hẹn và số tiền tôi đã đầu tư vào dòng tiền ảo. Về mặt thông minh, chúng tôi tìm thấy Tổ chức Mục đích Đặc thù (Special-Purpose Vehicle – SPV) mà tôi đã thiết lập với công chứng viên tại thời điểm ra mắt công ty. SPV là một thực thể pháp lý, trong đó nhiều nhà đầu tư có thể chung vốn và khi SPV sở hữu cổ phần trong một doanh nghiệp, nó được thể hiện bằng một dòng trên bảng giá trị vốn hóa của công ty. Các nhà đầu tư tương lai trong công ty sẽ đánh giá cao công trình này, bởi lẽ, thay vì giao dịch với nhiều cổ đông nhỏ của một doanh nghiệp, họ sẽ chỉ

giao dịch với một SPV đại diện cho hàng chục, thậm chí hàng trăm cổ đông. (Xem Hình 6.1.)

Ở nước tôi, Hà Lan, một SPV như vậy thường được thiết lập như một tổ chức phi lợi nhuận. Tổ chức này sở hữu cổ phần thay mặt cho các nhà đầu tư, sau đó phát hành các chứng nhận xác nhận và kiểm định rằng cổ phần thuộc quyền sở hữu của nó thực sự được phép cấp cho các nhà đầu tư. Về mặt kỹ thuật, giải pháp này khá giống những công trình pháp lý khác nhau mà các mô hình tăng tốc khởi nghiệp và nhà đầu tư mạo hiểm sử dụng để gom tiền vốn từ đối tác hữu hạn vào công ty khởi nghiệp. Tôi có ý định sử dụng tổ chức của chúng tôi để chung vốn cổ phần với các nhà đồng sáng lập, cố vấn và những đối tác kinh doanh khác. Tôi không ngờ SPV sẽ trở thành phao cứu sinh vào cuối chiến dịch Đóng góp Cổ phần của mình.



Bảng 6.1 Tổ chức Mục đích Đặc thù

Đóng góp Cổ phần là việc sở hữu trực tuyến (với cổ phần, chứng chỉ hoặc một loại chứng khoán khác) trong một công ty tư nhân cho một nhóm đông người. Một số nguồn khẳng định loại tài trợ này hiện gây được nhiều tiền hơn so với đầu tư mạo hiểm truyền thống, do đó, thị trường tiếp tục tăng trưởng với 2 chữ số mỗi năm. Đối với tôi, các nhà đầu tư mạo hiểm dường như sẽ đi cùng hướng với các hãng lữ hành, đại lý xe hơi và nhà sách: tuyệt chủng hoặc chuyên môn hóa. Đối với những người có

ngân sách nhỏ và để mắt đến tiền lời, nên sử dụng các ứng dụng và nền tảng kỹ thuật số thay vì những trung gian trả phí quá cao với cước điện thoại di động và dịch vụ tư vấn thư ký. Chỉ những nhà đầu tư có ngân sách lớn và nhu cầu cụ thể mới đánh giá cao dịch vụ của nhà môi giới được cá nhân hóa giữa họ và doanh nghiệp họ đầu tư. Những người còn lại sẽ chuyển sang sử dụng nền tảng. Ai còn cần người mai kẻ mối, các "tú bà" hay các đơn vị môi giới trung gian khác khi thị trường và đám đông đã chuyển sang dùng Tinder, Happn và Grindr?

Đừng nhầm lẫn Đóng góp Cổ phần với gây quỹ nợ cộng đồng (vay tiền từ cộng đồng, sau đó trả lại bằng lãi suất), còn được gọi là cho vay ngang hàng (Funding Circle và Flender là những ví dụ điển hình). Nó cũng không giống với gây quỹ sản phẩm cộng đồng, hình thức yêu cầu cộng đồng thanh toán để giảm chi phí trong việc phát triển một sản phẩm mới mà đổi lại là ưu đãi đặc biệt hoặc phiên bản độc quyền (phổ biến bởi các nền tảng như Kickstarter và Indiegogo).

Đóng góp Cổ phần là bán một phần quyền sở hữu doanh nghiệp để đổi lấy vốn dự trù và chi tiêu. Nó hiệu quả đối với tất cả các loại hình doanh nghiệp, qua tất cả những giai đoạn trong Vòng đời kinh doanh, nhưng có lẽ thường được sử dụng bởi những doanh nghiệp trong các giai đoạn Định hình (3), Kiểm định (4) và Ổn định (5). Việc bạn có thể kết hợp Đóng góp Cổ phần với các nhà đầu tư thiên thần hoặc nhà đầu tư mạo hiểm làm cho thực tiễn trở thành một thành phần rất thú vị của phương pháp Gây quỹ Linh hoạt. Nó gia tăng các lựa chọn và giảm sự phụ thuộc vào các nguồn vốn cụ thể.

Sử dụng gây quỹ cộng đồng để tài trợ cho công ty khởi nghiệp là một quyết định dễ dàng cho đội ngũ của chúng tôi vì nhiều người đã quen với công việc của tôi trước đây. Bối cảnh tài trợ thiên thần và đầu tư mạo hiểm khá mờ mịt cũng như đòi hỏi một khoản đầu tư đáng kể vào mạng lưới cá nhân để thu hút sự quan tâm của mọi người và lời mời từ các nhà đầu tư. Đối với

những người đã kết nối tốt với khách hàng và đối tác kinh doanh, chẳng hạn như người bạn chân thành của bạn, Đóng góp Cổ phần có thể dễ dàng hơn, bởi lẽ, thay vì yêu cầu một vài người đầu tư số tiền lớn, bạn yêu cầu nhiều người đầu tư những số tiền nhỏ. Điều này làm giảm rào cản đầu vào cho các công ty non trẻ có danh tiếng tốt. Khi đội ngũ của chúng tôi làm việc trên mô hình Tấm chăn Kinh doanh Chuyển dịch đi lên, họ chỉ cần viết ra tên của tôi trên mảnh vụn Lợi thế Ưu đãi, vì họ tin công ty sẽ được hưởng lợi từ mạng lưới của tôi với tư cách một nhà văn, diễn giả và doanh nhân. Điều này chắc chắn đã và đang được chứng minh là đúng với việc gây quỹ cộng đồng.

Việc nhận được hỗ trợ tài chính từ cộng đồng thậm chí còn có nhiều lợi ích khác nữa. Một vòng Đóng góp Cổ phần thành công có nghĩa là bạn có khả năng thuyết phục khách hàng và đối tác không chỉ mua, hỗ trợ sản phẩm mà còn góp vốn vào sản phẩm trong tương lai, đó là một tín hiệu tích cực cho các nhà đầu tư khác. Ngược lại, một số nhà đầu tư nhỏ cũng có thể xem xét để trở thành khách hàng vì họ cũng muốn doanh nghiệp của bạn thành công. Vượt trên những khía cạnh lợi ích bên lề thú vị như vậy, mọi hoạt động gây quỹ cộng đồng bạn thực hiện đều có thể nâng cao nhận thức về sản phẩm trên phương tiện truyền thông, giữa các đối tác cũng như nhân viên tiềm năng một cách miễn phí. Với phương thức gây quỹ cộng đồng, bạn có quyền kết nối với đám đông các nhà đầu tư để nhận phản hồi, ý tưởng cùng một số mối liên hệ bền chặt với các khách hàng lớn và nhiều nhà đầu tư hơn.

Điều tôi đặc biệt thích nhất là đông người không đi kèm theo các nhu cầu phức tạp, chẳng hạn như cổ phiếu ưu đãi, một ghế trong ban giám đốc, sự thay đổi trong quản lý điều hành hay một con kỳ lân béo trên đĩa. Đám đông vẫn ở trong bóng tối. Đối với mọi người trong đám đông, chỉ có một bộ điều khoản duy nhất để thỏa thuận, chúng là những điều khoản khá tiêu chuẩn trên tất cả các chiến dịch gây quỹ cộng đồng và phụ thuộc vào nền tảng bạn chọn.

Tất nhiên, chúng cũng có một số nhược điểm. Mọi thứ bạn làm trong chiến dịch Đóng góp Cổ phần sẽ được công khai. Nếu bạn thất bại trong vòng gây quỹ cộng đồng, cả thế giới sẽ nhìn thấy điều đó. Nếu bạn có ý tưởng cho một mô hình kinh doanh mới đầy sáng tạo, hãy nhớ rằng bạn đang chia sẻ nó với mọi người. Nếu bạn yêu cầu đám đông đầu tư vào một tàu ngầm chạy bằng năng lượng mặt trời, có lẽ họ sẽ nói về bạn trong nhiều năm. Thêm vào đó, tùy thuộc vào vị trí doanh nghiệp, bạn có thể gia tăng số tiền huy động từ cộng đồng mỗi năm.

Cuối cùng nhưng không kém phần quan trọng, cộng đồng gồm nhiều nhà đầu tư thiếu kinh nghiệm. Họ không biết định giá thích hợp của công ty là bao nhiêu. Họ đặt câu hỏi kiểu người mới: "Làm sao để tôi bán cổ phần của mình?" (Họ không thể, trừ khi bạn hoặc nền tảng gây quỹ cộng đồng tổ chức một thị trường trao đổi thứ cấp. Thông thường, các nhà đầu tư chỉ cần đợi cho đến khi công ty được bán hoặc công khai trên sàn giao dịch chứng khoán.) Điều này có nghĩa bạn phải chắc chắn về những gì mình đang làm bởi các nhà đầu tư nhỏ sẽ không giúp bạn ngăn chặn các quyết định tồi tệ và vài người còn có thể cần một chút gì đó để chắc chắn.

Có 2 cách để tổ chức một vòng Đóng góp Cổ phần. Bạn có thể tự lực cánh sinh hoặc sử dụng nền tảng gây quỹ cộng đồng chuyên dụng, chẳng hạn như Seedrs hoặc Crowdcube. Nền tảng gây quỹ cộng đồng không miễn phí. Việc chủ sở hữu nền tảng làm cho bạn bằng cách nào đó cần phải được bù lại. Họ thường yêu cầu một khoản phí trị giá từ 5-8% số tiền bạn đã huy động. Nếu bạn thấy con số đó hơi cao, hãy nhớ những nền tảng này đi kèm với cộng đồng riêng. Với khoản phí trả trên, bạn mua quyền truy cập vào mạng lưới các nhà đầu tư đám đông của chính họ. Điều này cũng giống như nói rằng họ đã lấy công việc khỏi tay bạn, nhưng tôi thách đấy!

Seedrs, nền tảng chúng tôi đã chọn để xử lý vòng Đóng góp Cổ phần, chỉ kết nối được các nhà đầu tư châu Âu, nhưng khoảng

1/3 mạng lưới của tôi nằm ngoài châu Âu. Vì vậy, tôi quyết định tự mình xử lý với các nhà đầu tư ngoài châu Âu. Chúng tôi đã có một nền tảng tổ chức (tổ chức mục đích đặc thù – SPV) có thể dễ dàng tập hợp các nhà đầu tư và cung cấp cho họ chứng nhận. Thế nên, chúng tôi đã tạo ra một thỏa thuận chứng nhận chính thức mới nhằm ràng buộc cổ phiếu của công ty với các nhà đầu tư cộng đồng, thông qua SPV, để đổi lấy quỹ đầu tư của họ. Chúng tôi tạo một trang đăng ký cùng với Pitch Deck, trang Các Câu hỏi Thường gặp (FAQ) bao gồm tất cả câu hỏi, thư mục công khai với tài liệu chính thức và bản tin để cập nhật thường xuyên. Và nó là thế đấy. Với một chữ ký trên một tài liệu PDF, chúng tôi đã có thể bán cổ phiếu trị giá hàng trăm nghìn euro một cách chính thức, hợp pháp và đơn giản.

Điều tôi vừa mô tả là cách tiếp cận tự lực cánh sinh. Các nền tảng gây quỹ cộng đồng như Seedrs làm tất cả công việc này cho bạn. Họ tạo ra SPV riêng, họ có những tập tin giúp ích riêng cho các nhà đầu tư cùng hệ thống truyền thông của mình. Tuy nhiên, theo kinh nghiệm của tôi, họ đặt ra rất nhiều câu hỏi cũng như yêu cầu một núi tài liệu pháp lý từ doanh nghiệp chỉ để bắt đầu và hoàn thành toàn bộ chiến dịch. Tất cả thời gian tôi dành cho việc thỏa mãn nhu cầu thông tin vô độ của nền tảng gây quỹ cộng đồng có thể xung đột với thời gian dành cho phương pháp gây quỹ cộng đồng tự làm với nền tảng của chính mình. Nói cách khác, tôi đã làm gấp đôi khối lượng công việc cần làm nếu chỉ chọn một cách tiếp cận, thay vì tổ chức cả hai. Điều ấy giống như việc trình bày với một đại lý bất động sản về ngôi nhà của mình và giải thích cách bán nó, rồi tự mình bán nó vào ngày hôm sau.

Tôi đã đề cập đến Pitch Deck chưa? Chắc chắn là có. Bên cạnh tất cả những thông tin pháp lý, FAQ và trang đăng ký, Pitch Deck là cốt lõi của bất kỳ chiến dịch gây quỹ nào. Bạn có thể (và nên) sáng tạo một video và viết các bài đăng trên blog, nhưng mọi người sẽ mong đợi bạn có ít nhất một Pitch Deck để đọc lướt. Trước khi bắt đầu chiến dịch, chúng tôi dành rất nhiều thời gian

để tạo ra và điều chỉnh các trang trình chiếu trong bài thuyết trình. Chúng tôi vẫn ở đầu giai đoạn Kiểm định (4), nghĩa là chúng tôi chỉ có một nguyên mẫu giới hạn, không có trò chơi điện tử ứng dụng hóa, cũng không có học máy và doanh thu đáng kể để hiển thị. Vì vậy, chúng tôi chủ yếu thúc đẩy vấn đề, đề xuất giải pháp và tuyên bố giá trị. Mọi thứ khác chỉ là phỏng đoán. (Tôi sẽ trở lại chủ đề Pitch Deck trong Chương 21.)

Và sau đó, marketing bắt đầu. Lượng chiêu thị[10] bạn tiến hành sẽ đều như nhau, bất kể bạn sử dụng nền tảng gây quỹ cộng đồng hay tự làm mọi thứ. Sự khác biệt lớn nhất chính là tất cả những câu hỏi xung quanh vấn đề pháp lý sẽ được giải quyết bởi nền tảng. Quan trọng hơn, nếu đi theo cách riêng, bạn sẽ không có quyền truy cập vào cộng đồng hiện có trên nền tảng và bạn cần đảm bảo tìm thấy đủ người quan tâm trong mạng lưới mình sở hữu. Còn một điều nữa bạn cần cân nhắc, đó là có thể tồn tại những hạn chế về mặt pháp lý, cục bộ xung quanh quá trình thúc đẩy việc bán cổ phần, ngay cả khi công ty là của chính bạn. Trước tiên, hãy kiểm tra điều ấy với cố vấn tài chính.

[10] Chiêu thị (Promotion) hay truyền thông marketing bao gồm những hoạt động nhằm thông báo, thuyết phục, khuyến khích thị trường tiêu thụ sản phẩm và quảng bá, giao tế, bảo vệ thị phần.

3 tháng chạy chiến dịch gây quỹ cộng đồng là khoảng thời gian căng thẳng cho đội ngũ của chúng tôi. Với Biểu đồ Đốt cháy (xem Chương 14) cập nhật hằng tuần, chúng tôi có thể theo dõi sát sao số tiền các nhà đầu tư đã cam kết. Sau một vài tuần, biểu đồ hiển thị một đường thẳng gần như đi lên vừa đủ chạm mốc mục tiêu tối thiểu 300 nghìn euro nếu ngoại suy đến thời hạn.

Suốt một thời gian dài, chúng tôi cũng không chắc liệu mình có làm được điều ấy hay không. Điều gì sẽ xảy ra gần cuối chiến dịch? Liệu đường thẳng đó có tăng nhanh khi thời hạn đang tới gần và số người mắc hội chứng Sợ bỏ lỡ Cơ hội (FOMO) trong chúng tôi ngày càng nhiều hơn? Hoặc đường thẳng đó sẽ bắt

đầu giảm sau khi chúng tôi sử dụng hết tất cả các liên hệ và bạn bè sẽ hủy kết bạn vì số lượng thư rác chúng tôi đã gửi? Chúng tôi không biết nữa. Nếu chiến dịch không đạt được mục tiêu tối thiểu, toàn bộ vòng cấp vốn sẽ bị hủy bỏ và tất cả nhà đầu tư sẽ lấy lại tiền. Công việc kinh doanh của chúng tôi sẽ phá sản.

Để biết thêm các chú thích, bài viết, tên sách, ví dụ và lượt tải xuống có liên quan, hãy xem trên trang web: https://startup-scaleup-screwup.com/equity-crowdfunding.

Chương 7
CÀ PHÊ KẺ ĐIÊN

Hẹn gặp đội ngũ mỗi ngày với Cà phê Thường nhật và Làm việc Minh bạch bằng cách trao nhau Cập nhật Hằng ngày.

Lúc đó là 17:00 (5 giờ chiều) giờ Trung Âu. Tôi đăng nhập vào Zoom, công cụ hội nghị truyền hình, rồi từng thành viên khác trong đội ngũ cũng xuất hiện. Trong khoảng 5 phút, chúng tôi đã trò chuyện về các trận chung kết FIFA World Cup và cơn sóng nhiệt đang lan khắp Bắc Âu. Tôi cũng nói với đội rằng nhà xuất bản đã lần thứ ba yêu cầu tôi viết một cuốn sách khác. Như thể cuộc sống của tôi với tư cách nhà sáng lập công ty khởi nghiệp không đủ bận rộn vậy! Sau đó, đã đến lúc chúng tôi tự giác bắt đầu chương trình họp. Ba chủ đề được nhập vào cửa sổ trò chuyện: một số hiểu biết thấu đáo mới nhất về Bánh xe Tuyên bố Giá trị, vòng Đóng góp Cổ phần đang diễn ra và một ý tưởng để bắt đầu làm lại Mã code Văn hóa.

Lần này, chúng tôi mất 25 phút để giải quyết các chủ đề, trên mức trung bình. Cả đội cần một chút thời gian để thảo luận về mối quan tâm với việc gây quỹ cộng đồng. Tôi hiểu điều đó. Rốt cuộc, chúng tôi không chắc việc gây quỹ có thành công không và liệu tất cả còn giữ được việc sau 2 tháng nữa không. Vào cuối phiên, chúng tôi đã thực hiện Bầu chọn 5 ngón tay[11] thường dùng để đánh giá giá trị cuộc họp. Chúng tôi đã nhất trí cho lần này: 4/5 điểm từ tất cả mọi người.

[11] Fist of Five: hình thức bình chọn dùng bàn tay năm ngón để cho điểm từ 1-5, tương ứng với mức độ hài lòng. (BTV)

Sáng hôm sau, tôi đã viết một tin nhắn trên Slack cho cả đội vào kênh #làm-việc-minh-bạch để thông báo kế hoạch trong ngày:

“Hôm nay: Thanh toán tất cả hóa đơn hằng tháng. Cập nhật dự báo gây quỹ cộng đồng. Du lịch đến Berlin dự một sự kiện khởi nghiệp. Tranh luận với vũ trụ này.”

Tôi cũng thông báo vì chuyến du lịch nên không thể tham gia buổi Cà phê Thường nhật hôm đó.

Với tư cách người sáng lập, doanh nhân, người khởi nghiệp và lãnh đạo doanh nghiệp, một phần quan trọng trong công việc của bạn là tạo ra một môi trường mà mọi người có thể dễ dàng giao tiếp cũng như cộng tác. Nếu không có điều này, đội của bạn sẽ không đạt được nhiều thành công rực rỡ. May mắn thay, một số phương pháp gắn kết đội ngũ khá dễ dàng trong việc giới thiệu và duy trì.

Đối với nhiều đội ngũ phần mềm chuyên nghiệp, một phương pháp thành công trong giao tiếp và hợp tác là Cuộc họp đứng Hằng ngày. Đó là một cuộc họp ngắn, thường được thực hiện trong khoảng 15 phút, với chủ tâm là cập nhật tiến độ, nhắc nhở nhau về các mục tiêu quan trọng, điều phối công việc theo cách không chính thức, nhanh chóng xác định các vấn đề và “nút thắt cổ chai”, đồng thời truyền đạt các chủ đề được giải quyết trực diện nhất. Định dạng chuẩn cho các cuộc họp này bao gồm 3 câu hỏi được trả lời bởi mọi người trong nhóm, theo kiểu ngang hàng:

1. Tôi đã làm gì trong hôm qua/hôm nay (để giúp chúng tôi tiến về phía trước)?

2. Tôi sẽ làm gì trong hôm nay/ngày mai (để giúp chúng tôi tiến về phía trước)?

3. Những trở ngại nào đang cản trở tiến trình của tôi (hoặc tiến trình của cả đội)?

Cuộc họp đứng Hằng ngày được thực hiện thành công trên toàn thế giới, nhưng việc giới thiệu phương pháp này với các đội ngũ khởi nghiệp và đội ngũ từ xa có thể là một thách thức. Có nhiều báo cáo thực nghiệm cho thấy Cuộc họp đứng Hằng ngày không hiệu quả với những đội ngũ như vậy. Công ty khởi nghiệp và đội ngũ phân tán cần có những cách khác nhau để thông báo, đưa ra quyết định và duy trì kết nối. Bản chất của công việc thì đa dạng hơn và trong những tình huống này, các đội được chắp ghép lỏng lẻo hơn so với những đội phần mềm được sắp xếp theo trật tự. Điều này dẫn đến thái độ khó chịu và thiếu kiên nhẫn với ba câu hỏi tiêu chuẩn. Tại sao người làm marketing truyền thông xã hội nên nói với lập trình viên back-end về chiến dịch email cô ấy đang làm ngày hôm qua? Tại sao chúng tôi cho rằng nhà thiết kế trải nghiệm người dùng có thể giúp giải quyết các sự cố kỹ thuật được báo cáo bởi lập trình viên ứng dụng?

Một vấn đề khác với Cuộc họp đứng Hằng ngày là việc đồng bộ hóa các cập nhật trạng thái. Hầu hết các đội từ xa được phân bố trên nhiều múi giờ. Có lẽ thật hợp lý khi ai đó báo cáo tình trạng cho các thành viên trong nhóm lúc 9:00 sáng tại New York. Nhưng đối với một người nào đó ở Ấn Độ, câu hỏi "Ngày hôm nay bạn sẽ làm gì?" lại trở nên vô dụng vào lúc 6:30 chiều. Các đội từ xa thường xem Cuộc họp đứng Hằng ngày là lãng phí thời gian. Các bản cập nhật ngang hàng rất thú vị, nhưng mọi người trong đội ngũ phân tán nhận thấy những bản cập nhật không đồng bộ cũng hoạt động tốt. Các Slack bot và công cụ chuyên dụng khác yêu cầu thành viên trong đội thông báo cho đồng nghiệp về tiến trình làm việc tại thời điểm có ý nghĩa trong múi giờ của chính họ, điều này dường như cũng hiệu quả và tốn ít thời gian của mọi người.

Đáng buồn thay, vì chuyển sang cập nhật không đồng bộ, nhiều đội ngũ từ xa đã bỏ rơi hoàn toàn các cuộc họp hằng ngày, dành những cuộc thảo luận trực diện thay cho cuộc họp hằng tuần. Nhưng đó dường như là một trường hợp điển hình của việc "có mới nới cũ".

Các thành viên trong đội dễ dàng quên rằng việc tụ họp không chỉ là vấn đề giao tiếp. Các cuộc họp thường xuyên cũng phản ánh khía cạnh xã hội và phức tạp về hiệu suất của đội. Với một đội ngũ từ xa, trọng tâm chính của các cuộc họp hằng ngày có thể là xây dựng mối quan hệ, giải quyết vấn đề khó khăn và phát triển văn hóa đội ngũ tuyệt vời. Nói cách khác là cộng tác tốt hơn. Một cuộc trò chuyện trực diện thường nhật về 2 hoặc 3 vấn đề phức tạp là một cách xuất sắc để đưa đội ngũ xích lại gần nhau hơn. Không phải đó là lý do bạn bè và đối tác kinh doanh hẹn gặp nhau ở quán cà phê hay quán bia sao?

Một số người sẽ nói rằng những chủ đề phức tạp có thể được giải quyết một cách tự giác, trong các cuộc họp theo nhu cầu. Họ sẽ nói việc lên lịch họp mặt hằng ngày ngay cả với bạn bè là không cần thiết. Điều này đúng khi nó chỉ liên quan đến 2 hoặc 3 người và khi bất cứ ai trong số họ đều có thể dễ dàng nhắn tin cho nhau và nói: “Này, hôm nay rảnh đi cà phê không? Lần này anh trả tiền đấy”. Nhưng chỉ cần tổ chức các cuộc họp tự giác với một nhóm 4 người trở lên, bạn đã phải đối mặt với vấn đề về lịch trình, lệch giờ và mất đi một lượng năng suất rất lớn.

Việc cẩn thận đặt trước một khoảng thời gian Cà phê Thường nhật cho bất cứ việc gì sẽ giúp bạn thấy dễ dàng hơn rất nhiều. Khi đã có được điều này, bạn sẽ nhận thấy các thành viên trong đội ít lên lịch trò chuyện cho 3 hoặc 4 người hơn bởi việc đưa ra một vấn đề trong buổi Cà phê Thường nhật tiếp theo dễ dàng hơn nhiều. Đồng đội của bạn vẫn có thể chọn không tham dự cuộc họp hằng ngày này nếu họ muốn tập trung vào một vấn đề quan trọng, nhưng Cà phê Thường nhật hoạt động như một cú huých mạnh mẽ để xã hội hóa và nói về những điều quan trọng, cũng giống như một gợi ý không trì hoãn các cuộc trao đổi quá 24 giờ. Mục tiêu của cuộc họp này là để đội ngũ cộng tác với nhau.

Trong đội chúng tôi, Cà phê Thường nhật là một cuộc trò chuyện về những điều được thảo luận trực diện và vắn tắt nhất

giữa 3 người trở lên. Chúng tôi quyết định tổ chức nó vào lúc 17:00 (5 giờ chiều) giờ Trung Âu, điều đó có nghĩa là đối với hầu hết chúng tôi, một ngày đã khép lại. Cá nhân tôi thích điều đó hơn các cuộc gọi buổi sáng nhiều bởi bất kỳ vấn đề nào xảy ra trong ngày vẫn có thể được thảo luận trong cùng một ngày, giả sử họ không phải giải quyết ngay lập tức.

Theo mặc định, toàn bộ đội ngũ đều được mời đến buổi Cà phê Thường nhật. Nhưng một số ít thường không xuất hiện vì ngày nghỉ lễ, công việc cá nhân hoặc họ đã có quá nhiều cuộc họp vào hôm đó và chỉ muốn làm xong việc mà thôi. Các cuộc họp luôn bắt đầu đúng giờ và không hề bị trì hoãn vì một vài người chưa có mặt.

Buổi Cà phê Thường nhật của chúng tôi mang tính chất gần gũi. Một số người thích tham gia cuộc họp với một thức uống ấm hoặc lạnh trong tay, hình vợ/chồng trên màn hình nền điện thoại hoặc một con mèo hay đứa bé trên đùi. Thậm chí ai đó còn đang bận ăn tối, giống như tôi khi quá cảnh tại sân bay. Chúng tôi từng tổ chức Thứ Sáu Trang trọng và xuất hiện tại quán cà phê trong bộ đồ vest cùng cà vạt lịch lãm. Điều duy nhất tôi không nhìn thấy trong đám người điên rồ này là vừa họp vừa tắm.

Sau khi tổ chức những buổi cà phê này vài trăm lần, chúng tôi đã học được một vài điều để giữ gìn giá trị cho chúng. Trong đội ngũ này, chúng tôi luôn bắt đầu với một cuộc tán gẫu bắt buộc trong 5 phút bởi theo các chuyên gia về động lực uy tín, chúng tôi nhận thấy mình sẽ có xu hướng ngay lập tức bắt đầu thảo luận về các chủ đề quan trọng và phức tạp. Nhưng cả nhóm cần liên tục nhắc nhở bản thân rằng các cuộc trò chuyện không liên quan đến công việc cũng rất quan trọng để đội ngũ có thể cộng tác tốt hơn.

Chúng tôi không gửi trước chương trình họp mà tạo ra danh sách chủ đề ngay tại chỗ, tại thời điểm trách nhiệm cuối cùng.

Chúng tôi nhập chúng vào cửa sổ trò chuyện rồi làm việc theo cách tải danh sách xuống.

Thật tốt khi có khung thời gian cho Cà phê Thường nhật. Đối với Cuộc họp đứng Hằng ngày truyền thống cho các đội ngũ thông thường, lời khuyên phổ biến là tối đa 15 phút mỗi ngày. Nhưng các đội ngũ từ xa cần thêm một chút thời gian để gắn kết đội, vì vậy, chúng tôi đặt khung thời gian là 30 phút. Bất kỳ cuộc họp nào dài hơn đều có xu hướng khiến người tham gia trở nên buồn chán hoặc mất tập trung. Thỉnh thoảng, các buổi cà phê của chúng tôi chỉ mất vài phút khi chỉ có một vài thành viên trong đội xuất hiện và có rất ít thứ để thảo luận. Những lần khác, có thể mất tới nửa giờ, cũng là khoảng thời gian tối đa với chúng tôi.

Thường thì có 3 hoặc 4 chủ đề được đề xuất thảo luận trong khoảng 10-20 phút. Bất cứ khi nào cần thiết, những chủ đề lớn đều được trao đổi thông qua các cuộc gọi riêng lẻ. Các thành viên trong đội thường sẽ nói: “Được rồi, hãy liên lạc sau cuộc gọi để thảo luận chi tiết”. Chúng tôi đều có ý thức không lãng phí thời gian của người khác.

Thật tốt khi có các nghi thức khai mạc và kết thúc cho buổi Cà phê Thường nhật. Đội chúng tôi đã phát triển thói quen cho điểm từng cuộc họp trước khi kết thúc bằng cách giơ từ 1-5 ngón tay lên (còn được gọi là Bầu chọn 5 ngón tay) nhằm duy trì độ hiệu quả của các buổi cà phê. Điểm thấp từ bất cứ thành viên nào trong đội ngay lập tức giúp cả nhóm nhận ra điều cần cải thiện. Chúng tôi chụp ảnh màn hình phiếu bầu và thường đăng nó lên Slack.

Có lẽ bạn đang tự hỏi khi nào chúng tôi nói với nhau: “Đây là những gì tôi đã làm ngày hôm qua và đây là những việc tôi sẽ làm hôm nay”. Chà, chúng tôi đã chuyển phần đó sang Cập nhật Hằng ngày tại kênh #làm-việc-minh-bạch trên Slack.

Làm việc Minh bạch là một cách tiếp cận được quảng bá bởi tác giả kiêm doanh nhân John Stepper, yêu cầu mọi người liên tục chia sẻ với đồng nghiệp những gì họ đang làm và tại sao. Ý tưởng là, bằng cách truyền bá ý định và nơi ở của bạn tới những người quan tâm (quan trọng nhất là đội bạn đang làm việc cùng), để mọi người dễ học hỏi từ những việc bạn làm, trả lời với các đề xuất và cải tiến cũng như gắn kết trong sự cộng tác.

Đội ngũ chúng tôi đã tạo ra một kênh #làm-việc-minh-bạch cho Cập nhật Hằng ngày mà tất cả các thành viên đều đăng ký. Các thành viên khác nhau gửi thông tin cập nhật vào những thời điểm khác nhau trong ngày, nhưng hầu hết thích gửi chúng vào buổi sáng. Các múi giờ khác nhau trải dài từ California đến Ba Lan, nghĩa là các cập nhật trong kênh này xuất hiện suốt cả ngày. Tôi đọc hầu hết mọi cập nhật vì muốn biết những gì xảy ra trong công ty. Và tôi thích thú khi thấy những điều mà đội ngũ chia sẻ không chỉ giới hạn trong công việc. Tôi không gặp vấn đề gì khi thỉnh thoảng chia sẻ một số thói quen ăn uống, chạy thể dục hoặc những cuốn sách đã đọc và người khác cũng chia sẻ tương tự về nhiều điều đang xảy ra trong cuộc sống của họ.

Nếu bạn có một đội ngũ cố định và kỷ luật, sẽ rất hợp lý khi kết hợp các cập nhật trạng thái ngang hàng với một cuộc họp thường nhật, đó là mục tiêu của Cuộc họp đứng Hằng ngày. Nhưng các đội ngũ khởi nghiệp và đội ngũ từ xa sẽ hưởng lợi từ việc tách bạch những cuộc họp mặt trực tiếp cùng Cà phê Thường nhật khỏi cách tiếp cận làm-việc-minh-bạch cùng với Cập nhật Hằng ngày.

Để biết thêm các chú thích, bài viết, tên sách, ví dụ và lượt tải xuống có liên quan, hãy xem trên trang web: https://startup-scaleup-screwup.com/daily-cafes.

Chương 8
DÒNG CHẢY CỦA BẠC

Trực quan hóa công việc với Bảng Kanban và tối ưu hóa quy trình làm việc với Giới hạn Công việc Đang tiến hành.

Tôi cảm thấy hơi choáng ngợp. Có 23 bảng Trello trên màn hình, đầy đủ các công việc được lên kế hoạch và đang tiến hành liên tục nhân lên. Chúng tôi đã có kênh tuyển dụng, kênh nhà đầu tư, kênh khách hàng, chủ đề ngoại vi, ý tưởng của đội, yêu cầu của khách hàng, sửa lỗi, lịch biên tập nội dung và nhiều hơn thế, tất cả đều được tổ chức dưới dạng bảng ý tưởng cùng bảng nhiệm vụ trong Trello. Trong buổi Cà phê Thường nhật một ngày trước, một thành viên trong đội đã gợi ý biến nó thành Chỉ số Sao Bắc Đẩu để có 100 bảng Trello vào cuối năm nay. Mọi người đều cười rộ lên, vương chút đau đớn.

Để tôi giải thích thêm, Trello là một công cụ trực tuyến đơn giản nhưng mạnh mẽ giúp bạn quản lý công việc bằng cách sử dụng các khái niệm về bảng, thẻ và cột. Nó hiệu quả ở cả khía cạnh cơ bản lẫn dễ sử dụng để mọi người dùng nó cho bất cứ điều gì, từ bộ sưu tập quà tặng trẻ em đến kế hoạch tang lễ. Trello thỏa mãn nguyên tắc trực quan hóa công việc của bạn. Bạn có thể quản lý tốt hơn những gì mình làm nếu nhìn thấy chúng.

Tôi đã mở bảng Ý tưởng Tính năng (Feature Ideas – một trong vài thứ chúng tôi có) và thấy hàng tá thẻ câu chuyện trên nhiều cột. Tôi tự nghĩ thật tuyệt làm sao khi chúng tôi bỏ quá nhiều công sức vào một sản phẩm và sau đó vẫn không có thứ gì hoạt động tốt. Đến tôi còn không sử dụng sản phẩm của chúng tôi thì sao có thể đổ lỗi cho khách hàng. Chúng tôi rõ ràng chỉ ở giai

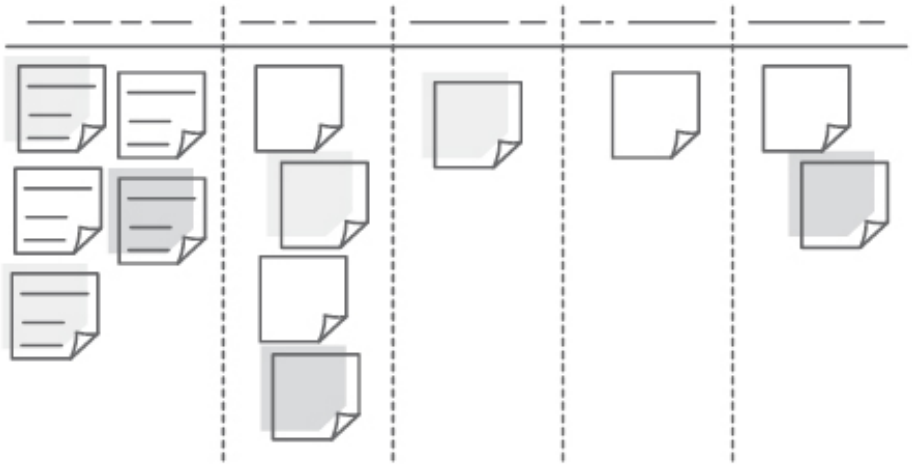
đoạn bắt đầu tìm kiếm Sản phẩm Phù hợp với Thị trường. Các bảng Trello lưu rất nhiều việc cần làm.

Tôi đã đóng bảng Ý tưởng Tính năng trên Trello và nhấp vào biểu tượng dấu cộng để tạo một bảng mới. Tôi đặt tên cho nó là Dự án Sách. Vâng, tôi đã nhượng bộ dưới áp lực (hoặc bùa mê) của nhà xuất bản và quyết định viết một cuốn sách khác. Nó sẽ là một cuốn sách về việc điều hành một công ty khởi nghiệp với tư cách doanh nhân hoặc người khởi nghiệp, hy vọng biến nó thành một công ty tăng trưởng đột phá và cố gắng không rối loạn trên đường đi.

Cách tốt nhất để học một cái gì đó là viết về nó. Là một nhà sáng lập khởi nghiệp, tôi nhận ra mình vẫn còn nhiều điều phải học và quyết định thực hiện một số nghiên cứu thực địa. Qua những chuyến đi khắp châu Âu với tư cách diễn giả, tôi sẽ dễ dàng có được nhiều cuộc phỏng vấn với những người làm việc tại các công ty khởi nghiệp và tăng trưởng đột phá khác, từ đó có thể hỏi họ phương thức quản lý để không làm rối loạn mọi thứ. Sau đó tôi sẽ đưa các bài học vào cuốn sách mới và áp dụng chúng vào công việc kinh doanh riêng. Đó là một ý tưởng xuất sắc. Tôi đã thêm thẻ “Kỷ niệm bắt đầu dự án mới” vào cột đầu tiên và đóng bảng. Giờ đây, tôi đang nhìn vào 24 bảng Trello. Chúng tôi đã tiến một bước gần hơn đến mục tiêu 100 bảng mà đội tự đề ra.

Bảng Kanban (xem Hình 8.1) có lẽ là một trong những đổi mới quan trọng nhất trong thế giới công việc. Lấy cảm hứng từ các bảng tín hiệu (được gọi là kanban hoặc 看板 trong tiếng Nhật) tại Toyota, Bảng Kanban là một bảng hai chiều đơn giản, được chia thành các cột dọc, trong đó mỗi cột biểu thị trạng thái trong quy trình làm việc hoặc dòng giá trị. Các trạng thái công việc đơn giản nhất bao gồm lên kế hoạch, đang thực hiện và hoàn thành, nhưng có lẽ bạn sẽ cần nhiều cột ở giữa để làm cho bảng chi tiết hơn. Một bảng Kanban cho thấy các mục công việc di chuyển từ trái sang phải, qua các giai đoạn khác nhau của

một quy trình và khi làm như vậy, công việc được trực quan hóa.



Hình 8.1 Bảng Kanban

Những người chính thống và các chiến binh trong cộng đồng Kanban sẽ yêu cầu tôi chỉ ra Trello không phải công cụ Kanban thích hợp vì nó chỉ hỗ trợ một nguyên tắc quan trọng: trực quan hóa công việc. Tôi đáp: "Vớ vẩn như chuyện cá trích trèo cây" và nhận thấy nguy cơ bị rơi vào hỏa ngục đời đời kiếp kiếp. Nếu Trello không vượt qua bài kiểm tra, bảng trắng cũng vậy. Mỗi công cụ vật lý và kỹ thuật số đi kèm với những khả năng và ràng buộc riêng. Chúng tôi sử dụng chúng theo cách đem đến kết quả là một Bảng Kanban thích hợp. Bạn có thể làm điều đó với bảng trắng, bảng Trello và nhiều công cụ tiên tiến khác.

Những người cấp tiến và giới tinh anh trong cộng đồng Kanban sẽ nhẹ nhàng chỉ ra rằng việc triển khai dựa trên cột chỉ là một loại hệ thống kanban. Và với điều đó, tôi nói: "Kudos[12] với một viên sô-cô-la trên đỉnh". Các cột nội dung được công nhận là trực quan nhất và là thứ tôi tập trung trong chương này, dù bất cứ hình thức thể hiện trực quan nào của công việc, bất kể dòng công việc chảy lên trên, xuống dưới, đi ngang hay trong vòng tròn, đều có thể trở thành một hệ thống kanban.

[12] Kudos: là một từ lóng, với nghĩa "danh tiếng, tiếng tăm"; cũng là tên một loại sô-cô-la. (BTV)

Toyota đã sử dụng phổ biến các hệ thống kanban như một kỹ thuật lập kế hoạch và kiểm soát hàng tồn kho để đạt được việc cung cấp các bộ phận xe hơi JIT[13] thông qua sự cộng tác được cải thiện cùng cải tiến liên tục. Nhưng các nguyên tắc tương tự áp dụng cho nhiều loại công việc thực tế hoặc ảo, bao gồm tính năng cho sản phẩm, nội dung cho blog, Thử nghiệm Tinh gọn cho mô hình kinh doanh và thậm chí các chương cho một cuốn sách. Mục đích của hệ thống kanban là phục vụ như một đầu mối cho đội ngũ. Nó hoạt động như một kỹ thuật trực quan hóa công việc, liên tục nhắc nhở đội ngũ để tối ưu hóa dòng công việc và giúp họ dễ dàng nhìn những mục công việc bị loại bỏ, có nguy cơ hoặc cần chú ý ngay lập tức vì nhiều lý do.

[13] JIT (Just-in-time): là một khái niệm trong sản xuất hiện đại. Tóm lược ngắn gọn nhất của JIT là: Đúng sản phẩm – với đúng số lượng – tại đúng nơi – vào đúng thời điểm cần thiết. (BTV)

Trên một bảng Kanban tiêu chuẩn và dựa trên cột, các thẻ thường đại diện cho những mục công việc riêng lẻ. Các mục này được chuyển đến cột đầu tiên từ Backlog Sản phẩm, hoặc một số danh sách ý tưởng mong muốn khác, trong một phiên lập kế hoạch với đội. Trong các triển khai đơn giản, nó thường là cột đầu tiên đại diện cho danh sách mong muốn của công việc và các cột khác, sau đó tạo thành dòng công việc thực tế đang tiến hành.

Các cột trên Bảng Kanban thể hiện những giai đoạn hoặc trạng thái khác nhau trong dòng giá trị. Ngoài những trạng thái được lên kế hoạch, đang thực hiện và hoàn thành thông thường, các trạng thái khác có thể là không có kế hoạch, sẵn sàng, đang mã hóa, đang kiểm tra, phê chuẩn, thử nghiệm, trực tiếp cùng nhiều, nhiều hơn nữa. Những trạng thái này phụ thuộc vào kiểu của loại hình hạng mục công việc. Dòng trên bảng Kanban Nội

dung trông sẽ khá khác so với dòng được thiết kế để quản lý Thử nghiệm Tinh gọn. Nhưng tất cả chúng đều là công cụ trực quan hóa có giá trị để quản lý công việc dễ dàng hơn.

Sức mạnh thực sự của Bảng Kanban chỉ trở nên rõ ràng khi bạn tuân theo một nguyên tắc khác: Giới hạn Công việc Đang tiến hành. Đối với một số loại công việc và trạng thái bên trong quy trình công việc, việc giữ số lượng mục càng nhỏ càng tốt là điều hết sức ý nghĩa. Ví dụ, việc thực hiện cùng lúc 16 tính năng sản phẩm không đem lại hiệu quả, trừ khi bạn là bà mẹ Suleman người Anh một lần sinh 8 đứa con. Nhiều khả năng, các thành viên trong đội không nên làm việc trên nhiều tính năng cùng một lúc, thậm chí chỉ có thể một tính năng mà thôi. Do đó, việc thiết lập một Giới hạn Công việc Đang tiến hành (Work in Progress – WIP) của chỉ 1 hoặc 2 tính năng trên cột tiến hành là điều hợp lý. Khi có nhiều thành viên trong đội làm việc trên các tính năng của sản phẩm cùng một lúc, bạn có thể đặt Giới hạn WIP thành số lượng mục tối đa bạn muốn cả đội tiến hành bất cứ lúc nào.

Các định luật về lý thuyết xếp hàng chỉ ra Giới hạn WIP càng nhỏ thì dòng công việc trên Bảng Kanban "trôi" càng nhanh. Tất nhiên, nhanh hơn không phải lúc nào cũng tốt hơn. Những gì bạn phải phấn đấu là sự cân bằng giữa công việc bạn đang tiến hành và thời gian cần để hoàn thành nó.

Đó là phương pháp phổ biến để viết Giới hạn WIP trong tiêu đề của các cột. Với Giới hạn WIP được đặt trên một cột, khi đạt được số lượng hạng mục tối đa, các thành viên trong đội ngũ sẽ chỉ cho phép họ di chuyển một thẻ mới từ cột trước sang cột hiện tại và bắt đầu làm việc với nó, sau khi một mục công việc khác được hoàn thành trong cột đó và đã chuyển sang cột tiếp theo. Vì lý do này, người ta nói đội ngũ làm việc từ phải-sang-trái. Họ tập trung vào việc hoàn thành các mục ở bên phải trước tiên, rồi kéo các mục mới từ bên trái khi bên phải đủ năng lực có

sẵn. Giới hạn WIP thắt chặt kỷ luật đội nhóm và tập trung không ngừng nghỉ vào dòng công việc.

Các thẻ trên Bảng Kanban có thể mang tất cả các loại tín hiệu. Trong nhiều chuyến thăm các công ty khác nhau, tôi đã nhìn thấy những tấm bảng có các bức ảnh nhỏ do thành viên trong đội dán lên. Màu sắc của giấy dán đôi khi được sử dụng để phân biệt giữa các loại công việc khác nhau, chẳng hạn như những tính năng mới so với sửa lỗi nhỏ hoặc yêu cầu thay đổi. Một số đội ngũ còn sáng tạo với vị trí dán các giấy ghi chú (vuông góc/thẳng đứng hoặc nghiêng/lệch), họ thêm vào nhãn dán, dấu chấm, mã code hoặc các phụ chú khác. Ngay cả các làn đường ngang cũng có thể được sơn vàng, bạc và đồng. Tất cả điều này đều có thể được thực hiện để chỉ ra thông tin bổ sung liên quan đến các hạng mục công việc, chẳng hạn như chủ đề tính năng, mức độ ưu tiên, số ngày chờ đợi, số ngày tiến hành, bị chặn/trở ngại và các yếu tố cụ thể liên quan mật thiết hoặc thuộc Chân dung Tinh gọn.

Chuyên gia nói rằng các đội nên tự tổ chức xung quanh Bảng Kanban và có trách nhiệm chung trong việc cập nhật nó. Trong các cuộc họp khác nhau, một đội nên tụ họp xung quanh bảng của mình và thảo luận về những hạng mục công việc cần hoàn thành trước, mục cần chú ý hoặc loại bỏ chướng ngại và mục nên được kéo từ cột bên trái vào chỗ trống có sẵn ở bên phải, trong khi vẫn luôn ghi nhớ các Giới hạn WIP trong những giai đoạn khác nhau trên bảng. Bảng này nên báo hiệu cho các bên liên quan những hạng mục để đón nhận hoặc bàn giao cho người khác. Để có được cảm giác tốt hơn về dòng công việc, đội ngũ có thể cập nhật Biểu đồ Đốt cháy hoặc Sơ đồ Dòng chảy Tích lũy của Bảng Kanban một cách thường xuyên (xem Chương 14).

Các đội có kinh nghiệm sẽ cố gắng theo dõi sát sao số lượng hạng mục công việc đã hoàn thành mỗi tuần (thông lượng), thời gian trung bình để các hạng mục công việc di chuyển trên bảng (thời gian cung ứng) và khối lượng công việc giá trị gia

tăng so với khối lượng thời gian mà các hạng mục công việc trong hàng đợi (hiệu quả dòng chảy). Những số liệu này đều dễ dàng có được khi các quá trình có khả năng ổn định theo thời gian. Điều này khá khó xảy ra khi công việc kinh doanh hằng ngày được mô tả như một sự hỗn loạn sáng tạo đầy màu sắc và điên rồ, thứ dường như là tiêu chuẩn của các công ty khởi nghiệp. Yêu cầu các công ty khởi nghiệp đo lường hiệu quả dòng chảy nghe có vẻ như yêu cầu trẻ con ổn định các bước đi hằng ngày, lượng calo, nhịp tim và chu kỳ giấc ngủ. Tôi cảm thấy những doanh nghiệp trẻ sắp và kể cả đang trong giai đoạn Kiểm định (4) sẽ được hưởng lợi từ các Bảng Kanban cơ bản nhưng với những công cụ nâng cao thì có thể sẽ phải đợi đến giai đoạn Ổn định (5). Hãy để trẻ em được là trẻ em cho đến khi chúng trở thành thanh thiếu niên. Sau đó, chúng buộc phải học cách trưởng thành.

Người bạn tốt Jim Benson của tôi, đồng tác giả cuốn sách Personal Kanban (tạm dịch: Bảng Kanban Cá nhân), đã đề cập 2 quy tắc cho bất kỳ hệ thống kanban nào: Thứ nhất là Trực quan hóa Công việc và thứ hai là Giới hạn Công việc Đang tiến hành. Chúng tôi nghĩ bạn đã biết cách áp dụng 2 nguyên tắc này vào Bảng Kanban. Tuy nhiên, những cuộc phỏng vấn với nhiều công ty khởi nghiệp và tăng trưởng đột phá khác nhau trên khắp châu Âu khiến tôi tin rằng chúng ta có thể thêm một nguyên tắc thứ ba: Giảm Phụ thuộc. Khi một hạng mục công việc không thể di chuyển về phía trước trong dòng giá trị vì phụ thuộc vào một thứ khác, có thể là bên ngoài đội ngũ, bạn có thể muốn sử dụng nhãn dán lớn màu đỏ để báo hiệu sự phụ thuộc lớn và tồi tệ. Trong tất cả các tín hiệu bạn có thể thêm vào Bảng Kanban, sự phụ thuộc có thể là thứ quan trọng nhất.

Đối với cuốn sách mà tôi hứa sẽ viết, tôi quyết định liên hệ với hàng tá công ty khởi nghiệp và tăng trưởng đột phá trên khắp châu Âu. Một trong số đó là Onefootball ở Berlin, nơi tôi đã nói chuyện với Holger Hammel, Phó Chủ tịch phụ trách kỹ thuật

phần mềm. Ông là một trong những người khiến tôi nhận thức được tầm quan trọng của sự phụ thuộc.

Chúng tôi có một đội ngũ tin tức, một đội ngũ điểm số và một đội ngũ nền tảng. Đội ngũ nền tảng kiểm soát các công cụ nội bộ; đội ngũ tin tức làm việc với nhà báo và những người làm video; đội ngũ điểm số xử lý dữ liệu thống kê và đưa ra các thông báo. Công ty đã có một sự thay đổi lớn từ các đội dựa trên thành phần sang đội ngũ liên chức năng với tất cả Android, iOS, DevOps, QA, back-end và front-end trong mỗi đội. Trước đây, các đội dựa trên thành phần liên tục bị chặn. Đối với bất kỳ tính năng nào muốn phát hành, chúng tôi cũng có các mục công việc cho iOS, cho Android và có thể cho cả web cũng như back-end. Vì vậy, đối với mỗi tính năng nhỏ, chúng tôi đã có 4 hoặc 5 chặng tiếp sức giữa các đội. Nhưng bây giờ, mỗi đội ngũ liên chức năng xử lý quy trình làm việc riêng. Chúng tôi có sự phụ thuộc ít hơn nhiều so với trước đây.

Holger Hammel, Phó Chủ tịch phụ trách kỹ thuật phần mềm tại Onefootball, Berlin, Đức

Sergei Anikin, CTO của Pipedrive ở Tallinn, Estonia, kể cho tôi nghe một câu chuyện tương tự, trong lúc giới thiệu về các văn phòng tuyệt vời với đủ loại ống nhựa, ống kim loại và các khối tròn liên kết với nhau.

Bạn nên có một quy trình phân phối liên tục, nơi có thể triển khai nhiều lần mỗi ngày như ý muốn. Điều này buộc bạn phải loại bỏ sự phụ thuộc giữa các đội và đây là điều thực sự tăng tốc độ phát triển vì đội này không cần phải chờ đợi đội khác. Tôi tin hầu hết các đội ngũ có thể dành một số thứ như – tôi không chắc chắn lắm – 50% thời gian thực sự làm điều gì đó hữu ích và 50% thời gian còn lại chỉ chờ đợi người khác hoàn thành nhiệm vụ, hoặc cho điều gì đó khác xảy ra để họ có thể đi tiếp. Đây là nơi tôi đã dành rất nhiều năng lượng gần đây: loại bỏ tất cả những lần chờ đợi này.

Sergei Anikin, CTO của Pipedrive, Tallinn, Estonia

Cuộc trò chuyện của tôi với Sergei ở Tallinn, Estonia là cuộc phỏng vấn công ty thứ 27 trên tổng số 30. Rõ ràng tôi đã có tất cả chúng trên Bảng Trello mới có tên Phỏng vấn Sách. Đó là bảng số 25, số may mắn của tôi và cả 25% cho mục tiêu của chúng tôi.

Để biết thêm các chú thích, bài viết, tên sách, ví dụ và lượt tải xuống có liên quan, hãy xem trên trang web: https://startup-scaleup-screwup.com/kanban-boards.

Chương 9
PHÁT MINH CỦA MỌI THỨ KHÁC

Khám phá Vòng xoáy Đổi mới bằng cách kết hợp phương pháp Tư duy Thiết kế với phương thức Khởi nghiệp Tinh gọn.

Hãy tưởng tượng bạn đang xây dựng một trung tâm thể hình mới với trang thiết bị cao cấp. Bạn thậm chí còn có một phương tiện tự động sử dụng trí tuệ nhân tạo (AI) để luyện tập cardio. Người dân trong thị trấn của bạn rất hăng hái vì không có thứ gì giống như vậy trong khu vực. Có một số người đã đăng ký! Sau đó, khi phòng gym được hoàn thành, cánh cửa mở ra, các khoản thanh toán đến và… không một ai xuất hiện. Vâng, mọi người trả tiền cho khoản đăng ký của mình, có lẽ vì họ cảm thấy nên đến phòng tập thể dục, hoặc bởi trở thành một phần của thứ gì đó mới khiến họ cảm thấy sành điệu và hợp xu hướng, nhưng phòng tập của bạn hầu như trống rỗng. Trang thiết bị chỉ lặng lẽ nằm đó và phương tiện tự động đang chơi trò chơi "cuộc chiến hoàng tộc" với huấn luyện viên liên chức năng. Tuy nhiên, mọi người từ các thị trấn lân cận đã thấy bạn xây dựng câu lạc bộ thể hình bắt mắt và hỏi bạn: "Khi nào anh sẽ mở một phòng tập thể dục đẹp như vậy trong thị trấn của chúng tôi?". Bạn sẽ nói gì với họ? Liệu bạn có xây dựng thêm phòng tập gym vì mọi người yêu cầu? Hay bạn sẽ tìm hiểu tại sao không ai sử dụng phòng tập đầu tiên?

Đây là phép ẩn dụ tôi luôn dùng khi mọi người hỏi: "Khi nào chúng ta sẽ có phiên bản iOS?". Họ đã hỏi chúng tôi nhiều lần bởi trong giai đoạn Kiểm định, chúng tôi chỉ thử nghiệm trên nền tảng Android. Nhưng tại sao chúng ta lại sao chép thứ gì đó không hiệu quả trên nền tảng khác? Và vì vậy, chúng tôi đã có

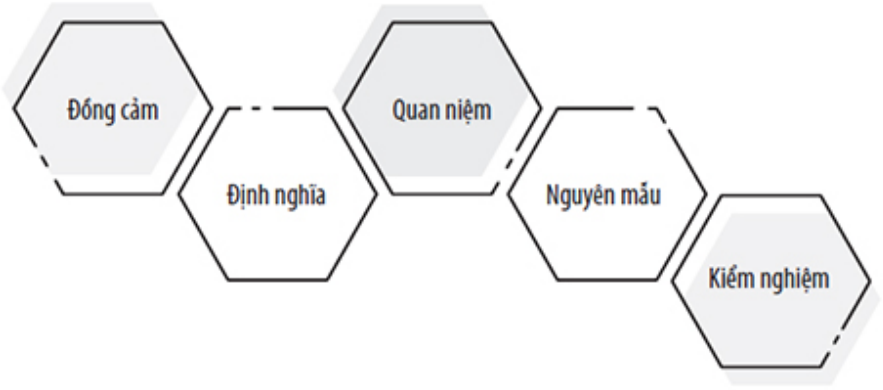
nhiều cuộc thảo luận về Chân dung Tinh gọn, Chuyên gia tư vấn Bên ngoài Alberto và Huấn luyện viên Nội bộ Patricia, để hiểu điều gì có thể khiến họ sử dụng sản phẩm. Chúng tôi đã thực hiện hàng tá cuộc phỏng vấn khách hàng và vận hành hàng trăm Thử nghiệm Tinh gọn. Chúng tôi thậm chí đã thử đề xuất doanh nghiệp một thời gian ngắn rồi nhanh chóng từ bỏ nó. Chúng tôi nhận ra tập thể thành viên cho phòng tập thể hình chỉ mang ý nghĩa phụ trợ cho công việc của cả đội ngũ, trong lúc công ty không có khả năng khiến bất cứ ai háo hức hơn chơi với phương tiện tập luyện cardio áp dụng AI.

Lý do số một của sự rối loạn kinh doanh là thiếu nhu cầu thị trường đối với một sản phẩm mới. Thêm vào đó, các sản phẩm không thân thiện với người dùng, phi thực tế và đơn giản là không rõ ràng cũng như gây khó hiểu, cũng góp phần khiến số lượng lớn các công ty khởi nghiệp thất bại. Nhóm chúng tôi có lẽ phạm phải lỗi với tất cả những thứ trên. Nếu đổi mới là dễ dàng, tất cả mọi người sẽ làm điều ấy. Tất cả bắt đầu từ sự hiểu biết: “Tại sao một khách hàng lại xuất hiện?”.

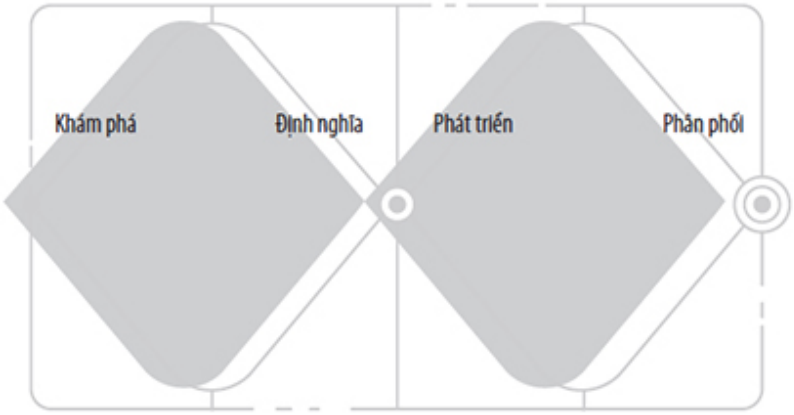
Đồng cảm với người dùng và tạo ra những thứ phục vụ họ là lãnh địa của Tư duy Thiết kế. Tư duy Thiết kế là một phương pháp lấy con người làm trung tâm cho thiết kế sản phẩm, dịch vụ phù hợp nhu cầu mọi người với những gì khả thi cùng kỳ vọng về mặt công nghệ trong nỗ lực cải thiện chất lượng cuộc sống. Bằng cách đồng cảm với người dùng và thấu hiểu trọn vẹn những vấn đề cũng như khiếm khuyết của giải pháp hiện có, các nhà tư duy thiết kế đôi khi có thể đạt được những đổi mới đột phá. Vũ trụ dần trở nên nhàm chán vì không có nhà tư duy thiết kế nào nghĩ đến việc sáng tạo ra nó.

Có nhiều “hương vị” khác nhau của Tư duy Thiết kế, với 2 mô hình phổ biến nhất được mô tả như là Vòng lặp Đồng cảm – Định nghĩa – Quan niệm – Nguyên mẫu – Kiểm nghiệm (được quảng bá bởi d.school – trường dạy thiết kế tại Đại học Standford, xem Hình 9.1) và “kim cương kép” Khám phá – Định

nghĩa – Phát triển – Phân phối (được sáng tạo bởi Hội đồng Thiết kế ở Anh; xem Hình 9.2).



Hình 9.1 Tư duy Thiết kế bởi d.school



Hình 9.2 Tư duy Thiết kế bởi Hội đồng Thiết kế

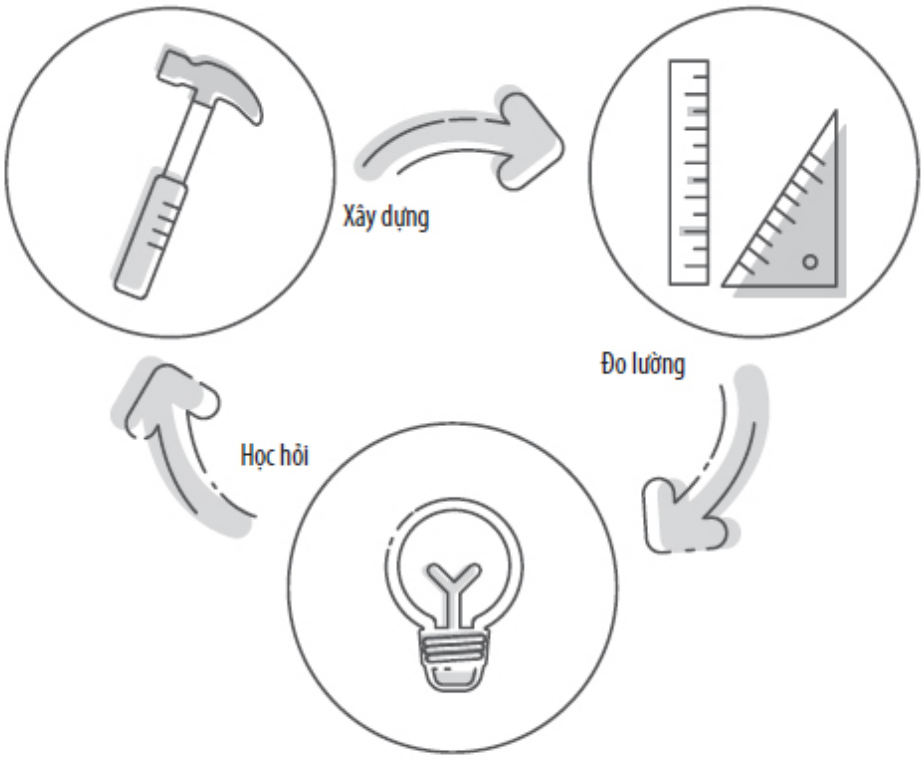
Điểm thú vị ở Tư duy Thiết kế là điểm khởi đầu của phương pháp nằm ở cảm giác hơn là thực tế. Không giống như các nhà khoa học, những người có sự ưu tiên mạnh mẽ đối với bằng chứng cụ thể và dữ liệu thực tế, các nhà tư duy thiết kế trước tiên nhắm đến việc thăm dò trạng thái cảm xúc của đối tượng. Khi một người dùng nói rằng cô cảm thấy thất vọng, một nhà tư duy thiết kế chấp nhận điều này như chỉ định và sẽ cố gắng tìm hiểu lý do trước khi nỗ lực giải quyết sự thất vọng, bất kể sự thật

cho thấy nỗi thất vọng của người dùng là vô căn cứ hay chính đáng. Nhờ đi trước thực tế, các nhà tư duy thiết kế có thể khám phá ra những thực tế để giải thích cho cảm giác của một người, nhưng chúng sẽ không thay đổi cảm xúc đó. Những tuyên bố này có lẽ sẽ khiến một số độc giả của tôi khó chịu và đáp lại rằng để phát triển sản phẩm sáng tạo, chúng ta cần thực tế nhiều như cảm xúc vậy. Và tôi đồng ý.

May mắn thay, phương thức Khởi nghiệp Tinh gọn mang đến cho chúng ta cơ hội cân bằng cảm giác với thực tế. Khởi nghiệp Tinh gọn, được phổ biến bởi Eric Ries và dựa trên công trình của Steve Blank, là một khuôn khổ phổ biến cho các công ty khởi nghiệp và doanh nhân kinh doanh mô tả cách phát triển sản phẩm mới, từ ý tưởng ban đầu đến sản phẩm được kiểm định, thông qua nhiều vòng lặp Xây dựng – Đo lường – Học hỏi (Hình 9.3). Mục tiêu của nó là rút ngắn thời gian tìm hiểu sản phẩm và mô hình kinh doanh hiệu quả cho khách hàng bằng cách thực hiện nhiều thử nghiệm dựa trên giả định và nhằm mục đích học tập mang tính kiểm định.

Điều làm cho Khởi nghiệp Tinh gọn nổi bật so với các phương pháp đơn giản và ít cấu trúc hơn trong quản lý khởi nghiệp là sự phụ thuộc vào phương thức khoa học. Khởi nghiệp Tinh gọn khác Tư duy Thiết kế ở chỗ nó tập trung vào thực tế hơn là cảm giác và nhấn mạnh việc sử dụng các giả thuyết để giảm thiểu rủi ro. Tuy nhiên, một bình luận then chốt về Khởi nghiệp Tinh gọn là, trong vòng lặp Xây dựng – Đo lường – Học hỏi, các ý tưởng và giả thuyết không xuất hiện ở bất cứ đâu. Dù dựa trên lời khuyên của Steve Blank về việc bước chân ra khỏi văn phòng, nhưng những điều cần làm giữa việc rời khỏi tòa nhà và đưa ra các giả thuyết trong Khởi nghiệp Tinh gọn đều vẫn còn mơ hồ. Sẽ thật tuyệt nếu các ý tưởng được kiểm nghiệm nghiêm ngặt trong Khởi nghiệp Tinh gọn dựa trên một số hiểu biết thấu đáo về nhu cầu khách hàng. Một bình luận then chốt khác là hầu hết mọi người đều không giỏi định nghĩa và kiểm định các giả thuyết mà chỉ sử dụng thiên kiến xác nhận để thiết lập chương

trình nghị sự của mình. Chúng ta sẽ trở lại với điều đó khi thảo luận về các Thử nghiệm Tinh gọn (trong Chương 10).

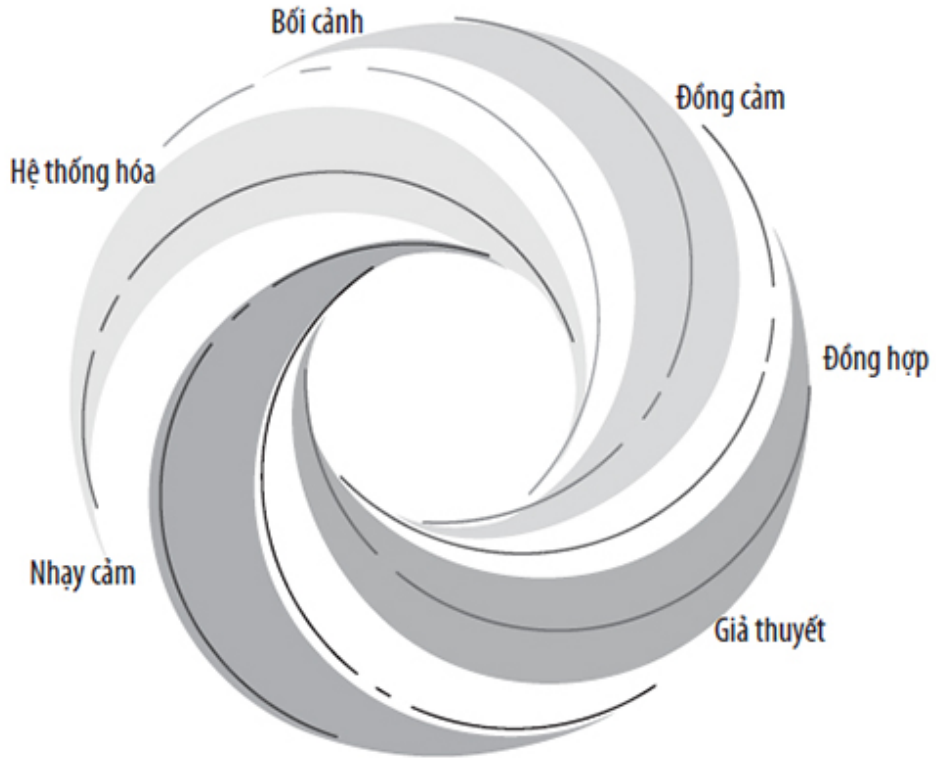


Hình 9.3 Khởi nghiệp Tinh gọn

Chúng ta có thể dễ dàng giải quyết các vấn đề thứ yếu giữa Tư duy Thiết kế và Khởi nghiệp Tinh gọn bằng cách chồng hai phương pháp này lên nhau, bởi điểm mạnh của cái trước dường như là điểm yếu của cái sau và ngược lại. Tư duy Thiết kế mạnh về khám phá nhu cầu của khách hàng bằng cách đồng cảm với họ, hiểu được sự thất vọng và mong muốn của họ để tạo ra giải pháp tốt hơn. Khởi nghiệp Tinh gọn vượt trội trong việc kiểm nghiệm các ý tưởng được tạo ra theo những cách đơn giản nhất có thể, đồng thời xác nhận một giải pháp hiệu quả và giải quyết được vấn đề. Hai mô hình phủ lên nhau đáng kể ở phần giữa, nhưng Khởi nghiệp Tinh gọn bỏ lỡ một vài bước ở phần đầu và Tư duy Thiết kế lại có một lối tắt ở phần cuối. Tại sao không "hô

biến" chúng thành một mô hình? Nó giống như việc tạo ra một quả tạ từ hai cây đèn vậy. Rất mới mẻ.

Tôi gọi nó là Vòng xoáy Đổi mới Chuyển dịch đi lên (xem Hình 9.4). Nó bao gồm 7 dòng công việc cuộn xoáy vào nhau.



Hình 9.4 Vòng xoáy Đổi mới Chuyển dịch đi lên

Dòng công việc đầu tiên của Vòng xoáy Đổi mới là Bối cảnh, tức là thu hẹp sự đổi mới trong một miền. Dù rất ghét phải nói điều này, nhưng bạn không thể giải quyết tất cả các vấn đề đã biết trong vũ trụ. Bạn phải tập trung vào một thứ gì đó. Điều đó có nghĩa là, ngay cả trước khi quan sát và phỏng vấn mọi người, bạn cần biết đâu là người sẽ có liên quan đến mình. Trước khi có thể bắt đầu đồng cảm với người dùng, bạn cần quyết định những người dùng đó là ai. Tầm nhìn Sản phẩm và tuyển chọn Chân dung Tinh gọn rõ ràng là những công cụ bạn cần. Dòng

Bối cảnh nên dẫn dắt bạn đến quyết định xem phần nào của vũ trụ này đáng để dò xét và cải thiện.

Dòng Đồng cảm là nơi các mô hình Tư duy Thiết kế bắt đầu và tỏa sáng. Ở dòng này, bạn tìm hiểu càng nhiều càng tốt về người dùng tiềm năng, sự thất vọng, nỗi khát vọng và trải nghiệm của họ. Các nhà tư duy thiết kế hòa mình vào môi trường của người dùng dự định để có được sự hiểu biết sâu sắc hơn về tất cả các vấn đề thông qua trải nghiệm mắt thấy tai nghe. Bằng cách đồng cảm với người dùng, các nhà tư duy thiết kế nhắm đến việc đặt ra những giả định của riêng mình và đạt được hiểu biết thấu đáo thực sự về cách mọi người trải nghiệm tình huống của họ. Các kỹ thuật cụ thể được sử dụng ở đây có thể là Truy cập Trang web, Phỏng vấn Khách hàng, Bí mật Mua hàng, Sơ đồ Đồng cảm và xem xét kỹ càng dữ liệu khách hàng từ các trang web và service desk[14]. Kết quả của dòng công việc này là hàng tá phát hiện phi cấu trúc với cả nội dung về cảm xúc lẫn thực tế.

[14] service desk: là một phần rất quan trọng của bộ phận công nghệ thông tin, chịu trách nhiệm xử lý các hoạt động hỗ trợ người sử dụng về các dịch vụ công nghệ thông tin. (BTV)

Trong thuật ngữ Khởi nghiệp Tinh gọn, công việc trong dòng này thường được đề cập như việc bước chân ra khỏi văn phòng. Mặc dù nhấn mạnh vào sự đồng cảm hơn so với Tư duy Thiết kế, những nhà sáng lập và lãnh đạo doanh nghiệp của các công ty khởi nghiệp tinh gọn chắc chắn khuyên bạn nên hòa mình vào môi trường của khách hàng dự định để tìm hiểu ở góc độ cá nhân và mắt thấy tai nghe những nhu cầu cùng mong muốn của họ, trước khi tự khóa mình vào một giải pháp cụ thể. Một số nhà sáng lập thậm chí còn đi xa đến mức trong một thời gian, họ tình nguyện làm những công việc khách hàng đang làm, hoặc đảm nhận vai trò tập sự hoặc thực tập với một số khách hàng, để tìm hiểu mọi thứ có thể về công việc, các thách thức, giải pháp có sẵn và những thiếu sót.

Matthäus Schlosser là một Product Owner[15] tại dịch vụ hậu cần của Takeaway.com. Tại các văn phòng mới ở Amsterdam, trong lúc hướng tầm nhìn ra vùng vịnh trước kia được gọi là IJ, anh ta kể với tôi tất cả mọi thứ về việc tìm hiểu khách hàng.

[15] Product Owner: là người chịu trách nhiệm mọi mặt về sản phẩm, kể cả trường hợp sản phẩm thương mại hay sản phẩm nội bộ; nhiệm vụ của Product Owner là tối ưu hóa lợi nhuận trên đầu tư. (BTV)

Tôi là một tài xế xe hơi. Tôi yêu thích xe hơi. Vì vậy, điều đầu tiên tôi nói với đội là: "Các chàng trai, lên xe nào". Chúng tôi lấy một chiếc hộp, một chiếc áo phông, rồi đi giao hàng. Chúng tôi giao hàng trong 2 ngày và hỏi các chủ nhà hàng: "Bạn có hài lòng với dịch vụ của chúng tôi không? Chúng tôi có thể cải thiện như thế nào? Bạn thích điều gì?" Chúng tôi hỏi cả khách hàng của họ: "Tại sao bạn lại đặt hàng với chúng tôi? Bạn đã chờ đợi bao lâu? Bạn nghĩ thời gian chờ đợi thế này có ổn hay không?" và nhiều loại câu hỏi khác. Rõ ràng, vào cuối những ngày như vậy, chúng tôi đã có một danh sách lớn những điều mình muốn làm tốt hơn, những việc cần phải cải thiện. Sau đó, chúng tôi đã làm điều tương tự thông qua tổng đài chăm sóc khách hàng và đội ngũ xử lý. Chúng tôi ngồi lại với họ và giải quyết nhanh gọn những đơn đặt hàng đến với các tài xế và chỉ trả lời các cuộc gọi điện thoại từ những nhà hàng và từ tài xế của mình. Chúng tôi đã có những cuộc trò chuyện chẳng hạn như: "Ồ, nơi này quá xa đối với bạn. Sao lại quá xa như vậy chứ?" Sau đó, tài xế nói: "Vì lưu lượng giao thông, tôi sẽ mất nửa giờ để đến đó. Điều ấy không khả thi đối với tôi khi lái một chiếc xe hơi băng qua toàn bộ trung tâm thành phố. Anh không có một người giao hàng bằng xe đạp gần đó à?". Và rồi điều ấy tiếp diễn liên tục.

Matthäus Schlosser, Product Owner tại Takeaway.com, Amsterdam, Hà Lan

Trong dòng Tổng hợp, những quan sát của bạn cần được tiến hành xử lý và nghiên cứu để đi đến các vấn đề cốt lõi nên được

giải quyết. Tại đây, bạn có thể biến tất cả các đầu vào thu được thành một mô tả về Công việc Cần được Hoàn thành của mọi người với những Nỗi đau và Món hời của họ. Làm thế nào để người dùng chỉ ra, một cách có ý thức hoặc vô thức, rằng có một vấn đề cần được giải quyết? Điều gì khiến các sản phẩm và giải pháp hiện tại không hiệu quả với những vấn đề đó? Các vấn đề mà bạn khám phá ra có thể xác nhận những gì bạn đã xác định trong dòng Bối cảnh, nhưng với tất cả những hiểu biết thấu đáo bạn mới thu được, có lẽ bạn đã thay đổi suy nghĩ. Kết quả của dòng này phải là một định nghĩa vấn đề rõ ràng trong ngôn ngữ lấy con người làm trung tâm.

Dựa trên những gì bạn đã và đang học được về cảm giác và sự thất vọng của mọi người, Công việc Cần được Hoàn thành của họ cùng Nỗi đau và Món hời được giải quyết, giờ đây bạn có thể bắt đầu thực hiện các ý tưởng cho những giải pháp trong dòng Giả thuyết. Để tạo ra các giả thuyết cho những giải pháp khả thi, bạn có thể phải dùng hàng tá kỹ thuật Tư duy thiết kế như Brainstorm, Brainwrite và Worst Possible Idea. (Hãy sử dụng phương tiện tìm kiếm yêu thích của bạn để tìm hiểu thêm về những công cụ này và các công cụ Tư duy Thiết kế khác). Cách giải quyết sự thất vọng của người dùng triệt để nhất là gì? Các đường dẫn thay thế độc đáo nhất cho một giải pháp là gì? Bạn muốn cùng đội ngũ có được càng nhiều ý tưởng càng tốt để có thể thu hẹp chúng thành những ứng viên ưu tú trong việc tạo ra nguyên mẫu và kiểm nghiệm trong các dòng tiếp theo.

Một khía cạnh quan trọng của Tư duy Thiết kế, thường không được thảo luận cụ thể trong Khởi nghiệp Tinh gọn, là khả năng giải quyết các nhu cầu không rõ ràng của khách hàng. Chỉ bằng cách quan sát mọi người trong môi trường của họ, đôi khi bạn có thể thấy những vấn đề chính họ không nhận ra. Họ không biết có vấn đề tồn tại cho đến khi một nhà thiết kế ngoài cuộc tìm thấy những nhu cầu chưa được đáp ứng và đưa ra giải pháp cho họ. Nhưng việc đưa ra các giải pháp tiềm năng cho những nhu cầu không rõ ràng chỉ có thể xảy ra khi chúng được xác

định thông qua sự đồng cảm. Kết quả của việc cố gắng đáp ứng nhu cầu rõ ràng và không rõ ràng có thể là một tổng quan về lợi ích thể hiện bởi Bánh xe Tuyên bố Giá trị.

Sau khi Quản lý Sản phẩm cấp cao Sebastien Phlix và Giám đốc Sản phẩm Miloš Lalić giới thiệu với tôi các văn phòng đầy màu sắc của Typeform ở Barcelona, Tây Ban Nha, chúng tôi đã ngồi lại để trò chuyện ngắn về sự xuất hiện tình cờ của cách thiết kế này trong lúc tôi đang nhấm nháp rượu gừng tại quầy bar của công ty.

Nó bắt đầu bằng một giả thuyết chung với tất cả những chức năng khác nhau của cả đội và được mô tả như kết cục dự định. Sau đó, chúng tôi làm rất nhiều thứ – thiết kế chu trình chạy nước rút, các nguyên mẫu nhẹ sử dụng nhiều công cụ khác nhau để kiểm định nó càng sớm càng tốt. Và rõ ràng, các nhà thiết kế tham gia rất sâu vào quá trình này. Đây không phải việc của riêng bộ phận quản lý sản phẩm. Thiết kế là việc của toàn bộ đội ngũ.

Sebastien Phlix, Quản lý Sản phẩm cấp cao và Miloš Lalić, Giám đốc Sản phẩm tại Typeform, Barcelona, Tây Ban Nha

Những gì họ nói với tôi tại Typeform là những điều tôi được nghe nhiều lần trong những cuộc hội thoại khác với các công ty khởi nghiệp và tăng trưởng đột phá thành công mà tôi có cơ hội phỏng vấn trên khắp châu Âu. Mục tiêu của thiết kế không phải là xác định khả năng cung cấp hay tập hợp các tính năng mà là tạo ảnh hưởng đến hành vi của khách hàng và làm ra một thứ gì đó tốt hơn. Đó là sự tác động. Thế nên, đó là những gì bạn đang dõi theo trong dòng này: tạo ra các giả thuyết về cách đạt được kết quả nhất định và sự tham gia của toàn bộ đội ngũ.

Trong dòng Ngoại hiện, đội ngũ của bạn sẽ tạo ra một thứ gì đó và cung cấp cho khách hàng bằng cách vận hành Thử nghiệm Tinh gọn. Những gì bạn tạo ra phải là thứ nhỏ nhất có thể để kiểm định xem bạn có đang đi đúng hướng không. Việc tiến

hành phải là một nguyên mẫu không tốn kém, quy mô nhỏ và nhanh-chóng-tạo-ra vật thật từ nguyên mẫu. Theo thuật ngữ Khởi nghiệp Tinh gọn, đây được gọi là Sản phẩm Khả dụng Tối thiểu (MVP). MVP này phải được coi là một thử nghiệm và mục tiêu là kiểm định mang tính học hỏi.

Các nhà tư duy thiết kế thường sử dụng thuật ngữ nguyên mẫu, nhưng thực tế, chúng có ý nghĩa tương tự nhau. MVP là một loại nguyên mẫu cụ thể theo nghĩa được dùng để kiểm tra các giả thuyết khác nhau từ dòng Giả thuyết bằng cách khiến khách hàng tương tác với các nguyên mẫu, sau đó xem xét điều gì sẽ xảy ra. Các nguyên mẫu thường bắt đầu dưới dạng MVP có độ trung thực thấp được sử dụng để hiểu rõ hơn về vấn đề cũng như không gian giải pháp, kiểm tra mức độ quan trọng của các vấn đề đối với người dùng và tìm ra phương pháp tốt nhất. Nguyên mẫu có độ trung thực thấp có thể đơn giản như các video trực tuyến hoặc trang đích kiểm tra xem khách hàng có muốn tin vào tuyên bố giá trị hay không. Bạn thường tạo ra loại nguyên mẫu này trong giai đoạn Thăm dò (2) và Định hình (3) của Vòng đời Kinh doanh để kiểm định Giải pháp Phù hợp với Vấn đề.

Theo thời gian, các MVP có độ trung thực thấp có thể phát triển thành các MVP có độ trung thực cao. Chúng được sử dụng để ghép một sản phẩm đang được phát triển với những người đổi mới và khách hàng thích nghi nhanh sẵn sàng thử chúng, đồng thời kiểm nghiệm giá trị sản phẩm, giá cả, chiến lược marketing và kênh truyền thông, bên cạnh đó xác nhận các giả thuyết xung quanh việc kích hoạt, duy trì cùng phương pháp tăng trưởng trong marketing của người dùng. Các nguyên mẫu có độ trung thực cao có thể vẫn là MVP đến chừng nào chưa có Sản phẩm Phù hợp với Thị trường và bạn vẫn đang trong giai đoạn Kiểm định (4) của vòng đời kinh doanh.

Dòng Nhạy cảm là dòng công việc thứ 6 trong Vòng xoáy Đổi mới. Sau khi đã cung cấp một hoặc nhiều nguyên mẫu cho

người dùng, bạn phải thu thập dữ liệu về hiệu quả của chúng, đồng thời thiết lập hệ thống theo cách mà đội ngũ có thể trở nên nhạy cảm với bất cứ điều gì người dùng đang làm. Bạn có thể nghĩ về các cuộc phỏng vấn người dùng, giám sát người dùng, phân tích người dùng cùng nhiều kỹ thuật Hack Tăng trưởng. Trọng tâm ở đây là lựa chọn ý tưởng dễ hoạt động, khả thi và hiệu quả nhất từ các nguyên mẫu khác nhau mà bạn có.

Dòng Hệ thống hóa quyết định việc cần làm với những điều bạn đã học được. Sau khi quan sát chặt chẽ mọi người sử dụng các nguyên mẫu, bạn nên có đủ thông tin để xem xét độ phù hợp của kết quả với bức tranh lớn hơn. Giải pháp có hoạt động như dự định không? Có cần cải tiến hơn nữa không? Với những gì đã biết, bạn có thể quyết định tiếp theo nên tập trung vào nơi nào trong Vòng xoáy Đổi mới không? Có thể bạn sẽ quay trở lại điểm bắt đầu để bối cảnh hóa và đồng cảm hơn, bởi Vòng xoáy Đổi mới được coi là một mô hình lặp đi lặp lại. Hoặc bạn sẽ có đủ dữ liệu để tiến hành Cuộc họp Xoay trục, Vá lỗi và Bền bỉ với cả đội, từ đó rút ra một số kết luận quan trọng về mô hình kinh doanh (sẽ được thảo luận trong chương kế tiếp).

Bạn bè của tôi tại Typeform tiếp tục câu chuyện thiết kế bằng cách kể về sự rối loạn của họ (và sau đó phục hồi ra sao) với phương pháp không lặp lại các nỗ lực đổi mới.

Chúng tôi có một dự án thiết kế lại thật lớn vốn phải lặp đi lặp lại nhưng lần này thì không. Mặc dù có tầm nhìn ban đầu và hướng đi khá đúng đắn, nhưng chúng tôi đã không thi hành nó theo cách thức lặp đi lặp lại. Chúng tôi muốn đạt được quá nhiều thứ cùng lúc, chúng có vẻ hiệu quả vào thời điểm đó, nhưng lại không diễn ra như chúng tôi mong đợi. Có rất nhiều việc bàn giao và công bố đến quá muộn màng, sau đó chúng tôi nhận thấy: "Ôi không, điều này thực sự chẳng hiệu quả gì cả". Tại một điểm nào đó, gần như toàn bộ công ty đang làm việc trong dự án phải thiết kế lại này và nó khiến chúng tôi mất đến 2 năm. Điều ấy trái ngược với cách chúng tôi thực sự muốn làm. Bây giờ, chúng tôi nhận thấy một số quyết

định thiết kế đáng lẽ đã có thể tốt hơn rất nhiều nếu được lặp đi lặp lại. Chúng tôi không nên cố gắng sửa chữa mọi thứ cùng một lúc. Chúng tôi có thể chỉ tập trung vào các vấn đề cấp bách nhất, khắc phục chúng, rồi lặp đi lặp lại. Tuy nhiên, những ý tưởng ban đầu vẫn thực sự tốt. Chúng tôi đã để bản thân cuốn vào phương pháp không lặp đi lặp lại này đối với sự đổi mới có vẻ hiệu quả lúc bắt đầu nhưng lại rất khó để thoát ra.

Sebastien Phlix, Quản lý Sản phẩm cấp cao và Miloš Lalić, Giám đốc Sản phẩm tại Typeform, Barcelona, Tây Ban Nha

Cả Tư duy Thiết kế lẫn Khởi nghiệp Tinh gọn đều nhấn mạnh vào các phương pháp lặp đi lặp lại để đổi mới, cả hai đều không cần được thực hiện theo cách thức tuyến tính. Bạn có thể làm việc trong bất kỳ bước nào vào bất cứ lúc nào. Trọng tâm của các nhà tư duy thiết kế phần nhiều nghiêng về sự đồng cảm với người dùng, trong khi những người khởi nghiệp tinh gọn nghiêng về kiểm định giả thuyết nhiều hơn. Đối với đổi mới thực sự, tất cả các bước đều có liên quan. Các bước khác nhau được tách biệt nhất dựa trên những chế độ vận hành khác nhau cho đội ngũ. Đúng là chúng thường nối đuôi nhau, nhưng xáo trộn chúng một chút cũng tốt. Đó là lý do tôi thích trực quan hóa quá trình đổi mới như một vòng xoáy hơn là một chuỗi các bước.

Tôi không phát minh ra vòng xoáy này. Tôi chỉ phát hiện ra nó bằng cách hợp nhất phương pháp Tư duy Thiết kế với Khởi nghiệp Tinh gọn. Công việc xảy ra trong tất cả các dòng; tất cả chúng xoáy vào nhau và ở giữa, bạn tìm ra sự đổi mới, hòa bình, yên tĩnh cùng một cốc trà chai Ấn Độ kèm miếng bánh pie vị chanh.

Nếu bạn hướng đến sự đổi mới thực sự và hy vọng "khoe" một sản phẩm tuyệt vời cho khách hàng trong bản giới thiệu hoặc cho các nhà đầu tư trong Pitch Deck, đội ngũ của bạn phải làm

việc xuyên qua tất cả các dòng của Vòng xoáy Đổi mới Chuyển dịch đi lên.

Để biết thêm các chú thích, bài viết, tên sách, ví dụ và lượt tải xuống có liên quan, hãy xem trên trang web: https://startup-scaleup-screwup.com/innovation-vortex.

Chương 10
THỬ NGHIỆM SAU CÙNG

Kiểm định giả thuyết với Thử nghiệm Tinh gọn để có thể Xoay trục, Vá lỗi và Bền bỉ trên con đường đi đến Doanh nghiệp Phù hợp với Thị trường.

Chúng tôi đã làm việc hơn nửa năm và cả đội vẫn chưa thu hoạch được Sản phẩm Phù hợp với Thị trường. Điều ấy khiến tôi lo lắng. Chúng tôi phải mất bao lâu nữa mới có một doanh nghiệp khả thi? Tại sao đứa con của chúng tôi không lớn nhanh hơn chứ?

Với tư cách là một nhà sáng lập, người khởi nghiệp, để có được Sản phẩm Phù hợp với Thị trường rồi sau đó là Doanh nghiệp Phù hợp với Thị trường, bạn biến tầm nhìn doanh nghiệp thành các giả thuyết cho từng mảnh vải của Tấm chăn Kinh doanh, sau đó bắt đầu thử nghiệm và kiểm định. Việc thăm dò này là trọng tâm chính trong các giai đoạn Kiểm định (4) và Ổn định (5) của vòng đời kinh doanh. Bạn chọn đúng đối tượng chưa? Bạn có ý tưởng đúng cho một giải pháp không? Sản phẩm có mang lại lợi ích đúng hay không? Sản phẩm có giảm bớt Nỗi đau hay gia tăng Món hời không? Mọi người có đang sử dụng nó không? Có dấu hiệu nào của Mô hình doanh thu cho thấy nó hoạt động hay không? Bạn có thể mất nhiều lần lặp đi lặp lại và tương tác với nhiều khách hàng tiềm năng để có được câu trả lời tích cực cho những câu hỏi đó.

Các nhà sáng lập thường nghĩ việc có được tài trợ và tuyển dụng đội ngũ là những thách thức lớn nhất. Họ đã sai. Hầu như mọi người đều đánh giá quá thấp thời gian và nỗ lực để kiểm định

mô hình kinh doanh. Một số nguồn nhận định lý do chính cho sự thất bại của các công ty khởi nghiệp là mô hình kinh doanh không hiệu quả. Thử thách số 1 của bạn không phải là tiền và cũng không phải là đội ngũ. Chúng là số 2 và số 3. Số 1 chính là doanh nghiệp. Việc có được nguồn tài trợ đúng mức và một đội ngũ tốt sẽ chẳng ích gì khi bạn không tìm ra Sản phẩm Phù hợp với Thị trường.

Bạn tự hỏi sẽ mất bao lâu để tìm ra Sản phẩm Phù hợp với Thị trường ư? 3 năm là câu trả lời của Marc Wesselink, quản lý tại Startupbootcamp.

Bạn cần 3 năm để xây dựng một công ty. Tôi thường nói bạn cần xây dựng một căn cứ. Và đối với cơ sở đầu tiên, bạn phải mất 3 năm, đó là nếu có một đội ngũ cùng sản phẩm phù hợp với thị trường có thể mở rộng. Hai công ty đầu tiên của tôi đã thành công. Nhưng công ty thứ ba, thứ tư, thứ năm, thứ sáu và thứ bảy đều thất bại trong vòng 3 năm đầu.

Marc Wesselink, quản lý tại Startupbootcamp, Amsterdam, Hà Lan

Marc Wesselink là người đầu tiên nói với tôi về khoảng thời gian 3 năm cho Sản phẩm Phù hợp với Thị trường. Trong các cuộc phỏng vấn khác, con số tương tự cũng xuất hiện một vài lần.

Chúng tôi có 9, 10 người vào khoảng 15 tháng trước. Bây giờ, chúng tôi đang ở con số 50. Vậy đấy, bạn có thể thấy sự chuyển đổi để trở thành một công ty tăng trưởng đột phá. Chúng tôi đã mất 3 năm 9 tháng để sống sốt một cách tằn tiện và những người sáng lập không nhận được đồng lương nào trong suốt thời gian đó. Và rồi, đột nhiên, mọi thứ cứ thế tốt lên.

Paul Dolman-Darrall, CEO của Gamevy, London, Vương quốc Anh

Đó là câu chuyện của Paul Dolman-Darrall, CEO của Gamevy ở London, người đã khiến tôi tin rằng khoảng thời gian 3 năm để có được Sản phẩm Phù hợp với Thị trường là mức trung bình chứ chưa phải tối đa.

Esther Gons, đồng tác giả cuốn *The Corporate Startup* (tạm dịch: Khởi nghiệp doanh nghiệp) kiêm người sáng lập/đối tác/nhà đầu tư tại NEXT Amsterdam đã cùng tôi tham gia một cuộc gọi qua Zoom.

Tôi sẽ nói con số tối thiểu là 3 năm. Bạn cần 3 năm đó để kiểm định mô hình doanh thu, nhưng mọi người lại đánh giá quá thấp giai đoạn họ bắt đầu tăng trưởng đột phá. Trong 3 năm đầu tiên, bạn có lẽ đã kiểm định mô hình kinh doanh bằng những "nhà truyền giáo" thích nghi sớm. Bạn chứng minh được họ thích sản phẩm và muốn trả tiền cho nó. Nhưng ở giai đoạn mở rộng, các "nhà truyền giáo" thích nghi sớm có lẽ là không đủ. Khi bắt đầu tăng trưởng đột phá, bạn sẽ phải giải quyết các phân khúc khách hàng mới để tiếp cận số lượng khách hàng lớn hơn. Và điều đó nghĩa là bạn phải bắt đầu lại tất cả, kiểm định mô hình kinh doanh với một đối tượng mới. Điều đó dễ dàng lấy đi của bạn 3 năm nữa.

Esther Gons, người sáng lập/đối tác/nhà đầu tư tại NEXT Amsterdam, Hà Lan

Và tôi đã ở đây, cảm thấy lo lắng vì đội ngũ chưa thu hoạch được Sản phẩm Phù hợp với Thị trường sau nửa năm làm việc chăm chỉ. Các cuộc phỏng vấn cho cuốn sách mới đã giúp tôi hiểu rằng việc tìm ra nó trong một thời gian ngắn gần như bất khả thi. Nhưng chúng tôi đang phát triển một doanh nghiệp, không phải trồng một cây chuối. Rõ ràng việc giả định mất 3 năm để thấy "trái ngọt" từ thành quả lao động hợp lý hơn nhiều.

Trong khoảng thời gian khoảng 3 năm (ít hơn mức đó sẽ là điều tuyệt diệu), bạn cần đảm bảo tất cả các mảnh trong Tấm chăn Kinh doanh được đặt đúng chỗ và kiểm định hợp lệ. Bạn làm

điều đó bằng cách di chuyển không ngừng xung quanh Vòng xoáy Đổi mới và bằng cách vận hành nhiều Thử nghiệm Tinh gọn, những thứ bạn có thể chuẩn bị chỉ trong 4 bước đơn giản.

Bước 1 là để Nhận định Giả định. Bạn buộc phải mô tả những điều mình muốn làm đúng để doanh nghiệp thành công. Đôi khi chúng được gọi là những giả định bước-nhảy-của-lòng-tin. Đây có thể là ý tưởng của bạn về quy mô thị trường, sự sẵn lòng thay đổi hành vi của khách hàng, sự sẵn có của công nghệ để xây dựng sản phẩm,... Tốt nhất là sử dụng các phần khác nhau của Tấm chăn Kinh doanh để phân loại những giả định đó. Bạn sẽ có rất nhiều! Hãy đặt các giả định rủi ro nhất lên hàng đầu để giải quyết chúng đầu tiên.

Bước 2 là để Xác định Giả thuyết. Bạn cần trình bày có hệ thống các giả định theo cách có thể kiểm chứng với một giả thuyết rõ ràng. Như các nhà khoa học phát biểu, hãy làm cho giả định của bạn trở nên sai lệch và xem bạn có thể chứng minh mình sai hay không. Nếu không có ý tưởng nào về những điều mình muốn, bạn không thể đánh giá là thành công hay thất bại. Bạn chỉ rút ra bài học sau những thất bại.

Bước 3 là để Xác định Chỉ số. Nếu không thể đo lường, bạn không thể quản lý nó. Vì vậy, hãy đảm bảo bạn có thể đo lường giả thuyết của mình. Bằng cách làm cho mọi thứ có thể đo lường, bạn chuyển từ các cuộc đối thoại chủ quan và mang tính chính trị sang việc đưa ra quyết định dựa trên bằng chứng trong đội ngũ.

Bước 4 là để Nhận định Thử nghiệm. Giờ đây, bạn phải đồng ý về những hành động sẽ thực hiện để kiểm nghiệm các giả thuyết và đo lường kết quả. Hãy cố gắng biến nó thành thử nghiệm nhỏ nhất có thể để mang lại câu trả lời nhanh nhất, đáng tin cậy nhất. Và đảm bảo không bỏ qua rủi ro thất bại. Điều tồi tệ nhất có thể xảy ra khi thử nghiệm của bạn thất bại phải là thứ gì đó bạn vẫn có khả năng xử lý.

Lưu ý rằng các thử nghiệm ưu tú nhất là thử nghiệm mà tại đó, bạn cố gắng chứng minh bản thân mình sai, giống như một nhà khoa học giỏi. Chứng minh mình đúng thì luôn dễ và nhiều doanh nhân cũng như người khởi nghiệp không vượt qua được thiên kiến xác nhận để rồi tiếp nhận và chọn lựa dữ liệu phù hợp với niềm tin của họ, dẫn đến ảo giác an toàn. Hãy xem bạn có thể chứng minh mình sai hay không.

Khi xác định một tuyên bố giả thuyết, bạn sẽ muốn xem xét một định dạng như thế này:

Chúng tôi tin [giả định này là đúng]. Chúng tôi sẽ biết mình sai khi chúng tôi [hành động lặp lại cụ thể] và kết quả nhận được là [phản hồi định tính và/hoặc định lượng].

Ví dụ như:

“Chúng tôi tin rằng khách hàng sẵn sàng trả phí 19 euro mỗi tháng. Chúng tôi sẽ biết mình sai khi chúng tôi điều hướng 100 người dùng miễn phí tới một tường phí và kết quả nhận được là số lượt chuyển đổi chỉ có 20% hoặc ít hơn.”

Xác định các Thử nghiệm Tinh gọn là một phần công việc bạn cần thực hiện trên dòng Giả thuyết trong Vòng xoáy Đổi mới. Trên những dòng khác, bạn thực hiện các thử nghiệm có sẵn, đo lường hoạt động và thảo luận về kết quả. Giả định của bạn đã được chứng minh là sai chưa? Bạn có cần chỉ số khác hoặc nhiều thử nghiệm hơn nữa không? Bạn có đủ tự tin rằng mình đã đúng hay không? Bằng cách suy nghĩ như một nhà khoa học, sự tiến bộ của bạn trở thành cái chúng ta gọi là học hỏi mang tính kiểm định. Với tư cách nhà sáng lập và người khởi nghiệp, mục tiêu của bạn là học hỏi càng nhiều càng tốt trong thời gian ngắn nhất.

Thử nghiệm Tinh gọn nên nhanh chóng và đơn giản. Chúng thường thiếu sự nghiêm ngặt để được gọi là những bài kiểm nghiệm khoa học thực sự, nhưng điều đó cũng chẳng sao. Mục

tiêu là để tự tin rằng mô hình kinh doanh của bạn dường như đang hoạt động. Bạn có thể thêm Thử nghiệm Tinh gọn vào Bảng Kanban để đội ngũ theo dõi những thử nghiệm đang diễn ra.

Nhiều nhà sáng lập xem sự phát triển lặp lại của MVP như phương pháp chính để tìm kiếm Sản phẩm Phù hợp với Thị trường. Một MVP có độ trung thực thấp có thể bắt đầu như một video hoặc trang đích đơn giản xác nhận xem khách hàng có sẵn lòng đăng ký giải pháp hay không (hiện vẫn chưa tồn tại). Trong các lần lặp lại sau đó, MVP có thể biến thành một loạt nguyên mẫu dùng một lần. Sau cùng, nó có thể trở thành một MVP có độ trung thực cao, một phiên bản cực kỳ đơn giản nhưng có thể hoạt động của sản phẩm thực. Mỗi khi một phiên bản MVP mới được gửi tới (thường là một nhóm nhỏ) khách hàng, nó sẽ bao gồm một hoặc nhiều Thử nghiệm Tinh gọn và từ phản hồi của những khách hàng đó đối với MVP, doanh nghiệp nên có năng lực thực hiện một số học hỏi quan trọng mang tính kiểm định.

Điều các nhà sáng lập đôi lúc quên đi là MVP thường hướng về… sản phẩm. Nó thường không liên quan nhiều đến các phần khác của mô hình kinh doanh, chẳng hạn như Kênh, Doanh thu, Quan hệ Khách hàng hoặc những mảnh khác của Tấm chăn Kinh doanh. Nhưng bạn cần kiểm định giả thuyết trong tất cả các lĩnh vực này. Trên thực tế, đối với một số doanh nghiệp, bản thân sản phẩm có thể lại là phần dễ nhất. Khi nói đến việc tạo ra các Thử nghiệm Tinh gọn, câu hỏi liên quan luôn là: điều quan trọng nhất cần học bây giờ là gì? Điều quan trọng nhất đó sẽ không nhất thiết là yêu cầu ra mắt MVP mới.

Điều cuối cùng tôi muốn nói về Thử nghiệm Tinh gọn là một thử nghiệm thường không đủ để kiểm định (hoặc bác bỏ) một giả thuyết. Đối với nhiều giả định, bạn cần vận hành nhiều kiểm nghiệm và cần có hệ thống thực hiện chúng. Điều ấy giống như

nhìn vào một vấn đề từ nhiều góc độ. Một điểm nhìn duy nhất có thể không đủ để rút ra kết luận.

Kết quả từ các thử nghiệm luôn đến mọi lúc, vì vậy, bạn cần thảo luận thường xuyên xem mình có đang tiến hành tốt việc kiểm nghiệm các giả định và kiểm định toàn bộ mô hình kinh doanh hay không. Điều quan trọng là phải có một Cuộc họp Chiến lược thường xuyên để đánh giá trạng thái của Tấm chăn Kinh doanh và Thử nghiệm Tinh gọn, từ đó quyết định xem có cần bất cứ thay đổi lớn nào trong chiến lược hay không. Hãy luôn tự hỏi: “Chúng ta có bằng chứng cho thấy chiến lược hiện tại đang đưa ta đến gần hơn với tầm nhìn hay không? Chúng ta nên xoay trục, vá lỗi hay bền bỉ thực hiện?”

Thuật ngữ Xoay trục (Pivot) được sử dụng để chỉnh hướng cấu trúc doanh nghiệp. Xoay trục là một sự thay đổi trong chiến lược mà không có bất cứ thay đổi nào trong tầm nhìn. Xoay trục là việc bạn nên xem xét khi đưa ra kết luận rằng mình không thực hiện bất kỳ (hoặc không đủ) tiến triển nào cho Sản phẩm Phù hợp với Thị trường trong giai đoạn Kiểm định và Doanh nghiệp Phù hợp với Thị trường trong giai đoạn Ổn định. Điều này có nghĩa là thay thế mọi thứ trong một hoặc nhiều mảnh của Tấm chăn Kinh doanh bằng một nhóm giả định khác. Đây có thể là một tuyên bố vấn đề khác, các phân khúc khách hàng khác, một mô hình doanh thu khác hoặc thậm chí là một giải pháp hoàn toàn khác.

Bạn có thể định nghĩa xoay trục là việc nhận thức rằng mô hình kinh doanh không hiệu quả và cần phải thay thế một hoặc nhiều thành phần của nó. Nếu không thể thay đổi bất kỳ mảnh vụn nào tạo nên mô hình kinh doanh, bạn chưa thực sự xoay trục. Lưu ý rằng xoay trục không có nghĩa là bắt đầu lại từ bàn tay trắng. Bạn thay thế hoàn toàn một số mảnh, không phải tất cả. Các công ty mới thành lập thường trải nghiệm một loạt vụ xoay trục ở giai đoạn Định hình (3) và Kiểm định (4) trong vòng đời của họ. Hai lý do phổ biến cho những vụ rối loạn giữa các

doanh nghiệp trẻ là không hoàn thành xoay trục kịp thời và không làm tốt việc xoay trục.

Tôi muốn giới thiệu thuật ngữ Vá lỗi (Patch) cho một thay đổi nhỏ hơn đối với một số mảnh trong Tấm chăn Kinh doanh của bạn. Bạn không xóa bỏ hoàn toàn bất kỳ phần nào, nhưng bạn thay thế một số giả định riêng lẻ trong chúng. Những thứ bạn có dường như không đủ hiệu quả. Đây có thể là về một mô hình định giá khác (trong khi bạn giữ mô hình doanh thu như cũ), các mức độ ưu tiên khác nhau của các phân khúc khách hàng (trong khi bộ sưu tập các phân khúc không thay đổi) hoặc sự thay đổi đáng kể đối với các tính năng của sản phẩm (trong khi không thực sự thay đổi bất kỳ lợi ích nào của nó). Nếu bạn làm tốt công việc như một nhà lãnh đạo doanh nghiệp, những bản vá lỗi như vậy cho mô hình kinh doanh nên xảy ra khá thường xuyên. Một phần của chiến lược có hiệu quả, nhưng một phần khác thì không. Bạn thay thế những phần xấu mà không đánh mất những phần tốt.

Thuật ngữ Bền bỉ (Persevere) được dùng để chỉ ra rằng bạn chỉ cần tiến lên phía trước với mô hình kinh doanh theo kế hoạch. Bạn kiểm định nhiều giả định hơn và ngày càng tự tin mọi thứ đang hoạt động như kỳ vọng. Bền bỉ với chiến lược kinh doanh hiện tại nghĩa là tiếp tục tin tưởng vào những mục tiêu đặt ra, đồng thời thực hiện các thay đổi và cập nhật nhỏ mỗi ngày để tạo ra tiến triển hướng đến mục tiêu. Mỗi ngày, bạn có những ý tưởng mới để xây dựng sản phẩm, các phép đo mới để kiểm tra và cơ hội học hỏi mới. Bằng cách xác nhận ngày càng nhiều và nhiều giả định, bạn di chuyển mô hình kinh doanh ngày càng tiến gần hơn tới Sản phẩm Phù hợp với Thị trường và Doanh nghiệp Phù hợp với Thị trường. Ví dụ về sự bền bỉ là thấu hiểu những tính năng được khách hàng sử dụng và không, học hỏi văn bản, màu sắc cũng như kiểu dáng tạo ra tỷ lệ phản hồi tốt nhất trong các chiến dịch email, đồng thời tìm ra cách chuyển đổi người dùng miễn phí thành những kế hoạch trả phí hiệu quả nhất.

Xoay vòng, vá lỗi và bền bỉ đối với doanh nghiệp cũng giống như việc con người di cư, nâng cấp và sinh sống. Di chuyển đến một nơi khác (xoay vòng) là một điều chúng ta hiếm khi làm. Nâng cấp nhà cửa (vá) bằng cách xây thêm tầng, sửa lại nhà bếp hoặc nâng cao tốc độ Wifi là những việc thường xuyên hơn. Tận hưởng cuộc sống hằng ngày (bền bỉ) là điều chúng ta làm mỗi ngày.

Và bạn tự hỏi làm thế nào để biết thời điểm tìm thấy Sản phẩm Phù hợp với Thị trường ư?

Bạn sẽ biết thôi.

Một số chuyên gia nói rằng bạn đã tìm thấy Sản phẩm Phù hợp với Thị trường khi "khách hàng háo hức giành lấy sản phẩm từ tay bạn" và khi "bạn gặp khó khăn trong việc bắt kịp nhu cầu". Những người khác thì lại nói rằng bạn tìm thấy điều ấy khi "sản phẩm tăng theo cấp số nhân mà chẳng cần marketing, chỉ thông qua lời nói truyền miệng" và khi "các nhà đầu tư trực tiếp đập cửa để nhận được đặc quyền đầu tư vào doanh nghiệp". Tất cả nghe có vẻ thuyết phục, nhưng những tuyên bố này chỉ là một phần của sự thật. Tôi đã học được rằng cần phải thêm vào đó một chút xíu nữa.

Khi đánh giá Tấm chăn Kinh doanh, bạn buộc phải hiểu rằng Sản phẩm Phù hợp với Thị trường là tập con của Doanh nghiệp Phù hợp với Thị trường. Và Doanh nghiệp Phù hợp với Thị trường đòi hỏi kiểm định ít nhất tất cả những giả thuyết đối với Vấn đề, Giải pháp, Phân khúc Khách hàng, Kênh, Dòng Doanh thu và Cơ cấu Chi phí. Có thể là 1 hoặc 2 trở lên trong số chúng, tùy thuộc vào doanh nghiệp. Các trích dẫn được đề cập trước đó trong chương này mới chỉ nói đến Vấn đề, Giải pháp và Tuyên bố Giá trị Độc nhất. Chẳng hạn, khi mọi người đang nhiệt tình lê bước khắp nơi trong doanh nghiệp của bạn, điều đó không có nghĩa là bạn đã tìm thấy một thị trường lớn hoặc một mô hình doanh thu bền vững. Thế nên điều đó không đủ. Tất cả các

mảnh có liên quan cần phải được đặt đúng chỗ và được kiểm định trước khi bạn bắt đầu nhân rộng mọi thứ.

Một trong những cách thường thấy nhất khiến các công ty khởi nghiệp thất bại là mở rộng quy mô quá sớm. Thật nguy hiểm nếu cho rằng một công ty khởi nghiệp đã sẵn sàng cho thời điểm chín muồi ấy khi khách hàng và nhà đầu tư đang ném tiền vào nó. Sản phẩm Phù hợp với Thị trường không phải là Doanh nghiệp Phù hợp với Thị trường. Việc tăng trưởng đột phá ngay từ lúc tiền đầu tư vừa đổ vào và dành tất cả cho tăng trưởng thật cám dỗ đối với các doanh nhân. Nhưng khi họ chưa kiểm định hợp lệ các mảnh khác của mô hình kinh doanh, mọi thứ hoàn toàn có thể đi sai hướng.

Trong ngành nghề kinh doanh của chúng tôi, có một cụm từ kỳ diệu: Sản phẩm Phù hợp với Thị trường. Hãy xây dựng một sản phẩm phù hợp với một thị trường. Nhiều công ty thuê 25 hoặc 30 người bởi nghĩ rằng mình có Sản phẩm Phù hợp với Thị trường, nhưng điều đó thật vớ vẩn. Sau đó họ lại tăng trưởng đột phá quá sớm. Họ say đắm giải pháp của riêng mình, nhưng lại không tạo ra được một sản phẩm cho một vấn đề trong phân khúc thị trường cụ thể. Theo kinh nghiệm của tôi, đó là điều chết tiệt số 1 giữa những công ty khởi nghiệp. Ý tôi là rối loạn. Thứ lỗi cho ngôn từ của tôi.

Marc Wesselink, quản lý tại Startupbootcamp, Amsterdam, Hà Lan

Và cùng với đó, tôi cũng kết thúc cuộc phỏng vấn với Marc Wesselink, hội viên quản lý tại Startupbootcamp, để lại anh ấy với những công ty khởi nghiệp của mình.

Kiểm định mô hình kinh doanh là một công việc khó khăn. Nhưng đừng lo lắng, bạn không phải kiểm nghiệm mọi thứ cùng một lúc. Rất có thể, Tuyên bố Giá trị, Phân khúc Khách hàng, Giải pháp, Mô hình Doanh thu và Cấu trúc Chi phí mới là đầu tiên. Những mảnh này có thể là phần bạn muốn tập trung ở

giai đoạn Kiểm định (4) trong vòng đời kinh doanh. Hầu hết các công việc của bạn trên những mảnh khác, chẳng hạn như Kênh và Quan hệ Khách hàng, có thể đợi đến khi Ổn định (5).

Mặc dù có nhiều định nghĩa khác nhau, nhưng tất cả chuyên gia đều đồng ý rằng Sản phẩm Phù hợp với Thị trường, sau đó là Doanh nghiệp Phù hợp với Thị trường, là tiền đề để mở rộng quy mô kinh doanh. Đối với tôi, điều này có nghĩa là các mảnh trong Tấm chăn Kinh doanh được kiểm định và cố định mà không yêu cầu phải xoay trục hay vá lỗi. Nhưng đừng hy vọng mọi thứ sẽ ổn định. Thị trường và đối thủ luôn thay đổi. Bạn có lẽ cần xem xét lại các giả định đã được kiểm định càng sớm càng tốt để giữ lại Sản phẩm Phù hợp với Thị trường mà bạn đã rất dũng cảm chiến đấu để thu hoạch. Đừng để giả định rằng sẽ không có gì thay đổi biến thành một thử nghiệm ngoài ý muốn sau cùng.

Để biết thêm các chú thích, bài viết, tên sách, ví dụ và lượt tải xuống có liên quan, hãy xem trên trang web: https://startup-scaleup-screwup.com/tinh gọn-experiments .

Chương 11
NGỤ NGÔN VÀ NGẪM NGHĨ

Tập hợp đội ngũ để họp Cải tiến Linh hoạt nhằm thực hiện một số phản ánh và làm việc với Backlog Cải tiến.

Chúng tôi làm được rồi! Chỉ 2 ngày trước thời hạn, chúng tôi đã đạt được số tiền gây quỹ từ cộng đồng theo đúng mục tiêu đề ra. Thật nhẹ nhõm! Toàn bộ vòng cấp vốn sẽ bị hủy bỏ nếu chúng tôi không đạt được số tiền đó. Nó khiến tôi tự hỏi phải chăng chính mục tiêu đã biến thành một lời tiên tri tự hoàn thành. Liệu chúng tôi có đạt được nó đúng lúc nếu đặt mục tiêu cao hơn 50%? Mọi người có đầu tư nhiều hơn không và liệu chúng tôi có làm việc chăm chỉ hơn nữa nếu đặt mục tiêu ở mức 1 triệu euro? Dù bằng cách nào, Đóng góp Cổ phần đã là một thành công và đó là phương pháp gọi vốn tôi muốn giới thiệu cho các đồng nghiệp.

Vòng tài trợ thành công đòi hỏi cả đội dành một khoảnh khắc để suy ngẫm. Tôi nhìn vào tấm bảng đầy những tờ ghi chú màu sắc trong lúc các đồng đội đang phân loại phản hồi và đề xuất cải tiến. Tờ ghi chú viết: “Quá nhiều cuộc họp” được nhóm lại cùng với “Tôi không thể hoàn thành mọi việc vì các cuộc họp”. Tôi nhìn xung quanh để tìm một nhóm những ghi chú mình đang mong đợi. À, nó đây rồi. Những tờ giấy ghi chú viết: “Không đủ giao tiếp” và “Cần cộng tác hơn nữa” được ghép với nhau trong một cụm khác. Họ muốn gặp nhau ít hơn và làm việc với nhau nhiều hơn. Ít đường hơn, nhiều bánh quy hơn. Thật tài giỏi. Có những tờ ghi chú khác về “Áp lực gọi vốn”, “Quá nhiều bảng Trello”, “Hãy khiến buổi Cà phê Thường nhật vui nhộn hơn đi”

và nhiều hơn thế nữa. Tôi đã thêm vào ghi chú cải thiện của riêng mình: “Hãy thử gọi vốn liên tục vào lần tới”.

Cải tiến Linh hoạt (Agile Retrospective) là một cuộc họp nhóm được tổ chức thường xuyên, thường sau vài tuần, trong đó các thành viên chia sẻ phản hồi và đề xuất cải tiến tinh thần đồng đội, quy trình họ đang sử dụng, sản phẩm họ đang thực hiện và môi trường họ làm việc. Thường được tiến hành cùng với sự giúp đỡ của người điều phối, cuộc họp là khoảnh khắc chia sẻ những phản hồi về phương pháp làm việc nhóm hiệu quả và có hiệu lực hơn. Trong buổi họp, các thành viên chia sẻ thực tế và cảm giác, theo cách tôn trọng lẫn nhau, về công việc họ đã làm cùng bất kỳ sự kiện nào xảy ra có ảnh hưởng đến hiệu suất mà không cần đổ lỗi hoặc dùng tay chỉ trỏ.

Boris Diebold, CTO tại Seven Senders, đã mời tôi trò chuyện vào sáng thứ Sáu tại văn phòng ở Berlin. Tiết trời khá ấm áp nên chúng tôi quyết định ngồi ngoài sân thượng.

Các đội của chúng tôi có thể tổ chức công việc theo cách họ muốn. Tuy nhiên, ở mức tối thiểu, tôi muốn họ có kế hoạch và một bản đánh giá hoặc bản giới thiệu thường xuyên với các bên liên quan. Tôi cũng muốn xem một số loại hình để học hỏi. Dù họ có họp cải tiến mỗi tuần hay cách tuần, tôi không thực sự quan tâm. Nhưng khi không nhìn thấy bất kỳ hạng mục hành động nào xuất hiện từ buổi họp cải tiến, tôi sẽ tiến đến và thúc ép họ. Và một lần nữa, cách họ thực hiện các bản cải tiến, ví dụ như với giấy dán ghi chú trên tường hoặc với màn hình TV, không phụ thuộc vào tôi. Họ tự tổ chức việc đó. Tôi đóng vai trò huấn luyện viên và cố vấn nếu họ cần.

Boris Diebold, CTO tại Seven Senders, Berlin, Đức

Mục tiêu của cuộc họp Cải tiến Linh hoạt là để một đội nhận định các vấn đề họ đang gặp phải và chịu trách nhiệm giải quyết để cải thiện công việc. Việc thường xuyên phản hồi ngang hàng cho phép họ chấp nhận văn hóa cải tiến liên tục. Đối với nhiều đội tự tổ chức, bài tập như vậy có thể khiến họ cảm thấy rất có

sự chủ động và động lực. Tuy nhiên, đối với một số đội, nó lại khiến họ cảm thấy lãng phí thời gian. Trong trường hợp sau, vấn đề này có thể được giải quyết bằng cách trước tiên hỏi xem họ là kẻ lười động não hay một chuyên gia thông minh, sau đó tổ chức một buổi Cải tiến Linh hoạt để khắc phục. Nó sẽ hữu ích nếu họ có một người điều phối bên ngoài giỏi.

Tất cả thành viên của đội nên tham gia cuộc họp cải tiến càng nhiều càng tốt. Trong các công ty lớn hơn, quản lý thường không được dự họp vì sự hiện diện của họ trong phản hồi ngang hàng có thể gây ức chế luồng ý kiến tự do. Quản lý có thể là một trở ngại cho cuộc thảo luận trung thực về các vấn đề hiệu suất vì một số người có xu hướng im lặng khi quản lý của họ có mặt, mặc dù tất cả đều có ý kiến. Chưa kể đây là vấn đề với các đội ngũ khởi nghiệp nhỏ, nhưng điều đó lại có nghĩa là tôi không có cảm giác tội lỗi khi thỉnh thoảng bỏ lỡ các bản cải tiến của đội mình. Tôi muốn đội của chúng tôi cảm thấy thoải mái khi thảo luận về nguyên nhân gốc rễ của vấn đề và đôi khi nguyên nhân đó có thể gây ra bởi tôi.

Cuộc họp Cải tiến Linh hoạt có thể được tổ chức với 8 bước. Trong bước Khai mạc, một nghi thức nhỏ có thể khiến đội ngũ của bạn thấy hữu ích. Tương tự như các nghi thức ăn tối, tập thể dục và đi ngủ, việc đề ra phương thức chuẩn mực để bắt đầu (và kết thúc) buổi họp cải tiến của cả đội có thể là một điều tốt, bởi nó giúp người tham gia có tâm trạng phù hợp và áp dụng tư duy đúng đắn cho cuộc họp quan trọng này.

Ví dụ, đội ngũ có thể giới thiệu một giao thức check-in tại nơi mỗi người xác định sự hiện diện cùng cam kết hỗ trợ sự tin tưởng và tính minh bạch trong phiên họp. Bạn muốn tất cả mọi người trong nhóm cảm thấy được lắng nghe và thấu hiểu, đồng thời mong muốn họ chia sẻ mối quan tâm của mình mà không đổ lỗi hoặc trả thù. Họ có thể in một tấm áp phích với các quy tắc cải tiến của đội, trong đó mọi người đều ký tên hoặc có thể thẳng thắn yêu cầu mỗi người tôn trọng quy tắc ứng xử của cả

đội. Một số đội đơn giản chỉ đọc Chỉ thị trọng yếu được đề xuất trong cuốn sách Project Retrospectives (tạm dịch: Tổng kết dự án) của Norman L. Kerth:

“Bất kể khám phá ra điều gì, chúng tôi đều hiểu và thực sự tin rằng mọi người đã làm tốt nhất có thể, nhận lấy những gì đã biết vào thời điểm đó, các kỹ năng và khả năng, nguồn lực sẵn có cùng tình huống trong tay.”

Việc thực thi thế nào không quan trọng lắm. Điều quan trọng là họ bắt đầu (và kết thúc) các bản cải tiến với cú kích hoạt mang tính hành vi nhất định để đưa mọi người vào trạng thái thích hợp.

Trong bước Phản hồi của buổi họp, đội của bạn bắt đầu bằng cách xem xét Bảng Cải tiến (nếu có). Bảng Cải tiến là một Bảng Kanban đơn giản để biểu hiện các mục cải tiến được ưu tiên trong những bản hồi tưởng trước đó. Họ theo dõi các mục này để xét xem họ có đạt được tiến bộ nào không. Hy vọng tất cả trở ngại cũng như các vấn đề khác đều đã được tiếp cận và giải quyết thích hợp. Nếu không, bạn có thể phải thực hiện lại việc ưu tiên hóa.

Trong bước Thu thập, cả đội tập hợp thông tin đầu vào mới. Có nhiều cách để làm việc này. Trong kỹ thuật họp cải tiến, việc tổng hợp toàn bộ sách và trang web luôn đòi hỏi phải có giấy ghi chú và bảng trắng. Đôi khi, chúng yêu cầu thẻ trò chơi cụ thể hoặc các tài liệu khác.

Theo tôi, không giống như các bước khai mạc và kết thúc cuộc họp, phần này trong buổi họp không nên là một nghi thức chuẩn mực. Một số vấn đề chỉ trở nên rõ ràng khi nhìn chúng từ một góc độ hoặc quan điểm cụ thể. Nếu mỗi lần cả đội đều dõi theo cùng một định dạng cải tiến, những người tham gia có thể sẽ tiếp tục báo cáo các vấn đề tương tự nhau; cuộc họp có thể trở nên cũ rích và tại một điểm nào đó, thực tiễn thậm chí có thể bị

gạt qua một bên. Nhưng nếu đội chọn một kỹ thuật khác nhau cho mỗi lần, các phiên họp sẽ luôn thú vị và gắn kết, đồng thời cả đội có thể xác định những vấn đề khác nhau hoặc xem xét các vấn đề tương tự dưới một khía cạnh khác.

Một số kỹ thuật họp cải tiến phổ biến nhất yêu cầu các thành viên trong đội viết ra đáp án cho một vài câu hỏi, chẳng hạn:

1. Điều gì đã diễn ra tốt đẹp? + Điều gì có thể được cải tiến?

2. Điều gì khiến chúng ta phát điên? + Điều gì khiến chúng ta buồn phiền? + Điều gì khiến chúng ta niềm nở?

3. Chúng ta đã yêu điều gì? + Chúng ta khinh ghét điều gì? + Chúng ta học hỏi được gì? + Chúng ta còn thiếu sót gì?

Trong bước này, mục tiêu là suy nghĩ bất đồng. Bước này được dự định chỉ thu thập đầu vào bằng cách yêu cầu tất cả người tham gia viết ra suy nghĩ lên các giấy ghi chú và dán lên tường. Các vấn đề được báo cáo có thể là về bất cứ điều gì: nút thắt cổ chai trong vận hành Thử nghiệm Tinh gọn, các vấn đề với Bảng Kanban, sự nhầm lẫn xung quanh Bánh xe Tuyên bố Giá trị và nhiều nhiều thứ khác nữa. Bạn có thể giải thích ngắn gọn về các vấn đề được báo cáo, nhưng thảo luận chi tiết sẽ không được hoan nghênh tại thời điểm này và nên được hoãn lại cho đến các bước sau. Đầu tiên, hãy kéo mọi thứ ra khỏi tâm trí của mọi người và dán lên tường. Hãy để mọi thành viên trong nhóm gửi những ý kiến, câu chuyện, ví dụ và truyện ngụ ngôn của họ. Bức tường nên được phủ bằng các tờ giấy ghi chú đầy màu sắc và mọi người nên hiểu rõ ý nghĩa của những gì đã được viết ra.

Bước Tổ chức là bước phân loại tất cả thông tin đầu vào. Cả đội sẽ nhận thấy phản hồi giống nhau thường xuyên được chia sẻ bởi những người tham gia khác nhau. Một nửa nhóm nói rằng có quá nhiều cuộc họp, nửa còn lại tuyên bố không đủ sự cộng tác. Trong bước này, cả đội phân cụm đầu vào thành các chủ đề tương tự và thu hoạch thông tin hội tụ. Cả đội sẽ thực hiện việc

phân nhóm như một bài tập mang tính cộng tác cho đến khi thống nhất về tất cả các hạng mục. (Người ta sẽ nghĩ rằng, nếu có thể làm điều này một cách dễ dàng, họ có thể đào thải các ghi chú về sự cộng tác ngay tại đó.)

Bước Kỷ niệm nhằm xác định ngắn gọn những điều đã diễn ra tốt đẹp, khiến mọi người hài lòng, hoặc đó là điều đáng đề cập và không cần xử lý. Đề cập trước về thời điểm cả đội tự xem xét kiểm nghiệm bản thân với những điều tuyệt vời là một cách tốt để giúp họ chuẩn bị cho một vài thời điểm tự vấn lương tâm sâu sắc. Một số người điều phối báo cáo rằng họ đặt bước kỷ niệm ở đầu cuộc họp cải tiến, ngay sau khi khai mạc, bởi lẽ nó đặt ra không khí tích cực cho phần còn lại của cuộc họp.

Trong bước Học hỏi, sau khoảnh khắc thoải mái, cả đội ghép nối các vấn đề khác họ đã báo cáo với những mục trên bảng Backlog Cải tiến (nếu có). Backlog Cải tiến là nơi lưu giữ tất cả các vấn đề được tìm thấy trong quá trình cải tiến trước đó. Có vấn đề nào mới không? Có phải họ đã tạo ra những hiểu biết thấu đáo về các vấn đề đã có trong danh sách hay không? Trọng tâm của bước này là tìm hiểu và nhận thức bất cứ điều gì quan trọng.

Tại thời điểm này, cả đội nên hạn chế xác định các mục hành động và chỉ cần thêm vào những trở ngại, ngăn trở và sự thất vọng của họ vào Backlog Cải tiến. Không cần xác định các mục hành động cho vấn đề chưa được ưu tiên.

Holger Hammel, Phó Chủ tịch phụ trách kỹ thuật phần mềm tại Onefootball ở Berlin, Đức, đã chia sẻ quan điểm về quá trình cải tiến của nhóm.

Gần đây, chúng tôi đã tổ chức quá trình họp cải tiến theo dòng thời gian để nhìn nhận tác động của sự thay đổi gần đây trong cấu trúc đội đối với các đội – nhìn ra những cụm tốt hoặc không tốt hay đang kiểm soát tâm trạng. Chúng tôi đã có một số cuộc trò chuyện rất tốt đẹp về điều đó và nó khá hữu ích. Chúng tôi thực sự tập

trung vào việc tổ chức một quá trình tốt để học hỏi từ các sự cố. Chúng tôi nhìn thấy một hệ thống thất bại liên tục và nó giống như việc tất cả những tiếng chuông báo động vang lên. Sửa chữa một thất bại là không đủ. Quan trọng là cách bạn nhanh chóng học hỏi từ mọi thất bại. Trong cuộc họp cuối cùng, tôi đã rất ngạc nhiên khi nhìn thấy các cuộc hội thoại diễn ra thực sự tốt đẹp. Mọi người đều rất cởi mở. Không có sự đổ lỗi nào cả. Họ đã có một bầu không khí mang tính xây dựng tốt đẹp.

Holger Hammel, Phó Chủ tịch phụ trách kỹ thuật phần mềm tại Onefootball, Berlin, Đức

Khi đi dọc theo những đường kẻ trắng trên mặt thảm xanh trong văn phòng Onefootball, trên đường trở về thang máy, tôi đã nghĩ thật đáng buồn làm sao khi hầu hết các tổ chức đều không thể đạt được văn hóa phản hồi liên tục như thế.

Trong bước Ưu tiên, sau khi đội đã cập nhật Backlog Cải tiến, đây là thời điểm để thảo luận về những vấn đề cần hành động cho đến buổi hồi tưởng tiếp theo. Khi một số vấn đề xuất hiện hết lần này đến lần khác trong các cuộc họp cải tiến, chúng ta có nên tăng sự ưu tiên cho chúng không? Hay đã đến lúc cả đội chấp nhận rằng một số vấn đề chỉ là thực tế của công việc và chúng có thể được xóa khỏi danh sách? Cả đội quyết định những gì đáng tập trung, trạng thái kết thúc mong muốn và chuyển những mục đó từ danh sách chờ trên Backlog Cải tiến sang công việc đang thực hiện trên Bảng Cải tiến.

Đội của bạn không nên đảm nhận quá nhiều công việc. Nỗ lực giải quyết nhiều vấn đề cùng một lúc thật cám dỗ, nhưng kinh nghiệm lại cho thấy hầu hết các đội không thể làm điều đó. Họ nên giữ sự khiêm nhường và có thể chọn giải quyết tối đa 2 hoặc 3 vấn đề. Nếu trong buổi cải tiến kế tiếp, họ nhận ra (gần như) không có gì trong số 20 cải tiến theo kế hoạch được hoàn thành, họ sẽ nản chí. Do đó, hãy chỉ chọn thật ít, biến những thứ đó

thành các mục hành động và khiến một số người tham gia tiếp nhận trách nhiệm hoàn thành chúng.

Trong bước Kết thúc, đội có thể khép lại buổi họp một cách vui vẻ và đầy cảm hứng. Một lần nữa, họ có thể biến nó thành một nghi thức để chỉ ra phiên họp đã kết thúc và mọi người có thể quay về hoàn thành công việc cũng như giải quyết vấn đề. Ví dụ, với Bầu chọn 5 ngón tay nhanh gọn (như đội ngũ của tôi thực hiện ở cuối buổi Cà phê Thường nhật), các thành viên trong đội có thể đánh giá mức độ hiệu quả (điều này hữu ích như thế nào) và mức độ gắn kết (nó thú vị ra sao) của buổi cải tiến.

Cuộc họp Cải tiến Linh hoạt là các cuộc họp được điều phối. Người điều phối đảm bảo tất cả người tham gia đều được lắng nghe và tuân thủ các quy tắc cộng tác tối ưu. Người điều phối cũng có thể đảm nhiệm công tác hậu cần cho các cuộc họp, tìm kiếm kỹ thuật họp cải tiến mới và chọn ra công cụ phù hợp nhất với cả đội tại thời điểm đó. Nếu không có người điều phối tận tình, các đội sẽ có nguy cơ rơi vào tình trạng quá bận rộn để thực hiện cuộc họp một cách tử tế, thậm chí có thể hoàn toàn quên bẵng chúng.

Nếu không đủ khả năng tìm kiếm một người hỗ trợ bên ngoài, bạn hoàn toàn có thể nhờ người trong đội đảm nhận vai trò này. Các thành viên trong đội có thể luân phiên thực hiện vai trò này. Điều này sẽ làm tăng tính tò mò và gắn kết giữa những người tham gia, bởi phong cách và sự ưa thích trong việc tổ chức buổi cải tiến giữa những người điều phối sẽ khác biệt.

Buổi Cải tiến Linh hoạt là cuộc họp chung tay góp sức. Chúng đi kèm với chi phí về giờ công lao động. Vì vậy, bạn nên đảm bảo chuẩn bị và thi hành tốt các bản cải tiến nhóm để tận dụng tối đa chúng, nếu không thì thực tiễn sẽ bị mất uy tín, bị loại bỏ và bạn sẽ vứt bỏ một trình điều khiển chính để cải tiến liên tục doanh nghiệp. Nếu trong những khoảng thời gian quay cuồng, bạn cảm thấy không đủ khả năng để tổ chức các cuộc họp hồi

tưởng riêng biệt, tôi khuyên bạn nên ăn gian và gài một vài câu hỏi hồi tưởng vào trong một số cuộc họp thường xuyên.

Đó chính xác là những gì Rickard Svedenmark, CTO của Fishbrain, làm với các đội ở Stockholm, Thụy Điển.

Trong tất cả các cuộc họp của mình, tôi luôn luôn kết thúc bằng câu hỏi: "Chúng ta nên làm gì khác trong lần sau?". Nếu cứ làm điều đó trong mọi cuộc họp, bạn không cần mọi người bình chọn cho tất cả các loại vấn đề. Bạn không cần nghiên cứu khoa học và cũng không phải thực hiện tất cả những cuộc họp cải tiến đó. Chỉ cần hỏi một câu hỏi thế này, nhận lấy câu trả lời đầu tiên, rồi khi mọi người đều đồng ý và nói: "Ồ, đó có thể là một ý tưởng hay", bạn sẽ rất nhanh chóng đạt được vị trí tốt.

Rickard Svedenmark, CTO tại Fishbrain, Stockholm, Thụy Điển

Để biết thêm các chú thích, bài viết, tên sách, ví dụ và lượt tải xuống có liên quan, hãy xem trên trang web: https://startup-scaleup-screwup.com/linh hoạt-retrospectives.

Chương 12
NHỮNG VỊ VUA PHƯƠNG BẮC

Đưa doanh nghiệp đi đúng hướng bằng cách sử dụng một Chỉ số Sao Bắc Đẩu cùng với sự trợ giúp của những Chỉ số Hỗ trợ và Chỉ số Kiểm tra.

Tôi không hề vui.

Trở về sau kỳ nghỉ 2 tuần ở Nhật Bản, tôi nhận ra đội ngũ gần như không đạt được tiến bộ nào trong các lĩnh vực mình đã ưu tiên trước khi rời đi. Thay vào đó, họ làm việc theo một số chủ đề khác tôi chẳng thấy liên quan. Tôi đã cố gắng trách cứ bản thân nhiều như trách người khác. Tôi đã không truyền đạt tốt mục tiêu và không hiểu những lời giải thích của họ. Tôi đã thấy trước một điểm cần khắc phục ngay trong buổi Cải tiến Linh hoạt tiếp theo, đó là "giao tiếp tốt hơn".

Trên hết, không hề có dấu hiệu nào cho thấy khách hàng nhiệt tình sử dụng sản phẩm của chúng tôi. Không có trò chơi điện tử ứng dụng hóa. Không có động lực nội tại. Không có gì thú vị. May mắn thay, tiền từ chiến dịch Đóng góp Cổ phần cuối cùng đã đến. Tôi đã hoàn tất từ xa quy trình pháp lý tại khách sạn ở Tokyo và khoản dự trữ tiền mặt của công ty đã được bổ sung. Ơn Chúa! Nhờ sự hỗ trợ tài chính này, chúng tôi cảm thấy một tấm phiếu tín nhiệm từ cộng đồng về việc chúng tôi có thể giải quyết vấn đề này, nhưng cũng là một trách nhiệm nặng nề nên thực hiện.

Và vì vậy, chúng tôi quyết định thực hiện một bản vá lỗi khác cho mô hình kinh doanh. Đó không phải xoay trục, bởi không có gì trong doanh nghiệp sẽ thay đổi quyết liệt. Chúng tôi không hề

thay thế bất kỳ mảnh nào trong Tấm chăn Kinh doanh. Nhưng chúng tôi cũng không muốn kiên trì như thể không có gì sai cả. Sản phẩm của chúng tôi rõ ràng cần một bản vá lỗi quan trọng. Dường như một phần quan trọng đã bị thiếu trên Bánh xe Tuyên bố Giá trị. Chúng tôi đã tạo ra nhiều ý tưởng, thảo luận về các tùy chọn và khởi xướng một số Thử nghiệm Tinh gọn trong một lĩnh vực mới. Chúng tôi đã cảm thấy phấn khích. Rồi chúng tôi lấy lại được cảm giác tập trung.

Thiếu tập trung là lý do hàng đầu cho sự thất bại trong các doanh nghiệp trẻ. Nếu bạn không đặt toàn bộ sự chú ý vào những điều quan trọng nhất, công ty khởi nghiệp sẽ dễ dàng trở thành một mớ hỗn độn. Tấm chăn Kinh doanh của bạn có một mảnh Chỉ số Quan trọng. Điều này có nghĩa là bạn nên thỏa thuận về cách đo lường thành tích với toàn đội. Trong vai trò người sáng lập, doanh nhân hoặc người khởi nghiệp, bạn phải biết chính xác những gì cần hoàn thành, cột mốc kế tiếp nên là gì và bạn sẽ đo lường tiến độ ra sao. Bạn có thể có các nhà đầu tư giám sát chặt chẽ. Hãy tìm ra những điều quan trọng nhất và đo lường sự tiến bộ theo hướng đó!

Có 100 tỷ ngôi sao trong vũ trụ. Và có 100 tỷ điều sai mà đội có thể làm ra. Tôi nghĩ đội của tôi thậm chí còn biết nhiều sai sót hơn thế. Một Chỉ số Sao Bắc Đẩu, đôi khi được gọi là Một Chỉ số Quan trọng (OMTM), là một thước đo, giống như tên của nó, Sao Bắc cực, giúp nhóm của bạn điều hướng sao cho phù hợp. Với rất nhiều dữ liệu xung quanh, các thành viên của đội sẽ dễ dàng chìm đắm trong các con số và tập trung vào những cái sai. Họ có thể bị phân tâm khi cố gắng tối ưu hóa các chỉ số tăng trưởng ngắn hạn thay vì phấn đấu cho phát triển bền vững. Đó là lý do bạn cần có một mục tiêu để ưu tiên tập trung hơn tất cả mọi thứ khác.

Một Sao Bắc Đẩu được xác định rõ ràng cho phép một đội ngũ liên chức năng đi cùng nhau hướng tới một mục tiêu chung. Mục tiêu phải dễ hiểu đối với mọi người và giúp đội đưa ra quyết

định khi làm việc với những thứ như Thử nghiệm Tinh gọn, Backlog Sản phẩm, Lộ trình Sản phẩm và Lịch biên tập nội dung.

Thay vì đo lường lượng công việc được thực hiện, một Chỉ số Sao Bắc Đẩu tốt sẽ giúp đội ngũ phân phối giá trị tối đa cho người dùng và khách hàng. Ví dụ, đội của chúng tôi hiện đang đo lường và tối ưu hóa Số mục nội dung được xem mỗi tuần trên đầu người, giả định rằng một người dùng hạnh phúc sẽ tiêu thụ nhiều nội dung hơn. Đây là một khía cạnh cốt yếu của thực tiễn này và thường bị bỏ qua, thế nên tôi muốn nhắc lại điều ấy tại đây. Chỉ số Sao Bắc Đẩu phải nắm bắt và thể hiện giá trị cho người dùng và khách hàng. Nếu bạn tập trung vào một chỉ số thực hiện điều đó, thì thành công của doanh nghiệp có nhiều khả năng sẽ đi theo sau.

Các chỉ số tốt nhất phụ thuộc vào sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn. Đừng rơi vào cái bẫy sao chép các chỉ số phù phiếm từ những bài đăng trên blog cũng như từ các công ty chỉ nhằm khoe khoang thành tích và vuốt ve cái tôi của mọi người. Ví dụ, Tổng số người dùng đăng ký là một ứng viên khủng khiếp cho Chỉ số Sao Bắc Đẩu, bởi quy mô của cơ sở người dùng chỉ khiến bạn cảm thấy tuyệt vời, chứ không phải người dùng. Số lượng người dùng hoạt động hằng ngày là một ứng viên đáng ngờ, bởi nó có thể thúc đẩy nhóm của bạn hướng tới việc tìm kiếm thêm nhiều người dùng mới thay vì cải thiện giá trị cho người dùng hiện tại. Và Doanh thu định kỳ hằng tháng cũng là một Chỉ số Sao Bắc Đẩu tệ hại, bởi không có cộng đồng khách hàng nào sẽ nói: “Ồ, chúng tôi cảm thấy tuyệt vời khi trả cho bạn rất nhiều tiền mỗi tháng!” Trừ khi bạn đang kinh doanh để lập ra một tôn giáo mới.

Không khó để kiểm nghiệm tính hợp lệ của Chỉ số Sao Bắc Đẩu. Liệu chỉ số có tương quan mạnh mẽ với sự gắn kết thực tế của khách hàng cùng giải pháp hay không? Khi con số tăng lên, đó có phải vì mọi người nhận ra giá trị mà sản phẩm mang lại? Hãy

tự hỏi xem chỉ số này có tương quan với số lần người dùng nói: "Ồ, sản phẩm này rất tuyệt vời!" hay không. Thay vào đó, nếu chỉ số tương quan với số lần các nhà đầu tư nói: "Ồ, doanh nghiệp này rất tuyệt vời!", thì bạn chọn nhầm ngôi sao phương bắc rồi.

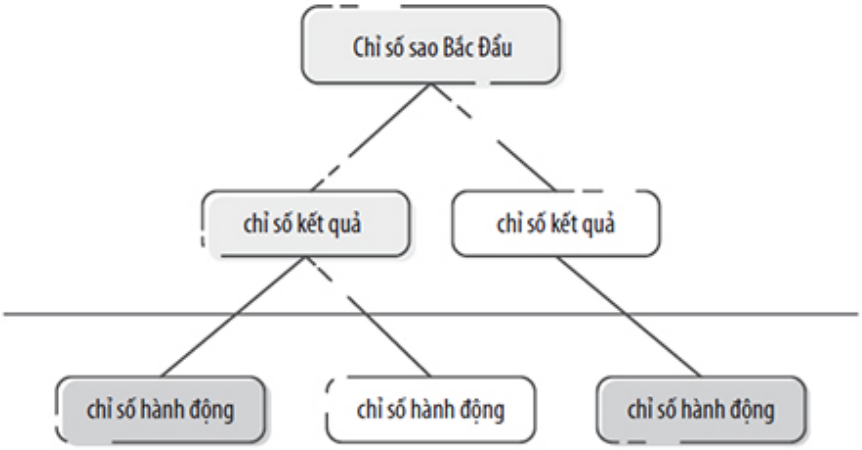
Các Chỉ số Sao Bắc Đẩu tốt thường rơi vào một trong ba thể loại sau: (1) lượng quan tâm của những người mà sản phẩm của bạn hướng tới (hãy nghĩ đến Spotify và Rovio cùng Số phút hoạt động của người chơi mỗi tháng trên mỗi người dùng); (2) kích cỡ của các giao dịch bạn có thể tạo ra (hãy nghĩ đến Takeaway và Zalando cùng Tổng quy mô đơn hàng trên mỗi khách hàng); và (3) lượng năng suất bạn có thể tạo ra cho người dùng của mình (hãy nghĩ đến TransferWise và Taxify cùng chỉ số Chuyển hàng hoặc Cuốc xe trên mỗi khách hàng mỗi tháng).

Tôi tìm đến một nhà cung cấp phân tích trải nghiệm người dùng ở Paris vào một ngày nắng đẹp. Công ty ấy khiến tôi bất ngờ bằng cách để cả một đội thực hiện phỏng vấn. Về sau, trong bản ghi âm, thật khó để tôi xác định ai đã nói điều gì trong cuộc thảo luận đầy nhiệt huyết ấy, trong đó, họ đã chia sẻ một số hiểu biết thấu đáo thực sự thông minh.

Điều quan trọng đối với khách hàng của chúng tôi là cách giảm thời gian người dùng của họ dành cho nền tảng. Mục tiêu của chúng tôi là giảm nỗ lực tìm kiếm thông tin, điều này có thể trái ngược với những gì người khác sẽ nghĩ theo trực giác. Nhiều người có thể nói: "Tôi muốn tăng thời gian người dùng dành cho nền tảng này". Ồ, không. Chúng tôi muốn giảm điều đó, bởi nếu chúng tôi thành công trong việc giảm thời gian người dùng ở lại nền tảng và tăng số lần họ đến với nền tảng, điều đó nghĩa là họ tìm thấy nhiều thứ mình muốn với ít nỗ lực hơn.

Tôi thấy việc phân biệt giữa chỉ số kết quả với chỉ số hành động là điều hữu ích. Chỉ số kết quả giống như bảng điểm cho đội của bạn. Chúng chỉ ra xem bạn thắng hay thua trò chơi. Chỉ số hành

động giống như trường vị trí, bước đi, cú nhảy, đường chuyền và vi phạm trong trò chơi. Chúng là những điều cả đội làm với hy vọng nâng cao điểm số. Chỉ số hành động hoàn toàn nằm trong phạm vi kiểm soát của đội. Chỉ số kết quả không nằm trong phạm vi kiểm soát, nhưng chúng nằm trong phạm vi ảnh hưởng của bạn. Đây là lý do một số người nói về số liệu đầu vào so với số liệu đầu ra, hoặc chỉ số sơ cấp so với chỉ số thứ cấp. Nhưng tôi nghĩ cách phân biệt đơn giản nhất là hành động so với kết quả (xem Hình 12.1).



Hình 12.1 Chỉ số Sao Bắc Đẩu với Chỉ số Kết quả và Chỉ số Hành động

Các chỉ số Sao Bắc Đẩu ưu tú nhất là kết quả được định hướng. Chúng tập trung vào kết quả của đội và tác động của chúng đối với khách hàng. Vấn đề là bạn không thể chỉ tập trung vào các chỉ số kết quả vì chúng quá rộng, quá xa vời và không thể hành động. Bạn phải tốn thời gian để biến hành động thành kết quả. Và vào lúc bạn nhìn thấy kết quả, có thể đã quá muộn để thực hiện bất kỳ thay đổi nào. Đúng là chỉ có điểm số cuối cùng mới là chỉ số quan trọng, nhưng để đạt được điều đó, bạn sẽ phải đồng thuận với nhiều chỉ số dịch chuyển bạn.

Còn một thách thức khác là kết quả phụ thuộc vào phạm vi. Bạn có thể có một số điểm chiến thắng cho trò chơi hiện tại nhưng có lẽ sẽ thua trong ván tiếp theo. Nhiều kết quả nhỏ trong ngắn

hạn là điều cần thiết cho một vài kết quả lớn hơn trong dài hạn. Thực tế là, có một số thứ bạn có quyền kiểm soát trực tiếp (hành động của bạn) và tất cả những thứ còn lại chỉ là kết quả đi kèm các hiệu ứng ngắn hạn và dài hạn khác nhau.

Quyết định về phạm vi của Chỉ số Sao Bắc Đẩu là quyết định bạn buộc phải đưa ra với đội ngũ. Bạn có theo dõi giá trị được tạo ra mỗi tuần hoặc mỗi tháng hay không? Bạn có nắm bắt được giá trị cho một Chân dung Tinh gọn hoặc cho nhiều người cùng lúc không? Bạn có tập trung vào một khu vực của Bánh xe Tuyên bố Giá trị hay chỉ số có bao trùm tất cả các phần của bánh xe hay không? Nếu bạn có nhiều tùy chọn về phạm vi và việc cập nhật thường xuyên Chỉ số Sao Bắc Đẩu theo thời gian thì không có vấn đề gì cả. Trên thực tế, điều này chắc chắn xảy ra trong suốt các giai đoạn khác nhau của Vòng đời Kinh doanh. Giống như đội của tôi, đội của bạn có thể sẽ chuyển đổi các ngôi sao phương bắc nhiều lần trong giai đoạn Kiểm định (4) bởi bạn đang khám phá. Và trọng tâm chắc chắn sẽ thay đổi một lần nữa khi bạn chuyển sang giai đoạn Tăng tốc (6).

Giả sử bạn đồng ý với Chỉ số Sao Bắc Đẩu, có lẽ bạn cũng sẽ muốn chọn một vài Chỉ số Hỗ trợ với phạm vi nhỏ hơn cho thấy kết quả sớm hơn theo đúng hướng. Sau tất cả, ngôi sao phía bắc của bạn sẽ mất một khoảng thời gian mới có thể phản chiếu một sự thay đổi tích cực. Tỷ lệ sở hữu bóng và số bàn thắng được thực hiện trong một trận đấu là chỉ số hỗ trợ cho điểm số cuối cùng của trận đấu. Đối với một công ty như Zalando, hành vi phê duyệt trong ứng dụng của người dùng và tổng giá trị các mặt hàng trong giỏ hàng của họ là Chỉ số Hỗ trợ cho Chỉ số Sao Bắc Đẩu của Tổng kích cỡ đơn hàng trên mỗi khách hàng, thứ chỉ thay đổi sau mỗi đơn hàng.

Mục đích của việc giám sát một vài chỉ số bổ sung hỗ trợ Sao Bắc Đẩu là sớm tạo ra thay đổi khi mọi thứ không diễn ra như bạn mong muốn. Đây chính xác là những gì mà một huấn luyện viên bóng đá làm khi thay đổi cầu thủ trong một trận đấu dựa

trên số điểm hiện tại. Và nếu không giống với đội của tôi, bạn chú tâm đến ý tưởng về ngôi sao phương bắc của tôi, bạn sẽ hiểu rằng chính Chỉ số Sao Bắc Đẩu của mình có thể sẽ trở thành một Chỉ số Hỗ trợ cho một Chỉ số Sao Bắc Đẩu khác ở xa hơn nữa khi bạn mở rộng tầm nhìn.

Tôi đã đến Dublin, Ireland, 3 ngày sau chuyến đi Paris. Cả châu Âu đang chìm trong một cơn sóng nhiệt và giống như nhiều khu vực khác trên lục địa, Dublin đã trải qua mùa hè ấm áp cũng như khô hanh nhất trong lịch sử. John Collins, Giám đốc Nội dung tại Intercom, đã nói chuyện với tôi về các chỉ số.

Nói chung, tôi nghĩ rằng chúng tôi có hơi hoài nghi một chút và không chấp nhận trí khôn thông thường. Đôi khi, trong giới khởi nghiệp, quá nhiều người tìm kiếm câu trả lời dễ dàng và công thức đơn giản để thành công. Tương tự với Chỉ số Sao Bắc Đẩu. Có bao giờ chỉ có một chỉ số duy nhất định hướng toàn bộ công ty hay không? Tôi nghĩ các chỉ số khác nhau sẽ quan trọng tại những thời điểm khác nhau. Có lẽ sự gắn kết của bạn không tốt như mong đợi. Mọi người không sử dụng sản phẩm nhiều như bạn mong muốn. Theo đó, bạn tự nhiên tập trung vào những chỉ số đó. Có lẽ tăng trưởng người dùng mới của bạn chậm lại. Sau đó, bạn cần phải suy nghĩ về cách lấp đầy cái phễu dẫn đó để biến họ thành khách hàng. Sẽ có những thứ khác nhau ở các thời điểm khác nhau. Là con người, tất cả chúng ta đều muốn có thể nói: "Chỉ có một điều duy nhất thôi và nó thật dễ dàng". Nhưng cuộc sống hỗn độn hơn thế. Chúng ta không nên quá tin vào những điều này.

John Collins, Giám đốc Nội dung tại Intercom, Dublin, Ireland

Lời của John Collins chuẩn không cần chỉnh. Ở đời không có cái gọi là công cụ hoàn hảo hay viên đạn bạc. Người Anh sẽ nói rằng không có Chén Thánh, nhưng, ở châu Âu, gần đây, chúng ta ít chú ý đến những ý kiến của dân Anh. Khi tập trung vào một thứ độc nhất, bạn có thể mất tầm nhìn về những thứ khác. Khi một số chỉ số tăng lên, những chỉ số khác giảm xuống. Xác định Chỉ

số Sao Bắc Đẩu không giải phóng bạn khỏi việc duy trì nhịp độ của mọi thứ khác trong doanh nghiệp. Bạn có thể sẽ muốn có một vài Chỉ số Kiểm tra giám sát một số phần quan trọng khác.

Lấy ví dụ, đối với một doanh nghiệp như Spotify, việc tối ưu hóa Số phút nghe nhạc mỗi tháng trên mỗi người dùng có thể rất quan trọng, nhưng điều đó không bao hàm được niềm hạnh phúc của nhân viên hoặc lợi nhuận của công ty. Trong những tổ chức phức tạp, mọi thứ đều liên quan đến nhau và sự đánh đổi giữa các chỉ số sẽ luôn xảy ra. Bạn cần Chỉ số Kiểm tra bổ sung cho Sao Bắc Đẩu để đảm bảo tính bền vững cho giá trị mình sáng tạo. Và tôi khuyên bạn nên chia sẻ dữ liệu với mọi người để cả đội có thể đề phòng mọi vấn đề.

Với những con chim giận dữ đầy màu sắc đang nhìn chúng tôi từ nhiều góc độ khác nhau, Teemu Hämäläinen, Giám đốc Sản phẩm tại Rovio Entertainment ở Espoo, Phần Lan, tiếp tục thuật lại những câu chuyện của mình về ngành công nghiệp trò chơi.

Tầm nhìn xa trông rộng và sự cởi mở trong ngành công nghiệp này thật quyến rũ. Công ty của chúng tôi cũng vậy. Mỗi tuần, công ty gửi một báo cáo đến mọi nhân viên, trong đó thông báo về các trò chơi của chúng tôi và những thành công của chúng như số lượng người dùng, những cải tiến được thực hiện so với tuần trước, phương án dự phòng,...

Teemu Hämäläinen, Giám đốc Sản phẩm tại Rovio Entertainment, Espoo, Phần Lan

Tại bất kỳ thời điểm nào, bạn phải ưu tiên chú ý đến một khía cạnh của việc cung cấp sản phẩm hoặc mô hình kinh doanh. Đó là Chỉ số Sao Bắc Đẩu. Nhưng ngôi sao phương bắc của bạn lại luôn đem tới kết quả và thông tin muộn màng. Đó là lý do bạn cần sử dụng các Chỉ số Hỗ trợ để cung cấp những hiểu biết thấu đáo sớm hơn, từ đó thực hiện chỉnh sửa hướng đi nhanh hơn. Bên cạnh đó, việc tập trung vào một thứ không có nghĩa là

ngừng giám sát mọi thứ khác. Bằng cách theo dõi nhiều Chỉ số Kiểm tra, bạn duy trì sự hiểu biết đầy đủ hơn về sức khỏe của doanh nghiệp.

Khi kết hợp tất cả những điều này lại với nhau, bạn sẽ kết thúc bằng bảng điều khiển kỹ thuật số hoặc báo cáo hằng tuần về các phép đo cốt yếu để lèo lái doanh nghiệp đi đúng hướng. Nếu bạn khiến đội chịu trách nhiệm thực hiện và xem xét báo cáo hoặc bảng điều khiển kỹ thuật số hằng tuần đó, bạn có thể tận hưởng kỳ nghỉ thảnh thơi như một ông hoàng.

Để biết thêm các chú thích, bài viết, tên sách, ví dụ và lượt tải xuống có liên quan, hãy xem trên trang web: https://startup-scaleup-screwup.com/north-star-metric.

Chương 13

BẢN TANGO ENTROPY[16]

[16] Entropy: là kích cỡ (có thể hiểu là số bit) trung bình nhỏ nhất có thể để mã hóa mà không làm mất mát thông tin (theo định nghĩa của Claude Shannon). (ND)

Duy trì một Backlog Sản phẩm bằng cập nhật

Tính năng Khả dụng Tối thiểu và Câu chuyện Thử nghiệm thông qua Bảo trì Backlog liên tục.

Có hàng trăm cuốn sách về công ty khởi nghiệp và tăng trưởng đột phá, nhưng gần như tất cả đều nói về các công ty Mỹ. Tôi nghĩ mình đã nghe và đọc về câu chuyện thành lập AirBNB hơn 20 lần. Nó là một câu chuyện hay, đơn giản, đáng chú ý và đáng nhớ. Nhưng không ai từng viết về Booking.com, đối thủ cạnh tranh trực tiếp với AirBNB và lớn hơn ít nhất 5 lần. Tại sao ư? Có lẽ vì Booking có trụ sở chính tại Amsterdam chứ không phải San Francisco. Những câu chuyện của họ không nảy ra xung quanh căn buồng vang dội ở Thung lũng Silicon, nơi mà hầu hết các tác giả khác có xu hướng tìm thấy nguồn cảm hứng của mình.

Vì vậy, tôi đã đến Amsterdam để học hỏi từ Melanie Wessels, Huấn luyện viên Linh hoạt tại Booking.com, về cách mà các đồng nghiệp của cô làm việc.

Chúng tôi muốn có sự hỗn loạn để các đội có thể đổi mới và sáng tạo cũng như có quyền tự chủ. Nhưng chúng tôi cũng muốn một số hình thức tổ chức để thiết lập những ranh giới mà trong đó, các đội có thể

đổi mới. Vì vậy, có một vài điều chúng tôi xét thấy cần thiết cho tất cả. Chúng tôi gọi chúng là các Linh hoạt thiết yếu của Booking. Ba trong số các hạng mục là Cải tiến Linh hoạt, Cuộc họp đứng Hằng ngày và có một Backlog Sản phẩm. Đây là ba thực tiễn chúng tôi cho rằng mỗi đội đều phải có.

Melanie Wessels, Huấn luyện viên Linh hoạt tại Booking.com, Amsterdam, Hà Lan

Tôi yêu thích backlog. Tôi tạo ra backlog của nhiều thứ. Ví dụ, một trong những sở thích của tôi là theo dõi các cuốn sách khoa học viễn tưởng và giả tưởng nổi tiếng, được trao giải cũng như đánh giá tốt. Tôi thích truy cập các trang web chuyên biệt để tìm những cuốn sách thú vị mình không biết, sau đó ghi lại tiêu đề, tác giả, ngày phát hành và loạt sách của họ. Kết quả là tôi có gần 4.000 cuốn sách trên backlog đọc sách của mình. Tôi coi chúng là lựa chọn hoặc gợi ý về sau. Bạn cũng có thể gọi nó là danh sách mong ước của tôi. Nó là danh sách mong ước bởi tôi hoàn toàn biết mình sẽ không có khả năng mua và đọc tất cả chúng. Tôi có nhiều thứ khác phải làm. Tôi cũng có một danh sách hơn 1.000 địa điểm phải đến trước khi chết. Và tôi đang làm việc trên một backlog trong số những backlog điên rồ nhất, lãng phí thời gian nhất.

Tất cả các backlog nên được xử lý theo cách thức tương tự, cho dù chúng là Backlog Sản phẩm, Backlog Nội dung, Backlog Cải tiến hoặc bất cứ danh sách nào khác trong các mục công việc không theo lịch trình. Chúng là danh sách mong ước, không phải danh sách công việc cần làm. Trong tài liệu quản lý dự án, Backlog Sản phẩm thường được định nghĩa là một danh sách các tính năng cần thiết trong sản phẩm (một danh sách công việc cần làm). Nhưng định nghĩa đó là sai. Backlog là một danh sách các tính năng mong muốn trong một sản phẩm (danh sách mong ước). Sự thèm muốn của bạn luôn lớn hơn năng lực bản thân. Tôi mong ước đọc 4.000 cuốn sách và tham quan 1.000 địa điểm trên khắp thế giới, nhưng tôi biết cả hai thứ đó không

bao giờ xảy ra. Cuộc sống của tôi không đủ đáp ứng sự thèm muốn vô hạn cho việc đọc và đi du lịch. Tương tự, nhiều tính năng trên Backlog Sản phẩm sẽ không được triển khai thực hiện vì chúng tôi luôn có nhiều ý tưởng và yêu cầu hơn mức hy vọng. Backlog Sản phẩm là một công cụ điển hình phù hợp với dòng Giả thuyết của Vòng xoáy Đổi mới, bởi nó nói về bộ sưu tập các ý tưởng có thể đáng để triển khai thực hiện.

Sergei Anikin, CTO tại Pipedrive ở Tallinn, Estonia, đã cho tôi biết những đội ngũ của anh cũng dựa vào Backlog sản phẩm và các phương pháp Scrum khác.

Chúng tôi vừa thực hiện quy trình Scrum tiêu chuẩn, được định nghĩa rất rõ ràng. Không cần phải tiêu tốn năng lượng để giải thích. Bạn nhận được một cuốn sách hoặc mời một huấn luyện viên linh hoạt và dù ít dù nhiều, mọi người đều hiểu trách nhiệm là gì. Để bắt đầu, bạn thực sự chỉ cần triển khai thực hiện quy trình, tập trung vào vòng phản hồi cũng như thiết lập các vị trí công việc và công cụ bắt buộc. Bạn không thể tạo lập một đội mà không cần người quản lý sản phẩm và backlog sản phẩm. Thỉnh thoảng mọi người nói: "Được rồi, chúng ta hãy thực hiện Scrum và đây là các kỹ sư". Nhưng những người sáng lập không nên dành thời gian để thực sự nỗ lực trong việc tạo ra một Backlog Sản phẩm, để rồi sau đó các đội không biết phải làm gì.

Sergei Anikin, CTO tại Pipedrive, Tallinn, Estonia

Các công ty khởi nghiệp và tăng trưởng đột phá cần backlog như trẻ con và người lớn cần giáo dục. Cũng giống như Booking và Pipedrive, đội ngũ của tôi có một Backlog sản phẩm. Chúng tôi sử dụng nó để thêm các ý tưởng có thể thúc đẩy Chỉ số Sao Bắc Đẩu. Chúng tôi dùng nó để cân đối các tính năng với Bánh xe Tuyên bố Giá trị. Chúng tôi thậm chí đã thêm vào một số suy nghĩ về một phiên bản iOS cho ứng dụng (hiển nhiên là về sau). Chúng tôi duy trì danh sách mong ước đó bởi việc giữ tất cả các đề xuất tốt trong đầu thật lãng phí. Khi muốn mua một cuốn

sách mới, tôi chọn ra một cuốn từ danh sách mong ước. Tôi không lãng phí thời gian để cố nhớ lại hàng nghìn lời đề nghị trước đó. Tương tự, khi chọn ra các tính năng mới theo lịch trình, chúng tôi thích đi tới Backlog sản phẩm hơn là ký ức tập thể của cả đội.

Backlog sản phẩm tồn tại dưới nhiều hình thức. Có vô vàn công cụ chuyên nghiệp sẵn có cho phép bạn sáng tạo và duy trì backlog. Nhưng bạn cũng có thể sử dụng một tài liệu đơn giản, cơ sở dữ liệu, ghi chú trên tường hoặc thẻ chỉ mục trong hệ thống tập tin. Tùy thuộc vào công cụ được lựa chọn, bạn có thể ưu tiên các ý tưởng về tính năng theo những tiêu chí khác nhau, phân cụm tính năng thành nhóm hợp lý và đảm bảo các đề xuất trong danh sách được cố kết và phù hợp với Tầm nhìn Sản phẩm.

Không lâu sau khi khép lại thành công vòng Đóng góp Cổ phần, khi đội tổ chức buổi dã ngoại ở Barcelona vào mùa xuân, chúng tôi quyết định đặt ra một thời hạn mới. Chiến dịch gọi vốn cộng đồng đã mang lại hiệu quả trong việc tập trung nỗ lực của cả đội. Sau khi có tiền, chúng tôi đã bỏ lỡ một ngày để làm việc và tổ chức. Chỉ số Sao Bắc Đẩu giúp chúng tôi tập trung vào một số khu vực nhất định. Nhưng thời hạn lại giúp chúng tôi duy trì cảm giác cấp bách. Chúng tôi quyết định rằng Hội nghị Linh hoạt 2018 lớn ở San Diego, nơi tôi được mời phát biểu sau mùa hè, sẽ là cột mốc quan trọng kế tiếp. Do đó, dự án San Diego ra đời.

Để khởi động Dự án San Diego, tôi tạo ra một backlog mới dưới dạng bảng tính hai chiều. Các cột liệt kê nhiều khu vực khác nhau trong nền tảng của chúng tôi (như menu, người dùng, thực tiễn và hướng dẫn) và các hàng thể hiện những hành vi người dùng khác nhau (như tìm kiếm, chia sẻ và xếp hạng). Bằng cách kiểm tra từng ô trong bảng tính, tôi có thể thăm dò nhiều ý tưởng tính năng có khả năng thống nhất trên nền tảng nếu như triển khai chúng theo hàng ngang hoặc theo cột. (Ví

dụ, tất cả các khu vực chúng tôi muốn tìm kiếm là gì? Và tất cả các hành vi người dùng mà chúng tôi cần hướng dẫn là gì?) Tôi đã chỉ định một mức độ khẩn cấp (cao, trung bình, thấp) và mức độ quan trọng (1 hoặc 2 điểm) cho mỗi ô trong bảng tính. Backlog Sản phẩm trông phức tạp, nhưng hệ thống lại khá đơn giản. Mỗi tuần, cả đội ghi điểm tùy thuộc vào số lượng tính năng họ có thể hoàn thành. Với Biểu đồ Đốt cháy hằng tuần, chúng tôi có thể giám sát đường xu hướng của các điểm mình kiếm được, điều này giúp rút ngắn thời gian thực hiện dự án (xem Chương 14).

Trên Backlog Sản phẩm, bạn mô tả các ý tưởng tính năng dưới dạng Câu chuyện Người dùng. Câu chuyện Người dùng chỉ là mô tả ngắn gọn và đơn giản về một tính năng được kể từ góc nhìn của người muốn có tính năng đó, thường là người dùng. Đối với mỗi Câu chuyện Người dùng, bạn nên dẫn chứng bằng tư liệu Chân dung Tinh gọn và một phần của Bánh xe Tuyên bố Giá trị mà bạn đang giải quyết bao hàm tính năng mong muốn ấy.

Một số chuyên gia đề nghị phân biệt giữa các Tính năng Thị trường Tối thiểu (Minimum Marketable Features – MMF) với Câu chuyện Người dùng thông thường. Các tác giả Mark Denne và Jane Cleland-Huang đã coi MMF là đơn vị chức năng nhỏ nhất có giá trị thị trường nội tại. Mô tả về MMF nên tập trung vào những lợi ích người dùng sẽ được hưởng nhờ tính năng này và các tiêu chí chấp nhận sẽ cho phép bạn kiểm tra xem những lợi ích này có thực sự đạt được hay không. Bạn có thể nghĩ về MMF như bất kỳ tính năng nào mà bạn sẵn sàng thông báo cho khách hàng trong một bài đăng trên blog, bản tin hoặc (đối với những người trẻ) trong video Snapchat hoặc Instagram. Thứ không đáng để thông báo có thể là một tính năng cấp thấp hơn, vốn là một phần của MMF (lớn hơn).

Một loại mục khác trong Backlog sản phẩm là Thử nghiệm Tinh gọn hoặc Câu chuyện Thử nghiệm. Thử nghiệm Tinh gọn là những giả thuyết về giá trị bạn muốn kiểm nghiệm. Khi bạn di

chuyển các thử nghiệm từ Backlog Sản phẩm sang Bảng Kanban, hãy nhớ Câu chuyện Thử nghiệm không thể được xem xét cho đến khi các giả thuyết của chúng được kiểm định. Để thực hiện điều này, đội ngũ của bạn sẽ phải áp dụng một số công cụ cho việc học hỏi mang tính kiểm định, chẳng hạn như Phỏng vấn Khách hàng hoặc Kiểm nghiệm Phân tách.

Các thử nghiệm kết hợp cùng tính năng sẽ tạo nên phần lớn mục trên Backlog Sản phẩm của bạn. Với các thử nghiệm, đội của bạn tập trung vào việc học hỏi và làm điều đúng đắn. Với các tính năng, mục tiêu của đội ngũ là năng suất và làm đúng việc. Nút tải xuống chỉ đo xem khách hàng có quan tâm đến việc tải xuống sản phẩm được tính là một thử nghiệm hay không. Việc triển khai thực tế của quá trình tải xuống được coi như một tính năng.

Một số hạng mục khác trong Backlog sản phẩm là: báo cáo lỗi, yêu cầu của đội, câu chuyện cải tiến, công việc kỹ thuật, mũi nhọn nghiên cứu, thẻ kudo và nhiều hơn nữa. Miễn là một đội ngũ thông minh, tự tổ chức tối ưu hóa năng suất (với các tính năng) và học tập (với các thử nghiệm), họ có thể quyết định cách theo dõi tất cả những việc khác cần làm. Các đội ngũ tại những công ty khác nhau thực hiện theo nhiều cách khác nhau, như các đối tác phỏng vấn của tôi tại TransferWise và Taxify tiết lộ.

Jeff McClelland là lãnh đạo về trải nghiệm con người tại TransferWise ở Tallinn. Jeff đã chia sẻ với tôi cách TransferWise nghiêng về xây dựng các tính năng hơn so với cấu trúc sản phẩm trong một khoảng thời gian dài.

Chúng tôi đã tồn tại khoảng 7 năm và luôn lấy khách hàng làm trung tâm sản phẩm. Chúng tôi luôn cố gắng di chuyển rất nhanh và theo nhiều hướng. Vì vậy, nói về sản phẩm thông minh, chúng tôi thực sự có một sản phẩm rất đơn giản, nhưng đã cố gắng chinh phục nhiều khu vực địa lý mới. Ở mọi quốc gia, chúng tôi cần tìm

một ngân hàng địa phương. Chúng tôi cần làm việc với các cơ quan quản lý địa phương. Chúng tôi cũng phải làm tất cả các công việc kỹ thuật với những ngân hàng đó và mỗi ngân hàng đều không giống nhau. Điều đó có nghĩa là xây dựng nhiều thứ từ con số 0 và điều ấy cũng tương tự với tất cả các phương thức thanh toán chúng tôi đã bắt đầu hỗ trợ. Về mặt kỹ thuật, chúng tôi đứng trước nguy cơ sụp đổ. Chúng tôi dồn toàn bộ sức lực để cung cấp những gì khách hàng muốn. Nhưng cuối cùng, điều ấy đã cắn ngược chúng tôi, thực sự. Chúng tôi hiện đang đầu tư rất nhiều sức lực vào việc sửa mã code di sản và rút mọi thứ ra khỏi cơ sở dữ liệu nguyên khối này để chia nhỏ dịch vụ. Chúng tôi chắc chắn đã có thể đã làm điều đó sớm hơn. Bây giờ, chúng tôi phải tốn rất nhiều thời gian kỹ thuật và tự khiến bản thân chậm lại để xây dựng một nền tảng tốt hơn theo cách sẽ hỗ trợ công ty trong 5 năm kế tiếp. Tôi cho rằng tất cả các công ty đều đấu tranh với những loại quyết định thế này: khi nào nên đi nhanh và bành trướng với khi nào nên chậm lại và ổn định.

Jeff McClelland, lãnh đạo về trải nghiệm con người tại TransferWise, Tallinn, Estonia

Cùng ngày hôm đó, tôi cũng có cuộc phỏng vấn với Riina Einberg từ Taxify. Thông qua cuộc trò chuyện, tôi nhận thấy Taxify đã sử dụng một cách tiếp cận có phần khác biệt để ưu tiên Backlog Sản phẩm.

Điều quan trọng là tự động hóa càng nhiều càng tốt. Đừng chỉ thuê người để viết lại vài thứ tào lao mà bạn đã mã hóa hoặc chưa tìm ra. Hãy suy nghĩ thông minh và tự động hóa càng nhiều càng tốt, bởi điều này giúp đầu óc của bạn đếm ngược và khiến mọi người có động lực. Mọi người không quan tâm đến việc xử lý chuyện tào lao. Họ không quan tâm đến việc xử lý mã code di sản. Họ quan tâm nhiều đến việc xây dựng công cụ mới và những thứ thông minh hơn là sửa chữa công cụ. Chúng tôi thậm chí còn tự động hóa việc hỗ trợ khách hàng. Chúng tôi chọn ra những người không chỉ phát vé trả lời theo hướng dẫn mà thuê những ai liên tục nghĩ: "Được rồi, chúng ta có những câu hỏi này từ khách hàng. Làm thế nào để

chúng ta cải thiện mọi thứ? Chúng ta có thể tự động hóa điều gì tiếp theo?" Đây là điều rất phổ biến đối với các công ty khởi nghiệp ở Estonia nói riêng, bởi nguồn lực của chúng tôi có hạn. Chúng tôi không có khả năng tìm thấy hàng trăm và hàng trăm đợt tuyển dụng mới như các công ty khởi nghiệp ở quốc gia khác. Chúng tôi phải ứng phó với vấn đề hạn chế nguồn nhân lực. Và do đó, chúng tôi cố gắng để trở nên thông minh.

Riina Einberg, tổng quản lý tại Taxify, Tallinn, Estonia

Rõ ràng, việc ưu tiên các tính năng mới so với công việc kiến trúc là điều mà những công ty khởi nghiệp và tăng trưởng đột phá xử lý theo nhiều cách khác nhau. Một số nghiêng về các tính năng trước, số khác lại nghiêng về tự động hóa. Đến cuối cùng, tất cả đều cần được cân bằng và tất cả các quyết định đều phụ thuộc vào bối cảnh.

Một thách thức về việc ưu tiên backlog tương tự đã được Patrick Kua, người tôi từng gặp nhiều năm trước tại một hội nghị linh hoạt ở London, tiết lộ. Tôi rất mừng khi gặp lại anh với tư cách CTO của nhà cung cấp dịch vụ ngân hàng di động N26 tại Berlin. Patrick nói với tôi về cách anh xử lý việc ưu tiên những yêu cầu doanh nghiệp cho các đội ngũ sản phẩm.

Khi một công ty tăng trưởng, mọi bộ phận của công ty đều muốn tăng trưởng với tốc độ tương tự. Nhưng việc tuyển người làm về kỹ thuật thường khó hơn các lĩnh vực kinh doanh khác. Điều này dễ dẫn đến rối loạn trong tổ chức. Sẽ có rất nhiều sức ép trong công ty bởi phía kinh doanh đang phát triển nhanh hơn phía kỹ thuật và rất nhiều người luôn yêu cầu công cụ từ các kỹ sư. Nếu như không trực quan hóa đường ống phát triển sản phẩm, nhu cầu tiềm ẩn sẽ xuất hiện khi các nhà phát triển phần mềm nói: "Được rồi, chúng tôi sẽ làm điều này", hoặc thông qua cơ sở hạ tầng, người ta nói: "Chắc chắn rồi, tôi sẽ quan tâm đến điều đó". Và rồi tại một điểm nào đó, họ tự hỏi nên ưu tiên làm việc nào? Và điều đó tự nhiên gây ra sức ép. Tại công ty, tôi cố gắng đảm bảo thiết lập một quy trình

ưu tiên tốt hơn, nơi chúng tôi rõ ràng về mọi thứ, như việc sắp xếp đồ để mọi người có thể một lần nữa tập trung vào những gì quan trọng nhất.

Patrick Kua, CTO tại N26, Berlin, Đức

Khi bạn có một Backlog Sản phẩm với đầy đủ Tính năng Thị trường Tối thiểu, Câu chuyện Người dùng, Câu chuyện Thử nghiệm và các mục khác, bạn cần một cách để ưu tiên những gì phải làm tiếp theo. Khi công cụ được chọn và thời gian cho phép, bạn có thể điên cuồng thêm những giá trị khác nhau vào các mục backlog, chẳng hạn như Cấp độ Rủi ro, Mức độ Quan trọng của Thời gian, Giá trị Kinh doanh, Chi phí Trì hoãn và Quy mô Công việc. Thông thường, bạn có thể sử dụng một công thức, chẳng hạn như Giá trị Kinh doanh chia cho Quy mô Công việc hoặc Chi phí Trì hoãn chia cho Quy mô Công việc, để tìm ra các mục backlog với mức độ ưu tiên cao nhất.

Việc ưu tiên hóa như vậy sẽ không khác biệt nhiều so với việc tôi tính toán những cuốn sách cần đọc tiếp theo bằng cách sử dụng một công thức bao gồm số lượng giải thưởng, xếp hạng trung bình, số lượng đánh giá, ngày xuất bản... (Tôi chưa có một công thức như vậy, nhưng tôi đã điên cuồng đến mức sáng chế ra một cái). Tuy nhiên, hầu hết thời gian, mối quan tâm thực tế chỉ định cuốn sách tôi đọc tiếp theo. Khi tôi đi du lịch, nó phải là một cuốn sách nhẹ và dễ đóng gói. Trong những ngày hè dài và đêm mùa đông, tôi thích các bộ sách nhiều tập và đồ sộ. Và để đa dạng, mỗi cuốn sách kế tiếp nên thuộc thể loại khác so với cuốn trước đó.

Với các backlog sản phẩm, điều này thường hay giống nhau. Bạn có thể tính toán các công thức như mình muốn, nhưng hầu hết thời gian, những mối quan tâm thực tế như cột mốc tiếp theo, thông cáo báo chí, vòng gọi vốn, tâm trạng của cả đội và công việc đa dạng là những chỉ số tốt hơn chỉ ra các tính năng và thử nghiệm ưu tiên kế tiếp.

Backlog Bảo trì là thói quen chú ý liên tục vào danh sách mong ước của bạn. Hãy thường xuyên cập nhật hạng mục, làm mới thông tin và thay đổi các ưu tiên theo công thức hoặc mối quan tâm thực tế. Theo thứ tự ưu tiên cao nhất, đỉnh backlog xứng đáng được dành phần lớn thời gian. Hãy làm cho các mục hàng đầu đó nhỏ, chi tiết và rõ ràng nhất có thể theo nhu cầu của đội ngay trước khi chuyển chúng vào đội ngũ của Bảng Kanban. Ở phần dưới của danh sách, nơi ít ưu tiên hơn, các mục có thể trông đơn giản hơn, đồng thời loại bảo trì nên ít thường xuyên hơn và cần ít nỗ lực hơn. Ở cuối danh sách backlog, bảo trì thường chỉ có nghĩa là rút xuống và phân loại các ý tưởng lớn, chưa được đánh bóng, rồi ném chúng ra ngoài khi đã trôi nổi xung quanh đó quá lâu mà không thể tìm đường trèo lên.

Teemu Hämäläinen, Giám đốc Sản phẩm tại Rovio, tiếp tục thuật lại những câu chuyện về ngành công nghiệp trò chơi.

Với trò chơi của mình, chúng tôi đã xây dựng một sản phẩm tiêu khiển ưa thích. Và để cạnh tranh, chúng tôi cần cung cấp những thứ mới mẻ cho người chơi một cách thường xuyên. Đó là chương trình chúng tôi đang điều hành với 15-20 người. Và với tư cách một đội, chúng tôi cần hiểu mình đang cạnh tranh với ai mỗi ngày trong ngành công nghiệp giải trí. Chúng tôi cần theo dõi những sản phẩm đó và hiểu rõ chúng đang tiến triển theo hướng nào, đồng thời đuổi kịp chúng. Đôi khi, trong một giai đoạn chóng vánh, trong vòng vài tháng, có thể có một số sản phẩm mới mà một số nhà xuất bản khác đã phát hành dựa trên các quy tắc tương tự nhau, chỉ thay đổi một số nguyên tắc cơ bản. Và sau đó chúng tôi cần phải tự hỏi bản thân: "Chúng tôi có thể thích nghi với điều đó bằng trò chơi hiện tại hay không? Hay nó là thứ sẽ có trong sản phẩm kế tiếp?". Trong ngành kinh doanh này, chúng tôi cần phải thích nghi và học tập rất nhanh để vận hành loại trò chơi mình có.

Teemu Hämäläinen, Giám đốc Sản phẩm tại Rovio Entertainment, Espoo, Phần Lan

Sau cuộc phỏng vấn tại Rovio, trên đường ra về, tôi không bỏ lỡ cơ hội chụp ảnh với chú chim giận dữ khổng lồ màu đỏ, bằng chứng về đường cong học hỏi đáng kinh ngạc của công ty.

Backlog Sản phẩm là một tài liệu sống. Nó tiếp tục phát triển với tư cách là sản phẩm của bạn và ở trong môi trường mà nó đã quen. Đây là lý do tôi nghĩ thuật ngữ gốc tinh chỉnh backlog thật dở tệ. Một mặt, bạn đưa vào công việc để thêm những chi tiết, ước tính và ưu tiên cho các mục backlog (tinh chỉnh). Mặt khác, bất cứ điều gì bạn không chú ý sẽ trở nên cũ rích và lỗi thời (entropy). Backlog Sản phẩm càng lớn, bạn càng cần tinh chỉnh chỉ để theo kịp entropy.

Backlog Bảo trì giống như một điệu nhảy bất diệt giữa trật tự và hỗn loạn. Kết quả của điệu nhảy không đồng nghĩa với sự chắc chắn mà chỉ để theo kịp sự thay đổi liên tục tiếp diễn. Khi nhận ra mình đang thực hiện bảo trì, bạn có thể khó tính hơn đối với tất cả những ý tưởng tính năng sẽ không bao giờ được thực hiện. Bạn thậm chí có thể muốn xem xét việc làm sạch danh sách mong ước của mình mọi lúc mọi nơi. Như tôi gần đây đã làm với một vài cuốn trong số 4.000 đầu sách đó.

Để biết thêm các chú thích, bài viết, tên sách, ví dụ và lượt tải xuống có liên quan, hãy xem trên trang web: https://startup-scaleup-screwup.com/product-backlog.

Chương 14
CHÁY TRONG NIỀM VUI

Theo dõi sát sao tiến trình với Biểu đồ Thiêu rụi,

Biểu đồ Thiêu cháy hoặc Sơ đồ Dòng chảy Tích lũy.

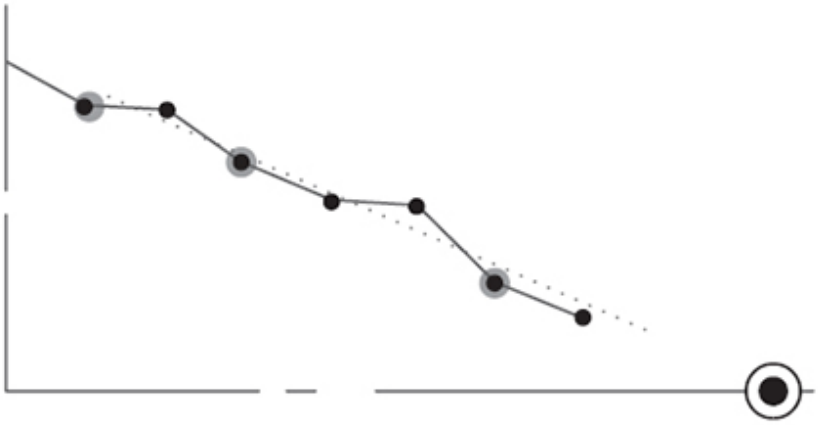
Hôm ấy là thứ Hai. Tôi xem xét các chỉ số tiến độ hằng tuần và nhận thấy mức tăng điểm trọn vẹn từ 13 lên 28. Đó là 15 điểm công việc được thực hiện trong một tuần, điều này khá tốt! Tuần trước, chỉ có 4 điểm và tuần trước đó nữa là con số 0. Cả đội cuối cùng đã bắt kịp tiến độ. Vì vậy, tôi cảm thấy bớt lo lắng hơn về các tính năng sản phẩm mà chúng tôi sẽ có khả năng trình diện tại sự kiện lớn ở San Diego.

Việc đo lường lượng công việc được thực hiện khá đơn giản. Chúng tôi đã có bảng tính Backlog Sản phẩm với nhiều ô hiển thị mức ưu tiên về mức độ khẩn cấp và một số điểm cho sự quan trọng. Một điểm cho các tính năng thông thường, hai điểm cho những tính năng có giá trị nhất. Chỉ vậy thôi. Không cần ước tính hoặc sử dụng những phép tính phức tạp. Số lượng điểm hoàn thành mỗi tuần là cách dễ dàng nhất để chúng tôi đo lường mức độ tiến bộ đối với việc ra mắt sản phẩm – Dự án San Diego.

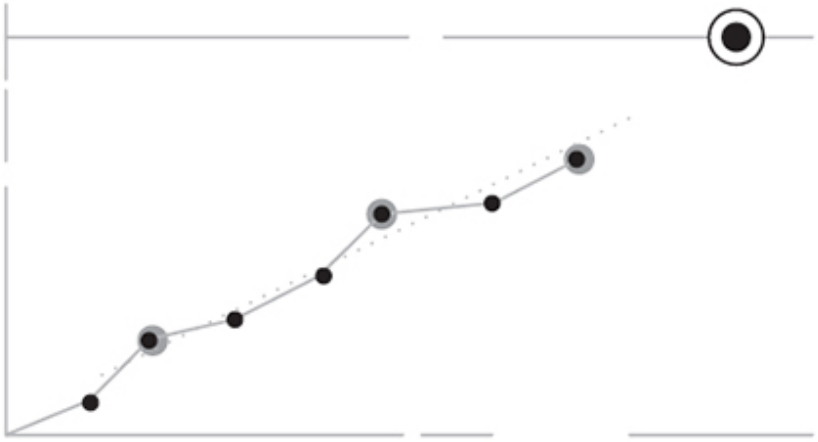
Bằng cách vẽ một biểu đồ đơn giản về các điểm đã hoàn thành mỗi tuần, chúng tôi thấy mọi thứ có lẽ không thể hoàn thành hết nhưng có vẻ như đang tiến gần đến mốc đó. Nếu chúng tôi có thể đạt tốc độ sản xuất khoảng 15 điểm mỗi tuần, sẽ có 150 điểm được hoàn thành tại thời điểm ra mắt, đó sẽ là 84% mục tiêu. Con số đó chưa hoàn hảo, nhưng đủ tốt để chúng tôi không

cảm thấy xấu hổ về nó. Giống như món okonomiyaki tôi học được sau chuyến đi Nhật Bản.

Biểu đồ Đốt cháy là một sơ đồ làm việc theo thời gian có 2 "hương vị". Biểu đồ Thiêu rụi cho thấy còn bao nhiêu công việc phải làm, điều đó có nghĩa là đường xu hướng đi xuống, thường là về thời hạn trên trục hoành (xem Hình 14.1). Biểu đồ Thiêu cháy cho thấy số lượng công việc đã được hoàn thành, nghĩa là đường xu hướng đi lên, thường là hướng tới tổng số lượng công việc phải thực hiện, trên trục tung (xem Hình 14.2).



Hình 14.1 Biểu đồ Thiêu rụi



Hình 14.2 Biểu đồ Thiêu cháy

Biểu đồ thiêu rụi được phổ biến bởi Scrum, một khuôn khổ cho các đội cộng tác phát triển sản phẩm, nhưng một số đội thích Biểu đồ Thiêu cháy hơn vì chúng giúp trực quan hóa dễ dàng hơn khi phạm vi thay đổi. Trong Biểu đồ Thiêu cháy, tăng phạm vi có nghĩa là trục hoành cho tổng số lượng công việc tăng lên. Khi một đội ngũ phát triển muốn trực quan hóa sự khó khăn trong việc theo kịp lượng công việc mà doanh nghiệp giao cho họ, Biểu đồ Thiêu cháy là phiên bản tốt hơn để lựa chọn. Cả hai phiên bản thường phù hợp với dòng Nhạy cảm của Vòng xoáy Đổi mới, bởi chúng nói đến việc tạo ra nhận thức về tiến trình một đội đang thực hiện.

Với cả hai loại Biểu đồ Đốt cháy, bạn có thể đo lượng công việc được thực hiện theo điểm hoặc theo các tính năng và thử nghiệm. Một số đội muốn ước tính kích thước hoặc giá trị của Câu chuyện Người dùng và Câu chuyện Thử nghiệm, nhưng nhiều đội lại không bận tâm và chỉ đếm số lượng mục. Đội ngũ của tôi muốn phân biệt giữa 2 hoặc 3 giá trị không yêu cầu ước tính thêm. Cách tiếp cận nào trong số này cũng ổn.

Hãy đơn giản hóa phương pháp để bạn có thể làm việc trôi chảy, bởi kinh nghiệm cho thấy việc ước tính thường lãng phí thời gian (của bạn). Bạn nhận được thêm chút giá trị ít ỏi từ nỗ lực bỏ ra để ước tính kích thước của các mục công việc. Nếu làm cho tất cả các công việc đủ nhỏ, bạn có thể chỉ cần đếm số lượng công việc đã được hoàn thành và số lượng công việc cần phải làm mà thôi. Điều ấy giống như một quán cà phê đếm số lượng khách hàng được phục vụ và số khách hàng đang chờ đợi. Ai quan tâm đến việc ước tính mỗi người muốn gì, sẽ trả bao nhiêu và có tán tỉnh nhân viên pha chế hay không chứ?

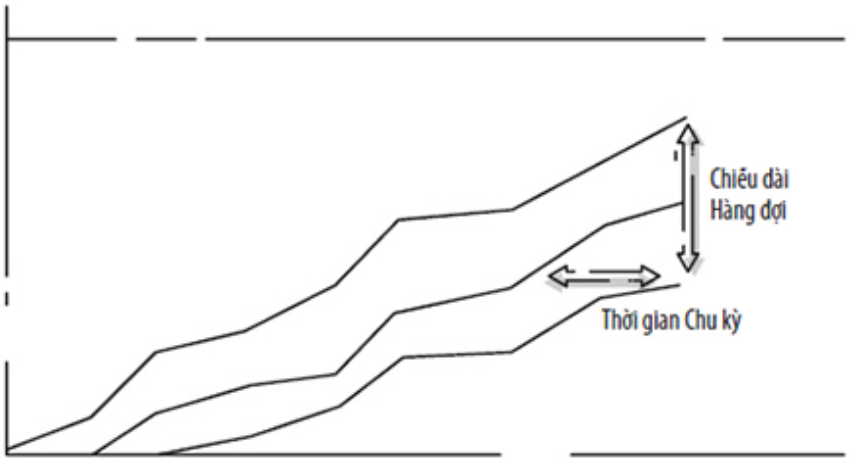
Lượng công việc hoàn thành mỗi tuần thường được gọi là vận tốc của đội. Điểm thú vị về Biểu đồ Đốt cháy là chúng giúp bạn đưa ra dự báo về số lượng công việc có thể hoàn thành trong vài tuần tiếp theo, dựa trên xu hướng vận tốc trong những tuần trước đó. Điều này có nghĩa là bạn cũng có thể dự báo số lượng

công việc theo kế hoạch có khả năng được hoàn thành trước thời hạn. Nếu đường xu hướng trong Biểu đồ Đốt cháy cho thấy bạn sẽ không làm được, thật tốt khi biết điều này sớm. Nó sẽ cho phép bạn cập nhật kế hoạch. Đây là lý do Biểu đồ Đốt cháy tốt nhất được cập nhật một cách thường xuyên, trước Cuộc họp đứng Hằng ngày, Cà phê Thường nhật hoặc các cuộc họp lập kế hoạch hằng tuần. Với một đồ thị đơn giản, bạn có thể thấy số lượng công việc được thực hiện mỗi tuần, số còn lại là bao nhiêu và bạn có thể mong đợi để hoàn thành bao nhiêu nữa.

Bạn có thể sử dụng Biểu đồ Đốt cháy cho nhiều thứ, ngoài việc theo dõi sự phát triển của một sản phẩm. Tôi có thể vẽ Biểu đồ Đốt cháy thể hiện tất cả công việc đang làm để hoàn thành cuốn sách này ngay bây giờ. Tôi đã có một biểu đồ thiêu cháy cho chiến dịch Đóng góp Cổ phần, cho thấy số tiền mà các nhà đầu tư cam kết. Tôi cũng có thể tạo một biểu đồ thiêu rụi cho thấy lượng tiền mặt chúng tôi có trong tài khoản ngân hàng, trông sẽ rất giống với một đô vật sumo đang rơi xuống từ Núi Phú Sĩ. Thật thú vị, lượng tiền mặt mà các công ty khởi nghiệp chi tiêu mỗi tháng thực sự được gọi là tỷ lệ đốt của họ. Dù sao đi nữa khi đang đốt tiền, bạn cũng có thể trực quan hóa điều đó trên Biểu đồ Đốt cháy!

Chúng tôi có thể cải thiện hơn nữa tính hữu dụng của Biểu đồ Đốt cháy bằng cách thêm vào một chút thông tin. Thông thường, chỉ có một đường chỉ những mục đã hoàn thành được vẽ trên biểu đồ thiêu cháy chuẩn. Đường đó hiển thị tổng số lượng công việc có trạng thái cuối cùng là đã thực hiện. Khi một việc chỉ được thực hiện một nửa (hoặc viết ra một nửa, cam kết một nửa hay chi tiêu một nửa), nó không được tính vào tiến trình trên Biểu đồ Đốt cháy. Chỉ những thứ đã hoàn thành hoàn toàn mới được tính là đã thực hiện. Tuy nhiên, khi bạn có các trạng thái khác nhau trong quy trình làm việc được quản lý bằng Bảng Kanban, bạn có thể hiển thị các trạng thái đó trên cùng một sơ đồ bằng cách sử dụng nhiều đường. Biểu đồ thiêu

cháy sau đó trở thành cái mà chúng ta gọi là Sơ đồ Dòng chảy Tích lũy (CFD). (Xem Hình 14.3)



Hình 14.3 Sơ đồ Dòng chảy Tích lũy

Bạn có thể dễ dàng tạo ra CFD dựa vào quy trình làm việc trên Bảng Kanban. Với mỗi trạng thái, bạn đếm tổng số mục (hoặc tổng kích thước hoặc giá trị của chúng) đã thành công đạt được tại thời điểm đó. Sau đó, bạn phác họa mỗi thứ trong số chúng như một sơ đồ xếp chồng lên nhau và biểu diễn các đường bằng những màu khác nhau. Biểu đồ thiêu cháy mà chúng ta đã thảo luận trước đó thực sự không khác gì một CFD đơn giản chỉ cho bạn thấy 2 trạng thái: số lượng công việc được lên kế hoạch và số lượng công việc đã hoàn thành. Nhưng ở giữa lên kế hoạch và đã hoàn thành, bạn có thể xác định cũng như trực quan hóa số lượng của bất cứ trạng thái nào, từ đó nắm được thông tin chuyên sâu về đường ống công việc.

Có đôi điều thú vị mà bạn có thể học hỏi từ CFD. Tại bất kỳ thời điểm nào, nếu nhìn vào không gian dọc giữa hai đường, bạn sẽ thấy lượng công việc đang tiến hành hoặc Chiều dài Hàng đợi trong giai đoạn cụ thể đó. Nếu nhìn vào không gian ngang giữa hai đường, bạn sẽ biết khoảng thời gian cần thiết để di chuyển một mục từ giai đoạn này sang giai đoạn khác (đôi khi được gọi

là Thời gian Chu kỳ hoặc Thời gian Vận hành). Nếu nhìn vào không gian ngang giữa cả hai đường ngoài cùng, bạn sẽ thấy khoảng thời gian khi một mục được giao cho đội cho đến khi nó được thực hiện trọn vẹn (thường được gọi là Thời gian Dẫn hoặc Thời gian Chiến thuật). Thêm vào đó, giống như biểu đồ thiêu cháy, thứ chỉ là người anh em đơn giản hơn của nó, CFD cũng cho bạn thấy toàn bộ phạm vi của công việc, đó là đường ở phía trên tất cả các đường khác.

Khi vẽ Sơ đồ Dòng Chảy Tích lũy một cách thường xuyên, bạn sẽ nhận thấy các mẫu và vấn đề có thể liên quan đến khối lượng công việc của đội. Đây là một công cụ tuyệt vời để kiểm tra ngay trước Cuộc họp đứng Hằng ngày, Cà phê Thường nhật hoặc các cuộc họp lập kế hoạch hằng tuần, bởi nó giúp đội ngũ phản ánh lại quy trình làm việc. Ngoài những thách thức về phạm vi, họ có thể xác định tiến độ chậm, nút thắt cổ chai, thời gian quay vòng dài và các vấn đề năng suất khác cần thảo luận. Tuy nhiên, đừng tin CFD sẽ giải quyết mọi vấn đề. Nó chỉ giúp bạn có được hiểu biết thấu đáo hơn về những gì đang xảy ra thôi.

Vậy công cụ tốt nhất cho đội của bạn là gì? Biểu đồ Đốt cháy hay sơ đồ Dòng chảy Tích lũy? Miễn là doanh nghiệp vẫn còn ở chế độ khởi nghiệp, bạn nên giữ mọi thứ đơn giản như tôi, chỉ bằng cách tính điểm hoàn thành mỗi tuần và vẽ một đường đi lên hoặc đi xuống đơn giản. Những Biểu đồ Đốt cháy này rất dễ thực hiện và chúng dễ hiểu đối với tất cả mọi người. Nhưng khi doanh nghiệp tăng tốc đến chế độ tăng trưởng đột phá, bạn dành nhiều thời gian hơn cho việc ổn định và chuyên nghiệp hóa các quy trình, việc biến biểu đồ thành CFD phát huy toàn diện sẽ là một ý tưởng khôn ngoan. Chúng tiên tiến hơn Biểu đồ Đốt cháy và cung cấp lượng thông tin lớn hơn rất nhiều.

Hôm ấy là thứ Năm. Trong một sự kiện khởi nghiệp ở Helsinki, tôi đã phỏng vấn cả tá nhà sáng lập công ty khởi nghiệp và hỏi họ về cuộc đấu tranh cùng những thách thức lớn nhất với tư cách là doanh nhân và lãnh đạo doanh nghiệp. Một số người bày

tỏ sự nhiễu loạn trong công việc và những thăng trầm của kinh doanh khiến họ rất khó để làm quen. “Nếu có một điều bạn nên viết trong cuốn sách của mình,” một trong số họ nói, “đó là cuộc sống khởi nghiệp năng động đến mức bạn có thể phải lên voi xuống chó chỉ trong cùng một ngày”.

Tôi rất vui vì những cuộc trò chuyện mình có ngày hôm đó, nhờ đó, tôi nhận ra nhiều vấn đề và thu được kinh nghiệm của người sáng lập, nhưng cũng cảm thấy mình đang kiểm soát tốt mọi việc. Chúng tôi vẫn còn nhiều tiền trong ngân hàng; đội của tôi đã đạt được tiến triển tốt trong Dự án San Diego; tôi đang triển khai cuốn sách mới; tất cả các Biểu đồ Đốt cháy trông giống như sườn núi đầy ấn tượng và Helsinki đầy nắng hơn bao giờ hết. Đó là một ngày hoàn hảo để một trong những nhà phát triển phần mềm gửi một tin nhắn khẩn cấp và nói: “Chúng ta có thể nói chuyện chứ?”

Một giờ sau, qua một cuộc video ở khách sạn, một trong những thành viên làm việc hiệu quả nhất nói rằng anh đã nhận được một lời mời làm việc không thể từ chối. Anh ấy rời khỏi đội ngũ. Tôi thấy trước một tác động khủng khiếp trên Biểu đồ Đốt cháy.

Để biết thêm các chú thích, bài viết, tên sách, ví dụ và lượt tải xuống có liên quan, hãy xem trên trang web: https://startup-scaleup-screwup.com/burn-charts.

Chương 15
ĐỢT TUYỂN DỤNG MỚI

Thiết lập quy trình tuyển dụng với Phễu Tuyển dụng, tìm nguồn cung ứng từ các nhà sáng lập cùng một số

Bài kiểm tra Kỹ năng và Mẫu Công việc.

Thật đau lòng. Một thành viên tuyệt vời trong đội bỏ việc vì nhận được một lời đề nghị tốt hơn, đó chưa bao giờ là một điều hay ho. Nhưng trong trường hợp của chúng tôi, với một đội có số người đếm trên đầu ngón tay, cùng một Biểu đồ Đốt cháy cho thấy mọi thứ đã đủ khó khăn để hoàn thành phần lớn công việc trước thời hạn Dự án San Diego, điều đó thực sự khá đau đớn.

Dù có xảy ra chuyện gì cũng đừng hoảng sợ. Đó là những gì tự tôi nói với bản thân ít nhất 42 lần mỗi năm. Thế nên, tôi đã không hề hoảng sợ.

Tôi thảo luận về tình huống không may này với các thành viên còn lại trong buổi Cà phê Thường nhật kế tiếp. Họ đều cảm nhận được sự tác động này. Điều tôi lo sợ nhất là việc ra đi kia có thể làm một số người khác mất động lực và gây ra hiệu ứng domino – thứ có khả năng quét sạch cả đội cho đến khi tôi không còn ai. May mắn thay, điều này đã không xảy ra. Trên thực tế, cả đội đã quay lại với tôi vào ngày hôm sau và nói: “Chúng tôi đã thảo luận về điều đó. Chúng tôi thích dự án, yêu công việc của mình và thích thú với đội ngũ này. Chúng tôi quyết định bám sát mục tiêu và phát hành phiên bản công khai trước thời hạn”. Nỗi đau về sự ra đi của một thành viên đã kéo những người còn lại đến gần nhau hơn.

Chúng tôi đã thảo luận về Dự án Backlog, các tính năng được tái ưu tiên và cam kết để phát hành cắt giảm mà vẫn có thể thực hiện và chấp nhận được. Và tôi cảm thấy tự hào về công ty. Nếu chúng tôi từng tạo ra một cuốn sách hoặc bản trình chiếu về Mã code Văn hóa, thì đây là một câu chuyện mà tôi sẽ muốn đưa vào.

Có lẽ điều ấy với tôi dễ dàng hơn những người khác. Là một tác giả và diễn giả trước công chúng, tôi thường xuyên khiến mọi người hỏi liệu tôi có việc làm nào dành cho họ không. Tôi thường trả lời không. Nhưng điều đó có nghĩa là việc tuyển dụng thành viên mới cho đội đối với tôi ít khó khăn hơn những người khác một chút. Và dù vậy, tôi vẫn thấy khó khăn. Tôi đánh giá cao những cuộc đấu tranh mà các nhà sáng lập và lãnh đạo doanh nghiệp khác phải đối mặt khi cố gắng thành lập hoặc thay đổi một đội.

“Chỉ tuyển người ưu tú nhất” là những gì bạn hay nhìn thấy trên các blog và tạp chí khởi nghiệp, rất dễ nói, nhưng không dễ làm. Tại sự kiện ở Helsinki, trong suốt những cuộc trò chuyện với giới sáng lập, nhiều người nói rằng việc có được một đội thậm chí còn khó hơn là nhận được tài trợ. Họ nói đó là thách thức số một và hầu hết đều không có kinh nghiệm gì trong tuyển dụng.

Sự thật đơn giản là các công ty khởi nghiệp phải giỏi hơn những doanh nghiệp có nền tảng vững chắc trong việc thiết lập quy trình tuyển dụng để do thám, lôi kéo và đánh giá ứng viên. Điều này có thể làm được. Những gì các công ty truyền thống cung cấp là một mức lương tốt, bảo đảm công việc và một cuốn sổ tay nhân viên gồm 300 trang. Những gì người sáng lập công ty khởi nghiệp có thể cung cấp là một cuộc phiêu lưu thú vị, một đội ngũ tuyệt vời và một cuốn sách văn hóa chứa đầy những-câu-chuyện-chưa-được-viết. Từ kinh nghiệm cá nhân, tôi biết có rất nhiều tài năng lớn sẵn lòng đánh đổi tiền bạc và sự an toàn để phát triển cá nhân và tình bạn chuyên nghiệp.

Một Phễu Tuyển dụng thường tiêu tốn công sức và đòi hỏi sự cống hiến, đó là điều hầu hết nhà sáng lập không đầu tư gần đủ thời gian. Nhưng mảnh Nguồn lực Chủ chốt trên Tấm chăn Kinh doanh Chuyển dịch đi lên của bạn cần được chú ý, trang trình chiếu Đội ngũ trên Pitch Deck cũng cần phải trông đầy ấn tượng. Với tư cách người sáng lập, doanh nhân hoặc lãnh đạo doanh nghiệp, bạn nên học cách để tuyển dụng tốt hơn.

Kristjan Koik, người sáng lập kiêm CEO tại Flender, đã giải thích cho tôi những thách thức của việc tuyển dụng trong một trung tâm công nghệ nổi tiếng như Dublin, Ireland. Các văn phòng của Flender còn quá mới đến nỗi nhiều bức tường vẫn còn mịn và trống trơn.

Accenture ở ngay sát bên. Họ thực sự đồ sộ với 2.000 người, tôi đoán vậy. Sau đó, có Google ở đằng kia, với 6.000 người ở trụ sở chính. Facebook thì nằm ngay bên trái – một tòa nhà đồ sộ khác. Bạn có thể tưởng tượng việc tuyển dụng khó đến mức nào khi bạn chỉ là một công ty tăng trưởng đột phá ở một nơi như thế này. Tại sao mọi người lại đến đây khi họ có thể ăn trưa và mát-xa miễn phí ở mọi nơi khác? À, một trong những nguyên do chính thúc đẩy họ đến với chúng tôi là có thể học hỏi và phát triển nhanh hơn rất nhiều. Với chúng tôi, họ có cơ hội làm những việc mà họ sẽ không bao giờ làm ở những nơi đó. Trong công ty của chúng tôi, họ được tiếp xúc với những thứ mà bình thường họ sẽ không bao giờ trải nghiệm nếu là nhân viên số 1.806. Người đứng đầu bộ phận tín dụng của chúng tôi là một ví dụ tuyệt vời. Anh ấy làm việc tại ngân hàng lớn nhất ở Ireland và đầu quân cho chúng tôi với mức lương thấp hơn mức đang nhận, ngoài ra thì chẳng có thêm lợi ích gì cả, vì chúng tôi đang tăng trưởng đột phá. Và không phải chỉ anh ấy là người triệu người có một đâu, mà tất cả những người khác đều như vậy. Họ tham gia vì biết mình có thể tạo ra sự khác biệt và sẽ học được rất nhiều.

Kristjan Koik, người sáng lập kiêm CEO tại Flender, Dublin, Ireland

Quy tắc tuyển dụng số 1 đối với người sáng lập là: “Đừng giao trách nhiệm cho các công ty tuyển dụng hoặc phòng nhân sự”. Các công ty khởi nghiệp nên tự làm mọi thứ! Tôi chưa thấy bất cứ công ty khởi nghiệp nào hợp tác thành công với các nhà tuyển dụng bên ngoài trong những giai đoạn khởi sự kinh doanh. Là một nhà lãnh đạo doanh nghiệp, bạn phải tự học cách trở thành một nhà tuyển dụng tuyệt vời. Nhân tài là huyết mạch của doanh nghiệp, vì vậy, đừng bắt người khác chịu trách nhiệm cung cấp nó. Đừng yêu cầu các nhà tuyển dụng, chuyên gia nhân sự hoặc doanh nghiệp thuê ngoài tìm một người cho bạn. Doanh nghiệp của bạn sẽ là sản phẩm của những gì bạn ưu tiên. Do đó, khi doanh nghiệp vẫn còn non trẻ, bạn nên ưu tiên dành một lượng thời gian đáng kể cho quá trình tuyển dụng. Một số thậm chí còn gợi ý bạn nên Không ngừng tuyển dụng. Nhà lãnh đạo tốt nhất là người hiểu rằng các đội ngũ đang phát triển cũng quan trọng như những sản phẩm đang xây dựng.

Chỉ khi doanh nghiệp chuyển sang Giai đoạn Tăng tốc (6) và bạn đã học được cách quản lý Phễu Tuyển dụng, bạn mới nên ủy quyền việc tìm kiếm tài năng mới cho người khác. Từ giai đoạn này, tốt nhất bạn nên sở hữu một nhà tuyển dụng toàn thời gian để đưa quy trình lên cấp độ chuyên nghiệp hơn. Các công ty tuyển dụng bên ngoài có thể làm tốt vai trò trong việc tìm kiếm những công việc rất cụ thể và tài năng đắt giá hiếm có. Nhưng ngay cả khi công ty tăng trưởng đột phá, tôi vẫn muốn nói rằng việc tuyển dụng, giống như hầu hết các công việc phát triển sản phẩm, nên được thực hiện trong nội bộ.

Ở Kraków, Ba Lan, Michał Borkowski, người sáng lập kiêm CEO của Brainly, đã nói với tôi rằng, ngay cả khi tăng trưởng đột phá, trách nhiệm sau cùng vẫn thuộc về các nhà quản lý.

Bộ phận nhân sự tuyệt vời ở đó để giúp các nhà quản lý tuyển dụng tốt hơn. Họ không thay thế người quản lý trong quá trình tuyển dụng. Việc của quản lý là thuê những người giỏi nhất. Bộ phận Nhân sự chỉ ở đó để giúp đỡ và hỗ trợ, không làm gì khác. Tôi nghĩ

đó là một trong những mối nguy hiểm cho việc tăng trưởng đột phá mà họ thường gặp rối loạn khi bổ sung bộ phận nhân sự trong công ty. Các nhà lãnh đạo và quản lý ngừng suy nghĩ về việc đưa vào những người mới. Họ nghĩ rằng, từ thời điểm đó, bộ phận nhân sự nên phụ trách tìm kiếm tất cả ứng viên. Nhưng điều ấy không hề hiệu quả bởi mọi người có thể đi và làm việc ở 500 nơi khác nhau. Thị trường ngoài kia quá đỗi cạnh tranh. Chính lãnh đạo doanh nghiệp mới là những người phải nổi bật và thu hút sự chú ý của các tài năng lớn.

Michał Borkowski, người sáng lập kiêm CEO của Brainly, Kraków, Ba Lan

Tương tự việc bán hàng và gọi vốn, quy trình tuyển dụng hoạt động như một cái phễu. Mục tiêu của Phễu Tuyển dụng (xem Hình 15.1) là tìm ra nhiều triển vọng và xác định những ứng viên chất lượng cao càng sớm càng tốt. Càng ít người chuyển sang những giai đoạn tiếp theo trong phễu, bạn càng ít phải lãng phí thời gian cho các ứng viên không đủ tiêu chuẩn. Quá trình tuyển dụng này là một trong những quy trình đầu tiên bạn cần ghi lại. Nguyên do là nó cần trở nên có hiệu lực và hiệu quả sớm hơn hầu hết các quy trình khác trong doanh nghiệp. Nó thường là thứ bạn muốn chắc chắn ngay trước khi bước vào giai đoạn Ổn định (5) của vòng đời kinh doanh. Không vấn đề gì nếu quy trình là một tài liệu Google đơn giản hay một bảng tính Excel, miễn là mọi người trong đội hiểu cách thức hoạt động của nó và cách họ có thể góp phần trong việc tìm kiếm những ứng viên tuyệt vời.

Hình 15.1 Phễu Tuyển dụng

Ở đầu phễu, chúng ta nhận thấy bước Nguồn cung ứng, đây có thể là phần khó nhất trong tuyển dụng. Nhiều tổ chức dựa vào quảng cáo cũng như bài đăng trên bảng thông báo việc làm và trang web tuyển dụng, nhưng những tài năng thực sự tuyệt vời thường không tìm kiếm một công việc tốt. Họ đã có sẵn rồi. Tuy nhiên, một số sẵn sàng xem xét việc chuyển sang một phương án thay thế đầy thú vị, như trải nghiệm đau đớn của tôi. Chúng tôi gọi họ là những ứng viên thụ động. Công việc của bạn với tư cách một doanh nhân hoặc người khởi nghiệp là tìm kiếm và khiến những ứng viên thụ động này nhận ra rằng một công việc tại công ty khởi nghiệp của bạn có thể thú vị hơn việc họ đang có hiện giờ. May mắn thay, có hàng nghìn ứng viên thụ động

đang chờ được lôi kéo và thoát khỏi vòng tay của những người quản lý không may của mình. Bí quyết là tìm ra cách để lôi kéo họ.

Nguồn ứng viên thụ động tốt nhất rõ ràng là tổng hợp mạng lưới cá nhân của các thành viên đội ngũ hiện tại. Mọi người đều biết một số người không hoàn toàn hạnh phúc và gắn kết với công việc hiện tại nhưng chưa thực hiện bất kỳ bước cụ thể nào để tìm công việc thay thế. Vấn đề chỉ là việc tiếp cận và nói: "Này, công việc của anh thế nào?" và "Hãy để tôi kể anh nghe về công việc của tôi nhé".

Chủ yếu là bạn bè của chúng tôi và bạn bè của họ. Vì vậy, chúng tôi sử dụng mạng lưới nội bộ. Tôi muốn nói rằng hơn 60% đợt tuyển dụng mới của chúng tôi đến từ các mạng lưới nội bộ.

Petri Haapio, đối tác tại Reaktor, Helsinki, Phần Lan

Petri Haapio, đối tác tại Reaktor ở Helsinki đã đồng ý với tôi khi trò chuyện trên sân thượng của công ty, nhìn ra thành phố Helsinki. Tôi tìm thấy sự đồng cảm trong một vài cuộc phỏng vấn khác.

Nguồn tốt nhất tiếp theo cho các ứng viên mới là nhiều mạng xã hội và trang web cộng đồng trên Internet, chẳng hạn như LinkedIn (cho bán hàng và kinh doanh), Facebook (cho marketing), GitHub và StackOverflow (cho nhà phát triển), Behance (cho nhà thiết kế), AngelList và Hacker News (dành cho những người đam mê khởi nghiệp), Reddit và Quora (cho các chuyên viên máy tính và chuyên gia), cùng nhiều, nhiều hơn thế nữa. Hãy tìm ra thị trường ngách trực tuyến – nơi các ứng viên ưa thích của bạn có thể lang thang, sau đó thâm nhập vào không gian đó và bắt đầu trò chuyện với các thành viên thông minh, tích cực nhất. Đừng. Spam. Họ! Chỉ nói chuyện về chuyên môn mà thôi. Điều tồi tệ nhất có thể xảy ra là gì? Họ nói với bạn

là họ đã có một công việc tuyệt vời khi bạn úp mở về vị trí còn trống trong công ty? Vậy nên? Hãy chúc mừng họ rồi bước tiếp.

Sau khi tìm nguồn cung ứng thì đến Nuôi dưỡng. Hãy sử dụng bảng Trello, cơ sở dữ liệu Airtable hoặc hệ thống quản lý danh sách liên hệ tiên tiến để theo dõi tất cả những người thú vị bạn bắt gặp. Những người bạn tìm thấy là triển vọng cần nuôi dưỡng. Nuôi dưỡng chỉ hiệu quả khi bạn đầu tư vào các cuộc trò chuyện cá nhân và có ý nghĩa với ứng viên tiềm năng. Đừng chỉ gửi họ email quảng cáo. Đừng chỉ nói: "Tôi muốn thuê bạn!". Hãy tương tác với các cập nhật mạng xã hội của họ, thêm nhận xét vào bài đăng blog hoặc video mới nhất của họ hoặc đặt một câu hỏi trong cộng đồng họ ưa thích. Sự gắn kết thực sự bắt đầu bằng cuộc trò chuyện chứ không phải quảng cáo. Hãy thực hiện điều này với sự quan tâm đúng mức. Có một ranh giới mong manh giữa người theo đuổi đáng kính và kẻ rình rập rợn người. Để làm tốt điều ấy, bạn cần dành vài giờ mỗi tuần cho các hoạt động này.

Khi một ứng viên thụ động thể hiện sự quan tâm đến các cơ hội việc làm bạn có và sẵn lòng nói chuyện, rất có khả năng bạn sẽ dành phần đầu tiên của quy trình chào bán doanh nghiệp cho họ. Hãy nhớ, đây là những ứng viên thụ động. Trước tiên, bạn cần thuyết phục họ rằng việc chuyển đổi công việc đáng để xem xét. Đảm bảo Lịch biên tập nội dung của bạn có một số bài đăng trên blog theo lịch trình mà các ứng viên quan tâm sẽ nhìn thấy đầu tiên khi họ truy cập trang web.

Bước tiếp theo là Tuyển dụng Hướng nội, đó là khiến mình trở nên thú vị ở càng nhiều nơi càng tốt. Tôi không nói điều này có nghĩa là tô trát đầy vị trí tuyển dụng lên mạng. Ý tôi là, thông qua một chiến lược thông minh với Lịch biên tập nội dung, người đọc bài đăng trên blog, bài viết hoặc video có thể phát triển mối quan tâm đến những việc mà doanh nghiệp của bạn đang làm. Một số người sẽ muốn biết thêm. Bạn có thể biến các ứng viên thụ động đó – những người thậm chí không nghĩ đến

việc bỏ công việc hiện tại, thành ứng viên chủ động – những người nhận ra công việc bạn đang làm thú vị hơn của họ. Nếu họ có chung niềm đam mê như bạn, việc thuyết phục họ thực hiện bước nhảy sẽ dễ dàng hơn rất nhiều.

Trong các bước trước, bạn đã làm hết sức để biến ứng viên thụ động thành chủ động. Một khi những người này bày tỏ sự quan tâm đến một công việc nào đó, bạn sẽ yêu cầu họ cung cấp một số thông tin về bản thân và rồi các bước sau đó trong quy trình tuyển dụng sẽ giống hầu hết công ty. Tôi dám chắc bạn sẽ nhận ra chúng dễ dàng.

Trong bước Sàng lọc Đơn xin việc, điều quan trọng là xác định được người không phù hợp. Càng sớm loại bỏ những ứng viên không đủ tiêu chuẩn, bạn càng ít lãng phí thời gian trong các bước sau của phễu. Ví dụ, bạn muốn đảm bảo các ứng viên có kỹ năng ngôn ngữ phù hợp, họ biết bạn thuộc loại hình kinh doanh nào, đang ứng tuyển vào vai trò gì và sẽ có mặt khi bạn cần. Bạn sẽ muốn xem các đánh giá tích cực về những vấn đề này dựa trên tài liệu họ gửi, chẳng hạn như CV, thư hoặc video xin việc.

Phỏng vấn Sàng lọc có thể diễn ra từ xa qua Zoom hoặc Skype hay một số công cụ hội nghị truyền hình khác và thường mất nhiều nhất 20 phút. Điều này có nghĩa là đạt được sự chắc chắn hơn về trình độ cơ bản vốn khó đánh giá từ việc chỉ đọc hoặc xem các đơn xin việc. Bạn có thể kiểm tra xem các ứng viên có hiểu rõ rủi ro và sự không chắc chắn khi làm việc tại một doanh nghiệp khởi nghiệp không, đồng thời kiểm tra xem hệ thống giá trị của họ có giống với bạn hay không. Bạn cũng có thể sử dụng bước này để đánh giá xem ứng viên có nhìn nhận nghiêm túc về công ty không và đã chuẩn bị một số câu hỏi hay về vai trò cũng như quy trình tuyển dụng chưa.

Trước khi tiếp tục với những cuộc phỏng vấn sâu hơn, tôi khuyên bạn nên yêu cầu các ứng viên tham gia bài Kiểm tra Kỹ năng. Hãy giao cho họ một việc nhỏ hoặc một nhiệm vụ thực tế

liên quan đến công việc để bạn có thể nhanh chóng loại bỏ những kẻ ăn may tại vòng sàng lọc hồ sơ.

Tôi đã từng phỏng vấn các nhà phát triển phần mềm – những người chưa bao giờ nghe đến các khái niệm như phát triển hướng kiểm thử (test-driven development) hay kiến trúc nhiều dịch vụ nhỏ (microservice), những thứ tôi coi như các khái niệm cơ bản cho lập trình viên và kỹ sư phần mềm. Việc lãng phí thời gian này hoàn toàn là lỗi của tôi và bạn có trách nhiệm tương tự với thời gian của mình. Tại sao bạn lại lên lịch các cuộc phỏng vấn dài với những người còn không biết thuật ngữ cơ bản trong công việc của họ? Vào thời điểm phỏng vấn xin việc thực tế, bạn nên thu hẹp danh sách cho những ứng viên có hiểu biết về nhiệm vụ của họ, trừ khi bạn chấp nhận đào tạo họ về công việc này.

Bước Phỏng vấn Xin việc có thể được chia thành nhiều cuộc phỏng vấn liên tiếp. Nếu đã làm tốt bài tập về nhà, thì bạn đã chuẩn bị Thẻ điểm Tuyển dụng, tôi sẽ thảo luận trong chương tiếp theo, đồng thời chia nhỏ những yêu cầu về trình độ chuyên môn thành các phiên khác nhau. Đội tôi có 2 phiên phỏng vấn: một với giám đốc điều hành (đó sẽ là tôi) và một với các thành viên khác trong đội (không có tôi). Chúng tôi nhắm đến việc kiểm tra các phẩm chất khác nhau trong 2 phiên này, vốn đã xác định trên Thẻ điểm Tuyển dụng. Các công ty khác tổ chức 3 cuộc phỏng vấn riêng biệt hoặc thậm chí nhiều hơn, nhưng tôi nghĩ bạn không nên quá lạm dụng nó. Quy luật hiệu suất giảm dần cho thấy mỗi cuộc phỏng vấn thêm vào sẽ ít có giá trị hơn cuộc phỏng vấn trước đó, trong khi chi phí tổ chức vẫn giữ nguyên.

Trước cuộc phỏng vấn cuối cùng, tôi khuyên bạn nên yêu cầu các ứng viên làm một Mẫu Công việc. Điều này khiến họ thực sự bắt tay vào thực hiện công việc trên sản phẩm của bạn trong vài giờ, tốt nhất là cùng với 1 hoặc 2 thành viên khác trong đội.

Công việc thực tế là phương thức dự đoán xuất sắc nhất về cách một người thực hiện công việc.

Trả lương cho ứng viên trong vài giờ làm việc là một dấu hiệu của thiện chí, nhưng theo kinh nghiệm của tôi, không có ứng viên nào thực sự quan tâm đến việc thanh toán vào thời điểm này. Nếu họ tài giỏi thì điều duy nhất khiến họ thích thú là tận hưởng công việc và chứng minh họ xứng đáng đứng trong hàng ngũ. Mọi thứ khác sẽ là mối quan tâm thứ yếu. Nhưng dù sao bạn cũng có thể muốn trả tiền cho họ.

Cuối cùng, bạn có thể kết thúc quá trình tuyển dụng bằng Xác minh Tham chiếu. Cá nhân tôi luôn nghi ngại về việc hỏi các quản lý và đồng nghiệp cũ của ứng viên về kinh nghiệm làm việc của họ. Hiệu suất là sản phẩm của một người và môi trường của người đó, điều đó có nghĩa là bất kỳ phản hồi nào bạn nhận được sẽ cho bạn biết nhiều về người sử dụng lao động cũ của ứng viên cũng như về chính bản thân ứng viên. Tuy nhiên, tôi vẫn thấy nhiều nhà lãnh đạo doanh nghiệp – những người thông minh hơn tôi – nhận thấy việc xác minh tham chiếu là một phần quan trọng của quy trình tuyển dụng. Tôi đoán việc hỏi các đồng nghiệp cũ một vài câu (với sự đồng ý của ứng viên) sẽ không làm tổn thương bất cứ ai. Chỉ cần đừng quên, luôn có nhiều góc nhìn và cách diễn giải cho mỗi câu chuyện bạn nghe.

Toàn bộ quy trình tuyển dụng cần được giám sát cẩn thận và bạn có thể muốn ủy quyền quản lý Phễu Tuyển dụng cho một số thành viên khác trong đội. Với tư cách là người sáng lập và lãnh đạo doanh nghiệp, bạn nên dành phần lớn thời gian ở lúc bắt đầu phễu, gắn kết các cuộc trò chuyện với hàng tá ứng viên thụ động chưa từng nghe về doanh nghiệp của bạn. Có rất nhiều việc phải làm, chắc chắn. Nhưng chỉ cần bạn thiết lập một quy trình tuyển dụng tuyệt vời, tạo ra trải nghiệm tốt cho cả đôi bên, việc tìm nguồn cung ứng viên mới có thể là một khoản đầu tư thời gian thú vị.

Hãy để tôi nhấn mạnh điều đó một lần nữa. Đừng bao giờ mắc sai lầm khi nghĩ quy trình tuyển dụng chỉ xoay quanh bạn và công ty. Ở mọi giai đoạn của Phễu Tuyển dụng, bạn cần đảm bảo quy trình này cũng là một trải nghiệm tuyệt vời cho các ứng viên. Ngay cả khi bạn từ chối họ (hoặc ngược lại), bạn vẫn muốn những người này có đánh giá tốt về công ty. Nếu họ không phù hợp với bạn (hoặc bạn không phù hợp với họ), họ vẫn có thể tiến cử bạn bè của mình. Hãy luôn cố gắng trở thành một công ty tuyệt vời cho tất cả mọi người, bao gồm cả những người bạn không tuyển lẫn người đã chuyển đi nơi khác. Ai biết chuyện gì sẽ xảy ra chứ? Nếu bạn vẫn cứ tử tế, họ có thể gửi cho bạn một ứng viên thay thế sau đó. Có lẽ thế. Một ngày nào đó.

Để biết thêm các chú thích, bài viết, tên sách, ví dụ và lượt tải xuống có liên quan, hãy xem trên trang web: https://startup-scaleup-screwup.com/recruitment-funnel.

Chương 16
ĐIỂM SỐ CƠ MẬT

Bắt đầu lập kế hoạch lực lượng lao động và quản lý tài năng trong doanh nghiệp với Thẻ điểm Tuyển dụng để tránh bất đồng văn hóa.

Trước đây, tôi từng đưa ra một số quyết định thực sự tồi tệ trong tư cách nhà quản lý tuyển dụng. Với công việc kinh doanh trước đây, tôi làm lỡ việc tuyển dụng quản trị tài chính, 3 lần liên tiếp. Lần tuyển dụng đầu tiên chưa kịp bắt đầu đã tan biến, giống như lời hứa của chính trị gia sau cuộc bầu cử vậy. Người thứ hai bắt đầu, nhưng cô ấy lại làm xáo trộn tài chính của công ty đến nỗi chúng tôi phải trầy trật với các khoản nợ và tín dụng, để rồi 2 năm sau, tôi phải sa thải cô ấy (rõ ràng là quá muộn). Người thứ ba cũng là một người thực sự tài giỏi, nhưng anh ta luôn ưu tiên các dự án khác hơn chúng tôi, do đó không bao giờ có thể thực sự bắt kịp cả đội. Chỉ với quản trị viên thứ tư, cả đội mới tìm thấy Nữ hoàng Tài chính của mình, người đã dần dọn dẹp đống hoang tàn sau 3 năm quản lý sai lầm của tôi.

Tôi đổ lỗi cho sai lầm của mình vì thiếu một Phễu Tuyển dụng hợp lệ, một Thẻ điểm Tuyển dụng tốt và những buổi Phỏng vấn Xin việc hiệu quả. Tôi luôn thuê những người trông có vẻ dễ gần và tài giỏi. Có lúc, tôi đã may mắn; nhưng có lúc lại không. Với công ty khởi nghiệp hiện tại, tôi đã cải thiện phương pháp tuyển dụng, bởi tôi không còn tìm kiếm người ưu tú nhất. Tôi quyết định nâng cấp quy trình tuyển dụng và tôi khuyên bạn cũng nên làm vậy. Ý nghĩ và lời nguyện cầu chỉ tốt cho những người không sẵn lòng đối mặt với thực tế và khắc phục vấn đề mà thôi.

Bạn thay đổi chất lượng, khả năng, mức độ tin cậy và cả văn hóa của đội với mỗi người mới được thêm vào. Đội ngũ càng nhỏ, tác động của sự không phù hợp càng lớn. Một trong những lý do hàng đầu dẫn tới các vụ rối loạn của những doanh nghiệp mới là không có đội ngũ phù hợp và sự bất hòa giữa các thành viên trong đội. Bạn có thể ngăn chặn phần lớn điều đó thông qua các hoạt động tuyển dụng tốt hơn.

Việc tạo ra Thẻ điểm Tuyển dụng bắt đầu với tầm nhìn của bạn về đội. Hình dung một bức tranh lý tưởng về đội ngũ trong tương lai gần là điều một số người sẽ gọi là hoạch định nguồn nhân lực hoặc quản lý nhân tài. Một đội lý tưởng là gì? Kỹ năng và thói quen mong muốn của họ là gì? Họ nên đạt được điều gì? Kết quả từ điều bạn nghĩ ra nên là một danh sách phẩm chất mà các ứng viên mới cần phải được kiểm tra. Một số sẽ được đề cập trong bản mô tả công việc. Tất cả trong số chúng nên xuất hiện trên Thẻ điểm Tuyển dụng.

Một cuộc tìm kiếm hiệu quả để có một người ứng viên phù hợp đòi hỏi loại bỏ nhiều ứng viên không đủ tiêu chuẩn càng nhanh càng tốt. Mỗi phẩm chất mong muốn đối với các ứng viên là thứ không chỉ phải thu hút một số người mà còn đánh bật những người khác. Kết quả của mỗi bài kiểm tra nên là nhóm được chia thành 2 phần, điểm cộng và điểm trừ, với rất nhiều ứng viên ở bên phía phần trừ. Lấy ví dụ, phẩm chất “biết làm việc nhóm” khá vô dụng bởi hầu như tất cả những người không phải là tác giả viết sách độc lập đều muốn được công nhận như một người biết làm việc nhóm. Bài kiểm tra này không chia nhóm thành 2 phần. Yêu cầu ở đây là cởi mở và minh bạch triệt để. Tôi biết khá nhiều ứng viên không có khả năng (hoặc thậm chí không sẵn lòng) đáp ứng điều kiện đề ra. Bạn có thể biến yêu cầu này thành một bài kiểm tra giúp chia nhóm thành 2 phần. Tương tự, mỗi phẩm chất bạn đưa ra phải hỗ trợ việc cắt nhóm ứng viên chung thành hai khúc, những người đủ điều kiện và những người không, trong đó phần thứ hai nên thật lớn.

Một thách thức mà các nhà quản lý tuyển dụng gặp phải là lên kế hoạch trước. Khi giả định một người sẽ làm việc cho công ty trong vài năm tới, bạn cần tìm ra những ứng viên có thể xử lý công việc hiện tại và sự tăng trưởng cũng như tiến hóa của công việc đó trong khoảng thời gian sắp tới. Lý tưởng nhất là ứng viên phù hợp với cả hiện tại và tương lai gần.

Ví dụ, nhà thiết kế sản phẩm trong giai đoạn Kiểm định (5) của doanh nghiệp phải có kỹ năng tạo ra các phương án thiết kế khác nhau cho những tính năng khác nhau, dễ dàng khôi phục các quyết định trước đó và sẵn sàng chấp nhận rằng nhiều thiết kế của cô ấy sẽ không tồn tại lâu dài. Nhưng một nhà thiết kế sản phẩm trong giai đoạn Ổn định (6) phải có khả năng tạo ra tầm nhìn thiết kế, phát triển các bản mẫu và hướng dẫn, đồng thời quản lý những thành viên khác trong đội để họ nhanh chóng sản xuất ngày càng nhiều tính năng tuân thủ một thiết kế nhất quán. Những phẩm chất mong muốn của một nhà thiết kế tuyệt vời phụ thuộc vào giai đoạn công ty khởi nghiệp hay tăng trưởng đột phá của bạn đang trải qua. Điều tương tự áp dụng cho hầu hết các thành viên khác trong đội.

Việc thường xuyên cập nhật bảng điểm cùng sự tiến hóa và tăng trưởng không ngừng của doanh nghiệp không phải điều dễ dàng. Trong mọi trường hợp, bạn nên tuyển dụng nhân sự bởi phẩm chất hiện tại cũng như tiềm năng trong tương lai, để từ đó họ có thể phát triển cùng doanh nghiệp. Tương tự, có những con người tài năng mà có thể bạn chưa nên thuê, bởi họ không thể tạo ra giá trị trong giai đoạn hiện tại và bạn chưa đạt đến giai đoạn cần tới tài năng của họ.

Tại N26 ở Berlin, CTO Patrick Kua tiếp tục chia sẻ những hiểu biết thấu đáo về cách quản lý khía cạnh kỹ thuật của công ty.

Chúng tôi phải tìm ra những cách thông minh để mở rộng chính mình. Đó là thách thức của bất cứ công ty khởi nghiệp nào khi phát triển một cơ sở khách hàng. Làm thế nào để mở rộng quy mô? Trong

rất nhiều tổ chức – đặc biệt là các ngân hàng – họ thuê những người kiểm soát các quy trình và cả những người tuân theo các quy trình đó. Nhưng chúng tôi đã đầu tư rất nhiều vào các dây chuyền giao hàng liên tục, nơi chúng tôi có nhiều cổng tự động đạt chất lượng. Không sản phẩm nào được sản xuất nếu chưa vượt qua cổng. Ở một ngân hàng bình thường, một cổng như vậy thường do con người phụ trách. Và con người thì mắc sai lầm, thế nên chẳng có gì đảm bảo. Nhưng máy tính không phạm sai lầm vì nó chỉ làm đúng theo các quy trình được đưa ra. Với cơ sở hạ tầng dưới dạng mã code, đó là cách chúng tôi quản lý tất cả các máy chủ của mình, mọi thứ đều được kiểm soát. Chúng tôi có thể làm sai lệch mọi thứ, kiểm nghiệm mọi thứ, thấy những thay đổi nào hoạt động và những thay đổi nào không, đồng thời khôi phục lại mọi thứ. Đó là khả năng mà rất nhiều người không thực sự nghĩ đến, nhưng lại rất quan trọng. Nếu bạn muốn mở rộng quy mô, đó là loại kỹ năng bạn cần tìm kiếm.

Patrick Kua, CTO tại N26, Berlin, Đức

Thẻ điểm cho đội của tôi bao gồm 3 loại phẩm chất. Kỹ năng ám chỉ năng lực và chuyên môn, những điều mọi người có thể học hỏi, như kỹ năng nói và viết tiếng Anh, kỹ năng làm việc từ xa và kinh nghiệm cụ thể trong lĩnh vực kinh doanh của chúng tôi. Đặc điểm là tính cách và thái độ, những điều con người phát triển khi lớn lên, chẳng hạn như tính chính trực, kiên nhẫn, cởi mở và hài hước. Thuộc tính bao gồm tất cả các trường hợp hoặc phẩm chất tình huống khác có thể liên quan đến công việc hoặc đội ngũ, chẳng hạn như nền tảng văn hóa, thành phố cư trú, yêu cầu bồi thường và thời gian rảnh rỗi mỗi tuần. Công việc của bạn với vai trò người quản lý là thiết kế Thẻ điểm Tuyển dụng bao gồm các kỹ năng, đặc điểm và thuộc tính để từ đó cùng nhau vẽ nên chân dung ứng viên lý tưởng cho (các) giai đoạn kinh doanh trong vài năm sắp tới.

Trong việc tìm kiếm các kỹ năng chuyên môn, trọng tâm của bạn dự kiến sẽ chuyển dịch theo thời gian cùng với sự phát triển của mô hình kinh doanh. Trong những giai đoạn đầu của doanh

nghiệp, từ Khởi sự (1) đến Kiểm định (4), có lẽ bạn chỉ làm việc với số lượng người đếm trên đầu ngón tay – những người phải làm mọi thứ từ thiết kế UX đến phát triển back-end, và từ phát triển nội dung đến một vài việc quản trị tài chính. Điều này có nghĩa là bạn sẽ muốn những người tổng quát không quá chuyên sâu với bộ kỹ năng rộng rãi trở thành các thành viên đầu tiên trong đội ngũ. Từ giai đoạn Ổn định (5) trở đi, bạn nhiều khả năng sẽ thuê các chuyên gia – những người sẽ đi sâu hơn vào nhiều lĩnh vực chỉ mới được những người tổng quát này xử lý bề mặt.

Khi tìm kiếm ứng viên phù hợp, nhiều người nói về sự phù hợp văn hóa, đó là một thuật ngữ thường hay bị hiểu lầm. Nghĩa đúng nhất của ăn khớp là các mảnh của một hình ghép vừa khít với nhau. Các mảnh của hình ghép đó không giống nhau. Trên thực tế, tất cả chúng đều khác nhau. Nhưng chúng cùng tuân theo một vài quy tắc chung đối với các cạnh để có thể kết nối với nhau. Bề mặt của các mảnh ghép đại diện cho sự đa dạng của các kỹ năng, đặc điểm và những thuộc tính khác mà bạn cần có trong một đội hình tốt. Quy tắc chung đối với các cạnh thể hiện giá trị và niềm tin chung của cả đội mà bạn có thể định nghĩa trong Mã code Văn hóa. Phù hợp không phải là tìm kiếm những người tương tự; đó là tìm kiếm những người tương thích. Và việc giải hình ghép đó rất có thể là một điều cơ mật.

Đề xuất phổ biến để "tuyển vì phù hợp văn hóa" thường không có nghĩa. Nhà quản lý nói những điều như: "Chúng tôi chỉ muốn tuyển những người có thể cùng uống bia sau khi làm việc". Ờ thì, có lần tôi đã từng là thành phần dị biệt văn hóa. Họ đều uống bia sau giờ làm vào ngày thứ Sáu và tôi là kẻ duy nhất uống cola không đường. Điều ấy thật tệ hại. Khi phải trèo qua một núi chai bia để lấy hai lon soda nhỏ xíu, tôi đã cảm thấy có dòng chữ "bạn không ăn khớp" được viết trên khắp người.

Một số người thích cà phê, không phải bia. Hoặc trà. Hoặc nước chanh. Bạn cần xây dựng một đội ngũ với những người có nhiều

sở thích khác nhau, một số người trong đội thậm chí không muốn uống bia hoặc cà phê sau khi làm việc vì họ thích ở nhà, ôm ấp con rùa cạn của mình. Phần lớn mọi người có thể ăn khớp (và thích nghi) với hầu hết mọi nền văn hóa, nếu những nền văn hóa đó coi trọng sự đa dạng và tôn trọng sự khác biệt.

Sự đa dạng và bao hàm là những chủ đề quan trọng đối với mọi tổ chức, đó là lý do tại sao việc "tuyển người phù hợp văn hóa" nên được điều chỉnh thành "tuyển người chống lại sự bất đồng văn hóa". Câu đó thường mang nghĩa: "đừng thuê mấy tên đểu". Chỉ cần một quả táo hư duy nhất cũng có thể làm hỏng cả rổ và chỉ một mảnh ghép vặn vẹo cũng hủy hoại toàn bộ bức tranh. Tôi tin những người "không ăn khớp" nên là một ngoại lệ, không phải là một mặc định. Chỉ cần tránh xa những kẻ không phù hợp. Với một nền văn hóa đa dạng, công ty chỉ nên có rất ít người không phù hợp mà thôi.

Một cụm từ khác thường được nhắc đến là "tuyển vì thái độ, đào tạo vì kỹ năng". Điều ấy phản ánh quan niệm rằng những đặc điểm tính cách cá nhân của con người gần như không thể thay đổi, trong khi việc dạy kỹ năng họ cần để làm công việc thì dễ dàng và ít tốn kém hơn rất nhiều. Điều này dường như không phải vấn đề trong giai đoạn đầu của doanh nghiệp, khi hầu hết thành viên là người tổng quát và không cần các kỹ năng chuyên sâu, miễn là đảm bảo được những điều kiện cơ bản. Khi đó, việc thuê người có thái độ tuyệt vời và tính cách dễ chịu là điều rõ ràng. Chỉ trong những giai đoạn sau của doanh nghiệp, khi cần chuyên gia, các nhà quản lý tuyển dụng đôi khi bị cám dỗ để tuyển những người có chuyên môn sâu và thái độ tồi (thường đi cùng nhau). Nhưng khi lựa chọn duy nhất của bạn là kỹ năng chuyên sâu cộng thái độ tồi so với kỹ năng nông cộng thái độ tuyệt vời, hãy nghiêng về vế sau.

Nếu tổ chức mọi việc tốt, bạn có một Phễu Tuyển dụng được thiết lập với mỗi ứng viên tiềm năng được chỉ định cho một trong nhiều giai đoạn của quy trình tuyển dụng. Không giống

như các phễu khách hàng, trong trường hợp Phễu Tuyển dụng, bạn không muốn có quá nhiều ứng viên chỉ để chuyển từ giai đoạn này sang giai đoạn sau. Bạn chỉ muốn có các ứng viên tốt để di chuyển lên phễu. Đó là lý do bạn nên quan tâm đến việc đặt Thẻ điểm Tuyển dụng để có thể kiểm tra các phẩm chất phù hợp trong giai đoạn phù hợp. Bạn muốn nhận biết ứng viên không phù hợp càng sớm càng tốt.

Ví dụ, như một phần của quy trình tuyển dụng, đội chúng tôi yêu cầu ứng viên mới nộp một video ngắn tự ghi hình, trong đó trả lời một vài câu hỏi về bản thân họ. Chúng tôi cũng muốn họ gửi một bài luận ngắn về sản phẩm của chúng tôi. Những gì chúng tôi kiểm tra trong giai đoạn này không chỉ là kỹ năng viết và nói tiếng Anh, mà còn là sự quan tâm của họ đối với sản phẩm cũng như khả năng sử dụng các công cụ trực tuyến. Khi ứng viên gặp khó khăn trong việc giải thích về bản thân, khi họ không biết mình đang ứng tuyển vào loại công việc nào, hoặc thậm chí không biết cách tải video lên (điều ấy từng xảy ra đấy), chúng tôi nghĩ mình nên đầu tư thời gian phỏng vấn vào những ứng viên khác.

Việc tạo ra Thẻ điểm tuyển dụng khá đơn giản. Bạn có thể bắt đầu bằng một danh sách đơn giản với một hàng ngang cho từng yêu cầu, được sắp xếp theo từng giai đoạn và một số cột dọc cho điểm số. Bạn có thể làm việc với một loạt giá trị, chẳng hạn như “Vô cùng phản đối”, “Phản đối”, “Băn khoăn”, “Tán thành” và “Vô cùng tán thành” hoặc một số thang đo khác tùy sở thích. Dù bằng cách nào, hãy đảm bảo đưa thêm một cột dọc cho ghi chú và tư liệu chứng thực.

Hãy tự dạy bản thân không cho điểm bất cứ ứng viên hay phẩm chất nào khi chưa quan sát thực tế. Yêu cầu cung cấp bằng chứng giúp giảm khả năng thiên vị. Khi bạn trao Thẻ điểm Tuyển dụng qua tay một người khác trong đội, họ nên có khả năng nhận thấy không chỉ cách một ứng viên ghi điểm trên những phẩm chất khác nhau, mà còn là nguyên nhân của

chúng. Việc để nhiều thành viên trong đội phỏng vấn các ứng viên và yêu cầu họ đưa ra điểm số một cách độc lập (kèm bằng chứng!) cũng giúp loại bỏ đáng kể sự thiên vị khỏi các đánh giá của bạn.

Nếu sử dụng Thẻ điểm Tuyển dụng như thế này trong các công việc quản lý trước đây, tôi chắc chắn sẽ bớt đau đầu hơn từ việc các thành viên trong đội không thèm xuất hiện, không biểu hiện tốt hoặc không đạt được bất kỳ tiến bộ nào. Ít nhất tôi cũng có một số hiểu biết thấu đáo về cách những thành viên trong đội vượt qua các bài kiểm tra. Không có thông tin thì không thể cải thiện. Trong trường hợp tuyển dụng không tốt, nếu sử dụng thẻ điểm, tôi ắt hẳn sẽ có cơ hội cải thiện quy trình tuyển dụng. Và có lẽ chính bản thân tôi nữa.

Để biết thêm các chú thích, bài viết, tên sách, ví dụ và lượt tải xuống có liên quan, hãy xem trên trang web: https://startup-scaleup-screwup.com/hiring-scorecard.

Chương 17
HÀNH VI ANH HÙNG TIÊU CHUẨN

Học hỏi một phương pháp tốt cho Phỏng vấn Xin việc bằng cách sử dụng tổ hợp Câu hỏi Hành vi và Kiểm tra Hành vi.

Mười năm trước, tôi đã đăng một bài trên blog có tên "100 Câu hỏi Phỏng vấn dành cho Nhà phát triển Phần mềm". Tôi lập danh sách đó cùng một người bạn để cố gắng có những câu hỏi hay ho hơn cho các cuộc Phỏng vấn Xin việc tôi đã làm tại thời điểm đó với tư cách là quản lý phát triển tại một công ty phần mềm. Hóa ra tôi không phải là người duy nhất cần nguồn cảm hứng cho các câu hỏi phỏng vấn. Nửa triệu người đã đổ xô đến bài viết kể từ lúc tôi đăng nó và 10 năm sau, nó vẫn là bài viết được xem nhiều nhất trên blog. Các nhà phát triển phần mềm từ phía bên kia hành tinh nói với tôi rằng họ đã được phỏng vấn với các câu hỏi từ bài đăng trên, khiến tôi cảm thấy vừa tự hào vừa buồn bã.

Suy đi nghĩ lại, tôi buộc phải thừa nhận các câu hỏi này không được tốt lắm. Chúng đều là những câu hỏi định hướng kiến thức. Thật dễ dàng để chuẩn bị cho các câu hỏi kiến thức trong Phỏng vấn Xin việc, ngay cả đối với những người không đặc biệt giỏi trong công việc họ đang ứng tuyển. Với sự chuẩn bị đầy đủ, tôi chắc chắn có thể làm tốt bài kiểm tra kiến thức về vinology[17], mặc dù không bao giờ uống bất kỳ loại rượu nào. Có một sự khác biệt giữa những gì mọi người nói so với những việc họ làm. Vì lý do này, một số người thắc mắc tại sao các công ty vẫn đổ rất nhiều nỗ lực vào Phỏng vấn Xin việc truyền thống khi một lượng lớn nghiên cứu đã tiết lộ rằng những cuộc phỏng vấn với các câu hỏi tiêu chuẩn có rất ít giá trị dự đoán.

[17] *vinology: việc nghiên cứu về rượu và sản xuất rượu. (BTV)*

Không giống như tất cả những người quản lý tuyển dụng đang đọc blog của tôi, tôi khuyên bạn đừng sử dụng công cụ tìm kiếm yêu thích để tìm "câu hỏi phỏng vấn xin việc tốt nhất" cho vòng tuyển dụng kế tiếp. Thật quá cám dỗ khi chỉ sao chép những câu hỏi quá cũ mà lại vô dụng như: "Có bao nhiêu quả bóng bàn vừa vặn trong một chiếc xe tải?". Các ứng viên có khả năng đọc bài đăng trên blog của tôi hoặc một số bài viết phổ biến khác và đã biết những câu sẽ được hỏi cũng như cách trả lời chúng. (Họ sẽ nhận được điểm thưởng cho câu trả lời: "Một chiếc xe tải Mỹ hay một chiếc xe tải châu Âu?").

Bạn cũng nên cho qua mấy thứ xoắn não như: "Có bao nhiêu chiếc pizza được bán ở London mỗi ngày?" và những câu hỏi sáo rỗng như: "Điểm mạnh và điểm yếu lớn nhất của bạn là gì?" hay "Bạn hình dung mình trong 5 năm tới như thế nào?". Những câu hỏi này thường dẫn đến các cuộc trò chuyện thú vị và điểm số vô nghĩa.

Phương pháp tốt nhất để thực hiện Phỏng vấn Xin việc là đánh giá mọi người dựa trên hành vi thay vì hội thoại. Có 2 cách để làm điều này: Đầu tiên là đặt câu hỏi về lịch sử của họ và đánh giá chúng dựa trên những câu chuyện về hiệu suất trong quá khứ. Thứ hai là cho điểm các ứng viên một số điểm theo hành động thay vì câu trả lời của họ trong việc phản hồi câu hỏi và yêu cầu.

Nhưng điều quan trọng phải được làm trước. Đối với các cuộc Phỏng vấn Xin việc, bạn cần một cấu trúc. Nếu không có một cấu trúc riêng, luồng hội thoại rất dễ đi lòng vòng, điều này cho phép ứng viên dành thời gian gây ấn tượng với bạn bằng những câu chuyện không liên quan đến công việc. Nếu không có cấu trúc phỏng vấn, bạn cũng sẽ dễ trở nên thiên vị trong việc cho điểm. Tất cả các cuộc Phỏng vấn Xin việc phải theo cùng một định dạng, để từ đó, bạn hỏi những câu hỏi giống hoặc tương tự

với từng ứng viên. Dĩ nhiên, Thẻ điểm Tuyển dụng sẽ giúp bạn rất nhiều và tôi cá là bạn sẽ tự xây dựng một cái. Trong các cuộc Phỏng vấn Xin việc, hãy chỉ phóng to những phẩm chất bạn có nghĩa vụ phải tìm bằng chứng và sau đó đặt câu hỏi (hoặc đưa ra yêu cầu) để thu thập thông tin.

Bây giờ, chúng ta hãy tập trung vào những câu hỏi tốt hơn. Hãy tưởng tượng bạn muốn biết ai đó có phải là người cởi mở và trung thực, không ngần ngại thừa nhận sai lầm hay không. Những câu hỏi tồi tệ nhất sẽ là: "Bạn có phải là người cởi mở và trung thực không?" và "Bạn có thể đối phó với sai lầm của mình hay không?". Tất có khả năng bạn sẽ nhận được câu trả lời tích cực từ các ứng viên. Đó không phải vì mọi người đang nói dối mà bởi họ đều muốn tin mình là người cởi mở và trung thực, biết thừa nhận sai lầm. Nhưng nói thường không đi đôi với làm.

Một câu hỏi tốt hơn sẽ là: "Hãy kể tôi nghe về khoảng thời gian bạn mắc một sai lầm tồi tệ và đã sửa chữa nó cùng với các đồng nghiệp. Điều gì đã xảy ra và bạn đã làm gì?". Đây là Câu hỏi Hành vi, một loại câu hỏi khó để nói dối hơn nhiều so với câu hỏi kiến thức tiêu chuẩn. Mọi người sẽ cần phải đưa ra các câu chuyện thực tế về những điều họ đã làm trong quá khứ. Họ không thể chuẩn bị cho điều đó bằng cách tìm kiếm mọi thứ họ từng làm trên Internet, trừ khi ứng viên của bạn là Kim Kardashian.

Ứng viên vẫn có thể giả mạo câu trả lời về hành vi trong suốt các cuộc phỏng vấn. Một số kể chuyện tốt hơn những người khác – đó là lý do tôi phát biểu tại nhiều sự kiện và hội nghị khác nhau – và thay vì chấm điểm cho các ứng viên về kỹ năng mong muốn bằng cách sử dụng Câu hỏi Hành vi, bạn thực sự có thể đánh giá dựa trên tài ứng biến và kể chuyện của họ.

Một vấn đề khác với Câu hỏi Hành vi là kết quả đạt được trong quá khứ không đảm bảo cho tương lai. Cách ứng viên hành xử trong công việc trước đó phụ thuộc vào công ty cũ, với các đồng nghiệp mà cô ấy cùng làm việc tại thời điểm đó. Nó không phải

là một dấu hiệu đáng tin cậy cho tương lai, khi cô ấy làm việc với các thành viên mới tại công ty của bạn. Dù thế, đừng hiểu lầm. Giá trị tiên đoán của Câu hỏi Hành vi vẫn tốt hơn so với những câu hỏi kiến thức và mấy thứ xoắn não. Nhưng thời thế thay đổi, công ty thay đổi và con người cũng thay đổi. Tốt hơn là tuyển dụng cho tương lai thay vì quá khứ.

Trên sân thượng đầy nắng của công ty ở Helsinki, Petri Haapio giải thích cho tôi cách Reaktor thường xuyên xử lý các cuộc Phỏng vấn Xin việc.

Trước tiên, chúng tôi có 3 vòng phỏng vấn với những người phỏng vấn khác nhau. Vòng đầu tiên là nơi hầu hết các ứng viên lần lượt rời đi. Vòng này thường kéo dài từ 1-1,5 giờ và người phỏng vấn sẽ đánh giá ứng viên qua các câu hỏi như: "Chuyện gì sẽ xảy ra nếu tôi ở sân bay và chuyến bay bị hoãn, và tôi cần dành 6 giờ với người này ở sân bay. Điều đó có ổn không?". Cuộc phỏng vấn thứ hai là một vòng quan trọng. Ở đó, chúng tôi cần tìm ra mức độ tham vọng, cấp độ kỹ năng, trình độ kiến thức và tất cả mọi thứ của ứng viên. Cuộc phỏng vấn thứ hai này mất nhiều thời gian hơn, thông thường từ 2-3 giờ. Chúng tôi còn yêu cầu một số ứng viên thuyết trình ngắn về một chủ đề họ muốn nói hoặc bất cứ điều gì người phỏng vấn nghĩ là hữu ích để đánh giá các kỹ năng của ứng viên. Cuộc phỏng vấn thứ ba về cơ bản là hình thức. Chúng tôi đã đưa ra quyết định, nhưng vẫn muốn kiểm tra xem mọi thứ có ổn từ cả hai phía hay không, chúng tôi đã hiểu nhau chưa, mức lương thưởng sẽ là gì...

Petri Haapio, đối tác tại Reaktor, Helsinki, Phần Lan

Bạn sẽ làm gì khi cần một đầu bếp giỏi? Bạn có hỏi người xin việc về bằng cấp hoặc chứng chỉ nấu ăn không? Thông tin đó có thể dễ dàng làm giả. Bạn có thể yêu cầu họ giải thích cách họ thường làm món bolognese spaghetti, crème brûlée hay Sachertorte? Đây sẽ là một bài kiểm tra đáng tin cậy hơn là chỉ yêu cầu bằng cấp. Câu hỏi Hành vi ở đây sẽ có dạng: "Hãy kể tôi

nghe về lần gần nhất bạn làm một chiếc bánh thịt gà. Bạn đã làm gì? Các rắc rối phát sinh và biến tấu của bạn với công thức là gì?" Hoặc hiệu quả nhất là hỏi: "Bạn có thể chuẩn bị món paella ngay bây giờ không? Tôi có mọi thứ bạn cần trong nhà bếp".

Loại câu hỏi hay nhất trong Phỏng vấn Xin việc là Kiểm tra Hành vi, nó kiểm định một hành vi thực tế trong thời điểm này, không đơn thuần là câu chuyện về hành vi đó trong quá khứ. Khi bạn đang tuyển một giáo viên, hãy yêu cầu anh ấy dạy cho bạn một cái gì đó. Khi bạn muốn kiểm tra các kỹ năng của một lập trình viên, hãy yêu cầu cô ấy thực hiện một số phát triển thực tế. Nếu bạn muốn nhân viên mới có khiếu hài hước, đừng hỏi họ: "Bạn có vui tính không?" hoặc "Hãy kể cho tôi nghe về lần gần nhất bạn làm ai đó cười". Chỉ cần không nói bất cứ điều gì và cho ứng viên một số điểm tốt khi họ đã làm cho ai đó cười vào bất kỳ lúc nào trong chuyến tham quan hoặc buổi phỏng vấn. Kiểm định các hành vi mong muốn thông qua các bài Kiểm tra Hành vi là yếu tố dự đoán số một về hiệu suất công việc. Những anh hùng thực sự được định nghĩa bằng hành động, không phải lời nói.

Jakub Piwnik, quản lý truyền thông tại Brainly ở Kraków, Ba Lan, cũng có một vài chia sẻ về điều đó.

Phần quan trọng nhất là thứ chúng tôi gọi là ngày demo. Chúng tôi thực sự mang ứng viên đến đây cả ngày và họ dành toàn bộ thời gian chỉ để làm việc trong một dự án với một đội cũng như có cơ hội nói chuyện với các đồng đội tương lai. Và ở giữa ngày, tất cả ăn trưa cùng nhau. Đây là cơ hội để chúng tôi xem đây có thực sự là người mình đang tìm kiếm, cũng là cơ hội để xem liệu họ có phù hợp với văn hóa công ty không. Vào cuối ngày demo, chúng tôi thường yêu cầu ứng viên thuyết trình ngắn với đội và sau đó, cả đội cùng thảo luận mở. Vậy là những người biểu quyết để tuyển người này nói lên nguyên do tại sao và ngược lại. Vào cuối cuộc thảo luận, quyết định sẽ được đưa ra. Và sau đó ứng viên có toàn quyền lựa chọn. Bởi ngày demo cũng là cơ hội để ứng viên xem đây có phải là công ty họ muốn đóng góp không.

Jakub Piwnik, quản lý truyền thông tại Brainly ở Kraków, Ba Lan

Đối với nhiều kỹ năng, việc Kiểm tra Hành vi rất dễ thực hiện, bởi bạn chỉ cần yêu cầu ứng viên thực hiện một chút công việc đòi hỏi những kỹ năng đó. Tuy nhiên, điều này đòi hỏi bạn phải tinh tế hơn khi nói đến thái độ, giá trị và các phẩm chất khác đã có trong Mã code Văn hóa. Lấy ví dụ, làm thế nào để kiểm tra liệu ai đó có cởi mở về những sai lầm của họ hay không? Trong bài Kiểm tra Hành vi, bạn sẽ phải đảm bảo họ tin mình đã phạm sai lầm trong suốt buổi Phỏng vấn Xin việc, sau đó, họ sẽ quyết định có nên cởi mở và trung thực về điều đó hay không.

Nếu làm tốt công việc với tư cách người quản lý tuyển dụng, bạn sẽ tìm thấy bằng chứng cho tất cả những kỹ năng, đặc điểm và thuộc tính mình đã liệt kê trên Thẻ điểm Tuyển dụng. Đối với một số giai đoạn trong quy trình tuyển dụng, bạn có thể kéo đội vào để chia sẻ và thảo luận về quan điểm cũng như vốn hiểu biết của nhau. Điều này cũng giúp bạn kiểm tra xem mình có xem xét các hành vi thực tế có thể quan sát của ứng viên không. Nếu bạn không thể chứng minh đánh giá của mình về điều mà ứng viên đã nói hoặc làm, thì nó không nên được sử dụng trong bài đánh giá.

Những tuần trước sự kiện lớn ở San Diego là khoảng thời gian vừa khó khăn vừa hứng khởi. Không có gì đáng ngạc nhiên, bởi chúng tôi đã mất đi một thành viên trong đội, Biểu đồ Đốt cháy chỉ ra chúng tôi sẽ đạt được kết quả thấp hơn mong đợi. Tôi lo lắng về việc không có một sản phẩm đủ tốt để trình diện. Đồng thời, chúng tôi lưu ý về một số thay đổi mới trong việc sử dụng nền tảng. Những gợi ý đầu tiên về trò chơi điện tử ứng dụng hóa mà chúng tôi đang xây dựng trong hệ thống đã có một số hiệu ứng và dấu hiệu ban đầu khác cho thấy khả năng hoạt động thực sự. Nhưng đội của chúng tôi cần được củng cố. Biết rằng việc thêm người vào thời điểm này chỉ khiến nó chậm trễ hơn,

chúng tôi đã đồng ý thuê một thành viên mới cho đội ngay sau thời hạn của Dự án San Diego.

Trong suốt một cuộc họp Cải tiến Linh hoạt khi đã đi được nửa chặng đường với Dự án San Diego, chúng tôi đã thảo luận về yêu cầu cải thiện quy trình tuyển dụng. Nó chậm chạp, không có cấu trúc và quá đỗi thiên vị. Vì vậy, tôi đã dành đáng kể thời gian để cải thiện Phễu Tuyển dụng, thiết lập Thẻ điểm Tuyển dụng mới và đưa ra những câu hỏi hay hơn cho các cuộc Phỏng vấn Xin việc.

Tôi đưa ra phương pháp mới cho bài kiểm tra khi có buổi Phỏng vấn Xin việc với một ứng viên có thể bắt đầu làm việc ngay sau sự kiện San Diego. Những đánh giá trên Thẻ điểm Tuyển dụng của anh ấy trông khá tốt và dường như chúng tôi đang có một ứng viên tuyệt vời trong tay. Gần cuối buổi phỏng vấn, tôi nói: "Bạn có vẻ là một ứng viên tuyệt vời, vì vậy, tôi hy vọng bạn sẽ vượt qua vòng kế tiếp. Ở đây tôi có một danh sách câu hỏi mà các thành viên khác trong đội sẽ hỏi bạn trong cuộc phỏng vấn kế tiếp. Đừng nói với ai hết, nhưng bạn có muốn xem trước những câu hỏi đó không?". Ứng viên đã từ chối lời đề nghị của tôi một cách lịch sự và tôi đã viết "Vô cùng Tán thành" trên dòng trống cuối cùng của bảng điểm và nói: "Ứng viên rất chính trực".

Để biết thêm các chú thích, bài viết, tên sách, ví dụ và lượt tải xuống có liên quan, hãy xem trên trang web: https://startup-scaleup-screwup.com/job-interviews.

Chương 18
CON ĐƯỜNG TĂM TỐI NHẤT

Quản lý kỳ vọng của cổ đông với Lộ trình Sản phẩm, được tạo bằng các thử nghiệm, hệ quả và Kế hoạch Cán-Sóng (RWP).

"Khi nào chúng ta có phiên bản iOS?"

Đó có lẽ là câu hỏi thường gặp nhất mà chúng tôi nhận được khi trình bày sản phẩm tại Hội nghị Linh hoạt 2018 ở San Diego. Lần nào cũng vậy, câu trả lời của chúng tôi luôn là: "Chúng tôi sẽ ra mắt trên iOS sau khi tìm thấy Sản phẩm Phù hợp với Thị trường". Chừng nào khách hàng vẫn không sử dụng sản phẩm đủ thường xuyên, thì việc mở rộng ra các nền tảng khác là vô nghĩa. Tại sao lại nhân bản một thứ vẫn còn chưa tốt? Rõ ràng, khách hàng tiềm năng đã không nhìn nó theo cách này. Họ chỉ háo hức dùng thử ứng dụng của chúng tôi trên chiếc điện thoại thông minh yêu quý của họ, đó là điện thoại Android đối với một số người và iPhone đối với những người khác.

Một số độc giả kỹ thuật có thể tự hỏi tại sao chúng tôi không sử dụng một khung có thể biên dịch đồng thời sang Android và iOS. Câu trả lời đầu tiên là, với tư cách một công ty khởi nghiệp, điều chúng tôi cần nhất là thử nghiệm nhanh chóng và bạn chỉ có thể mau lẹ trong những thứ bạn giỏi. Đội của chúng tôi tình cờ có những nhà phát triển Android tuyệt vời. Chừng nào chúng tôi vẫn đang xây dựng các Sản phẩm Khả dụng Tối thiểu trong khi tìm kiếm Sản phẩm Phù hợp với Thị trường trong giai đoạn Kiểm định, việc sử dụng các công nghệ có thể xử lý nhanh chóng và linh hoạt vẫn chấp nhận được. Chuyển đổi công nghệ

và xây dựng lại cơ sở là vấn đề của giai đoạn Ổn định – nếu hoặc khi chúng ta đến đó.

Đội của chúng tôi đã cố gắng dự đoán thời điểm thích hợp để bắt đầu làm việc trên phiên bản iOS. Đầu tiên, chúng tôi nghĩ đó sẽ là trong quý II của năm. Rồi chúng tôi bảo nhau đợi sau hè. Sau đó, chúng tôi lại nói rằng có thể là gần cuối năm nay, tức thời điểm sớm nhất. Bất kể chúng tôi nghĩ điều gì sẽ xảy ra trong quá trình phát triển sản phẩm, mọi thứ luôn luôn thay đổi. Kế hoạch của chúng tôi còn thay đổi nhanh hơn thời tiết ở Hà Lan.

Tạo ra Lộ trình sản phẩm, tức một bản tóm tắt cấp cao giúp vạch ra tiến trình phát triển của sản phẩm theo Tầm nhìn Sản phẩm, là một trong những thách thức khó khăn nhất đối với cả công ty khởi nghiệp lẫn tăng trưởng đột phá. Khách hàng, nhà đầu tư, thành viên hội đồng quản trị và nhân viên đều yêu cầu xác định rõ ràng mục tiêu công ty sẽ hướng tới trong tương lai gần. Đó là một hành trình. Mọi người có quyền biết nếu họ muốn trở thành một phần của hành trình đó. Trên hết, những người sáng lập muốn đảm bảo đội đang làm việc trên các lĩnh vực có giá trị kinh doanh cao nhất. (Tôi đã viết câu cuối cùng trong cơn đau cực độ.)

Ngoài ra, một số cổ đông trong tổ chức cần các cam kết hoặc cột mốc theo ngày từ đội ngũ sản phẩm để chuẩn bị các chiến dịch marketing, chương trình đào tạo hoặc hỗ trợ khách hàng. Và chính bản thân đội ngũ sản phẩm cần có kế hoạch cho Phễu Tuyển dụng riêng cũng như nhận các cam kết theo ngày từ những người khác. Rõ ràng, Lộ trình Sản phẩm là một văn kiện quan trọng để truyền đạt kế hoạch sản phẩm tới tất cả cổ đông.

Tại Pipedrive ở Tallinn, Sergei Anikin tiếp tục kể cho tôi nghe về những kinh nghiệm trong việc phát triển sản phẩm với tư cách là CTO của công ty.

Với hơn 400 nhân viên và hơn 180 kỹ sư trong tổ chức kỹ thuật, chúng tôi gặp khó khăn trong việc ưu tiên các ý tưởng vì có quá nhiều. Làm thế nào để bạn biết cái nào là cái quan trọng nhất? Thật tốt khi người sáng lập đưa ra định hướng. Họ hiểu vấn đề của khách hàng hơn bất kỳ ai khác bởi họ có Tầm nhìn Sản phẩm ban đầu, thứ rõ ràng đã thay đổi theo thời gian vì chúng tôi nhận được phản hồi từ khách hàng và thị trường đang liên tục chuyển dịch. Nhưng miễn là tầm nhìn mới này của những người sáng lập chưa được nhận diện, họ sẽ vẫn giữ lộ trình ban đầu. Đôi khi, chúng ta phải lùi lại vài bước và có lẽ xây dựng lại vài thứ. Chúng tôi đã thực hiện rất nhiều lần tái xây dựng vì thông tin phản hồi liên tục đến. Mấu chốt là, đây không phải cuộc đua tính năng. Đây là thông tin về những gì thực sự quan trọng đối với khách hàng và những gì ngăn cản họ sử dụng công cụ này với toàn bộ tiềm năng của nó.

Sergei Anikin, CTO tại Pipedrive, Tallinn, Estonia

Những người sáng lập nên liên tục đưa ra định hướng cho Lộ trình Sản phẩm với Tầm nhìn Sản phẩm của họ, nhưng họ không phải là người duy nhất có ý tưởng tốt. Boris Diebold, CTO tại Seven Senders ở Berlin, cho tôi biết anh đã thu thập dữ liệu đầu vào như thế nào khi còn làm việc tại công ty cũ.

Trong một cuộc họp đứng của công ty vào thứ Hai, tôi đã thông báo sẽ thực hiện một bài tập chiến lược sản phẩm và muốn mọi người đưa ra ý tưởng sản phẩm cũng như suy nghĩ xem chúng tôi nên đi đâu với nó và tại sao. Tôi hỏi không chỉ người trong đội sản phẩm mà toàn bộ công ty vì mọi người đều rất quan tâm đến sản phẩm của chúng tôi. Tôi nói: "Này, tôi cần sự giúp đỡ của các bạn. Tôi sẽ có mặt cả tuần và lắng nghe tất cả các ý tưởng tuyệt vời, sau đó chúng ta sẽ tìm cách kết hợp tất cả và tạo ra một cái gì đó từ chúng". Tôi đã đưa ra một bản mẫu để họ có thể suy nghĩ về một vài câu hỏi và sau đó hỏi tôi bất cứ điều gì. Tôi đã nói chuyện với khoảng 40 người trong một tuần và có rất nhiều ý tưởng tuyệt vời. Tôi nhận ra một số điểm trùng hợp trong số các ý tưởng, trích xuất các nguyên mẫu và cùng với CEO, cũng là một trong những người

sáng lập, tôi nhìn về tương lai xa hơn. Sau đó, chúng tôi thảo luận về những ý tưởng được sàng lọc này với một nhóm nhỏ hơn, gắn kết chặt hơn các ý tưởng ban đầu và kết tinh tầm nhìn sản phẩm từ đó. Toàn bộ quá trình được thiết lập theo khung thời gian chặt chẽ và diễn ra chỉ trong 2 tuần. Chúng tôi phát hiện ra đầu vào tốt nhất không nhất thiết phải đến từ các nhà quản lý sản phẩm, mà đến từ những người ẩn mình giữa các đội có ý tưởng siêu tuyệt vời. Ngoài ra, việc lôi kéo tất cả mọi người vào quá trình thay vì vận hành sau cánh cửa đóng kín đã mang đến cho đội nguồn năng lượng tăng cường thực sự sau khi có tầm nhìn. Điều này rất, rất thú vị.

Boris Diebold, CTO tại Seven Senders, Berlin, Đức

Quay trở lại Tallinn, lãnh đạo về trải nghiệm con người Jeff McClelland nói với tôi rằng việc lập kế hoạch và tái lập kế hoạch Lộ trình Sản phẩm tại TransferWise là khối lượng công việc khổng lồ và liên quan đến tất cả các đội.

Một trong những phương án của chúng tôi là lập kế hoạch hằng quý, điều khá căng thẳng. Với 1.200 người tại công ty, chúng tôi tái thiết lập kế hoạch mỗi quý. Chúng tôi làm điều đó vì nó là một cơ chế truyền thông. Các đội nói chuyện với những đội chị em của họ, những đội hoạt động kế bên họ trong doanh nghiệp, ít nhất một lần mỗi quý về kế hoạch kế tiếp. Vì vậy, có rất nhiều phản hồi giữa những người trong đội về kế hoạch và họ cố gắng đồng thuận với một số cam kết giữa các đội. Lý tưởng nhất là mỗi đội đều độc lập, nhưng trong thực tế, điều này không bao giờ có thật. Không có đội nào thực sự độc lập, thế nên họ phải điều phối kế hoạch của mình.

Jeff McClelland, lãnh đạo về trải nghiệm con người tại TransferWise, Tallinn, Estonia

Thật khó để tạo ra Lộ trình Sản phẩm trong môi trường thay đổi nhanh, thường là môi trường mà công ty khởi nghiệp và tăng trưởng đột phá vận hành. Phép ẩn dụ của lộ trình tạo ra cảm giác sai lầm về sự chắc chắn. Nó gợi ý tương lai của sản phẩm là

cố định, các nhánh, mối nối và lối thoát đều được biết trước và cả đội chỉ cần đạt được những bước tiến hướng tới mục tiêu là được. Chỉ cần nhập điểm đến trong Waze[18], bật cảnh báo nguy hiểm và giao thông là bạn có thể tiến lên! Nhưng thực tế cũng không khác là bao.

[18] Waze: là ứng dụng dẫn đường với tình hình giao thông được người dùng cập nhật trực tiếp thông qua ứng dụng. (BTV)

Đối với một đội ngũ sản phẩm, đặc biệt là trong giai đoạn đầu của Vòng đời Kinh doanh, tương lai hầu như chưa xác định bởi các ưu tiên thay đổi mọi lúc và có nhiều giả định chưa được kiểm định. Tiến bộ dọc theo lộ trình với các giả thuyết chưa được kiểm chứng đương nhiên dẫn đến những hiểu biết thấu đáo mới, rồi dẫn đến các ưu tiên thay đổi và dẫn đến phiên bản mới của lộ trình. Các tính năng và bản phát hành sản phẩm theo kế hoạch bị hoãn lại, hoặc thậm chí biến mất hoàn toàn, gây thất vọng cho cổ đông. Kết quả là, uy tín và tín nhiệm bị ảnh hưởng vì mọi người chỉ đang làm việc theo nghĩa vụ: thử mọi thứ để xem chúng có hoạt động hay không.

Giải pháp cho tất cả những điều này đòi hỏi 3 thay đổi quan trọng đối với thiết kế lộ trình, tạo ra Lộ trình Sản phẩm thể hiện được các thử nghiệm và hệ quả chính trên dòng thời gian phai mờ dần. Khi bạn coi lộ trình của mình là một kế hoạch của sự học hỏi và hệ quả cùng dự báo ngày càng mơ hồ trong tương lai, bạn có thể cắt giảm đáng kể sự thất vọng liên tục giữa các cổ đông.

Phần đầu tiên của quá trình thiết kế lại Lộ trình Sản phẩm là tập trung vào các thử nghiệm. Công việc chính của các công ty khởi nghiệp là tìm ra những thứ hiệu quả và không hiệu quả bằng cách vận hành Thử nghiệm Tinh gọn. Thăm dò là phương thức hoạt động chính từ giai đoạn Khởi sự (1) đến giai đoạn Ổn định (5). Điều này có nghĩa là, khi một đội ngũ khởi nghiệp đưa một thứ lên lộ trình, thay vì thêm vào các tính năng với ngày phân

phối, tốt hơn là họ nên thêm vào các thử nghiệm với ngày học hỏi.

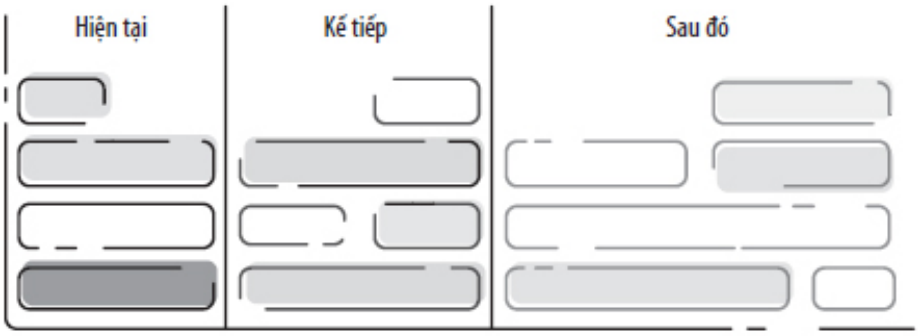
Thay vì hứa với khách hàng rằng phiên bản iOS sẽ có sẵn trong một tháng nhất định, tốt hơn hết là nên tìm ra phương pháp phát triển đa nền tảng trước. Chúng tôi không biết phải mất bao lâu để tạo ra một phiên bản iOS cho sản phẩm trừ khi biết trước về hướng phát triển trên nhiều thiết bị. Nói cách khác, một lời hứa tốt hơn là một quyết định về phát triển đa nền tảng vào một ngày nhất định. Tương tự, những thời điểm bạn hứa hẹn với các cổ đông trên lộ trình phải là những ngày bạn dự định hoàn thành các thử nghiệm và đạt được những hiểu biết thấu đáo quan trọng.

Phần thứ hai của thiết kế lại Lộ trình Sản phẩm, liên quan nhiều hơn đến giai đoạn tăng trưởng đột phá, là suy nghĩ về các mục tiêu kinh doanh và lợi ích của khách hàng thay vì những tính năng riêng lẻ. Hãy tập trung vào hệ quả thay vì đầu ra bằng cách xem xét loại kết quả nào sẽ hướng tới Chỉ số Sao Bắc Đẩu của bạn. Thay vì hứa hẹn cung cấp giải pháp cụ thể bao gồm các tính năng, bạn hứa sẽ giải quyết những chủ đề nhất định hướng đến lợi ích.

Lấy ví dụ, khi truyền đạt một lợi ích như “chức năng duyệt và xem trên iPhone”, bạn sẽ tránh né việc cam kết với các giải pháp công nghệ cụ thể. Thời gian chờ đợi để truyền đạt một giải pháp cụ thể càng lâu, bạn càng có nhiều thông tin để chọn ra giải pháp tốt nhất. Một số người coi phương pháp này là lộ trình định hướng mục tiêu. Ngày bạn đưa ra với cổ đông sẽ là ngày bạn dự định giải quyết các vấn đề quan trọng mà không quá cụ thể về cách đạt được chúng.

Phần thứ ba của thiết kế lại Lộ trình Sản phẩm giúp bạn ứng phó với thách thức của các ưu tiên luôn thay đổi là áp dụng Kế hoạch Cán Sóng (xem Hình 18.1). Bạn chia lộ trình của mình thành nhiều phần, thường là 3 phần: Hiện tại, Kế tiếp và Sau đó, hoặc

Ngắn hạn, Trung hạn và Dài hạn. Phân đoạn đầu tiên bao gồm 1-4 tuần; phân đoạn thứ hai là từ 1-3 tháng và phân đoạn cuối cùng bao gồm tất cả mọi thứ cách đó ít nhất 3 tháng. (Khung thời gian chính xác của bạn có thể khác, nhưng nguyên tắc vẫn giữ nguyên.)



Hình 18.1 Kế hoạch Cán Sóng

Khi bạn chia Lộ trình Sản phẩm thành 3 khung thời gian và gán cái tên mập mờ như Hiện tại – Kế tiếp – Sau đó đối với những khoảng thời gian đó thay vì ngày và tháng cụ thể, bất cứ người đọc nào cũng có thể hiểu bạn cảm thấy khá chắc chắn về những gì đang làm hiện tại, ít chắc chắn hơn về những gì xảy ra kế tiếp và vẫn chưa chắc chắn về tất cả các thử nghiệm cùng hệ quả được lên kế hoạch sau đó.

Đội ngũ tại công ty phân tích trải nghiệm người dùng ở Paris nói với tôi rằng Kế hoạch Cán Sóng đối với họ về cơ bản là một điểm nhỏ ngọt ngào giữa những điều mà các cổ đông bên ngoài muốn nghe và những thứ đội ngũ phát triển muốn hứa hẹn.

Chúng tôi yêu cầu khách hàng đăng ký trong 24 tháng. Vì vậy, chúng tôi cần tìm ra sự cân bằng phù hợp của việc phát hành sản phẩm đầy hứa hẹn và thích nghi với thay đổi vì không thể yêu cầu họ đưa trả một tấm séc trắng và nói: “Xin lỗi, chúng tôi không có lộ trình. Đó sẽ là một bất ngờ. Hãy tin tưởng chúng tôi”. Vì thế, chúng tôi có Tầm nhìn Sản phẩm 3 năm để chia sẻ với khách hàng. Và sau đó, chúng tôi cam kết với một lộ trình 3

tháng chi tiết, sau đó đến một số lĩnh vực quan tâm trong năm tới, nhưng không cam kết bất cứ điều gì kéo dài hơn 3 tháng.

Đây là một chủ đề đáng thất vọng cho đội ngũ bán hàng. Miễn là các ý tưởng nằm trong khung thời gian 3 tháng, mọi thứ đều ổn bởi họ biết chính xác những gì sẽ xảy ra. Nhưng nếu các ý tưởng nằm trong lĩnh vực quan tâm, họ không biết liệu có cần phải đợi 3 tháng hay 9 tháng hoặc thậm chí lâu hơn nữa. Nhưng với lộ trình 1 năm, chúng tôi chắc chắn sẽ sai lầm và chỉ cung cấp 60% những gì mình lên kế hoạch. Đồng thời, chúng tôi có các nhà phát triển luôn nói rằng cam kết vào bất cứ ngày nào đều là điều tồi tệ nhất, bởi ước tính là một sự lãng phí thời gian và nếu bạn không có ngày cố định nào, mọi thứ sẽ linh hoạt, tự do hơn. Nhưng chúng tôi không sống trong thế giới lý tưởng. Chúng tôi phải điều hành một doanh nghiệp. Đó là lý do thỉnh thoảng chúng tôi đưa các nhà phát triển đến những cuộc họp với khách hàng bởi họ phải hiểu tại sao điều ấy lại quan trọng đối với việc bán hàng và để khách hàng đồng ý về thời điểm phân phối.

Với Kế hoạch Cán Sóng, bạn có thể nhấn mạnh mức độ không chắc chắn đang gia tăng vào tương lai với một số lựa chọn thiết kế thông minh. Ví dụ, bạn có thể đảm bảo các mục sau trong kế hoạch đang dần phai đi. Bạn có thể chỉ thêm ngày và tên người vào các mục trong phân đoạn đầu tiên trong khi đặt giới hạn hoặc phớt lờ ngày và tên trong hai phân đoạn khác. Hoặc bạn có thể chọn sử dụng chỉ một nửa không gian có sẵn cho lộ trình của mình và sau đó viết “những con rồng ở đây” trên nửa kia. Những thủ thuật đơn giản này sẽ củng cố thêm ý tưởng rằng, xa hơn, chúng ta không cần để tâm đến những thứ không chắc chắn này nữa.

Bạn có thể dễ dàng tạo Lộ trình Sản phẩm bằng bảng tính, bảng trắng hoặc một số công cụ trực quan đơn giản khác. Bằng cách sử dụng 3 kỹ thuật tập trung vào thử nghiệm và kết quả đầy hứa hẹn mang tính học hỏi thay vì tính năng, đồng thời tạo ra Kế hoạch Cán Sóng, bạn có thể cắt giảm nhu cầu của mọi người về

ngày cụ thể xuống mức tối thiểu. Trong mọi lộ trình công bố ra bên ngoài, hãy cố gắng hết sức không kể đến các cột mốc quan trọng và ngày ra mắt, trừ khi thực sự cần thiết (Pitch Deck có thể là một trong những trường hợp ngoại lệ đó).

Đối với các công ty khởi nghiệp, mục tiêu chính là kiểm định Sản phẩm Phù hợp với Thị trường và Doanh nghiệp Phù hợp với Thị trường, đây là pha thăm dò mà kết quả không thể lên lịch một cách đơn thuần. Nó giống như lái xe trên một con đường vô định trong bóng tối mà không có bất cứ bản đồ nào. Đối với công ty tăng trưởng đột phá, vì đã biết doanh nghiệp hoạt động hiệu quả, mục tiêu bây giờ là tìm kiếm và giữ chân khách hàng, bạn chuyển dịch từ thăm dò và học hỏi sang thực thi và xem xét hệ quả. Nhưng môi trường kinh doanh hiếm khi ổn định và dễ dự đoán. Càng ít hứa hẹn, bạn càng ít khi phá vỡ chúng. Bạn là người sáng lập, không phải chính trị gia.

Lộ trình Sản phẩm càng đơn giản, cơ may bị mắc kẹt với nhận thức của các cổ đông mà bạn cần cải chính sau này càng nhỏ. Hãy cố gắng kể một câu chuyện Lộ trình Sản phẩm về cách bạn dự định phát triển sản phẩm hiện tại hướng đến Tầm nhìn Sản phẩm. Hãy nói với các cổ đông: “Đây là con đường chúng tôi sẽ đi. Nhưng mọi thứ đều có thể thay đổi”. Bất kỳ công việc nào không đóng góp cho câu chuyện đều không thuộc về Lộ trình Sản phẩm.

Khi câu chuyện của bạn không gắn liền với lộ trình, nó sẽ phát triển tùy thuộc vào trí tưởng tượng của khách hàng và những gì nhà đầu tư mong đợi từ bạn. Vì mọi người thường lạc quan về khối lượng công việc, nên những kỳ vọng đó có thể cao hơn rất nhiều so với năng lực thực hiện của bạn. Thông qua một Lộ trình Sản phẩm, bạn duy trì tính hợp lý và thực tế trong ý tưởng về tiến trình của mọi người. Đừng để các cổ đông lên kế hoạch thay bạn. Mọi người đều dở tệ trong việc lên kế hoạch. Tốt nhất là đảm bảo bất kỳ kế hoạch tồi tệ nào bạn phải chịu đựng đều là của riêng bạn.

Để biết thêm các chú thích, bài viết, tên sách, ví dụ và lượt tải xuống có liên quan, hãy xem trên trang web: https://startup-scaleup-screwup.com/product-roadmap.

Chương 19

GHOST WRITER TRÊN BẦU TRỜI[19]

[19] Ghost Writer trên Bầu trời (Ghost Writer in the Sky) là tên một cuốn sách của nhà văn Piers Anthony. Ghost Writer là người tạo ra tác phẩm cho người khác và để người khác đứng tên. (ND)

Tự thiết lập content marketing và email marketing với Lịch biên tập nội dung và Backlog nội dung.

"Khảo sát chủ đề nội dung"

"Thẻ điểm tuyển dụng"

"Buổi dã ngoại tiếp theo"

Các vấn đề trong ngày xuất hiện trên cửa sổ trò chuyện vào buổi Cà phê Thường nhật của chúng tôi. Tôi nói thêm rằng mình muốn thảo luận về bản cập nhật cho trang web của công ty và một thành viên khác trong đội đề cập rằng blog của chúng tôi cần nhiều bài viết hơn. Có vẻ như đội chúng tôi sẽ phải viết lách rất nhiều.

Tôi sẽ không có được vị trí ngày hôm nay nếu không bắt đầu viết. Khi bạn tin mình có thứ có ý nghĩa để đóng góp cho thế giới, bạn phải đưa ra thông điệp. Thứ này không nhất thiết phải ở dạng chữ viết. Nó có thể là âm thanh hay video hoặc sự kết hợp giữa nhiều định dạng. Các chi tiết không phải là vấn đề lúc này. Bạn là một doanh nhân hoặc người khởi nghiệp và có một vài điều để nói. Khi quyết định truyền đạt điều gì đó thú vị đến

thế giới, bạn đang thực hiện bước đầu tiên trong content marketing.

Bắt đầu content marketing sớm còn hơn muộn. Thời điểm tốt nhất là khi bạn bắt đầu nghĩ về sản phẩm hoặc dịch vụ hoặc tạo ra Tầm nhìn Sản phẩm trong giai đoạn Khởi sự (1). Phải mất một thời gian dài bạn mới gặt hái được những lợi ích của content marketing. Thật khó để tuân thủ kỷ luật và tạo ra luồng nội dung ổn định vừa hỗ trợ sản phẩm hoặc dịch vụ, vừa thu hút khách hàng, nhân viên hay đối tác kinh doanh. Do đó, nếu bạn chưa bắt đầu, tốt nhất hãy bắt đầu thực hành ngay bây giờ.

Trong văn phòng của Intercom, nhìn hướng ra công viên St. Stephen's Green ở Dublin, Giám đốc Nội dung John Collins đã nói với tôi tất cả về sáng tạo nội dung tại công ty của anh.

Trong những ngày đầu của Intercom, không ai là chuyên gia marketing. Không một ai có chức danh công việc là marketing. Lợi thế lớn nhất chúng tôi có là nội dung. Những người sáng lập của chúng tôi luôn luôn viết. Ngay cả trước khi Intercom thành hình, họ đã viết blog và nói về hành trình của mình. Còn tôi chia sẻ những gì họ đã và đang học được. Sáng tạo nội dung là một việc lớn họ đang làm và bây giờ, mọi người nói về nó như một phần của marketing. Nhưng những người sáng lập lại không coi nó như marketing.

John Collins, Giám đốc Nội dung tại Intercom, Dublin, Ireland

Trong văn học khởi nghiệp và tại các sự kiện khởi nghiệp, nhiều thất bại trong kinh doanh bị đổ lỗi cho marketing dở. Thiếu marketing không phải nguyên do của các vụ rối loạn, mà lý do là marketing nghèo nàn. Theo kinh nghiệm của tôi, sự nghèo nàn ấy đến từ việc các nhà sáng lập và doanh nhân cố gắng quá sức để làm marketing. Chúng mất tính xác thực bởi họ chỉ muốn thuyết phục và chuyển đổi. Các chiến dịch marketing tốt hơn, theo ý kiến dưới-mức-khiêm tốn của tôi, là những chiến dịch cố gắng kể một câu chuyện, chia sẻ một hiểu biết thấu đáo

hoặc cung cấp một công cụ hữu ích. Những người làm marketing giỏi nhất là những người (ở một mức độ nào đó) quên đi marketing và chỉ nhìn đến việc mang đến một công cụ hữu ích. Khách hàng và người dùng tiềm năng đánh giá cao các doanh nghiệp thú vị và hữu ích. Sáng tạo nội dung là một cách hiệu quả để đạt được điều đó.

Cách duy nhất để thành công với content marketing là xuất bản các mảnh content theo nhịp điệu đều đặn và với một thông điệp nhất quán. Lịch biên tập nội dung thường hay được sử dụng bởi các nhà văn, blogger, vlogger, podcaster và Instagrammer để lập kế hoạch và quản lý việc sáng tạo cũng như xuất bản các mục nội dung trên nhiều kênh truyền thông khác nhau, bao gồm bản tin, blog và mạng truyền thông xã hội. Mục đích của lịch này là giúp mọi người trong đội hiểu những gì đang được sản xuất và ra mắt, ở đâu và bởi ai. Nó cũng đảm bảo cả đội duy trì tính đều đặn và nhất quán trong thông điệp của họ qua nhiều dạng ấn phẩm. Không có vấn đề gì nếu sự đa dạng trong công ty của bạn khiến nó trông giống như Muppet Show[20] vì bất chấp tất cả sự hỗn loạn, ngay cả những con rối Muppet cũng có sự đều đặn và nhất quán.

[20] Muppet Show: là tên chương trình hài kịch (truyền hình, điện ảnh, âm nhạc v.v.) của hãng Disney với một nhóm các con rối The Muppets được hai nhà sản xuất Jim và Jane Henson sáng tạo ra vào năm 1955.

Từ kinh nghiệm cá nhân, tôi biết content marketing dễ giải thích hơn là thực hiện. (Tôi đã viết bản thảo đầu tiên của chương này để nhận ra thực tế rằng tôi đã không viết bất cứ điều gì mới trong 3 tháng trước. Tôi đã quá bận rộn! Và bạn ở đây, đang đọc lời khuyên của tôi.) Nhưng khi bạn chỉ đang làm cho có và chỉ đăng bài khi có tâm trạng, bạn cũng chẳng tốt hơn những người làm vườn chỉ xuất hiện để bảo trì công viên khi họ muốn tận hưởng vài giờ ít ỏi dưới ánh mặt trời. Kết quả sẽ không thể tốt đẹp. Vì vậy, hãy cùng xắn tay áo lên và thảo luận

về những điều cơ bản của content marketing giúp mang lại lợi ích cho người sáng lập và lãnh đạo doanh nghiệp.

John Collins tiếp tục câu chuyện về sáng tạo nội dung.

Một số người làm content marketing hiện nói rằng, thực ra, công việc này là lấy ít hóa nhiều. Bạn nên đăng bài một lần một tuần và sản xuất một cái gì đó có chất lượng thực sự cao, thay vì cố gắng đăng bài mỗi ngày. Tại Intercom, có lẽ chúng tôi đang lơ lửng ở giữa. Vâng, chúng tôi có một cái lịch. Nó rất đơn giản. Chúng tôi sử dụng Trello. Chế độ lịch trong Trello thật tuyệt vời. Chúng tôi có một bản mẫu để đảm bảo tất cả các kiểm tra và cân bằng đều đúng lịch. Chúng tôi đã tạo ra một bản hướng dẫn riêng về giọng nói và giọng điệu. Khi mọi thứ ổn định, chúng tôi tung ra một podcast và viết những cuốn sách đầu tiên.

John Collins, Giám đốc Nội dung tại Intercom, Dublin, Ireland

Lịch biên tập nội dung có nhiều phong cách khác nhau. Một số là lịch thực tế hằng tháng cho thấy những việc xảy ra vào mỗi ngày trong tháng. Những cái khác có cấu trúc lỏng lẻo hơn, ví dụ, chỉ một cột mỗi tuần hoặc một cột mỗi tháng và các mục trong cột hiển thị những tấm thẻ cho nhiều phần nội dung khác nhau. Một tùy chọn bổ sung là duy trì bảng Kanban cho các mục nội dung đang được tiến hành. Lợi ích của Bảng Kanban là cho phép bạn xem quy trình làm việc của các mục nội dung và thử nghiệm với Giới hạn WIP. Điểm trừ là bạn không thể dễ dàng xem lịch xuất bản của những mục tương tự. Kỹ thuật trực quan tốt nhất phụ thuộc vào sở thích và tần suất cũng như số lượng nội dung bạn sản xuất.

Nhiều người tạo nội dung cũng duy trì một Backlog nội dung, đó là danh sách ý tưởng cho những mục nội dung trong tương lai chưa xác định cho các ngày, tuần hoặc tháng cụ thể. Backlog nội dung nuôi dưỡng Lịch biên tập nội dung hoặc Kanban nội dung. Bất cứ khi nào một mục từ backlog được chọn ra để sản

xuất, nó sẽ được chuyển lên lịch hoặc Bảng Kanban. Không phải lúc nào cũng cần đến một công cụ bổ sung để duy trì danh sách tồn đọng. Phiên bản đơn giản của Backlog nội dung có thể là cột đầu tiên trên lịch hoặc trên bảng, không có ngày hoặc trạng thái cụ thể được gán cho nó. Bạn có thể dễ dàng duy trì một danh sách mong ước cho các mục nội dung trong tương lai ở bất kỳ nơi nào khác.

Bây giờ chúng ta hãy xem nội dung thực tế do bạn và đội sản xuất. Rõ ràng, bạn nên tạo ra những thứ cộng hưởng với người dùng và khách hàng mà bạn hy vọng được mô tả bằng Chân dung Tinh gọn. Tuy nhiên, bạn phải mở rộng hơn thế và xem các nhà đầu tư, nhân viên và đối tác kinh doanh tiềm năng như người tiêu dùng nội dung. Thậm chí, bạn có thể muốn sáng tạo từng Chân dung Tinh gọn riêng cho các đối tượng mục tiêu bổ sung đó bởi đối tượng khác nhau có thể quan tâm đến những nội dung khác nhau. Do đó, mỗi mục nội dung bạn sản xuất nên có đối tượng mục tiêu xác định.

Các mô tả Chân dung Tinh gọn bạn tạo ra sẽ định hướng bạn trong những quyết định về nơi cung cấp nội dung tốt nhất, loại nội dung bạn sẽ cung cấp và số lượng mục bạn nên xuất bản cho mỗi khán giả mỗi tháng. Ban đầu, bạn sẽ muốn tập trung vào một nhóm nội dung nhỏ. Bạn có thể cung cấp các cuộc phỏng vấn, hướng dẫn cách làm, bài viết dạng danh sách, câu chuyện, nghiên cứu tình huống, thông cáo báo chí, cập nhật nhà đầu tư, mẹo vặt hàng đầu, số liệu thống kê và nhiều hơn nữa. Nhưng bạn không thể làm tất cả.

Tương tự, bạn phải quyết định các kênh nội dung sẽ sử dụng để xuất bản và phân phối nội dung của mình. Bạn có thể có các bài đăng trên blog, bản tin, podcast, video, cập nhật phương tiện truyền thông xã hội... Các kênh tốt nhất và tần suất xuất bản tối ưu tùy thuộc vào đối tượng mục tiêu của bạn. Không có gì đáng ngạc nhiên, các loại nội dung và kênh thông tin cũng cần có liên quan với nhau. Infographics phát huy hiệu quả trong các bài

đăng trên blog và trên phương tiện truyền thông xã hội, nhưng lại không phù hợp với podcast. Báo cáo rất phù hợp với trang web, nhưng video thì không.

Tiếp theo, hãy thảo luận về chiến lược nội dung của bạn với đội. Điều gì sẽ làm cho việc truyền thông của bạn nổi bật so với đối thủ cạnh tranh? Làm thế nào để ý tưởng và phong cách của bạn khiến người khác chú ý? Đây là lúc bạn cần suy nghĩ về thương hiệu bạn đang xây dựng và ý nghĩa của nó đối với các cổ đông. Ví dụ, nếu bạn muốn được coi là một công ty minh bạch, hãy viết bài đăng trên blog về những điều bạn học được từ các thất bại. Nếu bạn muốn được công nhận là nhà cung cấp chất lượng, hãy sáng tạo những video đẹp mắt, qua đó bạn giúp mọi người cải thiện công việc và cuộc sống. Nội dung bạn cung cấp phải phản ánh những gì thương hiệu muốn đại diện.

Bạn cần có quan điểm riêng. Bạn thực sự tin điều gì khiến bạn khác biệt so với mọi người? Nếu bạn có một công ty khởi nghiệp, bạn đã tin rằng có gì đó khác biệt rồi, bởi về cơ bản bạn đã nói: "Chúng tôi nhìn thấy vấn đề mà không ai giải quyết". Hay: "Chúng tôi nhìn thấy vấn đề này. Những người khác đang thực hiện điều đó theo cách đó. Chúng tôi lại đang làm điều đó theo cách này". Hãy thực sự cố gắng và sáng tạo ra nội dung thể hiện thế giới quan của bạn. Lỗi sai phổ biến tôi thấy mọi lúc mọi nơi là các thương hiệu lớn sáng tạo ra một cỗ máy làm nội dung hay, sắc sảo, đầy thú vị. Nhưng những gì họ tạo ra chẳng hề liên quan đến hoạt động kinh doanh chính của họ. Hãy đảm bảo nội dung bạn sản xuất có liên hệ với các sản phẩm. Nhưng đừng bỏ quên quan điểm của mình. Hãy nghĩ về cách bạn sẽ nổi bật giữa đám đông. Hiện tại đã có quá nhiều nội dung rồi, hãy thử suy nghĩ về những góc nhìn độc đáo của bạn đối với mọi thứ.

John Collins, Giám đốc Nội dung tại Intercom, Dublin, Ireland

Tiếp đến là mục tiêu. Bạn muốn đạt được điều gì với những mảnh nội dung của mình? Bạn có muốn thu hút mọi người

tham dự các sự kiện trực tuyến không? Bạn có muốn khách hàng tải xuống phiên bản dùng thử của sản phẩm không? Bạn có muốn các nhà đầu tư đăng ký Đóng góp Cổ phần không? Các mục nội dung thường đi kèm với lời kêu gọi hành động và đối với mỗi mảnh, điều ấy có nghĩa là kết quả nên rõ ràng. Đây có thể là Chỉ số Sao Bắc Đẩu, Chỉ số Cướp biển, hay một số mục tiêu khác bạn đã nhận diện. Nếu bạn không đo lường những thứ quan trọng với mình, bạn sẽ không có hiểu biết thấu đáo về hiệu quả của nội dung mình cung cấp.

Một số người có thể tự hỏi về nơi mình tìm thấy ý tưởng. Cá nhân tôi nghĩ đó có thể là phần dễ nhất của content marketing. Chỉ cần nhìn quanh công ty, bạn sẽ tìm thấy nhiều ý tưởng, sự kiện, câu chuyện và đồ tạo tác nửa vời có thể là đầu vào cho bài đăng blog, video, podcast hoặc bài đăng truyền thông xã hội tiếp theo. Khi các thành viên trong đội không giỏi viết những nội dung có chất lượng, chỉ cần hỏi về suy nghĩ của họ và làm ghost-writer cho họ. Các bản trình chiếu cũ, dữ liệu từ một bản khảo sát sản phẩm, hình ảnh buổi dã ngoại gần đây của đội, chuyên môn và kinh nghiệm của các thành viên trong đội, kết quả của Thử nghiệm Tinh gọn, phiên bản mới nhất của Mã code Văn hóa hoặc Pitch Deck, tất nhiên, cả những hiểu biết thấu đáo mới về Tầm nhìn Sản phẩm. Tất cả đều có thể được phủi bụi, làm đẹp và nhào nặn thành những tài sản nội dung mới mẻ, bắt mắt. Hoặc bạn có thể chọn đối đầu với vũ trụ và công khai phàn nàn về mọi thứ, như tôi làm.

Khi quy trình nội dung đã đâu vào đấy, bạn có thể bắt đầu lập kế hoạch cho các mục nội dung. Hãy dành thời gian để điều tra những ngày quan trọng trong năm của doanh nghiệp. Có những ngày lễ, sự kiện trong ngành, sự kiện thế giới, ra mắt sản phẩm, chiến dịch, triển lãm thương mại hoặc hội nghị có liên quan đến bạn và khán giả không? Thời điểm đầu và cuối các mùa có quan trọng đối với doanh nghiệp theo bất cứ cách nào không? Bạn có đang xem xét Ngày Sách Thế giới (23 tháng 4), Ngày Chiến tranh giữa các vì sao (4 tháng 5), Ngày Biểu tượng cảm xúc Thế

giới (17 tháng 7), Ngày Động vật Thế giới (4 tháng 10), hoặc một số ngày lễ hội và kỷ niệm khác, hoặc địa phương hoặc toàn cầu hay không? Lịch biên tập nội dung là nơi bạn nên đánh dấu những ngày này với những vị trí mở cần được lấp đầy bằng các mảnh nội dung. Trên hết, hãy tạo ra sự kết nối đúng đắn giữa ý nghĩa của các ngày đó với những gì bạn muốn thương hiệu của mình đại diện.

Đừng quên bạn có mục tiêu cho nội dung của mình. Có những điều bạn muốn khán giả mục tiêu thực hiện. Ngay cả khi điều ấy chỉ là đọc những gì bạn viết, lắng nghe điều bạn nói và cảm thấy tốt về thương hiệu, bạn vẫn muốn biết liệu những nỗ lực content marketing của mình có tạo ra ảnh hưởng không. Hãy tập thói quen kiểm tra số liệu thống kê. Những loại nội dung nào có điểm số tốt nhất? Những kênh nào đang phát triển và kênh nào không? Các số liệu nói gì về lời kêu gọi hành động của bạn? Tôi sẽ không cố gắng biến bạn thành một người làm content marketing toàn thời gian, nhưng tất cả những người sản xuất nội dung thường xuyên, bao gồm cả người sáng lập và lãnh đạo doanh nghiệp giỏi nhất, cần phải nhận thức được lợi tức đầu tư. Bạn muốn màn trình diễn của mình trở nên thành công rực rỡ.

Để biết thêm các chú thích, bài viết, tên sách, ví dụ và lượt tải xuống có liên quan, hãy xem trên trang web: https://startup-scaleup-screwup.com/content-calendar.

Chương 20
CANH BẠC TRIỆU ĐÔ

Nhắm mục tiêu Gọi vốn Linh hoạt cho doanh nghiệp với các đợt nhỏ, khoản ngân sách nhỏ cùng nhiều lựa chọn mở.

Hãy tưởng tượng việc đến một sòng bài casino với một người bạn. Các bạn quyết định hùm vốn vì bạn tin rằng những nỗ lực kết hợp sẽ tăng cơ may thắng lớn. Tuy nhiên, người bạn kia khăng khăng muốn đặt cược vào một số duy nhất khi chơi trên bánh xe roulette, bởi nếu thắng, bạn sẽ thu về một con số khổng lồ. Chỉ có một sự khác biệt quan trọng giữa bạn và người bạn này. Đối với anh ta, đó chỉ là 1 trong 40 ván bài anh ta đang đánh bên cạnh 39 bàn khác với 39 người bạn khác. Đối với bạn, nó không chỉ là toàn bộ ngân sách đánh bạc, đó là tất cả số tiền bạn có. Bây giờ, bạn cảm thấy thế nào về việc đặt cược vào một con số đơn độc?

Đây là cảm giác bạn nên có khi lấy tiền từ một nhà đầu tư mạo hiểm (VC). Mô hình kinh doanh của VC yêu cầu họ đặt cược nhiều vào các công ty kỳ lân tiềm năng – những doanh nghiệp tăng tưởng trị giá từ 1 tỷ đô-la trở lên. Họ phân bổ tiền qua rất nhiều công ty khởi nghiệp và sau đó thúc đẩy chúng trở thành Spotify, Zalando hoặc Revolut tiếp theo. Bất cứ điều gì ít hơn thế đều không đáng để họ quan tâm. Đáng buồn thay, có lẽ chỉ 1 trong số 40 công ty khởi nghiệp mới trở thành một công ty kỳ lân. Hầu hết những công ty khác đều chùn bước, úa tàn và chết.

Khi bạn lấy tiền từ các nhà đầu tư mạo hiểm, chương trình nghị sự của họ cần phải liên kết với bạn. Khi VC và bạn đã lên cùng một con thuyền, bạn không có quyền lựa chọn để nói: “Tôi nghĩ

việc sở hữu một công ty trị giá chỉ 100 triệu đô-la cũng tốt. Không có gì sai khi đặt cược vào các số lẻ và số chẵn trên bánh xe roulette. Khoản xuất chi nhỏ hơn, nhưng lại có nguy cơ mất tất cả". Điều đó có thể đúng, nhưng các VC không hề quan tâm. Họ không thích công ty nhỏ "tồn tại". Họ muốn những con kỳ lân. Họ muốn cược tất cả. Đó là số tiền nhỏ đối với họ, nhưng là cả gia sản của bạn.

Những người sáng lập một vài doanh nghiệp do VC tài trợ nói với tôi rằng, nếu phải làm lại, có lẽ họ sẽ không lấy tiền từ các VC. Một khi bạn đưa họ lên tàu và để họ trả tiền xăng, tức là bạn đang cùng chiến tuyến với họ. Nếu bạn không lái theo hướng họ thích, trong những trường hợp hiếm hoi, họ thậm chí có thể chiếm lấy bánh lái và ném bạn khỏi khoang tàu. Bạn phải hiểu ly hôn với bạn đời thì dễ, ném nhà đầu tư ra ngoài mới khó.

Tôi viết chương này khi chuẩn bị vòng kêu gọi tài trợ tiếp theo. Hôm nay, tôi đã có 6 cuộc họp với các nhà đầu tư. 2 nhà đầu tư mạo hiểm và 4 nhà đầu tư thiên thần. Thành thật mà nói, tôi không thực sự ủng hộ cách tiếp cận của VC. Tôi thích giữ các lựa chọn mở càng lâu càng tốt. Các công ty khởi nghiệp được hỗ trợ bởi VC có xu hướng thu hút sự chú ý của dư luận, nhưng thành công của một doanh nghiệp không nên đo bằng số lần xuất hiện trên phương tiện truyền thông và số tiền VC đổ vào doanh nghiệp. Không có gì sai với các công ty được tài trợ thay thế, nhiều trong số đó chủ yếu hoạt động ngầm. May mắn là có khá nhiều lựa chọn thay thế sẵn có cho các công ty khởi nghiệp bên cạnh đầu tư mạo hiểm. Điều đó thật tuyệt vời, vì huy động vốn là một dự án và nhiều công ty khởi nghiệp đã rối loạn bởi họ cạn kiệt tiền bạc cũng như trí óc trước cả ý tưởng và thử nghiệm.

Kristjan Koik, CEO của Flender tại Dublin, đã nói với tôi về những vụ rối loạn trước đó.

Chúng tôi chưa phạm một sai lầm lớn nào với Flender vì đã học được từ các vụ rối loạn với những công ty khởi nghiệp trước đây. Họ

là những công ty khởi nghiệp tuyệt vời với nhiều khách hàng lớn, nhưng chúng tôi đã không thu hút đủ đầu tư vào đúng thời điểm. Chúng tôi mất đà vì điều đó. Và rồi chúng tôi cạn tiền.

Kristjan Koik, CEO của Flender, Dublin, Ireland

Daniel Krauss, đồng sáng lập kiêm CIO tại FlixBus, đã uống cùng tôi tại một sân thượng ở Berlin, Đức. Anh ta nói với tôi nhiều chi tiết lôi cuốn về quy trình kêu gọi tài trợ.

Kêu gọi tài trợ vẫn là một trong những phần thiếu linh hoạt trong môi trường khởi nghiệp, điều này là hiển nhiên bởi khái niệm kia xuất phát từ thị trường chứng khoán. Một số người nghĩ họ nhận được lợi tức cao hơn từ những khoản đầu tư của mình khi thực hiện các vòng đầu tư khép kín. Tuy nhiên, nhịp điệu của doanh nghiệp là đơn đặt hàng, hằng năm, đóng cửa và tất cả mọi thứ. Và sau đó, họ có những đối tác hạn chế, những người thường bỏ tiền vào các quỹ hoạt động 10 năm. Tất cả những chu kỳ tài chính đều không linh hoạt. Và bạn phải chịu đựng điều đó với tư cách một công ty bởi họ yêu cầu bạn đưa ra ngân sách hằng năm cùng những thứ tương tự.

Daniel Krauss, đồng sáng lập kiêm CIO tại FlixBus, Berlin, Đức

Bạn cần nhận ra mô hình kinh doanh thường là thứ nhận được tài trợ. Các đội ngũ và dự án không thể sinh ra lợi tức đầu tư, nhưng một mô hình kinh doanh thì có thể. Việc tài trợ cho các mô hình kinh doanh thường diễn ra trong những giai đoạn, tương ứng với Vòng đời Kinh doanh Chuyển dịch đi lên. Bạn chỉ cần một lượng nhỏ thời gian để tạo Tầm nhìn Sản phẩm trong giai đoạn Khởi sự (1). Thêm một chút nỗ lực để đưa việc khám phá Giải pháp phù hợp với Vấn đề vào giai đoạn Thăm dò (2). Lượng tiền lớn hơn sẽ đổ vào giai đoạn Định hình (3), từ đó hỗ trợ tìm kiếm Sản phẩm Phù hợp với Thị trường trong giai đoạn Kiểm định (4) và Doanh nghiệp Phù hợp với Thị trường trong giai đoạn Ổn định (5). Và sau cùng, nếu đi đến giai đoạn Tăng tốc (6), bạn sẽ cần số tiền lớn hơn nữa.

Đối với việc tài trợ cho một doanh nghiệp mới, công ty khởi nghiệp độc lập hay một đoàn thể khởi nghiệp cũng không có nhiều khác biệt. Cả hai đều cần ngân sách để phát triển ý tưởng, nguyên mẫu và phiên bản thử nghiệm. Cả hai đều cần thể hiện sự tiến bộ và xây dựng niềm tin để có thêm tiền sau này. Và nhà đầu tư độc lập cũng giống như người quản lý danh mục đầu tư của công ty, cả hai nên nuôi nấng các công ty khởi nghiệp với số tiền chỉ vừa đủ để trang trải hoạt động trong giai đoạn tiếp theo. Cả hai nên nhấn mạnh vai trò của tiền đầu tư là để đạt được cột mốc tiếp theo và tìm kiếm bằng chứng về một tương lai có lợi nhuận, từ đó dễ dàng thương lượng việc bổ sung quỹ.

Công ty khởi nghiệp độc lập thường tìm kiếm tài trợ cho các đường băng tài chính từ 12-18 tháng. Điều này có nghĩa là, cứ 1-1,5 năm, người sáng lập lại đổ nhiều thời gian và công sức tìm kiếm tiền để trang trải cho giai đoạn tiếp theo của vòng đời kinh doanh, hoặc ít nhất là một phần đáng kể trong đó. Điều này dễ khiến họ mất phần lớn thời gian, trong vài tuần hoặc vài tháng liên tiếp cùng hàng tá cuộc họp cùng nhà đầu tư với đủ loại kế hoạch, thuyết trình và trình diễn. Một khi hoàn thành vòng này và thu được tiền, những người sáng lập có thể tập trung vào việc tiêu tiền và làm việc hướng tới cột mốc kế tiếp, cho đến cuộc chiến năm sau. Nó giống như Cuộc thi Eurovision hằng năm nhưng với ban giám khảo khắt khe và trang phục ít sặc sỡ hơn.

Daniel Krauss của FlixBus tiếp tục câu chuyện về quy trình tài trợ.

Tôi nghĩ việc quản lý các nhà đầu tư thông qua toàn bộ quy trình có thể mất nửa năm. Nếu bạn muốn làm điều đó một cách nghiêm túc, với sự chuẩn bị tốt cùng kết quả định giá tốt, bạn phải có một người chuyên trách. Chúng tôi có 3 người sáng lập, vì vậy có thể cùng chia sẻ gánh nặng. Nhưng kêu gọi tài trợ là một công việc toàn thời gian và theo tôi, đó là công việc của người sáng lập. Đây là một trong những lý do bạn thực sự nên cố gắng xây dựng một đội tốt càng sớm

càng tốt bởi sau đó, cả đội có thể bàn bạc về sản phẩm trong khi bạn tập trung tìm kiếm tài trợ cho doanh nghiệp.

Daniel Krauss, đồng sáng lập kiêm CIO tại FlixBus, Berlin, Đức Kristjan Koik của Flender đã đưa ra góc nhìn của mình.

Chúng tôi vừa vượt qua một thách thức tài chính vốn sở hữu từ một VC vào giai đoạn đầu. Đây là một cột mốc khác bởi tất cả các khoản đầu tư trước đây đều là cá nhân. Đây có lẽ là một quá trình kéo dài 6-8 tháng. CEO và chủ tịch đã đổ nhiều công sức vào đó. Tôi cho rằng điều này sẽ khó khăn hơn nhiều đối với những công ty ở giai đoạn đầu vì 2 lý do cụ thể. Trước hết, công ty đó lần đầu tiên thực hiện hình thức kêu gọi tài trợ này và có rất nhiều điều cần chứng minh cho các nhà đầu tư. Nhưng đồng thời, ở giai đoạn đầu, có lẽ bạn không có một đội ngũ lớn. Khi đang thực hiện vòng thứ hai hoặc thứ ba, có lẽ bạn sẽ có một đội được xây dựng đầy đủ có thể ủy thác công chuyện trong lúc bạn gây quỹ. Trong khi ở giai đoạn đầu, đó là một công việc toàn thời gian.

Kristjan Koik, CEO của Flender, Dublin, Ireland

Khi có nhiều thời gian để lên kế hoạch và chuẩn bị, chỉ để có được một dự án được tài trợ, các chuyên gia về linh hoạt trong kinh doanh đôi khi gọi đó là Big Design Up Front (BDUF)[21]. Một lý do quan trọng cho các đường băng tài trợ dài này là quy trình đầu tư tốn kém và đau đớn vì các cuộc họp, đàm phán, khảo sát tính khả thi cùng phí pháp lý. Nhưng những người theo chủ nghĩa linh hoạt thích nói: “Khi có thứ khiến bạn đau đớn, hãy làm nó thường xuyên hơn”. Khi bạn buộc bản thân phải sáng tạo và làm cho mọi thứ bớt tốn kém và ít đau đớn hơn, đồng thời nhờ việc chia các vòng tài trợ thành những lượng gia tăng ngắn hơn, bạn có thể thực hiện nhiều vòng tài trợ nhỏ hoặc như tôi vẫn gọi là Gọi vốn Linh hoạt. Chỉ cần một chút nghiên cứu và chuẩn bị, bạn có thể luôn được tài trợ.

[21] *Phương pháp phát triển phần mềm trong đó thiết kế của chương trình sẽ được hoàn thành và hoàn thiện trước khi bắt đầu triển khai chương trình. (BTV)*

May mắn thay, khái niệm về sự linh hoạt trong kinh doanh đang chiếm lĩnh giới khởi nghiệp. Đường băng tài trợ đang ngày càng ngắn hơn. Với sự xuất hiện của các nền tảng Đóng góp Cổ phần, việc kiếm tiền trở nên dễ dàng hơn rất nhiều khi một số công ty khởi nghiệp tăng vốn gấp 4 hoặc 6 lần, nhờ những lượng gia tăng nhỏ. Đối với tôi, điều này rất có ý nghĩa. Tại sao lại cung cấp cho các nhà đầu tư những dự báo và cột mốc quan trọng kéo dài 2 năm trong tương lai? Mọi người đều biết những dự đoán như vậy là vô nghĩa trong một môi trường tiến triển nhanh chóng. Bằng cách tăng tiền thường xuyên hơn, trong những vòng nhỏ hơn, các nhà sáng lập có thể đặt ra những mục tiêu ngắn hạn, thực tế hơn, tập trung vào việc đạt được các mốc đó và tạo niềm tin cùng sự tín nhiệm với các nhà đầu tư, từ đó tăng cơ may thành công trong những vòng tiếp theo. Đánh trúng một vài mục tiêu sau khi xây dựng danh tiếng thì tốt hơn là nhắm tới để rồi đánh mất một mục tiêu khá xa.

Với tư cách nhà sáng lập công ty khởi nghiệp, bạn có thể suy nghĩ đến hình thức này: Tài trợ Liên tục. Khi một cái gì đó chỉ đau ở mức nhỏ, hãy làm nó thường xuyên hơn! Hãy sắp xếp lại hệ thống để bất kỳ ai cũng có thể đầu tư vào công ty của bạn, bất cứ lúc nào, từ bất cứ đâu. Nếu các nhà phát triển có thể thoát khỏi chu kỳ phát hành phần mềm đau đớn để đạt được những gì họ gọi là triển khai liên tục, các nhà sáng lập sẽ có thể loại bỏ những vòng đầu tư chậm chạp và nhắm đến việc được tài trợ liên tục. Hãy phát hành cổ phiếu và nhận tiền vốn chỉ với một nút bấm!

Hệ quả của các vòng tài trợ nhỏ là bạn phải học cách làm việc với ngân sách nhỏ. Khi có ít tiền, bạn cần những phương án xây dựng ít hơn và làm việc nhanh hơn. Không có cách nào tốt hơn để thúc đẩy phương pháp linh hoạt bằng việc bị thiếu vốn và

quá tải. Như nhiều người sáng tạo đã biết, các ràng buộc thường hay dẫn đến nhiều sự đổi mới. Hiệu suất đến từ sự điều độ, không phải vô độ. Bây giờ nó khó có thể coi là một lợi ích, nhưng tôi chắc chắn sau này bạn sẽ cảm ơn tôi.

Một phương án linh hoạt hơn trong việc kêu gọi tài trợ là giữ nhiều lựa chọn mở. Ở mỗi giai đoạn của cuộc đời khởi nghiệp, có nhiều cách khác nhau để nhận được tài trợ. Càng trì hoãn cam kết với một nguồn tài trợ duy nhất, doanh nghiệp của bạn càng linh hoạt. Điều đó có nghĩa là, ví dụ như, hoãn tuyến đường VC càng lâu càng tốt. Bạn có thể thử Đóng góp Cổ phần một lần và sau đó không bao giờ quay lại nếu nó không hiệu quả. Bạn có thể làm việc với các nhà đầu tư thiên thần và sau đó đi theo một hướng khác khi điều đó tốt hơn cho doanh nghiệp. Nhưng một khi bắt đầu làm việc với các nhà đầu tư chính thức, bạn sẽ không còn đường lui. Điều này có nghĩa là bạn phải suy nghĩ trước và lên kế hoạch cho một số kịch bản. Lựa chọn của bạn cho giai đoạn tiếp theo là gì? Bạn có thể khởi đầu song song những phương pháp nào để tìm ra đâu là thứ phù hợp nhất?

Đội tôi đã trải nghiệm những lợi ích của nhiều phương pháp khi vòng kêu gọi vốn Đóng góp Cổ phần kết thúc. Ban đầu, nền tảng gây quỹ cộng đồng chúng tôi sử dụng trung bình mất 3 tuần, từ lúc kết thúc vòng gọi vốn đến khi nhận tiền mặt. Vì nhiều lý do tôi không tiện nói ngay bây giờ (nhưng điều đó đã để lại cho tôi những vết xước trên tường), thời gian giữa giai đoạn cuối hoạt động gây quỹ và nhận tiền của chúng tôi hóa ra là 3 tháng chứ không phải 3 tuần. May thay, bên cạnh nền tảng gây quỹ cộng đồng (đối với các nhà đầu tư châu Âu), chúng tôi cũng có quỹ cộng đồng tự xây dựng (đối với các nhà đầu tư ngoài châu Âu). Hai phương pháp được tiến hành song song. Mọi người đầu tư từ bên ngoài châu Âu đã thanh toán trực tiếp, vì vậy, chúng tôi có đủ tiền mặt. Nếu chỉ dựa vào nền tảng gây quỹ cộng đồng, chúng tôi có thể đã không sống sót sau khi gọi vốn thành công. Chúng tôi ắt hẳn sẽ đến vạch đích bằng quan tài. Bài học rút ra: đừng bao giờ đặt hết trứng vào một rổ!

Việc sử dụng nhiều phương pháp đã trở nên dễ dàng hơn bởi số lượng các lựa chọn tài trợ đã tăng lên đáng kể. 20 năm trước, khi mới vào nghề, tôi có thể lựa chọn giữa những người bạn giàu có, nhà đầu tư mạo hiểm và ngân hàng bảo đảm kém. Ngày nay, có rất nhiều vườn ươm tạo, chương trình gia tốc, nhà đầu tư thiên thần, tài trợ, gây quỹ cộng đồng, cho vay ngang hàng, cung cấp tiền xu ban đầu (ICO) và danh sách này vẫn còn tiếp tục. Khi số lượng phương án giải quyết tăng lên, những người thông minh thử nhiều phương pháp để xem lựa chọn nào mang lại cho họ lợi nhuận tốt nhất với ít nỗ lực nhất.

Chúng ta hãy cùng lướt qua những lựa chọn phổ biến.

Tôi đã tự mình tài trợ cho những giai đoạn đầu tiên của công việc kinh doanh hiện tại. Công ty đã tự tài trợ. Tôi có thu nhập từ các bài phát biểu, viết sách và cấp phép phần mềm dạy học, đủ để trang trải chi phí ban đầu. Những người khởi nghiệp khác trả tiền cho các ý tưởng kinh doanh ban đầu của họ theo cách tương tự thông qua nghề tự do, làm thuê hoặc điều hành một mô hình kinh doanh khác song song. Huy động vốn cho doanh nghiệp A với thu nhập từ doanh nghiệp B chỉ là một cách khác để duy trì các lựa chọn của bạn.

Một khả năng khác là để mọi người từ mạng lưới cá nhân tài trợ cho doanh nghiệp. Một số người gọi đây là loại hình bạn bè, gia đình và những kẻ ngốc (Không phải là người Hà Lan không giữ ý tứ mà là một cách diễn đạt thường được sử dụng trong giới khởi nghiệp). Đây là những người có lượng tiền nhỏ mà rất có thể bạn đã biết họ trước khi bắt đầu kinh doanh. Nhưng hãy lưu ý rằng tình bạn không chìm xuồng nhưng doanh nghiệp thì có.

Liên quan chặt chẽ tới điều trên là loại hình nhà đầu tư thiên thần. Đây là những người có ví tiền lớn hơn quan tâm đến doanh nghiệp của bạn vì đầu tư không chính thức là sở thích của họ. Rất có thể bạn chưa từng có mối quan hệ cá nhân với họ và có thể dễ dàng biết họ thông qua các sự kiện khởi nghiệp

hoặc kết nối cá nhân khác. Các nhà đầu tư thiên thần thoải mái chia sẻ kiến thức và kinh nghiệm sâu rộng, nhưng việc tìm kiếm họ lại đòi hỏi nỗ lực đáng kể trong mạng lưới không chính thức.

Khi mô hình kinh doanh cho phép, bạn có thể thử và nhắm đến việc gọi vốn từ khách hàng. Hình thức tài trợ lành mạnh nhất là khi doanh thu từ khách hàng đủ để duy trì hoạt động kinh doanh. Bạn có thể xem xét những đơn đặt hàng trước cho các sản phẩm mới, giảm những khoản thanh toán cho công việc mùa vụ hoặc đăng ký thường niên mà khách hàng phải trả vào thời điểm đầu năm. Khách hàng càng sớm trả tiền cho doanh nghiệp càng tốt.

Một thuật ngữ khác mà bạn có thể bắt gặp là tự thân vận động, đây không thực sự là một lựa chọn riêng biệt bởi nó thường được hiểu là sự kết hợp giữa tự cấp vốn và vốn từ khách hàng. Hãy tự trả tiền cho doanh nghiệp của riêng bạn cho đến khi có khách hàng làm điều đó thay bạn. Một số chuyên gia cho rằng đây là phương pháp tốt nhất trong tất cả các phương pháp, nếu mô hình kinh doanh được chọn cho phép bạn làm điều đó.

Riina Einberg đã đưa ra quan điểm về việc tự thân vận động và kêu gọi tài trợ.

Chúng tôi đã ở một vị trí hoàn toàn phụ thuộc vào đầu tư. Trong trường hợp này, việc mở rộng rất phức tạp và căng não. Nếu có thể kiếm đủ tiền để trang trải chi phí, bạn sẽ tự do và linh hoạt hơn rất nhiều, đồng thời tự tin vì không phụ thuộc quá nhiều vào các nhà đầu tư, danh mục góp vốn và định giá cũng sẽ tốt hơn rất nhiều. Tôi sẽ nói rằng việc mở rộng quy mô mà không có một mô hình kinh doanh vững chắc và không kiếm đủ tiền là điều rất rủi ro. Bạn phải có một thứ rất cuốn hút, độc đáo, mời gọi. Nếu không kiếm được tiền và chỉ tập trung vào các thị trường hạn chế, bạn đang ở trong tình huống rất nguy hiểm.

Riina Einberg, tổng quản lý tại Taxify, Tallinn, Estonia

Bạn đã biết một trong những phương pháp gọi vốn yêu thích của tôi là đóng góp cổ phần. Thay vì bán lượng lớn vốn chủ sở hữu cho một số ít nhà đầu tư, bạn sẽ bán một lượng nhỏ vốn chủ sở hữu cho một lượng lớn nhà đầu tư. Để biết tổng quan về (nhiều) lợi ích và (vài) nhược điểm, chỉ cần tham khảo Chương 6.

Gần giống với phương thức đóng góp cổ phần là các lựa chọn của sản phẩm gây quỹ cộng đồng và cung cấp tiền xu ban đầu (ICO). Lựa chọn đầu tiên liên quan đến các nền tảng như Kickstarter và Indiegogo, lựa chọn thứ hai liên quan đến tiền điện tử và blockchain. Trong cả hai trường hợp, bạn không bán quyền sở hữu doanh nghiệp cho cộng đồng mà thay vào đó là một quyền hoặc đặc quyền nhất định, chẳng hạn như các phiên bản đặc biệt của sản phẩm hoặc quyền truy cập sớm vào dịch vụ trong tương lai.

Một số doanh nhân thích ý tưởng tài trợ của chính phủ thông qua các khoản trợ cấp vì cấp vốn được coi là tiền miễn phí. Tuy nhiên, các khoản cấp vốn miễn phí do nhà nước đưa ra thường trải qua nhiều thủ tục rắc rối và cơ hội nhận được trợ cấp là rất nhỏ. Bạn phải sẵn sàng làm tất cả thủ tục giấy tờ cho các thủ tục hành chính và khi được trợ cấp, bạn phải xử lý nhiều giấy tờ hơn để biện minh cho cách mình tiêu tiền.

Một khả năng không thường xuyên được thảo luận trên các phương tiện truyền thông chính thống là tài trợ của đoàn thể. Theo truyền thống, các công ty có nền tảng vững chắc đầu tư vào những sản phẩm và dịch vụ mới thông qua các nghiên cứu tính khả thi, ngân sách lớn, các trường hợp kinh doanh chuyên sâu và kế hoạch dài hạn. Nhưng họ sẽ được hưởng lợi từ một phương pháp linh hoạt và tinh gọn hơn, nơi họ hỗ trợ cả công ty khởi nghiệp bên trong và bên ngoài bằng việc quản lý danh mục đầu tư, tài trợ theo từng giai đoạn và một vòng xoáy đổi mới. Là một công ty khởi nghiệp, bạn có thể hưởng lợi từ các tập đoàn tìm cách hiện đại hóa phương pháp tiếp cận đổi mới của họ.

Một thể loại thú vị khác là vườn ươm tạo và chương trình gia tốc. Đây là những tổ chức chuyên giúp đỡ các công ty khởi nghiệp đi từ giai đoạn này sang giai đoạn kế tiếp, để đổi lấy một phần vốn chủ sở hữu, họ thường cung cấp các dịch vụ bổ sung, như các cơ sở vật chất chia sẻ, một mạng lưới cố vấn và cộng đồng sáng lập địa phương.

Matt Ellsworth, đối tác của 500 Startups, đã tham gia cuộc gọi Skype với tôi để giải thích cách thức hoạt động của chương trình gia tốc doanh nghiệp.

Đó là một cộng đồng thân thiết và khăng khít – nơi các nhà đầu tư toàn cầu đầu tư vào rất nhiều công ty bên ngoài Mỹ. Khi đến San Francisco tham dự chương trình nội trú của chúng tôi, họ gặp gỡ doanh nhân từ khắp nơi trên thế giới, điều này cực kỳ hữu ích, bởi các công ty khởi nghiệp thường không mạnh trong việc đối diện áp lực, công việc và mọi thứ. Vì thế, điều ấy giúp xây dựng một mạng lưới chuyên nghiệp. Một số chuyên gia đến từ những nơi mà bối cảnh khởi nghiệp thực sự nhỏ. Vì thế, khi họ đến với một chương trình có 30-50 công ty cùng loại, họ có thể tạo ra một cộng đồng và mạng lưới khổng lồ. Và khi bạn là một nhóm người sáng lập đang trải qua những thử thách tương tự, gặp nhau mỗi tuần để chia sẻ tiến trình của mình và tất cả những khía cạnh khác của cộng đồng, tôi muốn nói đó là những điều quan trọng mà chương trình gia tốc cung cấp.

Matt Ellsworth, đối tác tại 500 Startups, Paris, Pháp

Và sau đó là lựa chọn đầu tư mạo hiểm. Mục tiêu của các nhà đầu tư chính thức là đạt được lợi tức vượt trội từ khoản đầu tư của họ bằng cách chỉ tài trợ cho những công ty có cơ hội mở rộng lớn. Điều này có nghĩa họ chủ yếu quan tâm đến những mô hình kinh doanh trong giai đoạn Ổn định (5) hoặc Tăng tốc (6), sau khi các công ty khởi nghiệp đã tìm thấy Doanh nghiệp Phù hợp với Thị trường. Các nhà đầu tư mạo hiểm nhắm đến một lối thoát lớn, đòi hỏi nỗ lực tăng trưởng nhanh chóng. Khi được

đưa ra lựa chọn giữa 10% cơ hội phát triển công ty 1 tỷ đô-la với cơ hội 50% có được công ty 200 triệu đô-la, họ sẽ luôn chọn công ty đầu tiên.

Matt Elsworth đến từ 500 Startups tiếp tục câu chuyện của mình.

Nếu dự định tham gia đầu tư mạo hiểm, bạn nên hiểu vai trò của mình trong doanh nghiệp với kỳ vọng và định giá. Các VC luôn luôn coi trọng tiềm năng đối với những công ty khởi nghiệp khổng lồ tạo ra lợi nhuận khổng lồ. Và điều đó sẽ không bao giờ thay đổi. Họ có thể thích cá nhân bạn và bất cứ điều gì, nhưng đó là công việc của họ. Đó là những gì họ đang làm, đó là lý do nhiều công ty nên thông minh hơn trong việc đưa ra quyết định gọi vốn mạo hiểm.

Matt Ellsworth, đối tác tại 500 Startups, Paris, Pháp

Phương pháp kêu gọi tài trợ điển hình của nhiều công ty khởi nghiệp là lên kế hoạch cho các vòng tài trợ lớn, nói chuyện với hàng tá nhà đầu tư cũng như đàm phán thỏa thuận để tài trợ cho các đường băng dài, điều đi ngược với sự tinh gọn và linh hoạt. Bất kể mô hình kinh doanh bạn theo đuổi là gì, môi trường của bạn sẽ phát triển và các ưu tiên cũng sẽ thay đổi cùng với nó. Sẽ thông minh hơn khi thiết lập một cách kêu gọi tài trợ có thể dễ dàng thích nghi với các tình huống mới. Điều ấy có thể giúp bạn nhiều biết bao nếu theo đuổi cách tiếp cận Gọi vốn Linh hoạt trong các giai đoạn nhỏ, với ngân sách nhỏ và duy trì nhiều lựa chọn.

Chủ nghĩa lãng mạn trong huy động tiền vốn giống như khi bạn tốt nghiệp trung học, sau đó vào đại học, rồi cần có một công việc ổn định, cần kết hôn, rồi khi kết hôn, bạn có con. Tất cả những cột mốc cuộc đời và kỳ vọng này được đặt vào chúng ta trên mỗi bước đường. Điều tương tự cũng xảy ra trong giới khởi nghiệp, nơi những người sáng lập huy động tiền, sau đó họ dự

kiến thuê người và chỉ chạy, chạy, chạy, siêu, siêu nhanh. Và khi chỉ làm điều đó một cách mù quáng, bạn sẽ bỏ qua thời điểm thị trường cùng tất cả những điều phức tạp khác xảy ra trong một công ty khởi nghiệp.

Trong tình huống lý tưởng, bạn huy động vốn từ các nhà đầu tư với kỳ vọng thực tế, bạn cũng trung thực và cởi mở với họ về quy trình cùng cách bạn xây dựng công ty. Họ mong muốn được cùng hội cùng thuyền với bạn và hỗ trợ cũng như đưa ra lời khuyên dọc đường đi. Và khi mọi thứ trở nên khó khăn hay thứ gì đó không đi theo kế hoạch, sẽ có một cuộc đối thoại mở. Mọi người đều phải biết về nó. Nhưng tôi nghĩ nhiều người nên chú ý đến việc họ đang tăng trưởng nhanh ra sao và các nhà đầu tư đôi khi nên cho phép những ngoại lệ đối với các quy tắc tăng trưởng tháng này qua tháng khác như hiện nay, thứ chúng ta được dạy để tìm kiếm. Thật khó để dành thời gian nhìn ngắm từng công ty và xem xét tất cả các ngoại lệ. Chúng ta nhìn thấy các hình mẫu. Thật dễ dàng để làm theo những khuôn mẫu đó ngay cả khi chúng không thể áp dụng.

Matt Ellsworth, đối tác tại 500 Startups, Paris, Pháp

Để biết thêm các chú thích, bài viết, tên sách, ví dụ và lượt tải xuống có liên quan, hãy xem trên trang web: https://startup-scaleup-screwup.com/linh hoạt-funding.

Chương 21
PHẠM VI ẢNH HƯỞNG

Tìm hiểu quy trình sáng tạo Pitch Deck đồng thời học hỏi về các trang trình chiếu thiết yếu và tùy chọn.

Tôi đã nhìn ngắm các thẻ trên Bảng Kanban cho Pitch Deck của mình. Tất cả các trang trình chiếu đã sẵn sàng để Đánh giá. Chỉ có trang gây quỹ trong cột Đang làm vẫn trơ trơ đứng đó. Tôi phải đưa ra quyết định. Lần này chúng tôi muốn bao nhiêu tiền? Chúng tôi sẽ làm gì với nó? Và những khoản tiền này sẽ đưa chúng tôi đi bao xa?

Chúng tôi còn một vài tháng trước khi tiêu hết tiền gọi vốn và hàng tá câu hỏi vẫn chưa được giải quyết trong tâm trí. Những cuộc họp với một vài nhà đầu tư vào tuần trước chỉ làm đầy thêm danh sách câu hỏi. Có phải tỷ lệ đốt cháy của chúng tôi thực sự quá cao? Chúng tôi thực sự cần một trọng tâm hẹp hơn? Chúng tôi sẽ sử dụng những lựa chọn tài trợ nào tại thời điểm nào? Và khi nào chúng tôi mới chuyển từ thăm dò kinh doanh sang thực thi kinh doanh? Tôi cần sớm có câu trả lời vì nhiều vụ thất bại của các công ty trẻ có thể được quy cho những rắc rối tài chính như thiếu vốn, dòng tiền và sự quan tâm của các nhà đầu tư.

Nhiều doanh nhân và người sáng lập gây quỹ cho doanh nghiệp của họ. Cho dù đó là để khởi nghiệp hay tăng trưởng đột phá, thông thường các công ty trẻ sẽ cố gắng để nhận tài trợ. Điều này đòi hỏi mở rộng phạm vi ảnh hưởng, thuyết phục người khác góp tiền bằng cách cho họ thấy lợi tức đáng kể từ khoản đầu tư chỉ với một khoản rủi ro nhỏ. Trong trường hợp của các

nhà đầu tư thiên thần và nhà đầu tư chính thức, kế hoạch vắn tắt cần được cung cấp qua bài thuyết trình, nhưng các nhà đầu tư thích có một cái gì đó để nhìn, duyệt và thảo luận với đồng nghiệp. Trong trường hợp Đóng góp Cổ phần, đám đông sẽ muốn như vậy. Đó là lý do chúng tôi tạo ra một Pitch Deck.

Pitch Deck trung bình nằm trong khoảng từ 10-20 trang trình chiếu và thường có 2 phiên bản: phiên bản giấy và phiên bản thuyết trình. Phiên bản để đọc cần có tất cả thông tin cần thiết về công ty cùng đề xuất đầu tư để từ đó các nhà đầu tư có thể hiểu và thảo luận mà không cần bạn ở trong phòng. Nó là thứ bạn có thể gửi cho mọi người, hiển thị trên trang web hoặc để lại tại bữa tiệc của xã hội thượng lưu.

Phiên bản thuyết trình của Pitch Deck được sử dụng khi chào hàng và khi bạn ở đó để trả lời mọi câu hỏi. Nó có thể dựa trên phiên bản giấy nhưng bỏ bớt chi tiết thừa và thay thế bằng một vài từ khóa có liên quan. Lý do cắt tỉa bớt là để các nhà đầu tư có thể nhìn và lắng nghe bạn, thay vì cố gắng đọc các trang trình chiếu trong lúc bạn nói. Bạn có thể cung cấp cho họ phiên bản giấy sau.

Bên cạnh sự phân chia theo phiên bản giấy và trình bày, bạn cần dành một chút thời gian để tạo ra một thiết kế ưa nhìn. Tại sao các nhà đầu tư lại tin rằng bạn sẽ chăm sóc tốt tiền của họ khi bạn không chăm sóc tốt cho Pitch Deck của mình? Ở mức tối thiểu, bạn muốn đảm bảo hình ảnh, màu sắc và phông chữ phù hợp với logo, sản phẩm hoặc trang web của bạn. Có rất nhiều nhà thiết kế giỏi trên thế giới sẽ vui vẻ làm điều này cho bạn. Một số người có lẽ sẽ gửi thêm một hóa đơn.

Trong nghiên cứu về chủ đề Pitch Deck, tôi học được rằng mọi người đều đồng ý có 2 loại trang trình chiếu: loại thiết yếu và loại tùy chọn. Tôi cũng biết mỗi người có quan điểm riêng trong việc phân loại các trang trình chiếu này. Sự phân loại của tôi

trong chương này chỉ đơn giản là kết quả của việc lấy trung bình các ý kiến từ ban giám khảo gồm nhiều chuyên gia.

Khi làm việc trên một Pitch Deck mới, tôi khuyên bạn nên đưa vào tất cả các trang trình chiếu thiết yếu được đề cập ở đây, trừ khi bạn có lý do chính đáng để bỏ đi một số trang. Và tôi khuyên bạn nên bỏ qua tất cả các trang trình chiếu tùy chọn, trừ khi có lý do chính đáng để chèn một vài trang. Sẽ không có gì khiến bạn ngạc nhiên khi nhiều trang chiếu tương ứng với các mảnh của Tấm chăn Kinh doanh. Xét cho cùng, tấm chăn bông là hình ảnh trực quan hóa mô hình kinh doanh, đó chính xác là điều mà các nhà đầu tư muốn hiểu.

Vậy nên hãy cùng nhau tìm hiểu từng trang chiếu riêng lẻ.

Với trang trình chiếu Bìa trong Pitch Deck, bạn cần thu hút sự chú ý của mọi người và cho họ ý tưởng về nội dung. Hãy mô tả hoạt động của công ty khởi nghiệp với một khẩu hiệu đơn giản, tốt nhất là chỉ ra lợi ích bạn đem đến cho khách hàng. Một bức ảnh đẹp chắc chắn sẽ giúp ích và một logo cũng không ảnh hưởng đến ai.

Trang trình chiếu Tổng quan của bạn sẽ giải thích cơ hội và rủi ro. Bổ sung cho việc trình bày kế hoạch vắn tắt bằng lời nói, bạn chỉ có thời gian để hiển thị một trang trình chiếu. Trong vòng vài giây, các nhà đầu tư muốn biết liệu công ty khởi nghiệp của bạn có phải loại hình kinh doanh họ muốn đầu tư không (cơ hội tốt). Họ cũng muốn biết về kiểm định, lực kéo và thành tích (rủi ro thấp).

Trên trang trình chiếu Vấn đề (đôi khi được gọi là cơ hội), bạn giải thích về sự cố cần giải quyết và lý do. Bạn nhận diện những người đang phải đối mặt với vấn đề này, giải thích về Công việc Cần được Hoàn thành của họ, đồng thời thuyết phục người xem rằng các giải pháp hiện tại không thỏa đáng. Hãy đưa ra một số bằng chứng chứng minh đây là cơ hội đáng để theo đuổi.

Bạn có loại Giải pháp nào và đang giải quyết vấn đề như thế nào? Bạn có ứng dụng, trang web, nền tảng, dịch vụ hoặc sản phẩm vật lý không? Nó làm gì? Làm thế nào để giải pháp đạt được lợi ích và giải quyết nhu cầu cho khách hàng? Hãy đưa ra những điểm cơ bản trong giải pháp của bạn và để người xem nhận ra nó có thể hiệu quả cũng như tuyệt vời ra sao.

Trên trang trình chiếu Khách hàng/Thị trường Mục tiêu, hãy cho thấy bạn hiểu rõ khách hàng của mình là ai. Bạn có bằng chứng cho thấy nhiều người sẽ quan tâm đến giải pháp không? Chỉ ra Tổng thị trường Khả dụng (TAM), Thị trường Phục vụ Khả dụng (SAM), Thị trường Đạt được Khả dụng (SOM) và Thị trường Ra mắt Khả dụng (LAM). Hãy sử dụng công cụ tìm kiếm yêu thích để tìm hiểu về những thuật ngữ này.

Peter Dowds, CEO kiêm đồng sáng lập tại Elder, đã cùng tôi tham gia một cuộc gọi Skype từ London để chia sẻ kinh nghiệm với tư cách là người sáng lập công ty khởi nghiệp trong ngành chăm sóc sức khỏe.

Chúng tôi đã sớm quyết định tập trung vào một vấn đề cụ thể, đó là chăm sóc toàn thời gian, khi nhu cầu cấp bách đến mức khách hàng cần hỗ trợ cả ngày lẫn đêm. Chúng tôi cảm thấy đó là lĩnh vực mà các giải pháp hiện tại đang tồi tệ nhất, đồng thời cho rằng việc tìm ra một ngóc ngách và tập trung vào đó thay vì cố gắng làm sôi sục đại dương cùng thị trường rộng mênh mông là cách tiếp cận thông minh. Và điều đó rất hiệu quả. Chiến lược triển khai thị trường (GTM) phù hợp với lĩnh vực cụ thể này thay vì nỗ lực mở rộng khi không chắc chắn về vấn đề hoặc không hiểu khách hàng, để rồi phải cố gắng giải quyết tất cả mọi thứ. Điều này thường là một ý tưởng tồi. Chúng tôi chỉ tập trung vào những người cần chăm sóc toàn thời gian. Rõ ràng có hàng triệu người cần được chăm sóc và họ có thể phải mua những gói giải pháp lớn trong khi nhu cầu lại rất nhỏ. Có lẽ là một chuyến thăm mỗi ngày hoặc mỗi tuần. Nhưng chúng tôi quyết định nỗ lực gấp bội, không phải cho tất cả mọi người, mà

cho những người cần hỗ trợ toàn thời gian, bởi vì có một vấn đề cấp bách hơn ở đó. Điều ấy cho phép chúng tôi khu biệt chính mình.

Peter Dowds, CEO kiêm đồng sáng lập tại Elder, London, Vương quốc Anh

Trên trang trình chiếu Chiến lược triển khai thị trường, bạn mô tả khách hàng và cách bạn dự định tiếp cận họ. Hãy nói thêm về các mục tiêu marketing và cách bạn đo lường chúng. Bạn cũng có thể làm rõ tuyên bố định vị, thông điệp muốn truyền tải cho người dùng mới và những kênh bạn dự định sử dụng.

Trang trình chiếu Sản phẩm (đôi khi được gọi là nước sốt bí mật) là nơi bạn giải thích sự kỳ diệu tiềm ẩn trong giải pháp. Hãy chỉ ra cách sản phẩm hoạt động trong một vài bước đơn giản. Bạn có thể sử dụng ảnh chụp màn hình hoặc video để tiết lộ những điều sẽ xảy ra khi mọi người sử dụng sản phẩm và cách họ sẽ tận hưởng lợi ích của nó. Một cây đũa thần cũng là một lựa chọn.

Một trong những trang trình chiếu quan trọng nhất trong Pitch Deck là nơi bạn trình bày Lực kéo. Cho đến nay, bạn có bằng chứng nào chỉ ra bạn đang đi đúng lối? Bạn có thể cho thấy việc sử dụng chuyên sâu và tỷ lệ giữ chân cao từ khách hàng thích nghi nhanh không? Hãy giải thích những gì bạn đã học hỏi được từ các Sản phẩm Khả dụng Tối thiểu hoặc trình bày doanh thu và khách hàng mà bạn thu về được. Những từ ngữ thể hiện triển vọng mạnh mẽ cũng sẽ được đánh giá cao. Đối với nhiều nhà đầu tư, bằng chứng về lực kéo là động lực chính cho tài trợ.

Nick Bortot, CEO kiêm người sáng lập BUX ở Amsterdam, đã chia sẻ những kinh nghiệm riêng về việc tài trợ.

Sản phẩm của chúng tôi khá biến động khi bạn nhìn vào doanh thu. Chúng tôi phụ thuộc vào những biến động trên thị trường tài chính, vì vậy, việc doanh thu tăng gấp đôi trong một vài tháng rồi lại giảm xuống mức trước đó hoàn toàn có thể xảy ra. Và hầu hết

các nhà đầu tư thích doanh thu ổn định, tăng trưởng đều đặn. Vì vậy, có đôi khi, chúng tôi gặp một chút khó khăn với các nhà đầu tư. Nếu bạn muốn lời khuyên của tôi, đó là hãy gõ cửa thật nhiều nhà đầu tư. Nhưng nếu bạn không nhìn thấy tia sáng lấp lánh trong ánh mắt họ, những cố gắng thuyết phục họ cũng chẳng có nghĩa. Về cơ bản, họ nên yêu thích sản phẩm của bạn.

Nick Bortot, CEO kiêm người sáng lập BUX, Amsterdam, Hà Lan

Trên trang trình chiếu Mô hình Doanh thu, bạn giải thích loại mô hình kinh doanh mình có, đưa ra mô hình định giá, chi phí sản xuất và cách công ty biến điều đó thành lợi nhuận. Những con số quan trọng mà các nhà đầu tư sẽ muốn biết là Chi phí Sở hữu Khách hàng và Giá trị Vòng đời Khách hàng. Vâng, hãy Google điều đó. Tôi sẽ đợi.

Trang trình chiếu Tài chính có thể là một trong những trang mà nhà đầu tư sẽ xem xét kỹ lưỡng nhất. Hãy trình bày dự báo về doanh thu và chi phí sơ lược trong 12-24 tháng tới. Các ước tính sơ bộ sẽ sai nhưng chúng cho thấy bạn hiểu rõ những giả thuyết tài chính cần được kiểm định. Bạn có thể muốn xem xét việc cung cấp 3 dự báo khác nhau: kịch bản tối ưu, dự đoán tốt nhất của bạn và trường hợp xấu nhất.

Tại Berlin, Daniel Krauss của FlixBus đã đưa ra ý kiến về kế hoạch dự báo và ngân sách mà các nhà đầu tư luôn yêu cầu:

Mọi kế hoạch và ngân sách đều mang lại cảm giác an toàn và đảm bảo cho mọi người, mặc dù nó chỉ là giả. Mọi người đều biết điều đó. Một kế hoạch đã lỗi thời ngay khi nó được công bố, nhưng nó vẫn là thứ mọi người có thể tham khảo. Vì vậy, nó cung cấp cảm giác an toàn và đảm bảo, điều mà họ thích. Và đó cũng là một trong những thách thức bạn có với tư cách là một công ty linh hoạt trong môi trường mở rộng quy mô. Linh hoạt với tôi nghĩa là thay đổi và lặp đi lặp lại. Trong quá khứ, quản lý thay đổi luôn nhằm phá băng, làm việc và sau đó lại đóng băng. Nhưng linh hoạt có nghĩa là

liên tục không ổn định và điều đó với một số người có nghĩa là sự không chắc chắn liên tục. Và sự không chắc chắn khiến họ cảm thấy ngần ngại. Những sự lặp lại nhỏ và nhanh vẫn là thuốc độc cho thị trường công khai cũng như các nhà đầu tư có liên quan đến tài trợ. Họ vẫn dựa vào kế hoạch và ngân sách của mình, trong khi tất cả các nhà đầu tư, đặc biệt là những nhà đầu tư khởi nghiệp, biết rằng mọi ngân sách họ đã thấy trong 10 năm qua chỉ là thứ bỏ đi.

Daniel Krauss, đồng sáng lập kiêm CIO tại FlixBus, Berlin, Đức

Bạn nên có một trang trình chiếu về Cạnh tranh vì mỗi doanh nghiệp đều có một số hình thức cạnh tranh. Ngay cả khi bạn không có đối thủ cạnh tranh trực tiếp với các sản phẩm hoặc dịch vụ tương tự, khách hàng sẽ có các lựa chọn thay thế để hoàn thành công việc của họ. Hãy cho các nhà đầu tư tiềm năng biết bạn hiểu rõ bối cảnh cạnh tranh ra sao.

Giải thích những thứ khiến Đội ngũ của bạn trở thành đội phù hợp để giải quyết cơ hội này. Bạn có một hồ sơ theo dõi quá trình làm việc chứ? Bạn có muốn trình bày bộ kỹ năng bổ trợ và một số kinh nghiệm trên thị trường, bối cảnh khởi nghiệp hoặc các công nghệ bạn đang sử dụng không? Hãy kể đến những người sáng lập, các thành viên chính của đội và những người đóng vai trò cốt lõi khác đối với doanh nghiệp.

Trên trang trình chiếu Gây quỹ (đôi khi được gọi là nhu cầu về tiền hoặc sử dụng tiền), bạn sẽ phải cho biết bạn cần gây quỹ bao nhiêu, trong bao lâu và tại sao. Bạn dự định làm gì với số tiền này? Hãy đưa ra một vài cột mốc bạn tin rằng có thể đạt được với số vốn yêu cầu. Đặt cho mình một số mục tiêu bạn cảm thấy có thể đạt được.

Trên trang trình chiếu Kết luận, bạn có thể tổng kết tất cả. Nó có chức năng tương tự như trang Tổng quan lúc đầu, nhưng bạn nên bắt đầu và kết thúc với một thông điệp nhất quán được diễn đạt theo nhiều cách khác nhau: Tại sao đây là một cơ hội tuyệt

vời và những rủi ro chính được giải quyết như thế nào? Ồ, và đừng quên lời kêu gọi hành động: Bạn có ghi thông tin liên lạc của mình trên bản trình chiếu chứ?

Ngoại trừ các trang trình chiếu thiết yếu, còn một số trang tùy chọn bạn có thể xem xét. Bạn phải cân nhắc giá trị bổ sung của các trang này để không làm loãng bài trình bày. Chỉ thêm 1 hoặc 2 trang trình chiếu khi chúng thực sự bổ sung cho câu chuyện. Bạn rất dễ rơi vào cái bẫy điển hình của những người đánh giá. Theo kinh nghiệm của tôi, những người đánh giá luôn nói "hãy bổ sung điều này", "chèn cái đó", "giải thích điều này", "làm sáng tỏ điều đó", "cho một ví dụ về điều này" và "đưa ra một bản tóm tắt về điều đó". Và sau đó họ kết thúc phản hồi của mình bằng câu: "Hãy thu hẹp lại, nó to quá mức rồi".

Trang trình chiếu Tuyên bố Giá trị Độc nhất tương ứng với mảnh Tuyên bố Giá trị Độc nhất trong Tấm chăn Kinh doanh. Điều gì khiến bạn khác biệt với các đối thủ cạnh tranh? Tại sao mọi người lại mua từ bạn chứ không phải từ người khác?

Trên trang trình chiếu Tại sao lại là lúc này, bạn có thể trình bày tỉ mỉ về thời điểm của sản phẩm. Các nhà đầu tư muốn biết doanh nghiệp của bạn đang tham gia thị trường đúng thời điểm. Hãy giải thích tại sao thị trường đủ chín muồi và các xu hướng đang hội tụ tại thời điểm hoàn hảo cho doanh nghiệp.

Một trang trình chiếu Lộ trình Sản phẩm cũng có thể hữu ích. Một số nhà đầu tư sẽ muốn biết những gì xảy ra kế tiếp. Bạn có thể cung cấp cho khán giả một tổng quan về Lộ trình Sản phẩm theo dòng thời gian của các ưu tiên và những bản phát hành sắp tới, nhưng không cam kết về thời hạn cụ thể.

Với trang trình chiếu Đối tác Chiến lược, bạn có thể trình bày về những công ty sẽ giúp bạn tiếp cận đối tượng rộng hơn, có được nhiều khách hàng hơn, tăng doanh thu và giảm chi phí. Hãy giải

thích cho người xem về cách bạn đang xây dựng mạng lưới của mình.

Cuối cùng, bạn có thể mô tả Lợi thế Cạnh tranh. Điều gì khiến các đối thủ cạnh tranh khó lòng sao chép mô hình kinh doanh của bạn? Bạn có lợi thế để bảo vệ doanh nghiệp với tài sản trí tuệ, trạng thái nổi tiếng, một mạng lưới khách hàng lớn hoặc một số bằng sáng chế hay không?

Tạo ra Pitch Deck không phải việc có thể làm trong một buổi. Dù chỉ có 10-20 trang trình chiếu, chúng vẫn cần tư duy và tinh chỉnh. Bạn nên tìm kiếm những ví dụ về Pitch Deck của các công ty khởi nghiệp khác trên mạng. Trước tiên, hãy sáng tạo phiên bản giấy của bạn, tìm kiếm (và trả tiền) cho ai đó để làm cho nó trông thật tuyệt vời, sau đó tạo ra phiên bản thuyết trình bằng cách xóa đi mọi thứ bạn dự định nói trên trang trình chiếu trong lúc trình bày trực tiếp.

Một khi đã tạo ra Pitch Deck mới, bạn nên cập nhật dữ liệu liên tục. Bạn có thể phải gây quỹ nhiều lần và thật tốt khi luôn có một bản trình chiếu cập nhật trên trang web dành cho các nhà đầu tư mới – những người thể hiện sự quan tâm trước khi bắt đầu vòng gọi vốn tiếp theo. Điều này sẽ còn phù hợp hơn nữa khi bạn tiến tới vòng Gọi vốn Linh hoạt, với nhiều vòng hơn và đường băng ngắn hơn.

Một trong những thách thức chính của người sáng lập trong giai đoạn Kiểm định (4) là tất cả các nhà đầu tư và khách hàng đều muốn biết khi nào bạn sẽ chuyển sang Ổn định (5), thậm chí là Tăng tốc (6). Mọi người dường như không nhận ra giai đoạn Kiểm định chính là lúc tìm kiếm một mô hình kinh doanh hợp lệ. Bạn không thể chỉ đặt thời gian kết thúc cho kết quả tích cực của nỗ lực tìm kiếm, những người từng bị mất thẻ ngân hàng, hộ chiếu hoặc điện thoại thông minh mới mua đều hiểu điều này. (Tôi đánh dấu vào tất cả các ô bạn có thể tưởng tượng ra.)

Khi đang thuyết trình kêu gọi vốn cho một doanh nghiệp vẫn ở chế độ tìm kiếm, Pitch Deck của bạn phải cho thấy bạn có cách tiếp cận phù hợp đối với quy trình thăm dò của mình. Nó cũng tạo niềm tin về một cách tiếp cận thực thi kỷ luật khi bạn tìm thấy một phương thức hiệu quả. Đó là hai điều khác nhau và chúng cần được có lời giải thích phù hợp. Và tất cả đều gói gọn trong 10-20 trang trình chiếu. Chúc may mắn. Bản thân tôi cũng cần rất nhiều may mắn, vì tôi vẫn chưa hoàn thành Pitch Deck của chúng tôi. Chỉ cần tinh chỉnh trang Gây quỹ một chút nữa thôi.

Để biết thêm các chú thích, bài viết, tên sách, ví dụ và lượt tải xuống có liên quan, hãy xem trên trang web: https://startup-scaleup-screwup.com/pitch-deck.

Chương 22
HÀNH TRÌNH TRÁI TIM

Mô tả hành trình khách hàng tối ưu và trải nghiệm người dùng với Bản đồ Hành trình và khám phá Khoảnh khắc Sự thật.

Email của tôi thông báo: "Đã một tháng kể từ lần cập nhật cuối cùng cho các cổ đông. Nhấn vào đây để truy cập tài khoản và chọn Thêm Cập nhật".

Tôi đã nhấp vào liên kết trong tin nhắn vào nền tảng gây quỹ cộng đồng, nhưng không thấy bất kỳ nút "Thêm Cập nhật" nào. Tôi đã kiểm tra tất cả các menu và thực hiện tìm kiếm trên trang web. Không có nút Thêm Cập nhật ở bất cứ đâu. Có chút nản lòng, tôi nhấp vào liên kết Trợ giúp để được hỗ trợ trực tuyến.

"Tôi có thể giúp gì?", tổng đài tự động hỏi tôi.

Tôi trả lời: "Tôi nhận được một email nhắc gửi bản cập nhật cho các nhà đầu tư. Email bảo hãy Thêm Cập nhật, nhưng khi nhấp vào liên kết, tôi không thể tìm thấy tính năng này ở bất cứ đâu trên trang web".

"Được rồi", tổng đài trả lời, "nếu muốn đọc thông tin cập nhật từ chiến dịch gây quỹ cộng đồng, bạn phải truy cập trang Đầu tư của tôi."

"Không *&^%#, tôi không muốn *đọc* cập nhật. Tôi muốn *thêm* một bản cập nhật. Tôi không phải là nhà đầu tư, tôi là nhà sáng lập công ty khởi nghiệp."

Không có thêm câu trả lời nào từ tổng đài trợ giúp trực tuyến. Sự thô thiển của tôi có lẽ đã gây sốc cho phần mềm tự động. 1 giờ sau, tôi nhận được email yêu cầu đánh giá mức độ hài lòng với hỗ trợ trực tuyến theo thang điểm từ 1-10, và tôi tự nghĩ: "Cái quái gì vậy?".

Khách hàng có thể đòi hỏi một cách khó chịu. Họ muốn trải nghiệm với các sản phẩm và dịch vụ không có khuyết điểm và không bị đứt đoạn trên tất cả các phương tiện. Họ muốn bạn hiểu họ là ai, vì vậy, họ không phải lặp lại mọi thứ 2 lần, nhưng đồng thời muốn bạn duy trì mức độ riêng tư và bảo mật cao trên các công cụ và thiết bị khác nhau. Họ muốn trải nghiệm tương tự trên các nền tảng khác nhau, nhưng cũng muốn bạn tận dụng những lợi ích độc đáo của mỗi nền tảng. Họ muốn bạn sử dụng các kênh liên lạc mới nhất, nhưng cũng không muốn bạn từ bỏ các kênh truyền thống quá sớm. Khách hàng đôi lúc có thể bị đánh thuế như hộ gia đình.

Tất cả những yêu cầu này của khách hàng ngày càng khó khăn hơn khi số lượng kênh, nền tảng, thiết bị và công cụ tiếp tục tăng lên. Các tương tác của bạn với khách hàng có thể chuyển từ ứng dụng sang tin nhắn tức thời, thông qua trang web và chatbot, đến cửa hàng và trung tâm cuộc gọi. Chúc may mắn trong việc sắp xếp mọi thứ ngăn nắp!

CEO của Elder, Peter Dowds nói với tôi về trải nghiệm của khách hàng trong chăm sóc sức khỏe.

Chúng tôi đang ở trong lĩnh vực chăm sóc sức khỏe, nơi rủi ro rất lớn. Bạn không thể khiến mọi người gặp nguy hiểm giống như các ngành khác. Có một sự khác biệt lớn giữa một chiếc bánh pizza không giao kịp và người chăm sóc không xuất hiện. Chúng tôi nhận ra điều đó từ sớm trong cách tiếp cận của mình. Tất cả đều quy về sự thấu hiểu khách hàng. Một lĩnh vực thực sự giúp chúng tôi là việc tập trung toàn diện vào sự thấu hiểu khách hàng. Chúng tôi đã phát triển sự hiểu biết sâu sắc, tổng thể về vấn đề khách hàng –

chính xác thì trải nghiệm khách hàng là gì và hành trình chăm sóc đó phát triển như thế nào – từ việc thực hiện hàng trăm giờ phỏng vấn và dành thời gian với khách hàng để thực sự hiểu từng li từng tí về những gì xảy ra với họ.

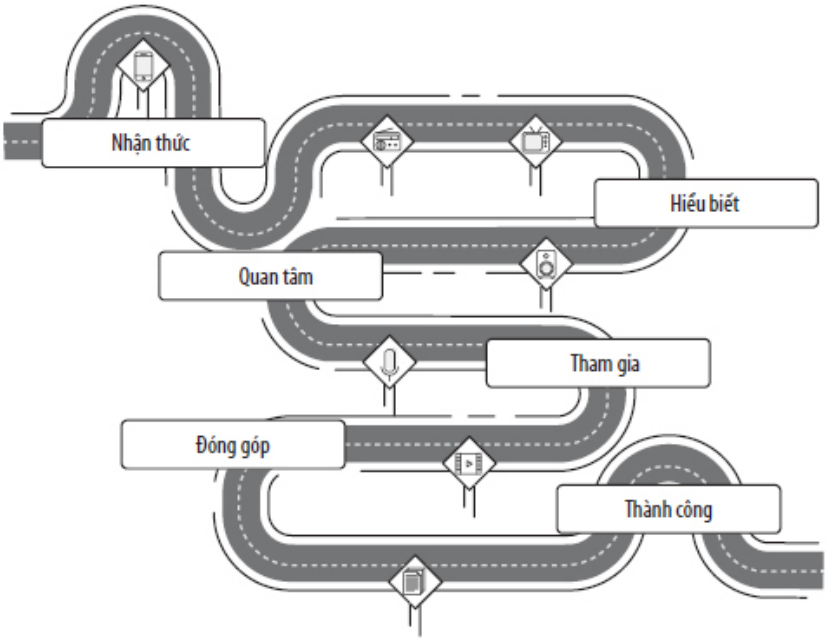
Peter Dowds, CEO kiêm đồng sáng lập của Elder, London, Vương quốc Anh

Bản đồ Hành trình là một kỹ thuật giúp bạn hiểu và quản lý trải nghiệm của mọi người. Bản đồ Hành trình Khách hàng (hoặc Bản đồ Hành trình Người dùng, tùy thuộc vào chân dung khách hàng) là sơ đồ minh họa các cấp độ điển hình mà khách hàng (hoặc người dùng) trải qua trong lúc gắn kết với sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn. Mục tiêu của kỹ thuật này là hiểu sâu hơn về trải nghiệm của mọi người. Khía cạnh quan trọng của Bản đồ Hành trình (đôi khi được gọi là bản đồ dịch vụ hoặc bản đồ trải nghiệm) là chúng luôn kể câu chuyện từ góc nhìn của khách hàng hoặc người dùng. Cấp độ tiếp theo họ muốn đạt được là gì? Nó là công cụ hoàn hảo để sử dụng trong các khu vực Đồng cảm và Tổng hợp của Vòng xoáy Đổi mới.

Giống như tất cả các câu chuyện, Bản đồ Hành trình là các bài thuyết trình tuyến tính về trải nghiệm phi tuyến. Rất ít khách hàng tuân theo một chuỗi các bước đơn giản khi tương tác với doanh nghiệp. Tương tự các trò chơi mà người chơi tương tác theo cách phi tuyến với chính trò chơi và với nhau, nhưng vẫn nhằm đạt được và hoàn thành một số cấp độ khác nhau, tôi muốn nói rằng sự gắn kết của người dùng với bạn và sản phẩm tiến triển qua nhiều giai đoạn hoặc cấp độ khác nhau. Họ được phép đi theo nhiều hướng khác nhau, nhưng cuối cùng, họ vẫn nên đi lên.

Đội của chúng tôi đã dành vô số giờ để thảo luận và tìm hiểu về 2 Chân dung Tinh gọn sơ cấp, chuyên gia tư vấn bên ngoài Alberto và huấn luyện viên nội bộ Patricia, sử dụng dữ liệu đầu vào mà chúng tôi có được qua nhiều cuộc phỏng vấn khách

hàng cũng như tìm kiếm trên mạng. Như một nỗ lực trong nhiều cuộc họp, chúng tôi tạo ra Bản đồ Hành trình Cấp cao để mô tả trải nghiệm lý tưởng cho người dùng (xem Hình 22.1).



Hình 22.1 Bản đồ Hành trình Cấp cao

Điều đầu tiên khách hàng tiềm năng muốn là nhận thức về sự tồn tại của sản phẩm, điều này có thể xảy ra thông qua quảng cáo, phương tiện truyền thông xã hội, bài đăng trên blog, cuộc nói chuyện tại các sự kiện và nhiều kênh khác. Cấp độ tiếp theo là hiểu biết đúng đắn về lợi ích của sản phẩm đối với họ, từ đó, họ có thể quyết định xem có đáng để nghiên cứu thêm hay không. Thứ ba, sau khi hiểu lợi ích, họ có thể muốn bày tỏ sự quan tâm bằng cách đăng ký email, theo dõi các tài khoản mạng xã hội hoặc tham gia cộng đồng của chúng tôi trên Slack. Khi đủ quan tâm, họ có thể mong muốn tham gia bằng cách tải xuống ứng dụng và bắt đầu dùng thử 1 tháng. Sau đó, khách hàng sẽ muốn trải nghiệm rằng sản phẩm cung cấp giá trị to lớn để họ chuyển sang giai đoạn đóng góp, nơi họ không chỉ trả tiền cho sản phẩm mà còn tăng thêm giá trị cho nền tảng của chúng tôi. Sau cùng, cấp độ cuối là nơi khách hàng đạt được thành công vì

tất cả các nhu cầu và mong muốn đã được đáp ứng. Kết quả là có được một Bản đồ Hành trình Cấp cao bao gồm 6 cấp độ hoặc giai đoạn.

Bản đồ Hành trình cung cấp một cái nhìn liên chức năng duy nhất về trải nghiệm của khách hàng và người dùng, đó là kết quả của tất cả các chức năng hướng ngoại của doanh nghiệp. Công cụ này đảm bảo khách hàng hoặc người dùng luôn ở phía trước và là trung tâm trong tâm trí của nhà thiết kế, nhà phát triển, copywriter, người làm marketing và nhà quản lý. Toàn bộ đội ngũ cần có sự hiểu biết chung về toàn bộ hành trình và nhu cầu cũng như mong muốn cần thỏa mãn dọc đường đi.

Bản đồ Hành trình giúp tổ chức đạt được sự cố kết qua nhiều tương tác với khách hàng và chúng buộc doanh nghiệp thích nghi khi mọi thứ đi sai nửa chừng trong một hành trình. Với Bản đồ Hành trình, bạn có thể dễ dàng xem nơi cần cải thiện sự gắn kết của mọi người với doanh nghiệp. Có lẽ không có công cụ nào tốt hơn để phá vỡ các silo (những cản trở tiêu cực) nội bộ, buộc các thành viên trong đội ngũ đảm nhận nhiều trách nhiệm hơn và khiến họ phấn đấu để có trải nghiệm liên tục.

Để phát triển Bản đồ Hành trình, bạn thường phải lặp lại nhiều lần. Bạn bắt đầu với một số giả thuyết ban đầu về trải nghiệm mong muốn cho khách hàng. Sau đó, theo thời gian, qua nhiều cuộc phỏng vấn và phân tích dữ liệu, bạn đã phát triển bản đồ thành một mô tả chính xác hơn những gì thực sự xảy ra với mọi người. Sai lầm lớn nhất các doanh nghiệp mắc phải là không điều tra và kiểm định những hành trình thực tế đang xảy ra với khách hàng. Khi dịch vụ của bạn khiến khách hàng muốn vò đầu bứt tai, đó là điều bạn phải biết.

Khi bạn phát hiện ra khách hàng hoặc người dùng trải nghiệm điều gì đó không mong đợi, bạn đã xác định được Khoảnh khắc Sự thật. Đây là những khoảnh khắc then chốt trên Bản đồ Hành trình. Chúng là những điểm mà mọi người sẽ nói: “Trời ơi, ngạc

nhiên làm sao. Đây là thứ tốt nhất tôi từng dùng!" hay "Ôi, vì Chúa, thật sao? Hãy bán chú mèo kia cho tôi đi". Biến thể đầu tiên được gọi là khoảnh khắc TUYỆT VỜI. Tôi đề nghị chúng ta gọi cái còn lại là khoảnh khắc THẤT VỌNG. Hãy loại bỏ tất cả khoảnh khắc THẤT VỌNG và tối ưu hóa số lượng khoảnh khắc TUYỆT VỜI, đó là mục tiêu chính cho đội trong các bài tập Lập Bản đồ Hành trình.

Điều lớn lao chúng tôi luôn nghĩ đến là làm thế nào để giúp khách hàng thấy giá trị của Intercom càng nhanh càng tốt. Đó là điều chúng tôi chắc chắn bàn đến rất nhiều vì Intercom chuyên biệt và khiến người dùng gắn bó với các sản phẩm. Vì vậy, chúng tôi viết về điều đó rất nhiều với hy vọng sẽ khiến mọi người sử dụng Intercom để làm điều đó. Nhưng chúng tôi cũng suy ngẫm rất nhiều về cách khiến mọi người chuyển từ ghé thăm sang thành công với sản phẩm. Tôi muốn nhấn mạnh rằng đó luôn là trọng tâm trong suốt lịch sử của Intercom. Nó giúp chúng tôi tìm ra cách thể hiện giá trị cho khách hàng càng sớm càng tốt.

John Collins, Giám đốc Nội dung tại Intercom, Dublin, Ireland

Không có cách tốt nhất để vẽ Bản đồ Hành trình. Có rất nhiều biến thể đầy màu sắc của đồ thị, biểu đồ tiến trình, bảng biểu, infographics cũng như bảng phân cảnh mà các đội đã tạo ra để trực quan hóa hành trình của khách hàng và người dùng. Bạn có thể tự do sáng tạo và lựa chọn hình thức tốt nhất để truyền đạt câu chuyện về sản phẩm hoặc dịch vụ cho khách hàng. Nhiều người vẽ Bản đồ Hành trình dưới dạng đường ống, từ trái sang phải để phóng đại sự tuyến tính của trải nghiệm. Có lẽ bạn nên vẽ chúng dưới dạng kim tự tháp, từ dưới lên trên, nhấn mạnh tính phi tuyến của các trải nghiệm (theo chiều ngang), đồng thời cho thấy tiến trình dự kiến (theo chiều dọc) qua các giai đoạn gắn kết khác nhau.

Bước 1 của bài tập Lập Bản đồ Hành trình thường là chọn ra một chân dung. Nếu đội của bạn làm việc với các Chân dung Tinh

gọn khác nhau, bạn có thể cần tạo ra nhiều Bản đồ Hành trình khác nhau cho từng chân dung. Một số chân dung có thể là người dùng trong khi số khác lại là khách hàng, điều này giải thích tại sao một phương pháp có thể dùng cho cả bản đồ hành trình người dùng lẫn bản đồ hành trình khách hàng. Tuy nhiên, bạn hoàn toàn có thể tạo ra Bản đồ Hành trình cho bệnh nhân, thành viên, nhân viên, nhà tài trợ và các cổ đông khác trong doanh nghiệp. Với một vòng Đóng góp Cổ phần mới sắp diễn ra, đội chúng tôi vừa mới hoàn thành Bản đồ Hành trình cho các nhà đầu tư cộng đồng.

Bước 2 là chọn ra cấp độ và trọng tâm cho Bản đồ Hành trình. Bạn có thể thiết kế một bản đồ cấp cao trực quan hóa các trải nghiệm chính từ lần liên hệ ban đầu đến khi kết thúc hợp đồng (đôi khi được gọi là từ cái nôi đến nấm mồ). Bạn cũng có thể chọn tạo Bản đồ Hành trình cấp thấp cho nhiều nhu cầu cụ thể hơn, chẳng hạn như đặt câu hỏi hoặc mở rộng thành viên. Bạn có thể chọn ra một phần của Bánh xe Tuyên bố Giá trị và vẽ Bản đồ Hành trình để khám phá cách khách hàng tận hưởng giá trị cụ thể đó. Ví dụ như đặt và nhận một đơn đặt hàng từ một cửa hàng điện tử, thuê và trả lại xe bằng ứng dụng hoặc (tôi có dám đề cập đến nó không?) gửi một bản cập nhật cho các nhà đầu tư thông qua một trang web gây quỹ.

Bước 3 là định nghĩa các giai đoạn. Các cấp độ từ sự nhận diện đầu tiên của một nhu cầu đến trải nghiệm hài lòng là gì? Tốt nhất là giữ cho hành trình đơn giản và mô tả nó như một câu chuyện tuyến tính với một con đường lý tưởng hóa qua các giai đoạn khác nhau của trải nghiệm. Ví dụ như Duyệt – So sánh – Đặt hàng – Chờ đợi – Nhận hàng trong trường hợp mua sắm qua mạng, hoặc Đi vào – Tham gia – Chọn món – Thưởng thức – Ra về trong trường hợp ghé qua một quầy cà phê. Bạn sẽ rất dễ bị lôi kéo vào các cuộc thảo luận về những đường dẫn thay thế, chẳng hạn: “Nếu khách hàng thực hiện nhiều đơn đặt hàng thì sao?” hoặc “Nếu họ cần sử dụng nhà vệ sinh thì sao?”. Nhưng Bản đồ Hành trình không được phép bao gồm tất cả các trường

hợp phát sinh, giống như Chân dung Tinh gọn không được quá chính xác đối với tất cả khách hàng. Hãy giữ bản đồ đơn giản và dễ vận dụng.

Bước 4 là nhận định các kênh. Các kênh này có thể bao gồm mọi thứ từ lượt thăm cửa hàng bán lẻ đến lượt tải ứng dụng và từ quảng cáo trên tạp chí đến cuộc gọi điện thoại với bộ phận hỗ trợ. Dù là vật lý hay ảo, bất cứ nơi nào doanh nghiệp có sự hiện diện đều được xem là kênh cho Bản đồ Hành trình. Đối với doanh nghiệp của chúng tôi, các kênh bao gồm trang web, blog, ứng dụng, tài khoản truyền thông xã hội, bản tin, cộng đồng Slack, trò chuyện video, gặp mặt trực tiếp, khảo sát, sự kiện diễn thuyết, bàn dịch vụ công nghệ thông tin... Đối với doanh nghiệp của bạn, tôi chắc chắn điều ấy sẽ khác. Có lẽ khách hàng của bạn kết nối thông qua Google Maps. Có thể bạn gặp họ trên Tinder. Tôi không bận tâm. Đó không phải chuyện của tôi. Đó là chuyện của bạn.

Ở bước 5, bạn nhận định tiếp điểm mà khách hàng có thông qua từng kênh. Hãy nhớ, Bản đồ Hành trình của bạn giống như một câu chuyện. Bằng cách đặt mình vào vị thế của khách hàng và bước qua hành trình của họ, bạn có thể tìm thấy tất cả các tiếp điểm chính. Ví dụ: "Đầu tiên, họ phát hiện ra một bài đăng blog trên Medium, sau đó, họ đọc danh sách trắng trên trang web của chúng tôi, rồi tải xuống phiên bản dùng thử miễn phí từ cửa hàng ứng dụng..." Không phải tất cả các kênh đều giống nhau và bạn có thể phải ưu tiên một số kênh khác. Với số lượng lớn các công cụ và công nghệ có sẵn, ngày nay, bạn có rất nhiều điểm tương tác. Bạn không thể phủ sóng hoàn toàn. Hãy giới hạn bản thân với những lối đi điển hình.

Ở bước 6 và cũng là bước cuối cùng, bạn nhận định trải nghiệm. Đối với mỗi điểm tiếp xúc, bạn có thể muốn giữ lại một số ghi chú. Nhu cầu, cảm xúc và kỳ vọng của mọi người tại thời điểm này là gì? Các nhiệm vụ chính và lời kêu gọi hành động là gì? Các thước đo nói gì về những điều đang thực sự xảy ra? Khách

hàng có trải nghiệm khoảnh khắc TUYỆT VỜI hay THẤT VỌNG không? Hãy trang trí Bản đồ Hành trình với những thông tin bạn có về hành trình của mọi người để đảm bảo bạn thay đổi các giả thuyết thành những quan sát thực tế.

Công cụ Bản đồ Hành trình là nơi kết hợp một số phương pháp với nhau. Bên cạnh việc chọn lựa Chân dung Tinh gọn và các khu vực của Bánh xe Tuyên bố Giá trị, bạn nên xem xét Công việc Cần được Hoàn thành của khách hàng và Chỉ số Sao Bắc Đẩu hiện tại của đội ngũ. Tất cả những điều này kết hợp với nhau sẽ dẫn đến ý tưởng cho các Thử nghiệm Tinh gọn có thể đi vào Backlog Sản phẩm của bạn. Tất cả những gì bạn làm phải được tập trung vào việc phân phối giá trị cho khách hàng càng sớm càng tốt.

Nhiều tổ chức mù tịt với những trải nghiệm của khách hàng và người dùng. Họ cũng không hề biết gì về khoảnh khắc TUYỆT VỜI và THẤT VỌNG. Nhưng thông qua các công cụ như phỏng vấn khách hàng, khảo sát người dùng, quan sát khách hàng, phân tích trang web, nhật ký trợ giúp, đánh giá sản phẩm và lắng nghe phương tiện truyền thông xã hội, không khó để có được hiểu biết cơ bản về trải nghiệm thực tế của mọi người với sản phẩm của bạn. Giống như các bản đồ thế giới, Bản đồ Hành trình bắt đầu như những dự đoán tốt nhất cùng một loạt giả thuyết, nhưng chúng có thể phát triển thành các công cụ điều hướng chính xác giúp bạn xác định những trải nghiệm tuyệt vời và thất vọng của khách hàng.

Để biết thêm các chú thích, bài viết, tên sách, ví dụ và lượt tải xuống có liên quan, hãy xem trên trang web: https://startup-scaleup-screwup.com/journey-maps.

Chương 23
CÂU CHUYỆN CƯỚP BIỂN

Tìm kiếm con đường dẫn đến lối đi thành công, từ nhận thức đến doanh thu, thông qua đo lường Chỉ số Cướp biển.

"Khi nào chúng ta có phiên bản iOS?"

"Sau khi chúng tôi tìm thấy Sản phẩm Phù hợp với Thị trường."

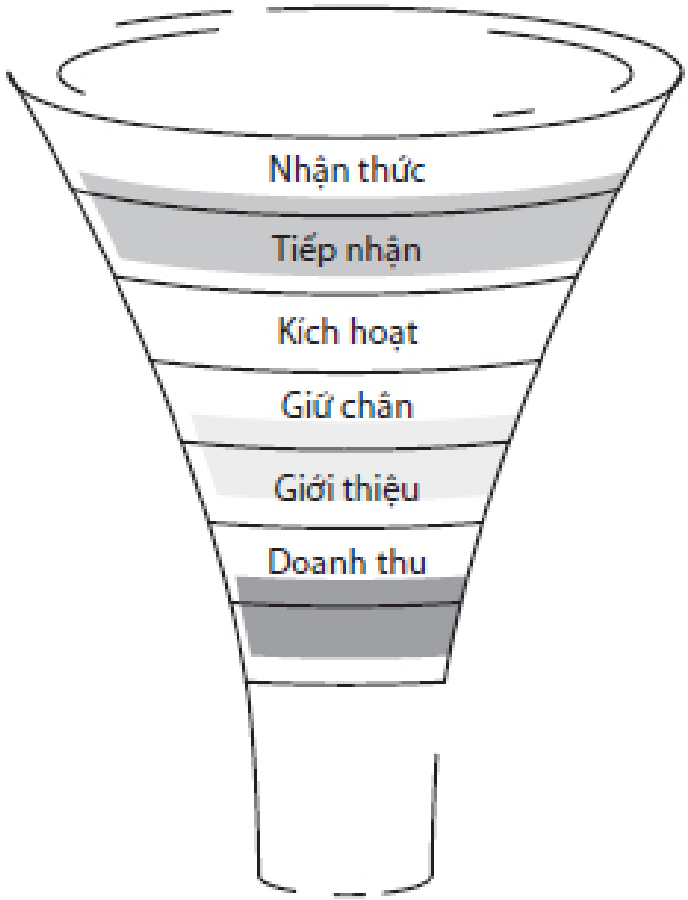
"Ồ, khi nào bạn mới có Sản phẩm Phù hợp với Thị trường?"

"Chỉ số Cướp biển của chúng tôi nên cung cấp một tín hiệu."

"Chỉ số Cướp biển là gì vậy?"

"Thật mừng khi bạn hỏi điều đó."

Chỉ số Cướp biển, còn được gọi là Chỉ số AARRR (hay Chỉ số AAARRR), là một bộ các phép đo được đề xuất bởi Dave McClure, người sáng lập 500 Startups, cho biết hiệu quả hoạt động của mô hình kinh doanh đối với bạn và khách hàng. Một số người coi các chỉ số này là cách tuyệt vời để tối ưu hóa phễu bán hàng hoặc marketing. Tôi thì coi chúng là một công cụ tốt để cải thiện nhiều loại phễu. Chỉ số Cướp biển được sử dụng bởi các nhà sáng lập, doanh nhân và người khởi nghiệp để xác định nơi mà các đội của họ nên dành phần lớn thời gian. (Xem hình 23.1)



Hình 23.1 Chỉ số Cướp biển (AAARRR)

Bạn sẽ nhận thấy các giai đoạn khác nhau được xác định bởi Chỉ số Cướp biển trông tương tự như những giai đoạn của Bản đồ Hành trình cấp cao. Đây không phải là sự trùng hợp. Với Bản đồ Hành trình cấp cao, bạn mô tả trải nghiệm của khách hàng từ lần tiếp xúc đầu tiên với doanh nghiệp đến khi họ tận hưởng sản phẩm. Chỉ số Cướp biển mô tả con đường tương tự, từ nhận thức của khách hàng về doanh nghiệp đến các mối giới thiệu mới mà họ mang đến. Tuy nhiên, có 2 điểm khác biệt quan trọng.

Thứ nhất, Bản đồ Hành trình phải luôn được mô tả là trải nghiệm theo quan điểm của khách hàng. Chúng kể câu chuyện về sự gắn kết của mọi người với doanh nghiệp khi nhìn qua đôi

mắt của mình. Tuy nhiên, Chỉ số Cướp biển lại mô tả các giai đoạn có liên quan đến bạn mà không liên quan đến khách hàng. Chúng giải thích mức độ thành công của bạn trong việc thu hút, tham gia và làm hài lòng khách hàng mới. Nó tương tự, nhưng không giống nhau.

Thứ hai, Bản đồ Hành trình có thể được tạo ra ở nhiều cấp độ chi tiết khác nhau, cho mọi loại trải nghiệm của khách hàng. Chúng có thể là quá trình từ A-Z, kéo dài nhiều năm và chúng có thể bao gồm một tương tác nhỏ xảy ra chỉ trong 1 ngày. Tuy nhiên, Chỉ số Cướp biển luôn bao gồm các giai đoạn giống nhau trong mô hình kinh doanh: Bạn có thể thu hút và giữ khách hàng tốt đến mức nào?

Chúng ta hãy cùng phân tích sâu hơn để thấy sự khác biệt.

Công cụ Chỉ số Cướp biển gốc bao gồm 5 giai đoạn dễ dàng để ghi nhớ nhờ bản ghi nhớ AARRR. Tuy nhiên, doanh nhân và chuyên gia marketing Jordan Skole đã thêm một giai đoạn bổ sung có tên là Nhận thức, biến công cụ này thành Chỉ số AAARRR, với một chữ A ở phía trước.

Skole khuyến nghị rằng bất cứ giao dịch kinh doanh thành công nào cũng bắt đầu bằng cách giới thiệu bản thân với khách hàng tiềm năng và khiến họ thực hiện một số hành động. Ví dụ, quảng cáo truyền thống, quảng cáo trên truyền thông xã hội, tối ưu hóa công cụ tìm kiếm và các chương trình liên kết là những công cụ cũng như kỹ thuật khác nhau để tạo ra nhận thức về sản phẩm của bạn trên thị trường. Trong giai đoạn nhận thức, khách hàng tiềm năng sẽ biết đến sự tồn tại của sản phẩm. Nếu không tạo ra nhận thức cho khách hàng, các giai đoạn khác sẽ chẳng đạt được gì cả. Điều này giống như đi lặn ở đầm lầy vậy.

Bạn có thể đưa giai đoạn Nhận thức vào Bản đồ Hành trình cấp cao. Khách hàng sẽ yêu thích sản phẩm của bạn có thể muốn biết rằng nó tồn tại! Trong giai đoạn đầu tiên này, có vẻ như Chỉ

số Cướp biển được liên kết với sự quan tâm từ khách hàng. Bất kỳ mối quan hệ doanh nghiệp – khách hàng vui vẻ nào cũng bắt đầu từ những nhận thức đầu tiên về nhau. Các số liệu bạn có thể sử dụng để đo lường thành công trong giai đoạn này là lượt truy cập trang web, tần suất hiển thị, số phút chú ý, lượt xem trang...

Giai đoạn thứ hai, Tiếp nhận, là giai đoạn đầu tiên được đề cập trong bản ghi nhớ AARRR gốc của Dave McClure. Trong các mô hình khác, Tiếp nhận đôi khi được gọi là chuyển đổi hoặc quan tâm. Giai đoạn này là lúc nhận biết ai là khách hàng tiềm năng để bạn có thể tiếp cận trong tương lai. Đó là việc chuyển đổi họ từ người qua đường ẩn danh sang khách hàng tiềm năng có tên và có triển vọng.

Ví dụ, bạn có thể khiến mọi người tải xuống sách trắng để đổi lấy địa chỉ email của họ, yêu cầu họ theo dõi bạn trên Twitter, Facebook hoặc Instagram, để họ đăng ký nhận bản tin hằng tháng hoặc cung cấp cho họ một cây bút xấu xí hay một trái bóng nén để đổi lấy danh thiếp tại một triển lãm thương mại. Khi có được dữ liệu của họ như một khách hàng tiềm năng, bạn có thể thu thập thông tin khác có liên quan. Những thứ bạn có thể đo lường trong giai đoạn này là đăng ký email, tải xuống sách trắng, đăng ký hội thảo trên web, danh thiếp kinh doanh hoặc bất cứ chỉ số nào về sự quan tâm của mọi người đối với những gì bạn cung cấp.

Bạn có lẽ nên bắt đầu với giai đoạn Tiếp nhận trước khi tập trung vào Nhận thức. Điều này có thể phù hợp ngay khi bạn có một Tầm nhìn Sản phẩm. Rốt cuộc, khi bạn có ý tưởng về cách bạn muốn làm cho mọi người sống tốt hơn, bạn có thể bắt đầu thu thập thông tin về những người muốn trở thành một phần của cuộc phiêu lưu đó. Tôi đã bắt đầu thực hiện điều này trong giai đoạn Khởi sự (1), rất lâu trước khi công ty được thành lập.

Tại thời điểm này, bạn có thể thấy mục đích của Chỉ số Cướp biển khác với mục đích của Bản đồ Hành trình ra sao. Trong giai

đoạn Tiếp nhận, mục tiêu của bạn là có được thông tin về các khách hàng tiềm năng có giá trị. Nhưng chưa từng có khách hàng nào nói: “Trời ơi, việc cung cấp thông tin liên hệ cho bạn là một trải nghiệm tuyệt vời!”. Đối với khách hàng, một trải nghiệm tuyệt vời có thể là nhận được một sách trắng độc quyền, một bản tin hữu ích hoặc những món quà miễn phí tại hội nghị. Bạn có thể mô tả điều đó với Bản đồ Hành trình. Bản đồ Hành trình nói về họ, Chỉ số Cướp biển nói về bạn.

Trong giai đoạn thứ ba, Kích hoạt, đôi khi được gọi là xem xét hoặc tương tác, khách hàng bắt đầu dùng thử sản phẩm. Ở đây, mục tiêu của bạn là tối ưu hóa quy trình vận hành để mọi người nhanh chóng và dễ dàng hiểu được giá trị của sản phẩm. Họ cần phải nhanh chóng xem cách nó làm giảm những Nỗi đau và mang lại một số Món hời cho họ. Đây là bước quan trọng nhất trong phễu vì mục tiêu là để khách hàng trực tiếp trải nghiệm tuyên bố giá trị của bạn. Điều này có nghĩa là loại bỏ mọi bước dư thừa giữa người dùng thử sản phẩm và thời gian họ trải nghiệm khoảnh khắc TUYỆT VỜI đầu tiên.

Một số người định nghĩa kích hoạt là thời gian giữa lần dùng thử sản phẩm đầu tiên đến thời điểm họ không muốn chia tay với sản phẩm đó nữa. Bạn có thể nói đó là khoảng thời gian từ buổi hẹn hò đầu tiên cho đến khi đính hôn. Từ thời điểm đó trở đi, bạn có một đối tác tận tâm không chỉ lang thang khám phá các tính năng và tùy chọn.

Chỉ số bạn xác định ở đây sẽ rất quan trọng đối với đội ngũ sản phẩm và có thể bạn sẽ sử dụng số liệu này làm Chỉ số Sao Bắc Đẩu. Đây là một số liệu thể hiện giá trị thực tế mà người dùng đang nhận được từ sản phẩm của bạn. Ví dụ có thể là giá trị đơn hàng trên mỗi khách hàng, thời gian dành cho ứng dụng, hoặc số megabyte hay giao dịch trên mỗi người dùng trên nền tảng SaaS. Do tầm quan trọng của giai đoạn này, bạn nên dành toàn bộ sự tập trung trong quá trình Xác thực (4). Đó là cách bạn

chứng minh mình có một sản phẩm hiệu quả và một khách hàng hạnh phúc.

Trong cuộc gọi Skype, Peter Dowds, CEO của Elder, đã nói với tôi về một số chỉ số kích hoạt được sử dụng với các đội.

Một ví dụ về số liệu của chúng tôi sẽ là liệu khách hàng có được chăm sóc trong tuần đầu tiên không. Vậy nên, đối với mỗi khách hàng được cung cấp dịch vụ và quy trình do chúng tôi thiết kế, chúng tôi quan tâm đến trải nghiệm chính xác của họ trong 7 ngày đầu tiên vì điều đó có mối tương quan lớn với việc giữ chân họ trong tương lai. Vì vậy, chúng tôi tập trung nhiệt tình vào số liệu đó để đảm bảo nó chính xác. Một ví dụ khác là người chăm sóc trở lại. Người chăm sóc có trở lại với khách hàng hay không? Chúng tôi tin rằng tính liên tục rất cần được duy trì và thực sự tập trung vào đó. Đây là công việc kinh doanh thứ hai của tôi, lần này tôi có nhiều dữ liệu hơn một chút so với khi là người sáng lập lần đầu. Bạn thực sự cần phải có những KPI quan trọng và ngôi sao Bắc Đẩu đó bởi chúng là những chỉ số có ý nghĩa quan trọng.

Peter Dowds, CEO kiêm đồng sáng lập tại Elder, London, Vương quốc Anh

Giai đoạn thứ tư được gọi là Giữ chân. Mọi người hạnh phúc trong chốc lát là chưa đủ. Đối với doanh nghiệp và cả mối quan hệ của bạn, điều quan trọng là đối tác phải ở lại! Bạn muốn mọi người quay lại thường xuyên, nếu không, bạn phải dành toàn bộ thời gian để tìm người thay thế. Tìm kiếm khách hàng mới tốn kém hơn rất nhiều so với việc giữ chân khách hàng hiện tại. Giữ chân, hoặc trung thành, là một chỉ số về lượng giá trị mà các bạn tạo ra cho nhau theo thời gian. Nếu có thể giữ nó ở mức cao, bạn sẽ tiết kiệm được một khoản kha khá để mua nhẫn đính hôn mới. Mục tiêu của bạn đối với sản phẩm là khả năng bám trụ. Nếu không thể bám trụ, sản phẩm đó không đủ tốt hoặc bạn đang thu hút sai người.

Khi doanh nghiệp có mô hình đăng ký, bạn sẽ phải đo lường tỷ lệ tiêu hao (tỷ lệ phần trăm số người rơi rớt mỗi tháng). Khi bạn có một loại mô hình doanh thu khác, bạn có thể đo mức sử dụng sản phẩm thực tế, lượng mua lặp lại hoặc duy trì. Dù bằng cách nào, khi tỷ lệ giữ chân thấp vì quá nhiều khách hàng rời bỏ sản phẩm, bạn có thứ mà chúng tôi gọi là "thùng bị rò rỉ". Hãy sửa thùng trước khi đổ thêm nước vào. Hãy tập trung Giữ chân trước khi tối ưu hóa Nhận thức và Tiếp nhận.

Một chỉ số giữ chân khách hàng phổ biến được cung cấp bởi Sean Ellis, một người làm marketing trực tuyến – thuật ngữ hack tăng trưởng. Bài kiểm tra Sean Ellis gợi ý bạn thường xuyên khảo sát một tập hợp con của khách hàng và hỏi họ: "Bạn sẽ cảm thấy thế nào nếu không còn có thể sử dụng sản phẩm của chúng tôi?" Các câu trả lời có thể là Rất thất vọng, Đôi chút thất vọng, Không thất vọng và Tôi không sử dụng sản phẩm. Nếu ít nhất 40% khách hàng nói họ sẽ rất thất vọng, sản phẩm của bạn là bắt-buộc-phải-có. Đó là một tín hiệu cho thấy bạn đã tiến rất gần đến Sản phẩm Phù hợp với Thị trường.

Giữ chân là giai đoạn hoàn hảo để tập trung trong quá trình Kiểm định (4) và Ổn định (5). Bạn sẽ muốn kiểm chuẩn mức độ giữ chân của bạn so với các số liệu phổ biến của những doanh nghiệp khác trong ngành và bạn nên tập trung vào việc duy trì sự cố định trước khi tăng trưởng đột phá cũng như tạo thêm nhiều nhận thức hơn nữa.

Giai đoạn thứ năm, Giới thiệu, là điều dễ hiểu. Đôi khi được gọi là vận động tuyên truyền hoặc chiêu thị, đây là giai đoạn khách hàng sẵn sàng giới thiệu sản phẩm cho bạn bè của họ. Hiệu suất tuyệt vời trên các lượt giới thiệu giống như đạt được cảnh giới tăng trưởng đột phá, vì những người dùng ủng hộ và mang lại khách hàng mới là những nhân viên bán hàng tốt nhất (và ít tốn kém nhất). Người dùng nhiệt tình, sẵn lòng quảng bá sản phẩm và bạn nhận được các lượt giới thiệu có giá trị là thử

nghiệm sau cùng cho sự thành công của một sản phẩm đang hoạt động.

Những gì bạn có thể đo lường trong giai đoạn thứ năm này là lượt chia sẻ trên mạng xã hội, phiếu giảm giá, mã giảm giá và số lượt giới thiệu nhận được. Một số gợi ý rằng bạn có thể sử dụng Điểm Mạng lưới người Quảng bá (NPS), nhưng tôi cảm thấy rất nghi ngờ về kỹ thuật này. Không một ngày nào trôi qua mà không có công ty hỏi tôi về khả năng tôi sẽ giới thiệu sản phẩm của họ cho bạn bè. “Trên thang điểm từ 0-10, khả năng bạn muốn giới thiệu gậy selfie của chúng tôi là bao nhiêu? Bạn có muốn giới thiệu thuốc xịt côn trùng trên giường? Trà giảm táo bón?”. Nó khiến tôi vô cùng khó chịu và tôi không bao giờ trả lời các cuộc khảo sát này. Việc hỏi ai đó sẽ làm gì không giống với việc họ thực sự làm điều đó. Tôi đề nghị bạn nên đo lường lượt giới thiệu thực tế hơn là ý nghĩ về việc giới thiệu. Đây là điều bạn cần tập trung từ giai đoạn Ổn định (5) trở đi, sau khi đã thu thập bằng chứng cho thấy sản phẩm có hiệu quả trong Kiểm định (4).

Giai đoạn cuối cùng cần thảo luận là Doanh thu, đôi khi được gọi là mua sắm. Giai đoạn này là kết quả hợp lý của tất cả những giai đoạn khác. Khi bạn thu về đủ người dùng, kích hoạt hầu hết trong số họ, khiến họ yêu thích sản phẩm và thúc đẩy họ giới thiệu bạn bè, doanh thu nên là điều tất yếu.

Giai đoạn doanh thu có thể đứng ở các điểm khác nhau trong phễu. Vị trí tốt nhất phụ thuộc vào loại mô hình doanh thu bạn có. Một số doanh nghiệp tính phí ngay lập tức tại thời điểm kích hoạt một khách hàng mới. Những doanh nghiệp khác chỉ tính phí sau một khoảng thời gian nhất định (được miễn phí tháng đầu tiên!), để cung cấp cho người dùng mới cơ hội trải nghiệm khoảnh khắc TUYỆT VỜI trong giai đoạn Kích hoạt. Vẫn còn những doanh nghiệp khác tính phí khách hàng ngay sau đó, cung cấp mô hình bán miễn phí (freemium) đầu tiên và sau đó

chỉ chuyển sang yêu cầu thanh toán khi người dùng yêu cầu các tính năng bổ sung hoặc nâng cấp.

Các số liệu phù hợp nhất ở đây là Giá trị Vòng đời Khách hàng (CLV hoặc LTV) và Chi phí Sở hữu Khách hàng (CAC). CLV là doanh thu trung bình bạn kiếm được trong suốt vòng đời của mối quan hệ khách hàng. CAC là tổng số tiền bạn chi cho bán hàng và marketing để có được cùng một khách hàng. Tỷ lệ LTV:CAC là những gì bạn muốn tối ưu hóa. Bạn có thể đã tính phí khách hàng từ giai đoạn Kiểm định (4), vì phản hồi từ người dùng trả tiền luôn tốt hơn phản hồi từ người dùng freemium, nhưng tối ưu hóa các công thức doanh thu này là điều bạn có thể chỉ bắt đầu thực hiện từ giai đoạn Ổn định (5) trở đi.

Kênh được mô tả bởi Chỉ số Cướp biển trông tương tự như Bản đồ Hành trình cấp cao. Nhưng Bản đồ Hành trình được sử dụng để mô tả một câu chuyện từ góc nhìn của người dùng hoặc khách hàng. Khách hàng của bạn không quan tâm đến việc giới thiệu hoặc giữ chân, bạn thì có. Chỉ số Cướp biển mô tả điều bạn cần làm để khiến mô hình kinh doanh thành công. Đừng phạm sai lầm khi nghĩ rằng khách hàng muốn doanh nghiệp phát triển mạnh. Hầu hết họ không thực sự quan tâm. Họ quan tâm nhiều hơn đến việc tìm kiếm trực tuyến và các vấn đề cá nhân khác. Và bạn cũng nên quan tâm đến vấn đề của họ.

Mô hình kinh doanh của bạn càng phát triển, Chỉ số Cướp biển càng trở nên quan trọng. Ban đầu, doanh nghiệp được giúp đỡ nhiều nhất với phản hồi định tính từ các cuộc trò chuyện trực tiếp chỉ với một số ít khách hàng đầu tiên. Nhưng về sau, bạn sẽ chuyển đổi ngày càng nhiều hơn sang những phương pháp định lượng với các số liệu vận hành. Miễn là bạn vẫn xác thực hiệu quả hoạt động của sản phẩm, bạn chỉ cần tập trung vào các số liệu liên quan đến Kích hoạt và Giữ chân. Trong quá trình Kiểm định (4), đó là cốt lõi vấn đề cần được giải quyết.

Để biết thêm các chú thích, bài viết, tên sách, ví dụ và lượt tải xuống có liên quan, hãy xem trên trang web: https://startup-scaleup-screwup.com/pirate-metrics.

Chương 24
KIỂM NGHIỆM SONG SINH

Tìm hiểu về Hack Tăng trưởng và Tối ưu hóa Tỷ lệ Chuyển đổi cùng với Thử nghiệm Phân tách, Thử nghiệm Đa biến và Phân tích Đoàn hệ.

Cuốn sách này suýt chút nữa đã có tên khác. Nhà xuất bản muốn tôi đặt tên cho nó là Startup, Screwup, Scaleup, với từ Screwup ở giữa. Tôi không thích ý tưởng đó vì vòng đời bình thường của một mô hình kinh doanh thường là sinh ra, lớn lên và chết đi. Đó là trật tự tự nhiên. Và bên cạnh đó, từ Screwup là cú đấm và do đó, nó nằm ở cuối. Tôi cũng nghĩ hầu hết mọi người sẽ không thực sự quan tâm đến thứ tự của các từ, nhưng nhà xuất bản vẫn cứ kiên quyết. Bộ phận marketing tin rằng một "từ xấu" ở cuối tiêu đề có thể làm tổn hại doanh số bán sách ở Bắc Mỹ. Về điều này, tôi trả lời: "Chúng ta tin vào Thượng đế. Tất cả những người khác đều phải có bằng chứng".

Để giải quyết vấn đề, tôi quyết định làm một kiểm nghiệm. Tôi đã gửi email cho 10.000 người để hỏi mức độ yêu thích của họ với bìa sách mới bằng cách nhấp vào và đánh giá. Điều mọi người không nhận ra là tôi đã gửi 2 phiên bản bìa. Một nửa số người đăng ký nhận được bìa màu hồng sáng với tiêu đề Startup, Scaleup, Screwup. Nửa còn lại nhìn thấy một bìa màu hồng sáng với Startup, Screwup, Scaleup. Tôi cũng chia cả 2 nhóm thành Bắc Mỹ và Phần còn lại của thế giới. Kết quả của Thử nghiệm Phân tách này thật hấp dẫn.

Cả nhà xuất bản và tôi đều đúng. Bìa sách có chữ Screwup ở giữa tốt hơn đáng kể trong thử nghiệm nhấp qua, nhưng chỉ ở Bắc Mỹ. Ở phần còn lại của thế giới, có một khác biệt nhỏ cho phiên bản tiêu đề, với từ cuối là Screwup. Nhưng mọi người đều phàn nàn như nhau về màu hồng. Tôi đã thả nổi ý tưởng phát hành cuốn sách dưới 2 đầu sách ở các khu vực khác nhau, nhưng điều này đã chứng tỏ là có một vấn đề hậu cần. Vì vậy tôi nói: "Được rồi, thế thì tiêu đề của tôi chiến thắng. Chúng ta muốn tối ưu hóa doanh số trên toàn cầu chứ không chỉ ở Bắc Mỹ. Và chúng ta sẽ thay đổi màu từ hồng sang trắng". Đó có thể là cuộc tranh luận đầu tiên tôi chiến thắng nhờ bằng chứng thực tế thay vì thái độ cố chấp.

Thử nghiệm Phân tách mà tôi mô tả ở đây được tính là kỹ thuật Tối ưu hóa Tỷ lệ Chuyển đổi (CRO). Mục đích của bìa sách (và tiêu đề của nó) là khiến mọi người đủ tò mò để đọc mô tả của cuốn sách và các đánh giá. Sử dụng một kiểm nghiệm đơn giản, tôi đã tối ưu hóa việc chuyển mọi người từ nhận thức về cuốn sách sang quan tâm đến nó. (Một số tiêu đề làm điều này tốt hơn những tiêu đề khác.) Chúng ta dễ dàng không đồng ý về bìa sách, văn bản trang đích, thiết kế bản tin, bảng màu cùng các nút kêu-gọi-hành-động, và thật cám dỗ khi chỉ sử dụng trực giác của mình để nghĩ về những điều khiến mọi người chuyển đổi từ giai đoạn này sang giai đoạn kế tiếp. CRO là công việc tối ưu hóa chuyển đổi qua kênh theo cách dựa trên dữ liệu nhiều hơn.

Khi tôi đề cập đến các phễu, những ví dụ điển hình xuất hiện trong tâm trí là các phễu bán hàng và marketing với những giai đoạn tiêu chuẩn được đảm bảo bởi Chỉ số Cướp biển. Tuy nhiên, bạn hoàn toàn có thể áp dụng các công cụ tương tự cho những loại phễu khác, bao gồm cả công cụ nhắm vào nhà đầu tư, nhà tài trợ, thành viên hoặc thậm chí các ứng viên. Bạn cũng có thể áp dụng các kỹ thuật tương tự để tối ưu hóa trải nghiệm của khách hàng trên Bản đồ Hành trình. Trong chương này, để trình

bày ngắn gọn, tôi gộp tất cả lại với nhau bằng cách gọi chúng là phễu.

Người em gái trẻ trung và thời thượng hơn của Tối ưu hóa Tỷ lệ Chuyển đổi là Hack Tăng trưởng, một thuật ngữ được đặt ra bởi người làm marketing Sean Ellis. Nó đề cập đến quá trình thử nghiệm nhanh chóng để xác định các cách đơn giản nhất nhằm cải thiện lưu lượng khách hàng thông qua phễu bán hàng hoặc marketing, từ đó thúc đẩy sự phát triển của doanh nghiệp. Những Hacker Tăng trưởng vận hành trong các đội liên chức năng nhỏ bao gồm người làm marketing, nhà phát triển và quản lý sản phẩm. Bạn có thể nói rằng Tối ưu hóa Tỷ lệ Chuyển đổi và Hack Tăng trưởng thực tế có chung mục đích. Tuy nhiên, CRO theo truyền thống tập trung chủ yếu vào content marketing trong giai đoạn Nhận thức và Tiếp nhận, trong khi trọng tâm của Hack Tăng trưởng là phát triển sản phẩm và toàn bộ phễu, bao gồm các giai đoạn Giữ chân và Giới thiệu.

Hacker Tăng trưởng thường nhắm đến sự tăng trưởng không ngừng của một mô hình kinh doanh hiện có. Cá nhân tôi không thích từ tăng trưởng bởi tôi không cho rằng sự tăng trưởng đó phải trở thành mục tiêu. Tăng trưởng vì lợi ích của sự tăng trưởng giống như tế bào ung thư. Nhưng nếu mục đích của bạn là làm cho mọi người hài lòng với một sản phẩm tuyệt vời thì rõ ràng làm cho nhiều người hạnh phúc hơn đòi hỏi bạn phải tăng trưởng doanh nghiệp. Tại sao lại cải thiện cuộc sống của chỉ 100 khách hàng khi bạn có thể thay đổi cuộc sống của 100 triệu người? Tác nhân tác động có thể là một thuật ngữ chính xác hơn so với hacker tăng trưởng, nhưng tôi chưa bao giờ giỏi trong việc đặt tên.

Từ tăng trưởng nên là một dấu hiệu mạnh mẽ tại nơi mà Vòng đời Kinh doanh của bạn có thể Hack Tăng trưởng và Tối ưu hóa Tỷ lệ Chuyển đổi. Đúng vậy! Sau khi bạn kiểm định mô hình kinh doanh, trong giai đoạn Ổn định (5) và Tăng tốc (6). Thời điểm để bắt đầu hack tăng trưởng là khi sản phẩm thực sự hiệu

quả và có thể hiển thị kết quả tuyệt vời đối với sự gắn kết và giữ chân. Thật lãng phí thời gian để tối ưu hóa và tăng trưởng một thứ không hiệu quả. Một đội hack tăng trưởng chỉ có thể tăng tốc mô hình kinh doanh sau khi có Sản phẩm Phù hợp với Thị trường. Đừng để con bạn dùng giày trượt patin cho đến khi con bé biết đi.

Bài kiểm tra tiêu đề sách tôi mô tả trước đó là những gì hacker tăng trưởng và tối ưu hóa tỷ lệ chuyển đổi gọi là Thử nghiệm A/B hoặc Thử nghiệm Phân tách. Đây là một thử nghiệm đơn giản, trong đó bạn chia khán giả thành 2 nửa tương tự nhau. Bạn cho họ 2 phiên bản khác nhau của cùng một thứ và sau đó đo lường xem cái nào có kết quả tốt nhất. Giống như anh em sinh đôi, chúng gần giống nhau, nhưng không hoàn toàn. Phiên bản gốc đầu tiên (A) được gọi là quyền kiểm soát và phiên bản thay thế mới (B) được gọi là người thách đấu. Trong ví dụ ở trên, tên sách gốc của tôi là quyền kiểm soát và đề xuất thay thế của nhà xuất bản là người thách đấu.

Thử nghiệm A/B phù hợp một cách hoàn hảo vào cuối các Thử nghiệm Tinh gọn. Thử nghiệm làm cho mọi thứ tốt hơn hay tệ hơn? Hãy cùng kiểm định bằng Thử nghiệm A/B! Trên thực tế, Thử nghiệm Phân tách là một công cụ phổ biến trong nhiều bối cảnh dựa trên giả thuyết khác, bao gồm phát triển sản phẩm và thiết kế dịch vụ, trong đó cần kiểm định các giả định. Có thể phi thực tế khi thử nghiệm phân tách mọi tính năng mới bằng các phép đo định lượng, do đó, tôi khuyên bạn chỉ làm điều này khi hiệu ứng của lựa chọn tốt hay xấu có thể có tác động đáng kể và khi các tín hiệu định tính không thể hiện rõ người chiến thắng giữa các tùy chọn trong giai đoạn đầu.

Đối với Thử nghiệm A/B thích hợp, cách bạn thể hiện 2 phần cho đối tượng đánh giá và cách bạn cư xử với họ phải giống nhau, ngoại trừ biến bạn đang kiểm tra, nếu không, kết quả sẽ chưa đủ sức thuyết phục. Ví dụ, trong thử nghiệm tiêu đề sách, tôi đã không gửi bài kiểm tra cho phiên bản A vào buổi sáng và

cho phiên bản B vào buổi tối, vì sự khác biệt về thời gian có thể gây ảnh hưởng tới các phép đo.

Melanie Wessels, một Huấn luyện viên Linh hoạt tại Booking.com, đã chia sẻ với tôi rằng người sử dụng lao động của cô đánh giá cao việc thử nghiệm.

Chúng tôi thử nghiệm A/B cho từng thứ. Chúng tôi làm điều đó theo từng bước nhỏ, dẫn đến sự đổi mới nhanh chóng. Ví dụ, cách mọi người sử dụng địa chỉ đường phố ở Trung Quốc không giống như cách chúng tôi sử dụng chúng ở phương Tây. Và tất nhiên, chúng tôi đang cố gắng phát triển ở Trung Quốc, nhưng điều đó thực sự khó khăn bởi sự xuất hiện của những đối thủ đáng gờm. Chúng tôi chỉ muốn đảm bảo khách hàng Trung Quốc của mình cảm thấy quen thuộc khi sử dụng trang web. Đó là trải nghiệm đem lại sự thoải mái cho họ. Vì vậy, chỉ sau một thời gian ngắn thực hiện thử nghiệm này với các địa chỉ đường phố, chúng tôi đã có thể xoay chuyển mọi thứ và tạo địa chỉ đường phố có ý nghĩa hơn đối với khách hàng Trung Quốc. Ấy là những thứ đơn giản. Có lẽ đây là một ví dụ ngốc nghếch. Nhưng mọi thứ đều được thử nghiệm. Tất cả.

Melanie Wessels, Huấn luyện viên Linh hoạt tại Booking.com, Amsterdam, Hà Lan

Sau cuộc phỏng vấn, Melanie và tôi đi dạo bên ngoài trung tâm thành phố Amsterdam để đích thân thử một ly cà phê ngon tuyệt.

Đôi khi, những thứ bạn muốn kiểm nghiệm không tự nhiên phân thành 2 nhóm được gọi là phiên bản A và B. Sự thay thế phức tạp hơn cho Thử nghiệm A/B được gọi là Thử nghiệm Đa biến. Với loại thử nghiệm này, bạn có nhiều hơn một biến và có thể nhiều hơn một phiên bản cho mỗi biến. Ví dụ: thử nghiệm đa biến của trang đích trên trang web có thể bao gồm nhiều bảng màu, kích thước phông chữ khác nhau và một số vị trí của

nút kêu-gọi-hành-động. Việc tìm ra tổ hợp tối ưu của các giá trị cho nhiều biến số và phiên bản đòi hỏi phải thực hiện một số lượng lớn các thử nghiệm.

May mắn thay, hiện nay, có rất nhiều giải pháp phần mềm có sẵn để làm tất cả những công việc nặng nhọc cho bạn. Tuy nhiên, bạn phải có một đối tượng đủ lớn để chạy thử nghiệm. Bạn càng có nhiều biến số và phiên bản, đối tượng thử nghiệm càng phải lớn và càng mất nhiều thời gian để đạt được kết quả có ý nghĩa. Tôi muốn nói rằng bạn có thể hoãn việc sử dụng kỹ thuật này cho đến các giai đoạn Tăng tốc (6) và Kết tinh (7). Vì trong các giai đoạn trước, bạn có thể không có đối tượng đạt kích thước yêu cầu.

Khi kiểm nghiệm tên sách, tôi đã thực hiện một thử nghiệm bổ sung với một công cụ trực tuyến để cung cấp dữ liệu nhân khẩu học đơn giản. Hóa ra, nhìn chung, những người lớn tuổi thích tiêu đề sách thay thế của nhà xuất bản (với Screwup ở giữa) trong khi người trẻ tuổi thích phiên bản của tôi hơn (với Screwup đứng cuối). Điều này có ý nghĩa bởi tuổi tác càng tăng, tôi càng nhận ra bản thân khủng hoảng, bối rối nhiều hơn khi còn trẻ.

Nhà xuất bản thường không bán cùng một cuốn sách cho các nhóm tuổi khác nhau dưới những tiêu đề khác nhau, nhưng việc phân biệt một sản phẩm đối với độ tuổi, giới tính, khu vực địa lý hoặc ngành nghề có thể trở nên dễ dàng khi đó là ứng dụng, trang web hoặc sản phẩm kỹ thuật số khác. Bạn có thể tối ưu hóa kênh của mình bằng cách xem xét các phân khúc khách hàng khác nhau. Đối với phân khúc X, biến thể sản phẩm A có thể thích hợp hơn, trong khi đối với phân khúc Y, đó có thể là biến thể B. Bạn sửa đổi sản phẩm và hướng truyền thông theo các biến thể khác nhau, tùy thuộc vào khách hàng bạn giao dịch. Hãy cung cấp biểu tượng cảm xúc, nhãn dán và tiếng lóng trên mạng cho những người trẻ tuổi. Hãy viết câu đủ điều kiện và dấu chấm câu cho những người như tôi.

Đừng ngạc nhiên khi thấy mọi thứ đều liên quan đến nhau. Ví dụ, việc tinh chỉnh một nút bấm làm tăng tỷ lệ phản hồi cho người nói tiếng Anh bản địa ở Bắc Mỹ có thể làm tổn thương sự gắn kết giữa những người nói tiếng Anh không phải là dân bản địa ở châu Âu. Nếu không nhận diện rõ ràng các phân khúc, bạn có thể không nhận thấy bất kỳ thay đổi nào vì trong tổng thể, tỷ lệ phản hồi có thể giữ nguyên. Bạn sẽ không bao giờ biết cho đến khi đo lường.

Bạn có thể thực hiện Tối ưu hóa Tỷ lệ Chuyển đổi bằng cách thực hiện Phân tích Đoàn hệ. Một đoàn hệ là một nhóm người mà bạn theo dõi để nghiên cứu hành vi của họ theo thời gian. Với Thử nghiệm Phân tách, bạn tập trung vào chỉ một hành động. Với Phân tích Đoàn hệ, bạn tập trung vào một chuỗi hành động. Bạn phân nhóm những người chia sẻ một giá trị cho một biến cụ thể với nhau. Sau đó, bạn phân tích sự khác nhau trong mức độ tương tác trên sản phẩm giữa đoàn hệ này với đoàn hệ khác.

Lấy ví dụ, bạn có thể tìm hiểu nơi độc giả tìm thấy bạn trên blog hoặc trang web của mình. Bạn có thể tách thành các nhóm như Google Tìm kiếm, Quảng cáo Facebook, cập nhật Twitter và liên kết trực tiếp, sau đó phân tích sự khác biệt trong hành vi của những đoàn hệ đó bằng cách sử dụng Google Analytics. Một ví dụ khác có thể là bản tin hằng tuần, trong đó các đoàn hệ khác nhau có thể được định nghĩa là những nhóm người đã hành động trong bất cứ chiến dịch bản tin cụ thể nào, sau đó, bạn theo dõi những gì họ làm sau khi phản hồi email của bạn.

Chúng tôi gọi họ là đoàn hệ dựa trên phân khúc khi bạn phân nhóm một nhóm khách hàng từ cùng một phân khúc và sau đó theo dõi hành vi của họ theo thời gian để hiểu hành động của họ khác với các phân khúc khác như thế nào. Ví dụ, bạn có thể phát hiện ra những khách hàng tìm thấy sản phẩm thông qua Google Tìm kiếm có tỷ lệ giữ chân cao hơn những người tìm thấy bạn thông qua quảng cáo trên Facebook. Hoặc bạn có thể phát hiện

ra các khách hàng đã sử dụng phiếu giảm giá có số lần giao dịch cao hơn nhiều so với những người đã đăng ký mà không có khuyến mại. Thông tin như vậy có giá trị cực lớn vì nó có thể giúp bạn tối ưu hóa chiến lược marketing. Phễu bán hàng hoặc marketing là một công cụ tuyệt vời để sở hữu, nhưng điều ấy thậm chí còn trở nên mạnh mẽ hơn với Phân tích Đoàn hệ.

Một loại đoàn hệ đặc biệt là đoàn hệ dựa trên thời gian, nói về việc nhóm mọi người lại với nhau dựa trên các khoảng thời gian họ tìm thấy, truy cập hoặc mua sản phẩm hoặc thực hiện một số hành động khác lần đầu tiên. Khi hacker tăng trưởng sử dụng đoàn hệ dựa trên thời gian, họ thường phân cụm khách hàng theo tuần hoặc tháng và sau đó phân tích các giai đoạn khác nhau của phễu riêng biệt cho từng nhóm. Với kỹ thuật này, họ có thể khám phá những thứ như gia tăng kích hoạt cho khách hàng đã tham gia kể từ tuần 12 hoặc giảm tỷ lệ giữ chân cho người dùng đến sau mùa hè. Sử dụng phân tích đoàn hệ dựa trên thời gian, bạn có thể xem xét lại thay đổi trong số liệu cùng với thay đổi của sản phẩm và các tính năng mới mà đã xảy ra vào một số ngày nhất định. Đó là một kỹ thuật rất mạnh mẽ ngay từ khoảnh khắc bạn tìm thấy Sản phẩm Phù hợp với Thị trường và sẵn sàng mở rộng mọi thứ.

Thử nghiệm A/B, Thử nghiệm Đa biến và Phân tích Đoàn hệ là những thực tiễn quan trọng trong hộp công cụ của hacker tăng trưởng và tối ưu hóa tỷ lệ chuyển đổi. Chúng thường phù hợp với luồng Nhạy cảm của Vòng xoáy Đổi mới vì những công cụ này đều nhằm tạo ra nhận thức về tiến trình mà đội đang thực hiện.

Điều đó khiến bạn tự hỏi tại sao một số người coi lĩnh vực này là hack tăng trưởng. Việc kiểm nghiệm và khám phá những thông điệp tốt nhất trong truyền thông, các tính năng hiệu quả nhất trong sản phẩm và phân khúc đối tượng phù hợp, không chỉ là hack. Đó là tối ưu hóa kỷ luật và sự chuyên nghiệp của phễu bán hàng hoặc marketing. Nhưng nó cũng đi kèm một mối nguy.

Mọi người thường có xu hướng đi sâu vào các chi tiết về tinh chỉnh tính năng, văn bản, màu sắc và kích thước phông chữ để tăng tỷ lệ chuyển đổi nhằm đạt được sự tăng trưởng nhanh chóng trong thời gian ngắn. Nhưng khi làm như vậy, họ lại đánh mất tầm nhìn toàn cảnh.

Với số lượng lớn dữ liệu mà các doanh nghiệp tùy ý sử dụng, họ rất dễ lạc lối trong số lượng và chỉ tập trung vào những gì có thể đo lường và tối ưu hóa ngay lập tức. Nhưng đường lên đỉnh hiếm khi bằng phẳng. Trên thực tế, nếu khăng khăng buộc mọi cá nhân thay đổi một cải tiến, bạn thậm chí có thể không bao giờ đạt đến đỉnh đó. Đôi khi, bạn phải lùi một bước để tiến lên hai bước. Đừng nhầm lẫn việc tối ưu hóa nhiều bước nhỏ bé tầm thường với tối ưu hóa toàn bộ hành trình. Hãy cứ tập trung vào Tầm nhìn Sản phẩm, Bánh xe Tuyên bố Giá trị, Chỉ số Sao Bắc Đẩu và Bản đồ Hành trình bạn đã tạo ra cho khách hàng.

Sebastien Phlix và Miloš Lalić, những người mà tôi có cơ hội trò chuyện tại Typeform ở Barcelona, đã đồng ý với tôi.

Điều chúng tôi đang cố gắng làm tốt bây giờ là chỉ ra những điều đúng đắn – ưu tiên các điểm tương tác chính và thực sự, thực sự quan tâm đến chúng. Với những thứ còn lại, chúng tôi chỉ cần cân nhắc thận trọng trong việc khử ưu tiên. Đó là việc mà quản lý sản phẩm làm. Nhưng chúng tôi thực sự muốn nâng tầm hơn nữa. Điều đó có nghĩa là liên tục lặp lại các cuộc phỏng vấn khách hàng, thử nghiệm A/B, tất cả nhằm đảm bảo chúng tôi thực sự làm tốt.

Quản lý sản phẩm cấp cao Sebastien Phlix và Giám đốc Sản phẩm Miloš Lalić tại Typeform, Barcelona, Tây Ban Nha

Và tôi nghĩ họ đã thực sự làm rất tốt, vì bản thân tôi là một người dùng Typeform thường xuyên.

Đội ngũ của tôi cũng đang cố gắng làm điều đúng đắn. Khi bạn vẫn đang tìm kiếm Sản phẩm Phù hợp với Thị trường như chúng tôi, làm đúng việc tốt hơn là làm việc đúng. Thăm dò là

tìm ra đúng trọng tâm với tư cách là một doanh nghiệp. Thực thi là làm việc đúng từ góc độ vận hành. Thăm dò đi trước thực hiện. Hãy làm cho đúng việc, sau đó làm việc cho đúng.

Vẫn còn quá sớm để đội của tôi thực hiện bất kỳ Thử nghiệm Đa biến hoặc Phân tích Đoàn hệ nào. Nhưng chúng tôi có thể bắt đầu huấn luyện xâm nhập hack tăng trưởng bằng cách thực hiện một số Thử nghiệm Phân tách đơn giản. Ngay bây giờ, cả đội đang tạo Bản đồ Hành trình mới cho những nhà đầu tư cộng đồng muốn tham gia vào các vòng Gọi vốn Linh hoạt sắp tới. Chúng tôi có thể sớm làm việc để tối ưu hóa phễu Đóng góp Cổ phần mới. Điều đó sẽ rất thú vị.

Để biết thêm các chú thích, bài viết, tên sách, ví dụ và lượt tải xuống có liên quan, hãy xem trên trang web: https://startup-scaleup-screwup.com/split-tests.

Chương 25
XUNG ĐỘT VĂN HÓA

Nhận diện Giá trị Cốt lõi, sáng tạo Mã code Văn hóa, đồng thời sử dụng các câu chuyện và phần thưởng để chuẩn bị cho doanh nghiệp tăng trưởng đột phá.

Trong buổi Cà phê Thường nhật tuần trước, tôi đã nói muốn công bố một số chỉ số kinh doanh trên blog của công ty hằng tháng hoặc hằng quý. Tôi đã được truyền cảm hứng từ những bài viết của các công ty khởi nghiệp và tăng trưởng đột phá thành công với sự minh bạch hoàn toàn. Bây giờ, khi chúng tôi đang chuẩn bị cho các vòng Gọi vốn Linh hoạt mới, sự cởi mở hoàn toàn về những thất bại và thành tích của chúng tôi sẽ là một phương án marketing hay. Và như tôi nhớ gần đây, Minh bạch là một trong những Giá trị cốt lõi của đội.

Cách đây một thời gian, tôi đã cố gắng nhớ lại những Giá trị Cốt lõi khác mà đội thỏa thuận trong một buổi dã ngoại tại Copenhagen. Nhưng trong ít nhất 1 giờ, tôi đã thất bại trong việc cố nhớ kết quả từ các cuộc thảo luận. Tuy nhiên, bất chợt, tôi có một ý tưởng. Tôi mở Slack và tôi gõ từ "ghi nhớ" trong khung tìm kiếm. Tôi biết chắc nó ở đó! Một tin nhắn tôi đã gửi cho đội 3 tháng trước:

"Tôi đã tìm thấy một bản ghi nhớ cho 5 giá trị hàng đầu của chúng ta: PETIT: Passion (Đam mê), Empathy (Đồng cảm), Trust (Tin tưởng), Integrity (Chính trực) và Transparency (Minh bạch). Có lẽ bây giờ chúng ta sẽ có thể nhớ chúng dễ dàng hơn."

Chà, mẹo nhỏ đó chắc chắn đã giúp ích rất nhiều.

Với tư cách là người sáng lập, doanh nhân hay thành viên ươm tạo của công ty khởi nghiệp và tăng trưởng đột phá, bạn có nhiều công việc số một phải làm. Đôi khi, công việc số một của bạn là thuê một đội ngũ tuyệt vời. Lúc khác, công việc số một là thu về tiền gọi vốn hoặc từ khách hàng. Tại nhiều thời điểm, công việc số một là không làm rối loạn mọi thứ. Nhưng trong phần lớn thời gian, công việc đó là phát triển văn hóa phù hợp cho doanh nghiệp.

Daniel Krauss, đồng sáng lập kiêm CIO của Flixbus, đã đồng ý với tôi.

Xây dựng và duy trì văn hóa đúng đắn cũng như mở rộng tổ chức với nhân tài, sự minh bạch, công bằng, việc quyết định ai có thể tham gia, ai phải rời đi, ai được thăng chức… – là phần khó khăn nhất trong công việc của tôi. Khó khăn hơn nhiều so với những gì tôi nghĩ ban đầu. Tất cả thách thức khác, như mở rộng nền tảng, đều có giải pháp để thực hiện. Và nếu quản lý bộ phận mang tính tổ chức, bạn sẽ có những người có thể xử trí nhiều thách thức đó bằng các giải pháp có sẵn. Nhưng đây vẫn là phần thử thách nhất trong công việc của tôi.

Daniel Krauss, đồng sáng lập kiêm CIO của Flixbus, Berlin, Đức

Kể từ cuộc phỏng vấn đó, mỗi lần nhìn thấy một chiếc Flixbus màu xanh pha cam đi ngang qua, tôi đều nghĩ về tác động của văn hóa tổ chức.

Văn hóa là một hệ thống các niềm tin và giá trị chung, làm phát sinh một số hành vi, thói quen và nghi thức nhất định của những người trong đó. Mỗi tổ chức đều có một văn hóa. Thực tế là nhiều tầng văn hóa. Từng đội, bộ phận và đơn vị kinh doanh đều có văn hóa riêng. Những nền văn hóa này sẽ hình thành bằng cách này hay cách khác. Nếu không chủ tâm phát triển một nền văn hóa, bạn sẽ có một nền văn hóa mình không mong muốn. Vì vậy, bạn tốt nhất nên biến sự phát triển văn hóa trở

thành ưu tiên số một. Đặc biệt là khi doanh nghiệp có dấu hiệu tăng trưởng đột phá sớm.

Nền văn hóa tốt là yêu cầu cơ bản để mở rộng doanh nghiệp của bạn theo cách lành mạnh. Tổ chức càng lớn, mọi người càng đưa ra nhiều quyết định mà không có sự tham gia của bạn. Khi bạn không có mặt để đưa ra hoặc thảo luận về những quyết định này, cách tốt nhất để tạo ảnh hưởng là thông qua một tầm nhìn và văn hóa chung. Nói cách khác, văn hóa tổ chức là thứ bạn cần áp dụng để định hướng hành vi của mọi người trong công ty, vì bạn không thể tự mình mở rộng doanh nghiệp.

Bằng cách chấp nhận văn hóa là tập hợp niềm tin và giá trị ảnh hưởng đến hành vi của mọi người, bạn có thể loại trừ một số điều không thuộc về văn hóa. Văn hóa không phải là áp phích cổ động, áo phông, áo hoodie, ăn trưa cùng đội, bàn đá bóng, mát-xa miễn phí và đi uống vào chiều thứ Sáu. Những thứ như vậy có thể là kết quả của văn hóa, nhưng chúng không định nghĩa văn hóa của bạn. Thay vào đó, văn hóa là đặc tính của tổ chức được minh họa bằng cách mọi người cư xử với nhau và với các cổ đông của tổ chức. Văn hóa không phải là giá trị liệt kê trong sổ tay nhân viên. Văn hóa là hành động truyền đạt những điều quan trọng trong sổ tay nhân viên.

Đâu là những giá trị phù hợp cho công ty khởi nghiệp và tăng trưởng đột phá? Đâu là thời điểm chúng ta xem xét một niềm tin chung quan trọng đến mức nâng nó lên thành một Giá trị Cốt lõi? Vâng, đây là một điều có thể dễ dàng kiểm tra. Một niềm tin chung trở thành Giá trị Cốt lõi khi bạn sẵn sàng sa thải một người vì không cư xử theo giá trị đó. Một niềm tin chung trở thành Giá trị Cốt lõi khi bạn quyết định không thuê một trong những tài năng lớn nhất trên thế giới vì người đó không sẵn lòng tôn vinh giá trị đó. Một niềm tin chung trở thành Giá trị Cốt lõi khi bạn sẵn sàng từ bỏ tiền bạc để theo đuổi những thứ bạn cho là đúng. Giá trị Cốt lõi có sức mạnh gây ra đau đớn.

Ví dụ, bình đẳng là một Giá trị Cốt lõi khi người sáng lập sẵn sàng sa thải nhân viên vì những hành vi phân biệt đối xử, phân biệt chủng tộc, phân biệt giới tính hoặc mê tín dị đoan. Chính trực là Giá trị Cốt lõi khi các lãnh đạo doanh nghiệp từ chối mua chuộc ai đó để vượt mặt đối thủ cạnh tranh trên thị trường. Nếu bạn muốn biết giá trị thực sự của một công ty là gì, hãy nhìn vào các quyết định mà quản lý đưa ra khi phải đặt cược lớn. Hãy quan sát những điều mà các nhà lãnh đạo chọn không làm dù chúng có thể làm tổn thương ví tiền của họ. Giá trị Cốt lõi phải là những thứ khó giữ vững. Khi mọi người dễ dàng đồng ý và hành động theo một số giá trị, vậy thì chúng còn chẳng đáng nhắc tới. Hãy chỉ chọn các Giá trị Cốt lõi có thể đẩy lùi những người sai và đưa ra quyết định đau đớn cho những người khác ở một mức độ nhất định.

Sergei Anikin, CTO tại Pipedrive, đã chia sẻ một ví dụ thú vị.

Khách hàng đưa ra những yêu cầu tính năng đi ngược lại các giá trị của chúng tôi. Chúng tôi có thể thành thật nói với khách hàng rằng các tính năng này sẽ không bao giờ xuất hiện trên nền tảng. Một ví dụ rất đơn giản là mọi người, đặc biệt là các nhà quản lý, liên tục yêu cầu chúng tôi triển khai một số trường bắt buộc, trong đó hệ thống sẽ yêu cầu người dùng nhập dữ liệu cụ thể. Điều này đi ngược lại với nguyên tắc công cụ không bao giờ ngăn cản nhân viên bán hàng thực sự bán hàng. Chúng tôi hiểu tầm quan trọng của dữ liệu hoàn chỉnh, nhưng điều đó không nên cản trở việc bán hàng theo luồng của nhân viên. Họ không muốn thấy: "Không, bạn chỉ có thể bán sau khi điền vào 10 trường bắt buộc này," khi họ không có thông tin yêu cầu đó. Họ chỉ muốn tiến về phía trước. Và sau đó các nhà quản lý nói: "Vâng, nhưng chúng tôi cần dữ liệu này". Và chúng tôi nói: "Xin lỗi, nhưng nhân viên bán hàng của bạn không thể bán nếu không có đầy đủ những dữ liệu này trước".

Sergei Anikin, CTO tại Pipedrive, Tallinn, Estonia

Một phần của văn hóa công ty cũng là cách làm việc trong tổ chức. Mọi người làm thế nào để hoàn thành công việc? Mọi

người ở cùng một địa điểm hay đang làm việc từ xa? Tất cả nhân viên sử dụng cùng bộ công cụ hay các thành viên trong đội có thể sử dụng bất cứ thứ gì họ muốn? Mọi người làm việc ngoài giờ hay tập trung giữ nhịp độ bền vững? Các công ty khởi nghiệp thường có nhiều quy tắc bất thành văn, ít nhất cũng quan trọng như Giá trị Cốt lõi. Khi một số thành viên trong đội không tuân theo các quy tắc chung này, những người sáng lập phải đưa ra quyết định khó khăn. Thay đổi người hoặc thay đổi các quy tắc.

Lấy ví dụ về văn hóa khởi nghiệp, Matt Ellsworth từ 500 Startups đã chia sẻ cách các công ty khởi nghiệp trên khắp thế giới có những giá trị khác nhau liên quan đến giờ làm việc.

Khi tôi mới bắt đầu làm việc với các công ty khởi nghiệp ở châu Âu – và điều này chắc chắn không áp dụng cho tất cả các nước châu Âu hoặc các công ty mới thành lập – nhìn chung, tôi hay nói: "Ồ, anh bạn. Bạn không cảm thấy khẩn trương sao?". Dường như đối với tôi, họ không đủ căng thẳng, đó là một cảm giác thực sự kỳ quặc. Nói chung, tôi nghĩ thật khó để mọi người tìm thấy sự bình thản giữa làm việc đủ chăm chỉ và không làm việc quá sức. Nhưng đó là một sự khác biệt lớn mà tôi nhận thấy giữa các công ty khởi nghiệp ở châu Âu và Mỹ.

Thực ra, tôi nghĩ tùy thuộc vào giai đoạn của công ty, bạn có thể dung hòa sự khác biệt này và điều đó sẽ thật hoàn hảo. Có lẽ do tôi là người Mỹ. Tôi không biết nữa. Nhưng tôi không thấy có vấn đề gì với bối cảnh khởi nghiệp nói chung, sự tán dương với những người làm việc quá sức, những giờ phút điên rồ. Có một sự khác biệt giữa việc được truyền cảm hứng từ chính công việc của bạn, làm việc rất nhiều giờ vì bạn đang ở giai đoạn đầu với việc có thể duy trì công ty trong 5-10 năm, điều sẽ là bất khả thi nếu tất cả những gì bạn đang làm là chạy nước rút mọi lúc. Sẽ có những giai đoạn làm việc căng thẳng như thế này: "Được rồi, trong tháng tới, chúng ta phải cho ra mắt sản phẩm. Nhưng sau đó, chúng ta nên có một khoảng thời gian được lên kế hoạch để thư giãn. Chúng ta sẽ không bị đốt trụi".

Matt Ellsworth, đối tác tại 500 Startups, Paris, Pháp

Nhóm của tôi đã thảo luận về các giá trị của mình tại một buổi dã ngoại ở Copenhagen. Chúng tôi bắt đầu với danh sách các điểm nổi bật khi thảo luận về Thẻ điểm Tuyển dụng cho nhân viên mới. Chúng tôi nhận ra mình cũng nên áp dụng những yêu cầu được đưa ra cho các thành viên mới. Chúng tôi đã viết các giá trị trên bảng trắng và bỏ phiếu cho những giá trị yêu thích. Chúng tôi cũng yêu cầu 2 thành viên không có mặt của đội bỏ phiếu về các giá trị đó từ xa. Các giá trị được bầu chọn là Đam mê, Đồng cảm, Tin tưởng, Chính trực và Minh bạch, với từ viết tắt PETIT dễ nhớ, một thứ mà tôi tự dưng nhớ ra.

Tôi coi chúng là tất cả các Giá trị Cốt lõi bởi tôi chắc chắn sẽ không tuyển dụng một ứng viên tài giỏi nếu họ thiếu niềm đam mê giúp các tổ chức thay đổi dễ dàng hơn, đó là mục đích của công ty. Tôi có thể tưởng tượng việc sa thải ai đó vì liên tục vi phạm niềm tin giữa các thành viên. Tôi cũng có thể tưởng tượng việc không ký kết với một khách hàng mới khi họ yêu cầu chúng tôi hoạt động bí mật thay vì minh bạch. Vì vậy, vâng, tôi tin rằng chúng tôi đã tìm thấy một bộ Giá trị Cốt lõi tốt. Sống với chúng đôi khi có thể đau đớn. Chắc chắn sẽ có các xung đột.

Tôi tin rằng tính cách của một doanh nghiệp phát triển tương tự như tính cách của một người. Trong những năm đầu, tính cách của một đứa trẻ vẫn khá dễ thay đổi và với tư cách cha mẹ, bạn có cơ hội lèo lái nó theo một hướng nhất định. Nhưng theo thời gian, khi đứa trẻ lớn lên, suy nghĩ sẽ ổn định và việc dạy bảo gần như không hiệu quả, điều mà có lẽ bậc cha mẹ nào có con là thiếu niên đều hiểu.

Đối với công ty khởi nghiệp và tăng trưởng đột phá, quá trình có thể tương tự nhau. Ban đầu, văn hóa mặc định của một công ty khởi nghiệp được xác định bởi bất cứ điều gì những người sáng lập coi là quan trọng. Nhưng khi các thành viên bổ sung đầu tiên đến đội, tính cách của doanh nghiệp thay đổi và văn hóa

đang dần thay đổi. Tuy nhiên, miễn là đội còn nhỏ, thì vẫn có một vòng tròn quan hệ chặt chẽ giúp dễ dàng xác định các quy tắc mới cho sự cộng tác trong tương lai.

Tuy nhiên, theo thời gian, khi doanh nghiệp phát triển lớn hơn, việc duy trì các mối quan hệ chặt chẽ mà đội ngũ ban đầu từng có sẽ ngày càng khó khăn hơn. Sau đó, các thành viên trong đội đầu tiên dạy văn hóa hiện có cho các nhân viên mới hơn. Hy vọng họ sẽ có những câu chuyện tuyệt vời để chia sẻ và một số người mang Giá trị Cốt lõi để tuyển. Những người sáng lập ban đầu sẽ có ít tác động ngay lập tức, nhưng ảnh hưởng của họ sẽ là gián tiếp, bằng cách chuẩn bị tổ chức và các thành viên sớm nhất của đội cho quy mô lớn hơn đó. Một khi doanh nghiệp đã trở thành thiếu niên và đang tăng trưởng đột phá nhanh chóng, văn hóa hiện tại sẽ khó lòng thay đổi.

Nhiều doanh nghiệp nỗ lực mã hóa giá trị bằng cách sử dụng sách văn hóa, áp phích và những cốc cà phê. Nếu đó là những gì bạn muốn, hãy cứ tiếp tục. Tôi chắc chắn việc nhắc nhở mọi người mọi lúc mọi nơi về những gì Giá trị Cốt lõi đã-thỏa-thuận-thông-qua không thể gây tổn thương. Và thật tuyệt khi có một bản ghi nhớ giúp bạn lưu giữ chúng. Nhưng khi thiết kế một bản trang trình chiếu Mã code Văn hóa, đừng biến tài liệu này thành một thứ chiêu thị. Có quá nhiều Mã code Văn hóa trực tuyến trông giống như chiêu trò marketing hời hợt, đầy những hình ảnh không trung thực và trích dẫn không thành thật. Đừng trở thành một trong những công ty giả tạo đó. Hãy luôn thành thật. Nếu bạn muốn có một cuốn sách văn hóa, hãy yêu cầu cả đội giúp mình làm một cuốn sách. Các nhà lãnh đạo không nên xác định một bộ giá trị mà không có sự tham gia của mọi người khác.

Và đừng bao giờ tin rằng trang trình chiếu và áp phích sẽ có bất kỳ tác động có thể đo lường nào đối với mọi người. Chúng ta ảnh hưởng lẫn nhau thông qua những câu chuyện và sự công nhận, không phải bản ghi nhớ. Các thành viên trong đội nhớ những

câu chuyện giá trị mà họ kể cho nhau nghe. Họ cũng sẽ nhớ những hành vi đã được khen thưởng, những hành vi đã bị trừng phạt. Họ sẽ không dễ dàng nhớ các Giá trị Cốt lõi mình từng viết trên bảng trắng.

Jenni Tolonen, CEO của Management Events, đã cho tôi một ví dụ về cách các giá trị trở nên sống động tại công ty.

Khi tôi đến văn phòng tại Kuala Lumpur, mỗi lần, chúng tôi đều bắt đầu cuộc họp nhân viên với các giá trị. Điều này bắt đầu một cách tình cờ vì lần đầu tiên tôi thực hiện cuộc họp nhân viên, chúng tôi đã thảo luận về các giá trị của mình. Lần thứ hai, tôi hỏi họ: "Được rồi, chúng ta có học thuộc lòng những giá trị của công ty không?". Và sau đó tôi hỏi: "Tại sao chúng ta có những giá trị này? Và chúng có cộng hưởng trong cuộc sống hằng ngày của bạn không?". Lần thứ ba đến đó, tôi đã không hỏi về các giá trị. Điều này là vô tình, nhưng sau đó, một giám đốc bán hàng đã đến gặp tôi sau cuộc họp và nói: "Nhân viên đã tự hỏi tại sao cô không hỏi về các giá trị vì họ đã ghi chú về cách trả lời câu hỏi của cô".

Bây giờ, chúng tôi thảo luận về những giá trị đó mỗi lần họp. Và tôi luôn hỏi: "Tại sao chúng ta có một giá trị, chẳng hạn như niềm đam mê với khách hàng?". Và họ nói: "Nếu khách hàng thích sản phẩm và quay lại, điều đó tốt cho việc kinh doanh của chúng ta. Họ trả lương cho chúng ta". Vì vậy, chúng tôi cố gắng đi đến nguyên nhân gốc rễ. Vấn đề không phải là chỉ cần liên tục lặp lại các giá trị. Và tôi đã hỏi những ví dụ như: "Niềm đam mê của khách hàng trở nên sống động như thế nào trong tuần này?". Câu trả lời có thể là: "Hôm nay một khách hàng đã gọi đến vì chúng tôi thiếu một hóa đơn và tôi đã làm việc với bên tài chính để giải quyết vấn đề đó". Vậy nên chúng tôi củng cố hành vi dựa trên các giá trị của mình.

Jenni Tolonen, CEO của Management Events, Helsinki, Phần Lan

Khi rời khỏi văn phòng của Management Events, tôi đã nghĩ nếu làm điều tương tự tại các buổi Cà phê Thường nhật hay Cải tiến Linh hoạt của đội mình, điều đó sẽ có tác động mạnh mẽ đến thế nào.

Với tư cách người sáng lập, doanh nhân hay người khởi nghiệp, bạn muốn phát triển một nền văn hóa lành mạnh trong doanh nghiệp để chuẩn bị cho việc tăng trưởng đột phá. Để đạt được điều này, bạn nên tập trung vào các câu chuyện và phần thưởng. Hãy làm nổi bật và tôn vinh những hành vi gương mẫu trong đội. Khi một người hoặc một đội làm điều gì đó cộng hưởng với một trong các Giá trị Cốt lõi, hãy đảm bảo mọi người trong công ty đều biết đến. Bạn phải làm cho những giá trị này rõ ràng, không phải bằng cách in chúng trên cốc cà phê, mà bằng cách công nhận những người đã đưa ra quyết định khó nhằn và vượt qua các thách thức khó khăn. Văn hóa của công ty được xác định bởi người bạn tuyển, cách bạn tưởng thưởng và công nhận mọi người cũng như cách bạn để một số người ra đi. Nhưng trên hết, chúng được định nghĩa bằng cách bạn dẫn dắt bằng ví dụ.

Tôi viết sách và bài đăng trên blog để thể hiện Đam mê đối với thay đổi có tổ chức. Tôi rất tệ trong việc thực hành Đồng cảm, vì vậy, bất cứ khi nào đưa ra một câu hỏi chân thành về sức khỏe hoặc gia đình cho một thành viên, tôi cảm thấy tự hào về bản thân vì đã thực hiện được điều quan trọng. Tôi bù đắp sự vật vã với đồng cảm bằng một lượng Tin tưởng hào phóng đối với đội bằng tất cả trách nhiệm mà tôi đã ủy thác cho họ. Tôi hy vọng không ai nghi ngờ tính Chính trực của mình bởi tôi luôn cố gắng công bằng và trung thực trong giao dịch với nhân viên cũng như các cổ đông khác. Và bây giờ bạn đã đi đến đoạn kết của cuốn sách, có lẽ tôi không cần nói thêm gì nữa về chủ đề Minh bạch. Tôi thực tế là một cuốn sách mở. Giống như cuốn sách bạn đang cầm trên tay.

Bản ghi nhớ PETIT. Nó có nghĩa là nhỏ (trong tiếng Pháp). Đó là một từ tốt đẹp cho một doanh nghiệp như chúng tôi.

Có lẽ trong một vài năm tới, chúng tôi sẽ có một bộ giá trị mới từ các mẫu tự của từ GRAND.

Hoặc có thể chúng là mẫu tự của ZERO.

Chúng ta sẽ thấy thôi.

Để biết thêm các chú thích, bài viết, tên sách, ví dụ và lượt tải xuống có liên quan, hãy xem trên trang web: https://startup-scaleup-screwup.com/culture-code.

LỜI KẾT

Tấm Bảng trắng được lấp kín khi Sasa Stamenkovic, Huấn luyện viên trưởng của phương pháp quản lý tinh gọn và linh hoạt, hoàn thành việc phác họa cách mà iZettle ở Stockholm tái tổ chức chính mình thành một cấu trúc có trật tự tổ chức mới.

Chúng tôi đang cố gắng làm việc với... hãy gọi nó là luồng giá trị hoặc tên miền (hay bất cứ tên gọi nào bạn muốn). Chúng tôi đưa một sản phẩm ra thị trường, bao gồm khám phá sản phẩm, phát triển sản phẩm, marketing, bán hàng, toàn bộ hoạt động kinh doanh. Chúng tôi cố gắng tổ chức hợp lý hóa càng nhiều càng tốt thông qua toàn bộ hoạt động kinh doanh. Vì vậy, nó không giống như việc thiết kế theo dòng sản phẩm, đưa vào marketing, rồi sau đó mới bán hàng. Không, nó giống như một đội ngũ liên chức năng xây dựng chiến lược triển khai thị trường (GTM) đảm nhiệm tất cả mọi việc, bao gồm cả thông tin phản hồi quay trở lại để phát triển. Điều đó hợp lý chứ?

Sasa Stamenkovic, Huấn luyện viên trưởng về tinh gọn và linh hoạt tại iZettle, Stockholm, Thụy Điển

Vâng, điều đó hoàn toàn hợp lý đối với tôi. Hãy gọi nó là mô hình kinh doanh, luồng giá trị, tên miền hoặc đơn vị giá trị. Tôi không quan tâm nhiều lắm đến thuật ngữ cụ thể. Chúng đều có ý nghĩa như nhau. Điểm tập trung trong kinh doanh là thực thể tạo ra giá trị, thứ mà chúng ta có thể mô tả như một mô hình kinh doanh hoặc một luồng giá trị, cộng với tất cả những người tham gia tạo lập và duy trì nó.

Đơn vị giá trị này có lộ trình tăng trưởng điển hình mà tôi mô tả với Vòng đời Kinh doanh Chuyển dịch đi lên. Nó khởi nghiệp,

tăng trưởng đột phá và cũng có thời điểm rối loạn. Tôi giải thích cách làm cho đơn vị giá trị đó hoạt động với Tấm chăn Kinh doanh Chuyển dịch đi lên, điều cho thấy hoạt động kinh doanh thành công nhờ kết hợp nhiều thành phần nhỏ trong mô hình kinh doanh. Trong suốt vòng đời, mỗi đơn vị giá trị chủ yếu khám phá rồi thực hiện mô hình kinh doanh. Chúng ta có thể mô tả các khía cạnh đổi mới của quá trình tăng trưởng đó bằng 7 phân đoạn của Vòng xoáy Đổi mới Chuyển dịch đi lên. Sau cùng, nếu mọi thứ được bạn sắp xếp thành một tổ chức lớn, công ty sẽ là cả một gia đình với đầy đủ các đơn vị giá trị như vậy. Mỗi giá trị đi theo lộ trình riêng trong suốt vòng đời kinh doanh.

Đó là toàn bộ tóm tắt của cuốn sách này.

Chỉ còn 6 giờ nữa là tôi phải gửi bản thảo cho nhà xuất bản. Đội ngũ của tôi đang chuẩn bị ra mắt vòng kêu gọi vốn cộng đồng vào ngày mai. Tôi tin họ sẽ hoàn thành điều này mà không có mình. Hộp thư cá nhân hiển thị một số hình ảnh minh họa cuối cùng từ họa sĩ để tôi có thể thêm vào một vài chương trước khi gửi bản thảo. Máy sưởi bên cạnh giúp tôi giữ ấm trong văn phòng làm việc tại ngôi nhà bé nhỏ ở Brussels. Và máy giặt vẫn đang kêu réo. Thật khủng khiếp quá sức tưởng tượng.

Trong lúc đó, tôi cũng nghĩ đến dự án tiếp theo.

Tuomas Syrjänen, đồng sáng lập Futurice ở Helsinki, Phần Lan và đồng nghiệp Eeva Raita, cố vấn cấp cao về văn hóa, từng nói với tôi về cách tiếp cận phân tầng mà công ty của họ sử dụng để tối ưu hóa khả năng sáng tạo, trong lúc các nhân viên giải lao bên chiếc máy pha cà phê.

Giống như kẻ lành nghề vậy. Chúng tôi có thứ mình sở hữu 100% và một vài thứ chúng tôi chiếm phần lớn quyền sở hữu. Tiếp đến là những trường hợp chúng tôi chỉ sở hữu 15 hoặc 20%. Và có những doanh nghiệp mà ở đó chúng tôi chỉ đầu tư một số tiền chứ không

có bất cứ sự tham gia quản lý nào. Chúng tôi đã có thể cân bằng giữa trật tự và hỗn loạn, ở nơi có một nguồn năng lượng và sự đổi mới khổng lồ... Tuy nhiên, chúng tôi vẫn có sự liên kết đủ để đảm bảo công ty đi theo hướng mong muốn.

Tuomas Syrjänen, đồng sáng lập tại Futurice, Helsinki, Phần Lan

Các tập đoàn truyền thống thường sắp xếp những nỗ lực đổi mới theo một cách thức khủng khiếp. Các bộ phận R&D, ban thường trực đổi mới, đường dây đổi mới – tôi đã nhìn thấy tất cả chúng. Không có gì hiệu quả.

Cách thông minh nhất để một công ty đổi mới là bỏ lại đằng sau các cấu trúc và khuôn khổ cũ. Hãy tổ chức lại chính tập đoàn như một gia đình của các doanh nghiệp. Hãy đối xử với tất cả các thành viên gia đình theo cách khác nhau, tùy thuộc vào vị trí của họ trong vòng đời kinh doanh của mình. Biến toàn bộ công ty thành một phễu đổi mới lớn với đầy đủ các phần khởi nghiệp, tăng trưởng đột phá và tất nhiên là kha khá rối loạn. Mọi gia đình đều có những thứ đó.

Tôi có thể viết nguyên một cuốn sách thứ hai về việc cải tổ tổ chức cũ, tăng tốc nỗ lực đổi mới và tài trợ cho các đơn vị giá trị đang chuyển dịch vòng đời đi lên của họ. Cải tổ, Tăng tốc và Chuyển dịch đi lên. Hừm. Tài liệu phỏng vấn và nghiên cứu còn lại sẽ giúp tôi đi một chặng đường dài.

Đổi mới đòi hỏi từ bỏ những cách làm việc cũ và đón nhận cái mới. Trong tất cả những cuộc phỏng vấn với các công ty khởi nghiệp và tăng trưởng đột phá trên khắp châu Âu, cuộc phỏng vấn đầu tiên là với bạn tôi, Marcin Floryan – Giám đốc Kỹ thuật tại Spotify, Stockholm, Thụy Điển. Hôm đó trời lạnh cóng. Tôi làm ấm mình với ly cà phê latte trong lúc cố gắng tìm ra tòa nhà.

Như bạn đã biết, tại Spotify, chúng tôi muốn kêu mọi thứ bằng những tên gọi đặc biệt mình đặt ra, chẳng hạn như bộ lạc, tiểu đội

và bang hội. Chúng tôi có lý do để làm điều đó. Chúng tôi đã cố gắng chọn các thuật ngữ chưa được thiết lập trong ngành để có thể tách khỏi những quy tắc và lối nghĩ đã tồn tại ở nơi khác.

Marcin Floryan, Giám đốc Kỹ thuật tại Spotify, Stockholm, Thụy Điển

Marcin đã nói với tôi nhiều hơn vào ngày hôm đó, tôi sẽ chia sẻ với bạn vào một lần khác. Có lẽ trong cuốn sách tiếp theo tôi đang nghĩ đến.

Sau cuộc phỏng vấn, trên đường ra về, tôi đã lấy trộm một bản sao của cuốn sách hướng dẫn nho nhỏ đầy màu sắc kể về toàn bộ câu chuyện của Spotify. Có lẽ, một ngày nào đó, tôi có thể làm một cuốn thế này về công ty của mình. Vẫn còn rất nhiều việc phải làm.

LỜI CẢM ƠN

Không ai có thể viết sách một mình cả. Vì thế, cùng bắt đầu nào.

Xin gửi lời cảm ơn to lớn dành cho các đồng nghiệp của tôi tại Agility Scales, gồm cả cựu thành viên lẫn thành viên hiện đang làm việc trong đội ngũ: Ceyda Erten, Dejan Nesic, Dariusz Baciński, Harald Paul, Iain Thackrah, Kirill Zotin, Mathias Daus, Paula Cassin, Paweł Urban, Pedro Medas, Pedro Medas Thomas Kuryura và Tolga Özdemir. Tất cả đã truyền cảm hứng để tôi thử nghiệm những điều điên rồ và cũng đồng tình đi theo sự dẫn dắt của tôi. Cảm ơn niềm tin mà mọi người đặt nơi tôi!

Một số CEO, CTO, CIO, huấn luyện viên linh hoạt, lãnh đạo đội ngũ và những nhân viên khác đến từ các công ty khởi nghiệp và tăng trưởng đột phá trên khắp châu Âu đã luôn giữ sự lịch thiệp để sẵn sàng cho các cuộc phỏng vấn với tôi. Tôi đã học hỏi được cả tấn thứ từ họ và chỉ có thể ghi lại những mẩu nhỏ trong cuốn sách này. Tuy vậy, vẫn xin gửi lời cảm ơn to lớn đến từng người vì đã chia sẻ những hiểu biết thấu đáo, thành công và cả thất bại.

Bạn sẽ cảm ơn tôi vì đã không nêu tên tất cả những người đánh giá bản beta, bởi điều này có thể làm tăng giá của cuốn sách đấy. Có tất thảy 129 người! Mỗi người đã đánh giá từ 1-3 chương và cuốn sách này ắt hẳn sẽ chẳng thể hay như bây giờ nếu tôi không nhận được thật nhiều chỉnh sửa và đề xuất từ họ. Xin gửi lời cảm ơn đến từng người và tất cả mọi người.

Tôi cũng cảm ơn đội ngũ đồng sáng tạo của mình: Brandon Brown (hậu cần), Juan Franco (thiết kế) và Sara Pedraz (marketing). Các bạn đang làm một công việc tuyệt vời – giúp

biến ý tưởng mà tôi có về khởi nghiệp và tăng trưởng đột phá thành một sự thành công toàn cầu cùng rất nhiều hoạt động kinh doanh mới. Mong nó sẽ thành công.

Cuối cùng, nhưng chắc chắn không kém phần quan trọng: Xin cảm ơn và gửi một cái ôm đến Raoul thân yêu của tôi. Tôi sẽ ở đâu nếu không có em? Có lẽ ở trong căn hộ áp mái nào đó tại London, đọc một cuốn tiểu thuyết khoa học viễn tưởng, lầm lũi một mình. Và ở nơi đó thì lấy đâu ra niềm vui cơ chứ?

VÀI NÉT VỀ TÁC GIẢ

Bằng chính công ty Agility Scales của mình, Jurgen đang phát minh ra tương lai của cách thức tổ chức linh hoạt. Tại sao phải lãng phí thời gian để học cách quản lý công ty, khi chẳng bao lâu nữa, máy tính sẽ giúp chúng ta điều hướng công việc cũng như lãnh đạo và quản lý đội ngũ?

Với tư cách là nhà sáng lập của nhiều công ty, doanh nhân, tác giả và diễn giả thành công, Jurgen đồng thời là một nhà quản lý tiên phong giúp các tổ chức sáng tạo tồn tại và phát triển thịnh vượng trong thế kỷ XXI. Ông cung cấp các trò chơi, công cụ và thực tiễn cụ thể để từ đó, bạn có thể quản lý tốt hơn với ít người quản lý hơn. Ông cũng cung cấp một nền tảng để bạn chia sẻ thực tiễn và câu chuyện của mình với phần còn lại của thế giới.

Jurgen tự gọi mình là người kết nối sáng tạo. Nhưng cũng có lúc ông là một nhà văn, diễn giả, người đào tạo, doanh nhân, họa sĩ vẽ minh họa, quản lý, blogger, độc giả, kẻ mộng mơ, nhà lãnh đạo, người có tư tưởng tự do, hay... một "gã trai" người Hà Lan. Inc.com đã xướng tên ông trong Top 50 Chuyên gia về Lãnh đạo và Top 100 diễn giả về Lãnh đạo. Kể từ năm 2008, Jurgen bắt đầu viết một blog nổi tiếng trên trang NOOP.NL, đem đến những ý tưởng về nền kinh tế sáng tạo, quản lý linh hoạt, thay đổi cách thức tổ chức và phát triển cá nhân. Ông là tác giả của cuốn sách Management 3.0 (tạm dịch: Quản lý 3.0), mô tả vai trò của người quản lý trong các tổ chức linh hoạt. Ông cũng viết cuốn sách nhỏ mang tên How to Change the World (tạm dịch: Làm thế nào để thay đổi thế giới), trong đó mô tả siêu mô hình để thay đổi cách quản lý. Cuốn sách mới nhất của ông (trước cuốn bạn đang cầm trên tay) là Managing for Happiness (Lãnh đạo giỏi phải biết tạo niềm vui), đưa ra những ý tưởng thiết

thực để gắn kết nhân viên, cải thiện công việc và làm hài lòng khách hàng.

CHỈ MỤC

Symbols

“100 Câu hỏi Phỏng vấn dành cho Nhà phát triển Phần mềm” 184

500 Startups 220, 221, 222, 244, 269, 270

A

AirBNB 145

Airtable 171

Alan Cooper 60

Alberto 58, 59, 61, 65, 69, 101, 237

Alexander Osterwalder 43, 73

AngelList 170

Angry Birds 38

Ash Maurya 43

B

Backlog 6, 7, 94, 126, 131, 132, 133, 138, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 165, 201, 205, 242

Backlog Cải tiến 6, 126, 131, 132, 133, 147

Backlog Nội dung 147

Backlog Sản phẩm 6, 94, 138, 145, 146, 147, 149, 150, 151, 152, 153, 155, 157, 242

Bài kiểm tra Sean Ellis 250

bạn bè, gia đình và những kẻ ngốc 218

bản đồ dịch vụ 236

Bản đồ Hành trình 8, 234, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 245, 246, 247, 248, 252, 256, 263, 264

Bản đồ Hành trình Khách hàng 236

bản đồ trải nghiệm 236

Bảng Cải tiến 129, 133

Bảng Kanban 6, 56, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 119, 129, 130, 150, 154, 160, 161, 204, 205, 223

bảng nhiệm vụ 91

bảng tính 149, 157, 168, 199

bảng tính Backlog Sản phẩm 157

bảng ý tưởng 91

Bánh xe Tuyên bố Giá trị 5, 47, 56, 63, 66, 69, 71, 72, 73, 74, 83, 109, 130, 137, 141, 148, 150, 241, 242, 263

bản thuyết trình 224, 232

bản tường thuật 47, 61

bản vẽ tuyên bố giá trị canvas trực tuyến 73

Bảo trì Backlog 6, 145

Bầu chọn 5 ngón tay 84, 89, 133

Behance 170

Bền bỉ 6, 111, 114, 122

Biểu đồ Đốt cháy 82, 97, 149, 158, 159, 160, 162, 163, 164, 190

Biểu đồ Thiêu cháy 7, 157, 158, 159

Biểu đồ Thiêu rụi 7, 157, 158

Big Design Up Front (BDUF) 215

Bí mật Mua hàng 106

blockchain 219

blog 81, 94, 138, 150, 165, 171, 184, 185, 201, 202, 203, 206, 207, 237, 241, 242, 261, 265, 273, 281

Bối cảnh 78, 105, 106, 108

Bong bóng dot-com 41

Booking.com 145, 146, 258

Boris Diebold 127, 194, 195

Boyan Slat 18

Brainly 14, 50, 51, 168, 189

Brainstorm 108

Brainwrite 108

bước chân ra khỏi văn phòng 104, 106

bước Học hỏi 131

bước Kết thúc 133

bước Khai mạc 128

Bước Kỷ niệm 131

bước Thu thập 129

Bước Tổ chức 131

bước Ưu tiên 132

BUX 47, 228

C

các giai đoạn của vòng đời 36

các giả thuyết chưa được kiểm chứng 196

cách tiếp cận phân tầng 276

các kênh và chiến lược thị trường 53

Cải tiến Linh hoạt 6, 126, 127, 128, 134, 136, 146, 190, 273

cảm giác tập trung 137

cam kết 17, 18, 27, 75, 82, 128, 160, 165, 193, 195, 197, 198, 199, 216, 231

cam kết theo ngày 193

cân bằng cảm giác với thực tế 103

Canvas Tinh gọn 40, 44

cấp độ chuẩn bị 25

Cà phê Thường nhật 6, 83, 84, 87, 88, 89, 90, 91, 127, 133, 160, 162, 164, 201, 265, 273

Cập nhật Hằng ngày 83, 89, 90

Câu chuyện Người dùng 149, 150, 153, 159

Câu chuyện Thử nghiệm 6, 145, 150, 153, 159

câu cửa miệng 73

Câu hỏi Hành vi 7, 184, 186, 187, 188

câu hỏi kiến thức 184, 187

câu hỏi phỏng vấn xin việc tốt nhất 185

cấu trúc phỏng vấn 186

chấm điểm cho các ứng viên 187

Chân dung Tinh gọn 5, 46, 56, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 67, 69, 72, 96, 101, 106, 141, 149, 205, 206, 237, 240, 241, 242

chiến dịch gây quỹ 79, 81, 82, 234

chiến dịch marketing 193, 203

chiến lược kinh doanh 43, 44, 50, 54, 55, 122

chiến lược nội dung 206

chiến lược ra mắt 46

Chiến lược Vận hành 54

Chiều dài Hàng đợi 161

chiêu thị 81, 250, 272

Chi phí Sở hữu Khách hàng (CAC) 252

Chỉ số AAARRR 244, 246

chỉ số hành động 140

Chỉ số Hỗ trợ 136, 141, 142, 144

chỉ số kết quả 140

Chỉ số Kiểm tra 6, 136, 143, 144

chỉ số phù phiếm 138

Chỉ số Quan trọng 43, 52, 56, 137

Chỉ số Sao Bắc Đẩu 6, 52, 56, 91, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 148, 197, 207, 242, 248, 263

Chỉ thị trọng yếu 129

cho vay ngang hàng 77, 217

chương trình gia tốc 217, 220, 221

Clayton Christensen 62

Cơ cấu Chi phí 51, 123

cơ cấu sở hữu 27

công cụ trực quan 43, 54, 95, 199

cộng tác 36, 84, 86, 87, 88, 89, 94, 127, 131, 134, 159, 271

cộng tác kinh tế 36

công ty khởi nghiệp độc lập 37, 213

công ty khởi nghiệp nội bộ 34, 37

công ty truyền thống 16, 165

công ty tuyển dụng bên ngoài 167

Công việc Cần được Hoàn thành

5, 45, 54, 56, 58, 62, 67, 108, 226, 242

công việc đang thực hiện 133

content marketing 7, 201, 202, 203, 204, 207, 208, 209, 256

cột mốc 137, 148, 154, 193, 199, 213, 214, 215, 222, 230

Cột mốc 54

cột mốc theo ngày 193

Crowdcube 80

cung cấp tiền xu ban đầu 217, 219

Cuộc họp Chiến lược 120

Cuộc họp đứng Hằng ngày 84, 85, 88, 90, 146, 160, 162

cuộc họp theo nhu cầu 86

cuộc phỏng vấn 10, 92, 97, 99, 101, 111, 115, 116, 124, 152, 155, 170, 173, 174, 185, 187, 191, 206, 237, 238, 258, 263, 266, 277, 278, 279

D

Danh bạ Google 70

danh sách công việc cần làm 147

danh sách mong ước 146, 147, 148, 154, 156, 205

Daniel Krauss 212, 214, 229, 266

Dave McClure 244, 247

doanh nghiệp có nền tảng vững chắc 165

Doanh nghiệp Phù hợp với Thị trường 6, 31, 114, 121, 122, 123, 124, 200, 213, 221

doanh nhân làm thuê 16

Doanh thu định kỳ hằng tháng 138

dọn dẹp đại dương 18

Dòng Doanh thu 49, 51, 52, 123

dòng Giả thuyết 108, 110, 119, 147

dòng giá trị 93, 94, 97

Đ

đa nền tảng 197

đánh giá mọi người dựa trên hành vi 186

Đảo rác Thái Bình Dương 18

đào tạo vì kỹ năng 181

định hướng 15, 16, 28, 140, 142, 184, 194, 197, 206, 267

đội ngũ từ xa 40, 85, 86, 88, 90

đối tác 30, 55, 65, 76, 78, 86, 116, 151, 170, 188, 202, 205, 212, 220, 221, 222, 248, 249, 270

Đối tác Chiến lược 231

Đối tác Chính 54, 55

đối thủ cạnh tranh 32, 72, 145, 206, 229, 231, 268

Đồng cảm 61, 101, 102, 106, 236, 266, 270, 273

Đồng cảm – Định nghĩa – Quan niệm – Nguyên mẫu – Kiểm nghiệm 102

đồng cảm với khách hàng 62

Đóng góp Cổ phần 6, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 83, 126, 136, 148, 160, 207, 215, 216, 217, 224, 240, 264

đồng sáng lập 15, 26, 27, 28, 76, 212, 214, 220, 226, 227, 229, 236, 249, 266, 276, 277

E

Eric Ries 103

Esther Gons 116

F

Facebook 50, 70, 166, 170, 247, 261

Fishbrain 63, 64, 134, 135

Flender 77, 166, 212, 214

FlixBus 212, 214, 229

Futurice 276, 277

G

Gamevy 31, 116

gây quỹ cộng đồng 6, 75, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 217, 219, 234

Gây quỹ Linh hoạt 78

gây quỹ nợ cộng đồng 77

giả định 28, 55, 56, 60, 62, 103, 106, 117, 118, 120, 121, 122, 125, 138, 178, 196, 257

Giai đoạn Bành trướng 34

giai đoạn Bảo tồn 35

giai đoạn Định hình 27, 51, 59, 65, 77, 121, 213

Giai đoạn doanh thu 251

Giai đoạn Kết thúc 36

giai đoạn Kết tinh 33, 48, 49, 53

giai đoạn Khởi sự 19, 25, 45, 48, 196, 202, 213, 247

giai đoạn Kích hoạt 252

giai đoạn mở rộng 116

giai đoạn Nhận thức 246, 256

giai đoạn Ổn định 30, 54, 97, 121, 168, 178, 180, 193, 196, 213, 221, 251, 252, 256

Giai đoạn Tăng tốc 32, 167

giai đoạn tăng trưởng đột phá 21, 22, 23, 24, 58, 197

Giai đoạn Thăm dò 26

giai đoạn Tiếp nhận 247

Giải pháp Phù hợp với Vấn đề 110

Giải pháp và Tầm nhìn Sản phẩm 48

giảm sự phụ thuộc 78

giao tiếp 27, 84, 86, 127, 136

giả thuyết 6, 26, 27, 28, 30, 31, 37, 55, 60, 103, 104, 108, 109, 110, 112, 114, 117, 118, 120, 123, 150, 196, 229, 238, 242, 243, 257

Giá trị Cốt lõi 8, 265, 268, 269, 270, 271, 272, 273

giá trị và niềm tin chung của cả đội 180

Giá trị Vòng đời Khách hàng 229, 252

Giới hạn Công việc Đang tiến hành 6, 91, 95, 97

GitHub 170

Giữ chân 249, 250, 253, 256

gọi vốn liên tục 127

Gọi vốn Linh hoạt 7, 210, 215, 222, 232, 264, 265

gọi vốn từ khách hàng 218

H

Hacker News 170

hack tăng trưởng 250, 256, 257, 262, 264

Hack Tăng trưởng 8, 111, 254, 256

Hành vi 7, 184, 186, 187, 188, 189

Hành vi Anh hùng Tiêu chuẩn 7

hệ sinh thái 24

Hệ thống hóa 111

hệ thống quản lý danh sách liên hệ 171

hiệu quả dòng chảy 97

hoạch định nguồn nhân lực 177

Hoạt động Trọng yếu 54

học máy 13, 22, 39, 56, 81

Hội đồng Thiết kế ở Anh 102

hội nghị truyền hình 83, 172

Holger Hammel 98, 132

hướng dẫn sử dụng 60

I

ICO 217, 219

Indiegogo 77, 219

Intercom 142, 202, 204, 207, 239

IPO 34

iZettle 275

J

Jakub Piwnik 189

Jane Cleland-Huang 150

Jeff McClelland 151, 152, 195

Jenni Tolonen 17, 272, 273

Jim Benson 97

John Collins 142, 143, 202, 204, 207, 239

John Stepper 89

Jordan Skole 246

JTBD 67, 68, 70, 71

K

Kanban nội dung 205

Kế hoạch Cán Sóng 197, 198, 199

kế hoạch kinh doanh 22, 41, 42

kênh nội dung 206

kênh phân phối 34, 61

khách hàng thích nghi nhanh 27, 46, 49, 110, 228

Khách hàng/Thị trường Mục tiêu 226

Khám phá – Định nghĩa – Phát triển – Phân phối 102

Khám phá Khách hàng 26

khả năng mở rộng quy mô 23, 30, 31

khán giả mục tiêu 208

khẩu hiệu 15, 73, 225

khen thưởng 272

Khoảnh khắc Sự thật 8, 234, 239

khoảnh khắc THẤT VỌNG 239

khoảnh khắc TUYỆT VỜI 239, 242, 243, 248, 252

khởi nghiệp thất bại 29, 52, 101, 123

Khởi nghiệp Tinh gọn 6, 100, 103, 104, 105, 106, 108, 110, 112

Kích cỡ Thị trường 54

Kickstarter 77, 219

kiểm chuẩn 250

kiểm định giả thuyết 112, 120

Kiểm định Khách hàng 30, 31

Kiểm tra Hành vi 7, 184, 188, 189

Kristjan Koik 166, 212, 214

L

Làm việc Minh bạch 6, 83, 89

lãnh đạo doanh nghiệp 11, 16, 27, 32, 38, 84, 106, 122, 162, 165, 166, 167, 168, 174, 204, 209, 268

lặp đi lặp lại 62, 65, 111, 112, 114, 229

Lịch biên tập nội dung 7, 138, 171, 201, 203, 204, 205, 208

LinkedIn 70, 170

lợi ích của khách hàng 197

lời kêu gọi hành động 207, 209, 230, 242

Lợi thế Cạnh tranh 231

Lợi thế Ưu đãi 52, 78

Lộ trình Sản phẩm 7, 54, 138, 192, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 200, 231

LTV 252

Lực kéo 228

luôn được tài trợ 215

lưu hành tiền tệ 41

lý thuyết xếp hàng 95

M

Management Events 17, 272, 273

Managing for Happiness 20, 282

mạng lưới 52, 71, 78, 80, 81, 170, 218, 220, 221, 231, 232

mạng lưới cá nhân 78, 170, 218

mạng xã hội 53, 64, 170, 171, 238, 251

mảnh tài chính 51

Marcin Floryan 277, 278

Marc Wesselink 15, 16, 57, 115, 124

Mark Denne 150

marketing 7, 30, 32, 40, 63, 73, 81, 85, 110, 123, 170, 193, 201, 202, 203, 204, 207, 208, 209, 227, 238, 244, 246, 250, 252, 254, 255, 256, 261, 262, 265, 272, 275, 280

Matt Ellsworth 220, 221, 222, 269, 270

Matthäus Schlosser 107

Mẫu Công việc 7, 164, 174

Melanie Wessels 145, 146, 258

Michał Borkowski 14, 50, 51, 168

minh bạch 33, 129, 177, 206, 265, 266, 270

MMF 150

Mô hình Doanh thu 124, 228

mô hình kinh doanh 16, 22, 23, 24, 25, 26, 28, 30, 31, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 40, 41, 43, 44, 45, 50, 52, 54, 55, 56, 63, 79, 94, 103, 111, 115, 116, 119, 120, 121, 122, 124, 137, 144, 180, 213,

218, 219, 221, 222, 225, 228, 231, 232, 244, 246, 252, 254, 256, 257, 275, 276

Mô hình Kinh doanh Canvas 5, 40, 42, 44, 54

mô hình kinh doanh mới 23, 37,

43, 79

mối quan hệ khách hàng 252

môi trường 17, 24, 27, 36, 41, 44, 55, 84, 106, 108, 127, 155, 174, 195, 200, 212, 215, 222, 229

môi trường thay đổi nhanh 195

món hời 68, 71, 73

mở rộng phạm vi ảnh hưởng 224

mở rộng quy mô quá sớm 123

Một Chỉ số Quan trọng (OMTM) 137

một số điều không thuộc về văn hóa 267

Mục đích Đặc thù 75, 76

mục nội dung 138, 203, 204, 205, 207, 208

Mục tiêu Công ty 54

Mục tiêu của thiết kế 109

MVP 27, 110, 111, 119, 120

N

N26 153, 179

năng suất 22, 33, 87, 139, 151, 162

nền tảng gây quỹ cộng đồng 6, 75, 79, 80, 81, 217, 234

NEXT Amsterdam 116

ngành sản xuất trò chơi di động 38

ngân sách 7, 24, 77, 210, 212, 213, 216, 220, 222, 229

nghèo nàn 202

Ngoại hiện 110

người điều phối 127, 128, 131, 134

người khởi nghiệp 11, 12, 14, 15, 31, 37, 38, 45, 72, 84, 92, 112, 114, 118, 119, 137, 169, 202, 218, 244, 273

người lớn tuổi 259

người sáng lập 12, 14, 19, 25, 26, 27, 34, 36, 38, 48, 51, 72, 84, 116, 137, 147, 163, 165, 166, 167, 168, 174, 193, 194, 195, 200, 202, 204, 209, 211, 213, 214, 221, 222, 224, 226, 228, 230, 232, 244, 249, 266, 268, 269, 271, 273

người tham gia 54, 88, 128, 130, 131, 133, 134, 275

Nguồn cung ứng 169

Nguồn lực Chủ chốt 54, 166

nguyên mẫu 27, 28, 38, 39, 56, 59, 60, 66, 68, 81, 108, 109, 110, 111, 119, 195, 213

nhà đầu tư 5, 12, 15, 27, 30, 45, 46, 49, 53, 54, 72, 73, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 82, 91, 113, 116, 123, 124, 137, 139, 160, 193, 200, 205, 206, 207, 210, 211, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220,

221, 222, 223, 224, 225, 226, 228, 229, 230, 231, 232, 234, 235, 240, 241, 255, 264

nhà đầu tư mạo hiểm 30, 76, 77, 78, 210, 211, 217, 221

nhà đầu tư thiên thần 27, 78, 211, 216, 217, 218, 224

Nhận định Giả định 117

Nhận định Thử nghiệm 118

nhận định tiếp điểm 242

Nhạy cảm 111, 159, 262

nhu cầu chưa được đáp ứng 109

nhu cầu không rõ ràng của khách hàng 108

nhu cầu về tiền 230

Nick Bortot 47, 228

niềm tin 118, 180, 213, 215, 232, 266, 267, 268, 270, 279

niềm tin và giá trị chung 266

nỗi đau 68, 70, 71, 73

Nỗi đau và Món hời 5, 47, 66, 70, 71, 108

nỗ lực đổi mới 111, 277

Norman L. Kerth 129

Nuôi dưỡng 171

O

Onefootball 98, 132

P

Patricia 58, 59, 61, 65, 69, 101, 237

Patrick Kua 153, 179

Paul Dolman-Darrall 31, 116

Personal Kanban 97

Peter Dowds 226, 227, 235, 236, 249

Petri Haapio 170, 187, 188

phản ánh 5, 6, 20, 69, 86, 126, 162, 181, 206

Phân khúc Khách hàng 43, 47, 48, 49, 56, 63, 67, 123, 124

Phân tích Đoàn hệ 8, 254, 261, 262, 264

phát triển văn hóa 86, 266, 267

phê chuẩn 94

Phễu Tuyển dụng 7, 164, 166, 167, 168, 169, 174, 175, 176, 182, 190, 193

phiên bản giấy 224, 232

phỏng vấn khách hàng 62, 101, 237, 243, 263

Phỏng vấn Sàng lọc 172

Phỏng vấn Xin việc 7, 173, 176, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190

phương bắc đích thực 57

phương pháp gọi vốn 126, 219

Pipedrive 98, 99, 147, 148, 194, 268, 269

Pitch Deck 7, 22, 54, 56, 63, 72, 80, 81, 113, 166, 199, 208, 223, 224, 225, 228, 232, 233

Pokémon Go 20, 21

Project Retrospectives 129

Q

quản lý nhân tài 177

Quora 170

quy mô thị trường 28, 117

quy tắc chung 180, 269

quy trình tuyển dụng 7, 164, 165, 168, 172, 174, 175, 177, 182, 183, 190

R

Reaktor 170, 187, 188

Reddit 170

Rickard Svedenmark 63, 64, 134, 135

Riina Einberg 29, 30, 152, 219

rối loạn 18, 23, 24, 25, 41, 57, 65, 75, 92, 101, 111, 121, 124, 153, 168, 177, 202, 212, 266, 276, 277

Rovio Entertainment 38, 143, 155

S

sách văn hóa 166, 271, 272

Sàng lọc Đơn xin việc 172

sáng tạo nội dung 202, 204

Sản phẩm/Công thức Bí mật 54

sản phẩm gây quỹ cộng đồng 219

Sản phẩm Khả dụng Tối thiểu 27, 28, 110, 193, 228

Sản phẩm Phù hợp với Thị trường 5, 20, 28, 31, 37, 66, 92, 111, 114, 115, 116, 119, 121, 122, 123, 124, 125, 192, 193, 200, 213, 244, 250, 257, 262, 263

Sasa Stamenkovic 275

Scrum 147, 159

Sean Ellis 250, 256

Sebastien Phlix 109, 112, 263

Seedrs 80

Sergei Anikin 98, 99, 147, 194, 268, 269

Seven Senders 127, 194, 195

Slack 84, 86, 89, 238, 241, 265

Sơ đồ Đồng cảm 106

Sơ đồ Dòng chảy Tích lũy 7, 97, 157, 160, 161

Sơ đồ Dòng chảy Tích lũy (CFD) 160

Sở hữu Trí tuệ 54

Số lượng người dùng hoạt động hằng ngày 138

Spotify 139, 143, 210, 277, 278

StackOverflow 170

Startupbootcamp 15, 16, 57, 115, 124

Steve Blank 62, 103, 104

sự đa dạng 180, 181, 203

sự hưởng thụ 68

sự sẵn lòng chi trả của khách hàng 49

sự thu hẹp 35

sự tiện lợi 47, 68

sự ưu tiên 103, 133

suy nghĩ bất đồng 130

T

Tác nhân tác động 256

Tại sao lại là lúc này 231

tài trợ của chính phủ 220

tài trợ của đoàn thể 220

Takeaway.com 107

Tấm chăn Kinh doanh 44, 45, 46, 47, 48, 49, 51, 52, 53, 54, 56, 63, 74, 78, 114, 117, 120, 121, 123, 125, 137, 166, 225, 231, 276

Tấm chăn Kinh doanh Chuyển dịch đi lên 44, 45, 56, 74, 78, 166, 276

tầm nhìn chung 16

Tầm nhìn phù hợp với Người sáng lập 28

Tầm nhìn Sản phẩm 5, 12, 14, 15, 19, 26, 48, 67, 71, 106, 148, 193, 194, 198, 200, 202, 208, 213, 247, 263

tầng văn hóa 266

Tạo ra Khách hàng 32

tập đoàn khởi nghiệp 26, 34, 37, 38

Taxify 29, 139, 151, 152, 219

Teemu Hämäläinen 38, 143, 155

tên miền 275

thái độ 85, 179, 181, 189, 255

thất bại trong kinh doanh 32, 202

thấu hiểu 19, 101, 122, 129, 236

thay đổi hành vi 21, 117

thay đổi mang tính tổ chức 21, 22, 56

The Corporate Startup 116

Thẻ điểm Tuyển dụng 7, 173, 176, 177, 179, 182, 183, 186, 190, 270

thiết kế lại Lộ trình Sản phẩm 196, 197

thiếu đam mê 18

Thiếu marketing 202

thiếu nhu cầu thị trường 101

Thị trường Đạt được Khả dụng (SOM) 226

Thị trường Phục vụ Khả dụng (SAM) 226

Thị trường Ra mắt Khả dụng (LAM) 226

thời điểm bắt đầu tính phí khách hàng 49

Thời gian Chiến thuật 162

Thời gian Chu kỳ 161

thời gian cung ứng 97

Thời gian Vận hành 161

thông lượng 97

thực thi 5, 9, 20, 32, 39, 129, 200, 223, 232

Thử nghiệm A/B 257, 258, 262

Thử nghiệm Đa biến 254, 258, 262, 264

Thử nghiệm Phân tách 8, 254, 255, 257, 261, 264

Thử nghiệm Tinh gọn 6, 55, 56, 63, 94, 95, 101, 104, 110, 114, 117, 119, 120, 130, 137, 138, 150, 196, 208, 242, 257

thuộc tính 46, 179, 180, 190

thuyết trình kêu gọi vốn 232

tiền ảo 75

tiến trình 7, 27, 85, 86, 157, 159, 160, 193, 200, 221, 239, 240, 262

tính cách của doanh nghiệp 271

tinh chỉnh backlog 155

Tính năng Thị trường Tối thiểu 150, 153

tính xác thực 203

Tối ưu hóa 8, 254, 255, 256, 261

Tối ưu hóa Tỷ lệ Chuyển đổi (CRO) 255

Tổng số người dùng đăng ký 138

Tổng thị trường Khả dụng (TAM) 226

Toyota 92, 94

trải nghiệm khách hàng 236

trang Tổng quan 230

trang trình chiếu Bìa 225

trang trình chiếu Chiến lược triển khai thị trường 227

trang trình chiếu Đội ngũ 166

trang trình chiếu Gây quỹ 230

trang trình chiếu Kết luận 230

trang trình chiếu Lộ trình Sản phẩm 231

Trang trình chiếu Tài chính 229

trang trình chiếu thiết yếu và tùy chọn 7, 223

trang trình chiếu Vấn đề 226

TransferWise 139, 151, 152, 195

Trello 91, 92, 93, 99, 127, 171, 204

trí tuệ nhân tạo 13, 100

trợ cấp 220

trọng tâm 33, 72, 86, 114, 141, 180, 223, 239, 240, 256, 263

trực quan hóa 43, 55, 59, 70, 71, 72, 74, 91, 93, 94, 95, 112, 153, 159, 160, 161, 225, 240

trực quan hóa công việc 91, 93, 94

trực quan hóa mô hình kinh doanh 55, 225

trung thành 249

Truy cập Trang web 106

từ cái nôi đến nấm mồ 241

Tư duy Thiết kế 6, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 108, 112

Tuomas Syrjänen 276, 277

tương lai 5, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 32, 76, 78, 177, 178, 187, 189, 193, 195, 196, 199, 205, 213, 215, 220, 247, 249, 271, 281

tự tài trợ 218

tự thân vận động 6, 75, 219

Tuyên bố Giá trị Canvas 73

Tuyên bố Giá trị Độc nhất 5, 43, 47, 48, 49, 56, 66, 72, 74, 123, 231

Tuyển dụng Hướng nội 171

tuyển người chống lại sự bất đồng văn hóa 181

tuyển người phù hợp văn hóa 181

tuyển vì phù hợp văn hóa 180

Tỷ lệ Chuyển đổi 254, 255, 256, 261

tỷ lệ đốt 51, 160, 223

Typeform 109, 111, 112, 263

U

ước mơ 15

ưu tiên hóa 129, 154

ủy quyền 167, 174

ủy quyền quản lý 174

Ư

ứng viên chủ động 171

ứng viên thụ động 169, 170, 171, 172, 175

V

Vá lỗi 6, 111, 114, 121

Vấn đề/Cơ hội 45, 48, 55, 56

vấn đề giao tiếp 86

vận động tuyên truyền 250

văn hóa khởi nghiệp 33, 269

văn hóa tổ chức 32, 266, 267

vòng đời của con người 23

vòng đời kinh doanh 23, 35, 36, 37, 44, 52, 55, 111, 114, 124, 168, 213, 276, 277

Vòng đời Kinh doanh Chuyển dịch đi lên 19, 22, 25, 36, 40, 59, 66, 213, 276

vòng gọi vốn 29, 32, 154, 217, 232

vòng Series B 32

vòng Series C 33

Vòng xoáy Đổi mới Chuyển dịch đi lên 60, 105, 113, 276

vườn ươm tạo 217, 220

W

WIP 95, 96, 204

X

Xác định Chỉ số 117, 143

Xác định Giả thuyết 117

Xác minh Tham chiếu 174

Xây dựng – Đo lường – Học hỏi 103

xem xét 15, 30, 36, 52, 54, 78, 106, 110, 111, 118, 121, 125, 129, 130, 131, 144, 150, 156, 157, 169, 171, 190, 197, 200, 208, 218, 222, 229, 231, 242, 248, 260, 262, 267

Xoay trục 6, 111, 114, 120, 121

Xu hướng 54

Y

yêu cầu của khách hàng 91

Z

Zalando 139, 141, 210

Zoom 83, 116, 172